

**“MARKA İŞVEREN” VEYA “İŞVEREN MARKASI” KAVRAMI:
BU KAVRAMIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA
VE İŞÇİ DEVİR HIZI KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Doç.Dr.Kenan ÖREN

Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
Öğretim Üyesi,

Hasan YÜKSEL

Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
Doktora Öğrencisi

Özet

Son zamanlarda, modern endüstri ilişkilerinde değişen algılamaya ek olarak “işveren” tanımları ve algılamaları ciddi manada değişikliklere uğramıştır. Baskıcı, otoriter yönetim anlayışları eskimiş ve yeniden tanımlanması gerekliliği kendini hissettirmiştir. Bu tür anlayışlar yerini esneklik ve esnek çalışma şekillerine önem veren endüstri ilişkiler sistemi ve işgörenler bağlamında işbirliğinin, katılımcı yönetim anlayışının ön plana çıkarıldığı, nitelikli çalışanların işletmelerde tutmanın yollarının arandığı “işveren markası imajı”na bırakmıştır. İşgören devir hızını da düşürücü etkisi bulunan işveren marka anlayışı insan kaynakları yönetiminin de oldukça önemli bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle işveren markası, yetişmiş insan kaynağını işletmelerde tutmanın ve en etkili bir şekilde değerlendirmenin bir diğer ifadesidir. Dolayısıyla çalışmada insan kaynakları yönetimi perspektifi de göz önüne alınarak gerek işletme gerekse işgören açısından kazanmanın ya da kaybetmenin belirleyicisi olan işçi devir hızına işveren marka algısının etkisi teorik olarak incelenecektir.

Anahtar kelimeler: Marka, İşveren markası, İnsan kaynakları yönetimi, İşgören devir hızı.

Abstract

Concept of “Brand Employer” or “Employer Brand”: Evaluation of This Concept in the Context of “Human Resources” and “Turnover Rate of Workforce”

In recent times, in line with the perceptual change in modern industrial relations, the definitions and perceptions of the employer have seriously changed. The management strategies taking oppressive as well as strict ways of running the lead have become old and they need to be updated. Instead of these obsolete perceptions, new ones such as labour economics laying great emphasis on flexibility and flexible working systems and with regard to the employers the cooperation, cooperative management systems and the “image of employer brand” the aim of which is to protect the qualified workforce are replaced. The perception of the image of employer brand which also plays a great role in diminishing the rates of the employer turnover has also played a great part of the human resource management. In other words, employer brand is the other means of protecting and assessing the employees in the organizations and business world. Within this context, in the study, the impact of employer brand perception on the employee turnover which is the determinant of being a loser or gainer in terms of both business and employee will be analyzed taking into account the perspective of human resource management.

Key Words: Brand, Employer Brand, Human Resources Management, Employee Turnover

Giriş

Sanayileşmiş toplumların vazgeçilmez unsurlarından olan işletmelerin, değişen endüstri ilişkiler sistemi ve insan kaynakları yönetimi göz önüne alındığında belirledikleri hedeflere ulaşmak ve başarılı bir grafik çizmek için bir takım yöntemlere ihtiyaçları vardır. Küreselleşmeyle beraber artan rekabet ve yeni teknoloji transferleri bu ihtiyaçları gittikçe artırmaktadır. Bu yöntemler içerisinde en önemli olanları değişen endüstrileşme süreçlerine adapte olmak, insan kaynağının etkili ve verimli olarak kullanmak, bu bağlamda işçi devir hızını minimize etmek ve baskıcı otoriter yönetici, işveren anlayışını değiştirerek marka algısı sağlayacak bir işveren kimliğine bürünmektir.

Değişen endüstri ilişkileri süreçleri “işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişilerle, tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlar” ya da

“sigortalı çalıştıran gerçek ve tüzel kişiler” olarak tanımlanan işveren algısında da değişikliklere neden olmuştur¹. İşveren, önceki anlayıştan farklı olarak salt işçi çalıştıran kişi olarak değil; yönetim süreçlerine işçileri de katan, yetişmiş insan kaynağına değer veren, modern ve demokratik yönetim anlayışını benimseyen ve her şeyden öte marka kimliği kazanmış kişi olarak bu değişim zincirindeki yerini almıştır. Bu değişim de beraberinde işverene marka konseptini getirmiştir².

Bir marka olarak işveren, işletmede farklılaşmayı sağlamalı, bir taraftan firmanın potansiyel müşterilerini ve çalışanlarını muhafaza ederken diğer taraftan firmaya başka müşteriler ve nitelikli işgücü çekmesini bilmelidir³. Tüm bunlar arzulanan modern insan kaynakları perspektifi içerisinde gerçekleştirilmeli, işgören hak ve hukuku çignenmemeli, başka bir ifadeyle işletmenin iç (işgören) ve dış belirleyicileri (müşteri) göz önüne alınmalıdır. Aksi takdirde işletme içerisinde tam bir bütünlük, verimlilik, ahenk ve motivasyondan bahsetmek mümkün olmamakta ve süreç işçi devir hızının artışıyla sonlanmaktadır. Çalışmada marka kavramı temelinde işveren ve işveren markası, insan kaynakları yönetimi ve işçi devir hızı ilişkisi ve işçi devir hızının marka ve işveren açısından sonuçları ele alınacaktır.

1. Marka

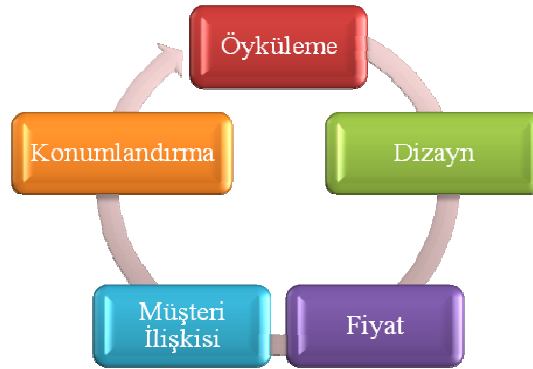
Günümüzde hızlı bir şekilde gelişen pazarlama anlayışı ve müşteri odaklı hizmet anlayışı, beraberinde bir dizi yenilikler getirmiş ve marka kavramını gerek işveren gerekse müşteri boyutuyla ön plana çıkarmıştır.⁴ Dolayısıyla değişen bu yeni işletmecilik ve pazarlama anlayışına paralel olarak daha küresel bir perspektif benimsenmiş, üretim süreçlerine sadece müşteri değil; müşteriyle birlikte işgören de dâhil edilmiştir.⁵ Çünkü işletmeleri başarılı kılan sadece kar oranları değil; işgörenleri motive etme ve memnun etme düzeyleridir. Yani işverenler sadece dış müşteriyi değil; aynı zamanda iç müşteriyi (işgören) de memnun etmekle mükellef hale gelmiştir. Bu bağlamda, marka haline gelmiş, kurumsallaşmış bir işletme, pazarlama sürecinin iki boyutu olan işgören ve müşteriyi dikkate alacak ve her ikisi

¹ Akyıldız, Hüseyin İş ve Sosyal Sigortalar Hukuku, 1. Baskı, Alter Yayıncılık, Ankara,2009,s. 16.
² Gerek, Nüvit Gerek ve İlhan Oral, Sosyal Güvenlik Hukuku, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004, s. 116.
³ Baş, Türker İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım, 2011, s. 30.
⁴ Bilbil, Emel Karayel “Bütünleşik Pazarlama İletişimi İçerisinde Marka Kavramı ve Bu Kavramın Halkla İlişkiler Boyutu”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 20, 2004, s. 197 (197-207)
⁵ Bilbil, a.g.e., s. 197.

arasında bir bütünlük kuracaktır. İşletmenin temel faktörleri olan işgörenler ve müşteri profili açısından marka, “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad ve işaret” ya da “Bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret simge, tasarım, şekil ya da bunların bileşimi” şeklinde tanımlanabilir⁶.

Marka kavramının kökeni konusunda iki yaygın görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kavramın eski Norveç dilinden geldiğini savunan, ikincisi ise kelimenin kökeninin “yakmak (burn)” anlamına gelen Alman dilinden geldiğini savunan görüşlerdir⁷. Genel olarak kavram, ürünle özdeşleşmiş ürünün özelliklerini ifade ederken kullanılmakta ve olumlu ya da olumsuz müşteri algısı ortaya koymaktadır. İsimlendirilmiş bir ürün ya da hizmet, ticari bir değer, işletme stratejisinin önemli bir parçası, rehber ve müşterinin ürün hakkındaki beklentilerini içeren bir kavram olarak markanın beş temel boyutu bulunmaktadır⁸. Bunlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir⁹:

Şekil 1: Marka Kavramının Beş Temel Boyutu



Kaynak: Healey, Matthew. What is Branding?, Published by Roto Vision SA, Switzerland, 2008, s. 8.

⁶ Aydın, Gökhan ve Burç Ülengin, “Tüketici Temelli Marka Değerinin Finansal Performans Üzerine Etkisi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, Nisan 2011, s. 60 (58-68).

⁷ Healey, Matthew, What is Branding?, Published by Roto Vision SA, Switzerland, 2008, s. 6.

⁸ Healey, Matthew, What is Branding?, Published by Roto Vision SA, Switzerland, 2008, s. 6.

⁹ Blackett, Tom What is Brand?, “The Economist Brands and Branding” Second Edition, UK, 2009, ss. 13, 14.

Marka kavramının önemli bileşenlerinden öyküleme; ürünle özdeşleşmiş bir hikaye anlatımını, konumlandırma; ürünün müşteri zihninde neyi ifade ettiğini, dizayn; ürünün şekil olarak nasıl tanımlandığını, ücret; ürünün fiyatını, müşteri ilişkileri ise her bir müşterinin değerli olduğunu hissini uyandırmayı ifade etmektedir¹⁰.

Hedef kitle için bir marka imajının oluşturulması pazarlamanın önemli bir parçasıdır. Müşteri eylemlerini şekillendiren ve yönlendiren marka, bir ürünün ya da hizmetin müşteriler tarafından anlaşılmasını kolay hale getirmekte ve bu yönüyle işletmeler açısından değerli birer kazanım haline gelmektedirler^{11/12}. Markalaşmanın artması müşterilerin ilgisini çekmekte ve müşterinin işletmeye bağlı hale gelmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır¹³. Markalaşma sürecinin adımlarını aşağıdaki tabloda gösterilmiştir¹⁴.

Tablo 1: Markalaşma Süreci Aşamaları

Pazar Analizi	İşgücü İstihdamı
Büyük Bir Fikir	Marka İnşası
Pazarlama İletişimi	Pazar Değerlendirmesi

Kaynak: Dunn, Dave Branding. The 6 Easy Steps, Published by Cameron Street Press, USA, 2004, s.

Yukarıda verilen tabloya göre, markalaşma, çok yönlü bir “Süreç Yönetimi” gerektiren bir faaliyetler zinciridir. Ancak bunların içindeki “İyi Bir Fikir” ve “İşgücü İstihdamı” aşamaları en önemli aşamalardır. Her büyük atılımın ilk sacayağı iyi bir fikir oluşturmaktan başlar. Markalaşmanın belki de en önemli basamağı budur. Bundan sonra iyi bir takım oluşturmak gerekir ki, “İşgücü İstihdamı” basamağı bu sacayağını oluşturmaktadır. Eğer bir örgütsel yapıda iyi bir takım oluşturulmamışsa, yanlışlar zinciri birbirini kovalar ve işletmenin işlevselliğini olumsuz bir şekilde etkiler. Bu iki önemli faktörden sonra

¹⁰ Healey, Ibid, ss. 8, 9.

¹¹ Tschirhart, Mary Robert K. Christensen, James L. Perry, “The Paradox of Branding and Collaboration”, Public Performance and Management Review, Vol 29, No 1, September 2005, s. 69 (67-84).

¹² Douglas B. Holt, “Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding”, The Journal of Consumer Research, Vol 29, No 1, June 2002, s. 71 (70-90).

¹³ Palazzo, Guido ve Kunal Basu, “The Ethical Backlash of Corporate Branding” Journal of Business Ethics, Vol 73, No 4, July 2007, s. 333 (333-346).

¹⁴ Dunn, Dave, Branding: The 6 Easy Steps, Published by Cameron Street Press, USA, 2004, s. 3.

gelen “Pazar Analizi”, üretilen malın piyasa oluşturması açısından, küreselleşmenin önemli faktörü olan “Pazarlama İletişimi” üretilen malın sirkülasyonu açısından, “Pazar Değerlendirmesi” ise benchmarking yaparak rekabet gücünü artırmak açısından oldukça önemli faktörlerdir. Bütün bunları birleştirince bir “Marka İnşası” faktörü de oluşturulmuş olur.

Kendi ulusal değerlerinden güç alan firmaların, küresel değer zincirinin üst basamaklarına çıkma yolunda harcadıkları çaba oranında rekabet güçlerini artırdıkları ve bu çabalar sonucunda elde edilen kalite oranında markalaştıkları bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla, firmaların markalaşma ya da markalaşmama konusunda bir tercih yapmaları seçeneğin ötesinde adeta birer zorunluluk haline gelmiştir. İç pazar ve dış pazarın birbirlerine eklemlenmesi ve entegrasyonu markalaşma sürecinde amacın sadece firmanın ulusal pazardaki payını korumak değil aynı zamanda uluslararası pazarda da ciddi bir rekabet avantajı elde etmesi gerçeğidir^{15/16}.

Tüketici davranışlarında oldukça önemli hale gelen ve hızla değişen pazar ekonomisinde devamlılığı müşteri sadakatini, güveni ve rekabet avantajı sağlayan marka kavramı, tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanmasında da ön plana çıkmaktadırlar. Marka, tüketicilerin markaya ve firmaya yönelik tepkilerinin bir göstergesi olarak firmalar açısından da ayrıca önem taşımaktadır. Çünkü tüketicilerin marka algısı, markaları tercih biçimleri, markaların çok fazla alternatifin ön plana çıktığı pazardaki yerinin belirleyicilerindendir^{17/18 /19/20}. Tercih, prestij ve ayırt edilebilirliğe neden olan ve karşılıklı olarak bir söz ve kalite garantisi olarak güçlü bir markanın avantajları aşağıda belirtilmiştir²¹.

¹⁵ Aktaş Ramazan ve Emin Akçaoğlu, “İstersen Markalaş(ma): Küresel Değer Zincirinde Türk Firmalarının Konumu”, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Marka Yönetimi Sempozyumu, 14-15 Nisan 2005, s. 4 (1-4).

¹⁶ Demir, Filiz Otay “İlke Orjininin Marka Kimliğine Yansıması: IKEA Örneği”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 28, 2007, s. 46 (45-57).

¹⁷ Marangoz, Mehmet, “Tüketicilerin Marka Fonksiyonu Algılamaları İle Satın Alma Sonrası Davranışları Arasındaki İlişki”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 2, 2006, s. 107 (107-128).

¹⁸ Turhan, Gülden “Marka Yayılımına İlişkin Tüketici Tutumlarının Oluşumunda Marka Bağlılığı ve Algılanan Uyumun Etkileri: Performans Risk Algılarının Rolü”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18/2, 2009, s. 168 (168-197).

¹⁹ Rowley, Jennifer, “Case Study Online Branding: The Case of McDonald's”, British Food Journal, Vol 106, No 3, 2004, s. 228 (228-237).

²⁰ Ohnemus, Lars “Is Branding Creating Shareholder Wealth For Banks?”, International Journal of Bank Marketing, Vol 27, No 3, 2009, ss. 188, 189 (186-201).

²¹ Özdemir, Hilal “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 8, Sayı 15, Bahar 2009, s. 61 (57-72).

Tablo 2. Marka Kavramının Sunduğu Avantajlar

Markanın Avantajları
1. Pazarda talep yaratır ve ürünlerin piyasada kabul görmesine olanak sağlar.
2. Kurumun ve ürünün imajının pazar içerisinde yerleşmesine yardımcı olur.
3. Düzenli satışı arttırarak firmanın rekabet edebilirlik gücüne katkıda bulunur.
4. Kamuoyu oluşturarak olumlu marka imajının kazanılmasını sağlar.
5. İşgörenler arasında motivasyonu arttırır.
6. İşletmeleri krizlere ve rekabet ortamına dayanıklı hale getirir.

Kaynak: Özdemir, Hilal “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 8, Sayı 15, Bahar 2009, s. 61.

Tabloda da görüldüğü gibi marka kavramının, kurumların ve işletmelerin diğer işletmeler arasında farkındalık oluşturmak, olumlu bir imaj kazanmak, pazara kendini tanıtmak, rekabet düzeylerini arttırmak, sürdürülebilir gelişme sağlamak, piyasanın teveccühünü kazanmak gibi avantajları bulunmaktadır.

2. İşveren Markası

Tıpkı marka kavramında olduğu gibi, işveren markası kavramında da asıl amaç bir marka olarak işvereni ön plana çıkarmak, işverenin rekabet edebilirlik düzeyini optimum seviyede tutmaktır. Bu çabaların tümü de işveren marka algısının bütününe oluşturmaktadır.

İşveren markası, bir organizasyonun işveren olarak farklılaşması olarak değerlendirilebilir. İşveren marka yönetiminin tanımlanmasında ve işletmenin “işveren” olarak konumlandırılmasında ‘müşteri’, ‘çalışan’, ‘üretim’ gibi kavramlar kullanılarak temel pazarlama tekniklerinden yararlanılmaktadır. İşveren marka tanımlanmasında tüketici markasından farklı olarak müşteri kavramıyla kastedilen mevcut çalışanlar ve onların durumlarıdır. İşveren markası ve tüketici markasının farklılıkları aşağıda şekilde netleştirilmiştir²².

²² Baş, a.g.e., ss. 29, 30.

Şekil 2: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklılık



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

Şekil 2’de de belirtildiği gibi işveren marka yönetimi çalışmalarında temel amaç “mevcut müşterilerin (çalışanların) muhafaza edilirken diğerlerinin de işletmeye çekilmesi ve işletmenin cazip hale getirilmesidir. Tüm bu açıklamalar ışığında işveren markası kavramı kurumsal markalaşma ekseninde işletmelerin sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak maksadıyla, kurumsal sosyal sorumluluk ilkesini yerine getirme amacının yanında “bir firmanın” işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturabilmek için firmanın içinde ve dışında yürüttüğü çabaları” ifade etmektedir^{23/24}.

Buna bağlı olarak işveren marka kavramı, organizasyonlar, mevcut çalışanlar ve yeni çalışacak olan işgörenler arasında bir ilişkinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Örgütlerin kurumsal marka ve etik bir çizgi oluşturabilmek için yüksek düzeyde işgören sadakatine ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin kurumsal marka olabilmeleri, onların işgörenlerin yeteneklerini tanımaları ve kurumsal marka oluşumuna bir hissedar gibi işgörenlerin katılmalarıyla başarılabilirliğinin farkında olmalarıyla mümkündür²⁵. İşveren marka kavramını karakterize eden özellikler aşağıda belirtilmiştir.

²³ Baş, a.g.e., ss. 29, 30.

²⁴ Aggerholm, Helle Kryger Sophie Esmann Andersen ve Christa Thomsen, “Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations”, Corporate Communications: An International Journal, Vol 16, No 2, 2011, s. 105 (105-123).

²⁵ Andersen, Aggerholm, Thomsen, a.g.e., ss. 105, 106.

Tablo 3: İşveren Marka Kavramının Özellikleri

	Özellik	Kaynak
İşveren Marka Kavramı ve Temel Özellikleri	İşveren marka kavramı, marka kimliği temelinde marka stratejistleri tarafından marka DNA'sına uygun bir yapı olarak alıcı (işgören) ve verici (işveren) boyutuyla tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle işveren marka kavramı salt marka kavramından soyutlanamamakta ve işveren işgören arasındaki ilişkilerle özdeşleşmektedir.	Aggerholm, Helle Kryger, Sophie Esmann Andersen ve Christa Thomsen, "Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations", Corporate Communications: An International Journal, Vol 16, No 2, 2011, ss.108, 109.
	Kurumsal marka ve işveren markası kavramı aynı karakteristik özelliklere sahiptir. Kavram, fonksiyonel, ekonomik, psikolojik faydalar sağlayan ve işveren örgütle özdeşleşmiş bir yapıdır ve müşteri (işgören) ihtiyaçlarını gözetmektedir. İşgören ve işveren arasında psikolojik bir bağ vardır.	Foster, Carley, Khanyapuss Punjaisri ve Ranis Cheng, "Exploring the Relationship Between Corporate Internal and Employer Branding", Journal of Products and Brand Management, 19/6, 2010 s. 403.
	Güçlü bir işveren markası, daha fazla müşteriye ulaşma imkânı tanımakta, müşteri deneyimini arttırmakta ve işgörenlerin işverenlere yönelik olumlu tutum kazanmalarına imkân tanımaktadır.	Schlager, Tobias, Mareika Bodderas, Peter Maas, Joel Luc Gachelin, "The Influence of the Employer Brand On Employee Attitudes Relevant For Service Branding: An Empirical Investigation", Journal of Services Marketing 25/7, 2011, s. 497.
	İşveren markası, işgörenlerin ya da potansiyel yeni işgörenlerin, sürece katılan diğer unsurların (müşteri, işgören, işveren) farkındalıklarını ve algılamalarını yönetmek için hedef yönelimli uzun dönemli stratejilerdir. İşletmeler, yeni işgörenleri işletmeye çekmek ve halihazırda çalışanların işletme kültürü ve stratejisiyle ne kadar iç içe olduğunu göstermek için işveren markası kavramını çok sık bir şekilde kullanmaktadırlar	Backhaus, Kristin ve Surinder Tikoo, "Conceptualizing and Researching Employer Branding", Career Development International, Vol 9, No 5, 2004, s. 501.
	İşveren markası, işletmede çalışanlar ya da çalışacak olanlar aracılığıyla işletme ismi arasında sağlanan etkileyici çağrışımlardır. Marka olarak güçlü bir işveren daha vasıflı ve nitelikli çalışanları işletmeye çekmekte ve onların beklentilerine cevap vermektedir. Firma olarak farkındalık oluşturmak, sadakat ve memnuniyet sağlamak ve firma ile müşteri arasında duygusal bir bağ geliştirmek de işveren markası kavramının temel özelliklerindedir.	Davies, Gary "Employer Branding and Its Influence on Managers", European Journal of Marketing, Vol 42, No 5/6, 2008, ss. 667, 668.
	İşgören ve işveren arasındaki ilişkiyi de kapsayan işveren marka kavramı, işletmenin iki temel ögesi olan işçi ve işverenin olumlu sosyal ve ekonomik ilişkiler geliştirmesine zemin hazırlamaktadır.	King, Ceridwyn ve Debra Grace, "Building and Measuring Employee Based Brand Equity", European Journal of Marketing, Vol 44, No 7/8, 2010, s. 942.
	Bazı araştırmacılar işveren markasını iç marka kavramı olarak değerlendirirler. Diğer araştırmacılar ise kavramı, psikolojik sözleşme teorisinin evrim geçirmiş hali olarak tanımlamakta ve örgütsel ilişkilerine etkisiyle birlikte değerlendirmektedirler. Kavram, etkili insan kaynakları yönetimiyle de ilgilidir ve işgörenlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için hedef kitle seçimi, terfi gibi yöntemleri de kullanmaktadır. Amaç gerek şu anki çalışanlar gerekse gelecekteki çalışacak işgörenler açısından işletmenin diğer işletmeler karşısındaki cazibesi ve çekiciliğini arttırmaktır.	Kucherov, Dimitry ve Elena Zavyalova, "HRD Practices and Talent Management In The Companies With The Employer Brand", European Journal of Training and Development, Vol 36, No 1, 2012, s. 87.

3. İşveren Markası Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir işverenin marka haline gelebilmesi her şeyden öte insan kaynakları yönetim stratejilerini etkili ve verimli kullanmasına bağlıdır. Bu anlamda etkili insan kaynakları yönetimi anlayışının organizasyonlarda yerleştirilmesi, personelin motivasyonunu ve işyerine olan bağlılığını arttıracığından hem işletmeyi hem de işgöreni zarara uğratan personel devri azalacak ve sonuçta işveren markası ortaya çıkacaktır. Kısacası yerinde ve etkili insan kaynakları yönetim anlayışı işveren markası oluşumunun bir önkoşuludur.

3.1. İnsan Kaynağı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramları

İnsan kaynakları yönetimini tanımlamadan önce insan kaynağının ne olduğunu tanımlamak gerekmektedir. İnsan kaynağı, bir beşeri sermaye olarak örgüt içerisinde bilgisi, yetenekleri ve becerileri ile insanı konu almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise örgütler içerisinde bulunan insan kaynağının becerileri doğrultusunda etkili ve verimli kullanılmasını ifade etmektedir. Günümüzde işletmelerin sık olarak karşılaştıkları ve başvurdukları insan kaynağı yönetim anlayışı, oldukça zor bir iştir²⁶.

İnsan kaynakları terimi, işletmelerin mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanmak zorunda kaldıkları insanı ifade etmektedir. Üretim sürecinin olmazsa olmazlarından olan insan aynı zamanda yönetimin de hedefinde bulunmaktadır. Terim, bir organizasyonda yer alan en üst yöneticiden en alttaki personele varıncaya kadar tüm bireyleri kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle insan kaynakları sadece nitelikli personeli kapsayan bir kavram değil; tam tersine niteliksiz ve nitelikli tüm personeli içeren kavramsal bir çerçevedir. Ayrıca insan kaynakları, işveren markası ile de paralel olarak organizasyonlarda hâlihazırda çalışanlarla birlikte potansiyel çalışacak olanları da kapsamaktadır. Bilgi çağında insan kaynağı ise “üretim hattının sınırlı bir bölümünden sorumlu mekanik bir parça değil, bir işlevi başlangıcından sonuna kadar düşünüp, uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran karar verme noktalarında işletme yöneticilerini etkileyebilecek niteliklere sahip olan” işgücüdür²⁷. Bir organizasyon içerisinde maddi imkânlar ne kadar sağlam olursa olsun insan kaynağı, şayet yeterli değilse başarılı olma

²⁶ Buhler, Patricia Human Resources Management, The Small Business Solution, Adams Media Publication Company, USA, 2002, s. 4.

²⁷ Karcioğlu, Fatih ve Ümit Öztürk, “İşletme Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (IKSB) Arasındaki İlişki, İstanbul İlinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, 13/1, s. 344 (343-366).

olasılığı düşük olacaktır²⁸. Dolayısıyla maddi yeterlilikten ziyade bir organizasyonun verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan asıl faktör vasıflı insan kaynağıdır.

İnsan kaynakları yönetimi ise bir organizasyonda tüm yönleriyle insan yönetimini ifade etmektedir²⁹. Başka bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi, “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” olarak tanımlanabilir³⁰. İnsan kaynakları yönetimi Raymond A. Noe tarafından şöyle ifade edilmiştir³¹:

“İnsan kaynakları yönetimi kavramı ile çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen politikalar, uygulamalar ve sistemler kastedilmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanları çekme, motive etme, ödüllendirme ve elde tutma konularında son derece önemli bir role sahiptir.” Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi birbirinden ayrılmaktadır ve iki kavram arasındaki fark aşağıda belirtilmiştir³².

Tablo 4: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Arasındaki Fark

	İnsan Kaynakları	Personel Yönetimi
Organizasyon İçinde Tutumu	Üst yönetim kademesinde	Üst yönetimin altında bulunmaktadır.
Karar Alma ve Yetki	Stratejik ortak olması nedeniyle organizasyon içerisinde stratejik kararların alınmasında eşit derecede paya sahiptir. Bu yönüyle emir komuta yetkisine benzemektedir.	Ancak sorulduğunda görüş bildirilmektedir, yetkileri operasyonel nitelikli kararların alınması ile sınırlıdır. Kurmay yetkisi söz konusudur.
Misyonu	Organizasyonların rekabet edilebilirlik düzeyinin artırılmasına katkıda bulunmak	Personelle ilgili faaliyetlerde organizasyonun bu alandaki ihtiyaçlarını karşılamak ve problemlerini çözmek
Faaliyet Derinliği	Tüm yönetim kademeleri ve çalışanları ilgilendirmektedir.	Genelde çalışanlara yöneliktir.

Kaynak: Sadullah, Ömer, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, Editör Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dündar, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı Beta Yayınları, 2010, s. 4.

²⁸ Sadullah, Ömer İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, Editör Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dündar, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı Beta Yayınları, 2010, s. 2.

²⁹ Saiyadain, Mirza S. Human Resources Management, Fourth Edition, McGraw Hill Company Publishing, India, 2009, Fourth Edition, s. 3

³⁰ Sadullah, a.g.e., s. 3.

³¹ Noe, Raymond A., (Çev. Canan Çetin), İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, Dördüncü Baskı, Mc.Graw Hill Publication, Beta, İstanbul, 2008, s. 3.

³² Sadullah, a.g.e., ss. 4.

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki fark, organizasyon içinde tutum, karar alma ve yetki, misyon ve faaliyet derinliği itibariyle değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetimi anlayışının personel yönetimine oranla daha kapsayıcı, daha modern, daha çağdaş ve daha derinlik içeren bir yaklaşım olduğu söylenilebilir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde bu terim, personel yönetiminden farklı olarak geleneksel yönetim anlayışını tam anlamıyla reddetmemekte; tam tersine geleneksel yöntemleri daha modernleştirmekte ve kapsamını genişletmektedir.³³ Tüm bu kavramsal çerçeve içerisinde işveren markası kavramının, spesifik bir yönetim anlayışını ifade eden Personel Yönetimi ile ilgili değil, olguyu bir felsefe olarak değerlendiren insan kaynakları yönetimiyle ilintili olduğunu söylemek mümkündür³⁴.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapsamı ve Amaçları

Onları çalıştırmak suretiyle işletmenin ihtiyaç duyduğu zihni ve bedeni çabayı ortaya koymalarını sağlamak amacının yanında bireylerin ihtiyaçlarını bütünleştiren ve onların ihtiyaçlarını dikkate alan insan kaynakları yönetimi, çalışanların bedensel ve zihinsel yeteneklerinin ya da becerilerinin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir^{35/ 36}.

İnsan kaynakları yönetim anlayışı tanımlanırken üzerinde tartışılan iki temel prensip bulunmaktadır. Bunlar; tamamen örgütsel çıkarların ön planda olduğu insan kaynakları yönetiminin rasyonel ve katı (hard) bir zeminde mi olacağı yoksa örgütten ziyade insan temelli, daha yumuşak (soft) bir anlayışın hâkim olduğu bir yaklaşımın mı esas alınacağı konusudur. Birinci yaklaşım çalışanları bir meta, maliyet unsuru olarak ele alan daha çok rasyonelitenin egemen olduğu anlayışı savunurken, ikincisi ise insana yapılan yatırımın en değerli yatırım olduğunu ve insana insan olduğu için değer verilmesi gerektiğini savunmaktadır³⁷.

³³ Chruden, Herbert J. ve Arthur W. Sherman, *Managing Human Resources*, Seventh Edition, South Western Publishing Corporation, USA, 1984, s. 4.

³⁴ Pauwe, Jaap ve Philip Dewe, *Human Resources Management In Multinational Corporations: Theories and Models*, Edited by Anne Wil Harzing ve Joris Van Ruysseveldt International Human Resource Management, Sage Publications Limited, UK, USA, India, 1996, s 77.

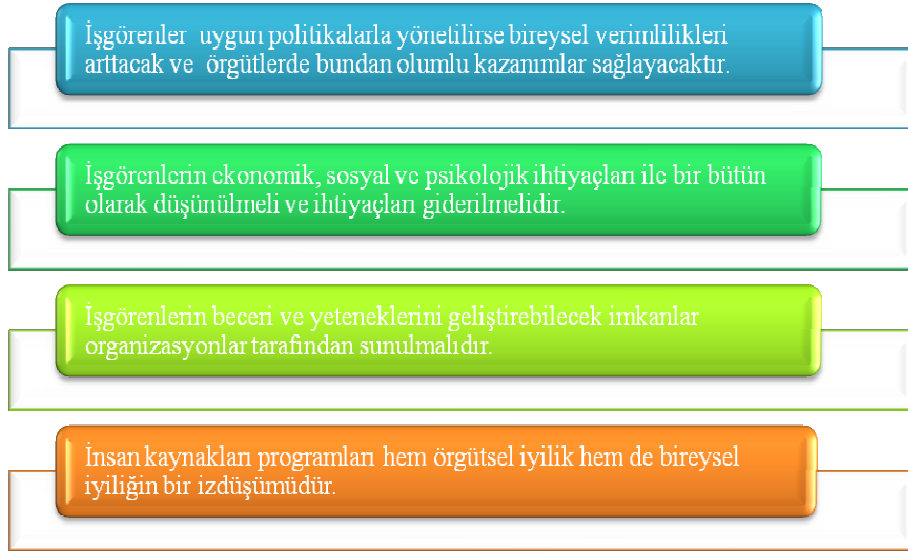
³⁵ Aksoy, Beyhan, "Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?", *Bilgi Dünyası*, 6/1, 2005, s. 59 (58-77).

³⁶ Taskin, Laurent ve Valerie Devos, "Paradoxes From The Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework", *Journal of Business Ethics*, Vol 62, No 1, November 2005, s. 15 (13-24).

³⁷ Bretten John ve Jeffrey Gold, *Human Resource Management Theory and Practice*, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc., USA, 2000, s. 5.

İnsan kaynakları yaklaşımı günümüzde insan kaynağının yönetiminde oldukça baskın olan bir kavramdır ve amacı hem örgütsel verimliliğin artırılması hem de çalışanlara bir insan olarak değer verilmesinin sağlanarak işteki tatmin düzeylerinin artırılmasıdır. Dolayısıyla örgütsel verimlilik ile çalışanların tatmin düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu manada çalışanlar örgütsel başarının olumlu ya da olumsuz yansımalarının belirleyicileridir. İşveren markası kavramının temel mantıksal çerçevesi de olan bu yaklaşımın temelindeki ilkeler şu şekilde belirtilmiştir³⁸:

Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminin Mantıksal Çerçevesi



Kaynak: Tahiroğlu, Figen. Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2. Basım, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Limited Şirketi, İstanbul, 2002, ss. 20.

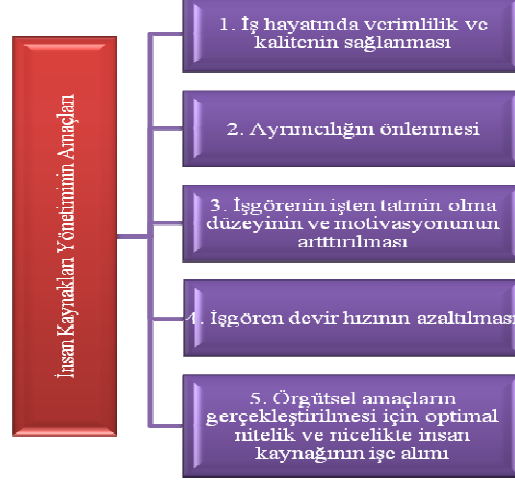
Görüldüğü gibi şirketlere rekabet avantajı sağlayan ve işgörenlerin en hassas noktalarından bir tanesi olan ücret anlayışına da vurgu yapan insan kaynakları yönetim anlayışında, birey ve organizasyon birbirlerinin tamamlayıcı unsurlarıdır. Bu anlamda artık günümüz işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamaları sadece sahip oldukları

³⁸ Tahiroğlu, Figen, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2. Basım, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Limited Şirketi, İstanbul, 2002, ss. 19, 20.

teknoloji, patent ya da stratejik pozisyonla değil aynı zamanda insan kaynağını ve işgücünü nasıl yönettiği ile doğrudan ilgilidir^{39/40}.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının önemi, insan kaynağının maliyeti, ya da fiyatı, üretim krizi, sosyal, eğitimsel, yasal ve kültürel anlamda meydana gelen hızlı değişim ve son olarak da işyerinde verimsizlik olmak üzere şu dört temel çerçeveye dayanmaktadır. Kısaca değinmek gerekirse insan kaynakları yönetiminin amaçları temel olarak şu şekildedir^{41/42 /43}:

Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



Kaynak: Krishnamurthi, Kavita. Human Resource Management Concept and Planning, Global Vision Publishing House, India, 2006, s. 3; Packianathan Chelladurai, Human Resources Management In Sport and Recreation, USA, 2006, s. 305; Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen and Darold T. Barnum, Handbook of Human Resource Management, Blackwell Publishing, USA, 1995, s. 1.

³⁹ Preffer, Jeffrey, Competitive Advantage Through People Unleashing The Power of The WorkForce, Published by Harvard Business School, USA, 1995, s. 4; John T. Delaney ve Mark A Huselid, "The Impact of Human Resources Management on Perceptions of Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol 39, No 4, 1996, s. 949 (949-969).

⁴⁰ Develioğlu, Kazım, Gürkan Haşit ve Üstün Güven Bağcı, "Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi, Sayı 15, Ağustos 2006, s. 196 (191-204).

⁴¹ Krishnamurthi, Kavita, Human Resource Management Concept and Planning, Global Vision Publishing House, India, 2006, s. 3.

⁴² Chelladurai, Packianathan, Human Resources Management In Sport and Recreation, USA, 2006, s. 305.

⁴³ Ferris, Gerald R. Sherman, D. Rosen and Darold T. Barnum, Handbook of Human Resource Management, Blackwell Publishing, USA, 1995, s. 1.

Şekil 4’de de belirtildiği üzere insan kaynakları yönetimi başta iş hayatında kalitenin yakalanması ve verimliliğin artırılması olmak üzere ayrımcılığın iş ortamlarında minimize edilmesini ya da tamamen önlenmesini, işgörenlerin mutluluk düzeylerinin artırılmasını, işgören devir hızını azaltılmasını, örgütsel amaçların uygulama geçirilebilmesi için optimal nicelik ve niteliğe sahip işgörenin işe alınmasını kapsamaktadır. Bu amaçsal parametrelere hizmet eden insan kaynakları yönetimi anlayışı, işgücü devir ve devamsızlık oranının düşmesine, iş kazalarının ve hatalı üretimin azalmasına, işin niteliğinin, işgören moral ve motivasyonunun yükselmesine ve işyerindeki çatışmaların asgariye inmesine neden olacaktır ⁴⁴.

4. İşgören Devir Hızı ve İşveren Markası İle İlişkisi

İnsan kaynakları planlama stratejilerinde, işe alım süreçlerinde, işgücü temininde etkili olan işgören devri, “belirli bir dönemde işten ayrılan işgören sayısının o dönemde çalışan ortalama işgören sayısına oranını” ifade etmektedir. Sektörel anlamda farklılıklar göstermesine rağmen işveren devir hızı, işletmelere dinamizm ve canlılık kazandırma potansiyeline sahip olduğu gibi bu oranın düşük seviyelerde olması her işletmenin arzu ettiği olgulardan bir tanesidir ^{45/46}.

Örgütsel performans ve bireysel iş tatmininin ortaya çıkabilmesi için işgörenin yetenekleri ile işin özelliklerinin birbirlerine uyumlu olması gerekmektedir. Uyum, optimal performansı ve verimliliği de beraberinde getirecek ve iş tatminsizliğini engelleyecektir. Başta iş tatminsizliği olmak üzere örgütsel memnuniyetsizlikten kaynaklanan işten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişkiler “işgücü devri” kavramı ile ifade edilmektedir. İşten ayrılmaların yüksekliği işgören devir hızının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir^{47/48/49}. İş memnuniyeti, örgütsel verimlilik ön planda olduğundan, işçi devir hızı

⁴⁴ Sadullah, a.g.e., s. 5.

⁴⁵ Taslak, Soner, “Firma ve Görüşmeci Özelliklerinin İşe Eleman Almada Dikkate Alınan Genel Kriter Tercihleri ve İşgören Devir Oranı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Review of Social, Economic and Business Studies, Vol 9/10, 2008, ss. 459, 460 (459-476)

⁴⁶ Snell, Scott A., George W. Bohlander, Managing Human Resources, Centage Learning, UK, 2011, s. 89.

⁴⁷ Burcu Yılmaz ve Ali Halıcı, “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, International Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 2, Number 4, Winter 2010, s. 94 (93-108).

⁴⁸ Hom, Peter W. Angelo J. Kinicki, “Toward A Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover”, The Academy of Management Journal, Vol 44, No 5, October 2001, s. 975 (975-987).

⁴⁹ Mathis, Robert L. ve John H. Jackson, Human Resource Management, Essential Perspectives, Sixth Edition, Centage Learning, USA, 2012, s. 55.

kavramı aslında sosyal ekonomik olarak incelenmesi gereken bir kavramdır⁵⁰.

İşletmelerin işgören devir hızları sektörler arası farklılıklar göstermektedir. Örneğin, (ABD’de) işletmelerde bulunan üst düzey yöneticilerin işten ayrılmaları onlara yıllık olarak ödenen ücretin neredeyse iki katı tutarında bir zarara neden olmaktadır. Özellikle birçok hizmet sektöründe işgören devir hızı ve maliyetleri oldukça yüksektir. Perakende sektöründe kısmi zamanlı çalışan işgörenlerin %100’lük kısmı işletmelerden ayrılırken, tam zamanlı çalışanlar için ise bu oran % 75 civarındadır⁵¹.

Organizasyonun hedeflerini kabul eden ve hedeflerine inanan işgörenlerde örgütsel bağlılık duygusu gelişmekte, örgütsel bağlılık duygusu da beraberinde iş tatmini duygusunu geliştirmektedir. Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olan iş tatmini işgörenlerin işletmede kalmasını ya da işletmeden ayrılmasını belirlemektedir. Organizasyonlardaki iş tatmini kavramıyla yakın ilişkisi bulunan işgören devir hızının türleri aşağıda belirtilmiştir⁵².

Tablo 5: İşgören Devir Hızının Türleri

İşgören Devir Hızı Türleri	
İsteksiz Devir (Involuntary Turnover)	İşgören iradesinin bulunmadığı, yönetim tarafından kararlaştırılan, işgörenin düşük performansı ve işyerindeki kuralları ihlal etmesi durumunda işgörenin istemi dışında ortaya çıkmaktadır.
İstekli Devir (Voluntary Turnover)	İşgören, ücret düşüklüğü, iş tatminsizliği, kişisel ya da ailevi sebeplerden dolayı işten ayrılmaya kendi iradesi ile kendisi karar vermektedir.
Fonksiyonel Devir (Functional Turnover)	İşletmelerde gerçekleşen işgücü hareketlerinin bazıları işletme yöneticilerince arzu edilmektedir. Özellikle düşük performansla çalışanlar, güvenilemeyen işgörenlerin işletmelerden ayrılması arzu edilen bir durumdur.
Fonksiyon dışı Devir (Dysfunctional Turnover)	Kritik departmanlarda çalışanlar kritik zamanlarda işletmelerden ayrılmaktadırlar. Bu da fonksiyon dışı devri ifade etmektedir.
Kontrol Edilebilir Devir (Controllable Turnover)	İşgörenin işten ayrılıp ayrılmaması işverenin kontrolü dâhilindedir. Bu tür ayrılmaların kapsamı kontrol edilebilir devri göstermektedir.
Kontrol Edilemeyen Devir (Uncontrollable Turnover)	İşgörenin işten ayrılıp ayrılmaması işverenin kontrolü dâhilinde değildir. Bu tür ayrılmaların kapsamı ise kontrol dışı devri göstermektedir.

Kaynak: Mathis, Robert L. ve John H. Jackson. Human Resource Management, Essential Perspectives, Sixth Edition, Centage Learning, USA, 2012, s. 55.

⁵⁰ Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2003, ss. 147, 148 (146-169).

⁵¹ Mathis ve Jackson, a.g.e., s. 54.

⁵² Mathis ve Jackson, a.g.e., ss. 54, 55.

Çağı yakalamanın gereksinimin ötesinde zorunluluk olduğu günümüzde, örgütsel devamlılığın sağlanması ve rekabet avantajının elde edilmesi açısından örgütler, işgören devir hızını minimize etmelidirler. İşe giriş çıkış oranı ile ilgili olan işgören devir hızını asgariye indirmenin en temel yöntemlerinden bir tanesi marka haline gelmiş, modern insan kaynakları yönetimi anlayışını uygulayan, kurumsallaşmayı sağlamış ve çalışmak için ideal bir işyeri imajı kazandıran kurumsal kültürün öncüsü işverenlerdir^{53/54}. İşgören devir hızının işveren markası açısından sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

- İşgören devir hızı markalaşma sürecini olumsuz anlamda etkilemektedir.
- İşgören devir hızının yüksek olması işletmelerde modern insan kaynakları yönetim anlayışının uygulanmadığının göstergesidir.
- İşgören devir hızı yüksekliği marka haline gelmemiş, elinde nitelikli işgücünü tutamayan işverenler ile özdeşleştirilebilir.
- İşveren markası işletmelerin artan rekabet gücünün bir yansımasıdır.

Sonuç

Günümüzde kurumsallaşmanın, ulusal ve uluslararası ölçekte gündemde kalmanın en temel göstergesi ve belirleyicisi olan markalaşma kavramı her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Başka bir ifadeyle marka haline gelmeyen hiçbir işletmenin uzun vadede başarılı olması ve kar elde etmesi mümkün değildir. Kısacası markalaşma, beraberinde başarı ve organizasyon etkinliğini ve verimliliğini getirecektir.

Markalaşma sadece işletme düzeyinde değil; aynı zamanda işveren düzeyinde de olmaktadır. Bu anlamda işveren markası kavramı literatüre yeni giren, marka haline gelmiş bir işvereni ifade etmektedir. İşveren markası, çalışanları işletmede tutmanın ve yeni çalışanları işletmeye çekmenin başka bir adıdır. Dolayısıyla işveren markası kavramının temel hedef kitlesi işletmelerdeki işgörenlerdir. Marka

⁵³ Kılıç, Gonca ve Yüksel Öztürk, "Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Ege Akademik Bakış, 10/03, 2010, s. 982 (981-1011).

⁵⁴ Rosethorn, Helen The Employer Brand Keeping Faith With The Deal, Ashgate Publishing Company, UK, USA, 2009, s. 4.

haline gelmiş işveren, modern yönetim tekniklerini etkili kullanmakta ve işverenlerin duygu ve düşünce duygusuna hitap etmektedir. Bu durum işletmeler içerisinde işveren ve işgören arasında bir sinerjinin ve olumlu bir örgüt havasının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracak, iş tatmin düzeyleri yükselecek, örgüt-işveren-işgören üçgenine olumlu kazanımlar sağlayacaktır.

İşgörenlerin duygularına hitap eden, fırsatları ve beklentileri netleştiren, işgörenler ve örgütler arasındaki iletişimi kolaylaştıran, örgütlerin rekabet avantajlarını arttıran işveren markası kavramının en temel özelliği modern yönetim anlayışının uygulandığı insan kaynakları yönetimine de paralel olarak işgören devir oranını azaltmasıdır⁵⁵.

İşletmelerin karşılaştıkları en temel problemlerden olan işgören devir hızı personelin işe giriş ve işten ayrılışlarını ifade etmektedir. İşgören devir hızı, gerek örgütsel gerekse işgören temelinde olumsuzluklarla sonuçlanmaktadır. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde vasıflı ve yetişmiş insan kaynağının kaybına neden olurken işgören temelinde ise işgörenlerin kendi öz yeteneklerine uygun yeni bir iş bulma gereksinimi ortaya çıkarmakta ve bu süreçte işgörenler maddi sıkıntılar çekmektedirler. Tüm bu açıklamalar göz önüne alındığında, profesyonelleşmiş, kurumsallaşmayı sağlamış, modern ve demokratik insan kaynakları yönetiminin bir sonucu olan ve insanı bir “değer” unsuru olarak ele alan günümüz işgörenleri açısından oldukça anlamlı bir yaklaşımdır. İşveren ölçeğinde marka haline gelmiş işletmeler, uzun soluklu kar marjı yüksek bir yönetim anlayışını sergileyebilmekte bir değer biçimi olarak insan unsuru ön plana çıkardığından yüksek nitelikli çalışanları işletmelerde tutmanın ve yeni çalışanlara işletmelere çekmenin öncüsü olabilmektedirler.

⁵⁵ Baş, a.g.e., s. 35-42.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AGGERHOLM, Helle Kryger, Sophie Esmann Andersen ve Christa Thomsen, “Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 16, No 2, 2011, ss. 105-123.
- AKSOY, Beyhan “Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?”, *Bilgi Dünyası*, 6/1, 2005, ss. 58-77.
- AKTAŞ, Ramazan ve Emin Akçaoğlu, “İstersen Markalaş(ma): Küresel Değer Zincirinde Türk Firmalarının Konumu”, *TMMOB Makine Mühendisleri Odası Marka Yönetimi Sempozyumu*, 14-15 Nisan 2005, ss. 1-4.
- AKYILDIZ, Hüseyin, *İş ve Sosyal Sigortalar Hukuku*, 1. Baskı, Alter Yayıncılık, Ankara, 2009.
- AYDIN, Gökhan ve Burç Ülengin, “Tüketici Temelli Marka Değerinin Finansal Performans Üzerine Etkisi”, *İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, Nisan 2011, ss. 58-68.
- BİLBİL, Emel Karayel, “Bütünleşik Pazarlama İletişimi İçerisinde Marka Kavramı ve Bu Kavramın Halkla İlişkiler Boyutu”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, 2004, ss. 197-207.
- BACKHAUS, Kristin ve Surinder Tikoo, “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, *Career Development International*, , Vol 9, No 5, 2004, ss. 501-517.
- BAŞ, Türker İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, *Optimist Yayın ve Dağıtım*, 2011.
- BLACKETT, Tom What is Brand?, “The Economist Brands and Branding” Second Edition, UK, 2009.
- BRANDING, Dave Dunn,: *The 6 Easy Steps*, Published by Cameron Street Press, USA, 2004.
- Dmitry Kucherov ve Elena Zavyalova, “HRD Practices and Talent Management In The Companies With The Employer Brand”, *European Journal of Training and Development*, Vol 36, No 1, 2012, ss. 86-104.
- BRETTEN, John ve Jeffrey Gold, *Human Resource Management Theory and Practice*, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc., USA, 2000.
- BUHLER, Patricia *Human Resources Management, The Small Business Solution*, Adams Media Publication Company, USA, 2002.

- CHELLADURAI, Packianathan Human Resources Management In Sport and Recreation, USA, 2006.
- CHRUDEN, Herbert J. ve Arthur W. Sherman, Managing Human Resources, Seventh Edition, South Western Publishing Corporation, USA, 1984.
- DAVIES, Gary, "Employer Branding and Its Influence on Managers", European Journal of Marketing, Vol 42, No 5/6, 2008, ss. 667-681.
- DELANEY, John T. ve Mark A Huselid, "The Impact of Human Resources Management on Perceptions of Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol 39, No 4, 1996, ss. 949-969.
- DEMİR, Filiz Otay "İlke Orjininin Marka Kimliğine Yansıması: IKEA Örneği", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 28, 2007, ss. 45-57.
- DEVELİOĞLU, Kazım, Gürkan Haşit ve Üstün Güven Bağcı, "Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi, Sayı 15, Ağustos 2006, ss. 191-204.
- FERRIS, Gerald R. Sherman D. Rosen and Darold T. Barnum, Handbook of Human Resource Management, Blackwell Publishing, USA, 1995.
- FOSTER, Carley, Khanyapuss Punjaisri ve Ranis Cheng, "Exploring the Relationship Between Corporate Internal and Employer Branding", Journal of Products and Brand Management, 19/6, 2010 ss. 401-409.
- GEREK, Nüvit ve İlhan Oral, Sosyal Güvenlik Hukuku, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004.
- HOLT, Douglas B. "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding", The Journal of Consumer Research, Vol 29, No 1, June 2002, ss. 70-90.
- HOM, Peter W. Angelo J. Kinicki, "Toward A Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover", The Academy of Management Journal, Vol 44, No 5, October 2001, ss. 975-987.
- HEALEY, Matthew, What is Branding?, Published by Roto Vision SA, Switzerland, 2008.
- KARCIOĞLU, Fatih ve Ümit Öztürk, "İşletme Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKSB) Arasındaki İlişki, İstanbul İlinde Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, 13/1, ss. 343-366.

- KILIÇ, Gonca ve Yüksel Öztürk, “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış, 10/03, 2010, ss. 981-1011.
- KING, Ceridwyn ve Debra Grace, “Building and Measuring Employee Based Brand Equity”, European Journal of Marketing, Vol 44, No 7/8, 2010, ss. 938-971.
- KRISHNAMURTHI, Kavita, Human Resource Management Concept and Planning, Global Vision Publishing House, India, 2006.
- MARANGOZ, Mehmet, “Tüketicilerin Marka Fonksiyonu Algılamaları İle Satın Alma Sonrası Davranışları Arasındaki İlişki”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 2, 2006, ss. 107-128.
- NOE, Robert L., Raymond A., (Çev. Canan Çetin), İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, Dördüncü Baskı, Mc.Graw Hill Publication, Beta, İstanbul, 2008. ve John H. Jackson, Human Resource Management, Essential Perspectives, Sixth Edition, Centage Learning, USA, 2012.
- OHNEMUS, Lars, “Is Branding Creating Shareholder Wealth For Banks?”, International Journal of Bank Marketing, Vol 27, No 3, 2009, ss. 186-201.
- ÖZDEMİR, Hilal, “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 8, Sayı 15, Bahar 2009, ss.57-72.
- PALAZZO, Guido ve Kunal Basu, “The Ethical Backlash of Corporate Branding” Journal of Business Ethics, Vol 73, No 4, July 2007, ss. 333-346.
- PAUWE, Jaap ve Philip Dewe, Human Resources Management In Multinational Corporations: Theories and Models, Edited by Anne Wil Harzing ve Joris Van Ruysseveldt International Human Resource Management, Sage Publications Limited, UK, USA, India, 1996.
- PREFFER, Jeffrey, Competitive Advantage Through People Unleashing The Power of The WorkForce, Published by Harvard Business School, USA, 1995.
- ROSETHORN, Helen, The Employer Brand Keeping Faith With The Deal, Ashgate Publishing Company, UK, USA, 2009.
- ROWLEY, Jennifer , “Case Study Online Branding: The Case of McDonald’s”, British Food Journal, Vol 106, No 3, 2004, ss. 228-237.
- SADULLAH, Ömer, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, Editör Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı Beta Yayınları, 2010.

Kamu-İş; C:12, S:3/2012

- SAIYADAIN, Mirza S. Human Resources Management, Fourth Edition, McGraw Hill Company Publishing, India, , Fourth Edition, 2009.
- SCHLAGER, Tobias Mareika Bodderas, Peter Maas, Joel Luc Gachelin, “The Influence of the Employer Brand On Employee Attitudes Relevant For Service Branding: An Empirical Investigation”, Journal of Services Marketing 25/7, 2011, ss. 497-508.
- SNELL, Scott A. George W. Bohlander, Managing Human Resources, Centage Learning, UK, 2011, s. 89.
- TAHİROĞLU, Figen, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2. Basım, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Limited Şirketi, İstanbul, 2002.
- TASLAK, Soner “Firma ve Görüşmeci Özelliklerinin İşe Eleman Almada Dikkate Alınan Genel Kriter Tercihleri ve İşgören Devir Oranı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Review of Social, Economic and Business Studies, Vol 9/10, 2008, ss. 459-476.
- TASKIN, Laurent ve Valerie Devos, “Paradoxes From The Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework”, Journal of Business Ethics, Vol 62, No 1, November 2005, ss. 13-24.
- TSCHIRHART, Mary, Robert K. Christensen, James L. Perry, “The Paradox of Branding and Collaboration”, Public Performance and Management Review, Vol 29, No 1, September 2005, ss. 67-84.
- TURHAN, Gülden, “Marka Yayılımına İlişkin Tüketici Tutumlarının Oluşumunda Marka Bağlılığı ve Algılanan Uyumun Etkileri: Performans Risk Algılarının Rolü”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18/2, 2009, ss. 168-197.
- TÜTÜNCÜ, Özkan ve Mahmut Demir, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2003, ss. 146-169.
- YILMAZ, Burcu ve Ali Halıcı, “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, International Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 2, Number 4, Winter 2010, ss. 93-108.