



İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi *Employer Brand and Talented Employee Interaction*

Pelin VARDARLIER

İstanbul Medipol Üniversitesi
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
İstanbul, Turkey

orcid.org/0000-0002-5101-6841

pvardarli@medipol.edu.tr

Özet

İşveren markası çalışan ve potansiyel çalışanlara yönelik marka yaratma süreci olduğundan işletmelerin gündeme aldığı ve ihmal edemeyecekleri önemli bir konudur. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin insan kaynağı olan yetenekli çalışanların işveren markasıyla etkileşimini ortaya çıkarmaktır. Bu kavramların birbirleri arasındaki ilişkiye etki eden unsurların değerlendirilerek, işveren markası ile yetenekli çalışanların arasındaki etkileşim açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada çeşitli sektörlerde, iş süreçlerinde yetenek yönetimi ve işveren markasını uygulayan insan kaynağı yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Çalışma, 2017 yılı Ocak-Mayıs ayları arasında olmak üzere toplam 5 ay sürmüştür ve 21 insan kaynakları yöneticisi ile röportajlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Maxqda 11 yazılım programından yararlanılarak nitel veriler üzerinden analizler yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yetenek ve marka personel ilişkisi kavramının yoğun olarak birlikte kullanıldığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Yetenek Yönetimi, Performans, İnsan Kaynakları.

Abstract

Employer brand is a matter so highly important that cannot be neglected and will be taken in agendas by enterprises since it is a process to create a brand for currently working and potential employees. The purpose of this study is to uncover the interaction of employers' brands with talented employees. The interaction of these concepts with each other was evaluated and the interaction between the employer brand and talented employees was tried to be explained. Semi-structured negotiations were held with human resources managers working in various sectors, employing talent management and employer branding in business processes. The study lasted a total of 5 months between January and May 2017 and interviews with 21 human resource managers were conducted. In the study, analyzes were made on qualitative data by using Maxqda 11

software program. As a result of the research, it has been seen that the concept of talent and brand personnel relation is used intensively.

Keywords: *Employer Brand, Talent Management, Performance, Human Resources.*

Giriş

Yenilikler, teknolojik ve sosyal değişimler işletmelerin büyüme odaklı yaklaşımları, işveren markası kavramının popüler olmasına neden olmuştur. İşletmelerin var olan işveren imajını yönetme ihtiyacı, işveren markasına olan önemi arttırmıştır. Bu değişimler ve gelişmeler, insan kaynakları yönetiminde bazı değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile çalışanlar artık bir maliyet unsuru olarak görülmekten çok, işletme içerisinde insanın stratejik önemi doğrultusunda, işletmenin verimliliğe ulaşmasına katkı sağlamaktadır. İşletmelerde, insan kaynakları yönetimi çalışanların bilgi, yetenek ve deneyimlerinden en iyi şekilde faydalanarak işletmeyi amaçlarına ulaştırmalı ve aynı zamanda çalışanların beklentilerine en iyi yöntemleri kullanarak cevap verebilmeyi hedeflenmektedir (Filizöz, 2003:165). Seçme ve yerleştirme, eğitim, kariyer, performans değerlendirme süreçlerine yetenek yönetimi ve işveren markası gibi alt fonksiyonların uyumlaştırılmasıyla insan kaynaklarının faaliyet alanı genişlemekte ve işletmeler açısından daha stratejik bir rol oynamaktadır. Bu döngünün doğru işletilmesi ve yürütülmesi ise insan kaynakları birimlerinin etkin ve etkili kullanımı ile mümkün olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde bulunan iş ve insan unsurlarını uyumlaştırmak suretiyle, etkinlik ve verimlilik ile işletmenin yarattığı katma değer artırılması amacıyla insan unsurunun geliştirilmesi olarak özetlenebilir. Burada insan ve iş unsurlarının uyumlaştırılması genel olarak, işin tanımlanmasından gerekli iş gücünün teminine, iş gücünün geliştirilmesinden, işin tamamlanması için gerekli motivasyon ve hedefleme unsurlarının tanımlanmasına kadar çeşitli süreçleri barındırabilmektedir (Bingöl, 2010:4).

Günümüzde işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için operasyonel etkinlik, başarı ve verimlilik faktörlerine odaklandıkları görülmektedir. Bu amaca hizmet etmek üzere ise katma değer yaratacak yetenekli çalışanları kazanmaları ve bünyelerinde tutmaları gerekmektedir. Bir işletmenin sürdürülebilirliği doğru yeteneklerin doğru işlerde çalışmasına bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin hedefledikleri yetenekli çalışanları ve adayları iyi tanımlaması ve kriterlerini belirlemesi önemlidir. İşverenlerin yetenekli çalışanları bir müşteri gibi görüp onları etkileme ve elde etme çalışmaları birçok işletmede görülmektedir. Bu çalışma paralelinde işveren markası yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. İşveren markası işletmenin markasının çalışanlar üzerinde bıraktığı etki ve izlenimidir. Stratejik hedeflerin gerçekleşmesinde rol alacak yetenekli çalışanın kritik başarı faktörlerinde oynadıkları rol büyüdükçe, gerçekleşen hedefler, işveren markasını güçlendirerek, yetenekli personel için cazibe merkezi oluşturacaktır. İşletmeler için en önemli rekabet avantajı potansiyeli yüksek yetenekli çalışanlara sahip olmaktır. İşletmelerin stratejik ve ekonomik açıdan hedeflerine ulaşabilmeleri için yetenekli insan kaynağına olan ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Yetenekli çalışanları bulmak ve elde etmek kadar, doğru yetenekleri işletmeye kazandırmakta önemlidir. Bu noktada işletmenin potansiyel veya mevcut çalışanlara yönelik iletişim faaliyetlerinde bulunması ve entegre şekilde pazarlama araçlarını kullanması gerekir. Özellikle son zamanlarda güçlü bir işveren marka itibarını kurmak

isteyen işletmeler, sosyal medya aracılığıyla, bilgi akışını sağlamakta ve iletişim aracı olarak tercih etmektedirler (Vardarlier & Taşçı, 2017: 873).

İşletmeler, kaynaklarını daha etkin kullanarak hedeflerine ulaşma yolunda her geçen gün daha yoğun rekabet şartlarına maruz kalmaktadır. Bu sebeple özellikle insan kaynakları alanında stratejik hareket kazanma kabiliyeti kabul edilmesi gereken önemli bir gerçektir. Aynı şekilde stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan Michael Porter, insan kaynakları yönetiminin diğer değer zinciri faaliyetleri ile birleştirildiği takdirde, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek için önemli bir destek faaliyeti olduğunu ifade etmektedir (Çetin & Özcan, 2014:7). İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için, işveren markası konusunu da stratejik olarak ele alması gerekmektedir. İnsan kaynağı işvereni rakiplerinden farklılaştıran en kritik unsurdur. İşveren markası, işletmenin insan kaynağı kalitesini yükselteceğinden, rekabet gücü de aynı doğrultuda artış gösterecektir. İşveren markası güçlendikçe insan kalitesi de artacaktır. İşveren markası kavramı yeteneği çekme ve elde tutma boyutunda işletmeler için fayda sağlamaktadır.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. İşveren Markası

Markalar, işletmelerin maddi olmayan en önemli varlıklarından biri olarak kabul edilmektedir. İşletmenin bir ürünü olarak markalar, işletmeleri rakiplerinden ayırt etmeye yarayan en değerli özelliklerdir. Bir işletmenin markalaşarak elde edeceği önemli değerlerden biri hedef kitlelerin zihninde olumlu imaj yaratarak işletmenin itibarını arttırmaktır. İşletmelerin en önemli hedef kitlelerinden biri mevcut ve potansiyel çalışanlarıdır. Markalar mevcut çalışanların performansını arttırmak ve yetenekli çalışanlar için cazibe merkezi haline gelebilmek için işveren olarak da markalarının değerini yükseltecek çalışmalar yaparlar. Kuramsal olarak bu çalışmalar bir bütün olarak işveren markası olarak adlandırılır.

İşveren markası kavramından, yetenek savaşları sırasında 1990'lu yıllarda bahsedilmiştir (Clarke, 2009:33). Yetenek savaşları, ülkenin sosyo-politik, demografik, teknolojik ve ekonomik değişimleri sonucu oluşmuştur. Bu savaşlar ile işgücünün nitelikli olma özelliğinin sayısının ve etkinliğinin azalması nedeniyle çok fazla sıkıntı yaşanmaktadır (Doğru & Çakır, 2015:675). İşveren markası; bir işletmenin işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir olgudur. Balmer ve Gray'e göre (2003:975) markaların, istihdam ve tüketicilerin satın alma davranışları da dahil bir takım amaçlar için çeşitli paydaşlara güçlü ve yönlendirici bir araç olarak hizmet ettiğine dair artan bir farkındalık vardır. Backhaus ve Tikoo'ya göre (2004:507), işletmeler iç ve dış çevrelerinde kendilerine bir kimlik oluşturma konusunda çeşitli maliyetlere katlanmaktadır. İnsan sermayesi ile birlikte, marka, bir işletmenin en değerli varlığı haline gelmiştir. Bu sayede işveren markası genel olarak işletmenin işçi-işveren ilişkilerinin algılanması, adil ve hakkaniyetli çalışma koşulları sunma düzeyini temsil eder. Lloyd ise işveren markasını, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanları için 'çalışmak için arzu edilen bir yer' olarak tanımlamıştır (Berthon vd., 2005: 156). İşletmeler bu yanılarıyla kendilerini rakiplerine göre farklı konumlandırarak ideal işyeri-ideal işveren algısını oluştururlar. Katoen ve Macioschek'e göre (2007: 15), işveren markası kavramı, mevcut ve potansiyel işgörenlerin, belirli bir işleme yönelik algılarını yönetmek için hedeflenen bir stratejidir. Kimpakorn ve Tocquer (2009: 534) ise, aynı şekilde işgörenlerin imajı olduğunu söylerken tüketici markasıyla

karıştırılmaması gerektiğine vurgu yapmıştır. Dell ve Ainspan, işveren markasının nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesini sağladığından bahsetmiştir (Edwards, 2005: 266). Tüm bu tanımlamalardan anlaşıldığı üzere, işveren markası gerek mevcut çalışan gerekse de aday işgörenler için bir değer olgusu içermekte ve işletmeyi çekici hale getirmektedir. İşveren markası kavramı işletmenin kültürü, vizyonu, itibarı, müşterilerine ve çalışanlarına sunduğu tüm imkanlarla birlikte, mevcut ve potansiyel çalışanlara kadar uzanan kapsamlı bir listeyi içermektedir.

Günümüz tüketim dünyası ve rekabet odaklı piyasalar çok eksenli ve odaklı işletmelerin varlığını sorunlu kılmaktadır. Şüphesiz işletmelerin eksenlerini de fonksiyonları oluşturmaktadır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ise tüm eksenler arasında en önemli fonksiyonlardan birini markalar oluşturmaktadır. Üreticiyi ve tüketiciyi etkileyen markalar; öncelikli tercihler arasında olabilmek için güçlü bir rekabet içindedirler. Tercih edilen bir tüketici markası yaratmak ve bu markanın sürdürülebilirliğini sağlamak markanın ayırt ediciliği konusu ile ilişkilidir (Doğru & Çakır, 2015: 675). Della Corte'ye göre markalaşma sadece müşteri için değil, çalışanların, müşterilerin, hissedarlar ve tedarikçilerin olduğu ilişkisel bir süreçtir (Della Corte & Mangia, 2009: 24).

İşveren marka yönetimi çalışmalarında, "işveren" konumlandırılmasında pazarlama araçları ve stratejileri kullanılmaktadır. İşletmenin iç müşterilerini oluşturan mevcut ve yetenekli çalışanlar için farklı yöntemler geliştirilir. İşveren markasının amacı; mevcut çalışanları işletmede tutmak ve çalışan bağlılığını arttırmak, yetenekli çalışanları da işletmeye çekme ve elde etme çalışmalarıdır (Baş, 2011: 29). İşveren markası, işletmenin kültürüne, değerine ve vizyonuna göre en uygun stratejiyi destekleyen, insan kaynakları fonksiyonunun önemli bir parçasıdır (Vardarlier & Taşçı, 2017: 874). İnsan kaynakları yönetiminin etkililiği ve etkinliği fonksiyonların birbirleriyle uyumlu olarak yönetilmesiyle ilgilidir. Bu anlamda işlevler; iş tanımının gerektirdiği niteliklere uygun personelin sağlanması ve seçilmesi, performans yönetimi kapsamında ölçme, değerlendirme ve ödüllendirme, yeteneklerin elde tutulmasına, eğitilmesi ve geliştirilmesine yönelik, işveren markası gibi alanlardaki rolü nedeniyle insan kaynağından maksimum verim sağlamayı amaçlamasıdır.

1.2.Yetenek Yönetimi

Bilişim teknolojilerinin sürekli gelişimi ile bilgi ve iletişim kanallarının değişimi, artan rekabet işletmelerin çalışanlarına olan bakış açısını değiştirmiştir. Yetenekler geleceğin pazarlarına açılan geçitlerdir ve pazara girmede belli bir yetenek, müşteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ölçütleri açısından temel olabilmektedir. Yeni ürün geliştirme, satış, pazarlama, üretim, müşteri ilişkileri, iş geliştirme gibi işletmenin fonksiyonlarında fark yaratmak ve verimliliği artırmak için yetenek önemli bir yere sahiptir.

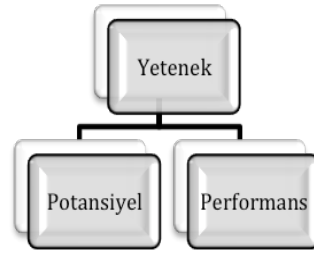
Yetenek kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet ya da doğuştan gelen güç, kapasitedir." şeklinde ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde yetenek, eğitim bilimi açısından "Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır ve dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). "Yetenek" sözcüğü üstün potansiyelin belirli bir yetenek alanında üstün performansa dönüştürülmesi olarak ifade edilmektedir. Erdoğan (1999: 295) 'İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik' kitabında yeteneği "Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme,

sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir.” şeklinde tanımlamıştır.

Yetenek işletmeler ve birey açısından olmak üzere iki boyutta ele alınabilir. Birey açısından, kariyer planlaması, bir bireyin çalışma hayatı boyunca ulaşmak istediği hedeflere doğru yürürken izlediği yoldur. Çalışma yaşamında organizasyon içinde yerini bilme ve gelecekte nerede olmak istediğini belirlemelidir. Bu nedenle kariyer planlamasından önce, bireyin o an sahip olduğu yetenekler veri olarak alınacaktır. Ancak süreç içinde özellikle geliştirilmesi olası yetenekler pozisyonun fonksiyonel özelliklerine denk düşmüyorsa bunların zaman içinde geliştirilmesi yoluna başvurulabilir. Bu yola başvurma belli bir anlam taşıyabilmesi için bireyin istem gücü ve psikososyal yapısı olumlu bir nitelik göstermelidir (Kaynak, 1996: 68).

İşletmelerin fiziksel çalışma şartları, ücret, yan ödemeler ve sosyal imkânlar gibi faktörler mevcut ve potansiyel çalışanların elde edecekleri somut yararları ifade etmektedir. İşletme açısından yetenek, doğru işin doğru becerilerle yürütülebilmesidir (Atlı, 2017: 97). Ancak işe uygun yetenekler örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılırsa verimlilik ortaya çıkabilir. Verimlilik kişinin yaptığı işten en iyi sonucun alınabilmesidir. Kişisel verimin meydana gelmesi için ilk şart, işe uygun bir “kişisel verim arzı” mevcut olmasıdır. Fakat bu verim arzı ancak kişiye uygun bir “görev” verilirse gerçek verime dönüşebilir. Kişinin verim arzı her şeyden önce yetenekleri ile sınırlıdır. Kullanılmaya hazır yetenekler de tek başlarına verim meydana getiremezler. Başka bir deyişle yetenekler göreve yönelik motivasyonlarla etken hale getirilmelidir.

Yetenekli kişi doğuştan sahip olduğu bir potansiyele sahiptir. Çalışanın yetenekli kabul edilebilmesi için belli bir alanda gözlemlenebilir bir performansla sahip olması gerekir (McPherson, 1997: 67). Yetenek kavramı ile ilgili terimler aşağıda şekil 1’de özetlenmektedir.



Şekil 1. Yetenek Kavramı (McPherson, 1997:67)

İş yaşamında yetenek kavramı performans, potansiyel ve yetkinlik kavramları ile birlikte ele alınmaktadır. Yetenekli insan, bilgi ve becerisi olan, yüksek potansiyel sahibi ve işverene katkısı olan çalışandır. Diğerlerine göre daha başarılı sonuçlar üreten performanslı kişilerdir. Performans belli bir dönem sonunda hedeflenen ve gerçekleşen çıktıların kıyaslanması kişisel görevin yerine getirilmesidir (Akal, 2003: 45). İşletmelerde yüksek performans için yeteneklerin eğitilmesi ve geliştirilmesine daha fazla önem verilmesinin üzerinde durulmaya başlanmıştır. Yetenekler, doğuştan var olabileceği gibi sonradan eğitim ve tecrübe yoluyla da kazanılmaktadır. Önemli olan buradaki gizli kalmış olan potansiyelin açığa çıkarılmasıdır. Bu potansiyelin değerlendirilmesi ve yeteneklerinin yönetilmesi işletme için katma değer sağlamaktadır.

Yönetimin rolü, beceri sahibi, yetenekli, istekli, başarılı ve verimli çalışanlarla artmaktadır. Yönetimin bakış açısının gelişime açık olması, çalışanların işlerindeki performansı, liderin veya yöneticisinin potansiyel çalışanları iyi bir şekilde yönetmesiyle işletmeyi başarıya götürmektedir. Yönetici, çalışanın yeteneklerini sürekli olarak geliştirmek, çalışanları kalifiye hale getirmek ve iş tatminini sağlamak zorundadır. Aynı zamanda işletmedeki diğer bölümlerle de her zaman işbirliği içinde olması gerekir. Yetenek yönetimi, işletmede bulunan çalışanların uzmanlaştığı dallara yönelip, bu alandaki yeteneklerin ortaya çıkartıldıktan sonra düzenli bir hale getirilmesidir. Pozitif anlamda sürdürülen yetenek yönetimi verimliliği ve rekabet gücünü artırırken organizasyonda zaman kaybını önlemektedir (Vural vd., 2012:345).

Genel anlamda yetenek yönetimi, işletmelerin “rekabetçi” pozisyonları üzerinde etkili olduğu konusunda uzman ve uygulayıcıların hemfikir oldukları ve işletmenin başarısında etkili olan uygulamalardan biri olarak görülmektedir (Alayoğlu, 2010: 92). Yetenek yönetimi, bir işletmenin tüm kademelerinde işbirliği ve iletişimi gerektirir. Kilit pozisyonların saptanması, yetenekli çalışanların tespiti, performans, potansiyel ve yetkinlik değerlendirme ile yetenekli çalışanları cezbetmeye yönelik uygulamalardır. Yetenek yönetimi yaklaşımı ile yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, elde tutmak ve geliştirmek ve bu paradigmaya uygun yeni uygulamalar geliştirmek gerekir. Bu uygulamalar arasında marka personel ilişkisini ön plana çıkararak işveren markası çalışmalarına da yer vermek son derece önemlidir.

1.3. İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan İlişkisi

İşveren markası ve yetenek yönetimi konuları stratejik insan kaynakları yönetimi açısından önemi günümüzde daha da artmıştır. Amaç rekabetin insanlar sayesinde sağlanmasıdır. İşletmelerin bu noktadaki görev ve sorumluluğu, yetenekleri işletmeye çekme ve yetenekleri elde tutma konularında gerekli vizyonu oluşturacak strateji ve politikaları yaratmaktır (Pogorzelski vd.,201:23). Yetenek yönetimi de bu amaca hizmet etmektedir. Rekabetçiliği sağlama konusunda yetenekli çalışanlar işletmelere katma değer sağlamaktadır. Bir diğer önemi işveren markası, müşteri değeri yaratma konusundadır. Yetenekler bir işletmenin esaslı bir müşteri yararı sunabilmesini mümkün kılan becerilerdir. İşletmenin yetenekleri, müşteri değerinin önemine vardığı ve temel bir müşteri yararı sağladığı sürece etkilidir. Başarılı bir yönetim sayesinde işletme ne tarafa doğru gittiğini bilir, amacının ve hedefinin ne olduğunu saptar. Yetenek yönetiminde çok iyi bir ekip oluşturulmalı, insani yaklaşımı olan, bilgili, proaktif ve yenilikçi çalışanlar bulunmalıdır. Buradaki denge çok önemlidir. Başarılı örgütler insancıl yaklaşımı olan, sakin düşünüp rasyonel karar verebilen yöneticilerle gelişebilirler. Mevcut çalışanların işletmenin kültürüne ve stratejisine girmesini sağlamak için işletmenin amaçlarını çalışanlarla birlikte geliştirmesi gerekir. Vizyon geliştirme konusunda da yetenekli çalışanların katkısı vardır.

Ambler & Barrow (1996:187), ilk önce marka kavramını insan kaynakları yönetimine uygulayarak, işvereni marka, çalışanları ise müşteriler olarak düşünmüştür. İş piyasasındaki adayların gözünde işveren markasını güçlendiren unsurları bulmak için çalışanların görüşleri önemlidir. Bu nedenle mevcut araştırmacılar çoğunlukla iç işveren markasına odaklanmaktadır. Fakat yeni bir adayı cezbetmek için işletmeler dışarıya bakmak zorundadırlar, dolayısıyla işgücü piyasasındaki durumu da göz önünde bulundurmaları zorundadır. Steve Gilliver'e göre (2009: 4), işveren markası pazardaki bir organizasyonu tanımlamakta ve onu rakiplerinden eşsiz yapmaktadır. Bu doğrultuda

insan kaynakları yöneticileri, işletmelerinin çalışılacak en iyi yer olduğu konusunda iş arayanları ikna ederek, zorlayıcı bir ortam yaratmadan sorumluluk alanı oluşturmaktadır. Bu durum işveren çekiciliği kavramını ortaya çıkararak 'potansiyel bir çalışanın, belli bir organizasyon için, öngörülmuş faydaları ifade eder'seklinde tanımlanmıştır (Berthon vd., 2005: 155). Mevcut ve potansiyel adaylar, işletmenin paydaşları ile ilişkilerinde interaktif ve tutarlı iletişime yön vererek işveren markasına ilişkin algıların şekillenmesine katkı sağlamaktadır (Öksüz, 2012: 21). Gomes ve Neves'e göre (2010: 225), potansiyel adaylarda işletme kimliğinin geliştirilmesi ile imajının arttırılmasına dayanmaktadır.

İşveren markasının, işletmenin işe alım sürecini ve işletme içindeki çalışanlar arasındaki etkileşimi artırdığı söylenebilir. Markalar bir firmanın en değerli varlıkları arasındadır. Firmalar genelde marka bilinci oluşturma çabalarını ürün ve kurumsal markaları geliştirme yönünde yoğunlaştırırsa da, marka bilinci oluşturma da insan kaynakları yönetimi alanında kullanılabilir. Marka bilinci oluşturma ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması "işveren markası" olarak adlandırılmaktadır. Giderek artan bir şekilde, şirketler işverenleri cezbetmek için işveren markasını kullanmaktadır. Franca (2012: 78) araştırmasında, işverenin markası vasıtasıyla iş piyasasına iletilen imajının, bir şirketin aday havuzunu ve işe alım çalışması nasıl etkilediği üzerinde yoğunlaşmıştır. İşveren markasının tek boyutlu bir kavram olmadığını ve her boyutun farklı faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarının farklı şirketlerin farklı boyutlarda sorunlarla karşılaşabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, pazarlama ve reklamcılık uygulamaları için de sonuçları vardır. Şirketler, pazarlama ve reklam kampanyalarına harcadıkları çabaları işe alım sürecini de desteklediği için insan kaynakları yönetimi ile senkronize etmelidirler.

Sokro (2012: 171) yaptığı çalışmada, işverenlerin kuruluşlarında markalaşma kavramını kullanıp kullanmadığını ve işveren markasının bankacılık sektöründeki çalışanları çekme ve elde tutma konusunda nasıl etkilediğini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda, işletmelerin işveren marka süreçlerini çalışanları ve müşterileri çekmek için kullandıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, işletmelerin marka isimlerinin, çalışanların örgütte kalma kararını önemli ölçüde etkilediğini sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle, işverenlerin çalışanlarının rahat hissetmelerini ve örgütte kalmalarını sağlayacak koşullar içeren uygun çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir. Çünkü işveren markası kavramı, rekabetçi hale gelen bir işe alım ortamında mümkün olan en iyi yetenekli çalışmanı işletmeye çekmeye ve tutmaya yönelik bir yaklaşımdır. Ayrıca Kucherov ve Zavyalova (2012: 87) potansiyel çalışanların kendi iş tercihleri hakkında yaptığı çalışmasında, işveren markasının şirkete yetenek katmak için güçlü bir faktör olabileceğini tespit etmiştir. Çalışmanın sonuçları, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha düşük personel devir hızı ve daha yüksek insan kaynakları yatırımları oranı nedeniyle bir takım ekonomik avantajlar kazandırdığını desteklemiştir. Gerçekten de, işveren marka sadakati, yeteneklerin artmasıyla sonuçlanan daha büyük taahhüt düzeyini geliştirmiştir. Güçlü bir işveren markası daha iyi başvuruların yapılmasına ve yetenekleri çekmeye ve elde tutmaya fayda sağlamaktadır (Collins & Stevens, 2002: 1125; Slaughter vd., 2004: 91).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda insan kaynakları da işveren markası ve imajı konusunda kritik öneme sahiptir. Bunun nedeni, işveren markasının potansiyel adayların o işletme hakkındaki düşüncesinin çalışmak için ideal bir yer olarak görmesinden

kaynaklanmaktadır (Alınacak ve Alınacak, 2012: 1338). Aynı zamanda iş görüşmesine giden aday içinde mülakat öncesi ve mülakat sürecinde adayın işletme hakkındaki ilk izlenimlerinin oluşmasını sağlamaktadır. Potansiyel adayların mülakat sürecinde görüşmeyi yürüten insan kaynakları uzmanlarının davranışları ile ilgili de bir algısı oluşmaktadır. Bu durum adayın işletmeye yönelik işveren markası algısını da olumlu etkilemektedir (Baum ve Kabst, 2013: 176). Bu nedenle işe alım öncesi dönem ve aday seçimi sürecinde işveren markası yönetimi konusunda önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir (Gözen, 2016: 68).

1.4. Yetenekli Çalışanlar ve Performans

Yeteneklerin yönetilmesi açısından performans yönetimi sisteminin işleyişinin çalışanlarla paylaşılması önemlidir. Günümüzde performans yönetimi, hem organizasyonların geliştirilmesi, etkinlik ve verimliliğin artırılması hem de insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olarak görülmektedir. Performans değerlendirme sistemi ile ilgili uygulamalar zaman içerisinde değişiklikler göstermiş ve yönetim için önemini arttırarak planlanan ve gerçekleştirilen hedefler tüm organizasyonu ilgilendirmeye başlamıştır. Performans yönetimi, ortak bir çalışmayı amaçlayarak, yapılan hatalar ile birlikte gerçekleşen başarılar açısından sorumluluğun paylaşmasını sağlayan bir sistemdir. Ayrıca işletmelerde performans değerlendirmenin yapılması, çalışanın mesleki gelişimini ve gelecek ile ilgili kariyer planlamasını belirlemektedir (Barutçugil, 2004:427). Yetenekli çalışanları belirlenmesinde de mevcut performans çıktılarından yararlanılmaktadır. Yetenek ve performans doğrultusunda üst düzey yönetime gelebilecek kişilerin belirlenmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminde etkin performans geliştirme stratejilerinin temelini çalışanların değerlendirilmesi ve geri-bildirimini yapılması oluşturmaktadır. Performans değerlemesi, çalışanların yeteneklerini geliştirilmesinde ve performansın artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Başarılı işletmelerde yöneticiler veya liderler, işletmelerdeki açık pozisyonlar için en doğru adayı seçen, yeteneği keşfeden, performans beklentisini tanımlayan ve çalışandan beklentilerini ifade edebilen, yetenekli çalışanların performanslarını geliştirme yönünde eğilimi olan ve çaba gösteren kişilerdir (Tağraf, 2009: 399). Performans değerlendirme sistemi, çalışanın yeteneğini keşfetmesini sağlar, güçlü yönleri ile geliştirmesi gereken yönlerini açığa çıkarır ve yeteneklerin performansını geliştirici çalışmalar yapar.

Performans değerlendirmesi ve performansın ölçülebilmesi için, öncelikle bu sistemin açık bir şekilde tanımlanması ve çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir. Yöneticilerin performansı ölçmeleri için, performansın göstergelerini kendilerinin oluşturabilecek ve tanımlayabilecek özellikte olması gerekmektedir (Arslan, 2011: 424). Yöneticilerin belirlemiş oldukları performans kriterlerini çalışanlarıyla paylaşması ve açıklaması gerekir. Yetenekli çalışanlar başarı odaklı oldukları için üstün performans amaçlamaktadırlar. Performans değerlemesinden beklenen faydanın sağlanabilmesi için, organizasyonun amaçlarına yönelik, sistemli bir değerlemenin geliştirilmesi ve belirli periyodlarla sistemin izlenmesi gerekmektedir. Yetenekli çalışanın, performansı ve iş ile ilgili başarıları hakkında bilgilendirilmeye, yöneticisinden geri dönüşler almaya ihtiyacı vardır.

Performans değerlemeye, çalışanın bireysel olarak ihtiyaç duymasının yanı sıra tüm organizasyonun verimliliğinin ölçülmesi açısından gereklidir. Performans değerlendirme sonucunda, çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi, varsa

eksikliklerinin giderilmesi ve iş yapış şekillerini değiştirmeleri çalışanların motivasyonları açısından önemlidir. Bununla birlikte yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların tespiti için potansiyel değerlendirme yönelik bazı uygulamalar yapılır (Atlı, 2017:81). Çalışan farklı bir pozisyonda daha yüksek bir performans sergileyebilir mi gibi sorulara yanıtlar aranır. Çalışanın ideal profili ile şuan ki performansı arasındaki açığa bakılır ve gelişim planları bu doğrultuda hazırlanır. İşletmenin hedefleri ile yetenekli çalışanın hedefleri bütünleştirilerek, marka personel ilişkisi aynı amaçlar doğrultusunda performans yönetimi sürecine dahil edilir. Çalışanların yetkinliklerinin performans ve potansiyellerinin belirlenmesinde değerlendirme merkezi uygulamalarından da yararlanılmaktadır.

Konuyla ilgili ABD ve Kanada’da, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmalarda, insan kaynakları yöneticilerine uygulanan anket sonuçlarında çalışanların başarılı olmaları ve yüksek performans göstermelerinde etkili olması beklenen başlıca faktörler belirlenmiştir. Yetenekli çalışanlar iş yaşam dengesine önem vermekte olup, bu doğrultuda uygun rol ve sorumluluğun verildiği bir görevde çalışarak, kendilerini geliştirme ve sürekli öğrenme konusunda fırsatların sunulduğu bir işletmede çalışmayı tercih etmektedirler. Yetenekli çalışanlar, iş süreçlerinde düşünce ve fikirlerini rahatça söyleyebildikleri bağımsız olduklarını hissettikleri bir ortamda yöneticilerin kendilerine değer vermelerini ve fikirlerini saygı göstermelerini beklemektedir. Her işletmenin içinde bulunduğu şartlar dikkate alınarak başarı faktörleri belirlenebilir (Alayoğlu, 2010: 87).

2. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma işveren markası açısından, bir işletmenin insan kaynağı yeteneğini nasıl şekillendirdiğini keşfetmeye çalışmıştır. İşveren markası ve yetenek performans süreci açısından vaka çalışması olarak ele alınmış ve nitel analiz tekniğinden yararlanılmıştır.

2.1. Örneklem

Bu keşfedici ve tanımlayıcı araştırma, farklı sektörlerden personel büyüklüğü 150 ile 300 arasında olan işletmelerin 21 insan kaynakları yöneticisi ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin işveren markasını ve yetenek yönetimini değerlendirmek üzere birçok farklı çalışmadan faydalanılmış ve bu çalışmaların değerlendirmeleri göz önünde bulundurulmuştur. Değerlendirme sonrası, görüşme esnasında araştırmanın temel sorusundan sapmamak adına işveren markası için Berthon vd. (2005)’nin geliştirdiği “İşveren Çekiciliği Ölçeği” (EmpAt Scale) ile Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004) çalışmalarında yer alan ifadelerden de yararlanılmıştır. Literatür taraması ile yetenek yönetimine ilişkin ölçeklerden Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından “Yetenek Yönetimi Ölçeği” ile Balyejusa, (2014), Akar (2012); ve Davies and Davies (2010) çalışmalarından yararlanarak görüşme soru formları oluşturulmuştur. Bu doğrultuda araştırma kapsamında;

- İşletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için operasyonel etkinlik, başarı ve verimlilik faktörlerine odaklanmalarının önemine,
- Yetenekli personelin kritik başarı faktörlerinde oynadıkları rol ile firma hedefleri arasında ilişki nasıl olduğuna,

- İnsan kaynaklarının etkin ve etkili kullanımı işveren markasını ve karlılığı nasıl etkilediğine,
- İşletmelerde yetenek yönetiminin önemine,
- Yeteneklerin performans değerlendirmesi nasıl olması gerektiğine ve nasıl uygulandığına,
- Marka ve personel arasındaki ilişkinin ne olduğuna,
- Firmanın personeliyle ilişkisi, personelin firmaya bakışı markayı ne derece etkilediğine cevap aranmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Daha önce hazırlanmış mülakat akışına sadık kalınarak, yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasının nedeni; insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası ve yetenek performans süreci ile ilgili görüşlerini bildirirken, önceden hazırlanmış görüşme formlarına bağlı olarak sürdürülmesi ile daha sistematik olarak ilerlemesidir. Bu teknik, görüşmeyi yürüten kişiye belirli düzeyde standartlık ve esneklik sağlaması bakımından faydalı olmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2011: 152; Ekiz, 2003:25). Görüşmeler 2017 yılı Ocak-Mayıs ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Maksatlı örnekleme yöntemiyle belirlenen yöneticilerden alınan randevular doğrultusunda 45-60 dakika derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler veri kaybetmemek adına ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerde toplam 1200 dakikaya yakın ses kaydı elde edilmiştir. Yapılan görüşmelerde insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri görüşme formuna not edilmiş, alınan ses kayıtları bire bir transkriptasyon ile kağıda dökülüp, elde edilen veriler bilgisayar destekli nitel veri analizi yazılımlarından Maxqda 11 ile analiz edilmiştir. Program sayesinde görüşme metinlerinin belirli bir sistematığe oturtulması sağlanmıştır. Maxqda 11 programı ile, içerik analizi sistematik hale getirilerek ve metinleri bir arada analiz etme kolaylığı elde edilmektedir. Ayrıca, programın kullanışlı olması, metinlerin detaylı olarak incelenmesi sağlıklı veri yönetimi bakımından, ayrıntılı içerik analizi ve kavramlar arasındaki ilişkiyi kapsamlı olarak sunmasından dolayı tercih edilmiştir. Analiz tabloları ve şekiller, insan kaynakları yöneticileri ile yapılan röportaj metinleri üzerinde kodlamalar yapılarak elde edilmiştir. Programda kodlama, metinlerin sistematik analizini yapmak ve sınıflandırmak için kullanılan bir araçtır (Schönfelder, 2011: 21; Verbi Software, 2014: 22).

3. Araştırma Bulguları

İnsan kaynakları yöneticileriyle yapılan görüşmeler neticesinde toplanan ses kayıtlarından elde edilen verilerin kodlanması, temaların bulunması, temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması için Maxqda 11 programına yüklenmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda kod anahtarı kullanılarak kodlama yapılmış ve programa tanımlanmıştır. Görüşme sonuçları, metinler halinde düzenlenerek kodlamayabilmeye yönelik tek tek okunmuş, her röportaj metni, sözcük, cümle veya paragraf gibi anlamları analiz edilerek kodlaması yapılmıştır. Daha sonra kodlar arası ilişkiler göz önünde bulundurularak aynı kodun kişiden kişiye ya da sektörden sektöre nasıl farklılaştığı tespit edilmiştir. Tespit edilen ortaklıklardan hareketle önce kod kategorileri ardından da şekillere ulaşılmıştır. Yapılan okumalar neticesinde "karlılık", "başarı", "hedef", "marka personel ilişkisi", "yetenek", "verimlilik", "etkinlik", "işveren markası" ve "performans" kodları

oluşturulmuştur. İnsan kaynakları yöneticileriyle yapılan röportajlar Maxqda 11 paket programına aktarılmıştır. Her bir röportajda faktörleri içeren kodlar röportajlar içerisinde geçen sözcük, cümle, paragraflar düzeyinde analiz edilmiştir.

Tablo 1. Kod İlişkiler Tarayıcısı

Kod Sistemi	Karlılık	Başarı	Hedef	Marka Personel İlişkisi	Yetenek	Verimlilik	Etkinlik	İşveren Markası	Performans
Karlılık									
Başarı									
Hedef									
Marka Personel İlişkisi									
Yetenek									
Verimlilik									
Etkinlik									
İşveren Markası									
Performans									

İlk olarak kodların birbirleriyle ilişkileri analiz edilmiş ve Tablo 1'deki matris elde edilmiştir. Bu analize göre çeşitli kodların birbiriyle etkileşime geçme sayıları nicel olarak değerlendirilmiş olup; güçlü ve güçsüz ilişki bağlarını göstermiştir. Bu bağlar ise çalışmaya katılan yöneticilerin değerlendirmelerinde kullandıkları unsurları ortaya çıkarmıştır. Bu matrise göre; marka personel ilişkisi ile başarı, işveren markası ile marka personel ilişkisi, verimlilik ile etkinlik kodları birbirleriyle oldukça yüksek düzeyde ilişki içerisinde görünmektedir. Bu noktadan hareketle yüksek etkileşimli kodların, insan kaynakları yöneticileri için ortak kalıplar oluşturduğundan söz etmemiz mümkündür. Buna göre marka personel ilişkisinden bahseden bir yönetici, bu önermeyi muhakkak işveren markası ve başarı kodlarıyla kesiştirmektedir. Aynı şekilde verimlilikten bahseden bir yönetici de etkinliği aynı söz öbeğinde muhakkak kullanmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle bu kodların insan kaynakları yöneticileri için ortak kalıplar olduğundan bahsetmek doğru bir tespit gibi görünmektedir.

Aynı analizden hareketle karlılık ve performans, işveren markası ve karlılık, marka personel ilişkisi ile hedef, işveren markası ile hedef kodları birbirleriyle nadiren ilişkide olduğu söz konusudur. Buradaki değerlendirmede ise bazı yorumlara yer vermek doğru olacaktır. Nitekim etkileşimi düşük ilişkideki kodların bazılarının yöneticilerin terimlere yabancılaşarak gerçek hayatta kullanımdan kaçındığı bazılarının ise iki terimi yanyana getirmekten özellikle çekindiğinden bahsetmek yanlış bir değerlendirme olmayacaktır. Karlılık özellikle insan kaynakları yöneticileri için vurgudan kaçınılan bir terim olmakla birlikte; bu birim yöneticileri performans kodu ile karlılık kodunu kasıtlı olarak kesiştirmek istemeyebilmektedirler. Performans; verimlilik, etkinlik, hedef gibi kodlarla etkileşebilirken karlılık kaçınılan kod haline gelmektedir.

Maxqda ile yapılan analizde elde edilen bir başka değerlendirme ise Kelime Bulutu'dur. Kelime Bulutu; röportajlarda kullanılan bütün kelimelerin kullanım frekanslarına göre, daha sık kullanılan kelime daha büyük olmak üzere; sık kullanılan kelimeler haritasını çıkarmaktadır. Bu röportajlardan oluşturulan kelime bulutu ise Şekil 2' deki gibidir.

bu değer doğru düşünüyorum elde en farklı gibi her ile insan iyi iş
işveren kadar kaynakları ki marka markasının markası nasıl ne o olan olarak performans
personel personelin sizce var vardır ve ya yani yetenek yetenekli yönetimi zaman çalışan çok
İnsan İşveren şekilde şirketin

Şekil 2. Kelime Bulutu

Kelime bulutundan, anlamsız kelimeler, bağlaçlar ve tümleyici kelimeler çıkarıldığı zaman; personel, marka, performans ve yetenek kelimeleri öne çıkmaktadır. Bu kelimeler ile ilgili olarak; insan kaynakları yöneticilerinin sıklıkla başvurduğu kod veya faktörler yorumlaması yapmak yanlış olmayacaktır diyebiliriz.

Röportajlardan elde edilen bir diğer bulgu ise, kodların, sektörler göre dağılım analizidir. Maxqda konfigürasyon tablosu aracılığıyla yapılan analizde; hangi kodların hangi röportajlarda kullanıldığı ve hangilerinden kullanılmadığı, röportaj sahibinin çalıştığı sektör öne çıkarılarak değerlendirilmiştir. Bu sayede bazı kodların bazı sektörel röportajlarda hiç kullanılmadığı bazılarının ise tüm sektörlerde ortak olarak kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirme amacıyla; Tablo 2.'de röportajlardan elde edilen sektörel konfigürasyon tablosu ortaya çıkmıştır.

Tablo 2. Sektörel Konfigürasyon

Configuration Table - detail view

Belge Grubu	Belge adı	Karlılık	Başarı	Hedef	Marka Person...	Yetenek	Verimlilik	Etkinlik	İşveren Markası	Performans	Sum
◆	Üretim 4	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9
◆	Üretim 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9
◆	Üretim 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	7
◆	Üretim 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	6
◆	Üretim 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9
◆	Sağlık 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	8
◆	Sağlık 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	8
◆	Sağlık 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9
◆	Perakende 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	8
◆	Perakende 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9
◆	Lojistik 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	8
◆	Lojistik 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9
◆	İnşaat 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	7
◆	İnşaat 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9
◆	Hizmet 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9
◆	Hizmet 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	8
◆	Hizmet 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9
◆	Gıda 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	9
◆	Gıda 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	7
◆	Gıda 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	8
◆	Bilişim 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	8
◆	Bilişim 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	8
◆	Bilişim 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	7

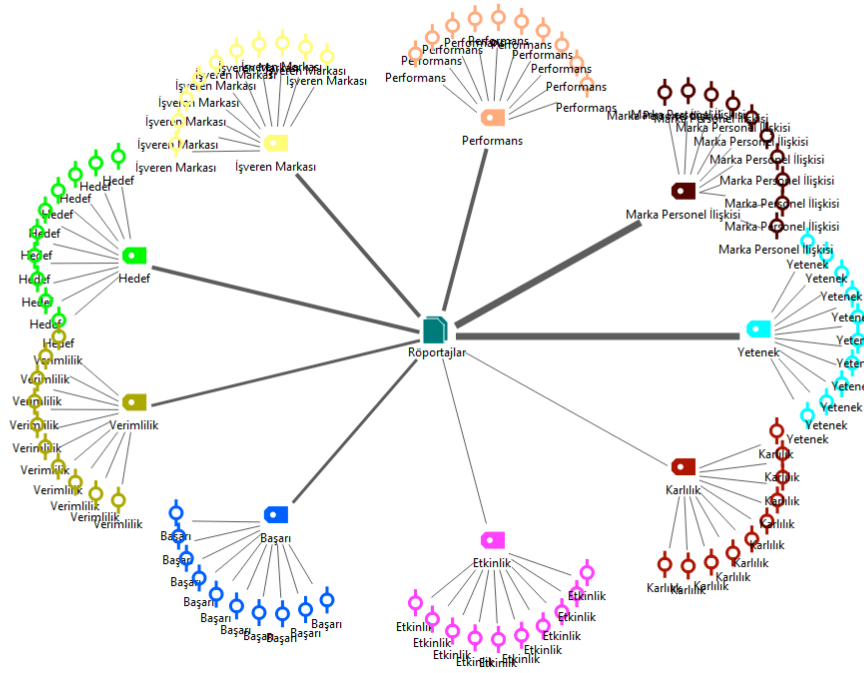
Bu konfigürasyon tablosunda röportajların ve röportajlardaki kodların röportaj yapılan yöneticilerin sektörlerine göre dağılımlarına yer verilmiştir. Genel olarak yorumlamak gerekirse; marka personel ilişkisi, yetenek ve performans kodları bütün sektörel yöneticilerin ortak kodları iken; bazı kodların bazı sektörlerde daha fazla öne çıktığını, bazı sektörlerde ise geri planda kaldığı görülmektedir. Her ne kadar sektörel örneklemeler genelleme yapmaya sayısal olarak elverişli olmasada, fikir vermesi açısından değerlendirilmelerinde sakınca yoktur. Örnek vermek gerekirse, işveren markasına değinmeyen tek röportaj üretim sektöründen gelirken, hedef koduna değinmeyen iki röportajda bilişim sektöründen çıkmıştır. Aynı şekilde verimlilik

koduna değinmeyen tek sektörde inşaat olmuştur. Ancak bunların her birinin ayrı ayrı değerlendirilmesi daha doğru sonuçlar verecektir. Örneğin; işveren markasına değinmeyen üretim sektöründeki yöneticinin işveren markası önceliği olmadığı düşünüleceği gibi verimlilik koduna değinmeyen inşaat sektörü yöneticisinin verimlilik kodu sürekli gündeminde olduğu ve bir bakıma koda yabancılaştığı için verimlilik kodunu kullanmadığı varsayılabilir. Haliyle her kodun kullanıldığı ve kullanılmadığı röportajların çapraz ve /veya farklı analizlerin yapılmasına genel değerlendirme için ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 3. Genel Konfigürasyon

Configuration Table											
	Karlılık	Başarı	Hedef	Marka Person...	Yetenek	Verimlilik	Etkinlik	İşveren Markası	Performans	Frequency	Percent
◆		■	■	■	■	■				1	4,35
◆	■	■	■	■	■			■	■	1	4,35
◆	■		■	■	■	■				1	4,35
◆		■	■	■	■			■	■	1	4,35
◆	■	■		■	■	■			■	1	4,35
◆	■		■	■	■		■		■	1	4,35
◆	■	■		■	■		■		■	1	4,35
◆	■		■	■	■		■		■	1	4,35
◆		■	■	■	■	■			■	5	21,74
◆	■	■	■	■	■	■	■	■	■	10	43,48
Σ										23	100,00

Aynı şekilde Tablo 3'te kod bazlı olarak röportajların geneli değerlendirildiğinde, 9 kod üzerinden röportajların genel dağılımında dikkat çeken durumlar oluşmuştur. Yöneticilerin %13 ü karlılıktan bir kod seviyesinde bahsetmemiştir. Aynı şekilde yine %13'ü başarıdan bir kod seviyesinde bahsetmemiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin %8.7'si hedef faktöründen %4.35'i verimlilik faktöründen, %4.35'i işveren markası faktöründen bir kod seviyesinde bahsetmemiştir. Marka personel ilişkisi, yetenek ve performans bütün sektörel röportajların ortak kodları gibi görünmekte olup, etkinlik ise yöneticilerin %21.6'sı tarafından bir kod seviyesinde değinilmeyen faktörü olmuştur.



Şekil 3. Tek Vaka Modeli Haritası

Yapılan kodlamalara ilişkin Maxqda tek vaka modeli haritası Şekil 3'te gösterildiği gibi oluşmuştur. Yapılan röportajlar sonucu elde edilen görüşme formların değerlendirilmesiyle kodlar oluşturmuştur. Kodlar, görüşme formlarının Maxqda nitel araştırma paket programına yüklenmesinden sonra, metin içerisinde geçen sözcük, cümle, paragraflar okuma sırasında hangi temel kod ile ilişkiliyse o koda ilişkin işaretlemenin yapılmasıyla tek vaka modeli haritası oluşturulmuştur. Şekil 3'te gösterilen tek vaka modeli haritasına göre yapılan röportajların sonucunda "yetenek" ve "marka personel ilişkisi" ile ilgili kodlamaların ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu kodları sırasıyla "performans", "işveren markası" ve "hedef" kodları izlemektedir. Ağırlıklarına göre röportajdaki diğer kodların dağılım sıralaması şekil 3'de gösterilmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

İşletmelerin temel güdülerinden biri, rekabet gücü elde ederek büyümeye teşebbüs etmektir. Büyüme için amaç edinen işletmeler, önceliği insanlara vermek gerektiğinin farkına varmıştır. Özellikle farklı coğrafya ve kültürlerde görev yapabilecek personel bulma, yetiştirme ve elde tutma konularında işletmelerin çok başarılı oldukları söylenemez. Yetenek perspektifi birçok işletmenin doğal özellikleri arasında yer almamaktadır. Yeni satış ve pazarlama stratejileri, yeni ürün geliştirme çabaları, inovasyon, yatırım alanları yaratma arayışları, satınalma ve birleşmeler, işveren markası yaratma çalışmaları, yetenek yönetimi stratejileri büyüme güdüsü sonucu takip edilen yöntemlerden bazılarıdır. İşletmelerin kimlik anlayışı temel yeteneklerden çok stratejik iş birimleri olarak adlandırılan pazar odaklı oluşumlar çevresinde belirlenmektedir. İşletmelerin nihai ürün üzerinde odaklanması kuşkusuz kaçınılmazdır, ama bunun mutlaka temel yetenekler üzerinde ciddi şekilde odaklanmayla tamamlanması gerekir. İşletmeler artık yalnızca bir ürün ya da hizmetler portföyü olarak değil, aynı zamanda bir yetenekler portföyü olarak görülmelidir. Güçlü ve yetenekli bir insan kaynağı işverenin markasıdır. Mükemmel işletmeler, yetenekleri çekmek ve elde tutmak için, güçlü işveren markasını ön plana çıkarıp yetenek yönetimi uygulamaları ve stratejilerini sürekli geliştirir. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi ve başarılı olabilmesi için insan kaynağını en verimli şekilde yönetmesi ve yetenekleri elde tutması gerekir. Bu nedenle, yeteneklerin kişisel gelişimi için kariyer imkanları sunan ve fırsat tanıyan, fikirlerine önem veren, yönetime katılımcı olmalarına teşvik eden ve yeteneklerin değerli olduklarını hissettiren bir işletme olmaları gerekir.

Çalışmalardan ve değerlendirmelerden ulaşılan sonuca göre, işveren markası, çalışanlar ve gelecekteki muhtemel adaylar olarak şirketin imajı için tasarlanmış bütüncül bir süreçtir. Backhaus ve Tikoo'ya göre (2004) işveren markası, çalışanın algı ve farkındalığını başarmak için, hedeflenmiş uzun dönem stratejisi olarak ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, işveren markası uygulamalarıyla mevcut çalışanları yönetmeyi ve organizasyonla bütünleştirmeyi amaçlamaktadır (Balmer & Gray, 2003). Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri işletmenin en önemli rekabet kaynağı haline gelmiştir. Çelik ve Zaim (2011) ise çalışmada, yetenek savaşlarını değerlendirerek en iyi yetenek yönetimi yaklaşımının işletmeye özel olduğunu, başarılı bir şekilde uygulanması için ise tüm çalışanlar tarafından özveriyle desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Her işletmenin işveren markasını odak noktasına alıp, ürünleri ve hizmetlerini, iç ve dış müşterilerine yönelik çalışmalarını sürdürmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu gereklilik özellikle rekabetçi yapının temel özelliklerinden biri olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Bu nedenle işveren markası ve yetenek

yönetimine yönelik stratejik planlama yapılması ve yönetim ile iletişimi geliştirmeye yönelik iletişim kanallarının yaygınlaşması yönünde çalışılmalıdır. Yeteneklere doğru stratejiler uygulanarak yönetilmesi performansını etkileyecek böylelikle işletmelerin işveren markası etkisini arttıracaktır. Küreselleşme konusu da işletmelerin yetenekli çalışan ihtiyacını giderek arttırmaktadır. Yetenekli çalışan sıkıntısı, dünya çapında bir yetenek avı başlatılmasına neden olmuştur. İşletmelerin en büyük endişesi ise gelecekte yetenekli çalışan bulma konusundadır. Performans yönetiminde değişen küresel anlayış ile birlikte yetenek yönetimin işveren markasına faydası ve yetenekli çalışanların işletme performansına katkısı yadsınamaz bir süreçtir. Yetenekleri yönetmek ve elde tutmak, yüksek performans düzeylerine sahip yeteneklerin işletmede bulunması, işverenin markasına yapmış olduğu en iyi yatırımdır. İşveren markasının hedef kitlesi iç ve dış müşteriler ile potansiyel çalışanlardır. Mevcut çalışanların işveren markası tarafından tatmini çalışan bağlılığını sağlayacak böylelikle müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı da karlılığa etki edecektir.

Çalışmada Türkiye'nin önde gelen ve yaygın olan sektörlerin (üretim, sağlık, perakende, lojistik, inşaat, hizmet, gıda ve bilişim) insan kaynakları yöneticileriyle yapılan röportajların sonucu değerlendirilmiştir. Değerlendirme neticesinde yetenek ve marka personel ilişkisi kavramının yoğun olarak birlikte kullanıldığı görülmüştür. İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan röportajlarda personel, marka, performans ve yetenek kelimelerini çok sık tekrarladıkları, işveren markası ve yetenek performans süreçlerini yönetilirken marka personel ilişkisi, yetenek ve performans kavramıyla ilişkilendirildiği tespit edilmiştir. İşveren markası yönetimi, strateji ve uygulamalarına yönelik Doğru ve Çakir (2015) yaptığı çalışmada, "Şirketler ve şirketlerin insan kaynakları yöneticileri işveren markası yönetim strateji ve uygulamalarını şirket içinde ve dışındaki ihtiyaç ve beklentilere göre şekillendirmektedirler. Ayrıca şirketler; işveren markası stratejilerini merkez noktalarında konumlandırarak, departmanlar arasındaki etkileşim ve entegrasyonu da sağlamaktadırlar" diye bahsederek işveren markasının insan kaynakları öğelerinin stratejideki önemini bu çalışmadaki sonuçlarla paralel olarak değerlendirmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının üzerinde durduğu çalışma yöntemleri arasında etkinlik ve verimlilik ön plandadır. Ayrıca işletme hedefleri, karlılığı ve çalışanların başarısı birbirinden ayrı düşünülemez. İnsan kaynaklarının fonksiyonları açısından; marka personel ilişkisi, yetenek, performans ve işveren markası kavramları da birbirini destekleyici şekilde ele alınmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar düşünüldüğünde; işletmenin maddi kaynakları ne kadar güçlü olursa olsun işveren markası açısından olumlu bir izlenime ve insan kaynağı açısından yeterli yetkinliğe, yetenekli personele sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. İşveren markasını önemsemeyen işletme, motivasyonu düşük ve isteksiz çalışanlarla, işletmenin hedeflerine ulaşması, verimlilik, iş kalitesi ve diğer işletmelerle rekabet edebilmesi açısından zorlanmaktadır. Bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin temel amacı olan verimliliği arttırmak için; değişen iç ve dış çevre koşullarını yeni yönetim teknikleriyle uyumlaştırarak yönetmek gerekir.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, işletmelerin işveren markasına yönelik çalışmalar yapması ile yeteneğin performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu öne sürülebilir. İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan röportajlarda personel, marka, performans ve yetenek kelimelerini çok sık tekrarladıkları, işveren markası ve yetenek performans süreçlerini yönetilirken marka personel ilişkisi, yetenek ve performans

kavramıyla ilişkilendirildiği tespit edilmiştir. Bu ilişkinin belirleyicisi olarak yetenek ve marka personel ilişkisi kapsamında işveren markasının üzerinde durulmalıdır. Araştırmada bazı kısıtlardan da söz edilebilir. Araştırma 5 aylık zaman dilimini kapsamaktadır. Belirlenen sektörlerde sadece insan kaynakları yöneticileriyle röportaj yapılmıştır. Bir sonraki çalışmada işverenlerin görüşleri de değerlendirilebilir ve sektör sınırlaması yapılabilir. Aynı konu üzerinden nicel çalışma yapıp sonuçlar karşılaştırılabilir. Araştırmanın kısıtları aynı zamanda bu alanda yapılabilecek başka araştırmalar için öneri niteliği taşımaktadır.

Son olarak, insan kaynakları uygulamalarında dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri, yetenekler ve işveren markası arasında güçlü bir ilişki kurulması yönündedir. Bu konuda önemli rekabet üstünlüğü yaratacak olan işveren markası ve yetenek yönetimi unsurlarını göz ardı etmemelidir. İşveren markasına stratejik bakış açısı başarıyı; yetenekli personele stratejik önem vermek ise işletmelerin uzun dönemli yüksek kurumsal performans sağlaması açısından önemlidir.

Kaynakça

- Akal, Z. (2003). Performans kavramları ve performans yönetimi, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara.
- Akar, F. (2012). *Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüş ve önerileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Alnıaçık, E., & Alnıaçık, 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.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Arslan, E. (2011). Performansa dayalı ödeme: sağlık bakanlığı uygulaması, *Maliye Dergisi* (160), 424.
- Atlı, D. (2017). İnsan kaynaklarının yeni vizyonu yetenek yönetimi. Abaküs kitap.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9(5), 501-517.
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them?. *European journal of marketing*, 37(7/8), 972-997.
- Balyejjusa, H. (2014). *School contextual factors, talent management, teacher competency and student engagement in private secondary schools in Naddangira Zone, Busiro North Wakiso District*, Doctoral dissertation, Makerere University.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, T.(2011). *İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.

- Baum, M., & Kabst, R. (2013). How to attract applicants in the atlantic versus the asia-pacific region? a crossnational analysis on China, India, Germany, and Hungary. *J. World Bus.* 48:175–85.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım,7. Baskı.
- Clarke, R. (2009). How to maintain the employer brand. *People Management Journal*, 33.
- Collins, C.J., & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *J. Appl. Psychol.* 87:1121– 33.
- Çelik, M. & Zaim, A. H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Çetin, C., & Özcan, D.E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Davies, B. & Davies, B.J. (2010). Talent management in academies. *Journal of Educational Management*. Emerald Publications, 418-426.
- Della Corte, V., & Mangia, G. (2009). Strategie di employer branding, identità organizzativa e reclutamento di talenti: il caso delle aziende campane di successo. *Proceeding AIDEA "Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, 24-25.
- Doğru, G., & Çakır, S. Y. (2015). İşveren markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi: türkiye'deki işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8 sayı 40, 675.
- Durmuş, E., (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metodlarına giriş: Nitel, nicel ve eleştirel kuram metodolojileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Edwards, M. (2005). *Employer and employee branding : hr or pr, managing human resources: personnel management in transition*. Stephan Bach (Çev.). UK:Wiley Blackwell.
- Erdogan, B. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, 15, (4), 291-314.
- Filizöz, B.(2003). İnsan kaynakları yönetimine uluslararası yaklaşım gerekliliği, *Cumhuriyet Üniveristesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 4(1),161-180.
- Franca, V. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78.
- Gilliver, S. (2009). Badenoch & Clark guide. *Employer Branding Essentials*, 4:3.
- Gomes, R. D., & Neves, J. (2010). Employer branding constrains applicants job seeking behaviour?, *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 26(3), 223-234.
- Gözen, E. (2016). İşveren markası yönetimi sürecinde işe alım öncesi dönem ve işgören seçimi: kavramsal bir değerlendirme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 68.
- Katoen, R.J., & Macioschek, A. (2007). *Employer branding and talent – relationship – management – improving the organizational recruitment approach*. Umea University, Master Thesis.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan kaynakları planlaması*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16: 532-544.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- 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.
- McPherson, G. E. (1997). Giftedness and talent in music. *Journal of Aesthetic Education*, 31(4), 65-77.
- Öksüz, B. (2012). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(2), 14-31.
- Pogorzelski, S., Harriott, J. & Hardy, D. (2010). *Yetenekleri bulmak*. Ü. Şensoy (Çev.), İstanbul: Bzd Yayın.
- Schönfelder, w. (2011). Çağdas and qualitative syllogism logic-nvivo 8 and maxqda 10 compared. *Forum: Qualitative Social Research*, 12(1), Art.21.
- Slaughter J.E., Zickar M.J., Highhouse S., & Mohr D.C.(2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *J. Appl. Psychol.* 89:85–103.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tağraf, H. (2009). Personel istihdam sürecinin işletme performansına etkisi ve Gaziantep ili tekstil sektöründe bir uygulama. *Cumhuriyet Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18, no. 2, 399.
- Tutar, H., Altınöz, M., & Çöp, S. (2011). İşletmelerde yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik bir araştırma. *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Çanakkale, 306-312.
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2016). *TürkDil Kurumu güncel sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Vardarlier, P.; & Taşçı, E.M. (2017). İnsan kaynaklarının pazarlama aracı olarak kullanımında sosyal medya üzerinden işveren markası oluşturmak. *Uluslararası Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Kongre Serisi*. Edirne, Türkiye, 871 -878.
- Verbi Software (2014). Consult Sozialforschung GmbH, Berlin, Germany.
- Vural, Y., Vardarlier, P. & Aykır, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 344.

Employer Brand and Talented Employee Interaction

Pelin VARDARLIER

Istanbul Medipol University
School of Business and Management Science
Human Resources Management
İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0002-5101-6841
pvardarlier@medipol.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Brands are deemed as one of the most important intangible assets of enterprises. As a product of an enterprise, a brand is its most valuable feature which functions to distinguish the enterprise from its competitors. One of the most important values, an enterprise may get through branding is to improve enterprise's reputation by creating a positive image in the minds of target groups. One of the key target groups of enterprises is their existing and potential employees. Brands study on escalating value of brands in order to increase current employees' performances and to become an attraction center for talented employees as employer. Hypothetically these studies are referred as employer brand as a whole. Employer brand and talent management have become more important in terms of strategic human resources management. Objective is to ensure competition by people's hands. Enterprises' duties and liabilities at this point are to attract talented people to enterprise and to create strategies and policies forming required vision in keeping those talented people (Pogorzelski et. al., 201:23). Employer brand concept has been mentioned in 1990s during talent wars (Clarke, 2009:33). Talent wars appeared due to socio-political, demographical, technological and economical changes happened in the country. With these wars, number and efficiency of labor being qualified decreased and therefore many burdens are experienced (Doğru & Çakir, 2015:675). Employer brand is a fact ensuring differentiation of an enterprise as an employer. According to Balmer and Gray (2003:975), there is a rising awareness that brands serve as a strong and leading instrument to various partners for some several purposes including employment and consumers' buying behavior. Lloyd on the other hand defined employer brand as 'a place where existing and potential employees wish to work' (Berthon et. al., 2005:156). Employer brand is a key structure of human resources function, supporting the optimum strategy in accordance with enterprise's culture, value and vision (Vardarlier & Taşçi, 2017: 874). Human resources management effectiveness and efficiency are about administering functions in harmony with each other. To this end, functions are to select and employ most convenient personnel in accordance with qualifications of the job, to measure, evaluate and reward within the scope of performance management, to target maximum yield from human resources due to its role in fields such as employer brand in keeping talented people as well as training and developing them. Employer brand is a matter so highly important that cannot be neglected and will be taken in agendas by enterprises since it is a process to create a brand for currently working and potential employees. The purpose of this study is to uncover the interaction of employers' brands with talented employees. The

interaction of these concepts with each other was evaluated and interaction between the employer brand and talented employees was tried to be explained.

Methodology

With this study, it was tried to be explored how an enterprise's HR talents give its shape to employer brand. It was taken as a case study from employer brand and talent performance process perspective and qualitative analysis technique was used. This exploratory and descriptive research has been done by making 21 in-depth interviews with HR managers of enterprises from various sectors having 150 to 300 employees as size. Many different studies were used to evaluate employer brands and talent managements of enterprises and evaluations in these studies were considered. After evaluation, statements from "Employer Attractiveness Scale (EmpAt Scale)" developed by Berthon et. al. (2005) and studies of Amber and Barrow (1996), Knox and Freeman (2006) and Backhaus and Tikoo (2004) about employer brand were also used during these interviews in order not to deviate from fundamental question of this research. Interview questionnaire forms were created by using "Talent Management Scale" by Tutar, Altonöz and Çöp (2011) selected among other talent management scales, studies by Balyejjusa (2014), Akar (2012) and Davies & Davies (2010) upon literature search. By this way, answers to following questions were sought in this research;

- Importance for enterprises to focus on operational effectiveness, success and efficiency factors in order to achieve their strategic goals,
- How is the relationship between talented employees' roles in critical success factors and firm's targets,
- How does effective and efficient use of HR influence employer brand and profitability,
- Importance of talent management in enterprises,
- How should performance assessment be for talented personnel and how does it apply,
- What is the relationship between brand and personnel,
- On what scale do firm's relationship with its employees as well as employee's view about firm have influence on the brand.

Sticking to the flow of interview prepared earlier, semi-structured in-depth interview technique was used. The reason why semi-structured interview technique was used in collecting research data was because when HR managers are declaring their comments on employer brand and talent performance process, maintaining the process by sticking to interview forms prepared earlier allows a more systematic progress. This technique was also useful to the person who was running the interview for providing standardization and flexibility at a certain level (Yildirim & Şimşek, 2011: 152; Ekiz, 2003:25). Interviews were done from January to May 2017. In line with the arrangements with managers selected by purpose-based sampling method, 45 – 60 minute in-depth interviews were made. Sound recordings nearly 1200 minutes were taken in total during these interviews. HR Managers' opinions were noted on interview forms during these interviews and sound records were turned into word-to-word written transcriptions and collected data were analyzed by Maxqda 11, one of the computer aided qualitative data analysis software programs. Thanks to this software, interview texts were put into a certain systematic. Analysis tables and diagrams were obtained by doing coding on straight texts of interviews made with HR managers.

Findings

Interviews with HR managers were uploaded to Maxqda 11 software in order to encode data obtained from sound recordings collected as a result of these interviews, to find and arrange themes and to identify and interpret findings. In line with expert views, a code key was used for encoding and it was identified to software. Interview results were read one by one for ability to encode upon organizing in the form of written texts and text of each interview has been encoded upon analysis of its meanings such as text, word, sentence or paragraph. Afterwards, how the same code would differ from person to person and/or sector to sector, considering relationships between codes. Using common grounds identified, firstly code categories and then diagrams were reached. As a result of readings, “profitability”, “success”, “target”, “brand – employee relationship”, “talent”, “efficiency”, “effectiveness”, “employer brand” and “performance” codes were created. Interviews done with HR managers were uploaded to Maxqda 11 package software. Codes including factors of each interview were analyzed at the level of words, sentences and paragraphs mentioned in the interviews. Firstly the interrelationship between codes was analyzed. In such analysis, number of interaction between various codes was quantitatively evaluated and it showed strong and weak relationship ties. These ties revealed the facts used by participant managers in their evaluations. According to this matrix, codes of brand-employee relationship and success, employer brand and brand-employee relationship, efficiency and effectiveness were in a significantly high correlation. From this point, it is possible for us to say that highly interacted codes create common patterns for HR managers. Accordingly a manager mentioning about brand-employee relationship intersects this hypothesis certainly with employer brand and success codes. Likewise, a manager mentioning about efficiency also uses effectiveness in the same phrase for sure. In the light of these conclusions, it seems a correct determination to say that these codes are common patterns for HR managers.

Conclusion

In this study, results of interviews done with human resources managers from Turkey’s leading and common sectors (production, health, retail, logistics, construction, services, food and informatics) were analyzed. As a result of this analysis, it is seen that talent and brand employee relationship concepts were used together frequently. It is found that HR managers repeated the words; employee, brand, performance and talent so frequently during their interviews and in managing employer brand and talent performance processes, brand- employee relationship was correlated with talent and performance concept. As the indicator of this correlation, employer brand should be emphasized within the scope of talent and brand employee relationship. According to findings of this research, it may be suggested that there is a significant correlation between enterprises’ studies on employer brand and talent’s performance. There were some limitations in this research. It includes a 5-month period. Interviews were done with only HR managers from predetermined sectors. In further studies, employers’ opinions may be analyzed and sector limitation may be applied. A quantitative study may be done over the same subject and conclusions may be compared. Limitations of this research also have the quality of recommendation for further studies in this field.