

# İşveren Markalaşması: Pazarlama Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma

## Employer Branding: A Qualitative Research about Marketing Managers

Emine Seçil AZİZOĞLU \*  
Tolga ŞENTÜRK \*\*

### ÖZ

İşveren markalaşması standart markalaşma süreçlerindeki gibi pazarlama ilkelerinin geçerli olduğu bir faaliyet olup, mevcut ve potansiyel çalışanlar için insan kaynakları aktivitelerinde uygulanır. İşveren markalaşması literatürü incelendiğinde nitel araştırma teknikleri kullanılarak pazarlama yöneticileri özelinde yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Söz konusu çalışma bu boşluğun doldurulmasına katkı yapmak amacıyla yürütülmüş ve önemli bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada işveren markalaşması konusunda pazarlama yöneticilerinin değerlendirmeleri Dabirian ve diğ. (2017) geliştirdiği yedi değer önermesi çerçevesinde analiz edilmiş ve soru formları buna göre oluşturulmuştur. Yapılan analizlerde genel olarak ekonomik değer önermesi ana temasının işveren markalaşması açısından olumlu katkıları dile getirilmiştir. Ancak bulgularda dikkat çeken önemli nokta, pazarlama yöneticilerinin ekonomik değer önermesinin markanın gücünün artmasına destek vereceğini dile getirmeleridir. Katılımcılara göre bu destek satış ve pazar payı sonuçlarına doğrudan etki edecektir. Katılımcı pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşmasında özellikle geliştirme değer önermesine çokça atf yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların işletmenin bilgi ve tecrübe artışında personeline destek olmasını, kariyer fırsatları sunmasını hemen her işveren markalaşması değer önermesi başlığı altında dile getirdikleri ve son derece önem verdikleri tespit edilmiştir. Pazarlama yöneticilerinin uygulama değer önermesi çerçevesinde ürün kalitesi ve yenilikçilik ile iletişim becerilerine özellikle vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Katılımcılar ayrıca yöneticilerin pozitif yaklaşımının şirkete/markaya yönelik olumlu yansımalara vesile olacağını dile getirmişlerdir.

### ANAHTAR KELİMELER

İşveren Markası, İçsel Marka Yönetimi, Pazarlama Yönetimi, Çalışan Memnuniyeti, Nitel Araştırma

### ABSTRACT

Employer branding is an activity in which marketing principles apply as in standard branding processes, and it is applied in human resources activities for existing and potential employees. When the employer branding literature is examined, no research has been found specifically for marketing managers using qualitative research techniques. This study was conducted to contribute to filling this gap and important data were found. In the study, the evaluations of marketing managers on employer branding were analyzed within the framework of the seven value propositions developed by Dabirian et al. (2017), and the questionnaires were created accordingly. In the analyzes, the main theme of the economic value proposition has generally been expressed positively in terms of employer branding. However, the striking point in the findings is that the marketing managers stated that the economic value proposition would support the increase of the strength of the brand. According to the participants, this support will have a direct impact on sales and market share results. It has been observed that participatory marketing managers mostly refer to the development value proposition in employer branding. Participants expressed that they attach great importance to supporting the personnel in the increase of knowledge and experience of the enterprise and providing career opportunities. And they expressed this assessment within the scope of each value proposition question. It has been found that marketing managers particularly emphasize product quality and innovation and communication skills within the framework of the application value proposition. Participants also stated that the positive approach of the managers will lead to positive reflections on the company / brand.

### KEYWORDS

Employer Brand, Internal Branding Management, Marketing Management, Employee Satisfaction, Qualitative Research

Makale Geliş Tarihi / Submission Date	Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance
16.03.2021	28.04.2021
<b>Atf</b>	Azizoğlu, E. S. ve Şentürk, T. (2021). İşveren Markalaşması: Pazarlama Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 24 (1), 242-259.

\* secil.azizoglu@fersan.com.tr, ORCID: 0000-0003-4978-5454

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Ve Beşeri Bilimler Fakültesi, tolga.senturk@iku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9103-3048

## GİRİŞ

Markalaşma çabaları işletmelerde ürün ve hizmetler çerçevesinde başlamış ancak günümüzde tüm departmanlara yayılan bir faaliyet konumuna erişmiştir (Köse, 2018:828). Bu konudaki sorumluluk şirketin en tepedeki yöneticisinden, en alttaki birimine kadar dağılmıştır. Bu yaklaşım çerçevesinde tüm bölümler ve tüm çalışanlar markalaşma çabasının bir aktörü haline getirilmiştir. Markalaşma çalışmalarının insan kaynakları alanında uygulanmasıyla da “işveren markalaşması” kavramı ortaya çıkmıştır (Backhous ve Tikoo, 2004:501).

İşveren markası kavramı ilk kez Simon Barrow tarafından 1990 yılında ifade edilmiş (Mosley, 2014:2017) ve ilk akademik yayın 1996 yılında Ambler ve Barrow tarafından yapılmıştır. Bu dönemde çalışanların işletmeleri tercih etme nedenleri araştırılmış ve işveren markası kavramının çerçevesi çizilmiştir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010:294). İlerleyen yıllarda söz konusu çalışmalar işveren çekiciliği (örn. Alnaçık ve Alnaçık, 2012; Arachchige ve Robetson, 2013), yetenek yönetimi (örn. Dede, 2019; Köse, 2018; Vardarlıer, 2017), sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (örn. App vd., 2012), örgütsel bağlılık (örn. Albayrak vd., 2019; Efe vd., 2020) ve duygusal bağlılık (örn. Dönmez, 2017) konuları ile işveren markası arasındaki ilişkiler incelenerek genişletilmiştir.

Günümüzde marka kavramı yalnızca bir ürün ya da hizmet için kullanılmamaktadır. Ülkeler, kentler, politikacılar, sanatçılar kendi sahalarında “marka” olarak anılabilmektedir (bkz. İnaç ve Yacan, 2018; Yalçın, 2020; Yalçın ve Vural, 2020). Marka kavramı uzun zamandır mal ve hizmetlerin değer kazanması için kullanılırken, son zamanlarda şirketlerin işveren olarak değer kazanması için kullanılmaya başlanmıştır. İşletmelerin rekabetçi avantaj sağlamada güçlü markalar yaratması önemlidir. Bu çerçevede olumlu işveren algısı yoluyla nitelikli insan kaynağı çekilerek rekabetçi avantajlar perçinlemeye çalışılmaktadır (Dönmez, 2017:22).

Ekonomik hayatta her gün değişen dengeler sonucunda işletmelerin yetenekli çalışanları bünyelerine çekmek ve mevcut çalışanları elde tutmak için cazibe oluşturan bir işveren imajı yaratmaya çalıştıkları görülmektedir (Wilska, 2014:49). Bu yeni yaklaşım çerçevesinde işveren markası kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Söz konusu kavram, insan kaynaklarının cazibe yaratmasını ve bu çekim gücünün tanımlanmasını sağlayan iş hakları, sosyal haklar ve performans değerlemesi gibi güçlü araçlar sunmak için geliştirilmiş bir fonksiyondur (Dönmez, 2017:24).

İşveren markası genel bir tanımlama ile firmayı farklı kılmak ve tercih edilen işveren haline getirmektir (Backhous ve Tikoo, 2004:504). İşveren markası işverenin kimliğini ortaya koyar ve onun çalışılabilecek en iyi firmalardan biri olduğu algısını yaratır. Bir firmanın işveren olarak diğer firmalardan farklılaşmasını sağlayan bir araç olarak işlev görür. Burada potansiyel müşterilere yönelik olarak oluşturulan markadan farklı olarak “müşteri” denince akla “mevcut ve potansiyel çalışanlar” gelir. İşveren markası yönetiminde temel amaç, mevcut nitelikli ve performanslı çalışanları yani mevcut “müşterileri” korurken, yeni “müşterileri”, yani yeni nitelikli çalışanları firmaya çekmektir. Bu çerçevede istihdam edilen çalışanlara ekonomik ve psikolojik faydalar paketi sunulur (Efe vd., 2020:145). Bunlar ücret, yan haklar, kendini ifade edebilme imkânı, sosyal haklar ve işin sağladığı saygınlık olarak ifade edilmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010:295). Sağlanan psikolojik faydalar neticesinde bağlılık, adanmışlık, uyum, sadakat ve müşteri odaklılık gibi davranışların ortaya çıkması hedeflenir. Bu hedeflerin başarılabilmesi için işletmelerdeki insan kaynakları ve pazarlama fonksiyonları önemli bir role sahiptir (Kahraman ve Düger, 2019:319).

İşveren markası yönetimi özellikle markalaşma faaliyetlerindeki gibi pazarlama ilkelerinin geçerli olduğu bir faaliyet olup, mevcut ve potansiyel çalışanlar için insan kaynakları aktivitelerinde uygulanır (Edwards, 2010:6). İşveren markalaşması sürecinin pazarlama ve iletişim alanındaki profesyonellerle yakın çalışarak performans sergileyen bir insan kaynakları fonksiyonuna ihtiyacı vardır (Barrow ve Mosley, 2005:162). Reklamcılık ve halkla ilişkiler faaliyetleri hem kurumsal kimlik oluşturmak hem de nitelikli iş gücünü çekmek için kullanılan önemli iletişim araçlarıdır (Özgen ve Akbayır, 2011:82). Bu çerçevede özellikle reklamcılık, yetenekli çalışanları belirlemede, cezbetmede ve elde tutmada kritik bir araç olabilir (Berthon vd., 2005:153). Ek olarak, kurumsal markalar çalışanlarının kimlikleriyle tanımlanırken çalışanların davranışları marka ile şekillenmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak pazarlama uzmanları ve kurumlar son zamanlarda bir işveren markası oluşturmak için içsel marka yönetimine (Internal brand management) odaklanmaktadır (Kahraman ve Düger, 2019:323). İçsel markalaşma yeni çalışanların kurumsal markanın ne anlama geldiğini ve dış paydaşlara hangi değerleri sunduklarını anlamalarını sağlar. İşveren markalaşması ile iç markalaşma, insan kaynakları ve pazarlama fonksiyonları arasında daha yakın bir çalışma ilişkisi yaratmaktadır (Foster vd., 2010:404).

İşletmeler, piyasada sınırlı sayıda var olan kalifiye çalışmanı kendisine çekmek için birbirleriyle rekabet ederken hem pazarlama hem de insan kaynakları işlevlerinden yararlanır. Söz konusu yaklaşım ikna temelli

iletişim, pazarlama ve işe alım süreçleri entegrasyonunun değerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle nitelikli adayların kuruluşlar tarafından müşteri olarak değerlendirilmesi ve onları cezbetme konusundaki rekabet nedeniyle pazarlama yönetiminin desteğinden yararlanmak gerekmektedir (Kahraman ve Düger, 2019:324).

Amerikan Pazarlama Derneğine (AMA Dictionary, 2021) göre pazarlama yönetimi, bir kuruluş için iç kaynakları ve pazar fırsatlarını dikkate alarak pazarlama hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesi ve başarıya yönelik ilerlemenin ölçmesi sürecidir. Organizasyonun yeni sorunlar ve fırsatlar yaratan iç ve dış değişikliklere sürekli olarak adapte olabilmesi için bu planlama ve ölçme süreci devam etmeli ve tekrarlanmalıdır (AMA Dictionary, 2021). İşveren markalaşması çabalarına ve pazarlama yönetimi tanımlamasına bakıldığında özellikle “iç kaynaklar” konusunda net bir kesişim olduğu görülmektedir. Bu kesişim özellikle içsel markalaşma süreçlerinde net bir dayanışma gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Bununla birlikte işveren markalaşmasının pazarlama bakış açısıyla işletme dışında var olan nitelikli insan kaynağına bir “nitelikli müşteri” gözüyle bakması ve onları işletmeye çekmek için marka dinamiklerini kullanması aradaki stratejik ilişkinin dışsal boyunu da net olarak ortaya koymaktadır.

Günümüze kadar yapılmış işveren markalaşması araştırmaları özellikle insan kaynakları yönetimi disiplini (örn. App vd., 2012; Dede, 2019; Köse, 2018) ya da yöneticileri (örn. Vardarlier, 2017) açısından konuya yaklaşmıştır. Ancak yapılan literatür incelemesinde işveren markalaşmasının insan kaynakları ve pazarlama departmanlarının oryantasyonu ile yürütüldüğü çokça dile getirilse de (örn. Barrow ve Mosley, 2005; Foster vd., 2010; Kahraman ve Düger, 2019; Özgen ve Akbayır, 2011) pazarlama yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerini niteliksel analiz yöntemleriyle araştıran bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır. Literatürde var olan bu boşluk araştırmamızın motivasyonunu ortaya çıkarmıştır.

Çalışmamızın giriş bölümünde işveren markalaşması, içsel markalaşma ve pazarlama yönetiminin tanımı yapıp, ilgili fonksiyonlar arasında bağıntıların çerçevesi çizilmiştir. Çalışmada daha sonra araştırma tasarımı çerçevesinde amaç, kapsam, yöntem ve bulgulara yer verilmiş, sonuç ve değerlendirme bölümünde de bulgulara yönelik analizler ve görüşler sıralanmıştır.

## 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada işveren markalaşmasında pazarlama yöneticilerinin önem verdiği unsurların keşfi amaçlanmıştır. Bu çerçevede bir nitel araştırma tasarımı yapılmıştır. Araştırmada Dabirian ve diğerlerinin (2017) yedi değer önerisinden faydalanılmış ve soru formları ilgili değer önerileri çerçevesinde oluşturulmuştur. Dabirian ve diğ. yedi değer önerisini, ilk defa Ambler ve Barrow (1996) tarafından işlevsel, psikolojik ve ekonomik değer önermeleri etrafında tartışılan, Berthon ve arkadaşları (2005) tarafından sosyal, ilgi, uygulama, geliştirme ve ekonomik değer önermeleriyle beşe çıkarılan kavramsallaştırma üzerinden geliştirmiştir. Yazarlar bu beş önermeye yönetim ve iş/yaşam dengesi değer önermelerini de ekleyerek yedi unsur içeren bir kavramsallaştırma ortaya koymuştur. Araştırma kapsamı yukarıda ifade edilen sosyal, ekonomik ve geliştirme değeri, ilgi çekicilik ve uygulama değeri, yönetim değeri çerçevesinde pazarlama yöneticilerinin değerlendirmelerini içermektedir. Literatürde pazarlama departmanının işveren markalaşmasının bir aktörü olarak ifade edilmesi, pazarlama yöneticilerinin bu konudaki değerlendirmelerini hem araştırmacılar hem de uygulamacılar açısından önemli ve faydalı kılmaktadır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Tasarımı

Araştırmamızda, 50 ve üzeri personel çalıştıran işletmelerde görev yapan pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşmasına ilişkin değerlendirmelerini irdeleyerek tümevarımsal çıkarımda bulunmak amacıyla nitel araştırmanın veri oluşturma, analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu amaç çerçevesinde nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik tasarım kullanılmıştır. Fenomenolojinin amacı insan deneyimini anlamaktır (van Manen, 2007; aktaran Tekindal ve Uğuz-Arsu, 2020:156). Fenomenolojik araştırmalar kişilerin bir kavram veya fenomenle alakalı tecrübelerinin ortak anlamını inceleyen bir nitel yaklaşımdır. Söz konusu çalışmalar, bir olgu ya da kavrama bağlı tecrübelerinden edindikleri anlamları sorgulayan az sayıda bireyle alakadar olurken, aynı zamanda ilgili fenomeni tecrübe eden tüm katılımcıların ortak niteliklerini betimlemeye odaklanır (Creswell, 2020; aktaran Uğuz-Arsu ve diğ., 2020:115). Bu çerçevede çalışmamızda ele alınan fenomen, pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşması üzerine deneyim ve değerlendirmeleridir.

### 2.2. Katılımcıların Belirlenmesi

Araştırma amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen 20 pazarlama yöneticisinden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme bağlamında uygulanan söz konusu örnekleme

yönteminde hedef, nispeten az sayılı bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemde araştırılan konuya taraf olabilecek kişilerin çeşitliliğini en üst seviyede yansıtmaktır (Uğuz-Arsu vd., 2020:115). Burada hedef, ortak veya paylaşılan olguların varlığını tespit etmektir.

Araştırmada toplam çalışma süreleri, çalıştıkları firmalar ve mezun oldukları lisans bölümleri farklılık gösteren pazarlama yöneticileri katılımcı olarak seçilmiştir. Bu çerçevede 1 kadın 19 erkek olmak üzere 20 pazarlama yöneticisi çalışmaya katılmıştır. Katılımcıların demografik verilerinde cinsiyet, yaş, mezun oldukları bölüm, tecrübeleri (çalışma süreleri), buldukları sektör ve yaşadıkları şehir bilgilerine yer verilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Verileri**

Belge	Cinsiyet	Yaş	Bölüm	İş Tecrübesi	Sektör	İl
K01	ERKEK	35	Halkla İlişkiler	11	Hızlı Tüketim	İzmir
K02	ERKEK	46	Edebiyat	26	Temizlik Ürünleri	İzmir
K03	ERKEK	38	İşletme	15	Gıda	İzmir
K04	ERKEK	35	Fizik	10	Hızlı Tüketim malları	İzmir
K05	ERKEK	52	İktisat	27	Gıda	İzmir
K06	ERKEK	46	Ekonomi	22	Gıda	İzmir
K07	KADIN	31	İşletme MBA	8	Gıda	İzmir
K08	ERKEK	48	İktisat	20	Gıda	İzmir
K09	ERKEK	28	İşletme	4	Gıda	İzmir
K10	ERKEK	46	Lise	24	Gıda	İzmir
K11	ERKEK	43	Kimya Mühendisi	17	Hızlı Tüketim	İzmir
K12	ERKEK	30	Pazarlama Yüksek Lisans	5	Gıda	İzmir
K13	ERKEK	44	Ticaret Lisesi	19	Gıda	İzmir
K14	ERKEK	44	Turizm ve Otelcilik	15	Turizm, Gıda	İzmir
K15	ERKEK	38	Uluslararası Ticaret	20	Satış ve pazarlama	İzmir
K16	ERKEK	52	İnşaat Bölümü	30	Gıda	İzmir
K17	ERKEK	35	İşletme	15	Gıda	İzmir
K18	ERKEK	42	İşletme	15	Gıda	İzmir
K19	ERKEK	45	Tarım Ekonomisi	21	Gıda-Temizlik	İzmir
K20	ERKEK	50	Makine Bölümü	27	Gıda-Temizlik	İzmir

Tablo 1’de aktarıldığı üzere katılımcıların 1’i kadın 19’u erkektir. Katılımcıların yaşları 28 ile 52 arasında bulunmaktadır. Katılımcılardan 2’si lise mezunu olup, 18 tanesi üniversite mezunudur. Üniversite mezunu olanlardan 2 tanesi yüksek lisans derecesine sahiptir. Pazarlama yöneticiliği görevi yürütmekte olan söz konusu 20 katılımcının 9 tanesi iktisadi ve idari bilimler mezunu olmayıp, bunlardan 5 tanesi fen bilimleri alanlarından mezundur. Katılımcıların iş tecrübeleri 4 ile 30 yıl arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan tüm pazarlama yöneticileri ya gıda ya da hızlı tüketim sektöründe faaliyet yürütmektedir.

### 2.3. Verilerin Toplanması ve Süreci

Nitel araştırmada veri türlerinden birisi de dokümanlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Yapılandırılmış görüşme formları alanyazın incelenerek ve uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Görüşülecek kişilerin şehir dışında da çalışıyor olması ve pandemi sürecindeki önlemler nedeni ile elektronik görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda nitel araştırmada veriler elektronik ortamda toplanmıştır. Önceden belirlenmiş olan yapılandırılmış görüşme formları katılımcılara elektronik posta olarak gönderilmiş ve katılımcıların görüşleri elektronik olarak yazılı alınmıştır. Görüşme formları kişilere gönderilmeden önce ön bilgi telefon aracılığı ile verilmiştir. Araştırmanın içeriği hakkında bilgi aktarılmıştır, gönüllü olanları alınmıştır. Sonrasında kişilere görüşme formları mail olarak gönderilmiştir. Katılımcılardan sayfa sayısı sınırlaması olmadan soruları cevaplamaları istenmiştir. Verilerin toplanması yazar Seçil Azizoglu tarafından gerçekleştirilmiştir.3.4. Verilerin Analizi

Veri toplama süreci 2021 yılı Şubat ayı içerisinde tamamlanmıştır. Elde edilen her bir görüşme bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan MAXQDA20 ile tematik içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Katılımcılardan gelen her bir yapılandırılmış görüşme cevapları programa aktarılmıştır. Sonrasında her bir katılımcının ifadesi satır satır okuma yapılarak açık kodlama yapılmıştır. Açık kodlama sonrasında kodların gruplamaları yapılmıştır. Kod gruplamaları sonrasında da kategoriler elde edilmiştir. Bu tip programlarda kodlama işlemi, metinler üzerinde sistematik analiz ve sınıflandırma amacıyla tercih edilen bir araçtır (Schönfelder, 2011; aktaran Vardarlıer, 2017:637).

Verilerin analizini yazar Tolga Şentürk yapmıştır. Araştırma analizinin yazımında kişilerin ifadelerinden yararlanılarak sentezlere ulaşılmıştır. Verilerin analizinde MAXQDA20 görsel araçlarından yararlanılmıştır.

## 2.4. Etik Konular

Araştırma kapsamında 11/02/2021 tarih ve 2021/03-03 sayılı etik kurul izni alınmıştır. Araştırma katılımcıların gönüllü olmaları esas çerçevesinde yürütülmüştür. Gizliliklerinin korunacağı, akademik bilgi olmasından farklı olarak başka bir şekilde verilerin kullanılmayacağı taahhüt edilmiştir. Kişiler görüşlerini yazılı olarak bildirdikleri için, verileri toplarken katılımcıların son beyanları da alınmıştır. Veriler üzerinde katılımcılar ikilem yaşamamışlardır. Ayrıca hem görüşme formu oluşturulurken, hem de kodlamalar yapılırken uzman görüşü alınarak nitel araştırmada verilerin geçerlik ve güvenilirliğine dikkat edilmiştir.

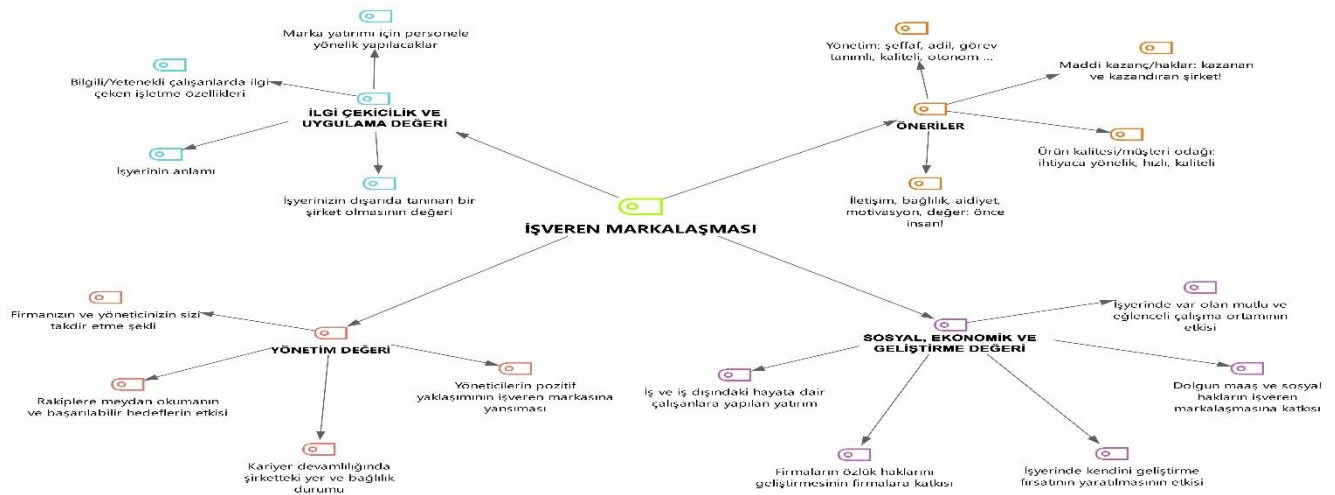
## 2.5. Bulgular

Mevcut araştırmada katılımcıların işveren markalaşması ile ilgili deneyim ve değerlendirmelerini incelemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede yapılan analizler iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik verileri derlenmiştir (Tablo 1). İkinci bölümde ise araştırma formlarından elde edilen verilere ilişkin içerik analizi yer almaktadır. Söz konusu analiz sonuçlarına göre veriler ana tema olan “İşveren Markalaşması ve Değer Önergeleri” başlığı altında ele alınmıştır.

### İşveren Markalaşması ve Değer Önergeleri

Ana temalar çerçevesinde detaylı tematik içerik analizi aşağıda yer alan Şekil 1’deki başlıklarda gösterilmektedir. Araştırma konusu işveren markalaşması olup, Dabirian ve diğ. (2017) yedi değer önerisinden yola çıkılarak oluşturulan ana temalar *sosyal, ekonomik ve geliştirme değeri, ilgi çekicilik ve uygulama değeri* ile *yönetim değeri*dir. Bunlar dışında katılımcı pazarlama yöneticilerinden gelen öneriler de yine ana tema olarak incelenmiştir.

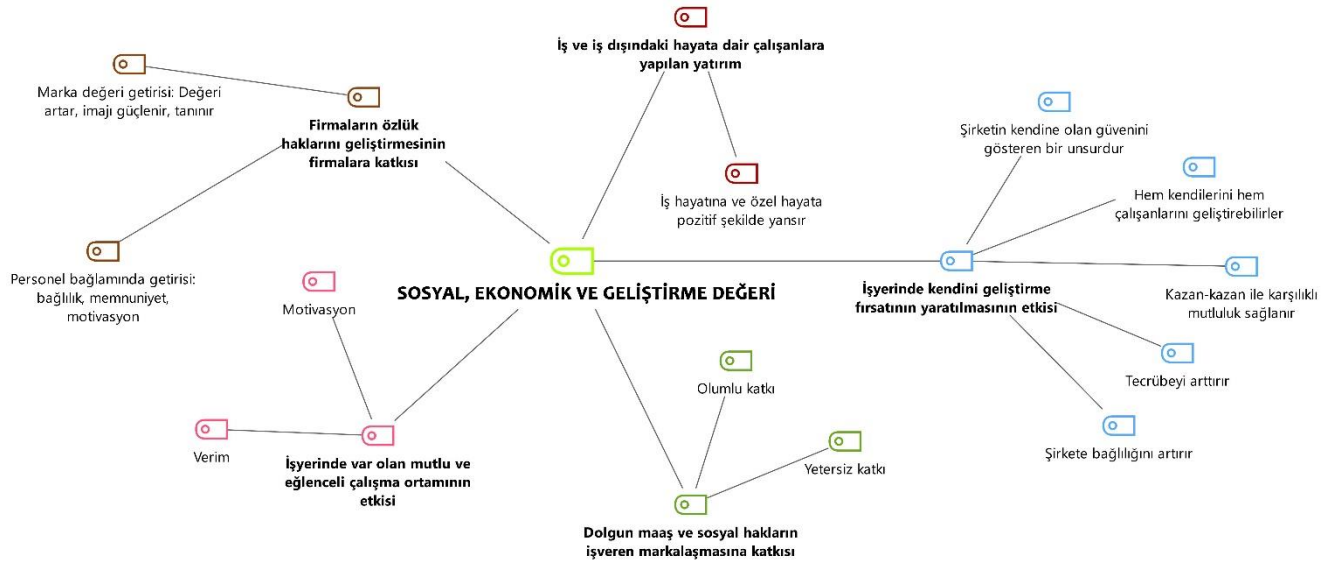
Şekil 1: İçerik analizi ana temaları (MAXQDA-kodlar ve alt kodlar)



### Ana Temalar 1: Sosyal, Ekonomik ve Geliştirme Değer Önergeleri

“Sosyal, ekonomik ve geliştirme değeri” incelendiğinde pazarlama yöneticilerinin pek çok yönetsel uygulamayı ön plana çıkardıkları görülmektedir. Şekil 2’de görüleceği üzere katılımcı yöneticiler ekonomik, sosyal ve geliştirme değerini “dolgun maaş ve sosyal hakların işveren markalaşmasına katkısı”, “işyerinde var olan mutlu ve eğlenceli çalışma ortamının etkisi”, “firmanın özlük haklarını geliştirmesinin firmalara katkısı”, “iş ve iş dışındaki hayata dair çalışanlara yapılan yatırım”, “iş yerinde kendini geliştirme fırsatının yaratılmasının etkisi” alt temaları çerçevesinde değerlendirmektedir.

Şekil 2: Sosyal, ekonomik ve geliştirme değer önermeleri (MAXQDA-kodlar ve alt kodlar)



### Dolgun maaş ve sosyal hakların işveren markalaşmasına katkısı: “İyi ücret ve sosyal haklar = mutlu çalışan = başarılı firma” [K04]

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “olumlu katkı” ve “yetersiz katkı” odağında iki değerlendirme yapmışlardır. Dolgun maaş ve sosyal hakların olumlu katkısı kapsamında işletmenin cazibesinin yükselip şirkete olan ilginin artacağı, markanın gücünün artacağı, bunun da satış ve pazar payı sonuçlarına doğrudan etki edeceği dile getirilmiştir.

Daha önceki şirketimin global hedefi olan ‘Great Place to Work’ ekibinin içinde çalıştığım dönemde edindiğim tecrübelerden yola çıkarak bu alanda personeline destek olan şirketin satış ve pazar payı sonuçları direkt olarak olumlu şekilde etkilendi ve o yıl şirket bir çok global firmanın katıldığı ‘Great Place To Work’ te üst sırada yer aldı [K01].

Aşağı yukarı aynı işi yapan herkes, sektöründeki firmaları kendince sıralamaya sokar. Bunu yaparken ölçütlerden birinin ürün kalitesi olması ne kadar olağansa, maaş ve sosyal imkanlar da en az onun kadar etkindir. En kaliteli ürünü satmayı herkes ister. Ancak bunun karşılığında çocuklarına istediği imkanları sağlayamıyorsa bundan istemeyerek de olsa vazgeçebilir. En iyi markaların en düşük maaş ve sosyal imkâna sahip personeli olması gerçekten çok garip olurdu [K14].

Ancak iki katılımcı bunun yeterli olmadığına, kariyer fırsatlarının da sunulması gerektiğine, fırsat eşitliğine ve kadın yönetici sayısına dikkat çekmiştir. Dolgun maaş ve sosyal hakları yetersiz bulanlar; “sadece bunlar yeterli olmaz, aynı zamanda kariyer fırsatları ve fırsat eşitliği, kadın yönetici sayısı gibi kriterler de etkili olur [K05]”; “limitli düzeyde bir katkı olur [K03]” şeklinde ifadeler kullanmışlardır.

### Firmaların özlük haklarını geliştirmesinin firmalara katkısı: Bağlılık, memnuniyet, motivasyon.

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “personel bağlamında getiri” ve “marka değeri getirisi” odağında iki değerlendirme yapmışlardır. Personel bağlamında getiri kapsamında katılımcılar yoğun bir şekilde motivasyon, bağlılık, mutluluk ve performans kelimelerini kullanmışlardır. Marka değeri getirisi çerçevesinde firma değerinin artacağı, imajının güçleneceği ve piyasada tanınacağı dile getirilmiştir: Çalışan bağlılığı, motivasyonu artar. Çalışanlar firmayı çevresine bu şartların olduğunu anlattığında firmanın değeri artar. Her açıdan olumlu sonuçları olur [K12]. Firmaların dışarıda güçlü bir imaj kurmasını sağlar [K16]. Firmanın değeri artar [K12].

### İşyerinde var olan mutlu ve eğlenceli çalışma ortamının işveren markalaşmasına etkisi: Yaptığınız işi severseniz, hayatınız boyunca hiç çalışmazsınız [K14].

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “verim” ve “motivasyon” odağında iki değerlendirme yapmışlardır. Katılımcılar özellikle mutlu çalışanların performanslarının, dolayısıyla da verimlerinin artacağını dile getirmişlerdir. Katılımcılara göre bu tip bir çalışma ortamında özveri ve motivasyon artacaktır.

Mutlu çalışma ortamı o anki piyasalara ve çalışma ortamına bağlıdır. Mutlu bir ortam için çalışanına önem veren onları dinleyen ve anlayan yöneticiler ile çalışılması gereklidir. Mutlu bir çalışma ortamı çalışanı hem işte hem de özel hayatında olumlu yönde etkileyip firmanın da dolaylı yollarla büyümesini sağlayacaktır. Mutlu bir ortamda çalışan personel işten asla yılmayacak ve her daim verimli olacaktır [K18].

**İş ve iş dışındaki hayata dair çalışanlara yapılan yatırım: Çalışanın her anlamda destekleniyor olması firmasına verimli iş gücü olarak döner [K07].**

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “iş hayatına ve özel hayata pozitif yansır” odağında tek bir ifadede özetlenebilecek değerlendirmede bulunmuşlardır. İş hayatına yönelik pozitif yansımada motivasyon ve doğru karar alma ve işini daha iyi yerlere taşıma ön plana çıkarken, özel hayata yönelik pozitif yansımada yine pozitif kafaya yapısı ile alınacak doğru kararlar ve başarı ile özel hayatını daha iyi yerlere taşıma vurgulanmıştır: İş ve sosyal yaşantımda mutlu olursam işimi ve sosyal yaşantımı daha iyi yerlere taşıyım [K17]. Olumlu düşünen ve ekonomik anlamda hayatını idame edebilen personel iş arayışına girmeyecektir. Firma bunu sağlayabiliyorsa çalışan iş ve özel hayatında başarılı olacak pozitif kafa yapısı ile doğru kararlar verecektir [K18]. Firmaların işyerinde başarıyı yakalayabilecek imkanlar sunması, beklenen ve olması gerek bir durumdur ancak, bir şirket çalışanın iş dışındaki hayatta çalışanın desteklemesi ve ona katkıda bulunması çalışan açısından çok değerli olup ekstra bir motivasyon kaynağı sağlar [K09].

**İşyerinde kendini geliştirme fırsatının yaratılmasının etkisi: Çalışanım daha iyi olursa beni bırakır korkusunu taşıyor [K09].**

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “şirketin kendine olan güvenini gösteren bir unsurdur”, “hem kendilerini hem de çalışanlarını geliştirebilirler”, “kazan-kazan ile karşılıklı mutluluk sağlanır”, “tecrübeyi arttırır”, “şirkete bağlılığı arttırır” önermeleriyle toplam beş farklı alt başlıkta toplanabilecek değerlendirmede bulunmuşlardır. Bu çerçevede katılımcılardan [K09], “çalışanım daha iyi olursa beni bırakır korkusunu taşıyor” diye belirterek şirketin personelinin kendisini geliştirmesine fırsat yaratmasını şirketin kendisine olan güvenin gösteren bir unsur olarak değerlendirmiştir. Devamında [K09], “...çalışanım daha iyi olursa beni daha da ileriye taşır düşüncesini barındırdığını gösterir. Çalışanların ise kendilerinin farkına varmasını ve bu gelişime gösterdiği destekle şirketine güven duymasını sağlar” şeklinde değerlendirmelerini eklemiştir. Katılımcılardan [K12] ise “... sürekli gelişim amacını benimseyen şirketler hem çalışanlarını hem de kendilerini bu fırsatları sunduğu sürece geliştirebilirler” diye belirtmiştir. [K18] ise görüşleri şu şekilde dile getirmiştir: İnsan öğrenmeye açık bir varlıktır. Bu sebepten çalışanlarına iş dışında ama yine de kendi kişisel gelişimlerini arttıracak eğitimler ile çalışanın motivasyonu ve kalitesi o oranda artacaktır.

Yine yukarıdaki ifadelerle bağlantılı olarak [K14] değerlendirmelerini şu şekilde ifade etmiştir: Birey kendini geliştirdikçe, işyerinin de daha kalifiye personeli olacaktır. Kazan-kazan, ilerleme kaydedilen bir noktada mutsuz olmak çok istisnai olurdu. İşyerinde kendini geliştirme fırsatının yaratılması konusunda iki katılımcı bunun tecrübeyi arttıracak olduğunu belirtmiştir. [K07]’ye göre “iş hayatı hem tecrübeleri işe aktarmak hem de yeni tecrübeler edinerek kendi gelişimimize katkı sağlamamızı sağlar.” Yine iki katılımcı da söz konusu alt temanın şirkete bağlılığı arttırdığını ifade etmiştir: Bana faydalı olacak her bilgi ve tecrübe beni firmama daha da bağlar ve motive eder [K13].

**İlgili ana temaların sonuçları:** Katılımcılar ekonomik değer ana teması çerçevesinde dolgun maaş ve sosyal hakların olumlu katkısını dile getirmiş, fakat bu katkının yetersiz olduğunu da belirtmiştir. Söz konusu bulgular Dabirian ve diğ. (2017) bulgularıyla birebir örtüşmektedir. Yazarlar ekonomik değer firmaya cazibesine olumlu katkısını ölçmüş, ancak çerçevesinin sağlık sigortası kapsamı, emekli aylığı desteği, iş güvenliği gibi özlük haklarıyla da genişletilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Mevcut çalışmada ekonomik değere bağlı özlük hakları çerçevesindeki etkiler sorulduğunda, her açıdan olumlu katkıların söz konusu olacağı dile getirilmiştir. Özlük haklarının yüksek oluşunun etkisi katılımcılar tarafından motivasyon, bağlılık, mutluluk ve performans kelimeleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bulgular incelendiğinde genel olarak ekonomik değer önermesi ana temasının işveren markalaşması açısından olumlu katkıları dile getirilmiştir. Ancak bulgularda dikkat çeken önemli nokta, pazarlama yöneticilerinin ekonomik değer önermesinin markanın gücünün artışına destek vereceğini dile getirmeleridir. Katılımcılara göre bu destek satış ve pazar payı sonuçlarına doğrudan etki edecektir.

Katılımcılar sosyal değer ana teması çerçevesinde öncelikle işyerinde var olan mutlu ve eğlenceli çalışma ortamının işveren markalaşmasına pozitif etkisini dile getirmiştir. İş ve iş dışındaki hayata dair çalışanlara yapılan yatırım alt temasında çalışanın her anlamda destekleniyor olmasının firmaya verimli iş gücü olarak döneceği, iş hayatına ve özel hayata pozitif yansıtacağı dile getirilmiştir. Burada özellikle pozitif çalışma atmosferi ve insan odaklı kurum kültürü çerçevesinde yapılan değerlendirmeler Dabirian ve diğ. (2017)

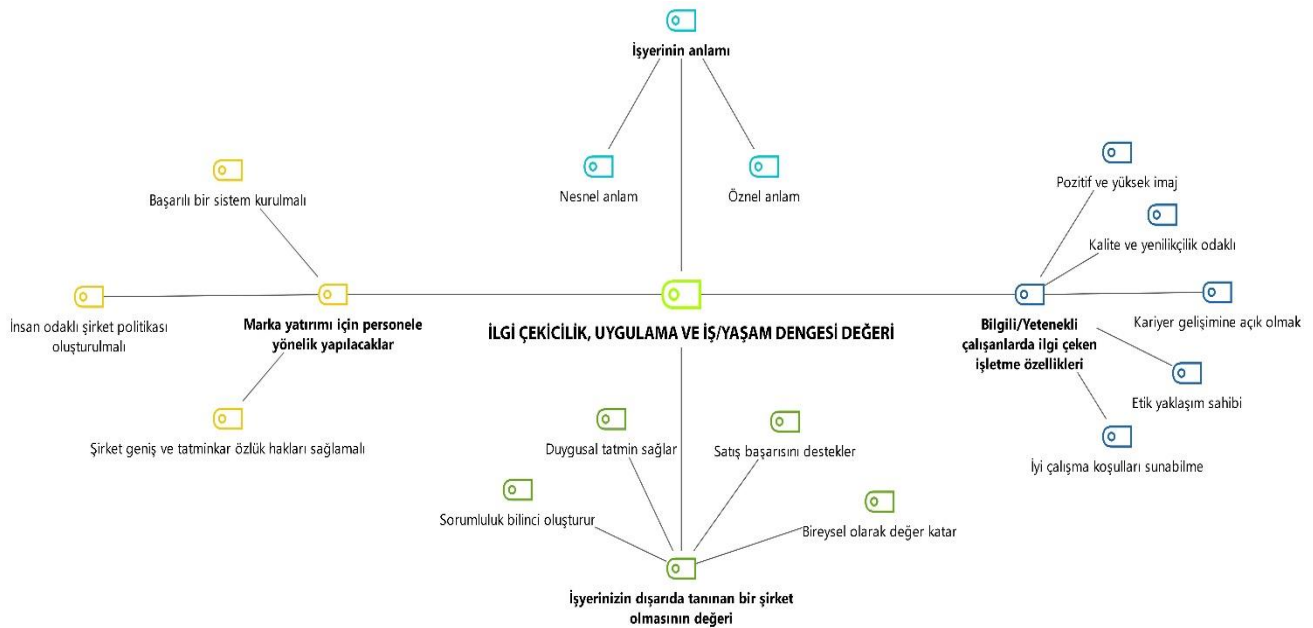
bulgularıyla uyumluluk arz etmektedir. Ancak yazarların dile getirdiği ortak değerlerin paylaşılması ve problem çözme amaçlı takım çalışması yaklaşımı, pazarlama yöneticileri tarafından dillendirilmemiştir.

Katılımcılar geliştirme değeri ana teması çerçevesinde işyerinde kendini geliştirme fırsatının yaratılmasının etkisi değerlendirmişlerdir. Bu çerçevede kazan-kazan ilişkisi, şirkete bağlılık yaratma ve şirketin kendine güvenini gösterecek olması odağında değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşmasında özellikle geliştirme değerine çokça atıf yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların işletmenin bilgi ve tecrübe artışında personeline destek olmasını, kariyer fırsatları sunmasını hemen her işveren markalaşması değer önermesi başlığı altında dile getirdikleri ve son derece önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgular Berthon ve arkadaşları (2005) ile Dabirian ve diğ. (2017)'den başka, Kucherov ve Zavyalova (2012), Vardarlıer (2017) ile Yorulmaz ve Yavan-Temizkan'ın (2020) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

### Ana Temalar 2: İlgili Çekicilik, Uygulama ve İş/Yaşam Değer Önergeleri

“İlgili çekicilik ve uygulama değeri” incelendiğinde katılımcıların pozitif imaj ve kaliteden insan odaklı şirket politikasına kadar pek çok firma özelliğine vurgu yaptıkları görülmektedir. Şekil 3’de görüleceği üzere katılımcı yöneticiler ilgili çekicilik ve uygulama değerini “bilgili/yetenekli çalışanlarda ilgi çeken işletme özellikleri”, “iş yerinin anlamı”, “iş yerinin dışarıda tanınan bir şirket olmasının değeri”, “marka yatırımı için personele yönelik yapılacaklar” ve “iş yerinde kendini geliştirme fırsatının yaratılmasının etkisi” önermeleri çerçevesinde değerlendirmektedir.

**Şekil 3: İlgili çekicilik, uygulama ve iş/yaşam dengesi değer önermeleri (MAXQDA-kodlar ve alt kodlar)**



### Bilgili/yetenekli çalışanlarda ilgi çeken işletme özellikleri: “işletmeler kariyer gelişimine açık olmalı”

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “pozitif ve yüksek imaj”, “iyi çalışma koşulları sunabilme”, “etik yaklaşım sahibi”, “kariyer gelişimine açık olmak” ile “kalite ve yenilikçilik odaklı” şekilde derlenebilecek toplam beş değerlendirme yapmışlardır. Pazarlama yöneticileri ilgili çekicilik bağlamında piyasada saygın ve itibarlı firmaların ön plana çıktığını belirtmişlerdir. Bunun dışında geliştirme değerine bağlı kariyer gelişimi ve eğitim olanakları konusuna ilgili çekicilik değeri çerçevesinde de vurgu yaptıkları görülmüştür. Bundan başka Dabirian ve diğ. (2017) tarafından sosyal değer çerçevesinde ele alınan insan odaklılık da ilgili çekicilik değeri içerisinde yer bulmuştur. Örneğin [K12] şu şekilde bir değerlendirme yapmıştır: Bilgili ve yetenekli iş gücünün ilgisini çekmek için işletmenin bilinirliğinin yüksek olması, çalışma şartlarının (saat, maaş, sosyal hak vb.) ortalamanın üzerinde olması, çalışanlarına eğitim olanakları sunması ve bunun için teşvik etmesi, işletmenin değerinin sermaye değil insan odaklı olması gerekmektedir.

İlgili çekicilik değerinin geliştirme değerinden başka ekonomik değerle de ilişkisinin kurulduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede [K18] yorumları şu şekildedir:

Özellikle piyasada yetenekli iş görenler o pazarda neler olup bittiğini iyi takip etmelidirler. Firmanın piyasada saygın ve itibarlı olması gerekir. İş gören açısından istikrarlı ve kariyer hedefleyici yapıya



sahip olmalı. Firma ürün kalitesinin araştırılabilir ve sorgulanabilir düzeyde olması gerekli. Nihai tüketici dönüşlerinin olumlu olması olumsuz dönüşlerin anında cevap alınabilir olması. İş gören açısından piyasa koşullarına hitap eden belki biraz üstünde maaş politikası olmalı. Kurumsal yapının olması için yönetim kurulunun profesyonel olarak kurulmuş olması. Dikkat çekici olması açısından yan gelir adı altında nakdi yardımlara açık olmalı.

Katılımcıların uygulama değeri ana teması çerçevesinde bilgili/yetenekli çalışanlarda ilgi çeken işletme özellikleri alt temasında kalite ve yenilikçilik odaklı olmayı ön plana çıkardıkları görülmüştür. Bu çerçevede “firma ürün kalitesinin araştırılabilir ve sorgulanabilir düzeyde olması, tüketici dönüşlerinin olumlu olması, olumsuz dönüşlerin anında cevaplanabilir olması, yenilikçi ürünlerin zamanında piyasaya sürülmesi” gibi faaliyetleri vurguladıkları görülmüştür. Yine bu alt temada güncel iletişim mecralarının kullanımı ve düzgün bir iletişim stratejisine sahip olmak dile getirilmiştir.

#### **İşyerinin anlamı: "İkinci evim ve ailem."**

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “öznel anlam” ve “nesnel anlam” odağında derlenebilecek iki önerme çerçevesinde değerlendirme yapmışlardır. Öznel anlam çerçevesinde özellikle katılımcıların çalıştıkları iş yeri ile olan duygusal bağlarının vurgulandığı görülmüştür. Örneğin [K09] iş yerinin kendisi için anlamını “mental ve fiziksel emeğimin ötesinde duygusal bir bağ kurduğum geçim kaynağı” olarak nitelemiştir. Nesnel anlamda da katılımcılar iş yerlerinin kavramsal çerçeve olarak ne anlam ifade ettiğini dile getirmiştir: "Mesleğimi yaptığım kurum"[K10].

#### **İşyerinizin dışarıda tanınan bir şirket olmasının değeri: "Büyük bir yapının parçası olmak sorumluluğu da arttıran en önemli faktördür."**

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “duygusal tatmin sağlar”, “satış başarısını destekler”, “bireysel olarak değer katar”, “sorumluluk bilinci oluşturur” şeklide derlenebilecek toplam dört değerlendirme yapmışlardır. Pazarlama yöneticilerine göre ilgi çekicilik değeri bağlamında firmanın tanınan bir işletme olması öncelikle kendileri için duygusal tatmin sağlamaktadır. [K16] bu durumu "Marka ile markalaşıyoruz" şeklinde özetlemiştir. Katılımcılardan sekizi tanınır şirkette çalışmak kendi satış başarılarını desteklediğini belirtmektedir: Müşteriler ilk etapta tekliflerinde bize öncelik verecekler. Şirketin bilinir olması müşteriler ile sürdürülebilir ticaret yapılmasını sağlayacak fiyat odaklı değil hizmet odaklı bir çalışma olanağı sunacaktır [K18]. İlk başta ticarete 1-0 önde başlamamızı sağlar [K02]. İş ortaklarımızla çalışma alanlarında güç ve kolaylık kazandırır [K07]. Tanınan bir şirket ve marka olması satış işlemlerimizi müşterilerimiz nezdinde daha güvenilir ve kolay hale getirir [K15].

#### **Marka yatırımı için personele yönelik yapılacaklar: "Markalarına yaptığı yatırımları çalışanlarına da yapar..."**

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “insan odaklı şirket politikası oluşturulmalı”, “başarılı bir sistem kurulmalı”, “şirket geniş ve tatminkâr özlük hakları sağlamalı” şeklide derlenebilecek toplam üç değerlendirme yapmışlardır. Katılımcılara göre ilgi çekicilik değeri ana teması bağlamında firmanın eğitim ve kariyer fırsatı sunması, geniş özlük hakları ve sosyal olanakların sağlanması, rahat ve mutlu çalışma ortamının oluşturulması önemlidir. Pazarlama yöneticileri açısından yine bu alt temada da çalışan bağlılığı ön plana çıkarılmaktadır.

Personelin en verimli çalıştığı durumlar çalıştığı firmaya duyduğu aidiyetin en yüksek olduğu anlarda oluyor. Personel aidiyet duygusunu arttıracak en büyük etken şirketinden aldığı değer.(Maaş-Prim-Özel Sağlık Sigortası-Araç-Eğitim) Aile olgusunun önemli olduğu ülkemizde aileyi kapsayan hayat sigortası da sadece maddi değer değil diğer konularda da çalışmanı ve ailesini kapsayan bir durum oluşacağı için çalışanın aidiyet duygusunu artırır. Daha önceki şirketimin global hedefi olan ‘Great Place to Work’ ekibinin içinde çalıştığım dönemde edindiğim tecrübelerden yola çıkarak bu alanda personeline destek olan şirketin satış ve Pazar payı sonuçları direkt olarak olumlu şekilde etkilendi ve o yıl şirket bir çok global firmanın katıldığı ‘Great Place To Work’ te üst sırada yer aldı. Bu konular yeni yapılan işe alımlarda da şirketin tercih sebebi olmasına yol açıyor [K01].

Kurumsal firmalar her şeyden önce çalışsan bağlılığını arttırmak için markasına en iyi yatırımı yapmış olur. Çünkü firmasına bağlı, işini seven, mutlu çalışsan personel her zaman iyi iş sonuçları çıkarır. Çalışsan bağlılığını arttırmanın birden fazla yolu olduğunu düşünüyorum. Başlıcalarını söylemek gerekirse; tatminkâr ücret politikası uygulanmalı, yan haklar mutlaka fazlaca olmalı, iş-sosyal yaşam dengesine önem vermeli, hoşgörülü ve ılımlı çalışma ortamı yaratılmalı, insan odaklı şirket politikası yönetilmeli, iyi yapılan işler tebrik edilmeli, motivasyonu yüksek tutmak için çalışmalar yapılmalı, eğitimlere önem verilmeli, etkinlikler düzenlenerek birlik beraberlik hissi verilmeli, sistemsel

devamlılık olmalı ve sisteme yatırım yapılmalı vb. Bunlar olursa marka kendiliğinden iyi yerlere gelecektir [K04].

Katılımcıların ilgi çekicilik değer önermesi ile bağdaştırdığı bir diğer değer önermesinin iş/yaşam dengesi olduğu görülmüştür. Bu çerçevede firmadaki personelin çalışma süresinin uzunluğu [K14] tarafından bir ölçü olarak belirtilmiştir. Öznel anlam çerçevesinde katılımcıların dile getirdiği özdeşleşen kimlikler, “ikinci ailem” ve “marka ile markalaşıyoruz” ifadeleri Dabirian ve diğ. (2017) ifade ettikleri iş/yaşam dengesi değer önermesiyle bire bir örtüşmektedir. Yazarlar çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak tanımlamaktan başka bir birey olarak da tanımlamak istediklerini belirtmektedir. Bu çerçevede katılımcı pazarlama yöneticilerinin hem iş/yaşam dengesi değer önermesine önem atfettikleri hem de bu değer firmalar tarafından gözetilmesinin onlar için bir ilgi çekicilik değeri oluşturduğu söylenebilir.

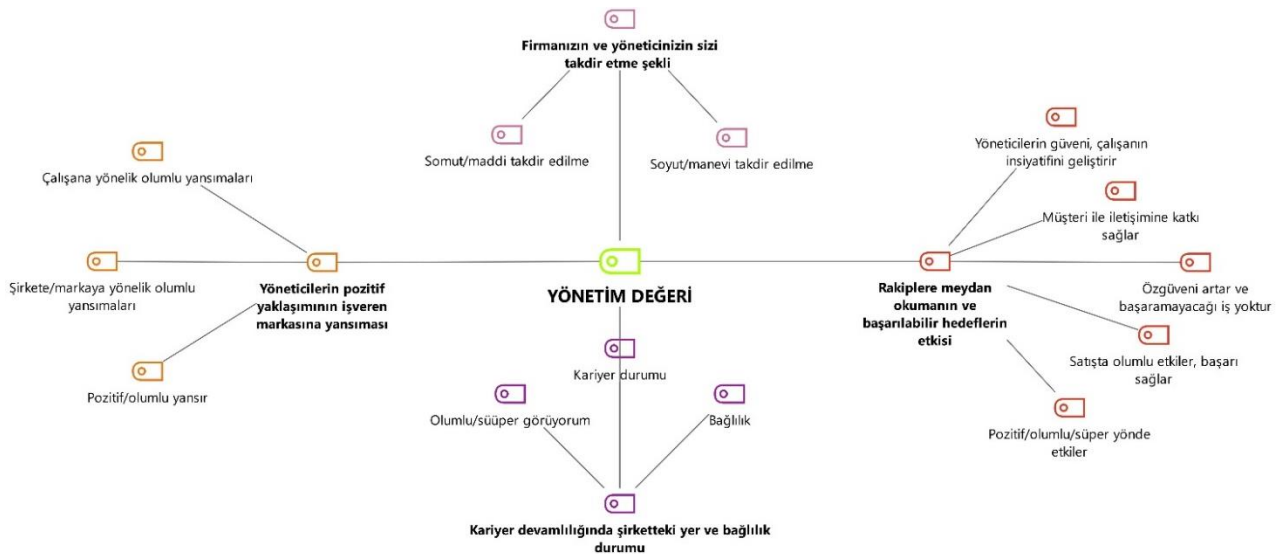
**İlgili ana temaların sonuçları:** Katılımcı pazarlama yöneticileri ilgi çekicilik ana teması çerçevesinde piyasada saygın ve itibarlı firmaların ön plana çıktığını belirtmişlerdir. Bunun dışında geliştirme değer önermesine bağlı kariyer gelişimi ve eğitim olanakları konusuna ilgi çekicilik değeri ana temasında da vurgu yaptıkları görülmüştür. Yapılan yorumlarda Dabirian ve diğ. (2017) tarafından sosyal değer çerçevesinde ele alınan insan odaklılık da ilgi çekicilik değeri önermesi içerisinde yer bulmuştur. İlgi çekicilik değeri önermesinin geliştirme değerinden başka ekonomik değer ve iş/yaşam dengesi değeri önermesi ile de ilişkisinin kurulduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların uygulama değeri ana teması çerçevesinde bilgili/yetenekli çalışanlarda ilgi çeken işletme özellikleri alt temasında kalite ve yenilikçilik odaklı olmayı ön plana çıkardıkları görülmüştür. Özellikle yenilikçilik odağı, Dabirian ve diğ. (2017) ilgi çekicilik ana temasında yer alan temel unsur olup, yaptığımız araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir. Bu çerçevede pazarlama yöneticilerinin firma ürün kalitesinin araştırılabilir ve sorgulanabilir düzeyde olması, tüketici dönüşlerinin olumlu olması, olumsuz dönüşlerin anında cevaplanabilir olması, yenilikçi ürünlerin zamanında piyasaya sürülmesi gibi faaliyetleri vurguladıkları görülmüştür. Yine bu alt temada güncel iletişim mecralarının kullanımı ve düzgün bir iletişim stratejisine sahip olmak dile getirilmiştir. Pazarlama yöneticilerinin uygulama değeri çerçevesinde ürün kalitesi ve yenilikçilik ile iletişim becerilerinin altını çizdikleri tespit edilmiştir.

### Ana Tema 3: Yönetim Değeri Önermesi

İşveren markalaşmasında yönetim değeri önermesi ana teması incelendiğinde, katılımcıların dört alt temayı öne çıkardıkları görülmektedir. Şekil 4’de görüleceği üzere katılımcı yöneticiler, yönetim değerini “rakiplere meydan okumanın ve başarılı hedeflerin etkisi”, “firmanızın ve yöneticinizin sizi takdir etme şekli”, “kariyer devamlılığında şirketteki yer ve bağlılık durumu”, “yöneticilerin pozitif yaklaşımının işveren markasına yansımaları” alt temaları çerçevesinde değerlendirmektedir.

Şekil 4: Yönetim Değeri (MAXQDA-kodlar ve alt kodlar)



**Yöneticilerin pozitif yaklaşımının işveren markasına yansımaları: “Çalışana ne kadar değer verilirse onun karşılığı aynı boyutta alınır.”**

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “pozitif/olumlu yansır”, “çalışana yönelik olumlu yansımaları”, “şirkete/markaya yönelik olumlu yansımaları” odağında derlenebilecek toplam üç değerlendirme yapmışlardır.

Yönetim değeri ana teması çerçevesinde yöneticilerin pozitif yaklaşımı katılımcılara göre çalışan memnuniyetini, özveriyi, firmaya bağlılığı, aidiyet duygusunu ve ekip ruhunu artırır. Burada yöneticilerin pozitif yaklaşımının özellikle duygusal bağ anlamında katılımcılarda olumlu etki uyandırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılardan dokuz tanesi “olumlu yansır” önermesi çerçevesinde duygusal çağrışımlar bulunmuştur: Olumlu olarak yansır, çalışana ne kadar değer verilirse onun karşılığı aynı boyutta alınır. Özellikle çalışana güvenmek ve bunu belli etmek çalışan açısından çok değerli olduğunu düşünüyorum. Güven kaygısı olmadan çalışılması işe verim katıyor [K07]. Personelin daha mutlu olmasını ve bunu çevresinde hissettirmesi işyerinin tanınmasında olumlu katkı sağlar [K09]. Bu durum çalışanın memnuniyetini artırır ve daha özverili çalışmasını bunu da etrafına hissettirmesini sağlar [K12].

Katılımcılar ayrıca yöneticilerin pozitif yaklaşımının şirkete/markaya yönelik olumlu yansımaları olacağını dile getirmişlerdir. Burada şirkette daha uzun süre çalışılması, ürün kalitesinin ve marka değerinin yükselmesi, markalaşmanın ortaya çıkması gibi faydalar belirtilmiştir. Bu çerçevede [K18]; “çalışan personeller çalıştıkları yerde önemsenmek isterler. Bu da yöneticinin tutumu ile ortaya çıkacaktır. Koruyup gözeten ve önem veren yönetici çalışanın motivasyonunu arttırarak onun gün içinde daha verimli, işini severek çalışmasına sebep olur iş verimini artırır ve hata yapma oranının minimize edecektir. Bu da markanın ya da ürünün kalitesini üst seviyeye taşıyacaktır” şeklinde bir değerlendirmede bulunmuştur.

**Rakiplere meydan okumanın ve başarılabilir hedeflerin etkisi: “Rekabet iş yapış şekline hurs ve başarıma duygusu kazandırır.”**

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “pozitif/olumlu/süper yönde etkiler”, “satışta olumlu etkiler, başarı sağlar”, “özgüveni artır ve başaramayacağı iş yoktur”, “müşteriyle iletişimine katkı sağlar”, “yöneticilerin güveni çalışanın inisiyatifi geliştirir” odağında derlenebilecek toplam beş değerlendirme yapmışlardır. Burada katılımcılar özellikle başarı ve motivasyon kazandırma faydasına vurgu yapmışlardır. Rakiplere meydan okuma ve başarılabilir hedeflerin yönetim değeri çerçevesinde on bir katılımcı motivasyona olumlu yansımaları bağlamında değerlendirme yapmıştır. Söz konusu alt tema başlığında özellikle başarılabilir hedefler ve çalışan inisiyatifi odakları yönetim değeri ile uygulama değeri arasında katılımcılar nezdinde bir ilişki olduğunu göstermektedir: Güçlü bir firma için çalıştığını bilmek ve bu gücü hissetmek, önde olduğunu hissetmesini ve bu doğrultuda personelin daha motive olarak çalışmasını sağlar ve başarıyı ivmelendirir. Firmanın da başarılabilir hedefler koyarak bu ivmeyi artırması beklenir [K09]. Her şeyden önce başarı motivasyonla gelir. Yöneticilerin güveni çalışanın inisiyatifi geliştirir. İnisiyatifi gelişen her birey de yönetici adaydır. Ulaşılan her hedef bir sonraki hedefi yükselteceği için her başarılabilir hedef bir sonrakini tetikler [K14].

Pazarlama yöneticileri ayrıca rakiplere meydan okuma ve başarılabilir hedeflerin etkisi bağlamında satış başarısına da vurgu yapmışlardır. Bu çerçevede satışın rakip markalara göre daha rahat olacağı, müşteri iletişimine katkı sağlayacağı, satışta olumlu etki yaratılacağı dile getirilmiştir.

**Firmanızın ve yöneticinizin sizi takdir etme şekli: “Başarı her zaman alkışı hak edeceği için başarılı iş sonuçlarında şirket içi tüm departmanlara duyurulabilir.”**

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “soyut/manevi takdir edilme” ve “somut/maddi takdir edilme” odağında derlenebilecek iki değerlendirme yapmışlardır. Burada da katılımcı pazarlama yöneticilerinin duygusal tatmin çerçevesinde değerlendirme yaptıkları görülmüştür. Soyut/manevi takdir çerçevesinde çalışana üst yönetime olumlu yansıtma, ekip içinde farklı olduğumu hissettirme, başarının şirket içi tüm departmanlara duyurulması gibi yöntemler dile getirilmiştir.

Yönetici ise çalışana üst yönetime olumlu yansıttığı ölçüde çalışanda motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Çalışanlar için yöneticisiyle olan iletişim elbette çok önemlidir ancak hem çalışanların hem de yöneticilerin en büyük motivasyonu üst yönetimin gösterdiği takdir ve olumlu geri dönüşler almaktır. Bu doğrultuda yöneticimin beni bireysel olarak takdir etme, ekip içinde farklı olduğumu hissettirmesinin yanı sıra üst yönetime emeğimi ve başarılarımı yansıtması isteğim ve beklentimdir. Bu noktada da yöneticilerin özgüven sahibi olan ve insan yetiştirme gayeleri olan insanlardan seçilmiş olması gerekmektedir. Bunlar gerçekleştiğinde ben kendimi takdir edilmiş hissederim [K09].

Katılımcılar somut/maddi takdir edilme kapsamında ekonomik değer ana temasıyla örtüşen değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bu çerçevede terfi, maaşın yüksekliği, kariyer fırsatı, prim ödemeleri gibi uygulamalar dile getirilmiştir: Çalışanın çalışmasının en önemli amaçlarından biri maddi kazanç sağlamak ikincisi kariyer fırsatı yakalama şansı olmasıdır. Firma başarı sonunda çalışanın maddi olarak ödüllendirebilir. Bu prim olur ya da farklı teşvik çalışmaları ile olacaktır [K18].

### Kariyer devamlılığında şirketteki yer ve bağlılık durumu: “Sadece işyeri olarak bakmam duygusal bağ da kurarım.”

İlgili alt tema başlığı altında katılımcılar “olumlu/süper görüyorum”, “kariyer durumu” ve “bağlılık” odağında derlenebilecek üç değerlendirme yapmışlardır. Söz konusu değerlendirmeler sosyal, ekonomik değerde olduğu gibi yönetim değerinin de pazarlama yöneticileri nezdinde geliştirme değeri ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede mevcut iş yerinde kariyerinin devamı konusunda iki katılımcı olumlu görüş bildirmiştir. Bir katılımcı “çalışanların harcadığını” dile getirmiş ve yine bir katılımcı mevcut şartlarda bunun öngörülemez olduğunu belirtmiştir. Beş katılımcı da duygusal bağ ve işletmeye bağlılık çerçevesinde değerlendirme yapmıştır. Bu alt temada da özellikle kariyer yolunun açık olması ve kariyer fırsatları sunulması sıkça dile getirilmiştir. Örneğin [K17], “işimi doğru ve başarılı bir şekilde yaparsam, şirket hedeflerini büyütürsem bu süreçte kendimi de geliştirirsem kariyer fırsatı doğduğunda iyi bir pozisyona geleceğime inanıyorum” şeklinde bir değerlendirmesini dile getirmiştir.

**İlgili ana temanın sonuçları:** Pazarlama yöneticileri yönetim değeri ana teması çerçevesinde, “yöneticilerin pozitif yaklaşımının işveren markalaşmasında yansımaları”, “rakiplere meydan okumanın ve başarılabilir hedeflerin etkisi”, “firmanızın ve yöneticinizin sizi takdir etme şekli”, “kariyer devamlılığında şirketteki yer ve bağlılık durumu” alt temalarında değerlendirmelerde bulunmuştur. Bu değerlendirmelere göre yöneticilerin pozitif yaklaşımı çalışan memnuniyetini, özveriyi, firmaya bağlılığı, aidiyet duygusunu ve ekip ruhunu arttıracaktır. Söz konusu ifadeler Dabirian ve diğ. (2017) bulgularıyla örtüşmektedir. Söz konusu yazarlar (2016:5) çalışanların işlerini firmaları sebebiyle değil, patronları sebebiyle bıraktıklarını belirtmektedir. Bu bulgu yaptığımız çalışmada özellikle yöneticilerin yaklaşımları ve takdir etme şekli odağındaki sorulara verilen cevaplar çerçevesinde ortaya çıkan bulgularla örtüşmektedir.

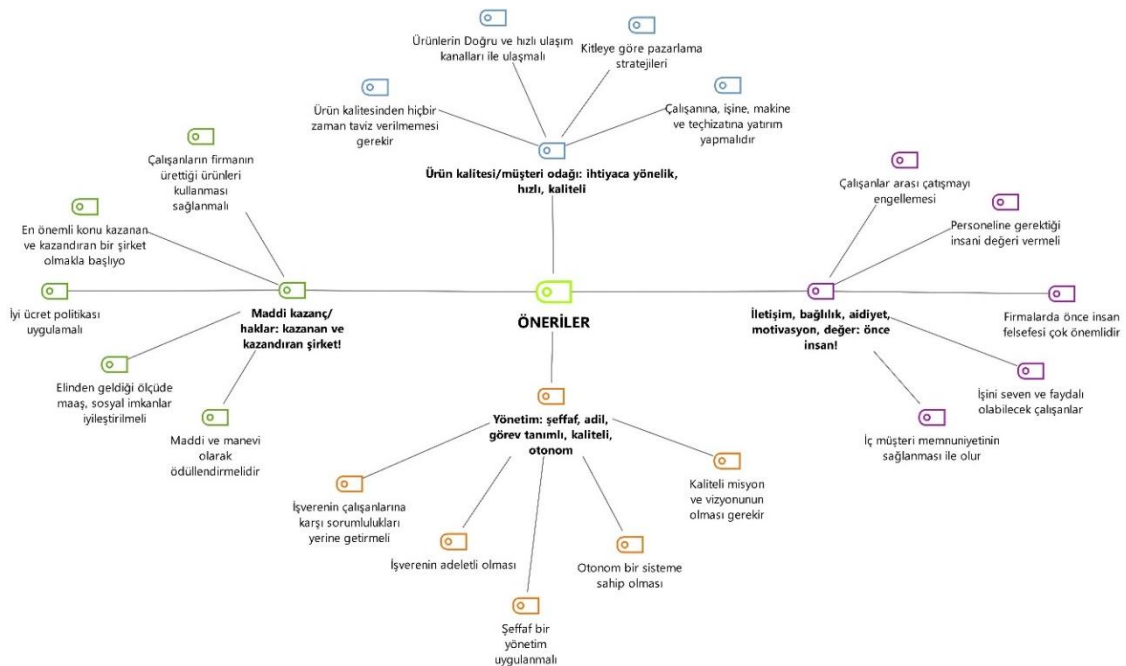
Katılımcılar ayrıca yöneticilerin pozitif yaklaşımının şirkete/markaya yönelik olumlu yansımaları vesile olacağını dile getirmişlerdir. Burada şirkette daha uzun süre çalışılması, ürün kalitesinin ve marka değerinin yükselmesi, markalaşmanın ortaya çıkması gibi faydalar belirtilmiştir.

Katılımcılar somut/maddi takdir edilme kapsamında ekonomik değer ana temasıyla örtüşen değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Kariyer devamlılığı bağlamında da geliştirme değerine temas eden değerlendirmeler yapmışlardır. Söz konusu değerlendirmeler sosyal ve ekonomik değerde olduğu gibi yönetim değerinin de pazarlama yöneticileri nezdinde geliştirme değeri ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

#### Ana Tema 4: Öneriler

Katılımcı pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşmasına yönelik değerlendirmelerinin ele alındığı çalışmamızın son kısmında söz konusu yöneticilerin işveren markalaşması ile ilgili önerileri incelenmiştir. Şekil 5’de görüleceği üzere katılımcı yöneticiler, öneriler ana teması çerçevesinde değerlendirmelerini “önce insan”, “müşteri odağı ve ürün kalitesi”, “maddi kazanç ve özlük hakları”, “yönetim” odağında dile getirmektedir.

Şekil 5: Öneriler (MAXQDA-kodlar ve alt kodlar)



Önce insan: **"İşveren öncelikle çalışanına güvenmeli ve onu anlamalıdır."**

Katılımcıların işveren markalaşması açısından getirdikleri en başat önerinin insan odaklılık olduğu söylenebilir. Katılımcılar kendilerine güvenilen, değer verilen ve kendilerini değerli hissettikleri iş ortamlarının onlar için öncelikli olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcıların önerileri incelendiğinde işletmelerin insan odaklı yaklaşım sergilemelerinin özellikle çalışanı elde tutma açısından çok önemli bir strateji olduğu anlaşılmaktadır.

Firma çalışanlarına değer vermelidir ve çalışanlarının kişisel gelişimine katkı sağlamalıdır. Ayrıca çalışanlar arası ilişkilerin iyi olması için sosyal faaliyetler yapıp hem motivasyon yüksek tutulur hem de çalışanların birbirini iyi tanımasını sağlar. İnanın kişisel eğitim, kariyer eğitimi, takdir etme ve yüksek motivasyon bunların hepsi markalaşma yolunda çok önemlidir [K17]. Başarıya ulaşmış, markalaşmış, globalleşen firmalarda önce insan felsefesi çok önemlidir. Firma, kendi çalışanlarının gözünde en çok tercih edilen firma olmadan iş ortaklarının, distribütörlerinin, kar ve pay ortaklarının ve en önemlisi tüketicilerin gözünde en çok tercih edilen kurum ya da marka olamaz [K05].

Müşteri odağı ve ürün kalitesi: **"Önce iç müşteri memnuniyeti sağlanmalı"**

Katılımcı pazarlama yöneticilerinin öneriler çerçevesinde dile getirdikleri ikinci önemli odak ürün kalitesi ve müşterilerdir. Burada katılımcılar tarafından müşterilerin özellikle iç ve dış müşteriler olarak ayrıştırıldığı ve ikisi için de memnuniyetin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. [K07] kodlu katılımcı bu çerçevede iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasına dikkat çekmiş, "...çalışan mutlu ve memnun olmalı ki yaptığı işe ve dışarıya bunu aynı şekilde aktarsın, firmanın markalaşmasında rol oynasın" diye eklemiştir. Katılımcılardan [K10] ise, ürün kalitesinden hiçbir zaman taviz verilmemesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı pazarlama yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmelerde nitelikli personel çekimi için iç müşteri memnuniyeti sağlayan bir firma olmak ve de kaliteli ürünler üretmek öne çıkmaktadır. Bu çerçevede içsel pazarlamanın da katılımcı pazarlama yöneticileri için önemli bir işveren markalaşması faktörü olduğu söylenebilir.

Çalışanların firmanın ürettiği ürünleri kullanması sağlanmalı, maddi değeri yüksek ürünlerse ya da piyasada rakiplerine göre yüksek fiyatlandırma mevcutsa çalışanlarına özel indirimler ve alım fırsatları sunabilir. Ürünleri en ince detayına kadar çalışanlara anlatmak ve onların bilgi sahibi olmalarını sağlamak da çalışanların çevrelerine karşı ürün hakkında söz sahibi olmalarını sağlar [K09].

Yönetim: **"İşverenin çalışanlarına karşı her türlü sorumluluğu yerine getirmesi o işyerini markalaştırır."**

Katılımcıların işveren markalaşması çerçevesinde önerdikleri uygulamaların önemli bir kısmı yönetsel karar ve faaliyetlere tekabül etmektedir. Yönetsel bağlamda getirdikleri önerilerde özellikle yöneticilerin empati yapabilmesi, kaliteli misyon ve vizyon oluşturulması, adalet, şeffaflık, net görev tanımları gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. İşveren ayrıca firmasında kendisini de bir çalışan gibi görürse o zaman bu çok daha kolay olacaktır. Kısaca çalışanı ile empati yapabilen bir işveren daima başarılı olacak ve pazarda her konuda bilgi sahibi olacaktır. Bu da onun markasının bilinmesini ve ihtiyaç duyulabilmesini sağlayacaktır [K18].

Maddi kazanç ve özlük hakları: **"En önemli konu kazanan ve kazandıran bir şirket olmakla başlıyor."**

Katılımcı pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşmasında en çok önem verdikleri odaklardan sonuncusu ise maddi kazanç ve özlük haklarıdır. Bu çerçevede iyi ücret politikası ve başarıların maddi olarak ödüllendirilmesi gerektiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcılardan [K01] bu doğrultuda görevin insan kaynakları departmanında olduğunu belirterek; "burada insan kaynakları departmanına büyük görev düşüyor... en önemli konu kazanan ve kazandıran bir şirket olmakla başlıyor... mevcut çalışanlarının şirketinden memnun olması bunu etrafına önermesi markalaşma adına önemli bir katkı sağlıyor; potansiyel çalışanlar için ise hedeflerinin arasına koyduğu bir yer oluyor.

**İlgili ana temanın sonuçları:** Öneriler ana teması altında katılımcıların hem nitelikli çalışanları elde tutma hem de nitelikli çalışan çekme çerçevesinde dört odağı öne çıkardıkları görülmüştür. Bu temalardan insan odaklılığın özellikle personeli elde tutma açısından fark yaratacağı mevcut araştırmanın yazarları tarafından değerlendirilmektedir. Müşteri odağı ve ürün kalitesi, yönetim, maddi kazanç ve özlük hakları odaklarının da hem personeli elde tutma hem de nitelikli personeli işletmeye çekme konusunda faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Önerilere ilişkin yapılan analizlerde insan odaklılık ve yönetim alt temasının hem sosyal değer önermesi hem de yönetim değer önermesi çerçevesine düştüğü görülmüştür. Müşteri odaklılık alt temasında iç müşteri



ifade olmasıdır. Yapılan kelime bulutu analizinde pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşmasında hem çalışanı elde tutmak hem de nitelikli çalışanları cezbetmek çerçevesinde çalışanlara değer verilen ve çalışanların mutlu olduğu iş ortamlarına atıf yaptığı görülmüştür. Söz konusu bulgu Yorulmaz ve Yavan-Temizkan'ın (2020) ülkemizde yaptığı araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Araştırmada katılımcı pazarlama yöneticilerinin çalıştıkları firma ile duygusal bağ konusuna çokça değindikleri görülmüş, bununla bağlantılı olarak da ”, “takdir”, “değer”, “önem”, “katkı”, “güven” kavramlarının kelime bulutu analizinde öne çıktığı gözlemlenmiştir.

Yapılan çalışmalarda işveren markasının en önemli üç faydasının nitelikli personel çekimi, var olan nitelikli personeli elde tutma ve çalışan bağlılığını sağlamak olduğu dile getirilmektedir (Alayoğlu, 2010). Bu çerçevede araştırmamızda katılımcı pazarlama yöneticilerinin ifadelerinin de bu bulgulara paralellik arz ettiği görülmüştür. İşveren markalaşması çalışmalarında ve arzu edilen faydaların ortaya çıkarılmasında özellikle insan odaklı işletme politikaları ve kariyer fırsatları konusunun katılımcı pazarlama yöneticileri nezdinde büyük önem taşıdığı tespit edilmiştir.

Araştırmada işveren markalaşması konusunda pazarlama yöneticilerinin değerlendirmeleri Dabirian ve diğ. (2017) geliştirdiği yedi değer önermesi çerçevesinde analiz edilmiş ve soru formları buna göre oluşturulmuştur. Yapılan analizlerde genel olarak ekonomik değer önermesi ana temasının işveren markalaşması açısından olumlu katkıları dile getirilmiştir. Ancak bulgularda dikkat çeken önemli nokta, pazarlama yöneticilerinin ekonomik değer önermesinin markanın gücünün artışına destek vereceğini dile getirmeleridir. Katılımcılara göre bu destek satış ve pazar payı sonuçlarına doğrudan etki edecektir.

Katılımcılar sosyal değer önermesi ana teması çerçevesinde öncelikle işyerinde var olan mutlu ve eğlenceli çalışma ortamının işveren markalaşmasına pozitif etkisini dile getirmiştir. İş ve iş dışındaki hayata dair çalışanlara yapılan yatırım alt temasında çalışanın her anlamda destekleniyor olmasının firmaya verimli iş gücü olarak döneceği, iş hayatına ve özel hayata pozitif yansıtacağı dile getirilmiştir. Burada özellikle pozitif çalışma atmosferi ve insan odaklı kurum kültürü çerçevesinde yapılan değerlendirmeler Dabirian ve diğ. (2017) bulgularıyla uyumluluk arz etmektedir. Ancak yazarların dile getirdiği ortak değerlerin paylaşılması ve problem çözüme amaçlı takım çalışması yaklaşımı pazarlama yöneticileri tarafından dillendirilmemiştir.

Katılımcı pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşmasında özellikle geliştirme değer önermesine çokça atıf yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların işletmenin bilgi ve tecrübe artışında personeline destek olmasını, kariyer fırsatları sunmasını hemen her işveren markalaşması değer önermesi başlığı altında dile getirdikleri ve son derece önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgular Berthon ve arkadaşları (2005) ile Dabirian ve diğ. (2017) başka, Kucherov ve Zavyalova (2012), Vardarlier (2017) ile Yorulmaz ve Yavan-Temizkan'ın (2020) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Katılımcı pazarlama yöneticileri ilgi çekicilik değer önermesi çerçevesinde piyasada saygın ve itibarlı firmaların ön plana çıktığını belirtmişlerdir. Bunun dışında geliştirme değer önermesine bağlı kariyer gelişimi ve eğitim olanakları konusuna ilgi çekicilik değeri ana temasında da vurgu yaptıkları görülmüştür. Yapılan yorumlarda Dabirian ve diğ. (2017) tarafından sosyal değer önermesi çerçevesinde ele alınan insan odaklılık da ilgi çekicilik değer önermesi içerisinde yer bulmuştur. İlgi çekicilik değer önermesinin geliştirme değerinden başka ekonomik değer ve iş/yaşam dengesi değer önermesi ile de ilişkisinin kurulduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların uygulama değer önermesi ana teması çerçevesinde bilgili/yetenekli çalışanlarda ilgi çeken işletme özellikleri alt temasında kalite ve yenilikçilik odaklı olmayı ön plana çıkardıkları görülmüştür. Özellikle yenilikçilik odağı, Dabirian ve diğ. (2017) ilgi çekicilik ana temasında yer alan temel unsur olup, mevcut araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir. Bu çerçevede pazarlama yöneticilerinin firma ürün kalitesinin araştırılabilir ve sorgulanabilir düzeyde olması, tüketici dönüşlerinin olumlu olması, olumsuz dönüşlerin anında cevaplanabilir olması, yenilikçi ürünlerin zamanında piyasaya sürülmesi gibi faaliyetleri vurguladıkları görülmüştür. Yine bu alt temada güncel iletişim mecralarının kullanımı ve düzgün bir iletişim stratejisine sahip olmak dile getirilmiştir. Pazarlama yöneticilerinin uygulama değer önermesi çerçevesinde ürün kalitesi ve yenilikçilik ile iletişim becerilerine özellikle vurgu yaptıkları tespit edilmiştir.

Katılımcılar yönetim değeri ana teması çerçevesinde, yöneticilerin pozitif yaklaşımının çalışan memnuniyetini, özveriyi, firmaya bağlılığı, aidiyet duygusunu ve ekip ruhunu arttıracığını dile getirmişlerdir. Bu ifadeler Dabirian ve diğ. (2017) bulgularıyla örtüşmektedir. Söz konusu yazarlar çalışanların işlerini firmaları sebebiyle değil, patronları sebebiyle bıraktıklarını belirtmektedir. Bu bulgu yaptığımız çalışmada özellikle yöneticilerin yaklaşımları ve takdir etme şekli odağındaki sorulara verilen cevaplar çerçevesinde ortaya çıkan bulgularla örtüşmektedir. Katılımcılar ayrıca yöneticilerin pozitif yaklaşımının şirkete/markaya yönelik olumlu yansımaları da vesile olacağını dile getirmişlerdir. Bu kapsamda şirkette daha uzun süre

çalışılması, ürün kalitesinin ve marka değerinin yükselmesi, markalaşmanın ortaya çıkması gibi faydalar belirtilmiştir.

Katılımcılar yönetim değer önermesi çerçevesindeki somut/maddi takdir edilme alt temasında ekonomik değer önermesiyle örtüşen değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Kariyer devamlılığı alt temasında da geliştirme değerine temas eden değerlendirmeler yapmışlardır. Söz konusu değerlendirmeler sosyal ve ekonomik değerde olduğu gibi yönetim değerinin de pazarlama yöneticileri nezdinde geliştirme değeri ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada katılımcı pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşmasına yönelik önerileri de incelenmiştir. Katılımcı yöneticiler, öneriler ana teması çerçevesinde değerlendirmelerini “önce insan”, “müşteri odağı ve ürün kalitesi”, “yönetim”, “maddi kazanç ve özlük hakları” odağında dile getirmiştir. Yapılan değerlendirmelerde nitelikli personel çekimi için iç müşteri memnuniyeti sağlayan bir firma olmak ve de kaliteli ürünler üretmek öne çıkmaktadır. Getirilen öneriler çerçevesinde işletmelerin insan odaklı yaklaşım sergilemelerinin özellikle çalışanı elde tutma açısından çok önemli bir strateji olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yönetsel bağlamda getirdikleri önerilerde özellikle yöneticilerin empati yapabilmesi, kaliteli misyon ve vizyon oluşturulması, adalet, şeffaflık ve net görev tanımları gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Katılımcı pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşmasında en çok önem verdikleri odaklardan sonuncusu ise maddi kazanç ve özlük hakları olmuştur. Bu çerçevede iyi ücret politikası ve başarıların maddi olarak ödüllendirilmesi gerektiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Araştırmada öneriler ana temasında yapılan analizlerde Dabirian ve diğ. (2017) geliştirdiği işveren markalaşması değer önermelerinin neredeyse tamamının dillendirildiği tespit edilmiştir. Öneriler ana temasında sadece iş/yaşam dengesi değer önermesine ilişkin ifadeler rastlanamamıştır.

Mevcut araştırma, pazarlama yöneticilerinin işveren markalaşması değerlendirmelerini nitel yöntemlerle analiz etmek açısından bir ilk olduğu için literatüre önemli bir katkı yapmaktadır. Ancak fenomonolojik bir nitel çalışma olması bağlamında az sayıda katılımcı ile yürütülmüş olması ve katılımcıların tamamının gıda ve hızlı tüketim sektöründe faaliyet yürütmesi önemli kısıtlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelecek çalışmalarda daha farklı sektörlerden pazarlama yöneticilerinin ve alt kademe pazarlama personelinin değerlendirmelerine başvurulabilir. Bu çerçevede özellikle işveren markalaşması faaliyetlerinde aktif görev almış pazarlama uzmanlarını araştırmaya dâhil eden çalışmaların yapılmasının büyük önem arz ettiği bu çalışmanın yazarları tarafından değerlendirilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Albayrak Eda, Esmanur Koç, Seren Oğuztürk, Neslihan Kesgin ve Nurefşan Derdiyok, (2019) “Hizmet Sektöründe İşveren Markası Algısı İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, s. 280-293.
- Almaçık E. and Alıaçık Ü., (2012) “Identifying Dimensions Of Attractiveness In Employer Branding: Effects Of Age, Gender, And Current Employment Status”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 1336 – 1343. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1117.
- American Marketing Association, AMA Dictionary, erişim tarihi 05.03.2021, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ambler, T., and Barrow, S., (1996) “The Employer Brand”, *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- App Stefanie, Janina Merk and Marion Büttgen, (2012) “Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-quality Employees Management Reveu, Vol. 23, No. 3, Special Issue: Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management (2012), pp. 262-278.
- Arachchige J.H. and Alan Robertson, (2013) “Employer Attractiveness: Comparative Perceptions Of Undergraduate And Postgraduate Students Bhadra”, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* Vol.4, No.1.
- Backhaus Kristin, Tikoo Surinder, (2004) “Conceptualizing And Researching Employer Branding”, *Career Development International*, Vol. 9 Iss5.
- Barrow, S., & Mosley, R., (2005) “The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People At Work. London: Wiley & Sons.
- Baş, Türker, (2011), “İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı”, *Optimist Yayınları*, İstanbul.
- Berthon Pierre, Michael Ewing and Li Lian Hah, (2005) “Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 24:2, 151-172.
- Creswell, J. W., (2020) “Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni”, (Çev. Ed: Bütün, M. & Demir, S.B.). 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H., (2017) “A Great Place To Work!? Understanding Crowdsourced Employer Branding”, *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- Dede, Nurten Polat, (2019) “Sürdürülebilirlik, İşveren Markası Oluşturma Ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler”, *InTraders International Trade Academic Journal* Vol.2 Iss.1 e-ISSN-2667-4408.
- Dönmez, H., (2017), “İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp Olmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama”, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 12, Sayı 47.
- Edwards, M. R., (2010) “An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory”. *Personnel Review*, 39(1), s. 5–23.
- Efe, Umahan, Ceren Karavelioğlu ve N. Derya Ergun Özler, (2020) “İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 64, 143-16.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R., (2010) “Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding”. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401–409.
- İnaç, H. ve Yacan, İ., (2018) “Ülkelerin Markalaşma Süreci Ve Marka Kavramı”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, s. 311-317.
- Kahraman, H. ve Düger, Y. S., (2019) “The Role of Human Resource Management, Leadership, and Marketing in Employer Brand”, *Interdisciplinary Public Finance, Business and Economics Studies. Volume II, Berlin, (ed.) Adil Akinci*, s. 319-328.
- Köse, Gonca, (2018) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt:11, Sayı: 56.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E., (2012) “HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand”. *Journal of European Industrial Training* 36(1), 86-104; içinde Vardarlıer, Pelin. 2017. İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi. İşletme araştırmaları dergisi. 9/4, s. 628-648
- Mosley, R., (2014). “Employer Brand Management”. Ed. Kartikeya Kompella, *The Definitive Book of Branding*. SAGE Publications, London, UK.
- Ritson, M., (2002) “Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power”, *Marketing*, 24 October, p. 24.
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş., (2020) “Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme”, *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153-182.
- Uğuz-Arsu, Ş., Sunman, G., Oruç, Ş. ve Tekindal, M., (2020) “Türkiye’de Gelişmekte Olan Üniversitede Araştırma Görevlisi Olma Deneyimi: Nitel Bir Araştırma”, *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 109-152.
- Wellins, R. ve Schweyer, A., (2008) “Talent Management in Motion: Keeping Up with an Evolving Workforce, A Human Capital Institute.
- Wilska, E., (2014) Employer Branding as an Effective Tool in Acquiring Talent. *Journal of Positive Management*. Vol.5, No.3, pp. 46-54.
- van Manen, M., (2007) “Phenomenology of Practice”. *Phenomenology & Practice*. 1(1), s. 11-30. <https://doi.org/10.29173/pandpr19803>.

- Vardarlıer, Pelin, (2017) “İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi”, İşletme Araştırmaları Dergisi. 9/4, s. 628-648.
- Yalçın, Mustafa, (2020) “Şehir Markalaşmasında Sosyal Medya ve Şehir İmajı”, Eğitim Yayınevi. Konya.
- Yalçın, M. ve Akıncı Vural, Z. B. (2020). “Şehir Markalaşmasında Sosyal Medyanın Şehir İmajına Katkısı: İzmir Üzerine Nicel Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 34, 338-353. DOI: 10.31123/akil.779563
- Yılmaz Gözde ve Yılmaz Emel Güler, (2010) “Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi”. Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Editor: YELBOĞA Atilla, , Ankara, Turhan Kitapevi.