

Yazan: Alişan BALTACI

Tarih: 2 Nisan 2016

Makale Tercümesi ve Özeti

Employer Branding: Strategic Implications For Staff Recruitment

Ralf Wilden , Siegfried Gudergan & Ian Lings

Bazı bölgesel farklar olmakla beraber pek çok gelişmiş ekonomide çalışan sayısı oldukça fazladır ve yetenekli çalışanlar için rekabet oldukça yüksektir. Aynı şekilde çalışanlar arasında da rekabet oldukça artmaktadır. Diğer taraftan dünya nüfusunun yaş ortalamasının artması da buna sebep olmaktadır. Avrupa'da çalışan nüfusun %62'sini oluşturan 15-60 yaş grubunun bugünkü oranı %49'dur. Kuzey Amerika'da ise bu oran %60'tan %54'e düşmüştür.

Yüksek rekabetin yaşandığı pazarlarda en uygun çalışanların işe alınması ile ilgili rekabet de hızla artmaktadır. İşletmeler kendi insan kaynağı havuzlarının iş yapabilmek için yeterli kalitede olduğundan emin olmalı ve stratejiler geliştirmelidir. Bu sebeple işletmeler çalışanları kendilerine çekecek stratejilerle daha çok sayıda uygun adayın başvurusunu almayı hedeflemektedir. Diğer taraftan firmalar için bir diğer önemli konu ise bünyelerinde çalışan stratejik insan kaynağını da muhafaza etmektir.

Çalışan markası; çalışanlar için psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel faydalar sunan bir pakettir. Bu faydaların çalışan zihninde manipüle edilmesi ile potansiyel çalışan adayları için en iyi çalışma ortamına sahip iş yeri olduğu algısı yaratılabilir.

Çalışan markası yaklaşımına benzer bir yaklaşım da iç pazarlama kavramıdır. Bu kavrama göre müşteri tatmini ancak tatmin olmuş ve yüksek motivasyonlu çalışanların varlığı ile mümkündür. Buna göre şirketler çalışma düzenlerini de aynı ürün ve hizmetleri pazarladıkları şekilde aynı mantık ile tasarlamalıdır.

Pek çok araştırmacıya göre markalar ve insan kaynağı işletmelerin en önemli varlıklarıdır. Bu soyut varlıkların geliştirilmesi pazarlamacıların ve insan kaynakları yöneticilerinin önemli bir görevidir. İşletmenin insan kaynakları ürün tasarımı, ürünlerin düzenli bir şekilde sevk edilmesi, müşterilerin algılarının doğru bir şekilde yönetilmesi gibi işlerle uğraşır. Çünkü

müşterilerin firma algısı aynı zamanda mevcut ve potansiyel çalışanlarının da o firmayı nasıl algıladıkları ile ilişkilidir.

Markalar ve Çalışanlar

Pek çok marka tanımı paydaşları değil müşterileri dikkate alır. Marka, “saticının müşteriye sunduğu spesifik özellikleri, faydaları ve hizmetleri içeren; kendisini rakiplerinden ayıran bir sözdür”. Çalışan pazarlamasının içerisinde bulunan çalışan markası ise mevcut ve potansiyel çalışanlar benzer bir önerinin olmasıdır. Burada önemli olan insan kaynakları ile pazarlama fonksiyonlarının bir arada bu konuya yoğunlaşmalarıdır.

Hem pazarlamacılar hem de insan kaynakları uzmanları birbirlerinin marka hedeflerine zarar verebilecek uygulamalardan kaçınmalıdırlar. Çalışan markası, işletmenin tüm markalarından etkilenebilir ve etkileyebilir; bu sebeple firmanın içindeki ve dışındaki tüm mesajlara sirayet edebilir. Ürün markalarına sahip düşük müşteri farkındalığı olan firmalar yüksek kapasiteli insan kaynağına erişmekte güçlük çekebilir ve dolayısı ile farkındalığı düşük çalışanları işe almak durumunda kalabilirler. Diğer taraftan eğer ürün markaları tüketici pazarları için ilgi çekici değilse potansiyel çalışanlar da bir o kadar ilgisiz olacaktır.

Marka Değeri ve Sinyal Teorisi

Pazarlama söylevi baskın olarak ürün veya kurumsal markaların müşterilerin tutumlarına ve bunların sonuçlarına odaklanmaktadır. Tsao'ya göre marka değerini ölçmenin iki yolu vardır. Birincisi bilişsel psikoloji, ikincisi ise iktisadi bilgilere dayanmak. Bilişsel psikoloji tüketici orijinli marka değeri; markanın performansı ve kişiliğinin müşteriler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Marka bilgisi tüketicilere; bilgiyi yorumlama, güveni arttırma, algılanan riski azaltma, bilgi arama maliyetlerini azaltma gibi faydalar sağlar.

Bilişsel psikolojinin varsayımına göre her bir bireyin marka ile ilgili bilgiye erişimi vardır. Bu varsayım asimetrik bilgiyi ve pazarda yaşanan anlık değişimleri göz ardı eder. İş gücü pazarlarında asimetrik bilgi, bilgi arayan kişiyi doru bilgiye ulaşmak için zorlar ve bilgi arama maliyetlerini arttırır.

İşaret verme teorisine göre insanlar yanlış tercih yapmamak için; garantiler, fiyatlar ve marka gibi sinyalleri takip ederler. Kirmani ve Rao'ya göre markalar satıştan bağımsız sinyallerdir ve değişimle ilgili gözlemlenemeyen bir kaliteyi ifade ederler.

Bilgi asimetrisi ve sinyal teorisinin işgücü piyasalarında uygulanabilirliği vardır. Buna istinaden işletmeler gelecek vaat eden, işe en uygun çalışanları tespit edebilmek için yeterli bilgiye sahip olabilmek için bir takım maliyetlere katlanmak durumundadır. Eğer bir çalışan markası yaratılabilirse bu maliyetlerin düşmesi beklenebilir.



İşgücü Piyasası Mekanizması

İşgücü piyasasının karakteristik özelliği asimetrik bilgidir. Dolayısı ile potansiyel çalışan adayı muhtemel işvereni hakkında tam ve doğru bilgiye sahip olamaz. Çalışma hayatında bir arada iş yapmanın uzun vadeli bir konu olduğu dikkate alındığında taraflar bahsi geçen asimetrik bilgidan kaynaklanan riski en aza indirmek arzusundadırlar. Potansiyel çalışan adayı için asimetrik bilgidan kaynaklanacak risk iş yeri iklimi, kariyer gelişimi ve benzeri konularda ortaya çıkar. Bu gibi asimetrik bilgi sorunlarının önüne geçilebilmesi için işverenler işgücü piyasalarına işletmeleri hakkında doğru ve tutarlı mesajlar göndererek kendilerine dair bilinmeyen veya yanlış bilinen konuları açıklığa kavuşturmayı tercih edebilirler. Böylece işletmeye dair yaratılan marka algısı potansiyel çalışan adaylarının algıladıkları riski azaltacaktır. Tam tersi durumlarda potansiyel çalışan adaylarının algıladıkları risk artarsa, işverenin arzu ettiği nitelikte çalışan bulması zorlaşır.

Bir başka konu ise mevcut çalışanların da örgütleri ile ilgili aldıkları sinyalleri değerlendirerek buldukları yere uygunluklarına dair kanaat oluşturmalarıdır. İşveren markası kavramı, çalışan zihninde işvereni tanımlar. İşletmenin değerlerini, sistemleri,

kuralları ve davranışları ortaya koyarak mevcut ve potansiyel çalışanları motive eder. Böylece işgücü piyasasında bir marka değeri yaratır.



Çalışan Tabanlı Marka Değerinin Kavramsal Çerçevesi

Sinyal teorisi ve bilgi asimetrisine dayanarak potansiyel çalışanın işgücü piyasasında bilgiye erişimi zor olan taraf olduğunu ve muhtemel işvereni hakkında net bilgiye sahip olmadığı ifade edilmiştir.

İşveren markası bilgi asimetrisinin önüne geçebilen çalışan tabanlı bir marka değeridir. Eğer iç pazarlama çerçevesinden iş fırsatları işletme tarafından önerilen ürünlerden birisi olarak değerlendirilirse, tüketici davranışı modelleri işgücü piyasalarına uygulanabilir. Aynı şekilde, Pazar bilgisi, geçmiş tecrübeler ve güven ürünün marka etkisini belirleyicidir. Potansiyel çalışanlar bir işin yeri ve ücreti gibi kesin bilgileri rahatlıkla edinebilirler. Fakat çalışma koşulları, oryantasyon gibi konuları ise net olarak bilmeleri zordur.

İşverenin potansiyel çalışan için cazibe oluşturabilmesi için, doğru ve tatmin edici bilginin çalışan açısından erişilebilir olması gerekmektedir. Potansiyel çalışanlar bilgiye doğrudan erişebilecekleri gibi dolaylı yollardan da ulaşabilirler. Dolaylı bilginin erişilebilir olması için işverenlerin potansiyel çalışanlar için kariyer imkanları, çalışma iklimi gibi konulara dair bilgiyi erişilebilir kılmaları gerekir.

İşverenlerin marka sinyallerini işgücü piyasasına doğru bir şekilde ulaştırabilmeleri için doğru marka stratejilerini uygulamaları gerekir. Bu stratejilerin doğru uygulanması iş arayışındaki kişilerin bilgiye erişim maliyetlerini düşürmekte ve algılanan iş kalitesini arttırmaktadır.

Fayda teorisini marka bağlamında işgücü piyasasında uygulamak için verilen mesajlar ile hem işveren hem de iş arayanlar için net bir faydanın vurgulanması gerekmektedir. Potansiyel bir çalışan için işveren markası birkaç fonksiyona hizmet eder. Seçim sürecinde oryantasyon sürecini sağlar, güçlü işveren markası işverenin seçim alternatiflerini arttırır ve işgücü pazarına kalite göstergesi olarak hizmet eder. Potansiyel çalışanlara göre bahsi geçen bu konular işletmeyi daha güvenilir kılar. Daha da ötesinde, örgüte katıldıktan sonra çalışanlar kendilerini bu örgütün bir parçası olarak görmekten gurur duyarlar ve bu da daha yüksek bir moralle çalışmalarına sebep olur. İşveren için, işveren markası işletmenin algılanan değerinin çalışanlar nezdinde artmasını sağlayacağından segmentlere özel işe alma stratejisi geliştirilebilmesine, işletmenin çalışanlar için farklılaştırılmasına, piyasadaki diğer çalışanların da işletmeye ilgi göstermesine fayda sağlar.



İşveren markası firma hakkında kesin ve makul bir mesaj taşır. İşgücü pazarına işletme ile ilgili açık mesajlar gönderilemediğinde problemler oluşabilir. Eğer işgücü pazarına açık marka sinyalleri gönderilebiliyorsa iş arayanlar için farklı mecralarda bilgi aramaya gerek kalmamaktadır. Bu şekilde erişilebilen mesajlar sayesinde iş arayanların işletme ile ilgili algıladıkları risk de azalmaktadır. Buna istinaden aşağıdaki önermeler oluşturulmuştur:

P1a: Marka açıklığı arttıkça çalışanın marka mesajına olan güveni de artar.

P1b: Marka açıklığı arttıkça çalışan tarafından algılanan risk azalır.

P1c: Marka açıklığı arttıkça işletmenin çalışana ilişkin katlandığı bilgi maliyetleri de düşer.

P1d: Marka açıklığı arttıkça algılanan çalışan kalitesi de artar.

İnandırıcı marka sinyalleri hedef kitleye ulaştığında daha etkilidir. Potansiyel çalışanların muhtemel işverene itimatları marka mesajı ile gelen itimat algısı ile bağıntılıdır. Mesaj ile iletilen taahütler işe alım aşamasında adayların beklentilerine sirayet eder. Alım süreci sona erdikten sonra şayet beklentiler gerçekleşmez ise tatminsizlik ve işten ayrılmalar gerçekleşebilir. Diğer taraftan negatif kulaktan kulağa iletişim, işletme itibarını zedeleyebilir. Çalışan adayı eğer süreç içerisinde iletilen mesajlardan ikna olmuş ve çalışmaya başladıktan sonra taahütlerin yerine getirildiğini görmüş ise firma bağlılığı söz konusu olur. Bunlara istinaden aşağıdaki önermeler oluşturulmuştur:

P2a: Marka güvenilirliği arttıkça çalışana ilişkin algılanan risk azalır.

P2b: Marka güvenilirliği arttıkça çalışana ilişkin yapılan bilgiye erişme maliyetleri azalır.

P2c: Marka güvenilirliği arttıkça çalışana ilişkin algılanan kalite de artar

Marka tutarlığının kalıcı ve geçici bir takım boyutları vardır. Kalıcı boyutlar her bir çalışanın marka sinyaline nasıl tepki verdiklerini ve verilen mesajların ne kadarının işletmenin ürün ve hizmetlerine dairdir. Geçici boyutlar ise marka tutarlığının zaman içerisinde değişiklik arz eden boyutlarıdır. Sonuç olarak sağlam ve tutarlı marka sinyalleri işveren hakkında yüksek güvenilirlik sağlar. Bunlara istinaden aşağıdaki önermeler oluşturulmuştur:

P3a: Tutarlılık arttıkça çalışana ilişkin algılanan risk azalır.

P3b: Tutarlılık arttıkça çalışana ilişkin bilgi edinme maliyetleri azalır.

P3c: Tutarlılık arttıkça çalışanların markaya güvenleri artar.

İşveren markası sinyallerinin güvenilirliği işletme tarafından bu markayı oluşturmak için harcanan paraya bağlıdır. Tipik olarak örgütler sinyal bütçelerini önerdikleri pozisyonun önemine göre oluştururlar. Yüksek marka yatırımları işletmeyi iş önerilerinde daha güvenilir kılmaktadır.

P4a: Yüksek marka yatırımı yüksek çalışan marka güveni ile ilişkilidir.

P5a: Bilgi maliyetleri arttıkça çalışanların işletmeye ilgisi azalır

P5b: İşin algılanan kalitesinin artması çalışanın işletmeye ilgisini arttırır.

P5c: Algılanan riskin artması çalışanın işletmeye ilgisini azaltır.

Metodoloji

Ekstra bakış açıları elde etmek, kavramsal çerçeveyi çizebilmek ve ilerideki kavramları ve etkilerini ortaya koyabilmek için ön çalışma olarak yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılar hali hazırda iş arayan, potansiyel çalışanlardan seçilmiştir. Bu kişilerle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda daha detaylı bir şekilde konuların iç yüzünün ve doğasının anlaşılması, her bir kavramın rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

Toplamda 30 derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar kar topu örnekleme yöntemi ile bulunmuştur. Katılımcılar bu görüşmeler gerçekleştirildiği esnada halen iş aramaktaydılar. Daha fazla farklı bilgi edinebilmek için katılımcılar Avustralya, Almanya, Hindistan, Kanada ve Singapur gibi farklı kültürlere sahip ülkelerden seçilmiştir. Katılımcılar farklı eğitim seviyelerinden ve yaşlardandır. Katılımcılardan beş tanesi hariç hepsi ya yeni bir kariyer arayışındadır yada daha önceden profesyonel ve tam zamanlı olarak bir yerlerde çalışmışlardır.

Görüşmeler esnasında katılımcılarla aşağıdaki konularda tartışmalar yürütülmüştür:

- İşverenlerle daha önceki tecrübeleri ve gelecek kariyer planları
- İşveren imajı yaratma süreci
- İş seçme kriterleri.



Katılımcılara elde edilebilecek bilginin miktarını maksimize edebilmek için önceden belirlenmiş yargılar verilmemiştir. Bütün cevaplar ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve sonrasında yazılı hale getirilmiştir.

Bulgular ve Sonuçlar

Marka Açıklığı ve İlişkileri

Yapılan analizler göstermektedir ki açık marka sinyali alan potansiyel çalışanlar için işletmeler daha az maliyete katlanmaktadırlar. Katılımcılar büyük firmaların marka değerlerinin ve önerilerinin daha açık olduğunu fakat iş tanımlarının ve spesifik çalışan değerlerinin daha anlaşılmaz olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumdaki bir anlaşılmazlık altında görüşmeye giren kişiye insan kaynakları yöneticileri de yeterince açık davranmazlarsa bu kişi ortadaki belirsizliği gidermek için daha fazla efor sarf edecek ve daha fazla araştırma maliyetine katlanacaktır. Bu maliyetler genelde psikolojik olabileceği gibi, stres temelli ve zaman sebepli de olabilir.

alışan markası bilgisi bağlamında katılımcılara göre firmalar pek az bilgi paylaşmaktadırlar. Bunun iyi veya kötü olduğu konusunda ise bir uzlaşu yoktur. Bu durumun iyi olduğunu düşünenler daha fazla çaba harcadıkları için diğer adaylara göre şanslarını arttırdıklarını değerlendirmektedirler. Bu sayede mülakat performanslarının arttığını da düşünmektedirler. Çalışma hayatında daha uzun süre tecrübeye sahip katılımcılar sinyallere karşı daha duyarlı çıkmışlardır. Katılımcılardan birisi işveren seçimi hakkında şunları söylemektedir:

Bence ilk işinizde aslında o kadar da kritik bir görevde değilsinizdir. Ürün marka adından etkilenmiştim. Görevim ast bir roldü fakat ben marka adından dolayı çok ciddiye almıştım. Geriye dönüp baktığımda ikinci işime istinaden oraya hiç gitmemeliydim diyorum. İşe alım süreci özgüvenim yerle bir olmuştu. Buna rağmen marka adına istinaden benim için hala cazibesini koruyordu. Bu tecrübeme istinaden bir sonraki efere çok daha dikkatli olacağım. (4 ayrı yerde toplam 8 yıl çalışmış Avustralyalı, erkek, 30 yaşındaki katılımcı)

İş tecrübesi aynı zamanda katılımcıların uzun dönemli kariyer gelişimlerini etkilemede faydalı bir etkidir. Daha tecrübeli katılımcılar belirli bir işletmenin onların kariyerine sağlayacağı katkıya ve terfi olanaklarına önem verirken; daha az tecrübeli katılımcılar gelir gibi daha kısa dönemli faydalara önem vermektedirler. Anlaşılmaktadır ki tecrübeli katılımcılar için kariyer gelişimi ve çalışma kültürü, sadece işgücüne katılımdan daha önemlidir.



Diğer taraftan az tecrübeli adayları yönlendiren etkenlerden bir diğeri de CV'lerinde güçlü ve kurumsal bir markanın yer almasını istemeleridir. Bu gruptakiler için bir diğer önemli konu da eğitim ve mentorluktur. Maddi faydalar her iki grup için de önemlidir fakat tek başına en önemli konu değildir. Buna istinaden işletmeler güçlü bir çalışan markasını öğrenme ve gelişim üzerine kurgulamalı ve sadece ücreti öne sürmemelidirler.

Yapılan analizlerde katılımcıların enteresan bir şekilde risk olarak algıladıkları konunun muhtemel işverenin sözlerini yerine getirememesinden ziyade kendilerinin iş yerinde gerekli performansı sergileyememe ihtimalleri olmasıdır. İş arayanlar için bu risk algısını azaltan hususlar şimdilik iş bulma imkanlarının ve işçiler için rekabetin fazla olmasıdır. Daha çok kendilerinden beklentinin yeterince açık ifade edilmemesi, iyi performans gösterdiklerinde değerlerinin bilinmemesi, kendilerine verilen sözlerin unutulması gibi konularda endişelenmektedirler.

Psikolojik sözleşme, iş seçimlerinde riskin anlaşılabilmesi için bazı ipuçları vermektedir. Psikolojik sözleşmeye göre hem muhtemel işveren hem de potansiyel çalışan, işe alım sürecinde karşılıklı beklentilerini belirlemektedirler. Bu sebeple işveren marka imajı beklentiler ile bir uyumsuzluğa sebep olur ve gerçeklik çalışanları tatminsizliğe bağlı olarak çalışanların yerinde kalma arzusunu azaltır.

İşletmelerin iş değerleri ve beklentileri ile ilgili olarak başvuranlara yönelik doğru bir marka anlatımında bulunmaları önemlidir. Katılımcılara göre, açık marka sinyali açık marka imajına sebep olmakta ve potansiyel çalışanın zihnindeki algılanan riski işletmeye katılmasından önce azaltmakta ve ilgisini arttırmaktadır.



Marka Güvenilirliği ve Bunun İlişkileri

İşler ürün olarak görüldüğünde araştırma, tecrübe ve güven ile ilgili karakteristik özellikler ortaya çıkar. Tüketici teorisindeki araştırma kavramına göre tecrübe en güvenilir bilgi kaynağıdır. Katılımcıların bakış açısına göre muhtemel işverenler, işgücü piyasasına genelde düşük güvenilirlikli sinyaller vermektedirler. Katılımcılara göre kişisel ilişkiler güvenilir işveren sinyali alabilmek için en etkili yöntemdir ve bu sebeple bilgi edinme süreçlerinde kişisel irtibatlarını da kullanmaktadırlar.

Katılımcılar, çalışanlardan alınan bilgilerin en güvenilir ve kıymetli kaynaklar olduğunu belirtmektedir. Buna istinaden güvenilirliğin işletmeye katılma kararı verilmesinde çalışan kaynaklı marka değeri için önemli olduğu söylenebilir. Çalışan marka güvenilirliği ile algılanan işletme kalitesi, işletmede halihazırda çalışanların kanaatleri ile ilintilidir. Güvenilirlik tek başına çalışan kaynaklı marka değeri oluşturmada yeterli değildir. İşletmelerin güvenilir marka temsilcileri vasıtası ile işgücü piyasasına olumlu marka mesajları göndermeleri tavsiye edilmektedir. Mevcut çalışanlar işletmenin, işgücü piyasasındaki elçileri olarak kabul edilebilirler. Araştırma sonuçlarına göre işgücü piyasasındaki aracı kuruluşlar da işyerlerindeki çalışanlar kadar güvenilir elçiler değildir. Katılımcılardan birisi aracı kurumlarla ilgili şunu söylemektedir:

İnternette veya gazetede bir ilan gördüğümde eğer kurum adı yoksa bundan hiç hoşlanmam. Biliyorsunuz, kurumunuzun adı ile gurur duymalısınız. Bazı işletmeler aracı kurumlarla çalıştıklarından adlarını hiç kullanmazlar. Fakat bana sorarsan ben, başvuruyu yapmadan önce kimin için çalışacağımı bilmek isterim. (Erkek, Avustralyalı, 28 yaşında, 7 yıllık iş tecrübesi var)



Her ne kadar başvuran aday için uzun bir karar süreci cereyan etse de aslında belirleyici olan kurumun marka imajının güvenilirliğidir. Kurum adını saklayan işletmelerin adları ile ilgili markaları ile gurur duymadıkları gibi bir algı yaratırlar. Bu olayın işveren marka değeri üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Katılımcılar ayrıca işveren marka yatırımları ile marka güvenilirliği arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Katılımcılar bazı örnekleri dillendirmişler markalarına olan yatırımlarını değerlendirmişlerdir. Bunlar kaynaklarını çalışan gelişimine adanmak, kariyer fuarlarına katılım, kariyer web siteleri oluşturmak, iş dergilerine reklam vermek, staj imkanları yaratmak ve gönüllü ağlarda yer alıp çalışanların beğenisi ödülleri almaktır. Bulgulara göre işveren markası yaratmak için yüksek yatırımlar yapmak, insan kaynakları için yatırım yapmak işverenin çalışanlarına değer verdiği algısını yaratır. Pek çok katılımcı yüksek marka yatırımı işletmeyi daha çalışılabilir kılmaktadır demektedir. Yapılan yatırımlar, marka sinyallerinin çalışanlar tarafından daha güvenilir bulunmasını sağlamaktadır.

Katılımcılar farklı sanayi kollarındaki marka yatırımlarının farklı algılandığını da belirtmişlerdir. Söz gelimi muhasebe ve danışmanlık firmalarının daha profesyonel işe alım süreçleri yürüttüklerini söylemektedirler. Daha fazla marka yatırımı yapan işletmeler işgücü piyasalarında daha fazla çalışılmak istenen firmalar olarak görülmektedir. Ayrıca marka yatırımı ile algılanan iş kalitesi arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Marka Tutarlılığı ve Bunun İlişkileri

Araştırmaya göre potansiyel çalışanlar için iki tip tutarlılık vardır: işletmenin işe alım süresince verdiği mesajların kapsamı ve marka ile uyumlu olan ürün markaları. Katılımcılar verilen işveren markası mesajı ile ürün mesajı çeliştiğinde mesaj güvenilirliğinin düştüğünü

belirtmektedirler. Ayrıca tutarlılık ile bilgi edinme maliyetleri arasında da bir ilişki vardır: eğer çalışan adayı işveren hakkında çelişkili ve tutarsız bilgiye maruz kalırsa ve işletme hakkında bilgi edinmek için ekstra çaba harcadığında bilgiye erişim maliyetleri de artar. Katılımcılardan birisi şunu söylemektedir:

En ufak bir tutarsızlık bile işletmeye güvenimi sarsar. Yüksek tutarlılık ise işletme hakkında daha az bilgi arayışına gitmeme sebep olur. (Erkek, Alman, 31 yaşında, 5 yıllık iş tecrübesi var)

Bir diğer katılımcının ifadeleri ise şu şekildedir:

En sevdiğim sanayi kollarından birisi hızlı tüketim mallarıdır. X işletmesi bu alandaki en önemli oyuncularından birisidir. Bu sebeple hep o işletmede çalışmak istedim çünkü oldukça yenilikçiydiler ve harika ürünleri vardı. Fakat yaptığım araştırmalarda çalışma ortamının pek de benim beklediğim kadar olumlu olmadığını gördüm. (Alman, Erkek, 26 yaşında, 2 yıl iş tecrübesi var)

Sonuçta işletmeler verdikleri mesajlarda kendisine ait olan markalar ve ürünler ile tutarlı davranmalıdır. Kurumsal marka ve stratejiden bağımsız bir işveren markası inşası doğru bir yaklaşım değildir. İş tecrübesi az olan adaylarda ürün markası tercih konusunda önemli bir referans olabilmektedir.

Diğer Bulgular

Katılımcıların çoğu çalışmak istedikleri endüstriyi net bir şekilde ifade etmişler fakat çalışmak istedikleri işvereni tanımlamakta zorlanmışlardır. Ayrıca endüstriyi de tanımlarken, endüstriye ait ürünü veya arzu ettikleri görevi tanımlamayı tercih etmişlerdir.

Diğer taraftan işgücü piyasasında iş arayanlar, başlangıçta doğrudan bir pozisyon için arayış halinde olduklarından endüstri veya marka sinyalinden ziyade pozisyonun kendilerine uygunluğuna odaklanmaktadır. Bu durum müşterilerin bir ürün kategorisinden ürün almak istediklerinde, kategorideki markalara dair yeterli farkındalığa sahip olmadığında da ortaya çıkar.

Bulguların Açılımı

Ampirik bulgular ışığında tüketici ürünleri markaları değeri teorisi, işveren markası değeri ile ilgili kullanılabilir bir alt yapı sunmaktadır. Diğer taraftan bu teorinin işgücü piyasalarına uyarlanabilmesi için modifiye edilmesi gerekmektedir.

Araştırmaya katılanlar büyük ölçüde işverenlerden daha fazla bilgi istemekte fakat bilgiye erişim için katlandıkları maliyetin işverenin cazibesi ile ilgili bir etkisi olduğu bulunamamıştır. İşgücü piyasasındaki iş arayan kişiler işveren markası ile iletilen mesajları alarak bilgiye erişim maliyetlerini azaltmak istemektedirler.

Diğer taraftan işverenin ürünlerine dair markalar da iş arayanlar üzerinde bir etkiye sahiptir. Dolayısı ile işveren, işletme ve ürün markaları arasında bir tutarlılık olmalıdır. Bu özellikle daha düşük tecrübeli adayları işe alırken önem kazanmaktadır.

İş tecrübesi fazla olan adayların işveren markası için berraklık ve güvenilirlik daha kritiktir. Bu bilgi ışığında her bir farklı hedef kitle için farklı bir marka sinyali gönderilmesi gerektiği değerlendirilebilir. Dolayısı ile hangi hedef kitleye hangi mesajın iletilmesi gerektiği önem kazanmaktadır. Hedef kitle tecrübeli kişiler ise açık ve güvenilir bir marka sinyali, tecrübesiz ise güçlü bir ürün markası sinyali daha etkili olacaktır.

Son olarak katılımcılar her şeyden önce çalışmak istedikleri endüstriye karar verdiklerini belirtmişlerdir. Bu sebeple işverenin hangi endüstride faaliyet gösterdiği öncelikli bir konudur. Buna ek olarak çalışılacak kurumun yeri ve büyüklüğü de önemlidir.

Özetle, çalışan tabanlı marka değeri; işveren marka berraklığı, tutarlılık, marka yatırımları ve marka sinyalleri gibi işletme tarafından kontrol edilebilen değişkenlerle oluşturulur. Diğer taraftan çalışan adayının geçmiş tecrübeleri, işletmenin bulunduğu endüstri, işletmenin yeri, işletme büyüklüğü de çalışan için değer ifade etmektedir.