

# 020 YÜZYÜZE | MERVE KARA



Imuspervirtis in  
vid C. Adhuidet  
nonsilie ips, vid  
sente nonsul ver  
que inarit; hiliin

## İŞVERENLERE MARKA ÖĞÜTLERİ

İşveren markalaşması deyince akla gelen ilk isimlerden biri Brett Minchington. Bu alanda dünyanın en yetkin organizasyonlarından Employer Brand International'ın kurucusu olan Minchington; Siemens'ten Hewitt'e ve PricewaterhouseCoopers'a kadar pek çok global şirkete danışmanlık yaptı. Bugüne kadar işveren markalaşması üzerine yazılmış yalnızca iki kitap bulunuyor ve bunlardan biri Brett Minchington'a ait. Büyük firmalar tarafından önemi gittikçe daha fazla anlaşılan ve bu alanda uzman olan nadir isimlerden biri olması nedeniyle deneyimlerini aktarmak için dünyanın dört tarafını dolaşiyor Minchington. Employer Brand Global Tour adını verdiği bu uzun gezide yolu Türkiye'ye düşen Brett Minchington, işveren markası ve işveren markalaşması algısının krizle nasıl değiştiği, sosyal paylaşım sitelerinin bu alanda yarattığı güçlü etki gibi temel konuları *BusinessWeek Türkiye*'ye bir uzman gözüyle değerlendirdi...

**İşveren markalaşması büyük ölçüde algıyla ilgili. Kriz, piyasalardan firmalara hatta markalara kadar birçok konuyla ilgili algıları değiştirdi... Peki, kriz işveren markalaşması algısını nasıl etkiledi?**

İşveren markası bir organizasyonun imajı üzerine çalışır. Markanın imajla ilgili olduğu düşünülürse buradaki bütün faaliyetler çalışanlarda bağlılık oluşturma, onları organizasyona çekme ve orada tutmayla ilgilidir. Bu, kısaca işveren markalaşmasıdır. Yalnızca işe almaktan ibaret bir uygulama değil bu;

FOTOGRAF: CEVAHİR BUĞÜ

aynı zamanda çalışanları kaybetmemek. Son beş yılda bu kadar popüler olmasının nedeni ise yetenekli işgücünün çok çabuk yer değiştirebiliyor olması. Bu nedenle, firmaların pazarda konumlanma çalışmalarında işe alım alanına büyük yatırımlar yapılıyordu. Fakat birçok büyük firmayı etkileyen küresel krizle birlikte bu yatırım işe alımdan, çalışanları elde tutmaya doğru kaydı. Bir de en yeteneklilerin nasıl daha üretken hale getirileceği üzerine çalışmalara. Bu da bağlılık oluşturmayla ilgili. Çalışanlar ancak şirketlerine bağlıysa adanmış bir şekilde daha verimli çalışabilirler. Son zamanlarda elde tutma ve bağlılık oluşturma üzerine daha fazla çalışma yapıyoruz. Firmalar daha çok içe odaklı şu anda. Kriz öncesinde ise daha dışa odaklılardı. Çünkü çok hızlı büyüyorlardı ve sürekli yeni yeteneklere ihtiyaçları vardı. Fakat gelişmiş pazarlardaki en büyük sorun yetenek azlığı. Çünkü bu bölgelerde yaşlı bir nüfus var. Türkiye bu açıdan çok şanslı. Fakat Türkiye'nin şanssızlığı da gelişmiş ülkelerin yetenek ihtiyaçlarını Türkiye gibi ülkelerden karşılamaya çalışmaları. Diğer bir sorun da yeteneğin sürekli dolaşım halinde olması. Dünya gittikçe küçülüyor. İnsanlar artık daha fazla iş değiştirmeye meyilli. Son beş-altı yılda, pek çok gelişmiş ülkede bulundum ve buralardaki firmaların pek çoğu işveren markalaşmasının önemini kavramış durumda. Bunun için belirli stratejileri var. İşe alma, elde tutma ve bağlılık oluşturmaya toplamda tek bir çerçeveden bakıyorlar.



olduğunu bilmiyorlardı ama kendileri için vazgeçilmez olduğunu düşünüyorlardı. Krizle birlikte firmalar frene bastı. Pazarda firmaların en yetenekli çalışanları her zaman elinde tutmak isteyeceği algısı vardı ama bu olmadı. Firmalar yetenekleri işten çıkardılar. IBM, Microsoft, Vodafone gibi büyük kuruluşlardan edindiğim geri dönüşler bu yöneydi. Krizin aslında bir eşleşme krizi olması sorundu. Yetenek tam anlamıyla firmalara nasıl yaklaşı-

cağımı ve kendini nasıl konumlandıracağı yani kişisel markalaşmayı bilmiyordu. Firmalarsa hâlâ manuel moda göre çalışıyordu. Oysa Facebook, LinkedIn gibi çevrimiçi

kanallar sayesinde pek çok yolla insanlara ulaşılabilir bugün. Ama Kriz A sınıfı yetenek açısından pek bir şey değiştirmede. Tıpkı kriz öncesinde olduğu gibi hâlâ bulunması zor.

**Son yıllarda online taraftaki hızlı gelişme işveren markalaşması için yeni alanlar yarattı. Sizce bu etkin kullanılabilir mi?**

Sosyal medya tıpkı gerçek hayatta olduğu gibi insanlara etkileşim içinde bulunacağı

mekânlar oluşturuyor. Buralarda pasif ve aktif adaylar bulunuyor. Ve çoğunluk pasif adaylardan oluşuyor. Şu anda iş aramıyor olabilirler ama gelecek vaat ediyorlar. Bu durum, firmalara onlara ulaşabilmeleri için yeni bir araç sağlıyor. Fakat burada en önemli risk online sosyal medyanın kontrol edilmesindeki güçlük. Yönetilebilir ama kontrol edilemez. Firmanızla ilgili olumsuz bir propaganda çok çabuk yayılabilir ve insanların bütün algısını değiştirebilir.

**Sizce sosyal ağlarda yer almak biraz abartılmıyor mu? Bundan birkaç yıl sonra herkes burada veya orada olacak... Büyük fark ne olacak o zaman?**

Evet, birçok şey deneme yanılma yoluyla belirlenecek. Bugün hâlâ bu aşamadayız ve sonuç-

larını şimdiden söylemek çok zor. Birçok firma herhangi bir strateji belirlemeden bu alanlara adeta hücum ediyor. Ama bir hedefle yola çıkanların fark oluşturduklarını söyleyebilirim. Örneğin global yemek servisi firması Sodexo'nun sosyal medya stratejileri dahilinde tam zamanlı online çalışan bir elemanı bulunuyor. Bu alandan sorumlu tek bir kişi sayesinde firmanın itibarı yükseldi. Firmalar kabiliyetlerini geliştirmediği ve oyun metotlarını belirlemediği sürece, bu alandan yeterince faydalanamayacaklar. Firmaların çoğu bu alanlarda olmak istiyor. Yeni olduğu için hücum ediyorlar ama bir doyum noktasına ulaştığında terk ediyorlar. Twitter, Facebook gibi alanlara önce artan sonra azalan ilgi firmalar açısından bir mesaj veriyor. Aslında değişen firmalar değil, alanlar. Bence bu insan kaynakları (İK) döngüsünün bir parçası. Neticede tüm bu alanlar gelecek vaat ediyor ve akıllı firmalar bunlardan nasıl yararlanacaklarını biliyorlar.

**Akıllı firmalar demişken, sizce işveren markalaşmasını en iyi kullanan şirketler hangileri?**

Bunların başında Google geliyor. Neyi temsil ettiklerini gayet iyi biliyorlar. Hem ürün hem de çalışan için geçerli

**“Online sosyal medyayla ilgili en önemli risk kontrol edilmesindeki güçlük. Yönetilebilir ama kontrol edilemez.”**

İstihdam deneyimini tam bir süreç olarak değerlendiriyorlar. Tüm bunlar firmaları işveren markalaşması üzerine daha fazla düşünmeye itiyor.

**Yani insan kaynağı açısından gücün talepten arz tarafına geçtiğini mi söylüyorsunuz?**

Krizden önce belirleyici olan yetenekti. Sürücü koltuğunda yetenekli işgücü vardı. Aslında yeteneğin ne olduğunu sorduğunuzda firmaların çoğu cevabın ne

bu. Firmanın içinde olan her şey duyduğunuz ve bildiklerinizle örtüşüyor. Kültürlerini bütün bir organizasyona yaymayı başardılar. Kuralları değiştirdiler. Wall Street'i sarstılar. Uzun zamanda çok başarılı bir iş çıkardılar. İkinci olarak Microsoft. Şu an altı aylık çalışmanın meyvelerini topluyorlar. Tüketici için çok iyi bir durumlar, rekabet onları inovasyona itti. Microsoft işveren markalaşmasını çok iyi anlayan firmalardan biri. Hedef kitlelerine tekliflerinin ne olduğunu çok iyi iletiyorlar. Diğer bir şirket Ritz Carlton. Çalışanları, sağladıkları hizmetin birinci sınıf olduğu mesajını veriyor. Yine çok net bir temsilieri var. Ve işe alım süreçlerinde doğru politikaları uyguluyorlar. Bunun

yanında Singapur Airlines, yıllarca motivasyonlarını kaybetmeden hatta yaptıkları işten keyif alarak bu işe devam ettiler. Gelişim programları, izleme sistemleri, standartlarıyla çok güçlü bir kültürleri var. Aslında her sektörün liderleri var ama bunların arasında öne çıkanlar bunlar. Gerçekte insanlar algıya karar veriyor. Eğer firmalar adaylara farklı yollardan ulaşıyorsa, insanlar farklı yollardan algı oluşturuyor. Bazen de tavsiyenin çok etkili olduğunu göre-



Brett Minchington, online sosyal ağların yeni fırsatlar yarattığını söylüyor

ren markalaşması açısından başarılı olduğunuzu göstermez. Eğer çalışanlarınızı firmanızda tutabilecek güçlü bir işveren markası yaratamıyorsanız onları kaybetmeniz an meselesidir. Yetenek kıtlığının olduğu bir dönemde, iyi çalışanlarınızı kaybetmeniz sürdürülebilirlik açısından ciddi sorunlar yaratır. Aynı zamanda çalışanlarda bağlılık oluşturmayan firmalarda zayıf müşteri hizmetleri kaçınılmazdır. Bu da müşterileri rakiplerle iş yapmaya iter, bir taraftan algısı yükselirken, rakipleriniz doğru kişileri çekmeye, hakkında daha çok söz ettirmeye başlarlar. Bu da marka değerini düşürür.

kisel çalışmadan çok daha akıllıca. Ve yetenek aslında artık sadık değil. Daha fazla seçenekleri var.

#### **Türkiye gibi gelişen ülkelerde işveren markalaşmasını nasıl görüyorsunuz?**

16 ülkede bulundum ve gittiğim her ülkede çoğunlukla global markaların yerel yöneticileriyle bir araya geliyorum. Stratejilerini yerel düzeyde nasıl belirledikleri buradaki yöneticiler için oldukça önemli. Türkiye bence işveren markalaşması açısından Güney Afrika'ya benziyor. Oradaki kadınlar da Türkiye'deki gibi bu konuyla yakından ilgileniyorlar. Ekonomi oldukça iyiye gidiyor. Yer yer gelişen pazarlardakinden daha iyi, çok değerli çalışanları var. Elbette bazı trendlerde söz sahibi olmak elbette biraz zaman gerektiriyor. Türkiye işveren markalaşması açısından gelişmekte olan bir ülke. Bunun önemini fark eden firmalarsa önümüzdeki birkaç yıl içinde faydalarını hissetmeye başlayacaklardır ama önlerinde daha uzun bir yol var. Son yıllarda online ve dijital alanda çok fazla yaratıcı çalışma yapılıyor gelişmiş pazarlarda. Ve Türkiye, bu pazarların ortasında konumlanmış olmasıyla bu çalışmalardan faydalanabilir. Teknoloji bu alanda çok fazla şey vaat ediyor. |BWT|

**“Çalışanlarda bağlılık oluşturmayan firmalarda zayıf müşteri hizmetleri kaçınılmazdır.”**

biliyorsunuz. Saydığım bu firmaların tavsiye kontrol mekanizmaları da oldukça başarılı.

#### **Marka değeri ile işveren markalaşması arasında nasıl bir ilişki var?**

Bence bu çok önemli bir soru. Danimarka, Amerika, Avustralya ve Güney Afrika'dan katılımcılarla yaptığımız geniş katımlı atölyelerde bunun cevabını arıyoruz biz de. Güçlü bir kurumsal markaya sahip olmak demek işve-

#### **Yetenekli işgücünü çekmek konusunda son yıllarda firmalar ne tür yöntemler geliştirdiler?**

Teknoloji ve online alandaki gelişmeler firmalara işe alımda yeni kapılar açtı. Firmalar sosyal siteler sayesinde her yere girebiliyorlar. Ve işveren markasından sorumlu yöneticileri olan firmalar bu alanlarda iyi işler çıkardı. Sosyal ağlarda topluluklar oluşturma ve belirli organizasyonlardan kişileri bir araya getirme fikri herhangi bir kısa vadeli tep-