

İşveren Markasının İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerine Etkileri

Mehmet GÜLER*

ÖZ

Küreselleşme sürecinin etkilerinin arttığı işgücü piyasalarında, şirketler için büyük önem arz eden konuların başında gelen İnsan Kaynakları Yönetimi; şirketin gelecek hedeflerine ulaşabilmesi, şirket verimliliğinin sağlanması ve artırılması için ihtiyaç duyulan, gelecekte ihtiyaç duyulabilecek insan kaynağının işe alınması, eğitilmesi, kariyerinin planlanması ve geliştirilmesi faaliyetlerini ifade etmektedir. Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin hayatına devam edebilmesi, insan gücünün niteliği ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, doğru insanın bulunması ve seçilmesi süreciyle başlayan ve yönetilmesi süreciyle devam eden insan kaynakları yönetim fonksiyonu işletmelerin vazgeçilmez haline gelmektedir. Diğer taraftan, insan unsurunun da sürekli değiştiği ve geliştiği dikkate alındığında, İKY fonksiyonlarının da sürekli gelişim, değişim ve etkileşim sürecinde olacağı açıktır.

Günümüzde nitelik düzeyi yüksek işgücünün tercihi marka değeri yüksek (işveren markası) olan işletmeler olduğu dikkate alındığında nitelikli insan kaynağının kazandırılmasını ve elde tutulmasını sağlayacak işveren markasının oluşturulması gerekmektedir. İşveren markası yönetimi, işletmelerin rakiplerinden farklılaşmasına odaklanması sürecinde sadece mal ve hizmet farklılığı yaratarak değil, mevcut çalışanların ve potansiyel işgücünün beklentileri ve ihtiyaçlarını dikkate alarak oluşturulan örgüt kültürü ve insan kaynakları faaliyetleri açısından yönetme biçimidir. İşveren markası yönetiminin gerçekleştirilmesi, işletmelerde işgücü devrini de azaltmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetim süreci ve işveren markası ilişkisi önem kazanmaktadır. İşveren markası yönetim modelinin süreçleri ile insan kaynakları yönetim sürecinin etkileşimi işletmenin nitelikli insan kaynağını bulma ve seçme sürecinden yönetme sürecine kadar tüm fonksiyonlarında katkısı olacağı ifade edilmektedir.

İşveren markasının bileşenleri incelendiğinde, mevcut çalışanlara karşı sorumluluklar, potansiyel adayların işyerine kazandırılma misyonu, iş-özel hayat dengesi, kurum kültürü, kurum/ürün markası, çalışma ortamı ve yan haklar olduğu görülmektedir. İşveren markası ve insan kaynakları yönetimi yönetim süreçlerinin bileşenleri açısından büyük benzeşme göstermektedir. Bu nedenle bu iki yönetim yaklaşımının etkileşim içerisinde olması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, işveren markasının sürecinin işletmeler açısından önemini ortaya koyarak, nitelikli personelin kazandırılması ve elde tutulması sürecinde insan kaynakları yönetim fonksiyonları ile ilişkisini incelemektir. Bu kapsamda, işveren markası uygulamalarının insan kaynakları yönetim süreçleri ile doğrudan ilişkisi anlatılacaktır.

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

The Effects of the Employer Brand on Human Resources Processes

ABSTRACT

In the labor markets, where the effects of the globalization process have increased, Human Resources Management, one of the most important issues for companies; The company's future goals are to reach, to ensure and increase the efficiency of the company, the future human resources needed for recruitment, training, career planning and development activities are expressed. In today's competitive conditions, the continuation of life of businesses is directly related to the quality of manpower.

For this reason, the human resources management function, which starts with the process of finding and managing the right people, is becoming an indispensable part of the enterprises. On the other hand, when it is taken into consideration that the human element is constantly changing and evolving, it is also clear that HRM functions will be in the process of continuous development, change and interaction.

Nowadays, it is necessary to create an employer brand that will provide qualified human resources to gain and keep qualified human resources considering that high quality workforce is preferred enterprises with high brand value (employer brand). Employer brand management is the way of managing not only the difference of goods and services in the process of focusing the differentiation of the enterprises from the competitors, but also the organization culture and human resources activities created by taking into consideration the expectations and needs of the current employees and potential labor force. The realization of employer brand management also reduces the turnover of enterprises. In this context, the relationship between human resources management process and employer brand is gaining importance. It is stated that the processes of employer brand management model and human resource management process will contribute to all functions of the enterprise from the process of finding and selecting qualified human resources to the process of managing.

When the components of the employer brand are examined, it is seen that there are responsibilities towards current employees, the mission of bringing potential candidates to the workplace, work-private life balance, corporate culture, institution / product brand, working environment and side benefits. The employer brand and human resources management show great similarities in terms of the components of the management processes. Therefore, these two management approaches should be in interaction.

Keywords: Human Resources Management, Employer Brand, Administration

Giriş

Günümüzde şirketlerin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri, sürdürülebilir kılınmaları ve buldukları sektör içerisinde başarı sağlayarak vizyonuna ulaşmaları için gerekli olan kalifiye çalışanların işe alınmasından başlayıp çalışanların işten ayrılmalarına kadar olan süreci etkin bir şekilde yönetmek için şüphesiz ki insan kaynakları yönetimi için bir sistem kurulması gerekmektedir.

Geleceğin tahmin edilerek şirket işlerinin aksatılmadan yapılması, şirket veriminin artırılması için etkin ve yetkin insan kaynağı işe alımın yapılması, işe alınan kişilerin sürekli eğitilmesi, kariyer planlamasının yapılması ve geliştirilmesi ve performansının ölçülmesi gibi yüksek önem arz eden ve üzerinden durulması gereken süreçler bütünü İnsan Kaynakları Yönetimini tanımlamaktadır.

Küreselleşme ile birlikte bilgi teknolojileri alanında birçok gelişmeler meydana gelmiştir. Bu durum beraberinde hızla rekabet ortamının gelişmesine de sebebiyet vermiştir. Şüphesiz ki bu durumda şirketlere düşen en önemli görev şirkete en çok değer katabilecek insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesi olacaktır.

Şirketleri vizyon ve misyonuna ulaşmasını sağlayacak dolayısıyla amaç ve hedefleri doğrultusunda yükseltecek olan en büyük etken insan kaynağıdır. Çalışanın kendisini şirketin amaç ve hedeflerine adayabilmesi için öncelikle kendi amaç ve hedeflerine uygun bir çalışma ortamı beklentisi olacaktır. Bu durum şirketlerin artık insan kaynağını seçen konumunun yanı sıra seçilen, tercih edilen konumunun da olması gerektiğine işaret etmektedir. Şirketlerin tercih edilebilir olması çalışma potansiyeli olan kişilerin gözündeki şirketin sunduğu işveren markası ile alakalıdır. İşveren markası şirkete özel şirketin belirlediği bir kimlik konumundadır.

Şirketin mevcut çalışanları ve potansiyel çalışanlar tarafından çalışılabilecek en iyi yer olarak düşünülmesi işveren markasını ifade etmektedir. Çalışanların profili, şirketin kültürü, sosyal sorumlulukları, vizyonları ve misyonları işveren markalarına işaretler. Nitelikli çalışanların şirkete kazandırılmasında işveren markasının büyük etkisi bulunmaktadır.

Bu çalışmada İKY süreçlerine ve işveren markasına ait bilgilere değinilmiştir. Ayrıca İK süreçlerinden İKP, seçme ve yerleştirme, eğitim, kariyer planlanması, performans değerlendirmesi, ücretlendirme gibi süreçlerinin işveren markası üzerindeki etkilerine ve işveren markasının işten ayrılma süreçleri ve çalışan memnuniyeti üzerine etkilerinden bahsedilmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve İnsan Kaynakları Yönetimi

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Gelişimi

Şirketlerde etkili bir insan yönetimi gerçekleştirmek için yapılan akademik çalışmalar ve uygulamalar 1970 yıllarında Personel Yönetimi adı altında gündeme gelmiştir. 1980 başı itibarı ile İnsan Kaynakları Yönetimi adı altında daha farklı uygulamalar ve sonuçları konu edilmeye başlamıştır. Bu değişim sürecinde küreselleşmenin artması ve rekabet ortamının oluşması etkili olmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi aslında personel yönetiminin uzantısı niteliğindedir. Bu iki kavram arasındaki en önemli fark Personel yönetiminde işgücü verimliliğini ile daha çok şirket karlılığı göz önünde bulundurulurken, İnsan Kaynakları Yönetiminde işgücü verimliliğinin yanı sıra çalışanın da memnun olması amaçlanmıştır.

Personel yönetimi ilk başlarda çalışanlar ile ilgili kayıtların tutulması, ücret ve yan haklarının ödenmesi, sigorta ödemelerinin yapılması, izin, rapor, geç kalma ve devamsızlık durumlarının takip edilmesi gibi süreçlerde yer alıyordu (Uyargil vd., 2008; 5). İlerleyen zamanlarda çalışan seçimi, vardiya planlamalarının yapılması, servis ve yemek organizasyonlarının yapılması, personel devamlılığının ve devir hızının gözlemlenmesi gibi süreçlere de katılmaya başlamıştır.

1980 yılları ortalarında Personel Yönetimi işlevselliğini kaybetmeye başlamıştır. Bu yaklaşım değişikliğinin nedeni insan kaynakları yöneticilerinin şirketlerdeki diğer yöneticiler ile sorumlulukların ilişkilendirilmesi olmasıdır.

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetiminin gerçekleştiği üç alan bulunmaktadır. Birincisi, tüm fonksiyonel departmanlarda çalışan yöneticilerin, bir İnsan Kaynakları Yöneticisi gibi çalışanlarının motivasyonundan ve iş tatmininden sorumlu olarak çalışmasıdır. İkincisi, artık makinelerin ya da üretim alanlarının değil de çalışanların şirketin rekabet avantajını oluşturacak örgütsel bir değer olarak

görülmesidir. Üçüncüsü ise, çalışan ihtiyaçları ile şirket amaçları arasında uyumluluğun oluşturulmasıdır. Bununla şirket ile çalışan aynı tatmin boyutuna ulaşacaktır(Sabuncuoğlu, 2013; 9).

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

| Personel Yönetimi | İnsan Kaynakları Yönetimi |
|----------------------|---------------------------|
| İş odaklı | İnsan odaklı |
| Operasyonel faaliyet | Danışmanlık hizmeti |
| Kayıt sistemi | Kaynak anlayışı |
| Statik bir yapı | Dinamik bir yapı |
| İnsan maliyet unsuru | İnsan önemli bir girdi |
| Kalıplar, normlar | Misyon ve değerler |
| Klasik yönetim | Toplam kalite yönetimi |
| İşte çalışan insan | İşi yönlendiren insan |
| İç planlama | Stratejik planlama |

İKY’de gerçekleşen gelişmeler sonucunda bu bölümün uğraş alanları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Çalışanların sürekli eğitim ve gelişimleri sağlanır.
- İşe alım, çalışan ilişkileri, tatmini, kariyer planları ve performans değerlendirme süreçlerinde insan odaklı çalışmalar yapılır.
- Kurumsal kültürün tüm süreçlere yerleştirilmesi amaçlanır.
- Şirket çalışanlarının ortak hedefe koşması sağlanır.
- Çalışan amaçları ile şirket amaçları birlikte masaya yatırılır.
- Çalışan motivasyonu sürekli artırılarak değişime hazır konuma getirilir.
- Etkin iletişim ve bilgi akışı için iletişim kanalları tasarlanır ve oluşturulur.
- Çalışanların maksimum performans düzeyine ulaşmaları amaçlanır.
- Gelecek organizasyonlarda ihtiyaç duyulan pozisyonlar için çalışanların kariyer planları hazırlanır ve eğitim ortamları hazırlanır (Fındıkçı, 1999; 18-21).

2. İşveren Markasının Kavramsal Çerçevesi

2.1. Marka ve İşveren Markası Tanımı

Çağımızda müşteri odaklı hizmet anlayışının ve pazarlama anlayışının gelişmesi ile birlikte marka kavramının hem müşteri hem de işveren tarafında önemi artmıştır (Ören ve Yüksel, 2012; 21).Küreselleşme ile birlikte değişen ticari algılar, ürünlerin farklılaştırılmasını gerekli kılmıştır. Ancak gerçek işgücü piyasalarında işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için ürün farklılaştırma yeterli bir aksiyon olmamıştır. Rekabet şartlarının değişmesi süreci ile birlikte artık işletmeler sosyal bilimlerden de faydalanarak daha stratejik aksiyonlara yönelmeye başlamış ve müşteri memnuniyetini arttırmak doğrultusunda kurumsal aksiyonlar almış ve değişim süreçlerini başlatmıştır. Değişen pazarlama anlayışı ile birlikte üretim süreçlerine müşterinin yanı sıra çalışan da dahil olmaya başlamıştır. Çünkü artık şirketlerin başarıları yalnızca kar oranları ile değil çalışanlarının memnuniyetleri ile de ölçülmektedir. Artık şirketler sadece dış müşteriye değil, iç müşteri sayılan çalışanın da motivasyonunu arttırmaktan sorumludur.

Çalışanlar ve müşteri açısından marka; bir ürün ya da hizmeti tanıtan, rakiplerden ayrılmasına yarayan simge, işaret ve isimlerdir. Markayı temsil eden simge, işaret ve isimler, iç müşteri denilen personel ve asıl müşteri algıları üzerinde farklı kavramlar ifade etmektedir. Marka, dış müşteri memnuniyeti açısından tamamen ticari yargılar üzerinden birtakım yargılar yaratırken, iç müşteri diye tanımlanan çalışan açısından, kelime anlamı üzerine kurumun sahip olduğu değerler, kültürel özellikler, misyon vizyon gibi sosyal bilimler aracılığı ile örgütsel anlamda analiz edilen birçok kavramı içerisinde barındırmaktadır (Baş, 2011; 29).

Marka, müşteriler tarafından olumlu ya da olumsuz algı oluşturan, ürünün ürünle bütünleşmiş olan özelliklerini duyuran ifadelerdir. Marka imajının oluşturulması ve markanın belirlenen hedef kesime hitap etmesi pazarlamanın en önemli parçasıdır (Gonca ve Çakır, 2015; 2). Ürünün ve hizmetin müşteriler tarafından algılanmasını ve tanınmasını sağlayan marka müşteri hareketlerini yönlendirir.

Marka kavramında olduğu gibi işveren markası kavramında da amaç işvereni ön plana çıkarmak, işverene maksimum derecede rekabet edebilirlik düzeni sağlamaktır. Şirketler hakkında basında çıkan

haberler, yaptıkları hizmetler, reklamlar vs. kişilerin satın alma kararlarını etkilediği gibi aynı zamanda o işyerinde çalışıp, çalışmama kararını da etkilemektedir.

İşveren markası kavramı ilk olarak Simon Borrow tarafından 1993 yılında ortaya atılmış bir kavram olmakla birlikte, İnsan Kaynakları birimi tarafında yapılan işe alım süreci ile elde edilen psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel faydaların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Baş,2011; 20). Psikolojik faydaları açısından işveren markasının çalışana kattıkları, marka bilinci sebebi ile işgücü piyasasında mesleki anlamda değer görme, mesleki imaj oluşturma ve kariyer planlarının daha sağlıklı yapılmasıdır. Ekonomik faydaları, yine işveren marka bilincinin olduğu çalışanlar işletme içerisindeki varlıklarını daha uzun soluklu hale getirerek, terfi, ekonomik gelir anlamında katkı sağlayacaktır. Fonksiyonel faydaları dikkate alındığında, işveren markası bilinci oluşan çalışanların kuruma duygusal bağları artacak ve kurum içerisinde farklı organizasyonlarda çok amaçlı olarak katma değer sağlayabilecek yapılanmalarda rol alabilecektir.

İşveren markası direk olarak şirketin imajını etkileyen stratejik bir yönetim anlayışıdır. Kavram kapsamında işveren markalaşması ve kurum markalaşması diye iki tanım inceleyebiliriz. Kurumsal marka ile işveren markası bazen benzer anlamlarda kullanılmakla birlikte aslında ikisini ayıran önemli noktalar bulunmaktadır. İşveren markasının farklı organizasyonlarda farklı tanımları olmakla birlikte burada önemli olan her şirketin kendi faaliyetleri ve uygulamaları için bir tanım oluşturmalarıdır. Bu tanımları gerçekleştirebilmek için gerekli olan 10 anahtar faktör aşağıda tanımlanmıştır (Demir, 2014; 14-15).

-Bağlılık faktörü, işveren markası ile çalışanların şirkete olan aidiyet duyguları ve bağlılıklarını tanımlar.

-Tavır faktörü, işveren markası algısı oluşmuş bir çalışanın şirkete ve şirket değerlerine ve hedeflerine inancını ve tüm bunlara karşı takıntığı olumlu tutumu anlatır.

-Uyumlaştırma faktörü, işveren amaçları ile çalışan amaçlarının ortak noktada buluşturulmasını ifade eder.

-İletişim faktörü, şirket ve çalışanlar arasında etkin, şeffaf, güven esaslı ve sağlıklı iletişim gerekliliğini anlatır.

-Amaçlar faktörü, işveren markası ile şirket bağlılığı oluşan bir çalışanın şirket hedeflerini anlaması ve bu amaç doğrultusunda takım çalışması ile birlikte hedefe koşmasını tanımlar.

-Müşteri odaklılık faktörü, bütün çalışanların kendi görevlerini müşteriye odaklı olarak ve müşteri isteklerini göz önünde bulundurarak yapmasını anlatır.

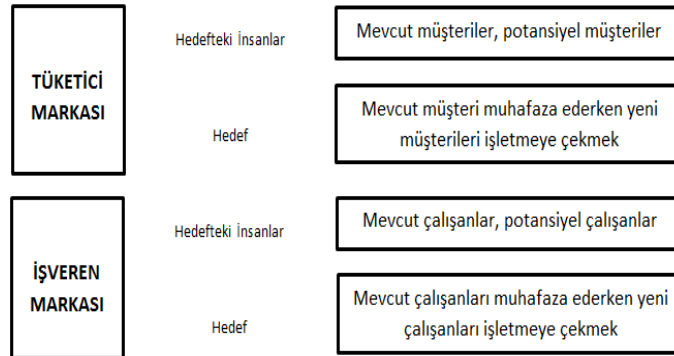
-Adanmışlık faktörü, şirket çalışanlarının maksimum performans ile şirketin sadece kısa vadedeki hedeflerine değil uzun vadedeki hedeflerine de kendisini adanmasını ifade eder.

-Sadakat faktörü, bağlanmış bir çalışanın organizasyon içerisindeki görevlerini maaş almak ya da yöneticisinin isteklerine karşılık vermek için değil de içinden geldiği için, kendisi istediği için yapmasını anlatır.

-Dahiliyetlik faktörü, şirket bağlılığı oluşmuş bir çalışanın şirketin ona sunduğu görevler dışında ekstra çaba sarf etmesini, bunun dışında şirket hedeflerinin kendi hedefleri haline gelmesini tanımlar.

-Sahiplik faktörü, şirket bağlılığı oluşmuş bir çalışanın şirketi kendi işi gibi görmesini ifade eder.

İşveren markası kavramında müşteriden kasıt şirket çalışanları ve şirket markasının durumudur. Tüketici markası ve işveren markası arasındaki farklar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Baş, 2011; 30).



Şekil 1.1. Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklar

Kaynak:: Türker Baş, İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarları, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 2011, s. 30.

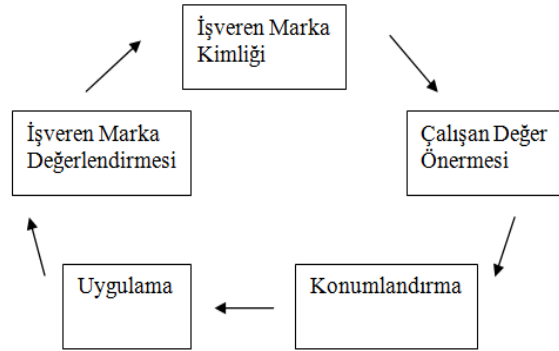
Şekilde de anlatıldığı gibi işveren markasının asıl amacı mevcut çalışanların şirkette tutundurulmasını, potansiyel çalışanların ise şirkete çekilmesini sağlamaktır.

İşveren markası sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak amacı ile şirketin farklı ve çekici özellikleri üzerinde durarak, şirketi farklılaştıran bu özelliklerinin şirket içinde ve dışında duyurulması faaliyetlerini içermektedir (Baş, 2011; 30). Çalışanlar ve çalışma potansiyeli olan kişiler marka hakkında farklı kanallardan aldıkları bilgileri yorumlamaları sonucunda zihinlerinde marka algısı oluşmaktadır. Bu nedenle direkt akıllarında işveren markası oluşur, bu durum kaçınılmazdır.

2.2. İşveren Markası Yönetimi Modeli

Tarih boyunca hiçbir zaman bu kadar gündemde olmayan marka kavramı, günümüzde kimsenin görmezden gelemediği, bireysel ve toplumsal yaşam ile birlikte ticaretin tam merkezine yerleşmiş bir kavram haline gelmiştir. Doğasında üretmek ve tüketmek olan insan için markalar ne kadar önemli ise, şirketler için de ticari menfaatlerini düşünmek ve bunları maksimum seviyeye çıkarmak için ve piyasada sürdürülebilirliğini artırmak için markalar o kadar önemli yer tutmaya başlamıştır. Pazardaki yerini sağlamlaştırmak isteyen işletmeler için markanın yönetilmesi de kaçınılmaz olmuştur. Markanın yönetilmesinin temel amaçları markanın bilinirliğinin artırılması ile birlikte markayı piyasada lider koltuğuna taşımaktır (Aktuğlu, 2008; 53). Bu süreci amaçlar doğrultusunda yönetmek ve kontrol altında tutmak gerekmektedir. Önerilen İşveren Markası Yönetim Modeli; öncelikle işveren markasını tanıyarak, şirketlerin çalışanlara sunduklarını ve karşılığında bekledikleri belirlenerek ve şirketlerin özellikle rakiplerinden hangi noktalarda ayrılacağı farklılaşacağı ve nasıl konumlanacağını belirleyecek detaylı bir süreç olarak tanımlayabiliriz.

İşveren marka yönetimi beş temel bölüme ayrılmaktadır (Baş, 2011; 54-57). Bu bölümleri aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.



Şekil 1.2.: İşveren Marka Yönetimi Modeli

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.isverenmarkasi.com/2010/05/05/isveren-marka-yonetimi-modeli/>, (12.01.2019)

2.2.1. İşveren Marka Değerlemesi

Mevcut çalışanlar, potansiyel çalışanlar ve hedef kitleden oluşan çalışanların fikirlerinde işveren markasının tanımlanması ile birlikte işletmenin bilinçli ve bilinçsizce yürüttüğü işveren marka yönetimi faaliyeti ile her faaliyetinin işveren marka imajına olan etkilerini incelemektedir. İşveren marka değerlendirmesi marka yönetimi sürecinin ilk basamağı olması sebebiyle oldukça kritiktir. Çünkü şirketin nerede olduğunu ve faaliyetlerinin şirkete nereye götürdüğünü anlamayı sağlayan aşamadır.

Baş, 2011 yılında ele aldığı kitabında işveren markası için sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için öncelikle bazı sorulara cevap alınması gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre Baş'ın vurguladığı sorulara ve açıklamalara aşağıda yer verilmiştir (Baş, 2011; 61-66).

-Şirkette çalışma potansiyeli olan kişilerin markaya olan farkındalığı hangi düzeydedir?

Detaylı ölçümlere geçmeden önce şirkette çalışma potansiyeli olan adayların şirket hakkındaki farkındalığını, şirketten haberdar olma seviyesini belirlemek faydalı olacaktır. "Temel

Farkındalık”,”Hatırlama” ve “Üst Düzey Farkındalık” olmak üzere 3 farklı şekilde farkındalık ölçümü yapılabilir.

Temel farkındalık, en basit değerlendirme ölçütüdür. “A şirketini biliyor musunuz? Gibi bir soru sorularak insanların şirket hakkındaki temel farkındalığı ölçülecektir. Burada önemli olan husus, sorunun kaç kişiye sorulduğu, hangi oranda yanıtlar alındığı ve sorunun kimlere sorulduğu olmalıdır. Sorular rastgele olarak belirlenen kişilere sorulmalıdır. Bu cevaplar ile elde edilen şirketin farkındalık sonuçları tek başına anlamlı değildir. Bu değerlerin yanı sıra özellikle rakiplerin ve sektördeki diğer şirketlerin sonuçları da elde edilirse daha anlamlı bir çalışma olacaktır. Bu durum bundan sonra açıklamaları yapılacak diğer ölçümle için de geçerli olacaktır.

Hatırlanma ölçütünün temel farkındalık ölçütünden farkı; hedefte olan kişilere şirket ismi vermeden yardımsız hatırlayıp hatırlamadıklarının tespit edilmesidir. Kişilere faaliyette olduğunuz sektördeki şirket isimlerini sıralamalarını isteyebilirsiniz.

Üst düzey farkındalık ölçütü hedef kitlenin şirketi en üst düzeyde görüp görmediği ile alakalıdır. İşveren markası yönetiminde amaç yüksek nitelikli çalışanları şirkete çekmek ve tutundurmak olduğu için en önemli değerlendirme ölçütüdür.

-Çalışanlarınızın ve potansiyel adaylarınızın gözünde işveren markanız nedir?

Şirket hakkında çalışanları ve potansiyel adayların işveren olarak oluşturulan birbiri ile ilişkilerin tamamı işveren marka imajını oluşturmaktadır. İşveren marka imajının ölçülmesi farkındalığın ölçülmesinden daha detaylıdır. Bu ölçüme işverenin sadece hatırlanıyor olması değil, olumlu ya da olumsuz nasıl hatırlanıyor olduğu da değerlendirilir. Potansiyel adaylara sorulacak sorular ile şirketin sosyal sorumluluk ve yenilikçilik gibi özellikleri değerlendirilir.

-Şirket kendisini rakiplerinden ayıracak bir şirket imajına sahip mi?

Günümüzde şirketler ve kişiler kaynaklarının çok büyük bölümünü dikkat çekmek için kullanmaktadır. Çünkü dikkat çekmeyi başarmaları durumunda harcanan bu kaynakların fazlasıyla dönüşünün alındığı gözlemlenmektedir. Bu durum işveren markası için de geçerlidir. Yüksek nitelikli adayların şirkete kazandırılabilmesi için öncelikle kişilerin dikkatinin çekilmesi gerekmektedir. Bünyenizde çalışanlara iyi ücretler ödeyebilir, sağlıklı bir çalışma ortamı sunabilir, kişisel gelişim fırsatı da sunabilirsiniz ancak; rakiplerinizin de aynı imkanları sunduğu dünya da maalesef kişilerin dikkatini çekemeyeceğiniz için güçlü bir işveren markasına sahip olamayacaksınız.

-Şirkette var olan iletişim faaliyetlerinin çalışma potansiyeli olan kişiler üzerindeki etkisi nedir?

Potansiyel çalışanların şirketin mevcut işveren markasından nasıl haberdar oldukları ve çeşitli kaynaklardan edindikleri bilgilerin işveren marka imajını ne boyutta etkilediğini bilmemiz işveren marka yönetimi sürecinin sağlıklı sürdürülmesi için gereklidir. Doğru mesajın, doğru kişilere, doğru kanallar ile ulaştırılması ile sağlıklı bir marka iletişimi oluşturulabilir. Kullanılan mesaj etkili değilse kime ulaşırsa ulaşsın herhangi bir etkisi olmaz. Diğer taraftan bakıldığında mesaj doğru kişilere iletilmediği sürece önem yitilecektir.

İşveren marka yönetiminin temel amacı şirketin çalışmak için tercih edilecek en iyi yer olmasıdır. Bu yönetimin etkinliğini ölçmek için şirkete gelen başvuruların sayısı ve niteliği, mevcutta çalışanların memnuniyet düzeyleri, performansları, şirket bağlılıkları ve devir hızı oranı ölçülmesi, ayrıca tüm bu oranların finansal tablolara nasıl yansıtıldığının da analiz edilmesi gerekmektedir (Ökten ve Okan, 2015; 21).

2.2.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması

İşveren değerlemesi şirketin ne olduğunu açıklarken, ikinci aşamada şirket işveren marka kimliği oluşturularak, nasıl bir işveren olmak istendiği tanımlanır. İşveren marka kimliği, “Şirket olarak biz neyi temsil ediyoruz?”, “Nasıl bir algı yaratmayı istiyoruz?” sorularına cevap verir ve işveren markasını yönlendirir (Ökten ve Okan, 2015; 25).

Marka kimliği genişletilmiş kimlik ve öz kimlik olmak üzere iki gruba ayrılır. Öz kimlik işveren markasının temel amacını içerir ve tüm gruplar için geçerlidir. Genişletilmiş kimlik ise anlamlı gruplar halinde organize edilir ve çalışan statüsüne ve niteliğine göre değişiklik gösterebilir.

İşveren marka kimliğinin bileşenleri iş özellikleri ve kurumsal özellikler olmak üzere ikiye ayrılır. Genel hatlarıyla bakıldığında zaman iş özellikleri çalışanlara duygusal ve fonksiyonel fayda sağlayan özelliklerdir.

Çalışan açısından oldukça önem arz eden ücret kazancı, iş güvencesi, şirketin sunduğu kariyer fırsatları ve fiziksel çalışma ortamı koşulları iş özelliklerini içinde yer almaktadır. Bunların içerisinde bir kısmı fonksiyonel yararlar olarak görülürken bir kısmı hem fonksiyonel hem de duygusal yarar olarak nitelendirilebilir. Örneğin çalışma saatleri yalnızca fonksiyonel yarar olarak düşünülebilir. Ancak kariyer gelişim fırsatı hem fonksiyonel hem de duygusal yarar olarak düşünülebilir. Çalışanlar için kariyer yönetimi planı yapılması çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlayacağı gibi, aynı zamanda kariyer planlaması sonucunda aldığı eğitimlerle dikeyde ve yatayda pozisyon değiştirmesi, ek sorumluluk alanlarının oluşması ile birlikte ücret kazancında ve prestijinde de yükselme meydana gelebilecektir. (Jonze ve Öster, 2013; 5-10)

Şirketin sosyal sorumlulukları, etik kuralları ve şirketler arasındaki rekabet durumu kurumsal özelliklerini belirler. Aslında kurumsal özellikler iş özellikleri haricinde sağlanan duygusal faydaları içerir. Şüphesiz ki mevcutta çalışan kişiler ya da iş arama sürecinde olan kişiler için rekabet gücü yüksek bir şirkette çalışmak ya da çalışma fikri gurur verici bir olaydır. Şirketin çevreye duyarlı olması, müşteri memnuniyeti odaklı çalışması, şirket içerisinde saygı değerinin etkin olması duygusal yararlar içerebilir.

2.2.3. Çalışan Değer Önermesi

Çalışan değer önermesi, şirketin çalışanlarına sunduğu fonksiyonel ve duygusal yararları içerir. Çalışan değer önermesinin içerdiği tüm vaatler işveren marka kimliği içinde yer alır. Ancak marka kavramının özünde netlik ve basitlik bulunmaktadır. Bu sebeple şirket tarafından çalışanlara sunulan yararlar ve bunlar karşılığında çalışandan neler beklendiği ÇDÖ ile net bir şekilde açıklanmış olur. ÇDÖ süreci basit görünmesine karşın işveren marka yönetiminin en önemli basamağıdır.

Aşağıda ideal bir çalışan değer önermesinin nasıl olması gerektiği üzerinde durulacaktır. Çalışanların öncelikle işyerlerine güzel hislerle mutlu geliyor olmaları çok önemlidir. Aynı zamanda çalışanların işlerin icra ederken ne hissettikleri, işlerini severek yapıp yapmadıkları ya da zaman geçirerek çalışma saatinin dolmasını bekleyip beklememe durumu çok önemlidir. Tüm bu sebepler göz önüne alındığında güçlü bir ÇDÖ'de çalışanlara duygusal ve fonksiyonel fayda sağlamaktan öte, şirketin bir parçası olduklarında görevlerini yerine getirirken neler hissettikleri, işlerini sevip sevmedikleri, çalışma ortamından mutlu olup olmadıkları da değerlendirilmelidir. Çalışanlara sunulan fonksiyonel faydalar kişilerin sosyal hayatlarını etkilemediği sürede kısa sürede etkisini yitirecektir. Duygusal faydalar ise daha uzun süreli motive edici özelliğe sahiptir. Örnek vermek gerekirse kişiler zam aldıklarını öğrendikleri ilk vakitler mutlu olurken zamanla yaşam kalitesini de aldığı maaşa göre ayarlamaya başladıklarında alınan ücret tekrar yetmemeye başlayacaktır. Bunun tersi olarak kişileri prestijli bir şirkette çalışıyor olmak daha mutlu ve motive edecektir (Baş, 2011; 80-85).

Çalışanlara artı değer sunmakta güçlü bir işveren markasının özellikleri arasındadır. Kişi çalışırken şirketine fiziksel ve zihinsel fayda sağlamakta, bu faydanın karşılığında da elde edeceği değerler olmalıdır. Bu durum doğrudur ama doğru bir çalışan değer önermesi için eksiklikleri bulunmaktadır. Evet kişi şirketine fayda sağlamalı aynı şekilde şirketten de çeşitli değerler alabilmektedir. Ancak; çalışanların elde ettiklerini rakip firmalarda aynı ölçüde sunabilirler. Bu demek oluyor ki çalışanları tutabilmek rakip şirketlere geçişini engellemek için sağlanan değerlerin rakip firma değerlerinden daha yüksek olması gerekmektedir. (Gaddam, 2008; 50)

İnsan zihninin olağan şeyleri kısa sürede zihinden sildiğine dair araştırmalar bulunmaktadır. Bu demek oluyor ki yukarıda bahsettiğimiz gibi şirketlerin çalışanlarını tutabilmesi için yalnızca artı değer sunması yetmeyecektir. Kendisini rakiplerinden ayıştıracak, farklılaştıracak, mevcut çalışanların ilgisini çekecek değer önermelerinin üzerinde durması gerekmektedir.

Şirketler ÇDÖ ile vaat edilen faydaları karşılayabilecek kaynağa sahip olmalıdır. Kişilere bir şeyler vaat etmeden önce bu vaadin karşılanabilir olmasını ölçmek çok daha önemlidir.

ÇDÖ yöneticiler ile birlikte çalışanlarında karar süreçlerine katıldığı katılımcı bir yönetim anlayışını benimser. Daha önce de belirttiği gibi sonrasında da markanın yerinin de açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Mevcutta çalışanların ya da potansiyel çalışanların bir şirketi neden başka bir şirket yerine tercih ettiklerinin anlaşılmasını sağlayacaktır. ÇDÖ'nün çalışanları mutlu edecek, teşvik edecek, çalışanlara ilham verecek halde hazırlanması gerekmektedir. Son ve en yorucu olan kısım ise çalışan görev tanımlarının pazarlama bakış açısı ile tekrar hazırlanmasıdır. Bu şekilde yapılmadığı durumlarda şirketin

çalışan değer önermesi hakkında bilgi olarak gelen bir kişi mevcutta bulunan görev tanımlarına baktığında önermeye uymayan görevlere rastlayabilir. Bu da daha ilk zamanlarda bir güvensizlik oluşturabilir.

2.2.4. Konumlandırma

Şirketler ancak rakiplerinden farklılaşarak güçlü bir işveren markası yaratmanın ilk adımını atabilirler. Hedef kitlenin fikirlerinde marka kimliği ile uyumlu farklılaşan bir değer var edilmesiyle konumlandırma görülebilir. Konumlandırmada şirketleri işveren olarak farklı kılacak özellikler ve faydalar belirlenmektedir. İşverene marka kimliğinin oluşturulması ve çalışan değer önermesi sürecinde belirlenen şirketi rakiplerinden ayıracak ve şirketi ayrıcalıklı konuma yükseltecek özellikler daha da vurgulanarak ön plana çıkarılmalıdır.

Reklam ajansları şirketler için iletişim planları oluştururken mevcuttaki çalışanlar ve potansiyel çalışanlar için anlam ifade eden, işveren olarak şirketi rakiplerinden ayıracak, farklılaştıracak, olabildiğinde kısa ve net ve kişilerin duygularına dokunacak ifadeler ile iletişim kurulmasına dikkat etmelidir. İnsanların hatırında kalmasının kolaylaştırılması için mesaj içeriğinin kısa olması önemlidir. İçeriğin insanın duygularına dokunan nitelikte ve içerikte olması insanda kalan etkisini artıracaktır.

Ries ve Trout konumlandırma yaklaşımı üzerinde ilk çalışmaları yapan kişilerdir. Onlara göre insanların zihninde mutlaka bir marka ile eşleşen bir özellik bulunmaktadır.

2.2.5. Uygulama

Çalışan değer önermesinde bulunan söz ve vaatlerin tutulması işveren markası yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. İşveren marka yönetiminde sunulan tüm bu vaatlerin gerçekleştirilmesinde yetkili bir koordinatörün bulunmasının önemi çok büyüktür. Şirkette tutulması zor olan sözler verilmesi ve sözlerin yerine getirilmemesi sonucunda giderilmesi zor olacak büyük hasarlar meydana gelecektir. Sürecin farklı departmanlarda çalışan yöneticiler tarafından yönetilmesi faydalı olacaktır. Bu sayede farklı düşüncelerin işveren markasına yansıtılması sağlanacaktır.

Tüm şirketlerin işveren markası bulunmaktadır. Bu olgudan hareketle şirketlerin işveren markasını etkin yönetme zorunluluğu bulunmaktadır. Güçlü bir işveren markası için işletmenin sahip olduğu fiziksel varlıklardan ziyade kalifiye insan kaynakları yaratması, bu kaynağın tutundurulmasının sağlanması ve etkin bir yönetim sergilenmesi gerekmektedir.

3. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri ve İşveren Markası İlişkisi

3.1. İnsan Kaynakları Planlanması ve İşveren Markası

Şirketin vizyonunu gerçekleştirme yolunda yapılacakların belirlenmesi ve sistematik bir şekilde hazırlanması ve uygulanmasıdır. İnsan Kaynakları Planlanması ise işletme için gelecek dönemde ihtiyaç duyulacak işgücünün önceden öngörülmesi, iş ve dış faktör etkileri de dikkate alınarak nicel ve nitel yönden değerlendirilerek planlanmasıdır (Uğur, 2015; 59).

Şirketler sağlıklı bir şekilde vizyonuna ulaşmak istiyorsa şüphesiz ki etkin bir İKP yapması gerekmektedir. İKP kapsamında yapılan tüm çalışmalar özellikle mevcuttaki çalışanlar ile birlikte dışarıda şirketin ilişkisi bulunan şahıslar gözünde şirketin güvenilirliğini, bilinirliğini, saygınlığını artırmaktadır. Potansiyel çalışanlar şüphesiz ki ne istediğini bilen, nitelikli çalışanları bulunan bir şirkette çalışmak isterler. Bu kapsamda güçlü bir insan kaynakları planlaması olan şirketlerin içeride ve dışarıda da işveren markası konumu yüksek olacaktır. İKP'sı şirketin ihtiyacı olan net personel sayısı belirlenebilir. Etkin İKP'si olmayan şirketler çalışan arz ve talebini sağlıklı belirleyemeyeceği için fazla ya da eksik çalışan ile faaliyetlerini yürütmek durumunda kalacaktır. Bu durum sonucunda şirket eksik çalışan ile faaliyet göstermesi durumunda mutlaka yapılan işler aksayacak, şirketin sunduğu hizmet ve ürün kalitesi düşecek, çalışanların motivasyonu giderek azalacak ve mutsuz çalışmaya başlayacaklardır. Tüm bunların etkisi ile şirketin ticari müşterileri gözünde marka imajı düşmeye başlayacağı gibi, iç müşterileri olan çalışanları ile potansiyel çalışanları gözünde marka imajı giderek düşmeye başlayacaktır. Yanlış bir İKP ile şirkette aşırı fazla iş gören olması durumunda ise etkisiz personel oluşmaya başlamakla birlikte personel maliyetlerinde de giderek yükselmeler meydana gelecektir. Bu durum şirket bütçesinde açık vermeye sebep doğrulanabilir. Şirket personel bütçesinin denkleştirilmesi için ilk yapılacak maalesef ki personel işten çıkarmaya gitmek olacaktır. İşten çıkışlar mevcutta çalışanların kurum bağlılığını ve sadakatini olumsuz yönde etkilemektedir.

Tüm bu etkenler ile çalışma ortamında oluşan huzursuzluk hem mevcut çalışanları mutsuz edecek, potansiyel çalışanları ve şirketin ilişkisi bulunan iş ortaklarının gözünde olumsuzluk yaratacak, şirketin işveren marka imajını zedeleyecektir. Bunların sonucunda da şirketin yine ticari müşteriler tarafından hiç tercih edilememesine ya da tercih edilme oranının düşmesine sebebiyet verecektir. Ayrıca şirkette çalışma ihtimali olan potansiyel işgücünün işe şirketi tercih etme oranının düşmesine neden olacaktır. Sonuç olarak amacına, vizyonuna ulaşmak yolunda faaliyet gösteren şirketler hem iç müşterilerine hem de dış müşterilerine ve iş ortaklarına karşı güçlü bir işveren marka imajı yaratmak istiyorsa, gelecekte oluşacak ihtiyaçları doğrultusunda etkin bir insan kaynakları planlaması hazırlamalı, bu planı değişen iç ve dış çevre koşullarına göre sürekli kontrol etmeli, değişiklikler olması durumunda revize etmeli, etkin bir şekilde uygulamalı, ve sürekli gelişmelerden yönetim takımını haberdar etmelidir. (Punjaisri ve Wilson, 2007; 62)

Doğru bir insan kaynakları planlamasının amaçlarından birisi de şirket amaçları ve çalışan amaçlarını aynı noktada buluşturabiliyor olmaktır. Şirketin gelişimi ile birlikte çalışanların kariyer yükselişleri de aynı oranda gerçekleşecektir. Bu sayede mevcut çalışanların işveren marka algısı giderek artacaktır.

3.2. İşe Alım Sürecinin İşveren Markası Üzerine Etkisi

İnsan kaynakları fonksiyonlarından birisi de sağlıklı bir İKP sonrasında bu İKP'ye uygun çalışan seçme ve yerleştirme sürecidir. Şirketin çeşitli birimlerinde ihtiyaç duyduğu sayıda ve istenen özelliklere göre çalışan araştırılması ve şirkete en uygun, nitelikli ve verimli çalışacak adayın bulunması sürecini kapsamaktadır. Buluna bu kişiler birimde en çok verim alınabilecek pozisyonda çalışması üzerine yerleştirilir.

Etkin bir seçme, seçilen adayın işe alınması ve yerleştirilmesi sürecini belli başlı özellikleri barındırması gerekmektedir. Kanunlara uygun hareket edilmesi, seçme sürecinde tüm adaylara eşit ve adil davranılması, sürece başlamadan önce gerekli olan iş analizi ve görev tanımı belirleme süreçlerinin tamamlanmış olması, seçilecek kişinin tüm değerlendirmeler sonucunda maksimum performans ile çalışacağına inanılması, çalışana yapılan yatırım sonrasında da şirkete yatırım getirinin daha fazla olacağına inanılması bu özellikler arasındadır (Barutçugil, 2004; 259). Tüm bu özellikleri içerisinde barındıran süreç tamamlanması durumunda kısa ve uzun vadede hem şirkete hem de çalışana katkı sağlayacaktır.

İKP'ye göre yapılan etkin bir seçme, işe alma ve işe yerleştirme süreci mevcut şirket çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde artmasına sebep olacak, şirket bağlılığını artıracak, çalışanların iş tatmin düzeylerini artıracaktır. Tüm bunlar kişilerin iş performanslarının artmasıyla doğru orantılı olarak şirketin de performansını artıracaktır (Erdemir, 2007; 7). Ayrıca seçme ve yerleştirme süreci sonrasında şirkete doğru iş gücünün yerleştirilmesiyle şirkete yeni yetenek, heyecan, hareketlilik, farklı bakış açısı kazandırılacaktır. Tüm bu yaralar içeride ve dışarıda bulunan iş ortalarına karşı güçlü bir işveren marka algısı yaratacaktır. Huzurlu ve mutlu bir kurumsal yapı oluşturulması için seçme ve yerleştirme sürecinin hassas ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İyi yönetilmeyen bir seçme ve yerleştirme sürecinde şirkete kurum kültürüne uymayan, işin gereklerine uymayan, beceriksiz ve yeteneksiz kişilerin şirkete barınmasına sebep olacaktır. Bu durumlar sonucunda işveren markası olumsuz yönde etkilenir, istenilen nitelikte çalışanlar gözünde işveren marka algısı ve şirketi tercih etme oranı düşer. Çalışmakta olan kişilerde de işveren marka algısı düşeceği için çalışma isteğinde, motivasyonunda ve performansında düşüklükler olmakla birlikte işten çıkışlara da sebebiyet verebilir.

Şirketler işveren markasının yükselişine önem veriyorsa etkin bir seçme, işe alma ve yerleştirme süreci yönetmekte mecburdur.

İşe alma süreçlerine pazarlama bakış açısı bakıldığı zaman işe alma sürecindeki temel faaliyet ve temel bakış açısı ile pazarlama faaliyetleri ve bakış açıları arasında benzerlikler olduğu gözlemlenmektedir. Bunların ilki esasında çevresel faktörlerin benzerliğidir. Her ikisi de çevresel faktörlerden etkilenmek ile birlikte sürekli piyasa analizine değişikliklerin takibine ihtiyaç duyarlar. İkinci ortak özellik ise her iki kavramda belli bir kitleyi çekme çabaları bulunmaktadır. Çekiciliğin sağlanması için sunulan hizmet ya da ürünün de geliştirilmesi ve farklılığının sağlanması gerekmektedir. İşveren marka imajı işe alım süreci öncesinde potansiyel çalışanlar içinde oldukça önemli bir konudur. Güçlü bir işveren markası şirketi iş arayan potansiyel çalışanların gözünde çalışılması muhteşem bir yer olarak oluşturur. İşveren markası imajı ihtiyaç duyulan pozisyon için ilan açıldığında ilana başvuru sayısını artıracaktır (Ökten ve Okan, 2015; 47-48).

Hedef kitleye ulaşmayı hedeflerken belli stratejilerin uygulanması ise bir diğer yöndür. İletişim kanalının seçilmesi ve iletişim mesajını belirlenmesi hem işe alma faaliyetleri hem de pazarlama faaliyetleri için oldukça önem arz etmektedir. Etkin bir iletişim stratejisi ile şirkete nitelikli aday çekmenin yanında şirket işveren algısının da artmasına katkı sağlanmaktadır. Pazarlamacılar ve insan kaynakları çalışanları arasında çalışmalarını belli bir kitleyi çekmek için yaparlar, bu bölümlere ulaşabilmek için de farklı faaliyetler yürütmeleri gerekebilecektir. Bununla birlikte başvuruda bulunan kişilerin şirket ile ilk görüşmeyi kiminle ve nasıl yaptığı da çok önemli bir husustur. Görüşmecinin görüşme sırasındaki ifadeleri ve davranışları ile iş özelliklerinin ve şirket özelliklerini doğru aktarıyor olması gerekmektedir. Doğru bir mülakat süreci adayın gözünde işveren marka algısını artıracaktır.

İşe alma ve pazarlama faaliyetlerinin benzer paralellikte gitmesi işe alım sürecinin etkinliğini şüphesiz ki artıracaktır. Aynı zamanda işveren marka algısının da artmasına sebep olacaktır. Pazarlama ve işe alma süreçlerinde var olan kavramların ilişkileri aşağıdaki tablo ile ilişkilendirilmiştir.

Tablo 1.2. Pazarlama ve İşe Alma Kavramları Arasındaki İlişkiler

| Pazarlama Kavramlarının Bazıları | İşe Alma Kavramlarının Bazıları |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Pazarlama Kavramı | İşe Alma Kavramı |
| Şirket İmajı | Şirket İşveren İmajı |
| Marka Değeri | İşveren Marka Değeri |
| Müşteri Memnuniyeti | Aday Memnuniyeti |
| Müşteri İlişkileri Yönetimi | Aday İlişkileri Yönetimi |
| Müşteri veya Pazar Yönlülük | Aday Yönlülük |

Pazarlama süreçlerinde müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmetler geliştirilirken, insan kaynaklarında ise işler potansiyel adaylara pazarlanmaya çalışılmaktadır. Adaylara gerçekçi iş sunumları ile işle ilgili eksiksiz tam bilgi verilmesi gerekmektedir. Pazarlama kavramının ikinci kavramı ise fiyattır. Bu kavram insan kaynakları süreçlerinde pozisyonun ücretine işaret etmektedir. Ticari müşterilerin ürünü tercih etme etkenlerinden biri nasıl fiyat ise, potansiyel çalışanların şirkette çalışmayı tercih etmelerindeki önemli nedenlerden birisi de pozisyonun ücret ve yan hakları olacaktır. Pazarlamanın dağıtım yani ürün ya da hizmetin doğru yer ve zamanda müşterilere ulaştırılmasını sağlayan kavramı, insan kaynakları işe alım sürecinde ise çalışan bulma çabalarına denk gelmektedir. Tıpkı müşteriler gibi adaylar da öncelikle şirketin işveren marka imajını inceleyecektir. Şirketin hangi şehirde, hangi sosyal ve kültürel çevre eşliğinde faaliyet gösterdiği önemli hale gelmektedir. Pazarlama kavramının son kavramı ise tutundurmaktır. Ticari müşterileri ürünü ve hizmeti almaya ikna etme ve kurulan iletişimin sürekli hale gelmesi sürecini kapsayan tutundurma, işe alma süreçlerinde çalışan seçme faaliyetlerini kapsamaktadır. Çalışanı şirkete tercih etmeye ikna etmek için adaylarla seçme süreci boyunca doğru ve olumlu bir iletişim modelinin kullanılması gerekmektedir. Seçme sürecinin belli kriterler bazında eşit ve adil yapıyor olması, tüm süreç hakkında doğru ve gerekli zamanlarda adayların süreçle ilgili bilgilendiriliyor olması adayların tutundurulmasını etkileyecektir. Aynı zamanda süreç hala devam ederken zihinlerindeki işveren markası algısı yükselerek şirkette çalışma isteği artacaktır. Adaylar için bir diğer önemli olan husus ise görüşmeyi yapan kişilerin görüşme esnasındaki davranışları, pozisyon ve şirket hakkındaki bilgi seviyeleridir. Adayların kararları üzerinde şirketteki ilk iletişim kurduğu kişi ile iletişimi çok önemlidir. Bunların yanı sıra görüşme yapılan ortamın fiziki koşulları da kişilerin aklındaki işveren markası algısını etkilemektedir.

İşveren marka yönetimi ile işe alım süreçlerinin verimliliğinin artırıldığı gözlemlenmektedir. Verimin arttığını, sürecin etkinliği ölçmek için aşağıdaki göstergelerden yararlanılabilir (Baş, 2011; 124).

- İşe alınan çalışanların performansı,
- İşe alınan çalışanların başarısızlık oranları,
- İşe alınan çalışanların işten ayrılma oranları,
- Yeni çalışan işe alımının talep edilen zamana göre tamamlanması oranı.
- İşe alınan çalışanların iş tatmini ve motivasyonu düzeyi,
- Mevcut çalışanların rakip şirketlere geçiş yapma oranı ve rakip şirketlerden çalışan çekme oranı,
- Çalışan yetenek ve niteliklerinden kaynaklı şirket projelerinin gecikme oranı,

- Çalışan turnover oranı,
- Geciken proje sayısı,
- İşe yeni başlayan çalışanların oryantasyon süreleri,
- İşe yeni başlayan çalışanlardan ne kadar süre sonra verim alındığı,
- İşveren markası yönetiminin uygulanmasının ardından alınan ve tanıtım giderlerinde sağlanan artış ya da azalış.

3.3. Eğitim Ve Geliştirme Sürecinin İşveren Markası Üzerine Etkisi

Gelişen bilgi sistemlerine ve teknolojilere uyum sağlayabilmek için şirketlerinde çalışanlarını sürekli gelişimlerini destekleyebilmeleri için İKY'nin en önemli fonksiyonlarından birisi olan eğitime önem vermeleri gerekmektedir. Dünyada var olan sürekli gelişime teslim olmamak için en büyük yatırım kaynağı olan iş gücünün sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi bir gerekliliktir. Çalışanın ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda sürekli geliştirilmesi şirketin diğer şirketler ile rekabeti noktasında üstünlük sağlamasını ve şirket faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayacaktır. İnsan kaynakları açısından eğitim ve gelişim faaliyetleri şirketteki çalışanların sorumlulukları altındaki görevleri daha verimli bir şekilde yerine getirmeleri, daha etkin olabilmelerinin sağlamak amacı ile kişilerin bilgilenmelerini, davranış ve tutumlarının şirkete ve hedeflere uygun şekil almasını, yeni beceri, yetkinlik ve başarılar kazanılması için yapılan tüm faaliyet ve çalışmalarını içermektedir (Uğur, 2015; 100).

Eğitim faaliyetlerinde süreklilik, eğitime katılma, eğitim verenlerin yetkinliği önem arz etmektedir. Tüm bu ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim planlanmalı, uygulanmalı ve son aşamada eğitim sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013; 127). Şirketin tüm bu süreçleri yönetmekle birlikte ekonomik ve sosyal faydaları da gözeterek sistematik ve etkili bir şekilde uygulaması gerekmektedir.

Eğitim ve gelişim faaliyetlerin şüphesiz ki şirketlere birçok faydası bulunmaktadır. Çalışanın şirket içerisindeki eğitim faaliyetlerinin ilki oryantasyon eğitimi ile başlamaktadır. Etkin bir oryantasyon eğitimi çalışanın kurumsal bağlılığının oluşmasını sağlayacaktır. Eğitim ve gelişim programlarının etkin planlanması zaman ve maliyetlerde tasarruf sağlayacaktır. Yine etkin bir eğitim ve gelişim programı ile doğru işin doğru yerde ve zamanda yapılması ile iş verimliliklerin artmasına, çalışanların çalışma ortamına adapte olmasına ve uzun soluklu çalışmasına zemin hazırlayacaktır.

Çalışanların iş başında ya da işyeri dışında eğitim alıyor olması, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesinin yanı sıra şirket faaliyetlerinin de verimliliğinin, ürün ve hizmetinin kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Tüm bunlar içeride ve dışarıda işveren marka imajını kişilerin gözünde yükseltecektir. Aynı zamanda bu eğitim ve gelişim faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması ile çalışanların, potansiyel çalışanların ve içeride ve dışarıda yer alan iş ortaklarının gözünde işveren marka algısının da sürekliliği olacaktır (Ergin, 2017; 61).

İşveren marka algısı yaratmak, şirketin bilinirliğini artırmak, rakiplerinden farklılaşmak isteyen bir şirket kendisini ve çalışanlarını sürekli eğitip geliştirmediği sürece maalesef ki bu algıyı yakalayamayacaktır. Nasıl ticari müşterilerine karşı ürününün ve hizmetinin kalitesini artırmak için sürekli gelişmeleri takip etmesi gerekiyorsa işveren marka algısını yaratmak için de potansiyel çalışanların ilgisini şirkete çekebilmek için içerideki çalışanların sürekli eğitim ve gelişimine önem vermesi gerekmektedir. İşveren marka algısını bir defa yakalamak yeterli olmayacaktır, rakiplerinin kendisine yetişmesi ve farklı bir tarafları kalmaması durumunda bu algı yitirilecektir. Öyle ki işveren marka algısının sürekliliğinin sağlanması için mevcut ekibin güncel mevzuatlara, çağın gerekliliklerine ve bilişim ve teknolojik gelişmelere göre sürekli eğitilmesi gerekmektedir.

3.4. Kariyer Yönetimi Sürecinin İşveren Markası Üzerine Etkisi

İş hayatı boyunca çalışanları statü olarak buldukları seviyeler ve görevini yerine getirirken ki sorumluluk alanları ve bulunduğu statüdeki davranış ve tutumlarının tümü kariyer sürecini ifade etmektedir. Çalışanlar iş hayatlarında sürekli aynı seviyedeki bir görevde kalmak istemeyecek kendileri için bir kariyer planlamak isteyeceklerdir. Şirketten beklentileri ise şirkette kariyer planlarında bulunan bir görev açılması durumunda kendilerini bu göreve yerleştirmeleri olacaktır. Şirketler ise hem etkinlik hem de zaman kaybı yaşamamak için kişilerin kariyer planlamasını desteklemeliler. Kariyer geliştirme planları ise çalışanların kişilerin kendilerinin öngördüğü kariyer planlamaları ile şirket hedeflerinin entegre edilmesidir.

Etkin bir kariyer planlanması ve yönetimi için hem çalışana hem de şirkete düşen görevler bulunmaktadır. Çalışanların kariyer programlarına ilgi alaka göstererek, kişisel bilgi ve beceri düzeylerini belirlemesi, amaç ve hedefleri doğrultusunda ihtiyaçlarını belirlemesi, şirketin kendisine sunduğu kariyer fırsatlarını değerlendirmesi görev ve sorumlulukları arasındadır. Şirketlerin ise; kariyer yönetimi etkenlerini belirlemek, sistemli bir yükselme alt yapısı hazırlamak, çalışanın ve şirketin performansı yükseltmek için çalışmalar yapmak, kariyer yönetimi ile ilgili departman yöneticilerini ve çalışanları bilgilendirmek, çalışanlara yetkinlikleri ve özellikleri doğrultusunda kariyer pozisyonu belirlemek görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (Uğur, 2015; 209).

İKY'nin planlayacağı ve uygulayacağı etkin ve verimli bir kariyer yönetimi ile çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşacak, kariyer programlarının planlanması ile kalifiye çalışanlar ve yöneticiler yetişecek, beklentileri karşılanan çalışanın iş motivasyonu artacak, bu durum çalışma performansına yansiyacak ve iş verimi artacak, şirkete inancı ve bağlılığı artacaktır. Bir şirketin potansiyel adayların kariyer planlamalarına ve kariyer beklentilerine cevap vermesi, kariyer fırsatlarının yatayda ve dikeyde fazlaca olması nitelikli adayları başvuru sayılarını artırarak şirkete çekme oranlarını da yükseltecektir. Adil ve fırsat eşitliği ilkelerini benimseyerek kariyer yönetimi gerçekleştiren firmalar mevcut çalışanlarının ve potansiyel çalışanlarının gözünde işveren marka algısını olumlu yönde oluşturmuştur. Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması hem kendisinin hem de markanın saygınlık kazanmasını sağlar.

Anlatıldığı gibi kariyer yönetimi süreçleri işveren marka algısını olumlu yönde etkilemekle birlikte, işveren marka algısını kazanmış bir firmanın marka algısının sürekli gelişmesini ve sürdürülebilirliğini sağlaması için çalışanlarının gelişimine doğru orantılı kariyer planlamasına da özen göstermesi gerekmektedir. Bu iki süreç şirket var olduğu sürece birbirini destekleyecektir.

3.5. Performans Yönetimi Sürecinin İşveren Markası Üzerine Etkisi

Performans yönetimi şirketin vizyonunu, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarının amaç ve hedefleri ile ortak noktada buluşma anlayışının şirket içerisinde benimsenmesi, çalışanların bu amaç doğrultundaki faaliyetlerini yönetme, değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme ve geliştirme süreçlerini kapsamaktadır (Barutçugil, 2004; 334).

Performans yönetiminin amaçları arasında şirket vizyonuna ulaşmak için gerekli performans kriterlerini belirlemek, çalışanlardan beklenen performansı karşılaştırarak değerlendirmek, yönetici ve çalışan ilişkilerini geliştirmek, çalışanları gelişimini sağlamak, yüksek performans belirlenmesinin ardından çalışanları ödüllendirerek motivasyonlarını artırmak bulunmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları ayrıca İKP, eğitim ve gelişim, kariyer yönetimi, ücretlendirme ve işten çıkış süreçlerinde de aktif kullanılacak bir veri olarak önem arz etmektedir.

Yüksek performans ile faaliyet gösteren çalışanlara sahip bir şirket kendi performansını da doğru orantılı olarak artıracak, hızlı nakit akışı ile karlılık oranını artırarak değişen piyasa koşullarına daha hızlı adapte olarak tercih edilirliliğini artıracaktır. Etkin bir performans yönetimi mevcut çalışanların işveren marka algılarının yükselmesini, şirket bağlılığının artmasını, iş tatmininin ve ödüllendirme sistemi ile maddi kazancın da artmasını sağlamaktadır. Şirkette çalışma potansiyeli olan kişiler açısından bakıldığında kişiler her zaman alanında performansı yüksek şirketler çalışmak istemektedir. Bu taraftan bakıldığında şirket faaliyetlerini hızlı, etkin ve verimli olması potansiyel çalışanlar gözünde işveren marka algısını yükseltecektir. Tüm bunların sayesinde şirket dışarıda güvenilir bir algı oluşturacaktır.

İşveren marka algısını oluşturmuş şirketler bu durumun sürekliliği sağlamak için şirket performansı ile doğru orantılı olarak çalışanlarının da performansını sürekli geliştirmesi gerekecektir. Çalışanlarının performansını ölçümlemeyen şirketler çalışanları ile aynı hedefe koşamayacak ve uzun vadede giderek şirket performansı düşecektir. Bu durum ticari müşterilerin gözünde marka algısını düşürmekle birlikte, mevcut çalışanların, potansiyel çalışanların ve iş ortaklarının gözünde işveren marka algısını düşürecektir (Uğur, 2015; 186).

3.6. Ücret Yönetimi Sürecinin İşveren Markası Üzerine Etkisi

Şüphesiz ki faaliyetleri ile şirketi doğrudan etkileyebilen çalışanlar şirketin en önemli paydaşıdır. Şirketin kararlarından doğrudan etkilenmektedir. Çalışanların işletmelerden maddi ve manevi birçok beklentisi bulunmaktadır. Bu beklentiler çalışması karşılığında maaş, yan haklar, iş güvencesi, eğitim ve gelişim

olanları ve kariyer olarak özetlenebilir. Hangi açıdan olursa olsun ücret faktörünün çalışanlar tarafından tatmin edici bir yönü, işe bağlılık oranını artırıcı ve sonuç olarak da performansını artıracak bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler ile İKY ücret yönetimi fonksiyonu ile hem mevcutta çalışan personelinin motivasyonunu, performans artışını, verimliliğini ve şirkete bağlılığını sağlarken aynı zamanda potansiyel işgücünün de şirkete algısını yükselterek, şirketin çekiciliğini sağlar. Çalışanlar maaş ve ikramiyenin yanı sıra ekonomik olmayan farklı yan haklar konusunda da beklenti taşırlar. Şirket ve çalışan arasındaki ilişki sonucunda oluşan motivasyon etkenleri işveren marka bilgisini oluşturmaktadır (Ergin, 2017; s.64).

Bu taraftan bakıldığı zaman ücret ve yan haklar etkin bir İKY sonrasında oluşturulan iyi bir çalışma ortamının etkileri sonrasında hem mevcut çalışanlara hem de şirkette çalışma potansiyeli olan kişilere pozitif bir işveren marka algısı sunmaktadır. Bu durum hem beklentilerinin karşılanacağı hem de çalışırken harcadığı emeğin karşılığını alacağını gösterir.

Ücret yönetimi fonksiyonu ile diğer İKY süreçleri koordineli bir şekilde uygulanmazsa; çalışanlar mevcut hedeflerini değiştirerek, aynı işe aynı ücreti ya da daha fazla ücret veren farklı rakip firmaları tercih edebilirler. Bu durum da işveren marka algısını düşürecektir. Etkin bir ücret yönetimi uygulayan şirketler potansiyel çalışmalar arasında daha yetkin, bilgi, beceri ve yetenekli adaylar tarafından ilgi görerek başvuru oranını artıracaktır.

3.7. İşveren Markasının İşten Ayrılma Süreci Üzerine Etkisi

İşveren markası marka haline gelmiş bir şirketin mevcuttaki çalışanlarını memnun ederek şirkette tutma aynı zamanda da potansiyel çalışanları da şirkete çekmenin bir diğer adı olarak tanımlanabilir. Esasında işveren markasının temel hedef kitlesi mevcut ve potansiyel çalışanlardır. İşveren marka algısı şirket ve çalışanları arasında olumlu bir sinerjisi yakalama ve çalışma ortamındaki refahı artırmayı sağlamaktadır. Bu durumda şirket bağlılığı, iş tatmini ve motivasyonu yüksek çalışanlar sağlayacaktır.

Çalışanların duygularına dokunan, fırsatlara ve beklentilere ulaşmayı kolaylaştıran, çalışan ve şirket arasındaki ilişkiyi geliştiren, şirketin rekabet edebilirliğini artıran işveren markası kavramının en belirgin özelliği stratejik insan kaynakları faaliyetleri amaçları ile de aynı yönde çalışan işten ayrılma oranlarını düşürmektir. Böylelikle çalışan devir hızı da düşecektir (Baş, 2011; 42).

Şirkette işten ayrılma oranının hem şirket üzerinde hem de çalışan üzerinde olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Şirket açısından değerlendirildiğinde bünyesinde çalışmakta olan işin gereklerine göre yetiştirilmiş, kuruma adapte, vasıflı çalışan kaybı birimin ve şirketin otomatik olarak verimi ve performansını düşürecektir. Bununla birlikte mevcutta aynı birimde çalışan kişilere de fazla görev ve sorumluluk eklenmesi durumunda motivasyonları ve performansları düşecektir. Ayrılan çalışan açısından bakıldığında ise kendi özellik ve yeteneklerine uygun iş bulma sürecinde maddi kayba uğrayabilirler (İçergen, 2016; 20-22).

Şirketlerde üst yönetimin ve direktörlerin tutum ve davranışları da çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etki sahibidir. İKY süreçleri içerisinde de yer alan kişilerin eğitim ve gelişimine destek verilmesi, kariyer planlamalarının yapılması bilgi ve becerilerinin artırılması aşamalarında çalışanların yöneticilerinin de destekleyici rol almaları gerekmektedir. Bu etkenler kişilerin işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. İşveren markası açısından baktığımızda şirketlerde İKY uygulamalarının sosyal sorumluluk anlayışı kapsamında rol alması, sosyal sorumluluk algısı ve işveren marka algısı ile birlikte rakiplerinden ayrışıyor ve farklılaşıyor olması mevcut çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerine olumsuz etkisi olacaktır.

Çağın gereklerine uygun yaşamının zorunlu bir durum olduğu günümüzde sürdürülebilir bir işveren marka algısı yaratmak isteniyorsa şüphesiz ki örgütsel devamlılığında sağlanması gerekmektedir. Bu durumda işten ayrılma oranlarının ve çalışan devir hızının minimize edilmesi şarttır. Çalışan devir hızı yüksek olan şirketlerin işveren markası açısından karşılaşacağı olumsuz durumlar aşağıdaki gibidir (Ören ve Yüksel, 2012; 47):

- Çalışan devir hızı şirketin markalaşmasını olumsuz etkileyecektir.
- Çalışan devir hızı yüksek olan şirketlerde modern bir İKY olmadığı görülmektedir.
- Çalışan devir hızı kavramı markalaşmamış, bünyesinde nitelikli yetkin çalışan barındırmayan şirketler ile özdeşleşmektedir.

- Çalışan devir hızı yüksek olan şirketlerin, rakip şirketlerle rekabet edebilirlik oranı düşecektir.

Özetle işten ayrılma oranları ve çalışan devir hızı oranları yüksek olan şirketler mevcut çalışanları ve potansiyel çalışanlar gözünde işveren marka algısı düşük, çalışılmayacak firma olarak yer almaktadır.

Sonuç

Bu çalışmada İKY süreçlerinden İKP, seçme ve yerleştirme, eğitim, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, ücretlendirme süreçlerinin işveren markası üzerine etkisi, ayrıca işveren markasının işten ayrılış süreçleri ve çalışan memnuniyeti üzerine etkisi incelenmiştir.

Günümüz bilgi teknoloji toplumunda rekabet koşulları giderek artmaktadır. Artan rekabet koşulları içerisinde şirketler devamlılığını sürdürebilmeleri için ürün kalitesi ve şirket karlılığına önem vererek şirketin marka değerini güçlendirmektedirler. Artık ürünleri markalaştırmanın yanı sıra şirketlerinin kendilerini de markalaştırmaya ihtiyaçları olduğunun, bu süreçte de İKY uygulamalarının büyük önem arz ettiğinin farkına varılmıştır. Şirketlerin markalaşmak için iletişime duyduğu ihtiyaç sebebi ile insan kaynaklarının da kendi süreçlerini yapılandırması gerekmiştir. Zaman içerisinde İKY sınırlarını genişleterek işveren markası yönetimini kendi süreçleri içerisinde içselleştirmiştir. Stratejik işveren markası yönetimi ile şirketler kendilerini markalaştırarak mevcut çalışanlarına, şirkette çalışma potansiyeli olan kişilere karşı ortak mesaj iletişimini kullanarak şirket imajını, bağlılığını ve çekiciliğini oluşturabilmektedirler.

İşgücü piyasalarında nitelikli çalışana işletmeye kazandırmanın yöntemleri değişmektedir. Günümüzde sadece yüksel ücret ve özlük hakları çalışanlara cazip gelmekte yetersiz kalmaktadır. Bu kapsamda işverenlerin fark yaratma çabası “İşveren Markası” kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. İşveren markasının, nitelikli işgücünün talebini arttırmada pozitif etki ettiği literatürde farklı kaynaklarda ifade edilmektedir. Bu kapsamda işgücünün insan kaynakları yönetim süreci ile karşı karşıya gelmeden işveren markası ile ilişkisi vurgulanmaktadır. Bu süreç, İKY ve işveren markası arasındaki gelecekte daha da kuvvetlenecek ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak şirketler İKY uygulamaları kapsamında geleceği tahmin ederek faaliyetlerini etkin bir şekilde yapabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için amaç ve hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarını planlamalıdır. Planlamalar doğrultusunda ihtiyaç dahilinde nitel ve nicel gerekli özellikte çalışmaları şirkete çekip en yüksek fayda sağlayacağı birime yerleştirmelidir. Çalışanın ve pozisyonun ihtiyaç duyacağı eğitimleri planlamalı ve uygulamalı, sürekli gelişimlerini sağlayarak kariyer planlamalarını yapmaları, mutlu ve motive çalışmalarını sağlamak için planlamalar yapmalıdır. Şirkete bağlılıklarını ve iş tatminlerini sağlayacak düzeyde ücret sistemi belirlemeli, çalışanların şirket kararlarına katılım oranını arttırmalı, çalışanlar arasındaki iletişim kanallarını arttırmakla birlikte şirket içerisindeki ilişkileri geliştirmeli, sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamını sağlamalı, iş verimliliğini artıracak sistemleri geliştirmelidir. İşveren markası ve insan kaynakları fonksiyonlarının birbirlerini desteklemesi ve sürekliliği sağlanması işveren markasının algısının işgücü ve toplum nezninde artmasını sağlayacaktır. Çalışanlar ve potansiyel çalışanlar için “çalışılması en iyi yer” algısını yakalanarak, işten ayrılma oranlarını düşürüp, çalışan memnuniyeti ve motivasyonu arttırılacaktır.

Kaynakça

Aktuğlu, Işıl Karpat. Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İstanbul, İletişim Yayınları, 2008.

Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). *The Employer Brand*, Journal of Brand Management, 4 (3): 185-206.

Balaban, Özlem. Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi Basılmamış Ders Notları, Sakarya, 2013.

Barutçugil, İsmet. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

Baş, Türker. İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, İstanbul, Optimist Yayıncılık 2011.

Bingöl, Dursun. Personel Yönetimi, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1997.

Çakır, S. (2015). “İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8 (40): 674-689.

- Demir, M. (2014). “İşveren markası ve işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Organizasyonu Anabilim Dalı.
- Erdemir, E. (2007). “İşe almada aday odaklılık: kavramsal çerçeve ve ölçek geliştirme”, Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ergin, R. (2017). “İnsan kaynakları yönetimi bakımından kurumsal imaj ve İller Bankası Anonim Şirketi üzerine bir araştırma” Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Gazi Üniversitesi İşletme Organizasyonu.
- Fındıkçı, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 1999.
- Gaddam, S. (2008). “Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management”, The Icfai Journal of Soft Skills, 2 (1): 45-55.
- İçergen, H. (2016). “İşveren markası ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetlerine etkileri: Turizm sektörü üzerine bir araştırma”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı.
- Okan, Elif. Şimdi İşveren Markası Zamanı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2015.
- Öksüz, B. (2012). “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi”, Selçuk İletişim, 7 (12): 14-31.
- Punjaisri, K. ve Wilson, A. (2007). “The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise”, Brand management, 15 (1): 57-70.
- Şahin, Levent. İşletmelerde Stratejik Eğitim Yönetimi: Klavuz Model, İstanbul, Sentez Yayıncılık, 2017.
- Tosun, Nurhan Babür. Marka Yönetimi, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2014.
- Uğur, Adem. İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2015
- Uyargil, Cavide. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Basım, 2008.
- Watson, T. (2010). “Critical social science, pragmatism and the realities of HRM”, The International Journal of Human Resource Management, 6 (21): 915-931.
- Yüksel, H. (2012). “Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (14): 415-439.