

İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ SÜRECİNDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Burcu Öksüz*

ÖZET

İşveren markalaşması, günümüzün iş dünyasında önemli alanlardan biridir. Güçlü işveren markasına sahip olan işletmeler, nitelikli işgücünün kuruma çekilmesi, çalışanların moral, motivasyon, tatmin ve bağlılıklarının artması gibi birçok yönden fayda sağlamaktadır. Günümüzde, işveren markası çalışmalarındaki artış, işveren markasının etkili bir şekilde iletilmesi gerekliliğini doğurmuştur. İletişim, işveren markası yönetimi sürecinin başarısında hayati bir rol üstlenmektedir. İşletmeler, işveren markası doğrultusunda mesajlarını iletişim çalışmaları ile tüm paydaşlarına özellikle mevcut ve potansiyel çalışanlarına ulaştırmaktadır. İşletmelerin paydaşları, her gün farklı kanallardan birçok mesaj almaktadır. İşveren markası çalışmalarının ve mesajlarının paydaşlara ulaşabilmesi, doğru iletişim araçlarının seçilmesini ve paydaşların özelliklerine ve beklentilerine uygun mesajların hazırlanmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, işletmeler işveren markası sürecinde iletişimi, etkili ve sistematik bir şekilde yönetmelidir. Paydaşlara ulaşılmasında ve onların işveren markası sürecine katılımlarında kilit bir rol üstlenen iletişim, mevcut ve potansiyel çalışanların bir işveren olarak işletme hakkındaki görüş ve algılarını etkilemektedir. Bu çalışmada, işveren markası yönetimi sürecinde iletişimin rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle, marka ve kurumsal marka kavramları açıklanmıştır. Daha sonra, işveren markası ve markalaşma kavramları irdelenmiştir. Son olarak işveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi tartışılmıştır.

Anahtar sözcükler: İşveren markası, işveren markalaşması, işveren markası yönetimi, iletişim.

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN THE PROCESS OF EMPLOYER BRAND MANAGEMENT

ABSTRACT

Employer branding is one of the outstanding areas of today's business world. Companies with a strong employer brand have advantages in various aspects such as attracting qualified applicants, increasing employee motivation, morale, satisfaction and commitment. Nowadays, the increase in employer brand practices has resulted in the need for communicating employer brand effectively. Communication has a vital role in success of employer brand management process. Companies transmit their messages related to their employer brand to their all stakeholders, especially their current and potential employees via communication practices. Stakeholders receive many messages through different channels, everyday. Sharing employer brand practices and messages with them requires correct choice of communication vehicles and preparation of messages best suited to stakeholders' characteristics and expectations. In this context, companies need to manage employer brand communication in an effective and systematic way. Playing a key role in reaching out stakeholders and including them in employer branding process, communication affect views and perceptions of current and potential employees about company as an employer. The main objective of this study is to evaluate the importance of communication in the process of employer brand management. In this respect, firstly brand and corporate brand concepts were explained. And then, employer brand and employer branding concepts were examined. Finally, the importance of communication in the process of employer brand management was discussed.

Keywords: Employer brand, employer branding, employer brand management, communications.

* Arş. Gör., İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi

GİRİŞ

“Endüstriyel gelişme sonucunda çoğu benzer teknolojiyi ve yöntemi kullanan işletmelerin üretim, pazarlama ve finans alanlarında elde ettikleri başarılar arasında fark yaratan en önemli unsurun insan olduğu görülmüştür. İnsanın bir işletme örgütü için önemini vurgulamak üzere personelden daha geniş anlam ifade eden insan kaynakları kavramı kullanılmaya başlanmıştır” (Geylan ve ark 2004: 3). İnsan kaynaklarının kurumsal başarı açısından önemini farkında olan işletmeler, İnsan Kaynakları Yönetimi alanına yatırım yapmakta ve sahip oldukları insan kaynağını elde tutmak ve geliştirmek için sistemli çabalar içinde olmaktadır.

Barrow ve Mosley’e (2005: 13) göre işletmeler, müşterilerine gösterdikleri özeni ve uyumu bir işveren olarak çalışanlarına da göstermelidir. Nitekim çalışanların moral ve motivasyonu, kuruma bağlılığı ve verimliliği gibi etkenler, kurumsal başarıyı etkilemektedir. Bu bağlamda, işletmelerin müşterilere ve potansiyel müşterilerine yönelik markalar oluşturmaya benzer şekilde, çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına yönelik olarak da güçlü işveren markası oluşturma çabaları içinde olmaları gerekmektedir. Güçlü bir işveren markasına sahip olmak, işe alım süreci ve mevcut çalışanların elde tutulması gibi birçok konuda işletmelere avantaj sağlamaktadır.

İşe alım, en yetenekli ve nitelikli insanların etkili ve verimli bir şekilde çekilmesi ile ilgilidir (Minchinglon ve Thome 2007: 15). Kickul (2001) işe alımın adayları kuruma çekme aşamasının son zamanlarda kayda değer şekilde ilgi çektiğini ve örgütler için rekabet avantajı olarak görüldüğünü ileri sürmektedir. Adayları kuruma çekebilme amacına ulaşılmasında işveren markaları, işletmeleri adayların zihinlerinde farklı bir noktaya yerleştirme açısından önemli bir görevi yerine getirmektedir. Londra Üniversitesinden Profesör Charles Handy “gelecekte iş aramayacağız, işveren arayacağız” diyerek (Xiaofeng 2009: 152) işletmelerin bir işveren olarak markalaşmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. İşveren markası, kurumları rakiplerinden farklılaştırmaktadır (Backhaus ve Tikoo 2004: 501). Benzer şekilde Davies (2008: 670) işveren markasının rollerinden birinin, işvereni çalışanların zihinlerinde farklılaştırmak oldu-

ğunu ileri sürmektedir. Markanın farklılaşma, sadakat yaratma, tatmin ve duygusal bağ olan dört niteliği, aynı zamanda işveren markası ile de ilgilidir (Davies 2008: 668).

Güçlü işveren markasına sahip olmak, işletmelerin sürekli ve tutarlı çalışmalarını gerekli kılmaktadır. İşveren markası sürecinde, işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi bölümlerinin yürüttüğü çalışmaların yanında diğer işletme fonksiyonlarının uygulamaları da önemlidir. Bu noktada, işletmelerin iletişim çalışmaları, güçlü işveren markasına sahip olmak ve sürdürmek açısından kilit bir role sahiptir. İşveren markası yönetimi sürecinde, mevcut ve potansiyel çalışanların yanında diğer tüm paydaşlarla iyi ilişkilerin kurulması, etkin iletişim çalışmalarına bağlı olarak gerçekleşmektedir.

İletişim, mevcut ve potansiyel çalışanların bir işveren olarak işletmeye ilişkin algılarının şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Nitekim işletme hakkında her gün farklı kaynaklardan birçok mesaj yayılmaktadır. Bu mesajlar, bir işletmenin ürünlerinin tercih edilmesi gibi etkilerinin yanında bir işveren olarak da değerlendirilmesini sağlamaktadır. İşletmelerin iletişim çalışmaları etkin olarak gerçekleştirildiğinde, işveren olarak işletmeye ait mesajların da daha tutarlı olması muhtemeldir.

İletişim, işveren markası yönetimi sürecinin tüm aşamalarında gerekli olan bilgi akışının sağlanması, mesajların hazırlanması ve iletilmesi, iyi ilişkilerin kurulması, hataların anlaşılması, doğruların pekiştirilmesi, kişilerin sürece dâhil olması gibi pek çok konuda katkı sağlamakta ve algıları şekillendirmektedir. Bundan dolayı, işletmeler diğer iletişim çalışmalarına ilişkin yaptıkları planlara benzer şekilde işveren markasına yönelik iletişim planları yapmalı ve iletişim bütçelerinde söz konusu iletişim çalışmalarına pay ayırmalıdır.

İşveren marka yönetimi sürecinde iletişimin temel bir rol üstlenmesi, işletmelerin iletişim çalışmalarını yürüten bölümlerini (kurumsal iletişim, halkla ilişkiler gibi) işveren marka yönetimi ekibinin önemli bir parçası yapmaktır. Söz konusu iletişim bölümleri, insan kaynakları ve pazarlama bölümleri ile işbirliği içinde hareket etmekte, iç ve dış iletişim çalışmalarına yön vermektedir. Örneğin, *Türkiye İş Bankası’nda işveren markası çalışmalarını İnsan*

Kaynakları İletişimi Birimi yürütmektedir. İnsan Kaynakları İletişimi Birimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'ne bağlı olarak çalışmaktadır. Faaliyetlerinin bir kısmını Türkiye İş Bankası'nın kurumsal marka imajının yönetiminden sorumlu Kurumsal İletişim Bölümü ile koordineli olarak yürütmektedir (Businews 2011, www.businews.eu). Bu çalışmada, işveren markası yönetimi sürecinde iletişim çalışmalarının önemini ortaya koymak amaçlanmıştır.

1. MARKA KAVRAMI

Türk Patent Enstitüsü (2011, www.tpe.gov.tr) markayı, “bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaret”; Amerika Pazarlama Birliği ise “bir satıcı ya da satıcılar grubunun ürünlerini ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinin ürünlerinden ve hizmetlerinden ayırmayı sağlayan isim, terim, işaret, sembol, dizayn ya da bunların kombinasyonu” olarak tanımlamaktadır (Heding ve ark 2009: 9). Diğer bazı marka tanımları şöyledir:

- Müşteri ve tüketicilerden gelen, onların imgeleminde algılanan duygusal ve işlevsel getirilere dayanan, ayrıcalıklı bir konum yaratan tüm izlenimlerin içselleştirilmiş bir özeti (Knapp 2000: 7).
- Reklamlarla ve çalışanlar ile tüketiciler arasındaki etkileşimle iletilen özgün deneyimleri vaat eden fonksiyonel ve duygusal değerler bütünü (de Chernatony ve Segal-Horn 2001: 660).
- Bir keşfin, bilimsel bir buluşun ticari bir değer taşıması ya da ticari bir çıkış için değer yaratıcı ürünler oluşturmak; bir kuruma yasal ve müşterilere duygusal olarak onaylatılmış ürün ya da hizmet süreçlerinde sürekli uzman olabilmek için oluşturulmuş; isim, terim, işaret, sembol vs. ile farklılaştırılmış değerli olgular bütünü (Elitok 2003: 2-3).
- Ürünü niteleyen, tanımlayan bir isim, terim sembol ya da tüm bunların bileşimi olarak

ürünü, diğer ürünlerden ayıran bir karakter (Uztuğ 2008: 15).

Markayı tanımlamakta iki yaklaşımdan söz edilmektedir. Birincisi, geleneksel ‘ürün artısı’ yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, markalama ürüne ektir. Marka, esas olarak tanımlayıcı olarak görülür. Bundan dolayı marka kararı, alınan son kararlardan biridir. İkinci yaklaşım, holistik görüştür. Bu yaklaşımda odak, sadece üründen daha fazlasını içine alan markanın kendisidir. Marka, pazarlama karması (ürünün yanında fiyat, tutundurma ve dağıtım) öğelerinin tümü olarak görülmektedir (Ambler ve Styles 1996: 10).

Marka bir ürünü, bir hizmeti ya da bir örgütü diğerlerinden farklı kılan her şeye verilen addır ve bir marka, mirası ve kalıcı gelenekleri; karakteristik davranış tarzı ve kültürü; gelişiminin sürekliliğini sağlayan rüyası olmak üzere üç bileşenin ürünüdür (Bruce ve Harvey 2010: 5). Marka, tüketicilerin zihinlerinde bulunan ancak kökleri gerçeğe dayanan algısal bir varlıktır, tüketicilerin algılarını, huylarını (Keller 2008: 10), örgütün değerlerini ve kültürünü yansıtır ve işletmenin gerçekleştirmek için yola çıktığı büyük rüyayı somutlar (Bruce ve Harvey 2010: 5).

“Marka, tüketicilerin hem bilgi işleme sürecinde hem de ürüne duydukları güven açısından yönlendirici bir işleve sahiptir. Bu nedenle ürünün adı ya da görsel kimliği ürünü tanımlamanın çok ötesine geçmiştir” (Uztuğ 2008: 18). Bir üründen daha fazlası olan marka, (Keller 2008: 5) bir sözdür ve ürün, hizmet ya da işletmeler hakkında algılamalar bütünüdür (Kotler ve Pfoertsch 2006: 13, Adamson 2006: 3). Geçmiş deneyimlere, ilişkilere ve gelecekteki beklentilere dayanan marka, müşterilerin zihinlerinde farklı bir konuma sahip olmaktadır (Kotler ve Pfoertsch 2006: 13).

Marka, müşteriye ya da tüketiciye fayda vaadini ifade etmekte (Raggio ve Leone 2007: 384) ve rasyonel olarak değerlendirilebilecek fonksiyonel değerleri, duygu ve değerlerle harmanlamaktadır (de Chernatony ve Segal-Horn 2001: 665). Marka, bir fayda sözüdür. Bu fayda sözü, fonksiyonel ya da sembolik olabilmektedir. *Ürün ve hizmet benim için ne yapar?* sorusu fonksiyonel faydaya işaret ederken; *Marka, kendim hakkında bir şeyler söylememe yardımcı eder mi?* sorusu sembolik faydayla ilgilidir

(Gamble ve ark 2007: 123). Nitekim bir markanın gücünde mantığa ve performansa bağlı yararlar ile duygusal ve imaja bağlı yararlar olmak üzere iki temel yapı taşı vardır (Pringle ve Thompson 2000: 51). Müşteriler rasyonel nedenlerle satın alırlar ancak bunun yanında duygusal bağlar da önemlidir (Davies 2008: 668). Borça'nın ifade ettiği şekilde (2007: 104) "tüketicisine kendisini tercih etmesi için iyi nedenler sunan ve bağlılığı koruyacak güçlü duygusal bağlar oluşturan markalardan vazgeçmek kolay değildir.

2. KURUMSAL MARKA

Aaker (2004: 10) kurumsal markayı "kurumu temsil eden ve mirasını, varlıklarını ve yeteneklerini, insanlarını, değerlerini ve önceliklerini, yerel ya da küresel referans çevresini, vatandaşlık programlarını ve performans kayıtlarını yansıtan marka" olarak tanımlamaktadır. Ackerman'a (1998: 34) göre kurumsal marka, yöneticilere kurumun nasıl değer yarattığını açıklamak, insanlaştırmak, organize etmek ve iletmek için kapsamlı bir disiplin sunmaktadır. Kurumsal marka, özeldir; çünkü ürünün yanında kurumu açık ve net bir şekilde ifade etmektedir (Aaker 2004: 10).

Hatch ve Schultz (2008: 7) kurumsal markalaşmayı "kurum, çalışanları ve dış paydaşları arasında karşılıklı ödüllendirici ilişkiyi yaratan, geliştiren ve sürdüren süreç" olarak tanımlamaktadır. Shi ve arkadaşları ise (2006: 744) kurumsal markayı, kurum ve paydaşları özellikle müşterileri arasındaki ilişki olarak tanımlamaktadır. Bundan dolayı, pazarlama perspektifinden kurumsal markalaşma, kurumsal markayla kurumun her temas noktasını uyumlu hale getirerek geniş, kendine özgü, güçlü işletme-müşteri ilişkileri oluşturma sürecidir. Belirtilen kurumsal marka tanımı, kurumsal marka stratejilerinin nihai amacı olan müşterilerin kalbini kazanma ve belirli strateji ve taktiklerle mümkün olduğu ölçüde işletme ve müşterilerini bir araya getirme üzerinde durmaktadır. Bu amacın başarılması, işletmenin tüm kaynaklarının kurumsal marka ile uyumlu hale getirilmesi ve mükemmel bir müşteri marka deneyimi yaratılmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Kurumsal markalaşma, işletme dışındaki fırsatlarla öz yeterliliklerin eşleştirilmesini içeren bir

planlama perspektifinin yanında içsel faaliyetlerin entegrasyonunu artırmayı ve sonuç olarak hizmetlerdeki tutarlılığı göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir (Haris ve de Chernatony 2001: 441). Kurumsal markanın yasal sahipliği, bir varlığa ait olsa da duygusal sahipliği, markayla yakın ilişkileri olanlara aittir. Farklı gruplar ve kişiler, kurumsal marka ile ilgili farklı beklentilere sahip olabilmektedir (Balmer ve Greyser 2006: 736).

Urde'ye (2003: 1018) göre başarılı kurumsal markalar, kurum ve üyeleri ile marka arasında güçlü ilişkiler olduğunda oluşturulabilmektedir. Kurumsal markalaşma, marka yönetiminde kurumun tüm üyelerinin istenen marka kimliğine uygun hareket ettiği holistik bir yaklaşımı; kurumdaki içsel faktörlere daha fazla önem vermeyi ve çalışanların marka oluşturma sürecindeki rolüne daha fazla ilgi göstermeyi gerektirmektedir (Haris ve de Chernatony 2001: 441-442).

Knox ve Bickerton (2003: 1002) kurumsal markalaşmanın, ürün markalaşmasıyla aynı amaçları paylaştığını ve bu amaçların farklılaşmak ve tercih yaratmak olduğunu vurgulamaktadır. Balmer ise (2001: 281) kurumsal markaların üç faydasını; iletişim kurmak, farklılaştırmak ve geliştirmek olarak sıralamaktadır. Güçlü kurumsal markalar, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutmaya katkısının yanında çalışan bağlılığını da artırmaktadır (Vallaster ve de Chernatony 2006: 761-762). Bu bağlamda, işletmelerin ürün markası oluşturmaya yönelik çalışmalarına benzer şekilde kurumsal markalarını yönetmeye ilişkin çabalar içinde olmaları, diğer işletmelerden farklılaşmak ve müşterilerin yanında çalışanlar açısından da tercih edilmek açısından oldukça önemlidir.

3. İŞVEREN MARKASI

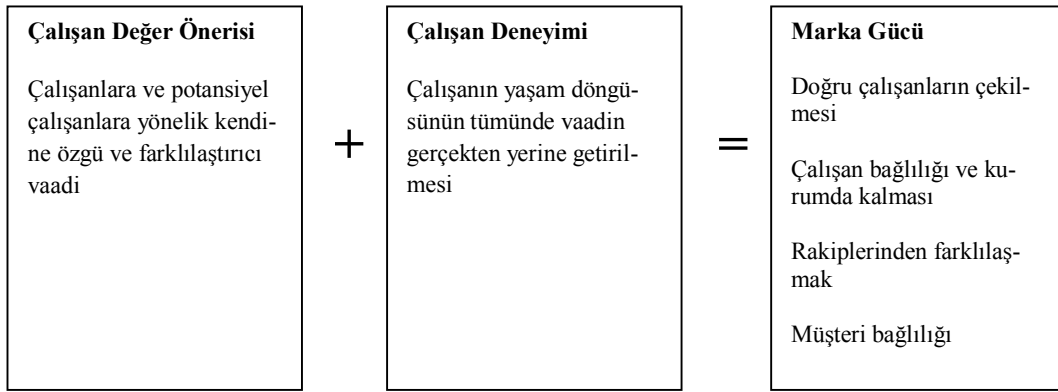
Ambler ve Barrow (1996: 187) işveren markasını işletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünü olarak tanımlamaktadır. Rosethorn (2009: 19) ise işveren markasının kurum ve çalışanları arasında iki yönlü bir anlaşma olduğunu ifade etmektedir. İşveren markası, insanların bir işveren olarak sizinle ilgili ne düşündüğüdür (Corporate Research

Forum Toplantı Notları 2005: 2, <http://crforum.co.uk>), kişinin çalışmaya başladığında, kurumdan beklediği vaaddir (Feron 2008: 49). Target Training International White Paper'da (2010: 3) belirtildiği şekilde işveren markası, işletmenin çalışmak için iyi ya da kötü bir yer olduğuna ilişkin algılardır. İyi işveren markasına sahip olmak, işletmenin işveren olarak seçilebilir olarak algılanması, sektörde ve bölgede bilinmesi ve söz konusu işletmede çalışmanın yüksek derecede istendiği anlamına gelmektedir. "İşveren markası, hem mevcut hem de potansiyel çalışanlara işletmenin kimliğini tanımlamaktadır. İşveren markası, yalnızca bir etiket ya da insan kaynakları politikası değildir. Üyelerin işletmedeki deneyimidir, kurumun gerçek karakterinin ve amacının ile-

tilmesidir. İşletmenin içeriden dışarıya toplam imajıdır" (McLean ve ark. 2007, <http://www.mksh.com>).

İşveren markası, kurumun üyeleri ve potansiyel çalışanları gözünde sahip olduğu imaj olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmede çalışmanın nasıl olduğuna ilişkin (maaş gibi somut özellikler ve kurum kültürü ve değerleri gibi soyut özellikler) istihdam deneyimi (Versant Pazarlama İletişimi Şirketi 2002: 3, www.versantsolutions.com) ve kuruma ilişkin bilgiyle ilgilidir. İşveren markası, iş arayan kişilerde işletme kimliğinin geliştirilmesi ile imajının arttırılmasına dayanmaktadır (Gomes ve Neves 2010: 225).

Şekil 1. İşveren Markası



Kaynak: Rosethorn 2009: 20.

Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi Rosethorn (2009: 20) işveren markasının tanımlanması ve yönetilmesinin en iyi şeklinin, öneri (onaylanan anlaşma) ve çalışan deneyiminin (anlaşmanın gerçekten yerine getirilmesi) birleşimi olarak görülmesi olduğunu ileri sürmektedir.

Personified Danışmanlık Şirketi'ne (2009, <http://img.icbdr.com>) göre işverenler için adayları istihdam ederken gerçekçi beklentiler oluşturmak kritik bir öneme sahiptir. Söz konusu şirket tarafından 2008 Kasım ayında yapılan araştırmaya göre katılımcılar, beklentilerini karşılayan işletmeleri çalışmak için iyi bir yer olarak değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında, işletmelerini olumlu olarak değerlendiren çalışanlar, aynı zamanda işletme-

lerini başkalarına da önermektedir. CIPD raporunda (2007: 3, <http://www.cipd.co.uk>) belirtildiği şekilde işveren markası "bir örgütü farklı yapan çoğunlukla soyut nitelikler bütünüdür, belirli türde istihdam deneyimi vaat etmektedir ve örgütün kültüründe en iyi şekilde görev yapan ve başarı gösteren insanlara hitap etmektedir".

Son zamanlarda işveren markası kavramı, insan kaynakları dünyasında farkındalık yakalamıştır. 2003 yılında The Economist tarafından yapılan işveren markası araştırmasında, söz konusu kavramın insan kaynakları profesyonelleri arasındaki farkındalık düzeyinin %61, insan kaynakları profesyoneli olmayan kişilerde ise %41 olduğu belirlenmiştir. Farkındalık düzeyi, Birleşik Krallık'ta %36, ABD'de %42, Asya Pasifik'de %45'dir. Conference Board tarafın-

dan 2001 yılında yapılan araştırmada, önde gelen 138 işletmenin %40'ı işveren markalaşmasının bazı şekillerini aktif olarak uyguladıklarını belirtmiştir (Barrow ve Mosley 2005: xvi). Fernon'a (2008: 49) göre insan kaynakları profesyonelleri, giderek artan derecede işveren markasını, insan kaynakları ve genel işletme stratejisi için önemli görmektedir. İşveren markası, insan kaynakları için stratejik düzeyde değer sağlayan bir fırsattır.

İşveren markasının öneminin artmasına neden olan etmenleri Bruce ve Harvey (2010: 170) şöyle sıralamaktadır:

- İş becerileri konusunda oldukça rekabetçi sayılabilecek bir pazarda, hemen hemen her işletme, kendisini iş arayanlar tarafından tercihe değer bir işveren olarak görme eğilimindedir.
- İnsan Kaynakları bölümlerinin kuruma olan katkılarını giderek artırma çabaları, işveren olarak bir marka olma kavramının fonksiyonlarının doğal bir uzantısı haline gelmesini hızlandırıcı bir rol oynamaktadır.
- Bilgi çağında insan kaynağı, işin gelişimi ve kalkınması açısından hayati bir önem taşımaktadır. İşletmelerin performanslarını artırebilmelerinin yollarından birisi de işveren olarak bir marka olabilmekten geçmektedir.
- Müşteri tatminine öncelik veren politikalar, işletmenin piyasada desteklemekten yana olduğu değerleri yaşatmaya olanak sağlayacak bir marka farkındalığını gerektirmektedir.
- Sorumluluk almak, performansı artırmak açısından çok önemli bir fırsat olarak kabul edilmektedir. İşveren olarak her bakımdan tercih edilen bir marka haline gelmiş olmak, çalışanların çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının artmasına katkıda bulunur.

Barrow ve Mosley (2005: 163-164) ise işveren markasının gelişmesindeki üç temel nedeni şöyle açıklamaktadır:

- *Örgütler giderek artan derecede çalışanlarının bağlılığının ve sadakatinin kolay olmadığını farkına varmaktadır:* Önde gelen işletmeler, değerli çalışanların kârlı müşterilere benzer şekilde seçim yapma, bir kuruma katılma, orada kalmaya devam etme ve bağ-

lanmakta özgür olduğunun farkına varmaktadır. İşletmeler, aynı zamanda doğru insanların çekilmesine, sadakat için onların teşvik edilmesine ve yeteneklerini en iyi şekilde göstermesine geçmişte olduğundan çok daha fazla odaklanmıştır. Örgütler için uzun dönemli yönelim, değerli çalışanlarına değerli müşteriler gibi davranmaktır.

- *İşveren markalaşması; insan kaynakları, içsel iletişim ve pazarlama arasında etkin bir ticari köprü sağlamaktadır:* Birçok işletme, doğru insanları işe almanın, onların kurumda kalmasının sağlanmasının ve geliştirilmesinin farkına varmıştır. Özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler, çalışan bağlılığının müşteri tatmini ve sadakatinin sağlanmasında kilit öneminin farkındadır.

- *İşveren markalaşması, pazarda sürekli bir değer ortaya koyan bir disiplini resmetmektedir:* İşveren markalaşması, insanların bağlılığının ve sadakatinin harekete geçiricisi ve sürdürücüsüdür. Bu noktada, marka yönetiminin daha etkili bir yaklaşım bulunmamasıdır. Kuşkusuz ki marka yönetimi uygulamasında ileri bir değerlendirmeyi içermektedir. İnsan kaynakları, pazarlamaya yönelik önerilere sahiptir. Benzer şekilde pazarlama da insan kaynaklarına yönelik önerilere sahiptir. Her iki taraf da öğrenebilmekte ve fayda sağlamaktadır. Bunun sonucunda en büyük fayda, işletmeye yöneliktir.

Adaylar, çalışacakları yerler konusunda çok titiz olabilmektedir. Bu, sadece maaş ya da faydalarla ilgili değildir. Çalışanlar, giderek artan derecede değerleri ve çalıştıkları çevreye duyarlı olan ve müşterilere sundukları hizmetle uyum sağlayacağı örgütü aramaktadır (Minchinglon ve Thome 2007: 15). Markalar, nasıl pazarda insanların hayalleri ve özlemlerine hitap ederek, sadık kalacak müşteriler çekmeyi amaçlıyorsa, işveren markası da işyerinde aynı şekilde işlev göstermelidir. Ancak burada müşterinin yerinde çalışan vardır ve vaat edilen şey, çalışanın kariyer beklentisini karşılamanın yanında, ona değer ve idealleriyle bağdaşan büyük bir işyerinde çalışma teklifi sunmaktır (Bruce ve Harvey 2010: 174).

İşveren markası deneyimi, şu kilit soruları yanıtlamaya yardım etmelidir (Corporate Research Forum Toplantı Notları 2005: 4, <http://crforum.co.uk>):

- Neden katılmalıyım?
- Neden kalmalıyım?
- Neden elimden gelenin en iyisini yapmalıyım?
- Neden bir işveren ve işletme olarak örgütü önermeliyim?
- Neden yeniden katılmalıyım?

İşletmeler, işveren markaları ile mevcut çalışanlara ve potansiyel çalışanlara yukarıda yer alan sorulara yanıt olacak bilgiler sunmalı ve deneyim kazandırmalıdır. Böylece işveren markası, işletmenin tercih edilen, çalışanların kuruma bağlı olduğu ve çalışmaktan mutlu olduğu, diğer kişilere önerdiği bir işyeri haline gelmesine katkı sağlayacaktır. Nitekim Minchington ve Thome'nin (2007: 14) ifade ettiği şekilde işveren markası geliştirmek, kişilerin en iyi performansı göstermesini sağlayan ve marka sözlerinin yerine getirilmesinde örgütü destekleyen besleyici kültürün oluşturulmasına yardım etmektedir.

Ewing ve arkadaşları (2002: 151-152) yapılan işleri, içsel ürünler; çalışanları ise içsel müşteriler olarak görmektedir. İşler, çalışanları çekmeli, geliştirmeli ve motive etmelidir, böylece örgütün tüm amacına hitap ederken içsel müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktadır. "İşveren markasının dışsal pazarlaması, kurumun bir işveren olarak tercih edilmesini ve böylece mümkün olan en iyi çalışanların seçilmesini sağlamaktadır. Markanın farklılaştırıcılığı varsayımı, kuruma farklı insan kaynağı elde etme imkânı vermektedir. Bunun yanında markayla, çalışanlar çekildiğinde; kurumun istihdamına ilişkin varsayımlar bütünü geliştirmektedir. Böylece kurumun değerlerini desteklemekte ve kuruma bağlılık geliştirmektedir. İçsel pazarlama, diğer kurumların taklit etmesinin zor olduğu bir işgücü yaratılmasını desteklemektedir. Sistematik olarak çalışanlara işveren markasının değer önerisi açıklanarak; işgücü kültürü, kurumsal amaçlar doğrultusunda yoğunlaşmaktadır ve dolayısıyla kurumun iş yapmasına odaklı kendine özgü kültürünün başarılmasına olanak sağlanmaktadır" (Backhaus ve Tikoo 2004: 503).

İşveren markasının hitap ettiği en önemli hedef kitleler şöyle sıralanabilmektedir (Corporate Research Forum Toplantı Notları 2005: 2, <http://crforum.co.uk>):

- Öncelikle, en önemli hedef kitle, mevcut çalışanlardır. Marka, örgütün çalışanlarının bağlılığını geliştirmesini, verimliliği artırmasını, yetenekleri elde tutmasını sağlamaktadır. Başarılı işveren markasının işareti, en iyi insanları kazandırmasıdır.
- İkincisi, potansiyel çalışanlardır. Her bir potansiyel çalışan etkili bir şekilde seçildiğinde, göreve başladığında, geliştirildiğinde ve elde tutulduğunda, örgütü ileri götürme potansiyeline sahiptir.
- Üçüncüsü, işveren markası için doğru sına, işten ayrılan kişilerin örgüt hakkında iyi konuşmasıdır. Onlar, örgütü önermek ve eğer uygunsa örgüte tekrar dönmek konusunda istekli olabilmektedir.

İşveren markası, ürün markası ve kurumsal markaya benzer şekilde ticari amaçları yerine getirmektedir. Çalışma çevresi, yeterli ücret ve diğer çekiciliklerle yetenekli kişilerin çekilmesi ve elde tutulması, kurumun içinde en üst düzeyde çalışan değerinin sağlanması yanında kurumsal kârlılık hedeflerinin yerine getirilmesini amaçlamaktadır. Bu aktif dolaşım etkisi, aynı zamanda daha mükemmel çalışanları çekmekte ve işletmenin daha fazla kâr elde etmesine olanak sağlamaktadır (Xiaofeng 2009: 152).

4. İŞVEREN MARKALAŞMASI

Kurumlar, çoğunlukla ürün ve kurumsal marka geliştirmeye yönelik markalaşma çabalarına odaklanmaktadır ancak markalaşma, aynı zamanda İnsan Kaynakları Yönetimi alanında da kullanılabilir (Backhaus ve Tikoo 2004: 501). Bu anlamda işveren markalaşması, pazarlama ilkelerinin insan yönetimi alanına uygulanmasından doğmuştur. İşveren markalaşması, iç ve dış hedef kitlelere bir işveren olarak, hem istenen hem de farklı olduğunun iletilmesine ilişkin örgütlerin çabalarını ifade etmektedir (Jenner ve Taylor 2007: 7).

İşveren markalaşması, istihdam çevresi içinde yetenekli işgücünün çekilmesi ve bağlılığının sağlanmasına yönelik yeni bir yaklaşımdır ve kurumların bir işveren olarak özellikleri ile rakiplerinden farklılaşmasını ifade etmektedir (Backhaus ve Tikoo 2004: 502-513). İşveren markalaşması, kurumun "çalışmak için cazip bir yer" olduğunun mevcut ve potansiyel çalışanlara iletilmesine ilişkin çabalarının bütünü-

dür (Lloyd 2002: 64). Diğer bir tanımla işveren markalaşması, kurumların mevcut ve potansiyel çalışanlarına çekici görünmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir (Bach 2005: 271).

Sullivan (2004, www.ere.net) işveren markalaşmasını çalışanların, potansiyel çalışanların ve paydaşların algılamalarını ve farkındalığını yöneten hedeflenmiş, uzun dönemli strateji olarak tanımlanmaktadır. İşveren markalaşması, bir proje/program ya da istihdam reklamını tazeleme hamlesi değil, işletmelerin iş hayatının yoludur (Rosethorn ve Mensink 2007: 4). İşveren markalaşması, belirli bir örgütün çalışanlarına sunduğu somut ve soyut ödüllerin toplamını göz önünde bulundurarak, kendine özgü istihdam deneyimini tanımlamasını içermektedir (Edwards 2010: 7). Bir örgütü işveren olarak farklılaştıran faktörlerin kombinasyonu geçmişteki, şimdiki ve gelecekteki çalışanların algılamalarını şekillendirmektedir (Corporate Research Forum Toplantı Notları 2005: 2, <http://crforum.co.uk>). Örgütler, istihdam deneyimlerini açık ve dikkatli bir şekilde yönettiklerinde; bu durum, değer ve etki yaratılmasına yardım etmektedir (Edwards 2010: 6).

İşveren markalaşması, yalnızca potansiyel çalışanlara ulaşmakla ilgili değil aynı zamanda örgütteki çalışan deneyiminin her aşamasında (işe alım, istihdam ve işten ayrılma) işveren sözlerinin tutulması ile de ilgilidir (Wilkinson 2009: 6). İnsan kaynakları literatüründe işveren markalaşması, üç aşamalı süreç olarak açıklanmaktadır. Birincisi; kurum, markada somutlaşan değer önerisi geliştirmektedir. Değer önerisi geliştirilmesini takiben kurum, değer önerisini potansiyel çalışanlarına, istihdam ajanslarına, istihdam danışmanlarına ve benzerlerine pazarlamaktadır. İşveren markalaşmasının dışsal pazarlaması temel olarak hedef popülasyonu çekecek şekilde ve aynı zamanda ürün ve kurumsal markaları destekleyecek ve geliştirecek şekilde tasarlanmalıdır. İşveren markasının içsel pazarlaması, işveren markalaşmasının üçüncü yönüdür. İçsel pazarlamanın amacı, örgütsel değerler ve amaçlar bütününe bağlı işgücünü geliştirmektir (Backhaus ve Tikoo 2004: 502-503).

5. İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖNEMİ

Bir Brezilya atasözüne göre “Tek başına kurulan hayal, yalnızca bir hayaldir. Birlikte kuru-

lan bir hayal ise artık bir hayal değil, gerçeğin başlangıcıdır” (Bruce ve Harvey 2010: 159). İşletmeler amaçlarını, ancak nitelikli ve bağlılık sağladığı insan kaynağına sahip olduğunda ve onları söz konusu amaçlara inandırdığında gerçekleştirebilmektedir. Bu anlamda işveren markalaşması, işletmenin birlikte hayal kurduğu ve bu hayalleri gerçekleştirmek için birlikte çalıştığı insan kaynağını kazanmak açısından oldukça kritik bir rolü yerine getirmektedir.

İnsanlar güvendikleri, beğendikleri, kendileri için özel bir anlam ifade eden bir işyerinde çalışmayı tercih ederler. 21-35 yaş grubu arasında yapılan bir ankete katılanların dörtte üçünden fazlası başarıyı şöyle tanımlamıştır: “Uzun süre çalışmak isteyeceğimiz bir şirket bulmak” (Bruce ve Harvey 2010: 176). Çalışanlar, işletmeleri ile gurur duymak istemektedir (Target Training International White Paper 2010: 4). Günümüzde çalışanların çok büyük bir çoğunluğu, dünyada fark yaratan bir örgütte çalışarak bir fark yaratmayı tercih etmektedir. Çalışanların bir fark yaratmak istemesi, işletmelerin insan sermayesinin uzun vadede rakipler karşısında üstünlük sağlayabilecek tek kaynak olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır (Bruce ve Harvey 2010: 160-161).

İşveren markasının temel rolü, öncelikleri basitleştirme ve bunlara odaklanma, verimliliği artırma ve işe alım, çalışanları elde tutma ve onların bağlılığını geliştirme konusunda tutarlı bir çerçeve sağlamaktır (Wilkinson 2009: 2). İşveren markası, işverenleri diğerlerinden farklılaştırmakta, rekabet avantajı sağlamakta ve örgütsel performansı arttırmaktadır (Fernon 2008: 49). İşveren markası, işletmelerin rekabet edebilirliklerinde bir temeldir. Yetenek stratejisi, kurumsal rekabetin özüdür; işveren marka stratejisi, kurumsal marka oluşturmakta yeni bir rekabet stratejisidir; mükemmel yetenekler, işletmelerin hareket etmesinde itici güçtür. İşletmelerin temel rekabet yeteneklerinin değerlendirilmesindeki standartlardan biri, temel rekabet yeteneklerinin rakipler tarafından taklit edilmesindeki zorluktur. Yeteneklerin temel rekabet yeteneği, işletmelerin temel rekabet yeteneğine dönüşmektedir (Xiaofeng 2009: 153).

Economist Intelligence Unit ve Heidrick & Struggles’in işbirliği ile hazırlanan “Mapping

Global Talent Essays and Insights” (2007: 2, www.heidrick.com) isimli raporda belirtildiği şekilde “yetenek, yeni petroldür; petrole benzer şekilde talep, arzı çoktan geride bırakmıştır”. Ployhart’a (2006: 869) göre “yetenekler nadir, değerli, taklit edilmesi zor ve yerine konması güç olduğu için, örgütler söz konusu yetenekleri çekmek, seçmek ve elde tutmak konusunda daha etkin olmalıdır”.

Barber ve Roehling (1993: 845) adayları çekmekteki başarısızlığın nihai maliyetinin örgütsel başarısızlık olabileceğini vurgulamaktadır. Nitelikli adayların çekilmesi, örgütün finansal başarısı açısından önemlidir (Barber 1998: 2, Greening ve Turban 2000: 254, Harold ve Ployhart 2008: 191). İşveren markaları, en nitelikli adayları çekmekte (Feron 2008: 49, Xiaofeng 2009: 152) ve çalışanların elde tutulmasını ve bağlılıklarını sağlamaktadır (Feron 2008: 49, Xiaofeng 2009: 152).

Bunun yanında işveren markası, yalnızca yeni yetenekleri çekmek ve elde tutmak için önemli değildir. Aynı zamanda çalışan, müşteri ve paydaş tatminini tanımlayan, işletmenin tümünde kullanılabilen ve işletmenin bütününe ilgilendiren bir kavramdır (Minchinglon ve Thome 2007: 14). İşveren markası, istihdam döngüsünün her aşamasında çalışanların kurumdan beklentilerini ve deneyimlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Moroko ve Uncles 2008: 171).

Chunping ve Xi (2011: 2088) işletmeler için işveren markası oluşturmanın stratejik önemini şöyle sıralamaktadır:

- İşveren markası, yeteneklerin işletmeye çekilmesi için iyi bir araçtır. İşverenler istihdam ile mevcut ve potansiyel çalışanlarına kendine özgü iş deneyimleri sağlamaktadır ve ardından yetenek pazarında işveren markası değer konumu dizisi oluşturmaktadır. İşveren markası, işletmenin üstün nitelikli potansiyel çalışanlar arasında görünür olmasına olanak sağlamakta ve işletmeyi söz konusu potansiyel adayların birinci tercihi haline getirmektedir.
- İşveren markası, verimliliğin geliştirilmesi için katalizördür. Başarılı işveren markaları, yalnızca yetenekli insanların çekilmesini ve

elde tutulmasını sağlamamakta aynı zamanda verimliliğin ve ürün/hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışanları desteklemekte ve motive etmektedir.

İşveren markası, çalışanların memnuniyetini artırmaktadır. *En iyi işveren=En iyi çalışanlar=En iyi performans* formülü, en iyi işverenlerin örgüte en fazla adanmışlığı olan çalışanlara sahip olacağını; en fazla adanmış çalışanların işletmeler için üstün operasyon başarısı getireceğini göstermektedir (Xiaofeng 2009: 152). Marka, doğru insanları tanımlama ve onlarla bağ kurma fırsatı sunmakta (CIPD Raporu 2007: 12, <http://www.cipd.co.uk>) ve geleneksel markalaşma çabaları ile (JWT Inside 2006: 5, www.jwtinside.com) kurumsal marka oluşturma bütününe tamamlamaktadır (Xiaofeng 2009: 153). Güçlü bir işletme anlamına gelen işveren markası (McLean vd. 2007), çalışanların bağlılığını artırarak, çalışanların kurumdaki ayrılmasından kaynaklanan maliyetleri azaltabilmektedir ve böylece üretim etkinliğini artırmaktadır. Çalışanların bağlılığı ve adanmışlığı, genellikle üretim etkinliğini sağlamaktadır. İşveren markası tarafından ortaya koyulan değerler, aynı zamanda çalışanlara işverenlerine adanmışlığın önemi ve devam etme nedenlerini keşfetmeleri konusunda yardım etmektedir (Xiaofeng 2009: 152).

Başarılı işveren markalaşmasının sonuçlarını Sullivan (2004, www.ere.net) şöyle sıralamaktadır:

- Kurumun itibarını artırmak
- Kurumun çalışanları arasında fikir birliği oluşturmak
- Kuruma yapılan iş başvurularının sayısı ve niteliğini artırmak
- En iyi performansı gösteren çalışanlar arasında sirkülasyon oranını azaltmak
- Toplam işgücü verimliliğini artırmak

Yukarıda belirtilen noktalar ışığında, işveren markasının işletmelerin başarısında kritik bir rol üstlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmelerin işveren markalarını güçlendirecek çabalar içine girmesi ve etkin işveren markası yönetimi çalışmalarını gerçekleştirmesi, işve-

ren markasının faydalarından en üst düzeyde yararlanmasının anahtarı olmaktadır.

6. İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ SÜRECİNDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ

“Marka yönetimi, bir firmaya ait pazar arzının planlanması, firmaların denetim sistemlerinin desteklenmesi, olası krizler ve belirsizliklerin azaltılması, daha fazla siparişin alınması, etkin dosyalama sistemleri gibi görevlerin içinden gelişmiştir. Fakat modern anlamda marka yönetimi, pazarlama departmanına ait görevlerin başarılıması için gerekli politika ve stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve denetlenmesi gibi oldukça karmaşık bir dizi eylemden sorumlu olan bir yapıya dönüşmüştür” (Karpat Aktuğlu 2008: 50). “Marka yönetiminde işletmenin geliştirdiği tüm pazarlama uygulamaları ve markayla ilgili tüm unsurlara yönelik sinerjik bir yönetim anlayışının yanı sıra müşteri ile markanın iletişim ve etkileşim içine girdiği her alanda olumlu marka deneyimlerinin yaşanması etkili olmaktadır” (Elden 2009: 102). Marka yönetiminin temel amacı, marka farkındalığı yaratarak marka bilinirliğini sağlamak, ardından marka tercihi ve marka sadakatini elde ederek pazar ortamında markanın sürekli olarak lider konumda kalmasını sağlamaktır (Karpat Aktuğlu 2008: 52-53).

İşveren marka yönetimi, kurumun içinde ve dışında kurumu bir işveren olarak farklı ve çekici yapacak net bir görünümü teşvik etmeyi içermektedir (Lievens ve Chapman 2009: 138) ve birçok insan kaynakları uygulamasının pazarlama ve iletişim ile birlikte gerçekleştirdiği bir görevdir. İşveren markası için ideal bir şablon bulunmamaktadır ancak örgütün kaynaklarını ve hedeflerini birleştirecek şekilde biçimlendirilmesi gerekmektedir (Barrow ve Mosley 2005: 162). Bu bağlamda işveren markası yönetimi sürecinde işletmelerin değerleri, amaçları ve yeterlilikleri gibi birçok özelliği göz önünde bulundurarak çalışmalarına yön vermesi beklenmektedir. Nitekim her işletme, birbirinden farklıdır ve dolayısıyla işveren markasını güçlendirme süreçleri de farklılık taşımaktadır. Bu anlamda işletmelerin işveren markası açısından içinde buldukları durumun, mevcut ve potansiyel çalışanların işletmeye ilişkin algılarının farkında olması, işve-

ren markası sürecinin başarısının temelini oluşturmaktadır.

İşletmeler, işveren markası açısından güçlü ve zayıf yönlerini bildiklerinde; daha güçlü bir işveren markasına sahip olma yolunda strateji ve taktiklerine daha etkin bir şekilde yön verebilecektir. Bu noktada, işletmelerin tüm çalışmalarının işveren markasına katkı sağlayabileceği ya da ona zarar verebileceği gerçeğinin kabul edilmesi, bütünsel bir bakış açısıyla hareket edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

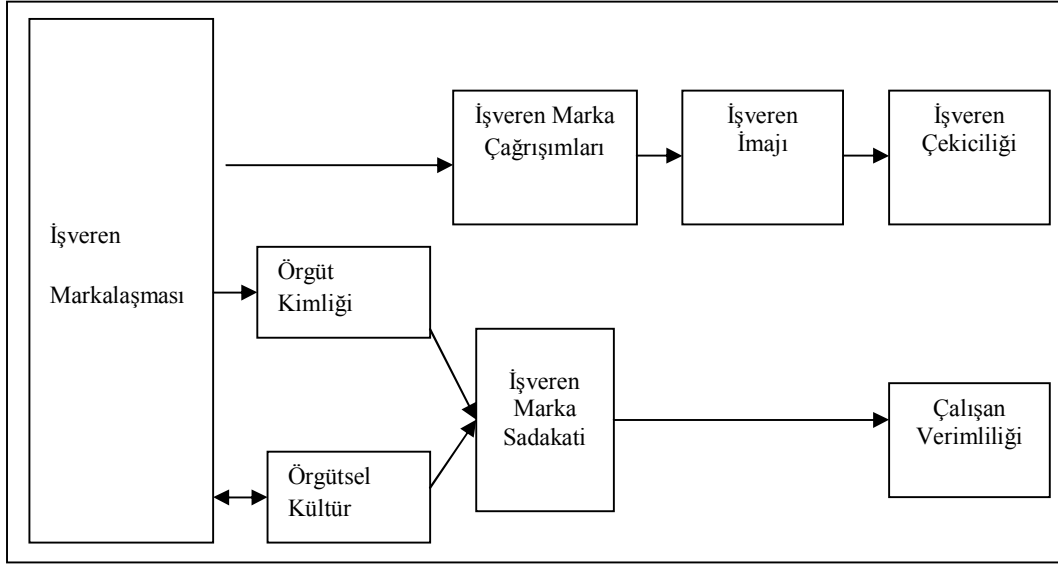
Aggarwal (2008: 3) “güçlü bir markanın bir görüntü ya da logodan daha fazlası olduğu için marka geliştirmenin CEO’nun, satış sorumlularının, ürün ve hizmet geliştirme takımının, insan kaynakları elemanlarının ve pazarlama yöneticilerinin iş tanımlarının bir parçası olması gerektiğini” ileri sürmektedir. İşveren markası açısından bakıldığında ise işe alım ve kariyer yönetimi gibi İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yanında pazarlama ve kurumsal iletişim gibi bölümler tarafından gerçekleştirilen diğer işletme uygulamaları da işveren markasını etkilemektedir ve bundan dolayı söz konusu uygulamaları gerçekleştiren yöneticilerin/bölümlerin de işveren markası yönetiminin farkında olarak hareket etmesi ve sürecin bir savunucusu olması gerekmektedir. Aksi halde işletmeden yayılan istihdamla ilgili mesajların etkisi azalmakta ve işveren markalaşması çabaları sekteye uğrayabilmektedir.

İşveren markalaşması bağlamında üzerinde durulması gereken kavramlardan biri, işveren markası imajıdır. Marka imajı, tüketicilerin ve diğer paydaşların zihinlerinde bulunan (Keller 1993: 3, Laidler-Kylander ve ark 2007: 258) markaya ilişkin algılamalardır. Marka imajı, marka hakkındaki enformasyondan ve geçmiş deneyimden ve markaya ilişkin resmin bütünü nü şekillendiren inançlar bütününden oluşmaktadır (Assael 1987: 46). Yoo ve Donthu (2001: 1-2) marka imajının işletmenin gelecekteki karlılığını ve uzun dönemli nakit akışını, tüketicilerin yüksek ücret ödeme niyetlerini, birleşme ve devralma kararlarını, hisse senedi fiyatlarını, sürdürülebilir rekabet avantajını ve pazarlama başarısını etkileyebildiğini ileri sürmektedir.

İşveren marka imajı, “işletmenin, hedef kitlenin zihninde bir işveren olarak oluşturduğu birbiriyle ilişkili algılar kümesi” olarak tanımlanabilmektedir (Baş 2011: 63). Marka çağrışımları, marka imajının belirleyicisidir (Backhaus ve Tikoo 2004: 505). Marka çağrışımları, fonksiyonel ve sembolik olmak üzere iki temel türe ayrılmaktadır. Fonksiyonel çağrı-

şımlar, ürün özellikleri ve markaların fonksiyonel faydaları ile bağlantılıdır. Sembolik çağrışımlar ise örgütün değerlerini, markayla ilgili kişisel özellikleri ve duyguları dönüştüren soyut bilişlerdir (Michel ve Rieunier 2011: 2). Bu bağlamda işveren markası imajı, işveren marka çağrışımlarına dayanmaktadır.

Şekil 2. İşveren Markalaşması Modeli



Kaynak: Backhaus ve Tikoo 2004: 505.

Yukarıdaki şekilde ifade edilen işveren markalaşması modeline göre işveren çağrışımları, işveren imajını; işveren imajı ise işveren çekiciliğini sağlamaktadır. Diğer yandan örgüt kimliği ve örgüt kültürü dolayısıyla oluşan işveren marka sadakati, çalışan verimliliğini sağlamaktadır. Bu anlamda işveren markalaşması modelini iki boyutta incelemek mümkündür. Birinci boyutta, işveren markası işveren çekiciliği sağlarken; işletmenin içine yönelik olan diğer boyut, sadakat ve verimlilikle sonuçlanmaktadır. İşveren marka imajı, işveren markası çağrışımları doğrultusunda şekillenmekte ve işveren çekiciliği ile sonuçlanmaktadır.

Uluslararası danışmanlık firması Pathfinder, etkin bir işveren markası yaratmak için gerekli olan temel unsurları şöyle sıralamaktadır (Bruce ve Harvey 2010: 175):

- *Çekirdek Marka Tanımı:* Kurumun vizyon ve değerlerini yansıtan şirket markasının ruhuna ilişkin açık ve net bir bildirimle başlar. Aynı zamanda çalışanlar için en çok neyin önemli

olduğuna, çekirdek marka kavramını nasıl algıladığına, bununla bağlantılı değerlere ve onların beklentilerine ilişkin titiz bir değerlendirme, en doğru ve ilham verici işveren markası tanımını verecektir.

- *Üst Yönetimin Katılımı:* Bir işveren markası oluşturmak CEO'nun gerçek ve gözle görülen desteği olmaksızın gerçekleşemez. Onlar da markayı yaşamalı ve aynı değerler için inandırıcı rol modeli olmalıdırlar.

- *Şirket Stratejisiyle Aynı Çizgide Olmak:* Çalışanlarla kurulan bağlılık temelindeki ilişkiler, markanın genel olarak tüm şirket hedefleri ile tutarlı ve bütün bölüm ve şubelerde birbiriyle uyumlu marka vaatlerini hayata geçirecek doğrultuda şekillendirilmelidir.

- *Çalışanların Yetkilendirilmesi:* Çalışan işe alma ve elde tutmaya yönelik programları da içeren yani insan kaynakları ve iletişim giri-

şimleri için geliştirilen ayrıntılı işveren markası yaratma planlarında kilit konumdaki çalışanların sorumlulukları ve hesap verirliliği açıkça belirtilmelidir.

- *Aralıksız Ölçme ve Takdir Etme:* Başarı için net kilometre taşları, performans standartları, teşvikler ve geri bildirim kanalları şarttır.

Yukarıda belirtilen kriterlerden yola çıkarak, işveren markası oluşturmanın işletmenin tümünü kapsayan belirli amaçlar ve planlar dâhilinde gerçekleştirileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İşveren markaları, liderin öncülüğünde gerçekleşen ve tüm fonksiyonları içine alan bir süreci gerekli kılmaktadır. Nitekim Barrow ve Mosley'in (2005: 161) ifade ettiği şekilde güçlü bir işveren markası oluşturmak, çalışanların her günkü marka deneyimini şekillendiren birçok farklı öğenin özenli ve kapsamlı yönetimini gerektirmektedir.

İster pazar ister işyeri için olsun, bir şirketin başarılı bir marka stratejisi geliştirebilmesi için, öncelikle marka hakkında ortak bir anlayış ortaya çıkmalıdır. Doğuştan markacı olan liderler marka, kurum stratejisi ve şirket kültürünün yazılı olan ve olmayan kurallarının tutarlı bir uyum içerisinde olmasını sağlamaya yatkındırlar (Bruce ve Harvey 2010: 175-176). İşveren markası bağlamında düşünüldüğünde, işletmenin kendisiyle, amaçlarıyla, stratejisiyle ve vizyonu ile çelişen mesajlardan ve uygulamalardan kaçınması önemlidir. Nitekim işletmelerin uygulamaları, tüm markalarını etkilemektedir. Aynı zamanda, işletmelerin ürün markaları, kurumsal markaları ve işveren markaları da birbirini etkilemektedir. İşletme davranışlarının sadece bir marka türünü etkileyip diğerlerini etkilememesinin önceden bilinmesi mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda işletmelerin markaları arasındaki etkileşimin farkında olarak hareket etmesi, diğer marka türleri yanında işveren markasının gücünü de etkileyecektir.

Marka, sürekli olmak için tutarlı değerleri ve mesajları ifade etmelidir. Marka ve tüketiciler arasında yinelenen etkileşimler ile söz konusu mesajlar, tüketicilerin marka algılarını geliştirebilmektedir (Jones ve Kim 2011: 334). İşveren markası yönetimi sürecinde geliştirilen mesajların paydaşlara ulaştırılması ve söz ko-

nusu kitlelerle sürekli olarak doğru bilgi alışverişi yapılması ve sonuç olarak güçlü bir işveren markasına sahip olunması, etkin iletişim çalışmalarını gerekli kılmaktadır. "En yalın ve mekanik tanım olarak iletişim, kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması sürecidir" (Bıçakçı 2000: 21). İletişim, temel amaç ve işlevleri itibarıyla bir insan ilişkisi sistemi olduğu için insanlar arasında ileti alışverişiyle sağlanan bir ortaklık yaratma olarak tanımlanabilmektedir (Oktay 1996: 15). İletişim, gönderici ve alıcı arasında maksatlı mesajların değişimidir (Belasen 2008: 35). Bergstrom ve Anderson (2000/2001: 52) örgütün içinde ve dışında çeşitli paydaşlara hitap edilmesinin marka sözünün etkili bir şekilde iletilmesinde çok önemli olduğunu vurgulamaktadır.

İletişim, işveren markası anlayışında ve algılamalarında oldukça önemli bir role sahiptir. İşveren markasına içsel bağlılığın desteklenmesinde güçlü rasyonelliklerin kurulması ve çalışanların duygularının çekilmesi önemlidir. Marka düşüncesinin ve pazarlama araçlarının kullanılması, iletişimde marka jargonunun kullanılmasının gerekliliği anlamına gelmemektedir. İletişimde faydalara odaklanılmalıdır (Barrow ve Mosley 2005: 144-145). Şöyle ki nasıl ürün markalarının iletişimde tüketicilerin ürünü kullanmakla elde edeceği faydalar aktarılıyorsa; benzer şekilde işveren markası iletişimde işletmenin çalışanı olmakla elde edilen faydalar iletilmelidir. Mevcut çalışanlarla kurulan iletişimin etkinliği çalışan bağlılığının sağlanması, motivasyonunun artması gibi amaçların başarılmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında, potansiyel çalışanlarla kurulan iletişim ise işletmenin bir işveren olarak çalışmaya değer bir yer olduğu algısını oluşturabilecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte, işletmeden yayılan mesajların tutarlılığı ve doğruluğu özellikle üzerinde durulması gereken noktalardır.

İşveren markasına ilişkin marka iletişiminin doğruluk düzeyi, zorunlu olarak daha kesindir. Özellikle mevcut çalışanlar için, işveren markası büyük ölçüde sahne arkasında deneyimlenmektedir. Farklı bir marka yaratma bağlamında, söz ve marka deneyimi her zaman hedef kitleler tarafından denetlenebilmektedir; dolayısıyla sözlerin ve deneyimlerin sıkı bir şekilde tutarlı hale getirilmesi gerekmektedir.

Çalışanlar, uzun dönemde birçok düzeyde etkileşimde bulunmaktadır ve istihdam deneyimine (fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik) yatırım yapmaktadır. Bunun sonucu olarak algılanan marka vaadi ve deneyimi arasındaki farklar açık hale gelmektedir (Moroko ve Uncles 2008: 166). Bu bağlamda işletmelerin, çalışanları işe almadan önceki aşamadan başlayarak istihdam sürecinde ve sonrasında verdiği mesajların işveren markası doğrultusunda şekillenmesi ve iletilmesi gerekmektedir. İşe alım sürecinde ve işe alındıktan sonra adayların işletmeye ilişkin sahip olduğu bilgiler artmaktadır. İşletmelerin tüm bu süreçlerde yürüttükleri iletişim çalışmalarının sürekliliği ve tutarlılığı, bir işveren olarak işletmeye ilişkin algıların şekillenmesini sağlamaktadır.

Tüm bu yargılardan hareketle, işveren markası iletişiminde mevcut çalışanlarla potansiyel çalışanlara gönderilen mesajların uyumunun oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim potansiyel çalışanların işe alım öncesi bir işveren olarak işletmeye dair beklentileri şekillenmektedir. Adaylar, birçok iletişim kaynağından işletmeye ilişkin bilgi edinmiştir. Bu bilgiler, işe alım kararının belirleyicisi olmaktadır. Adaylar, işe başladıktan sonra kendisine anlatılanlardan farklı bir işyeri ile karşılaşır; işletmeye yönelik güveninin yanında çalışma isteği ve bağlılığı azalacaktır.

İşveren markası, işletmenin tüm iletişim çalışmalarından etkilenmektedir. Şöyle ki ürün/hizmet reklamları, kriz iletişimi, lobıcılık gibi farklı amaçlarla yürütülen iletişim çalışmaları da mevcut ve potansiyel çalışanlara ulaşmakta ve onlarda işletmeye ilişkin farkındalığın oluşmasını sağlamaktadır. “Dışsal iletişim, işletmenin nasıl olduğu ya da nasıl olduğunu iddia ettiğine ilişkin önemli mesajlar vermektedir. Çalışan perspektifinden içsel iletişim, insanların işletme hakkında hissettiklerini güçlendirme ya da sarsma potansiyeline sahiptir. Tüm iletişim çalışmalarında tutarlılık sağlanmadıkça; işveren markasında güven kurulması mümkün görünmemektedir” (Barrow ve Mosley 2005: 145). Bundan dolayı işletmeler, işveren marka yönetimi sürecinde mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik iletişim mesajlarında tutarlılığın sağlanmasına özen göstermelidir. İşletmelerin doğrudan mevcut ve potansiyel çalışanlarına yönelik olmayan ileti-

şim çabalarında da birbirini destekleyen mesajlar vermesi, üzerinde önemle durulması gereken bir diğer noktadır. Nitekim işletmelerin tüm davranışları ve mesajları, genel bir değerlendirmeye katkı sağlayan parçalardır.

İşveren markası iletişiminde, uzun dönemli bakış açısına sahip ve özenli olunmalıdır. İşveren markalaşması, bir kampanya girişimi olarak görülmemelidir. Dışsal marka iletişimi kısa dönemli girişim olarak görülürse pazarda başarı sağlanamaz (Barrow ve Mosley 2005: 145). Bu bağlamda, işletmelerin işveren markası iletişimleri stratejik bir bakış açısı ile gerçekleştirilmelidir. Bir işletmenin işveren olarak marka olması, hiç kuşkusuz uzun yıllara dayanmakta ve işletmenin her alandaki başarılı çalışmalarına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, işletmeler işveren markasını bir anda elde edilecek bir şey değil, uzun dönemde kazanılacak bir değer olarak görmelidir. Bu değere sahip olmak ise işveren marka iletişimini tüm iletişim çalışmalarının önemli bir parçası olarak görmesi ve yatırım yapmasına bağlıdır. Nasıl ki tüketicilere yönelik markaların iletişim planları ve bütçeleri hazırlanıyorsa benzer şekilde işveren marka iletişimi planları ve bütçeleri hazırlanmalıdır. İşveren markası iletişimi uzun dönemli olarak görülmediğinde, güçlü bir işveren markasına sahip olmak mümkün görünmemektedir.

İşveren markası yönetimi alanında yapılan çalışmaların oldukça yeni olduğu söylenebilmektedir. Bundan dolayı işveren markasına yönelik iletişim çalışmaları da henüz yeterli düzeyde gerçekleştirilmemektedir. Ancak bazı işletmeler, işveren markası iletişimi başlığı altında çeşitli çalışmalara yön vermektedir ve bu çalışmaları yürütmek üzere uzmanlar istihdam etmektedir. Her ne kadar işveren markası olarak adlandırılmıyor olsa da birçok işletme, mevcut ve potansiyel çalışanlarına ulaşan iletişim çabaları içindedir. Örneğin, işletmelerin gerçekleştirdikleri kampüs etkinlikleri, kariyer günleri katılımları, lider yetiştirme programları gibi birçok çalışma işveren markasına katkı sağlamaktadır. Ancak işletmelerin bu çalışmalarını stratejik bir şekilde gerçekleştirmesi, güçlü bir işveren markasına sahip olmak açısından belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin tüm iletişim çalışmalarını işveren markası amacı doğrultusunda bütünsel ve tutarlı bir

şekilde gerçekleştirmesi oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle, söz konusu çalışmaların birbirinden kopuk değil benzer amaçlar doğrultusunda birbirini destekler şekilde gerçekleştirilmesi, işveren marka yönetimi sürecinde iletişim başarısını artıracaktır.

İşveren markası yönetimi sürecinde bir diğer önemli nokta, uzman kişilerin istihdam edilmesi gereğidir. Henüz çok yaygın olmasa da işletmelerde işveren markası birimlerinin oluşturulması da işveren markası çalışmalarının tek bir merkezden yönetilebilmesini sağlayabilir. İşletmelerin insan kaynakları ve iletişim bölümlerinin koordineli çalışmaları kilit bir noktadır. Ancak işletmelerin insan kaynakları ve iletişim bölümlerinin dışındaki diğer bölümleri arasında da sürekli bilgi akışı olması, amaçların paylaşımı ve olası sorunların çözümü, işletmenin tümünde bütünsel bir anlayışı gerekli kılmaktadır. Nitekim potansiyel çalışanlar, bir işletmede çalışmaya başladıktan sonra söz konusu işletmeyi beklentilerinden farklı olarak değerlendirebilmektedir. Bu nedenle işveren markası bağlamında kurumun mevcut ve potansiyel çalışanlarına verdikleri mesajlar arasında tutarlılık sağlanmalıdır.

Belirtilen yargılardan hareketle, iletişimin işveren markası sürecinde kilit bir rolü olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla işletmelerin işveren markası yönetimi sürecinde iletişimi temel bir yapı taşı olarak görmeleri ve yapılan diğer çalışmalarla uyumlu olarak yürütmeleri, güçlü bir işveren markasına sahip olmak açısından belirleyici olmaktadır.

SONUÇ

İşveren markasına sahip olmak, işletmeleri farklılaştırmakta ve rakiplerinden ayırmaktadır. Güçlü işveren markası; nitelikli adayları çekmekte, çalışanların elde tutulmasını ve bağlılıklarını sağlamakta, çalışanların moral ve motivasyonlarının yanında verimliliğini, dolayısıyla örgütsel verimliliği arttırmakta ve finansal faydalar yanında kurumsal itibara katkı sağlamaktadır. İşveren markasının sağladığı faydalar, işletmeleri güçlü bir işveren markası oluşturma konusunda teşvik etmektedir.

İşveren markaları, insan kaynakları uygulamaları yanında işletmelerin diğer fonksiyonlarının çalışmalarından da etkilenmektedir. Nitekim

markalar, algılara dayanmaktadır ve algılar, işletmelerin davranışlarının ve mesajlarının tümüne dayanarak şekillenmektedir. Bundan dolayı, işletmelerin işveren markası elde etme ve koruma sürecinde bütünsel bir bakış açısıyla hareket etmesi ve bu süreçte farklı bölümlerin sorumluluklarını da belirlemesi gerekmektedir.

İşletmelerin iletişim bölümleri, işveren markası yönetimi sürecinde en önemli sorumluluklardan birini üstlenmektedir. Şöyle ki mevcut ve potansiyel çalışanlar yanında işletmenin diğer tüm paydaşları ile ilişkilerinde çift yönlü ve tutarlı iletişime yön vererek işveren markasına ilişkin algıların şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Örneğin, potansiyel çalışanlar, işletmenin nasıl bir işveren olduğuna dair bilgi arayışı içindedir. Söz konusu adaylar, yalnızca insan kaynakları uygulamalarından değil aynı zamanda kriz iletişimi, pazarlama iletişimi ya da yatırımcı ilişkileri gibi farklı amaçlarla gerçekleştirilen çalışmalardan da işletmeye dair bilgi edinmektedir. Bu noktada, söz konusu iletişim çalışmalarından yayılan mesajların bütünlüğü, işveren markasına katkı sağlarken; çelişkiler adayların zihinlerinde soru işaretlerine neden olmaktadır.

İşveren markası yönetiminin tüm aşamaları, paydaşlarla sürekli iletişimi gerektirmektedir. Nitekim işletmeler, güçlü ve zayıf yönlerini, yaptıkları hataları veya başarılarını ancak etkin iletişim çabaları ile öğrenebilmektedir. Örneğin, çalışanlara yönelik iletişimde yapılan hatalar, ancak söz konusu çalışanların görüşleri alınarak öğrenilebilir. Aksi halde çalışanların motivasyonu ve verimliliği düşecek ve bu durum işletmeden ayrılmasına neden olabilecektir. Hatta işten ayrılan çalışanlar, işletmeyi bir işveren olarak hiç bilinmeyen yönleriyle potansiyel çalışanlara ve diğer paydaşlara anlatacaktır. Bu noktada, unutulmaması gereken, bir işletmeyi işveren olarak en iyi bilen kişilerin mevcut çalışanları olduğudur. Nitekim işe alım sürecinde adayların işletmeyi değerlendirirken orada çalışanların görüşlerine başvurduğu birçok çalışmada dile getirilmiştir. Her ne kadar ürün markaları ya da diğer iletişim çalışmaları, işveren markasını etkilese de mevcut ve potansiyel çalışanlar için çalışma koşulları, iş-yaşam dengesi, örgütsel değerlerle uyum, liderin davranışları gibi faktörlerin işveren markası bağlamında daha belirleyici olduğu göz önünde

bulundurulmalıdır. Bu noktada iletişim, önceliklerin ve beklentilerin belirlenmesi ve buna uygun hareket edilmesini sağlamaktadır.

Kısaca, işletmelerin işveren marka yönetimi sürecinde iletişim bölümleri, iç ve dış paydaşlara ulaşma noktasında, mesajların hazırlanması ve iletilmesinde, problemlerin anlaşılması ve çözümünde, eksik noktaların bilinmesinde ve doğru yapılanların pekiştirilmesinde kilit bir rol üstlenerek, işveren markasına katkı sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

Aaker D A (2004) Brand Portfolio Strategy. Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity, Free Press, New York.

Ackerman L (1998) Secrets of the Corporate Brand, Across the Board, 35 (1), 33–36.

Adamson A P (2006) Brand Simple How the Best Brands Keep it Simple and Succeed, Palgrave Macmillan, New York.

Aggarwal S (2008) Brand Management: A Theoretical and Practical Approach, Global India Publications, New Delhi.

Ambler T and Barrow S (1996) The Employer Brand Journal of Brand Management, 4(3), 185–206.

Ambler T and Styles C (1996) Brand Development versus New Product Development: Towards A Process Model of Extension Decisions, Marketing Intelligence & Planning, 14 (7), 10-19.

Assael H (1987) Consumer Behavior and Marketing, PWS-Kent, Boston.

Bach S (2005) Managing Human Resources: Personnel Management in Transition, Blackwell Publishing, Malden.

Backhaus K and Tikoo S (2004) Conceptualizing and Researching Employer Branding, Career Development International, 9 (5), 501-517.

Balmer J M T (2001) Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing Seeing Through The Fog, European Journal of Marketing, 35 (3/4), 248-291.

Balmer J M T and Greyser S A (2006) Corporate Marketing Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation, European Journal of Marketing, 40 (7/8), 730–741.

Barber A E (1998) Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Barber A E and Roehling M V (1993) Job Posting and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis, Journal of Applied Psychology, 78, 845-856.

Barrow S and Mosley R (2005) The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People At Work, Wiley, New Jersey.

Baş T (2011) İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayınları, İstanbul.

Belasen A T (2008) The Theory and Practice of Corporate Communication A Competing Values Perspective, Sage Publications, California.

Bergstrom K ve Anderson M (2001) Delivering on Promises to the Marketplace: Using Employment Branding to Build Employee Satisfaction, Journal of Integrated Communications, <http://jimc.medill.northwestern.edu/JIMCWebsite/2001/peoples.pdf>, Erişim Tarihi: 12.07.2011.

Bıçakçı İ (2000) İletişim ve Halkla İlişkiler MediaCat Yayınları, Ankara.

Borça G (2007) Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı? MediaCat Yayınları, İstanbul.

Bruce D and Harvey D (2010) Marka Bilmececi, Aslı Özer (çev), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Chunping Y and Xi L (2011) The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, Energy Procedia, 5, 2087–2091.

CIPD Guide (2007) Employer Branding A Nonsense Approach, http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5886DC00276F2208/0/emp_brand_guid.pdf, Erişim Tarihi: 12.04.2011.

- Corporate Research Forum Toplantı Notları (2005) The Employer Brand and Employee Engagement, Event Leader: Andrew Lambert, <http://crforum.co.uk/>, Erişim Tarihi: 17.10.2010
- Davies G (2008) Employer Branding and its Influence on Managers, *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-68.
- de Chernatony L ve Segal-Horn S (2001) Building on Services Characteristics to Develop Successful Services Brands, *Journal of Marketing Management*, 17 (7-8), 645-669.
- Economist Intelligence Unit & Heidrick & Struggles. (2007) Mapping Global Talent, <http://www.heidrick.com/PublicationsReports/.../MappingTalentGlobal.pdf>, Erişim Tarihi: 20.08.2011.
- Edwards M R (2010) An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory, *Personnel Review*, 39 (1), 5-23.
- Elden M (2009) Reklam ve Reklamcılık, Say Yayınları, İstanbul.
- Elitok B (2003) Hadi Markalaşalım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ewing M T, Pitt L F, de Bussy N M and Berthon P (2002) Employment Branding in the Knowledge Economy, *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Fernon D (2008) Maximising the Power of the Employer Brand, *Admap*, 49-53.
- Gamble P R, Tapp A, Marsella A ve Stone M (2007) Revolutionizing the Company by Living the Brand, *Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming The Business, The Bottom Line*, Kogan Page, London.
- Geylan R, Bilgin L, Taşçı D, Benligiray S ve Tonus Z (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 820, Eskişehir.
- Gomes D R ve Neves J (2010) Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour?, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223-234.
- Greening D W ve Turban D B (2000) Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, *Business & Society*, 39 (3), 254-280.
- Harold C M ve Ployhart R E (2008) What Do Applicants Want? Examining Changes in Attribute Judgments Over Time, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 (2), 191-218.
- Harris F ve de Chernatony L (2001) Corporate Branding and Corporate Brand Performance, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 441-456.
- Hatch M J ve Schultz M (2008) Taking Brand Initiative How Companies Can Align Strategy, Culture and Identity through Corporate Branding, Jossey-Bass, San Francisco.
- Heding T, Knudtzen C F ve Bjerre M (2009) Brand Management: Theory and Practice, Routledge, New York.
- Jenner S ve Taylor S (2007) Employer Branding The Latest Fad or the Future for HR? CIPD Report, www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B.../empbrandlatfad.pdf, Erişim Tarihi: 12.03.2010.
- Jones R ve Kim Y K (2011) Single-Brand Retailers: Building Brand Loyalty in the Off-Line Environment, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 333-340.
- JWT Inside (2006) How to Measure The Impact of Employer Branding, http://www.jwtinside.com/docs/measure_impact_of_employer_branding.pdf, Erişim Tarihi: 10.06.2010.
- Karpat A I (2008) Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Keller K L (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller K L (2008) Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Prentice Hall, New Jersey.
- Kickul J (2001) Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Small Business Attraction and Retention Practices, *Journal of Small Business Management*, 39, 320-335.
- Knapp D E (2000) Marka Akli, Azra Tuna Akartuna (çev), MediaCat Yayınları, Ankara.

- Knox S ve Bickerton D (2003) The Six Conventions of Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998–1016.
- Kotler P ve Pfoertsch W (2006) *B2B Brand Management*, Springer, Berlin.
- Laidler-Kylander N, Quelch J A ve Simonin B L (2007) Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector, *Nonprofit Management & Leadership*, 17(3), 253-276.
- Lievens F ve Chapman D (2009) Recruitment and Selection, A Wilkinson, T Redman, S Snell (eds), *The SAGE Handbook of human Resource Management*, Sage Publications, London, pp. 135–154.
- Lloyd S (2002) Branding from the Inside Out, *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.
- McLean, Koehler, Sparks & Hammond Danışmanlık Şirketi (2007) The Three Cs of Employer Branding: Culture, Commitment and Communication, <http://www.mksh.com/content/documents/2-employer-branding.pdf>, Erişim Tarihi: 22.03.2010.
- Michel G and Rieunier S (2011) Nonprofit Brand Image and Typicality Influences on Charitable Giving, *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbr.2011.03.031>.
- Minchington B and Thome K (2007) Measuring The Effectiveness of Your Employer Brand, *Human Resources*, October/November, 14-16.
- Moroko L and Uncles M D (2008) Characteristics of Successful Employer Brands, *Journal of Brand Management*, 16, 160–175
- Nedir bu İŞVEREN MARKASI? (2011), *Businews*, <http://www.businews.eu/2011/04/nedir-bu-isveren-markasi/>, Erişim Tarihi: 18.06.2011.
- Oktay M (1996) *Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları*, Der Yayınları, İstanbul.
- Personified Danışmanlık Şirketi (2009) *Employment Branding Defining and Delivering Your Employment Promise*, [http://img.icbdr.com/images/Personified/EmploymentBranding Whitepaper.pdf](http://img.icbdr.com/images/Personified/EmploymentBranding%20Whitepaper.pdf), Erişim Tarihi: 11.07.2011.
- Ployhart R E (2006) Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities, *Journal of Management*, 32, 868–897.
- Pringle H and Thompson M (2000) Marka Ruhu Sosyal Sorumluluk Kampanyaları İle Marka Yaratmak, Zeynep Yelçe, Canan Feyyat (çev), Scala Yayıncılık, İstanbul.
- Raggio R D and Leone R P (2007) The Theoretical Separation of Brand Equity and Brand Value: Managerial Implications for Strategic Planning, *Brand Management* 14 (5), 380–395.
- Rosethorn H (2009) *Methodology A Concept in Action*, H Rosethorn, Members of Bernard Hodes Group and Contributors, *The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal*, Gower, Burlington, pp 17-33.
- Rosethorn H ve Mensink J (2007) *Employer Branding – More Than Just A Fashion Statement?*, CIPD Report, 4-6, www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B.../empbrandlatfad.pdf, Erişim Tarihi: 12.03.2010.
- Shi A, Liang G ve Jian W (2006) Corporate Brand Cube: Building Strong Corporate Brands, *Management Science and Engineering, ICMSE 2006 International Conference*, 743 – 748.
- Sullivan J (2004) The 8 Elements of a Successful Employment Brand, <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>, Erişim Tarihi: 13.11.2009.
- Target Training International, Ltd. (2010), *Employer Branding: Winning the Post Recession Competition for Talent*, TTI White Paper.
- Türk Patent Enstitüsü (2011) <http://www.tpe.gov.tr/portal/default2.jsp?sayfa=220>, Erişim Tarihi: 12.05.2011.
- Urde M (2003) Core Value-based Corporate Brand Building, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Uztuğ F (2008) *Markan Kadar Konuş Marka İletişimi Stratejileri*, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Vallaster C ve de Chernatony L (2006) *Internal Brand Building and Structuration: The Role of*

Leadership, European Journal of Marketing, 40 (7/8), 761-784.

Versant Pazarlama İletişimi Şirketi (2002) Employer Brand Evolution: A Guide To Building, www.versantsolutions.com, Erişim Tarihi: 17.07.2011.

Wilkinson A (2009) Employer Branding – Taking It Online, <http://www.changeboard.com/content/1488/Delivering-employer-branding-online/>, Erişim Tarihi: 12.06.2011.

Xiaofeng Z (2009) On Employer Brand Construction of Chinese Enterprises, 2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management, 8-9 August. 2009, Sanya, 152-155.

Yoo B ve Donthu N (2001) Developing And Validating A Multidimensional Customer-Based Equity Scale, Journal of Business Research, 52 (1), 1–14.