

İÇSEL PAZARLAMA BAĞLAMINDA İŞVEREN MARKALAMASI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Aybegüm GÜNGÖRDÜ, Arş. Grv.
aybegum.gungordu@gmail.com, Gazi Üniversitesi

Emre Burak EKMEKÇİOĞLU, Arş. Grv.
burak.ekmekcioglu@gmail.com, Gazi Üniversitesi

Tuğçe ŞİMŞEK, Arş. Grv.
tugcesimsek@outlook.com, Gazi Üniversitesi

Özet: Çalışmada öncelikle içsel pazarlama, işveren markalaması ve işveren çekiciliği kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın amacı, içsel pazarlama içerisinde yer alan işveren markalamasında önem arz eden işveren çekiciliğinin belirlenmesinde etkili değişkenlere yer verilmesidir. Çalışmada anket yöntemi seçilmiştir olup potansiyel çalışanlar olarak düşünülen üniversite öğrencileri üzerinde uygulanmıştır. Sonuçta işveren çekiciliği yedi boyutlu olarak belirlenmiştir. Bunlar, gelişim, sosyalleşme, ilgi, ekonomik değer ve imaj, uygulama, örgütsel dinamizm ve çalışma ortamıdır. Analitik Kelimeler: İşveren markalaması, içsel pazarlama, işveren çekiciliği, potansiyel çalışan, iç müşteri.

AN EMPIRICAL STUDY ON EMPLOYER BRANDING IN THE CONTEXT OF INTERNAL MARKETING

Abstract: In this study, first internal marketing, employer branding and employer attractiveness concepts have been explained. The purpose of the study is to explain effective variables for identifying employer attractiveness which is important for employer branding which is included in internal marketing. In this study, survey method has been chosen and applied to university students which are considered as potential employees. In conclusion there are seven factors in employer attractiveness. These are development, socialization, interest, economic value and image, application, organizational dynamism and working environment. **Keywords:** Employer branding, internal marketing, employer attractiveness, potential employee, internal customer.

1. GİRİŞ

İçsel pazarlama kavramı, bir işletmenin çalışanlarının kendisinin birincil pazarı olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, pazarlama perspektifinden bakıldığında çalışanlar, içsel müşteriler olup işler ise içsel ürünlerdir. Kotler, içsel pazarlamayı "çalışanları, müşterilere iyi biçimde hizmet edebilmeleri için başarılı biçimde işe alma, eğitme ve motive etme" olarak tanımlar; bu bağlamda müşterilerle temas eden çalışanlar işe alınırlar ve motive edilir, müşteri odaklılığını sağlamada hizmet çalışanlarının bir takım olarak çalışması desteklenir (Kotler ve Armstrong, 2010:271). İçsel pazarlama kavramının bir bileşeni de işveren markasıdır. İşveren markası, işletmenin çalışmak için nasıl bir yer olduğunu ilgili algılardır. Bu açıdan bakıldığında satış, pazarlama, iletişim ve insan kaynakları departmanlarının birlikte çalışması gerekir. İyi bir işveren markasına sahip olan işletme, işletmenin işveren olarak seçilebilir ve çalışılabilir bir yer olarak algılanmasını sağlar. Başarılı olan şirketlerin hiçbiri, 'Tüketici markası güçlü ise işveren markası da güçlüdür' paradigmasına yaslanmamaktadır; örneğin Universum'un Türkiye'de 7776 Y kuşağı ile gerçekleştirdiği ideal işveren araştırmasının ilk sıralarında kendine yer edinen şirketlerden bazılarının tüketici markası çok güçlü değildir (Tekin, 2013). İşveren markalaması, mevcut ve potansiyel işgörenleri etkileyerek işleyme bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Tatmin olmuş iç müşterilerin dolayısıyla tatmin edilmek istenen dış müşterileri de etkileyeceği düşünülmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın amacı, geçmişten günümüze işveren çekiciliği literatürünün incelenerek işveren çekiciliği boyutlarının ortaya konmasıdır.

II. LİTERATÜR TARAMASI

II.1. İçsel Pazarlama Kavramı

Hizmet pazarlaması ile ilgili çalışmalar bizlere üç tür hizmet pazarlamasının olduğunu göstermektedir. Bunlar işletme ile çalışanları arasında yapılan içsel pazarlama, çalışanlar ile müşteriler arasında interaktif pazarlama ve işletme ile müşterileri arasında yapılan dışsal pazarlamadır (Kotler ve Armstrong, 2010:271). Kaya'ya (2010:183) göre içsel pazarlama-iç pazarlama olarak da bilinir- firma çalışanlarına yönelik olarak, belli kampanyaların, belli yaklaşımların, belli fikirlerin, belli uygulamaların, belli ürünlerin tanıtılması, benimsetilmesi ve istenen davranış değişikliklerinin (müşterilerden beklenenlere benzer olarak) üretilmesi için girilen pazarlama faaliyetlerine verilen bir addır. Berry, 1988 yılında yapmış olduğu çalışmada, hizmet işletmelerini incelemiş ve işletme personelinin iç müşteri olarak tanımlanmıştır (Toksarı, 2012:156). İçsel pazarlamada, iç müşteri kavramı, işletmenin asıl amacı olan "dış müşterilere" hizmet etmek için öncelikle firma çalışanlarına odaklanılmasını ifade eder ve dış müşteriler (hissedarlar, dağıtım kanalları vb.) karşısında rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmak, firmanın amaçlarına ulaşmak, öncelikle iç müşterilerin kazanılmasıyla mümkün olmaktadır (Kaya, 2010:183). Yine Mucuk (2007:304-305) da hizmetin kalitesinin büyük ölçüde hizmeti sunan işgörene bağlı olduğunu belirtir. Kısaca, içsel pazarlama, diğer firmalar tarafından taklit edilemeyecek kadar zor olan bir işgücü oluşturmalarını sağlar (Backhaus ve Tikoo, 2004:502-503).

II.2. İşveren Markalaması Kavramı

İşveren markası, pazarlama disiplininin insan kaynakları alanına giren bir kavramdır (Babcanova vd., 2010:56). Ambler ve Barrow (1996:187)'a göre işveren markası, işveren tarafından sağlanan ve işveren işletme ile tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketidir. Tüketici markasında hedef kitle, mevcut ve potansiyel müşteriler iken amaç, mevcut müşteriyi muhafaza ederken yeni müşterileri işletmeye çekmektir; işveren markasında ise hedef kitle, mevcut ve potansiyel çalışanlar olup amaç, mevcut çalışanları muhafaza ederken yeni çalışanları işletmeye çekmektir (Baş, 2011:30). Bu kapsamda, işveren markası, bir işletmenin işveren olarak konumlandırılmasını aydınlatarak pazarlama kavramlarıyla yakından ilişkilidir (Dawn ve Biswas, 2010:22). İşveren markası, potansiyel işgörenleri etkilemeyi ve mevcut işgörenleri de işletmenin stratejisine ve kültürüne bağlanmasını sağlar (Tüzüner ve Yüksel, 2009:50). Bu kavram, işveren olarak firmanın özelliklerinin, niteliklerinin ve karakteristiğinin diğer rakip firmalardan farklılaştırmasına dayanır (Backhaus ve Tikoo, 2004:502) ayrıca bir işveren olarak, içsel ve dışsal olarak geliştirilen, işletmeyi diğerlerinden farklı kılan ve çalışılmak için arzu edilen bir işletme olmasını içerir (Tüzüner ve Yüksel, 2009:50). İşveren markası ile oldukça ilişkili bir kavram da işveren çekiciliğidir. İşveren çekiciliği, belirli bir örgüt için potansiyel bir çalışanın çalışırken öngördüğü faydalar olarak tanımlanmaktadır (Berthon vd., 2005: 151). Başka bir ifade ile potansiyel işgörenlerce daha fazla işveren çekiciliğine sahip bir işveren daha güçlü işveren marka değerine sahiptir (Berthon vd., 2005:156).

II.3. Literatürde Yer Alan İşveren Markalamasına Yönelik Çalışmalar

İşveren markalaması son yıllarda önemi daha çok anlaşılan bir konudur. Literatürde konuya ilişkin yer alan çalışmalardan en önemlisi Ambler ve Barrow (1996)'un nitel; örnekleme, İngiliz yöneticilerden (n=27) oluşan çalışmasıdır. Bu çalışmada, boyutlar *fonksiyonel, ekonomik, psikolojik* olarak isimlendirilmiştir. Berthon, Ewing ve Hah (2005) nicel; örnekleme, Avustralya'daki öğrencilerden (n=683) oluşan, orijinali 32 maddeden 25'e düşürülmüş ölçek kullandıkları çalışmalarında, *gelişim, uygulama, ekonomik, sosyal, ilgi* (Çalışmada Ambler ve Barrow'un fonksiyonel, ekonomik, psikolojik faydaları genişletilmiştir. Sosyal ve ilgi boyutları psikolojik faydaların, gelişim ve uygulama boyutları fonksiyonel faydaların bir uzantısıdır) boyutlarına ulaşmışlardır. Tüzüner ve Yüksel (2009) nicel; örnekleminin, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi son sınıf öğrencileri (n=475) olduğu ve 28 maddelik ölçek kullandıkları çalışmalarında *bütünleştirilmiş işveren markası ve rekabet* boyutlarına ulaşmışlardır. Maxwell ve Knox (2009) örnekleminin müdürler olduğu, nitel çalışmalarında *işe alma, örgütsel başarı, mal veya hizmet, açıklanabilir dışsal imaj* boyutlarını ortaya koymuşlardır. Srivastava ve Bhatnagar (2010) ise, nicel araştırmalarında örneklem olarak Hindistanlı öğrencileri ve yöneticileri (n=105) seçmiş ve 20 maddelik ölçek kullanmışlar; sonuçta *önemseme, olanak tanıma, kariyer geliştirme, güvenilirlik ve adiliyet, etik ve esneklik, ürün ve hizmet marka imajı, pozitif işveren imajı, küresel olarak tanınma/görülme* boyutlarını ortaya çıkarmışlardır. Arachchige ve Robertson (2011), nicel araştırmalarında örneklem olarak, Sri lankalı son sınıf lisans öğrencilerini seçmişlerdir. Berthon vd (2005)'ne ait 25 maddelik ölçek ve aynı ölçeğin ilk hali olan 32 maddelik ölçekten yararlanmışlardır. Bu çalışmada boyutlar, *kurumsal çevre, iş yapısı, sosyal bağlılık, sosyal çevre, ilişkiler, kişisel gelişim, örgütsel dinamizm, hoşlanma* şeklinde ortaya çıkmıştır. Hillebrandt ve Ivens (2012)'in nicel araştırmalarında örneklemlerini, çalışanlar (n=223) oluşturmuş ve 52 maddelik ölçekten yararlanmışlardır. Burada boyutlar, *kültür ve iletişim, takım ruhu, görevler, uluslararası kariyer ve çevre, faydalar, ün, çalışma hayatı dengesi, eğitim ve gelişim, çeşitlilik, müşteriler, otonomi, kurumsal sosyal sorumluluk* şeklinde bulunmuştur. Alniaçık ve Alniaçık (2012), nicel araştırmalarında örneklemleri, yarısı çalışan diğer yarısı çalışmayan üniversite öğrencilerinden (n=600) oluşmuştur. Berthon vd. (2005)'ne ait 25 maddelik ölçekten yararlanmışlardır. Çalışmaya göre boyutlar *sosyal değer, pazar değeri, ekonomik değer, uygulama değeri, katılım değeri, çalışma çevresi* şeklindedir. Van Hove, Bas, Cromheecke ve Lievens (2013) nicel araştırmalarında örneklemleri, Türk üniversite öğrencilerinden oluşmuş (n=19894) ve boyutlar *araçsal imaj, sembolik imaj, örgütsel çekicilik* şeklinde ortaya çıkmıştır.

III. YÖNTEM

Çalışmada, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi son sınıf İşletme bölümü öğrencilerine (226 öğrenci) anketler uygulanmıştır. Bu öğrenciler, potansiyel çalışanlar olarak görülmektedir. Katılımcıların 129'u kadın, 97'si erkek; büyük çoğunluğu oluşturan 167 kişi 21-24 yaş arasında, 114'ünün geliri 500TL ve altındadır; 117'si daha önce bir işte çalışmamıştır, 187'si şu an bir işte çalışmamaktadır, 148'i herhangi bir kurumda staj yapmamıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturan 100 kişinin (%44.2) akademik başarısı 2.51-3.00 arasındadır. Katılımcıların en çok çalışmak istedikleri kurumlar sırasıyla üniversite, Borsa İstanbul ve kamu sektörüdür. En son çalışmayı istedikleri kurum ise bankalardır. İş ararken en çok interneti kullanmaktadırlar (%79.6). Araştırmada kullanılan ölçek, Berthon vd. (2005)'nin geliştirdiği 25 maddelik *İşveren Çekiciliği Ölçeği (EmpAt Scale)*'nin ilk halini kullanan Arachchige ve Robertson (2011)'un kullandıkları 32 maddelik ölçektir. 7'li Likert tipi ölçekte 1: Hiç önemli değil, 7: Çok önemli'yi temsil etmektedir. Ölçekte katılımcılara "Mezun olduğunuzda veya eğer varsa şu anki işinizi değiştirmeye karar verdiğinizde, aşağıda yer alan ifadelerin potansiyel işverenleri düşündüğünüzde sizin için ne derecede önemli olduğunu lütfen belirtiniz" denilmiştir. Araştırmada, ölçeğe faktör analizi (döndürülmüş temel bileşenler analizi) uygulanmıştır.

Öncelikle faktör analizinin veri setine uygunluğunu gösteren bir indis olan KMO örneklem yeterlilik testi (Altunışık vd., 2007:226) uygulanmış, KMO değeri (0,869) uygun ve mükemmel bir değer olarak bulunmuştur. Yine aynı amaca hizmet eden Bartlett testi sonucu da manidardır ($\chi^2=6992.403$; $p<0,01$). Yapılan faktör analizi sonucunda 7 faktör elde edilmiştir. 1. faktör, toplam varyansın %44,654'ünü, 2. faktör %8,534'ünü, 3. faktör %6,355'ini, 4. faktör %5,4'ünü, 5. faktör %4,819'unu, 6. faktör %3,765'ini, 7. faktör %3,398'ini açıklamaktadır. Adı geçen yedi faktör birlikte toplam varyansın %76,925'ini açıklamaktadır. Faktörlere isim verilmesi esnasında ilgisiz değişkenlerin de bir faktörde toplandığı görülebilir o zaman faktör yükü en fazla olan değişken esas alınarak adlandırma yapılabilir (Nakip, 2006:436). Buradan yola çıkarak, faktörlerin sırasıyla, *gelişim, sosyalleşme, ilgi, ekonomik değer ve imaj, uygulama, örgütsel dinamizm, çalışma ortamı* olarak isimlendirilmesine karar verilmiştir.

Ayrıca tüm ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha katsayısı 0,956 bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilir (Özdamar, 2002:673). Ayrıca tanımlayıcı istatistiklerden faktör ortalamaları incelenmiştir.

Katılımcıların en çok önem verdikleri işveren çekiciliği boyutu "çalışma ortamı" ($\bar{x}=6,3817$) boyutudur. Bunu sırasıyla "ekonomik değer ve imaj" ($\bar{x}=6,2177$), "gelişim" ($\bar{x}=6,1851$), "ilgi" ($\bar{x}=6,1381$), "örgütsel dinamizm" ($\bar{x}=6,1022$), "sosyalleşme" ($\bar{x}=6,0786$), "uygulama" ($\bar{x}=6,0033$) boyutları takip etmektedir.

Çalışmada ayrıca her bir maddeye ait ortalamalar ölçülmüştür. Her soru maddesine ait ortalamalar incelendiğinde işveren çekiciliğinde en önemli üç maddenin "yönetim tarafından tasdik edilme" ($\bar{x}=6,5619$), "mutlu iş ortamının olması" ($\bar{x}=6,5511$), "ortalamanın üzerinde maaş" ($\bar{x}=6,4823$) şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca tüm ölçeğe Bağımsız Örneklem T testi yapılmıştır. Testin sonuçlarına göre;

• *Cinsiyete göre yapılan testte*; $t(217) = 5,1888$, $p<0,01$

Potansiyel kadın çalışanların işveren çekiciliğine önem verme dereceleri ($\bar{x}=44,6$) potansiyel erkek çalışanlara ($\bar{x}=44,1$) göre daha yüksektir.

• Potansiyel kadın çalışanların 2.faktöre önem verme dereceleri ($\bar{x}=6,2703$) potansiyel erkek çalışanlara ($\bar{x}=5,8229$) göre daha yüksektir. $t(222) = 3,731$, $p<0,01$

• Potansiyel kadın çalışanların 4.faktöre önem verme dereceleri ($\bar{x}=6,3581$) potansiyel erkek çalışanlara ($\bar{x}=6,0309$) göre daha yüksektir. $t(224) = 2,692$, $p<0,01$

• Potansiyel kadın çalışanların 5.faktöre önem verme dereceleri ($\bar{x}=6,1531$) potansiyel erkek çalışanlara ($\bar{x}=5,8041$) göre daha yüksektir. $t(224) = 2,641$, $p<0,01$

• *Katılımcıların daha önce bir işte çalışıp çalışmamalarına göre yapılan testte*; $t(212) = 2,908$, $p<0,05$

Daha önce bir işte çalışmış olanların işveren çekiciliğine önem verme dereceleri ($\bar{x}=44,3246$) çalışmamış olanlara ($\bar{x}=42,2643$) göre daha yüksektir.

• Daha önce bir işte çalışmış olanların 2. Faktöre önem verme dereceleri ($\bar{x}=6,2583$) çalışmamış olanlara ($\bar{x}=5,9655$) göre daha yüksektir. $t(217) = 2,404$, $p<0,05$

• Daha önce bir işte çalışmış olanların 4. Faktöre önem verme dereceleri ($\bar{x}=6,3558$) çalışmamış olanlara ($\bar{x}=6,0615$) göre daha yüksektir. $t(219) = 2,400$, $p<0,05$

• Daha önce bir işte çalışmış olanların 7. Faktöre önem verme dereceleri ($\bar{x}=6,5025$) çalışmamış olanlara ($\bar{x}=6,2500$) göre daha yüksektir. $t(217) = 2,499$, $p<0,05$

• *Katılımcıların şu an bir işte çalışıp çalışmadıklarına göre yapılan testte*; $t(216) = 2,626$, $p<0,01$

Şu an bir işte çalışmayanların işveren çekiciliğine önem verme dereceleri ($\bar{x}=43,6357$) şu an bir işte çalışanlara ($\bar{x}=41,1571$) göre daha yüksektir.

• Şu an bir işte çalışmayanların 4. Faktöre önem verme dereceleri ($\bar{x}=6,3294$) çalışanlara ($\bar{x}=5,96947$) göre daha yüksektir. $t(223) = 4,022$, $p<0,01$.

• *Katılımcıların daha önce staj yapıp yapmadıklarına göre yapılan testte*; $t(211) = 2,021$, $p<0,05$

Daha önce staj yapmayanların işveren çekiciliğine önem verme dereceleri ($\bar{x}=43,74$) daha önce staj yapanlara ($\bar{x}=42,22$) göre daha yüksektir.

• Daha önce staj yapmayanların 1.faktöre önem verme dereceleri ($\bar{x}=6,3378$) daha önce staj yapanlara ($\bar{x}=5,8912$) göre daha yüksektir. $t(218) = 3,660$, $p<0,01$.

• Daha önce staj yapmayanların 2.faktöre önem verme dereceleri ($\bar{x}=6,1687$) daha önce staj yapanlara ($\bar{x}=5,907$) göre daha yüksektir. $t(216) = 1,978$, $p<0,05$.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşveren markası konusuna hem insan kaynakları yönetimi bilim dalı hem de pazarlama bilim dalı ilgi göstermektedir. İşveren markası, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini, hizmet kalitesi vb. gibi konularda da etkili olmaktadır. İnsanların zihinlerinde "çalışılabilecek en iyi yer" imajını yaratabilen işletmelerde işveren markası, işletmelerin rekabet üstünlüğünün bir göstergesidir. Yapılan çalışma potansiyel çalışanları kapsamakta olup ileride yapılacak çalışmalarda belirli bir iş yerinde çalışan mevcut çalışanlarda da işveren çekiciliğinin boyutları ve etkileri araştırılabilir. Bu bağlamda, işletmelerin işveren markası uygulamalarının ne derecede etkili olduğu çözümlenebilir. Bu çalışmada işveren çekiciliğine yönelik faktörler sırasıyla, gelişim, sosyalleşme, ilgi, ekonomik değer ve imaj, uygulama, örgütsel dinamizm, çalışma ortamı olarak bulunmuştur. Potansiyel çalışanlar için bu faktörlerin önem düzeyi, ortalamalara bakıldığında, çalışma ortamı, ekonomik değer ve imaj, gelişim, ilgi, örgütsel dinamizm, sosyalleşme, uygulama olarak sıralanmıştır. Ayrıca her soru maddesine ait ortalamalar incelendiğinde işveren çekiciliğinde en önemli üç maddenin "yönetim tarafından tasdik edilme", "mutlu iş ortamının olması", "ortalamanın üzerinde maaş" şeklinde sıralandığı görülmektedir. Çalışmanın kısıtlılığı ise üniversite öğrencilerine yapılmış olmasıdır. Bir işte çalışmış hatta mümkünse farklı iş yerlerinde çalışarak deneyim kazanmış kimselere daha yüksek örneklem sayısı ile yapılacak uygulamalar daha genellenebilir sonuçlar verebilecektir. Dahası çeşitli işletmelerin tepe ve orta düzey yöneticileriyle görüşmeler yapılarak nitel bir çalışma gerçekleştirilebilir. Sonuç olarak, işletmelerin marka temsilcileri, elçileri olan çalışanları işletmenin birincil pazarı olmakla birlikte onların tatmin edilmesi işletmenin ürünlerini sunduğu hedef pazarlarını da etkilemektedir. Dolayısıyla stratejik planlarında işveren markalaması çalışmalarına yer veren işletmeler, rakipleri arasından sıyrılacaktır.

KAYNAKÇA

- Alınışık, E., Alınışık, Ü., "Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender and Current Employment Status", 8th International Strategic Management Conference, 2012, pp.1336-1343.
- Altunışık, R. vd., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2007.
- Ambler, T., Barrow, S., "The Employer Brand", Journal of Brand Management, 4 (3), 1996, pp.185-206.
- Arachchige, B. J H, Robertson, A., "Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding", IUP Publications, 2011, pp. 25-46.
- Babcanova, D., Babcan, M. ve Odlerova, E., "Employer Branding - Source of Competitiveness of the Industrial Plants", Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology, Volume 18, Issue 29, 2010, s.55-61
- Backhaus, K. ve Tikoo, S., "Conceptualizing and Researching Employer Branding", Career Development International, Vol.9, No:5, 2004, s.501-517.
- Baş, T., İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım, 2011.
- Berthon, P., Ewing, M., Lian Hah, L., "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding", International Journal of Advertising, 24(2), 2005, pp. 151-172.
- Dawn, S.K., Biswas, S., "Employer Branding: A New Strategic Dimension of Indian Corporations", Asian Journal of Management Research, 2010, pp.21-33.
- Hillebrandt, L., Sven Ivens, B., "How to Measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale", American Marketing Association, Winter 2012, pp.52-61.
- Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E.F., "Measuring Attraction to Organizations", Educational and Psychological Measurement, 2003, pp. 986-1000.
- Kaya, İ., Pazarlama Bi'tanidir! Bir Pazarlamalar Ansiklopedisi, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2010.
- Kotler, P., Armstrong, G., Principles of Marketing, Thirteenth Edition, Pearson, 2010.
- Kuşçu, A., Yolbulan Okan, E., "An Exploratory Study on the Dimensions of Employer Branding", Öneri Dergisi, Temmuz 2010, s. 119-130.
- Maxwell, R., Knox, S., "Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm", Journal of Marketing Management, Vol:25, No:9, 2009, pp.893-907.
- Mucuk, İ., Pazarlama İlkeleri, İstanbul, 16. Basım, Türkmen Kitabevi, 2007.
- Nakip, M., Pazarlama Araştırmaları ve Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Ankara, Seçkin Kitabevi, 2. Baskı, 2006.
- Özdamar, K., Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002.
- Srivastava, P., Bhatnagar, J., "Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement", The Journal of Business Perspective, 2010.
- Tekin, D., "İşveren Markası Çalışmaları: 2013'te Neler Yapıldı?", 2013, <http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=498&nID=72576&NewsCatID=%20326>.
- Toksarı, M., "İçsel Pazarlama Bağlamında İç Müşterinin Çalıştığı İşyerinden Tatmin Olma Düzeyi ile Demografik Özellikleri Arasında Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:32, 2012/1, s. 155-183.
- Tüzüner, L., Yüksel, C. A., "Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in The Employer Branding Concept", Journal of Academic Research in Economics, Vol:1, No:1, 2009, pp.46-61.
- Van Hove, G., Baş, T., Cromheecke, S., Lievens, F., "The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey", Applied Psychology: An International Review, 62 (4), 2013, pp. 543-557.