AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ebru GÖZEN

İŞVEREN MARKASI ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME VE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ TURİZM ÖĞRENCİLERİ ÖRNEĞİ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ebru GÖZEN

İŞVEREN MARKASI ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME VE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ TURİZM ÖĞRENCİLERİ ÖRNEĞİ

Danışman
Prof. Dr. A. Akın AKSU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2016

Akdeniz Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ebru GÖZEN'in bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN	(İmza)
Üye (Danışmanı)	: Prof. Dr. Akın AKSU	(İmza)
Üye	: Prof. Dr. Beykan ÇİZEL	(İmza)
Üye	: Doç. Dr. Oktay EMİR	(İmza)
Üye	: Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER	(İmza)

Tez Başlığı : İşveren Markası Ölçeği Geliştirme ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 05/02/2016

Mezuniyet Tarihi : 25/02/2016

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İ Ç İ N D E K İ L E R

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **iv**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **v**
RESİMLER LİSTESİ ..... **vii**
ÖZET ..... **viii**
SUMMARY ..... **ix**
ÖNSÖZ ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞVEREN MARKASI

1.1 İşveren Markası ve Etkileşim İçinde Olduğu Kavramlar 10
1.1.1 İşveren İmajı 13
1.1.2 İşveren Marka Kimliği 15
1.1.3 İşgören Temelli Marka Değeri 16
1.1.4 İşveren Çekiciliği 17
1.1.5 Psikolojik Sözleşme 19
1.2 İşveren Markası Bileşenleri 19
1.2.1 İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi 20
1.2.2 İş - Özel Hayat Dengesi 26
1.2.3 Kurum Kültürü ve Çevre 26
1.2.4 Ürün / Kurum Markası Gücü 28
1.2.5 Ücret ve Yan Haklar 29
1.2.6 Çalışma Ortamı 31
1.3 İşveren Markasını Açıklamaya Yönelik Kuramlar 35
1.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 35
1.3.2 Herzberg'in Çift Etken Kuramı 37
1.3.3 Adams'ın Eşitlik Kuramı 38
1.3.4 Sosyal Kimlik Kuramı 39
1.4 İşveren Markasının Yararları 42
1.4.1 İşveren Markasının İşgören Açısından Yararları 44
1.4.2 İşveren Markasının İşveren Açısından Yararları 45
1.4.3 İşveren Markasının Devlet Açısından Yararları 46
1.4.4 İşveren Markasının Yöre Halkı Açısından Yararları 47
1.4.5 İşveren Markasının Sivil Toplum Kuruluşları Açısından Yararları 47

İKİNCİ BÖLÜM
İŞVEREN MARKASI OLUŞTURMA ve YÖNETME

2.1 İşveren Markası Oluşturma Süreci 49
2.1.1 Adım 1: Araştırma 51
2.1.2 Adım 2: Çalışan Değer Önermesi Geliştirme 52
2.1.3 Adım 3: İletişim Stratejisi Geliştirme 54
2.1.3.1 Kurumsal Web Sitesi 55
2.1.3.2 Sosyal Ağlar 55
2.1.3.3 Kariyer Siteleri 56
2.1.3.4 Kurumsal Kariyer Siteleri 57
2.1.4 Adım 4: Harekete Geçme 58
2.1.5 Adım 5: Ölçme 58
2.2 İşveren Markasının Boyutları 59
2.2.1 İtibar Boyutu 59
2.2.2 Sosyal Boyut 60
2.2.3 Gelişim Boyutu 60
2.2.4 Ekonomik Boyut 61
2.3 İşveren Markası Boyutlarının Birbirleriyle Etkileşimi 62
2.4 İşveren Markası Yönetimi ve İlgili Olduğu Disiplinler 63
2.4.1 İşveren Markası Yönetimi - İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi 65
2.4.2 İşveren Markası Yönetimi – Pazarlama Yönetimi İlişkisi 67
2.4.3 İşveren Markası Yönetimi-Üretim İlişkisi 70
2.4.4 İşveren Markası Yönetimi-Finansman İlişkisi 70
2.4.5 İşveren Markası Yönetimi-Eğitim İlişkisi 70
2.5 Dünyadan ve Türkiye'den Başarılı İşveren Markası Uygulamaları 71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞVEREN MARKASI BELİRLEYİCİLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME UYGULAMASI: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ TURİZM ÖĞRENCİLERİ ÖRNEĞİ

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi 87
3.2 Araştırmanın Yöntemi 87
3.2.1 Evren ve Örneklem 89
3.2.2 Veri Toplama Aracı 90
3.2.3 Verilerin Analizi 91

3.3 Ölçüm Aracının Geliştirilmesi 92
3.3.1 Soru Havuzunun Oluşturulması 92
3.3.2 Ön Uygulama Yapma 93
3.4 Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri 93
3.4.1 Geçerlik Analizleri 93
3.4.1.1 Açımlayıcı Faktör Analizi 93
3.4.1.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi 94
3.4.2 Güvenirlik Analizleri 99
3.4.2.1 Ölçeğin Güvenirliği 100
3.4.2.1.1 İtibar Boyutunun Güvenirliği 101
3.4.2.1.2 Sosyal Boyutun Güvenirliği 101
3.4.2.1.3 Gelişim Boyutunun Güvenirliği 102
3.4.2.1.4 Ekonomi Boyutunun Güvenirliği 102
3.5 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları 103
3.5.1 Cinsiyetin İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi 103
3.5.2 Staj Durumunun İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi 103
3.5.3 Otel Türünün İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi 104
3.5.4 Lise Türünün İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi 104
3.5.5 Bölüm Türünün İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi 105
3.5.6 Sınıf Düzeyinin İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi 107

SONUÇ 110
KAYNAKÇA 115
EK 1- 1. Çalışma Grubu Anket Formu 126
EK 2- 2. Çalışma Grubu Anket Formu 129
Ö Z G E Ç M İ Ş 132

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Ürün Markası ile İşveren Markası Arasındaki Bağ 11
Şekil 1.2 İşveren Markası Çerçevesi 18
Şekil 1.3 İşe Alım Sürecinde İşveren Markası 22
Şekil 1.4 Bir Kişiyi İşe Almak İçin Görüşülen Aday Sayısı 25
Şekil 1.5 İşveren Markası Bileşenleri 34
Şekil 1.6 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 36
Şekil 1.7 Herzberg'in Çift Etken Kuramı 37
Şekil 1.8 Adams'ın Eşitlik Kuramı 38
Şekil 2.1 En Beğenilen Kariyer Siteleri 56
Şekil 2.2 En Beğenilen Kurumsal Kariyer Siteleri 57
Şekil 2.3 İşveren Markası Yönetiminden Sorumlu Departman / Departmanlar 63
Şekil 2.4 İç-Dış ve İnteraktif Pazarlama 69
Şekil 2.5 Trust Index Çalışan Anketi ve Culture Audit İşyeri Kültürü Analizi İçeriği 73
Şekil 3.1 İşveren Markası Ölçeği Formuna İlişkin Pathdiagramı ve Parametre Tahminleri 96

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Markanın Tanımları....5
Tablo 1.2 İşveren Markası Tanımları....7
Tablo 1.3 İşveren Markası ile Benzer Anlamlı Kavramlar....9
Tablo 1.4 Hedef Kitle ve Amaç Bakımından Ürün Markası – İşveren Markası Benzer Yönleri....12
Tablo 1.5. Fonksiyonel ve Sembolik Faydalar....14
Tablo 1.6 İşveren İmajı ile İlgili Daha Önceki Çalışmaların Sonuçları....21
Tablo 1.7 Fonksiyonel ve Psikolojik Tercih Özellikleri....41
Tablo 1.8 İşveren Markasının Yararlarının Pazarlama Literatürü ile Karşılaştırılması....43
Tablo 2.1 Bölgesel Verilere Göre İşveren Markasından Sorumlu Departmanlar (İlk 3 Yanıt)64
Tablo 2.2 Türkiye'nin En Gözde İşletmeleri 2015....72
Tablo 2.3 Great Place to Work 2015 Türkiye'nin En İyi İşverenleri....74
Tablo 2.4 Turizm Sektöründe Bir İşi/İşletmeyi Tercih Etme ve Etmemenin En Önemli 10 Sebebi....77
Tablo 2.5 Bir İşi Tercih Etmedeki 3 Faktör....78
Tablo 2.6 Unilever, Pfizer, Samsung ve Vestel Yetkililerinden İşveren Markası Uygulamaları ile İlgili Alınan Yanıtlar....80
Tablo 3.1 Varyansların Eşit Olması Durumunda Seçilebilecek Post-Hoc Test İstatistikleri....91
Tablo 3.2 Varyansların Eşit Olmaması Durumunda Seçilebilecek Post-Hoc İstatistikler....91
Tablo 3.3 Alt Boyut Puanları İle Ölçek Puanı Arasındaki Korelasyon (n:246)....92
Tablo 3.4 İşveren Markası Uyum İyiliği İndeksi Değerleri....94
Tablo 3.5 Faktör Yükü, T Değeri, Hata Varyansı ve Varyans Açıklama Oranı....99
Tablo 3.6 Ölçeği Oluşturan Maddelere Ait Güvenirlik....100
Tablo 3.7 İtibar Boyutuna İlişkin Güvenirlik....101
Tablo 3.8 Sosyal Boyuta İlişkin Güvenirlik....101
Tablo 3.9 Gelişim Boyutuna İlişkin Güvenirlik....102
Tablo 3.10 Ekonomi Boyutuna İlişkin Güvenirlik....102
Tablo 3.11 İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları....103
Tablo 3.12 İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarının Staj Durumuna Göre t Testi Sonuçları104
Tablo 3.13 İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarının Otel Türüne Göre T Testi Sonuçları....104
Tablo 3.14 Lise Türünün İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisinin Varyans Analizi Sonuçları (One Way ANOVA)....105

Tablo 3.15 Bölüm Türünün İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisinin Varyans Analizi Sonuçları (One Way ANOVA)..... 106
Tablo 3.16 Bölüm Türü ile İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Varyansların Eşitliği Testi..... 107
Tablo 3.17 Sınıf Düzeyinin İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisinin Varyans Analizi Sonuçları (One Way ANOVA)..... 108
Tablo 3.18 Sınıf Düzeyi ile İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Varyansların Eşitliği Testi..... 108

RESİMLER LİSTESİ

Resim 1.1 Google Çalışma Ortamı.....32
Resim 1.2 Microsoft Sırt – Omuz ve Boyun Masajı 33
Resim 2.1 Google İşgörenlerine Sunulan İmkanlar – Stres Kapsülü 54
Resim 2.2 GSK Tarafından Web Sitesinde İşgören Potansiyeli Taşıyanlar İçin Tasarlanmış Özel Sayfa.....55
Resim 2.3 Ernst&Young İşveren Markası Yöneticisi İş İlanı 82
Resim 2.4 Coca Cola Hellenic İşveren Markası Uzmanı İş İlanı 85

ÖZET

Son yıllarda işveren markası kavramının popülerliği giderek artmaktadır. Bu tez çalışması, Türkiye'de gerçekleştirilecek işveren markası araştırmalarında kullanılmak üzere turizm eğitimi alan üniversite öğrencilerinin alanları ile ilgili işyeri seçiminde göz önünde bulundurdukları kriterleri önem derecesine göre ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Diğer bir ifade ile bu tez araştırmasının amacı, Türkiye'de turizm eğitimi almakta olan potansiyel işgören perspektifinden işveren markasının belirleyicilerini ölçebilecek bir araç geliştirmektir. Bu konuyla ilgili bir ölçüm aracını geliştirebilmek için işveren markasını oluşturan bileşenleri anlamak gerekmektedir.

Tez araştırması, dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada turizm eğitimi alan potansiyel işgörenlerin işveren markası kavramına yüklediği anlamlar ve işveren markasını oluşturan öğelerin neler olduğu hakkında genel bir çerçeve çizmek amacıyla odak gruplar oluşturulmuştur. İkinci aşamada, konu ile ilgili literatürde yer alan ifadelerden ve ölçeklerden yararlanılmıştır. Üçüncü aşamada, geliştirilen madde havuzu ile ön test gerçekleştirilmiş ve dördüncü aşamada ise son hali verilen ölçek geniş bir örneklem grubu ile test edilmiştir. Yapılan faktör analizinde işveren markasının itibar, sosyal, gelişim ve ekonomik boyutlar olarak 4 faktörden oluştuğunu ve Cronbach's Alpha değerleri ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

Tez araştırması kapsamında ele alınan işveren markası boyutları bağlamında özellikle katılımcılar tarafından itibar boyutuna ilişkin önermelerin daha fazla önemsendiği (turizm işletmeciliği bölümü 1. Sınıf öğrencileri açısından manidar farklılık net biçimde belirlenmiştir) görülmüştür. Sonrasında ise ekonomik ve gelişim boyutunun önem taşıdığı ifade edilmiştir. Cinsiyete göre ise kadınların erkeklere göre işveren markasının gelişim alt boyutunu daha fazla önemsediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Marka, İşveren Markası, İşveren Markası Ölçeği, Turizm.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF EMPLOYER BRAND SCALE AND ANALYZING IN TERMS OF VARIOUS VARIABLES: THE EXAMPLE OF AKDENIZ UNIVERSITY TOURISM STUDENTS

In recent years, the popularity of the concept of employer branding has been increasing. The aim of this thesis to put forward by severity of workplace selection criterias about the fields of tourism faculty students' for using in employer branding researchs in Turkiye.

In other words, the aim of this thesis to develop a tool for measuring the determinants of employer branding from tourism faculty students' (potential employee) perspective. It's necessary to understand the components of employer branding to create this measuring tool.

The thesis was carried out in four stage. In the first step, focus groups were formed in order to draw a general framewrok about the meanings uploads of potential employees who trained in toursim and the employer branding components. In the second step, it was used the expressions and scales in literature on the subject. In the third step, pretest carried out with the item pool and in the forth step, final version of the scale is tested with a large sample group.

Employer branding is composed of four dimensions according to results of factor analysis. Also, the Cronbch's Alpha values showed that the scale is reliable and valid. It is observed that reputation dimension propositions are more regarded by the participants in the context of the dimensions of the employer branding in this thesis. After the reputation dimenson it is stated that economic and development dimension are important for the participants.

Keywords: Brand, Employer Brand, Employer Brand Scale, Tourism.

ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanma süreci boyunca bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan danışman hocam Sayın Prof. Dr. A. Akın AKSU'ya, tavsiye, eleştiri ve yönlendirmeleri ile beni teşvik ettiği için, değerli görüşleri ile sağlam temellere dayalı bir tez çalışması ortaya çıkarmamda desteğini esirgemeyen hocam Sayın Prof. Dr. Beykan ÇİZEL'e ve analizlerim sırasında en başından doğru yolda ilerlemenin önemini vurgulayıp, bu zorlu yolu bana kolaylaştıran hocam Sayın Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER'e,

Ne zaman bir şeyler danışsam beni geri çevirmediği ve eleştirileriyle yaptığı katkılarından dolayı Sayın Doç.Dr. Elbeyi PELİT'e,

Tanıdığım için çok mutlu olduğum ve doktora süresince her seferinde hiç düşünmeden yardımcı olduğu için sevgili aile dostumuz Sayın Seyfi YILMAZ'a,

Bu güne ulaşmamda ve akademik yola ilk adımımı atmamda en büyük paya sahip olan canım anneme ve rahmetli babama, ve her ihtiyacım olduğunda desteğini benden esirgemeyen, en az benim kadar bu yolda çaba sarf eden, benim de pes etmeme izin vermeyen sevgili eşim Erhan GÖZEN'e,

Sonsuz teşekkürlerimle…

Ebru GÖZEN

Antalya, 2016

Bu çalışma, doktora süresince onlara göstermem gereken ilgi ve zamandan çaldığım sevgili eşim Erhan'a, güzel kızım Ebru Hira ve yakışıklı oğlum Eymen Deha'ya ithaf olunur.

GİRİŞ

Bilgi ve teknoloji çağı olarak isimlendirilen 21.yy'da sosyal hayattaki değişim ve işletme alanındaki gelişmelerle pazar ve pazarlama dengeleri de farklılaşmıştır. İşletmelerin bu yeni rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için sadece kurum veya ürün olarak marka olmaları yeterli olmadığı, işveren olarak da marka haline gelmelerinin gerekli olduğu görülmektedir.

Sürekli bir dinamizm içinde olan ve rekabette bir adım daha önde gitmek isteyen işletmeler, ellerinde rakip işletmelerde bulunmayan bir değer bulundurmak zorunda kalmaktadır. Bu değerlerden bir tanesi de Thomas A. Stewart tarafından "zenginlik yaratmak üzere kullanılabilecek entelektüel bilgi, entelektüel mülkiyet ve deneyim" olarak tanımlanan *entelektüel sermaye*dir. Bu noktada entelektüel sermayenin en önemli bileşeni olan insan sermayesi, yani daha basit bir tanımlamayla "*işletme çalışanı*", işletmenin başarısı için vazgeçilmez bir unsur konumuna gelmektedir (Karacan ve Akpınar, 2011: 136).

Bir ürün veya kurumun marka haline getirilmek istenmesinin temel sebebi, diğer ürün veya kurumlardan ayırt edilmesinin sağlanmasıdır. Bir işverenin işletmesini marka haline getirmek istemesinin sebebi, rakiplerinden farklılaşmasının sağlanmasıdır. Seçme şansı olan yetenekli bireyler, ürün veya kurum seçen tüketiciler gibi davranmaktadır ve işletmenin işveren olarak markalaşması adayları etkileyip kazanmanın, mevcut yetenekleri de elde tutmanın bir yolu durumuna gelmektedir.

Hürriyet gazetesi insan kaynakları ekinde yayınlanan "Yeteneği Yönetmek Yetenek İster" başlıklı yazıda, yetenek yönetimi için güzel bir örnektir (Sözer, 2012);

"Uluslararası bir işletmeye proje yöneticisi pozisyonunda işe başladım. Öncelikle zorlu bir mülakattan geçtim; ardından, o görev için istenen özelliklere sahip olup olmadığımı anlamak için çeşitli testlerden geçtim. İşe yerleştirildikten sonra 1 hafta boyunca oryantasyon eğitimi aldım. Bu arada bana bir buddy (sorumlu) atadılar, buddy'm (sorumlum) bir abi gibi bana hem iş konusunda yardımcı oldu hem de işyerini gezdirip, departmanları tanıttı. İşe başladıktan sonra da bana bir memnuniyet testi yapıldı. İnsan kaynakları departmanı, işgörenleri sık sık bizi ziyarete gelirler, bir sıkıntımız olup olmadığını sorarlardı, sohbet ederdik. Bu arada insan kaynaklarının yönlendirmesiyle sık sık eğitimlere katılıyordum. Performans değerlendirmelerim yapılıyordu ve bana da kariyer hedeflerim soruluyordu. 5 yıl sonra yetenek havuzuna dahil oldum. Özel eğitimlere katılmaya başladım. Farklı departmanlarda ve projelerde görevlendirildim. Yedeklemem yapıldı, koçluk, mentorluk desteği aldım". Bu sözlerin sahibi, uluslararası bir işletmetmede bölge direktörü olarak görev

almaktadır. O kişi bir sonraki pozisyonunun ne olacağını bilmekte, gittiği her yerde işletmesinden övgüyle söz etmektedir. Farkında olmadan diğer insanların gözünde de çalıştığı kurumu cazip bir işveren haline getirmektedir.

Özellikle 1980'li yılların ortalarından itibaren gelişmiş ülkelerde işgücünün bir pazar olarak algılanması daha da ön plana çıkmaktadır. Geleneksel olarak adayların satıcı, işletmelerin alıcı oldukları işgücü pazarında roller tersine dönmeye başlamaktadır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve iş yerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır (Erdemir, 2007). Demografik özellikler ve yetenekli işgören sıkıntısı işletmeleri yetenek savaşını kazanmak için işveren olarak çekiciliklerini yeniden gözden geçirme durumunda bırakmıştır (Baum ve Kabst, 2013: 175).

İşveren markası, oldukça geniş bir kapsama sahiptir. İşletmenin itibarı, misyonu, vizyonu, kültürü, değerleri, işletme ile ilgili olumlu veya olumsuz tüm haberler, ağızdan ağza reklam, işveren olarak rakiplerle kıyaslanma, elektronik ortamda yapılan iş başvuruları, iş görüşmeleri, oryantasyon süreci ve daha fazlasını kapsayan geniş bir yelpazeye sahiptir.

Günümüzde işgören bilgi ve becerileri de rekabet avantajı konusunda temel kaynaktır ve işgören tutumları, işgören-müşteri etkileşimi ile hizmet markasının yaratılmasında merkez olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, ampirik sonuçlar işveren markasının hizmet işletmelerinin yüksek potansiyele sahip işgörenleri işletmeye çekmede etkin olduğunu göstermektedir (Bodderas, 2011:9). Özellikle turizm gibi hizmet sektörlerinde hizmet markasının algılanmasını şekillendiren en önemli unsur, işgörenlerdir. Bu, marka yönetiminde birçok hizmet işletmesinin henüz kabullenemediği bir değişim anlamına gelmekte olup, işveren markası yönetiminde kritik bir sorunu da temsil etmektedir. İşveren markası kavramının da son yıllarda gündeme oturmasındaki en önemli neden "işgücü pazarındaki yetenek kıtlığı"dır. Buradaki kıtlık, işgücü pazarında yetenekli adayların veya işgörenlerin olmaması değil, bu kişilerin işletmeye çekilmesinde ve elde tutulmasında yaşanan kıtlıktır. Ağırlama sektöründe yüksek eğitimli ve yüksek nitelikli işgörenleri elde tutmak da temel sıkıntılardan birisidir ve uluslararası perspektiften bakıldığında da ağırlama sektörü için yüksek eğitimli işgörenin temel sıkıntı haline geldiği, çeşitli araştırmacılar tarafından da belirtilmektedir (Blomme vd., 2009).

İşyeri markalamasının artan önemi, yıllık olarak gerçekleştirilen popüler "En İyi İşveren" (Best Employer) araştırmalarında görülmektedir (Love ve Singh 2011). Dünyada son 20 yıldır, Türkiye'de ise 2009 yılından bu yana üniversite öğrencileri arasında Türkiye'nin En Gözde İşletmeleri araştırması gerçekleştirilmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre

günümüzün bilinçli işgörenleri, çalışacakları işyerinin tercihinde yalnızca ekonomik ihtiyaçlarının tatminini değil, o işletmenin işveren olarak diğerlerinden ne farkı olduğunu, artı ne değer vereceğini bilmek istemektedir. Bu sebeple günümüzde pazarlamanın fonksiyonu veya işlevi, işgörenlerin gözünde "değer" olarak adlandırılan algıyı keşfetmeyi, bu değeri iş deneyimine katmayı ve en iyi şekilde mevcut ve potansiyel işgörenlere duyurmayı hedeflemektedir.

İşletmelerde işveren markasından sorumlu birimin hangisi olacağı konusunda da bir tartışma yaşanmaktadır. İşveren markası bir anlamda insan kaynakları pazarlaması olduğundan, işletmelerde bu kavramdan sorumlu birim tek başına insan kaynakları değildir. İnsan kaynaklarının yanı sıra pazarlama birimi ve üst yönetimin de desteği önemlidir. İşletmeler yetenekleri kendi bünyelerine çekebilmek için pazarlama tekniklerinden yararlanmaktadırlar ve güçlü marka yönetimi tekniklerinin insan kaynakları alanında kullanılması da olaya yepyeni bir boyut kazandırmaktadır.

Sonuç olarak, her işletmenin aslında farkında olsun ya da olmasın, iyi veya kötü bir işveren markası mevcuttur. Bu tez çalışmasında da turizm sektörü için potansiyel işgücünü oluşturan Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi öğrencileri aracılığıyla işveren markası ölçeği geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞVEREN MARKASI

Globalleşen dünyada, ulusal ve uluslararası çevrede rekabet artışı ile birlikte hızlı bir değişim yaşanmaktadır. İşletmeler de gelişen iç ve dış çevresel şartlara göre, kaynaklarını rasyonel olarak kullanmak için yeni stratejik alternatiflere yönelmişlerdir. İşgücü pazarındaki bazı sıkıntılar nedeniyle de işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaları önem kazanmış bulunmaktadır. İşletmelerin kendilerini rakiplerinden işveren olarak farklılaştırmasının en akıllıca yolu da etkin bir işveren markası süreci geliştirmektir.

İşveren markasının tanımına geçmeden önce ise markanın tanımlanmasında yarar vardır. Markayı tanımlamak, basit gibi görünse de aslında oldukça karmaşıktır. Bunun sebebi, markanın yalnızca bir isimden veya sembolden ibaret olmadığı aşağıda yer alan farklı öğelerden oluşuyor olmasıdır (Demir, 2006: 17);

- Temelde bir müşterinin ürün ve işletme ile ilgili tecrübelerinin tümünün yer aldığı bir kavramdır,
- Müşteriler için sadece bir ürün veya bu üründen elde edilecek tatmin duygusu değil, o işletmenin sahip olduğu değerlerle ilgili yaşamış olduğu tecrübelerin bir toplamıdır,
- İşletmenin müşteriye verdiği önemle de ilgilidir,
- Fonksiyonel ve sembolik yararlar, nitelikler, kullanım tecrübeleri, ikonlar ve simgeler bütünüdür,
- İşletme ile müşterilerinin ilgileri, istekleri ve ihtiyaçları arasındaki bağdır,
- İşletmenin sadık kullanıcılarının geri gelmesini sağlayan bir araçtır ve
- İşletmenin ürününün anlamını iletme yoludur.

Yukarıda marka ile ilgili sıralanan unsurlar işveren markası açısından incelenecek olursa;

- Mevcut işgörenlerin çalışılabilecek bir yer olarak işletme ile ilgili tecrübelerinin tümünün yer aldığı bir kavramdır,
- İşgörenler için sadece bir işletmeden elde edilecek tatmin duygusu değil, o işletmenin bir işveren olarak sahip olduğu değerlerle ilgili yaşamış olduğu tecrübelerin toplamıdır,
- İşletmenin işgörenine verdiği önemle ilgilidir,

- İşgörenlerin işletme ile ilgili sembolik, işlevsel, niteliksel, ikon ve simgeler bakımından taşıdığı anlamdır,
- İşletme ile işgörenlerinin ilgileri, istekleri ve ihtiyaçları arasındaki bağdır,
- İşletmenin sadık işgörenlerinin işletmede çalışmaya devam etme konusunda istekli olmasını sağlayan bir araçtır ve
- İşletmenin işveren olarak sunduğu değer önermesini iletme yolu olarak açıklanabilir.

Yukarıdaki unsurlardan sonra bugüne kadar yapılmış belli başlı marka tanımları Tablo 1.1.'de verilmiştir.

Tablo 1.1 Markanın Tanımları

	Tanım	**Kaynak**
MARKA	Amerikan Pazarlama Birliği'nin yaptığı tanıma göre marka; "bir ürünü belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerinden ayırmaya yarayan isim, terim, işaret, sembol, dizayn (tasarım) ya da tüm bunların bir bileşimidir"	(Keller, 2003:3)
	Değişim için bir araç veya logodan biraz daha fazlasıdır.	(Martin, Beaumont vd. 2005)
	Bir üründen elde edilen dokunulabilir veya dokunulamaz yararların tümüdür, kısacası tüm müşteri deneyimidir	(Gilmore 2003)
	Farklı ve kendine has bir kimliğe sahip olan, farklılaşan iyi ya da kötü bir ünü olan her şeydir.	(Barrow ve Mosley 2005)
	Unilever de, markanın iki tanımını vurgulamaktadır. Birinci marka tanımı, algılanan ve deneyimlenen mevcut markadır (marka gerçekliği), ikinci tanımlamada ise, işletme tarafından algılanması ve deneyimlenmesi istendiği şeklidir (marka vizyonu).	(Mosley,2009:7)
	Marka, aynı zamanda insanoğlunun kendisini diğer kişilerden farklı, hatta üstün kılabilmek için harcadığı enerjinin de bir simgesi olarak düşünülebilmektedir.	(Kırdar,2005:233)

Farklılaşma, markalaşmanın temelini oluşturmaktadır. Ancak markalaşma, bugüne kadar hep ürün ve kurum bazında farklılaşma olarak ele alınmıştır. Son yirmi yıl içerisinde ise, işletmelerin kendilerini işveren olarak da farklı ve çekici hale getirmeleri konusu tartışılır olmuştur. Bu durumda, iç pazarlama denilen kavram gündeme gelmektedir ve bu kavram, müşterilere en iyi şekilde hizmet sunmaları için, işgörenleri başarılı bir şekilde işe alma, eğitme ve motive etme görevini içermektedir. Coca Cola'nın ünlü eski CMO'su (Chief of Marketing Officier – Üst Düzey Pazarlama Yöneticisi) Sergio Zyman bu durumu şu sözleri ile

ifade etmiştir “Markanızı müşterilere satmayı düşünmeden önce, onu işgörenlerinize satmak zorundasınız” (Berthon vd., 2005: 153). Ayrıca, Coca Cola’nın vaadi, (bir anlamda adaylar için yaratmayı denediği algı) “İstediğin gibi çalış” tır. Bununla anlatılmak istenen, esneklik, otonomi ve işgörenin kendi kaderinin müdürü olması imkânlarının o işyerinde sağlanacak olmasıdır (Oğuz, 2012: 6). Özellikle yeni nesil işgörenler için bu konular önem arz etmektedir. Ayrıca, iç pazarlama, işlerin de ürünlerle benzer bir şekilde yönetilmesini ve işletmenin pazarlama tekniklerini hem işgörenlerin hem işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde iş tasarlarken kullanabileceğini ileri sürmektedir (Wilden vd., 2010: 57).

İşletmelerin işveren olarak farklılaşması ise aynı sektördeki işlerin ve işletmelerin sıklıkla birbirlerine benzer yapıda olmalarından dolayı zor bir konudur (Lievens ve Highhouse, 2003: 75). Bu durumda işletmelerin kendilerini ürettikleri üründen ziyade o ürünü müşterilere sunan işgörenleri aracılığı ile farklılaştırmaları gerekmektedir. Ayrıca, modern ekonomide rekabet avantajının temelini oluşturan ve üretim faktörleri içerisinde yönetilmesi en zor olan unsur da, entelektüel sermaye olarak da adlandırılan insan kaynağıdır (Berthon vd., 2005). İnsan kaynağı, işveren markası oluşturmanın da temelini oluşturmaktadır. Entelektüel insan kaynağını işletmeye çekme yeteneği de önemlidir. Çünkü bu tür kaynaklar işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Baum ve Kabst, 2013: 175).

İşveren markası konusunda önemli bir konu da, sıradan işgörenleri işletmeye çekmekten öte, yetenekli insanları işletmeye çekmenin gerekliliğidir. Bir işletmeye en yüksek teknolojileri getirip yerleştirmek, en yüksek yatırımları yapmak, en güçlü ortaklıkları kurmak mümkündür. Ancak, bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirip ortaklıkları sürdürecek yetenekli, eğitimli, kalite düzeyi ve iş tatmini yüksek işgörenler olmazsa, yapılan tüm yatırımlar ve çabalar boşa gidecektir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 21).

Buraya kadar yapılan tanımlamalarda marka kavramı her ne kadar genel olarak ürün ve hizmetleri çağrıştırsa da bu kavram insan kaynakları yönetimi alanında da kullanılabilmektedir (Ünal, 2010: 3-13). Burada devreye işveren markası (employer brand) girmektedir. İşveren markası kavramı, ilk olarak 1990’ların yetenek için çabası sırasında ortaya çıkmıştır (Oğuz 2012:6) ve amacı, mevcut ve potansiyel işgörenlerin zihninde işletme hakkında “tercih edilen işveren” imajı geliştirmektir. Ayrıca amaç, yalnızca somut yararları sunmak da değildir, aynı zamanda bunlar arasında duygusal bir bağ da geliştirmektir (http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain, erişim tarihi: 09.08.2014).

Ayrıca, işveren markası kavramı, ilk olarak People in Business danışmanlık işletmesinin yönetim kurulu başkanı olan Simon Barrow tarafından kullanılmıştır. Konuyla ilgili ilk araştırma ise, Simon Barrow ve Tim Ambler (London Business School) tarafından yapılan ve Journal of Brand Management dergisinde 1996 yılında yayınlanan “The Employer Brand” adlı araştırmadır. Bu araştırmada işveren markası bir faydalar paketi olarak

tanımlanmaktadır. Bir başka değişle işveren markası işlevsel, ekonomik ve psikolojik bir faydalar paketi bütünüdür. Bu durumda istihdamın sunduğu fayda ile istihdamı sağlayan işletmenin özdeşleştiği bir noktadan bahsedilmektedir (Ünal, 2010: 3-29). Bu içerik temelinden hareketle işveren markası ile ilgili tanımlamaları ortaya koymak gerekmektedir.

İşveren markası ile ilgili bu güne kadar yapılmış belli başlı tanımlar Tablo 1.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.2 İşveren Markası Tanımları

	Tanım	Kaynak
İŞVEREN MARKASI	İşletmenin çalışmak istenilen yer olmak için mevcut ve potansiyel işgörenleri ile iletişim kurma gayretlerinin toplamıdır.	(Berthon, Ewing ve Hah, 2005)
	İşletmenin mevcut ve potansiyel işgörenlerini cezbetmek, motive etmek ve elde tutmak amacına yönelik olarak belirlediği değer, sistem, politika ve uygulamalardır.	(Erdemir, 2007)
	Bir işletmenin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine yönelik kesin bir algı oluşturabilmek için işletmenin içinde ve dışında yürüttüğü çabalardır.	(Backhaus ve Tikoo, 2004)
	Aynı zamanda, batılı bir kavram olup "önde gelen işveren" (employer of choice) olabilmek için stratejik görevin tanımlanmasıdır.	(Kapoor, 2010)
	İşveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir.	(Baş, 2011)
	Tercih edilen işletme olmak, işletmelerin kendilerini "çalışılacak en iyi yer" olarak diğer işletmelerle karşılaştırabilecekleri bilinçli bir iş stratejisidir.	(Martin, Beaumont vd., 2005).
	İşletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür.	(Ambler ve Barrow, 1996)
	İşletme ve işgörenleri arasındaki iki yönlü anlaşmadır.	(Rosethorn, 2009)
	İşletmelerin mevcut ve potansiyel işgörenlerine çekici görünmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.	(Bach, 2005)
	Mevcut işgörenlerin, potansiyel işgörenlerin ve paydaşların algılamalarını ve farkındalığını yöneten hedeflenmiş, uzun dönemli bir stratejidir.	(Sullivan, 2004)
	İşveren markası, mevcut ve potansiyel işgörenlerin işletmenin çalışmak için harika bir yer olduğu ile ilgili algısını belirten bir kavramdır.	(Duc/To, 2013)
	İşveren markası mevcut ve potansiyel işgörenlerin, ilgili paydaşların belirli bir işletmeye yönelik algılarını ve farkındalıklarını yönetmek için hedeflenen uzun soluklu bir stratejidir.	(Katoen ve Macioschek, 2007)
	İşveren markası, işletmeyi ayırt eden -genellikle maddi olmayan- nitelikler ve özellikler dizisidir.	(Walker ve Higgins, 2007)
	İşletmenin mevcut ve potansiyel işgörenlerinin gözündeki imajıdır ve tüketici markası ile karıştırılmamalıdır.	(Kimpakorn ve Tocquer, 2009)

Tablo 1.2'de işveren markası ile ilgili tanımlara bakıldığında şu noktalar dikkate değerdir;

- Çalışmak istenilen bir yer olma,

- İşgörenler için değer ifade etme ve çekici olma,
- Değer, sistem, politika ve uygulamalar bütünü olma,
- İşlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi sunma ve
- Diğer işletmeler karşısında rekabet gücünü artıran bir araç olma.

Yukarıda yer alan tanımların yanı sıra işveren markasını tanımlamada 10 anahtar faktör de göze çarpmaktadır (Demir, 2014: 14);

Bağlılık: İşveren markası, işgörenlerin organizasyona olan bağlılık seviyelerini tanımlamaktadır. Ayrıca, insanları işletmeye çekmekte ve yüksek işgören bağlılık derecesi ile sonuçlanarak onları elde tutmaktadır (Katoen ve Macioschek, 2007: 35). Ayrıca bağlılık psikolojik bir yapı olarak tanımlanmakta ve dikkat ve özümseme gibi iki önemli unsuru gerektirmektedir (Lee vd., 2014: 1362).

Tavır: Bağlanmış bir işgören, işletmesine, onun değerlerine, hedeflerine, operasyonel prensiplerine karşı pozitif bir tavır takınmaktadır. İşveren markasının olduğu bir çalışma alanında işgören ve işletme birbirlerinin değerlerine saygı duymakta ve her iki taraf da bu durumdan fayda sağlamaktadır.

Uyumlaştırmak: Onay ve ödül sistemi adilleştirilmeli ve hem işgörenin hem de işletmenin amaçları ile uyumlu hale getirilmelidir.

İletişim: işletme ve işgörenler arasında etkili, tutarlı ve güvene dayalı çift yönlü iletişim olmalıdır.

Amaçlar: Bağlanmış bir işgören işletmenin iş amaçlarını anlamakta ve bu amaçların başarılması için iş arkadaşları ile birlikte çalışmaktadır.

Müşteri odaklılık: Her işgören kendi yöntemi ile müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya kendini adamaktadır.

Adanmışlık: işletmenin her düzeyindeki işgören, mümkün olan en iyi seviyede işini performe etmek için ekstra efor sarf etmeye isteklidir. İşgören, işletmenin sadece kısa vadeli hedefleri için değil uzun vadeli hedefleri için de kendini adamaktadır.

Sadakat: Bağlanmış bir işgören için sadakat, maaş almak ve işletmenin parçası olduğu için ona sağlanan tüm yararların önüne geçmektedir. İşgören kendisinden ne bekleniyor veya rica ediliyorsa, görevini yapmak zorunda olduğu için değil, istediği için yapmaktadır.

Dahiliyetlik: Bağlanmış bir işgören işletmenin ona sağladığı ödül, onay ve kompanse ettiği şeyleri ummaksızın ekstra işler yapmakta, ekstra efor sarf etmekte, duygusallıkla ve zekasıyla işletmeye dahil olmaktadır. Bağlanmış bir işgören işletmenin hedef ve amaçlarını kendi parçası haline getirmektedir.

Sahiplik: Bağlanmış bir işgören, işletmeye kendi işiymiş gibi sahip çıkmakta ve her koşulda işletmede aynı efor ve bağlılığı göstermektedir.

İşveren markası kavramı bünyesinde hem işverenin diğer işletmelerden farkı, yani onu cazip kılan farklar, hem de işverenin dışarıdan nasıl göründüğü söz konusudur (Lievens ve Chapman, 2009: 138). Özetle işletmenin ve işverenin işgören tarafından benimsenmesi, aynı ortak fayda bütünü etrafında toplanan bir çalışma değerleri sisteminin oluşturulması, bu noktada da işletmenin işgören tarafından değer verilen bir unsur olarak algılanmasının sağlanması etrafında şekillenen tanımlamaların olduğu görülmektedir. Bunun yanında bu kavramın bilinçli biçimde oluşturulduğu ve işletmelerin rakipleri karşısında rekabet gücünü artıran bir strateji olarak da kullandıkları yönünde tanımlamalar da mevcuttur.

Ayrıca, Hewitt işletmesi işveren markasının iş kültürü, çevresi ve fırsatlar gibi işgörenler tarafından işletmeye katıldıktan sonra deneyimlenen bir tür işveren sözü/vaadi olduğunu düşünmektedir (Chunping ve Li, 2011: 2087).

İşveren markası tanımlamalarının yanında bu kavrama yakın olarak kullanılan diğer terimlerin de açıklamasını yapmakta fayda vardır. İşveren markası ile benzer anlamı taşıyan kavramlar Tablo 1.3'de görülmektedir.

Tablo 1.3 İşveren Markası ile Benzer Anlamlı Kavramlar

KAVRAM	TANIM	KAYNAK
İstihdam markalaması (employment branding).	Hedeflenen aday havuzunun zihninde "çalışmak için harika bir yer" imajını oluşturma sürecidir.	(Melin, 2005)
İşyeri markalaması (workplace branding)	Mevcut ve potansiyel işgörenlerin, ilgili paydaşların işletme ile ilgili beklenti ve farkındalıklarının yönetilmesi ile ilgili uzun soluklu hedeflenen bir stratejidir.	(Love ve Singh, 2011)
İşgören markalaması (employee branding).	İşgörenlerin arzu edilen marka imajını özümseme ve bu imajı müşterilere, işletme kurucularına yansıtma konusundaki motivasyonları tarafından yönetilen bir süreçtir. İşgören markalaması, arzu edilen örgütsel imajı yansıtmak için işgörenleri motive ederek iç pazarlama teknikleri yoluyla yönetilen bir süreçtir.	(Love ve Singh, 2011)

Tablo 1.3'de de görüldüğü gibi, tanımlar birbirleri ile yakındır. Fakat işveren markası kavramı tabloda yer alan ifadelerin tamamını içine almaktadır.

1.1 İşveren Markası ve Etkileşim İçinde Olduğu Kavramlar

Markanın rolünü anlayabilmek için üç kavramı birbirinden ayırmak gerekmektedir (Melin, 2005: 15); ürün, marka ve başarılı marka. Ürün, müşterilerin fonksiyonel ihtiyaçlarını karşılayan herhangi bir şeydir. Bu, fiziksel bir ürün olabileceği gibi hizmet de olabilmektedir. En temel seviyede, müşteriler ürünleri temel fonksiyonel ihtiyaçlarını karşılamak için satın almaktadırlar. Örneğin; saat, zamanı göstermesi için satın alınırken, banka, para yatırmak veya transfer etmek vb. işlemler için kullanılmaktadır. Pek çok hizmet sağlayıcı, kendi ürünlerini tanımlamak ve rakiplerin ürünlerinden ayırmak istemekte ve bunu markalama ile yapmaktadırlar.

Günümüzde marka, kendi içinde de çeşitlere ayrılmaktadır. Bunlardan ilki kurumsal markadır. Kurumsal marka, "büyüklük, kurumla ilgili sosyal çağrışımlar (çevreye olan duyarlılık, sponsorluklar, toplumsal sorunlara insancıl yaklaşım vb.), algılanan kalite, gelişime olan açıklık, müşteriye olan ilgi ve işletmenin kurumsal görüntüsüdür" (Sutherland ve Sylvester, 2000: 315). Balmer'e (2001) göre ise kurumsal marka, iç ve dış paydaşlara karşı kurumsal kimlik karakteristiklerini iletmektir. Ayrıca, işletmeler açısından markalaşma, rekabetçi avantaj ve sürdürülebilirlik elde etmek açısından da güvenli ve etkili bir yoldur (Campbell, 2002:210). Duc/To (2013), işveren markasının kurumsal marka içinde bir mesaj olduğundan, işveren markalaşma faaliyetlerinin de kurumsal markalaşma stratejisi ile yönlendirildiğinden, kurumsal marka imajının daha geniş amaçları hedeflerken, işveren markalaşmasının hedefinin işgücü havuzu ile sınırlı olduğunu ve böylelikle, kurumsal marka ve işveren markası arasında açık bir bağlantı olmasının ikisinin de organizasyonun mesajını iletmek için araç olarak hizmet vermelerinden kaynaklandığını belirtmektedir.

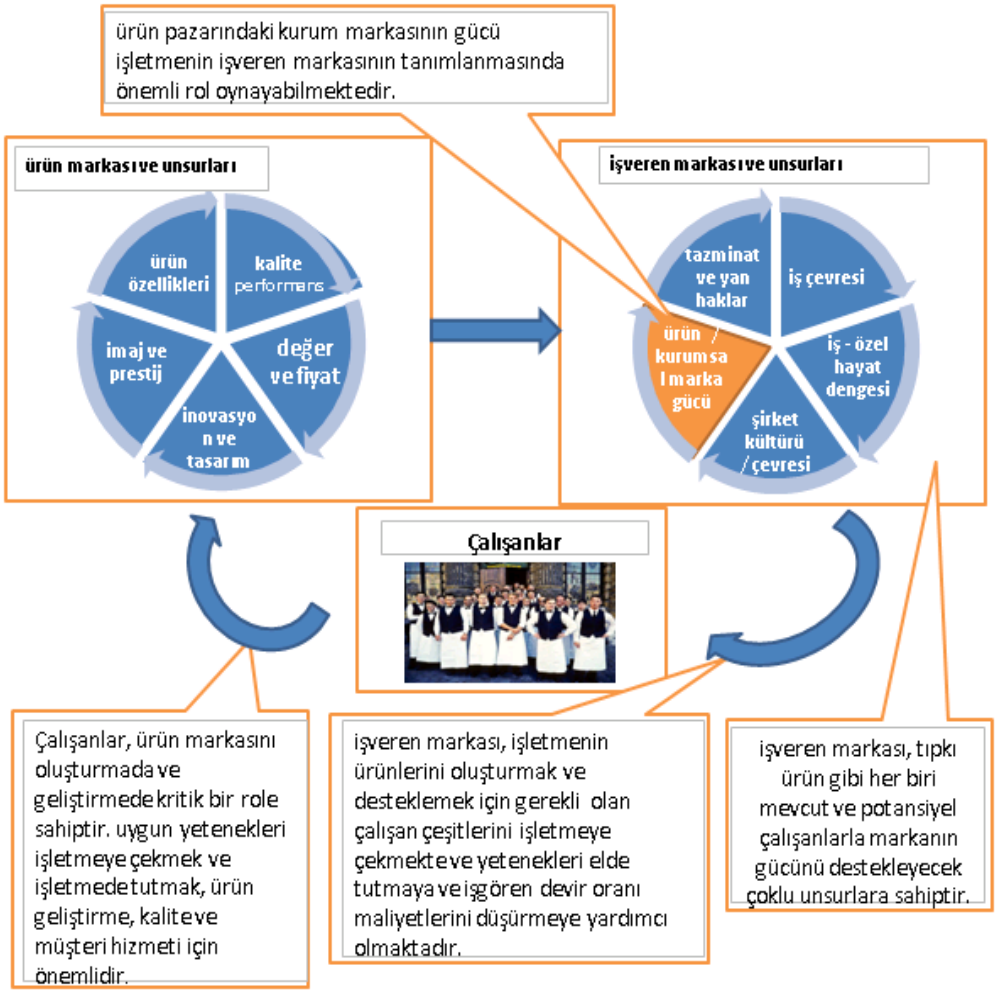
Başarılı markanın en belirgin özelliği de, o ürüne sahip olmanın tüketicilerin fonksiyonel ihtiyaçlarını karşılarken, psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayan eklenen değerlere sahip olmasıdır. Bu değerler, rakiplerin benzer ürünlerine karşı daha yüksek kalitede ve daha fazla arzu edilen şekilde güven duygusunu ortaya çıkarmaktadır (Melin, 2005: 15).

İnsan kaynakları da, marka yönetiminde sadece kurumsal markaya odaklanmaktadır. Potansiyel başvuru sahiplerine kurum kültürü, kimliği ve değerlerin yansıtılmasını kurumsal marka sağlamaktadır. Ancak, kurumsal marka, işveren olarak yanlış beklentiler yaratabilmektedir. Örneğin, güçlü bir kurumsal markaya sahip olan bir işletme, otomatik olarak heyecan verici bir işveren olarak da algılanabilmektedir. Bu durum, adayların işletmeye başvuru aşamasında çekiciliği artırabilmekte ancak işletmenin işveren kimliği hakkında ipucu vermemektedir (Oğuz, 2012).

İşveren markası kurum markasının daha az bilindiği veya anlaşıldığı durumlarda özel bir önem taşımaktadır. Örneğin, doğası gereği bazı işletmelerin ürün veya hizmetleri doğrudan son kullanıcıya yönelik olmayıp diğer işletmelere yöneliktir ve bu durum işletmenin marka kimliğinin zayıflamasına neden olmaktadır (Melin, 2005: 21).

Amerikan Konferans Kurulu (US Conference Board) tarafından Amerika'nın önde gelen 137 işletmesinin yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu işgörenlerin, kurumsal imaj oluşturmaktan sorumlu kişiler için giderek önemli hale geldiği görülmüştür. İşveren markası kavramını pek kullanmasalar da görüşülen kişilerin % 40'ı işgörenleri işletmeye çekme, işletmede tutma ve motive etmek için kurumsal markalama yöntemlerini kullandıklarını belirtmişlerdir (Martin vd., 2005: 78). Diğer bir araştırmada yüksek potansiyele sahip işgörenlerin işletme için çalışma eğiliminde olduğu ve mevcut işgörenlerin uygun tavır ve davranışları işletme imajı ile geliştirdiği ve işletmeyle uyumlu hale geldiği ifade edilmiştir (Bodderas, 2011: 110).

Diğer bir marka çeşidi ise, ürün (tüketici) markasıdır. Ürün olarak markada önemli olan, marka ismi söylendiğinde ürünün ait olduğu sektörün hatırlanması değil, o sektöre ilişkin bir ihtiyaç hissedildiğinde sözü edilen markanın hatırlanmasıdır (Demir, 2006:24). İşletmenin sahip olduğu "ürün markası" ile "işveren markası" arasındaki bağı ise, Şekil 1.1.'de daha detaylı olarak görmek mümkündür.



Şekil 1.1 Ürün Markası ile İşveren Markası Arasındaki Bağ

Kaynak: Melin, 2005:23

Daha önce bahsedildiği ve Şekil 1.1'de de görüldüğü gibi, kurum markasının gücü işletmenin işveren olarak tanımlanmasında önemli bir role sahiptir. Ürün / kurumsal markanın gücü, işveren markasının bir unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, güçlü bir işveren markasının ürün markasını güçlendirdiği de ileri sürülmektedir (Katoen ve Macioschek, 2007: 18).

Ürün markası bir işletmenin ortaya çıkardığı çıktının nitelikleri üzerine odaklanırken işveren markası o ürünün ortaya çıkış sürecinin işgören boyutu ile ele alınmasını ifade etmektedir. Bir başka değişle ürün markası belirli süreçler sonucunda ortaya çıkarılan ürün veya hizmetin müşteri gözündeki değeri ile ilgiliyken işveren markası bu ürünün kuruma kattığı değer, kurumsal marka gücü ile açıklanmaktadır. Çünkü bu değer işgörenler aracılığıyla oluşturulmuştur.

Ürün markası ile işveren markası arasında döngüsel bir ilişki de mevcuttur. Bu ilişkide işveren markası ne kadar kuvvetli olursa ürün markası da o düzeyde nitelikli ve güçlü olacaktır. Çünkü ürün markasının içerisinde bulunan unsurlar işgörenlerin farklı nitelik ve potansiyelleri ile gelişim kaydedebilir. Bunun sonucunda ürün markasının güçlü olması işveren markasının kurumsal marka gücünü olumlu yönde etkileyecektir.

Ürün markası ile işveren markası esasları arasında Şekil 1.1.'deki bağın yanı sıra bazı benzerlikler de bulunmaktadır. Örneğin, işveren markasında da işverenin müşterilere (mevcut / potansiyel işgörenlere) sunduğu sembolik ve fonksiyonel faydalar ön plana çıkartılmaktadır (Baş, 2011: 30). Bu durum Tablo 1.4.'de daha açıklayıcı olarak görülmektedir.

Tablo 1.4 Hedef Kitle ve Amaç Bakımından Ürün Markası – İşveren Markası Benzer Yönleri

Ürün Markası	**Hedef Kitle**	⇨ Mevcut ve potansiyel müşteriler
	Amaç	⇨ Mevcut müşterileri muhafaza ederken yeni müşterileri işletmeye çekmek
İşveren Markası	**Hedef Kitle**	⇨ Mevcut ve potansiyel işgörenler
	Amaç	⇨ Mevcut işgörenleri muhafaza ederken yeni işgörenleri işletmeye çekmek

Kaynak: Baş, 2011:30

Tablo 1.4 bir çok şeyi özetlemektedir. Ürün markasında hedef kitle mevcut ve potansiyel müşterilerken, işveren markasında hedef mevcut ve potansiyel işgörenlerdir. Amaç bakımından da aralarında bir benzerlik mevcuttur. Ürün markasında amaç, mevcut müşterileri muhafaza etmek ve yeni müşteriler kazanmaktır, işveren markasının amacı ise mevcut işgörenleri muhafaza etmek ve yeni işgörenleri işletmeye çekmektir. Ayrıca, işgörenleri

işyerlerinin iyi bir işletme olduğu ve işyerinde kalmaları konusunda ikna etmek ve işletmenin amaçlarını anlamalarını sağlamaktır (Kimpakorn ve Tocquer, 2009: 534).

Ancak ürün markası ve işveren markası arasında benzerliklerin yanı sıra, bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Örneğin (Chunping ve Li, 2011: 2088);

Farklı hedefler: İşveren markasının hedefi ağırlıklı olarak 20-40 yaş arası genç insanlarken, ürün markasının hedefi ürün türüne bağlı olarak farklıdır. Örneğin, işletme bebek ürünleri üretiyorsa ürün hedefi ağırlıklı olarak bebekler / bebekli ailelerdir

Farklı reklam içeriği: Reklamda işveren markası işletmenin tarihi, geçmişi, ödemeler ve sosyal yardımlar, eğitim, gelişim fırsatları gibi konuları vurgularken, ürün markası ürünün etkinliği ve tüketiciler üzerinde yarattığı hisler üzerine odaklanmaktadır.

Farklı tutundurma kanalları: İşveren markası, reklam ve tanıtım kanalları çok geniş olsa da (yazılı medya, radyo ve televizyon reklamları vb) daha ziyade profesyonel işe alım sitelerinde tanıtım yapmaktadır.

İçerde ve dışarda farklı vurgular: Ürün markası, dışarda tüketiciler arasında imaj inşa etmeye odaklanırken, işveren markası sadece iyi bir dış imaj kurmayı içermemektedir, içerde daha soft bir ortamın oluşturulması daha önemlidir.

Amaç: İşveren markasında amaç mümkün olduğunca çok başvuru almak değil, doğru olanları almaktır (Melin, 2005: 13). Ürün markasında ise, mümkün olduğunca çok müşteri kazanmak önemlidir.

1.1.1 İşveren İmajı

İşveren markası, insanların bünyesinde çalışan kişilerin sürekli gelişip bir şeyler öğrendiği, iyi yönetilen bir işletme olduğu için o işletme için çalışmak istemelerini sağlayacak bir imaj yaratmaktadır (Melin, 2005: 9).

İmaj kavramı ise, ilk olarak 1955 yılında Sidney Levy tarafından ortaya konmuştur (Demir, 2006:17). Marka imajı kavramını da, ilk olarak David Ogilvy kullanmıştır. Marka imajı, tüketicinin hafızasındaki ürünün özellikleri ile ilişkili olan ve marka çağrışımlarıyla ortaya çıkan fonksiyonel / sembolik faydalarla ilgili algıların bir karışımıdır (Oğuz, 2012:11). Marka çağrışımları ise, potansiyel işgörenleri etkileme konusundaki işveren imajlarını şekillendirmektedir (Love ve Singh, 2011: 176). Pazarlama yazınında geçen bu fonksiyonel ve sembolik faydaları Tablo 1.5.'de detayları ile görmek de mümkündür.

Tablo 1.5. Fonksiyonel ve Sembolik Faydalar

	Fonksiyonel Faydalar	**Sembolik Faydalar**
Eşanlamlısı	Faydacı ya da işlevsel nitelikler.	Kendini ifade öznitelikleri.
İçerik	*Ürünle ilgili nitelikler *Ürünü sahip olduğu veya olmadığı somut, fiziksel ve objektif nitelikler açısından tanımlamak.	*Ürünle ilgili olmayan nitelikler. Özellikle kullanıcı imgeleri. *Ürünü ne olduğu veya ne işe yaradığından ziyade insanların ürünle ilgili algılarından doğan subjektif ve soyut özellikleri ile tanımlamak.
Motive etme	İnsanların, ödülleri çoğaltmak ve cezalandırmaları azaltma ihtiyacıdır. Diğer bir ifadeyle, faydaları maksimize ederken maliyetleri en aza indirgemektedirler. Fayda, tüketiciler için fonksiyonel niteliklere karşı çekicilikte öncelikli neden sunmaktadır.	İnsanlar kendi öz imajını geliştirmek için veya kendilerini ifade etmek için (inançlar, kişilik özellikleri, kişilik vb) özkimliklerini koruma ihtiyacı duyarlar. Kendini ifade tüketiciler için sembolik niteliklere karşı çekicilikte öncelikli neden sunmaktadır.
Örnek	Hızlı olduğu ve rahat koltukları olduğu için araba satın alma isteği.	Şık ve tarz olduğu için araba satın alma isteği.

Kaynak: Duc/To, 2013:16

İş veya işletmeyle ilgili fonksiyonel nitelikler adayın işletmeye çekilmesini belirleyen tek dayanak olmamaktadır. Sembolik nitelikler de adayları çekmede bir kaynaktır. Berlenga (2010:16) eğer işletme kendisini diğer işletmelerden ayırmak istiyorsa piyasada işveren olarak sahip olduğu sembolik unsurlara (özellikle işletmenin yenilikçilik yönü çevresinde hazırlanmış prestij ve samimiyet, işe alımda sunduğu ikincil faydalar vb) odaklanmadığını vurgulamaktadır. Aynı zamanda tüketiciler de markanın sembolik düzeyine geçmeden önce sembolik değerini değerlendirmektedir (Ong, 2011: 1090).

İşveren marka yönetiminde, başvuruda bulunacak adayların sahip oldukları "bu işletmede çalışmanın nasıl bir şey olduğu" ile ilgili imajı oluşturmak / değiştirmek için temel pazarlama, halkla ilişkiler ve reklam araçlarından yararlanılmaktadır (Melin, 2005:9). Burada unutulmaması gereken nokta, farklı imajların farklı türde iş arayan kişileri çekeceğidir (Chunping ve Li, 2011: 2087). Bu nedenle işletmeler hedef kitlelerini iyi belirledikten sonra imaj çalışmalarına girmelidir.

Arzu edilen marka imajı ile ilgili işgörenin bilgi ve anlayışı, işveren marka sürecinde çok önemlidir (Mangold and Miles 2007). Bu nedenle, oluşturulmak istenen marka imajı ile ilgili işgörenlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni, işveren markasının

işletmeyi çalışılabilecek iyi bir yer olarak gösteren bir görüntü ortaya koyması (Backhaus ve Tikoo, 2004) ve işgören tecrübesiyle ilgili olmasıdır. Marka, bu anlamda kâğıt üzerindeki rüya işletme ile o işletmede çalışmanın gerçekliği arasındaki uyumu sağlayabilmelidir (Oğuz, 2012: 7).

İşveren markası, evrensel değerleri temsil edecek şekilde konumlandırılabilirse, tüm işgörenler için bir "hale etkisi" de yaratabilecektir (Baş, 2011). Hale etkisi, bir iş yerinde işgören, işveren veya organizasyon açısından ele alındığında bir alandaki mükemmelliğe bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmedir. Bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Belirli bir alanda ortaya çıkan başarısızlık, diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilebilir. Buna da "boynuz etkisi" de denir (Bolat, 2012: 9).

İşveren marka imajı, işletmenin hedef kitlenin zihninde bir işveren olarak oluşturduğu birbiriyle ilişkili algılar kümesi olarak da tanımlanabilmektedir ve kapsamlı hatta karmaşık bir süreci gerekli kılmaktadır. Ölçümü sonucunda işletmenin sadece hatırlanması değil nasıl hatırlandığı da (olumlu / olumsuz) belirlenmeye çalışılmaktadır (Baş, 2011:63). Unutulmamalıdır ki işletme dışında olumlu imaj oluşturabilmek de, ancak işgörenlerde yaratılan olumlu imaj ile mümkündür (Doğan, 2005: 174).

1.1.2 İşveren Marka Kimliği

Kimlik, 1990'larla birlikte pazarlama iletişimi yazınında ağırlıklı bir kavramsallaştırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Aaker (1996), marka kimliğini yegâne marka çağrışımları seti olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda yer alan önemli kavram, "çağrışımlar"dır. Marka çağrışımları, bütün paydaşların zihninde marka ile bağlantılı her şeydir.

Kimlik yüzeysel olarak kısaca; kişilerin, çeşitli büyüklük ve nitelikteki toplumsal grupların "kimsiniz, kimlerdensiniz?" sorusuna verdikleri cevaplardır (Güvenç, 1993: 3). Ayrıca kimlik, değerleri yansıtmalıdır ve bu değerler işgörenler ve ilişki içinde bulunulan diğer birimler tarafından da bilinmeli ve gözetilmelidir (Aaker, 1996: 22).

Marka kimliği bir anlamda, bir marka ile birlikte gelen insan özellikleridir. Örneğin, Coca Cola ile gelen kimlik özellikleri "serin, tamamen Amerikalı ve gerçektir". Marka kendine özgü diliyle işgörenlere nasıl davranmaları gerektiğini de öğretmektedir. Aynı kişi Coca Cola'da çalışırken farklı, Ülker'de çalışırken farklı davranacaktır. Hatta aynı kişinin her iki işletme ile yaptığı iş görüşmesinde göstermiş olduğu tutum dahi o işletmelerin işveren markalarına göre şekillenecektir (Baş, 2011: 38).

Ayrıca, işveren markası işletmenin kimliğini işveren olarak oluşturmaktadır. İşletmenin değerlerini, sistemlerini, politikalarını ve işletmenin mevcut ve potansiyel

işgörenlerini işletmeye çekme, motive etme ve işgörenleri elde tutma amaçlarına yönelik davranışlarını kapsamaktadır (Melin, 2005: 21). Ancak, iş piyasası bilgi asimetrisi ile karakterize edilmektedir. Potansiyel işgören, bir işe başlamadan ve çalışma koşullarını doğrudan deneyimlemeden önce potansiyel işverenin kalitesini tam olarak değerlendirememektedir. Aynı şey işveren tarafında da geçerlidir. Potansiyel işgören açısından bilgi asimetrisi potansiyel işverenin gözlenemeyen özelliklerinden (iş şartları, kariyer gelişimi vb.) kaynaklanmaktadır (Wilden vd., 2010: 59). İşgörenin işveren hakkındaki düşünceleri sahip olduğu bilgi ile doğru orantılıdır. İşveren bilgisi de iş arayan kişinin işletme hakkındaki düşünceleri ve çağrışımları olarak tanımlanabilmektedir (Meyer, 2012: 21).

Aynı zamanda işveren marka kimliğinde önemli olan tutarlılıktır. Microsoft, Dell, Google gibi güçlü işveren markalarının, marka kimlikleri incelendiğinde hepsinin ortak özelliğinin "tutarlılık" olduğu görülmektedir. Marka kimliği, işveren markası açısından son derece önemli bir kavram olup insanlar, kendi kimlik özelliklerini yansıtan işletmelerde çalışma eğilimindedirler. Bu çerçevede kendisini işletmenin işveren markası ile özdeşleştiremeyen kişilerin, o işletmeye olan inançları kaçınılmaz olarak zayıflamaktadır (Baş, 2011).

1.1.3 İşgören Temelli Marka Değeri

Müşteri odaklı düşünce yapısı, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını kendi bakış açısıyla değil; müşteri gözüyle belirlemesini gerektirmektedir (Uzunoğlu, 2007:12). Ancak, müşteri odaklı demek, yalnızca işletmenin dış müşterilerine odaklanıldığı anlamına gelmemelidir. Olayın bir de iç müşteri yönü vardır. Fakat işletmelerin çoğu için iç müşteriler fazla önem taşımamaktadırlar. İşletmeler gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde karlarını artırmak amacındaysalar, öncelikle iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, iç müşterileri mutlu etme yoluna gitmelidirler (Doğan, 2005: 158).

İşveren markalaşmasında marka değeri, işgörenin hali hazırdaki işvereni için çalışmaya devam etme konusundaki istekliliğidir. Bu aynı zamanda potansiyel işgören adaylarını da bu işletmeye başvurma konusunda cesaretlendirmektedir (Katoen ve Mascishek, 2007: 26). Meyer (2012)'in çalışmasında da işveren marka değeri, iş arayan kişinin işveren olarak işletme hakkındaki inançlarına dayandırılabilen karar fırsatlarının sonucu olarak tanımlanmaktadır.

Global reklam ajansı Young & Rubicam (Y&R), yapmış olduğu araştırmada Marka Kıymeti Değerlendiricisi Yöntemi'ni geliştirmiştir. Araştırma sonucunda, marka değerliliğinin ölçülmesiyle ilgili 4 önemli faktör belirlenmiştir. Bunlar (Demir, 2006:32):

Farklılık: Bir markanın, diğer markalardan ayrılan unsurunun vurgulanması, markanın fark edilmesini sağlayacaktır.

İlgi: Anlamlı bir farklılık yaratıldıktan sonra anlamlı bir müşteri – marka bağlantısı oluşturulmalı, ortaya konulan fark, müşteri ile ilgili olmalı veya müşteri ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır.

Saygı: Güçlü bir marka oluşturmak için saygınlığa da ihtiyaç vardır. Bu, kişisel kabul ile beraber kalite ve popülaritenin karışımından elde edilmektedir.

Bilgi: Marka bilgisi, başarılı bir marka oluşturmanın hareket noktası değil, sonucudur. Markanın müşterinin zihnine girme derecesini göstermektedir.

Bu faktörlerde müşteri kavramı hem iç müşteri hem de dış müşteri olarak değerlendirildiğinde aynı faktörler işveren markası için de geçerli sayılmaktadır. İşveren markasında da, işletmenin işveren olarak sunduğu çalışan değer önermelerinin rakiplerinden farklı olması fark edilmesini sağlayacaktır. Bu farkındalık oluşturulduktan sonra anlamlı bir işgören – işletme bağı oluşturulmalı ve ortaya konulan farklılıklar işgörenlerin ilgi - ihtiyaçları ile ilgili olmalıdır.

Katoen ve Mascisheck (2007)'in araştırmasında da işveren marka değeri, işveren markalaşması faaliyetlerinin arzu edilen çıktısı olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak, mevcut işgörenler ve başvuru sahipleri işletmeden işletmeye farklılık gösteren işveren markası değerinin altında yatan nedenler sebebiyle ilgili işletmenin aynı işe alım ve elde tutma çabalarına farklı tepki verebilmektedirler.

1.1.4 İşveren Çekiciliği

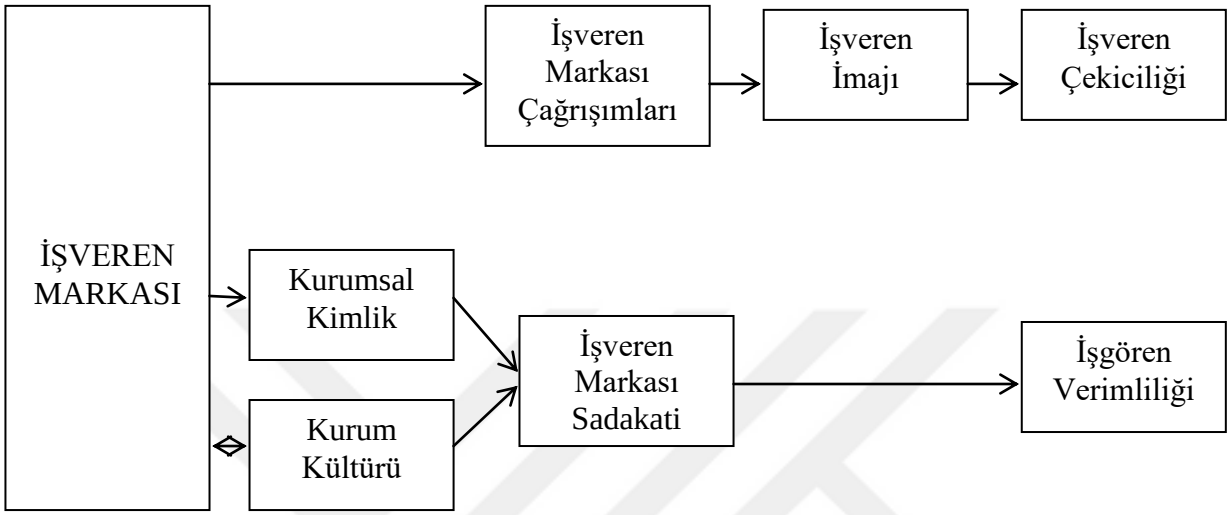
İşveren markasıyla yakından ilgili bir kavram da "işveren çekiciliği"dir. İşveren olarak organizasyonel çekicilik, potansiyel işgörenler tarafından çalışmak için arzu edilen bir yer olarak görülmektedir (Adler ve Ghiselli, 2015: 1).

İşletmelerin işe alımla ilgili faaliyetleri işveren markasını destekleyebilmektedir. İşveren davranışları, başvuru sahiplerinin kişilik, yanı sıra iş-örgütsel özellikler, algılanan alternatifler ve işe alım beklentileri işletmeleri işveren olarak çekici yapan faktörler olarak gösterilmektedir (Ong, 2011: 1088). Bu kavram genel olarak mesleki davranış, uygulamalı psikoloji, iletişim ve pazarlama alanlarında tartışılmaktadır (Berthon vd., 2005:155). Katoen ve Macioschek (2007) de tercih edilen işveren olmanın işletmelere işgörenleri kendilerine çekmek ve elde tutmak konusunda rekabet avantajı sağladığını belirtmektedirler.

Berthon vd. (2005), de işveren çekiciliğini, potansiyel işgörenlerin belirli bir işletmede çalışmakla ilgili gördükleri öngörülen yararlar olarak tanımlamaktadır. Bu bir anlamda işverenin ya da işletmenin iç müşteriye veya iç müşteri olma potansiyeli olan herkese karşı

sunduğu bir vaad olarak nitelendirilebilir. Bir işletmenin olası işgören adayları tarafından çalışmak için çekici bir yer olarak nitelendirilmesi, literatürde örgütsel çekicilik ya da işveren çekiciliği kavramları ile ifade edilmektedir (Akçay, 2014:177).

Taru (2013) araştırmasında işveren markası işveren çekiciliği ilişkisini işveren markası çerçevesi adı altında Şekil 1.2.'deki gibi göstermiştir.



Şekil 1.2 İşveren Markası Çerçevesi

Kaynak: Taru 2013: 17

Şekil 1.2. işveren markası çerçevesini ve bunun insan kaynakları ile pazarlamayı nasıl birleştirdiğini göstermektedir. İşveren markası başlıca iki başlığa ayrılmıştır: işveren markası çağrışımları ve işveren markası sadakati. İşveren markası çağrışımları işveren imajını şekillendirmektedir. Bir başka ifade ile potansiyel işgörenler marka çağrışımları aracılığıyla işveren imajı geliştirmektedirler. Diğer taraftan kurumsal kimlik ve kurum kültürü üzerinde de etkiye sahiptir.

İşletmenin harekete geçirici ve itici gücünü oluşturacak nitelikli insanların dikkatini ve ilgisini işletmeye çekmek, onların başvurusunu sağlamak çok önemli bir adımdır (Karacan ve Akpınar, 2011: 135).

Bu konuda verilebilecek iyi örneklerden bir tanesi Google işletmesine aittir. Ücretsiz yemek, yerinde tıbbi bakım, çamaşırhane hizmetleri vb. hizmetler Google'ı çekici bir işveren konumuna getirmektedir ve küresel anlamda yaklaşık 10.000 işgörenden sadece ABD'de günde 1.300 işgören Google'a iş başvurusunda bulunmaktadır (Gehrels ve Looij, 2011: 44).

İşletmein asıl nitelikleri çalışma yaşamında ortaya çıkacak, işgörenin işletmeye atfettiği değer asıl olarak iş yaşamında ortaya konulabilecektir. Böylelikle işveren çekiciliğinin işletmenin asıl niteliklerini yansıttığı mı yoksa kamufle mi ettiği gün yüzüne çıkacaktır. Burada göz önünde bulundurulması gereken husus işveren markası bağlamında

işveren çekiciliğinin işletmeler tarafından objektif biçimde ele alınması, iç müşteriden dış müşteriye doğru bir çizgide marka stratejisinin belirlenmesi gereğidir.

İşveren çekiciliğinin bu denli önemli hale gelmesi son yıllarda rekabetçi piyasa koşullarında ön planda yer alabilme ve teknolojik açıdan bilgi yoğun işlerde çalışan işgörenin yarattığı farklılığın sürekli hale getirilmesi çabası ile de ilişkilidir (Bır vd., 2009: 2309).

Turizm sektöründe örgütsel anlamda çekicilik konusuna bakılacak olursa, bu konuda yapılmış araştırmaların en eskileri olarak nitelendirilebilecek olan (Knutson 1987, McCleary 1989 ve Weaver, 1988) çalışmalarda bu sektörde istihdam tercihlerinde etkili olan faktörler araştırılmış ve her üç araştırmada da "yükselme ve gelişim şansı, ilgi çekici iş ve iyi çalışma koşulları"nın turizm sektöründe bir işi tercih etmede en önemli faktör olduğu saptanmıştır (Akçay, 2012: 38).

1.1.5 Psikolojik Sözleşme

İşveren markası, psikolojik sözleşme teorisinin işgörenin örgütsel ilişkisi üzerindeki etkisi, iş motivasyonu ve memnuniyeti üzerindeki etkileri ve temel örgütsel davranış teorisi içinde gömülüdür. Bu nedenle işveren markası ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişki, potansiyel ve mevcut işgörenlerin motivasyon unsurları ve psikolojik motivasyon güdüleri üzerine kurulmuştur (Eshøj, 2012: 19). Kuramsal temeli bakımından Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramı ve Adams'ın (1965) eşitlik kuramı önemlidir. Psikolojik sözleşme yönetim ve organizasyon alanında da son 30 yılda önemli bir hale gelmiştir (Mimaroğlu, 2008: 47).

Psikolojik sözleşmede yasal ve şekli bir sözleşmeden bahsedilmemektedir. İşçi ve işveren arasındaki karşılıklı bir algılama hali ifade edilmektedir. Burada karşılıklı ne vaat edildiği söz konusudur. Bu vaatler iş sözleşmesinde resmiyete dökülmeyen, boş bırakılan ve işçi ile işveren arasındaki karşılıklı bağın ve güvenin tesis edildiği noktada yine karşılıklı biçimde doldurulabilecek boşlukları kapsamaktadır. Bu durumda psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Bu durum aynı zamanda karşılıklı yükümlülüklere dair inançları da içermektedir. Ancak bu durumda psikolojik sözleşmeye ilişkin kapsam ve sınırlar sübjektif biçimde aynı işyerinde çalışan işgörenler arasında değişebilmektedir. Bu noktada işveren gerekli dengeyi sağlamalıdır (Mimaroğlu, 2008: 49-53).

1.2 İşveren Markası Bileşenleri

İşveren markası kavramı bir takım bileşenlere sahiptir. İşe alım öncesi dönem ve işgören seçimi, iş-özel hayat dengesi, kurum kültürü ve çevre, ürün/kurum markası gücü, ücret ve yan haklar ile çalışma ortamı işveren markası bileşenleri olarak tek tek ele alınabilir.

1.2.1 İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi

İşe alma sürecinin başarısı, öncelikle hazırlık çalışmaları olan insan kaynakları planlaması ve iş analizlerinin doğru yapılmış olmasına bağlıdır. Hangi iş için hangi nitelik ve sayıda insan kaynağına, hangi zamanda ihtiyacı olduğunu çeşitli yöntemlerle belirlemiş olan bir işletme, işe alma sürecinin asıl faaliyetleri olan işgören bulma ve seçmeye yönelecektir (Erdemir, 2007: 7).

İşe alım öncesi dönemde işgören bulmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. İşgören bulma faaliyetleri de işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecidir. İşletmenin işveren imajı ile ilgili işe alım öncesi dönemdeki izlenimler, adayları işletmeye çekmek için güçlü göstergelerdir (Lievens ve Highhouse 2003). Ancak, halen işveren imajının iş arayanların işletmeye katılma niyetlerini nasıl etkilediği ile ilgili anlayış eksikliği bulunmaktadır (Baum ve Kabst, 2013: 175).

İşveren imajı, işe alım öncesi işgören açısından önemlidir. Bunun nedeni, işveren markasının potansiyel işgören pazarının zihninde işyerini çalışmak için harika bir yer olarak inşa etmesinden kaynaklanmaktadır (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2012: 1337). İşveren markası imajı, işletmeye başvuruda bulunan kişilerin kendisi ile mülakat yapan kişinin davranışları ile ilgili algısını (iş ve örgütsel özellikler gibi) olumlu etkilemektedir (Baum ve Kabst, 2013: 176). Bu açıdan bakıldığında işletme işveren imajının temel bileşenleri şunlardır; işgörene yönelik elde tutma çabaları, reklam ve tanıtım, çalışma ortamının fiziksel özellikleri, yaygınlık, müşteri memnuniyeti, işyerinin coğrafi konumu, ücretler, ürün imajı, adayların sektörle ilgili deneyimleri, söylentiler, saygınlık, çalışma yoğunluğu, iş arkadaşları, çalışma saatleri ve iş çeşitliliği (Erdemir, 2007: 84). İşe alım öncesi dönemdeki uygulamalar aynı zamanda işveren marka imajının iki boyutu sayesinde (işletmeye karşı genel tutum ve işin algılanan öznitelikleri) eğilimler ve kararlarla da dolaylı yoldan ilgilidir (Berthon vd., 2005: 154).

İşveren imajı ile ilgili bugüne kadar yapılmış çalışmalar incelendiğinde de işveren imajı boyutları ile ilgili Tablo 1.6'da yer alan sonuçları görmek mümkündür.

Tablo 1.6 İşveren İmajı ile İlgili Daha Önceki Çalışmaların Sonuçları

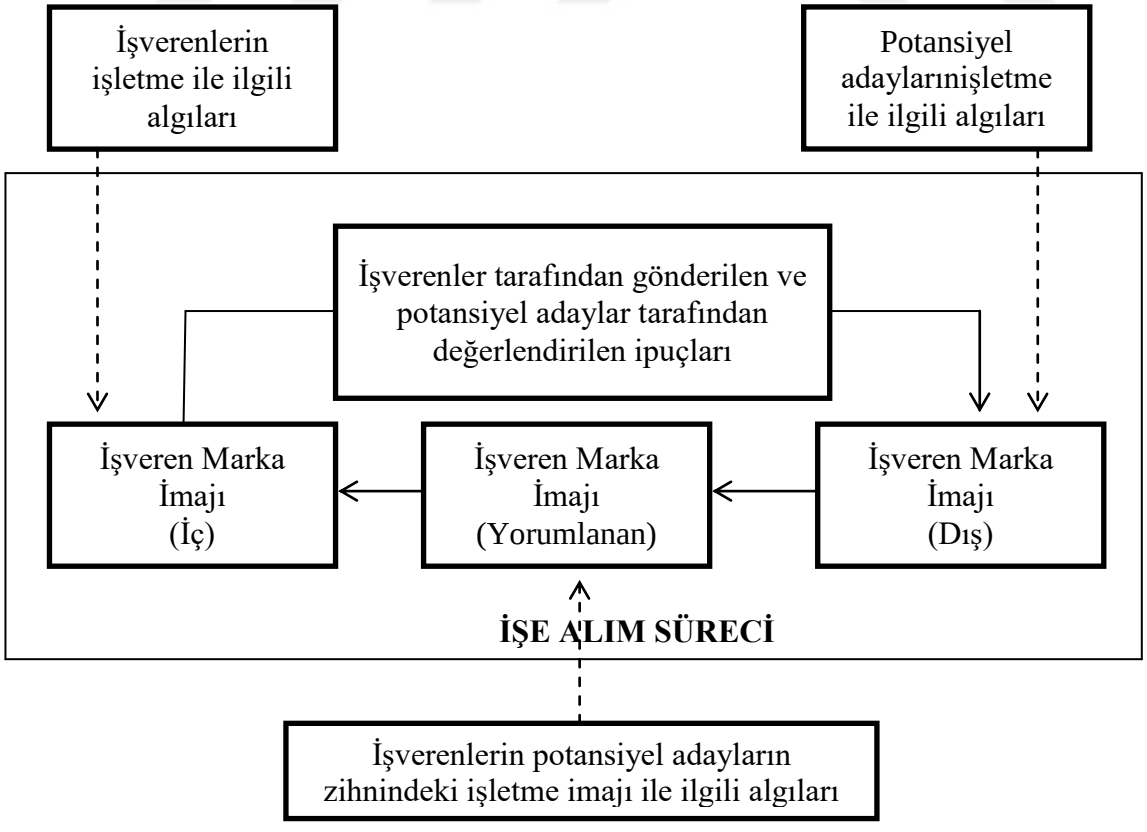
Boyut	Yazar(lar)	Değişken	Ölçüm
Çalışma Ortamı	Lievens (2007) Lievens vd. (2007) Turban vd. (2-1998) Highhouse vd. (1999) Highhouse vd. (1998) Brown vd. (2006) Rau ve Hyland (2003)	*Sosyal / Takım faaliyetleri	*Birlikte çalışma, takım içinde çalışma, grup atmosferine katılma.
		*Takım / Spor Faaliyetleri	*Sosyal / takım faaliyetleri için fırsat.
		*Destekleyici bir çalışma ortamı.	*Sıcak, samimi iş arkadaşları.
		*Ortam	*Mutfak ve çalışma alanlarının muhtemel temizliği.
		*İş arkadaşları	*Bana benzeyen işgörenler, iş arkadaşları.
		*Resmiyet	*Kennedy'de ortam muhtemelen sıkıcıdır. *İşgörenler Kennedy'de muhtemelen eğlenceli bir çalışma ortamına sahiptir (ters kodlanmış). *Kennedy'de çalışma ortamı muhtemelen gevşektir (ters kodlanmış). *Orada genellikle resmi bir ortam olduğunu düşünüyorum.
		*Sadakat ve Bağlılık	*Kennedy'de işgörenlerin morallerinin düşük olduğunu düşünüyorum (ters kodlanmış). * İşgören bağlılığı orada muhtemelen yüksektir. *İşgörenler muhtemelen Kennedy'e yüksek derecede bağlıdır. *X'de ortam muhtemelen sıkıcıdır (ters kodlanmış).
		*Takım Çalışması	*Bu işletme, diğer insanlarla etkileşim için bir çok fırsat sunuyor. Bu işletmete işler ekip çalışması ile gerçekleştirilir.
Kariyer İmkanları	Lievens (2007) Lievens vd. (2007) Lievens ve Highhouse (2003) Greening ve Turban (2000) Highhouse vd. (1999) Amain – Smith, Bauer ve Cable (2001)	*İlerleme Fırsatları	*İlerleme, kariyer ve daha üst pozisyonlar için fırsatlar. *İşgörenler sıklıkla terfi almaktadır.
		*Terfi Fırsatları	*İşletmedeki ortalama terfi oranı
İş – Özel Hayat Konforu	Chapman ve Webster (2006) Turban vd. (1998) Kammeyer-Mueller and Liao (2006) Rau and Hyland (2003) Seijts (2002)	*Konum *Organizasyonel destek *Çeşitlilik (farklılık) *Adalet algıları	*Cazip konum *Bu işletme işgören hedeflerini ve değerlerini çok dikkate alır. *Bu işletme gerçekten işgörenlerin refahını dikkate almaktadır. *Bu işletme kadınlara cazip fırsatlar sunmaktadır ve çeşitliliğe (farklılığa) değer vermektedir. *İşyerinde çocuğunu emzirmek isteyen işgörenlere karşı adil bir politika uygulanmaktadır.
Görev	Lievens (2007) Thorsteinson, Palmer, Wulff, ve Anderson (2004) Turban (2001) Turban vd. (1998) Highhouse vd. (1999) Saks, Wiesner, ve Summers (1994) Cable ve Judge (1994) Cable ve Turban (2003)	*Görev çeşitliliği *İlgi çekici çalışma *İş çeşitliliği *Gelişim beklentileri	* İşlerin çeşitliliği, çok çeşitlilik. * Bu iş ne kadar ilgi çekicidir? * İş üzerinde öğrenme ve gelişim fırsatları, eğitim ve gelişim programları ve fırsatları. *İlgi çekici ve ilginç çalışma. *Çalışma çeşitliliği, Orada farklı yetenekler kullanmama izin verecek bir iş.

Boyut	Yazar(lar)	Değişken	Ölçüm
Ödeme Çekiciliği	Lievens (2007) Lievens vd. (2007) Lievens ve Highhouse (2003) Highhouse vd. (1999) Highhouse vd. (1998) Aiman-Smith et al. (2001) Chapman and Webster (2006)	*Ödeme ve yan haklar *Tahmini ödeme	*Ücretler yüksektir. *Orduda çalışma iyi bir maaş sağlar. *Maaşlar yüksektir. *Bu restoran pek çoğundan daha yüksek maaş ödüyor. *Ödeme ve bahşişler dahil Kennedy's de saatlik ücretin ne kadar olacağını tahmin ediyorsun? *İşletmenin ayarladığı temel maaş oranı. *Benim beklentilerimle karşılaştırıldığında bu pozisyon için ödeme iyidir.

Kaynak: Baum ve Kabst, 2013:177

Hem mevcut hem potansiyel işgörenler, işletmenin işyeri olarak çekiciliği hakkında fikir ve inanışlara sahiplerdir ve bu izlenimler literatürde işletmenin işveren imajı olarak adlandırılırlar (Bednarska ve Olszewski, 2013: 19). Bugüne kadar yapılan araştırmalar işveren imajının ana yönlerini belirlemeye yöneliktir. Bu araştırmalar işveren imajının en önemli boyutlarını; ödeme cazibesi, kariyer ve gelişim yönleri, görev özellikleri ve sosyal faktörler olduğunu açıklamaktadır. İşveren imajı ölçen ölçeklerin oluşturulmasını takiben Baum ve Kabst (2013) işveren imajının farklı boyutlarını "algılanan çalışma ortamı, iş – özel hayat konforu, kariyer fırsatları, görev çekiciliği ve ödeme çekiciliği" olarak tanımlamışlardır.

İşe alım sürecinde İşveren markasının yerini ise Şekil 1.2'de görmek mümkündür.



Şekil 1.3 İşe Alım Sürecinde İşveren Markası

Kaynak: Duc/To,2013:15

Şekil 1.3.'den de anlaşılacağı üzere pazarlama yazınında da belirtildiği gibi markanın imajı içerden ve dışardan farklı algılanmaktadır. Bu durum, işletmenin işveren markasının da mevcut ve potansiyel işgörenler tarafından da farklı algılandığının göstergesi olabilir.

Konuya işe alım noktasından bakıldığında, hangi özeliklerin işletmenin karakteristiği olarak tanımlandığı önemlidir. Örneğin, işletmede yeni olan işgörenler özellikle büyük eğitim fırsatları ararlarken mevcut işgörenler bu fırsatlara sahip olunduğunu tanımlamadıklarında ortada açık bir şekilde uyuşmazlık çıkmaktadır. İşletmenin ihtiyacı olan yetenekleri istihdam etmek için bu ve benzeri konuları belirtmesi gerekmektedir (Melin, 2005).

Southwest Airlines, Starbucks gibi işletmeler doğru insanı istihdam etmeleri ve eğitmeleri ile bilinmektedirler. Örneğin, Starbucks'ın web sitesinde (www.starbucks.com/aboutus/jobcenter.asp), işgörenleri (partner olarak adlandırılmakta) arasındaki mükemmellik değerleri, diğer işgörenlere karşı (tıpkı misafirlere olduğu gibi) saygılı davranışlar ve sosyal sorumluluğa yapılan ithaf gibi Starbucks değerleri yer almaktadır ve Starbucks'ta şuna inanılmaktadır "bu değerleri paylaşan kişiler uygun şekilde eğitildiğinde ve geliştirildiğinde arzu edilen marka imajını Starbucks müşterilerine iletecektir (Mangold ve Miles, 2007: 425).

Unilever de yeni mezunların işe alım sürecinde son derece titiz davranmaktadır. Üniversitede iletişim halinde oldukları son sınıf öğrencileri www.unilever.com.tr/careers üzerinden MT (management trainee-yönetici adayı) başvuru formunu doldurarak MT işe alım sürecine girmiş olmaktadır. Yetkinlik bazlı sorular içeren bu başvuru formları teker teker okunup puanlanmakta ve formu geçen adaylar kısa listelere alınıp, yetkinlik bazlı tek bir mülakata tabi tutulmaktadırlar. Form ve mülakattan sonraki üçüncü ve son aşama "Selection Board" denilen form ve mülakatlardan seçilen en başarılı altı adayın katılımıyla gerçekleşen değerlendirme merkezidir. Üst düzey Unilever yöneticilerinin adayları gözlemlediği değerlendirme merkezinde, olumlu adaylara iş teklifi yapılmaktadır (Sakarya, 2012: 58).

Minchington (2010 a)'un yaptığı araştırma sonucu, işe alım ve işe alım mesajları ile ilgili elde ettiği bulgular da aşağıdaki gibidir;

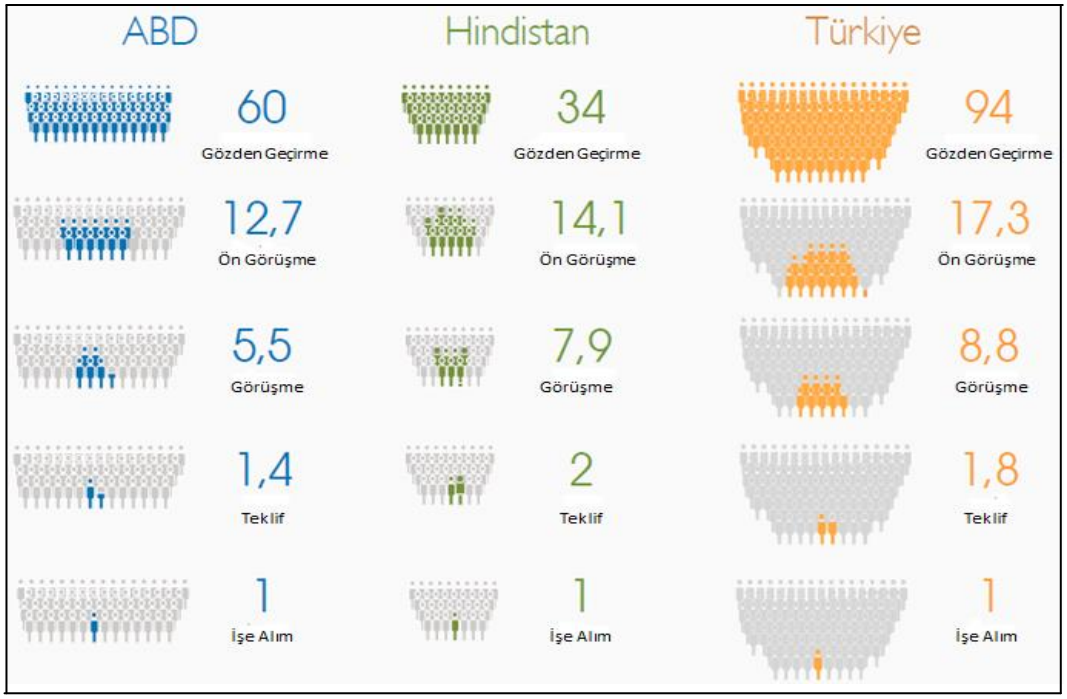
1. İşe alım çalışmalarının planlanmasında kadın ve erkeklerle iletişim kurulurken farklı açılara odaklanılması gerektiği unutulmamalıdır. Esnek çalışma şartları teklifi ve samimi bir iş ortamı erkeklere kıyasla kadınlar için daha etkileyici bir işyeri seçimi kriteridir. Erkekler, açıkça tanımlanmış misyon, inovasyon kültürü ve yüksek düzeyde müşteri hizmeti sunan işletmelerden etkilenmektedirler. Randstad Award (2012)'de işyerinin elverişli konumu kadınlar için çok daha önemliyken, son teknolojinin kullanılıyor olması erkekler için daha önemli bulunmuştur,
2. İnsanlar farklı kültürlerde yetişmişlerdir. Bu nedenle, hayatta da farklı şeylere değer vermektedirler. Küresel bir işe alım kampanyası planlarken de bu akılda tutulmalıdır. Örneğin; çalışma esnekliği, Avrupalı işgörenlerden ziyade Amerika, Kanada ve

Avustralya'lı işgörenlerle ilgili olmalıdır. Diğer kültürlerle ilgili varsayımlarda bulunulmamalı, onlar için neyin önemli olduğu anlaşılmaya çalışılmalıdır,

3. İnsanlar yaşlarına göre değişmektedirler. İnsanlar 55 yaş üstünde olduğunda, işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerinin veya müşteri ilişkilerinin topluma olan etkisine odaklanmaktadırlar. Diğer taraftan, güçlü liderlik ve performans yönetiminden çok daha az etkilenmektedirler. Randstad Award (2012)'de güçlü bir yönetimin yaş ortalaması yüksek kişiler için daha önemli olduğu, son teknoloji kullanımının ise yaş ortalaması daha düşük kişiler için daha önemli olduğu görülmüştür,
4. Pek çok işe alım kampanyası üniversite mezunları ve temel seviyedeki pozisyonlara odaklanmaktadır. Bu kişiler, henüz işten tam olarak ne beklediklerini bilmedikleri için işe alım reklamlarındaki etkileyici kelimelerden ziyade iyi bir kariyer başlangıcı aramaktadırlar. İşveren seçerken liderlik, stratejik amaç veya müşteri ilişkilerine çok fazla odaklanmamaları aslında sürpriz değildir. Bu kişiler daha çok, gündelik yönlerine; yeni iş arkadaşlarına (çalışma ortamı), açıkça belirtilmiş kariyer basamaklarına ve küresel bakış açısına odaklanmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerde sadece insan kaynakları yönetiminin değil, pazarlama ve kurumsal iletişim birimlerinin birbiri ile sıkı işbirliği içerisinde olması gerekir (Öksüz, 2012: 23). Randstad Award (2012)'de yüksek eğitim seviyesine sahip kişiler için güçlü imaj / güçlü değerler unsurunun daha önemli olduğu, eğitim seviyesi daha düşük bireyler için ise iyi eğitim olanaklarının daha önemli olduğu görülmüştür,
5. Belirli beklentiler sektör türüne göre oluşturulmalıdır. Özel sektöre göre, devlette veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışmaya yönlendirilen kişiler farklı konulara değer vermektedirler ve bu beklentilerini karşılayan işletmeleri tercih etmektedirler,
6. Araştırma, özel işletme işgörenlerinin liderlik, performansa göre ödül ve küresel perspektife kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda işgörenlere göre daha fazla değer verdiklerini göstermektedir. Diğer taraftan, kamu işgörenleri esneklik ve kurumsal sosyal sorumluluğa değer vermektedir. Bu örnekler, farklı türdeki örgütlerin genelde farklı profilde insanları istihdam ettiğini göstermektedir,
7. Farklı pozisyon seviyeleri farklı işe alım stratejisi gerekmektedir. Farklı pozisyon seviyeleri farklı pazar segmentleri gibidir. Farklı özellikleri, ihtiyaçları, beklentileri en önemlisi farklı amaçları vardır. İşletmeler işgörenlerini anlamalı ve bu amaçlarını gerçekleştirmeleri için onlara yardımcı olmalıdır,
8. İnsanlar, iş tekliflerini kariyer basamaklarında tek başına ilerledikleri için farklı görmektedirler. Temel seviyede veya yönetici pozisyonunda işgörenler işletmenin özel hayat – iş hayatı dengesini nasıl etkilediğine odaklanacaktır,

9. Eğer işletmenin sıkıntısı işgörenleri elde tutmak konusunda ise, iş tekliflerinin orada işgörenlerin görev süresine göre değişip değişmediğine odaklanılmalıdır. En sık rastlanan hata, kişiye istihdam yaşam döngüsü boyunca her seferinde aynı faydaları sunmaktır. İşgörenlerin beklentileri, aynı işletmede çalışma sürelerinin uzunluğuna bağlı olarak değişmektedir. İşveren markası çalışmaları bu açıdan işletmelere ve işgörenlere değer katmaktadır. Profesyonelleşmiş, kurumsallaşmayı sağlamış, modern ve demokratik insan kaynakları yönetiminin bir sonucu olan ve insanı "değer" unsuru olarak ele alan bir yaklaşımdır (Ören ve Yüksel, 2012: 48),
10. İşgörenlerin beklentilerinin zamanla değişimi ile ilgili bir model çerçevesi geliştirilebilir. Yöneticiler, işe alım kampanyası boyunca açıkça belirtilmiş vaatleri iletme konusunda geliştirilebilir ve donatılabilirler ve
11. İnsanlar medeni durumlarına göre de önem verdikleri konularda ayrılabilmektedirler. Örneğin, uzun dönem iş güvencesi ailesi ile yaşayan ve evli fakat çocuğu olmayan kişiler için daha önemliyken, finansal açıdan büyüklük evli ve çocuklularda daha fazla önem arz etmektedir (Randstad Award, 2012).

Linkedin'in Ekim 2011'de ABD, İngiltere, Avustralya, Kanada, Hollanda ve Hindistan'da yaptığı araştırmanın paralelinde Türkiye'de gerçekleştirilen 2012 İşe Alım Araştırma Raporu'na göre Türkiye – ABD ve Hindistan işe alım süreçleri ile ilgili bir takım bilgiler Şekil 1.4'de yer almaktadır.



Şekil 1.4 Bir Kişiyi İşe Almak İçin Görüşülen Aday Sayısı

Kaynak: http://documents.tips/documents/2012-ise-alim-arastirma-raporu.html, erişim tarihi, 07.10.2015

1.2.2 İş - Özel Hayat Dengesi

Günümüz işletme anlayışı, uzun ve yorucu çalışma saatlerinin işgöreni yıprattığı ve kimi zaman iş dışı yaşamı da olumsuz etkilediği bir niteliğe sahiptir. Zaman bakımından ayrı saat dilimlerine sahip iki farklı kısım gibi görülebilecek olan iş ve özel hayat aslında günümüzde çoğu zaman iç içe geçmekte, zihinsel ve psikolojik açıdan işgörenlerin 24 saat iş ve özel hayatı birlikte yaşadıkları bir bütünlük karşımıza çıkabilmektedir. Bu noktada iş ve özel hayat arasında bir denge sağlayabilmek için stratejiler geliştirilmesi, aradaki dengenin sürdürülebilir bir düzeyde tutulması son derece önemlidir. İnsanlar giderek pazarda talebi canlı tutacak gelişmiş bir iş-özel hayat dengesi aramaktadırlar (Gehrels ve Looij, 2011:50).

İşgörenlerin aile yaşantıları iş yoğunluğundan olumsuz etkilenebilmektedir. Bunun tam tersi de yaşanmaktadır. Kimi zaman bu bir çatışma ve döngü haline gelebilmektedir (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, 2009: 70). Eşlerin çalışma yaşamının farklılıkları veya kariyer talepleri ile birlikte iş ve özel hayat dengesi yitirilebilmektedir. Bireylerin bu dengeyi sağlayabilmesi için yeterli zamana sahip olmaları, bu dengeyi sağlayacak çözümler üretmeleri gerekmektedir. İşletmeler bu yönde destekler sağlayabilirler (Kapız, 2002: 140) ve iş - özel hayat dengesinin sağlanmasıyla (Kapız, 2002: 141);

- Yaşam kalitesi ve ruh sağlığı gelişir,
- Toplum huzuru artar,
- Verimlilik artar ve
- İşe devamsızlıklar azalır.

İş ve özel hayat dengesi farklı taleplerin ve beklentilerin karşı karşıya gelmesi demektir. Bu nedenle bu talep ve beklentiler arasında bir eşitliğin sağlanması şarttır. İş hayatında başarılı olunmak isteniyorsa tatmin edici bir sosyal hayatın varlığı gereklidir. Bir taraf ağır basıyorsa denge bozulacaktır. Her iki yaşam alanı arasında bir uyum olmalıdır (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014: 315).

Bu dengenin sağlanması adına politikalar ve uygulamalar yürüten işletmeler –Hettich, Delloite, Yahoo- bulunmaktadır. Bu uygulamalarla yöneticilerin iş ve özel hayat dengesine bakış açıları da değişmektedir. İşgörenin bu dengeyi sağlamasında yöneticinin desteği ve duyarlılığı da önemlidir (Erben ve Ötken, 2014: 106).

1.2.3 Kurum Kültürü ve Çevre

İşletmeler arzu edilen marka imajlarını misyon ve değerleri ile başarılı bir şekilde bağdaştıramadıklarında düşük bilgi ve anlayış düzeyi ortaya çıkmaktadır (Mangold ve Miles, 2007: 426). İnsan kaynakları birimlerinin misyon, vizyon ve politikaların belirlenmesinde stratejik ortaklık seviyesine gelmeleri, kurumun ve işgörenlerinin geleceğe yönelik olarak

hazırlanması, her bir bölüm yöneticisinin insan kaynakları yöneticisi olarak da kabul edilmeye başlanması, insan kaynakları bilgi sistemleri aracılığı ile yoğun teknoloji kullanımı, yeni yönetim ve örgütlenme modellerine uyum, esneklik gibi uygulamalar yeni dönemde insan kaynakları yönetiminin öne çıkan unsurları olmaktadır (Erdemir, 2007).

Güçlü kültüre sahip kuruluşlarda özellikle var olan ve işgörenleri birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Kültürün bileşenleri de diyebileceğimiz bu belirleyiciler soğan kabuğu gibi, soyuldukça yeni kabuklar çıkan bir oluşum gibidir. Bu bileşenleri içten dışa ya da görünmeyenden görünene doğru şöyle sıralayabiliriz (Bingül, İ., "Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler". http://www.retailturkiye.com/ibrahim-bingul/kurum-kulturu-ve-kurum-kulturunu-etkileyen-faktorler. erişim tarihi, 12.07.2015);

- Temel inanç ve varsayımlar en içte, görünmeyen kısımdadır ve kültürün temelini oluştururlar. Bunlar kişilerin tartışılmaz doğrularıdır,
- Norm ve değerler örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler, kişilerin neye önem verdiklerini, neyi değerli gördüklerini gösterir. Normlar, davranış biçimlerini belirtir ve neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütüdür ve
- Görünen öğeler ise binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, işgörenlerin giyim tarzı, büro eşyalarının düzenlenişi, hikayeler ve seremoniler, kültüre ilişkin simge ve sembollerdir.

Kurum kültürü aynı zamanda işgörenlerin işletmeyi tercih etmelerini sağlayan nedenlerdir. Bu açıdan kurum kültürü işgörenler ve potansiyel işgörenler açısından önemlidir. Örgütün sahip olduğu kültür ve buna olan inanç işgörenlerin işletme ile ilgili kararlarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir (Thomas, 2008: 17).

Kurum kültürü işletmede çalışan işgörenleri bir arada tutan ortak değerlerdir. Kurum kültürü tutumların, davranışların ve işletmenin hafızasında toplanan bilgilerin, değerlerin ve normların toplamıdır. Kurum kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenlemekte, işletmenin geleceğini belirlemektedir. İşletme içinde değişimi sağlamak için, yönetim kademesinin kendisini günlük işlerden çekip işletme içinde kültürel yenilenmeyi yönlendirmesi, bu arada değerlere, geleneklere ve normlara özen göstermesi gerekmektedir. Günümüzde kurum kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında da önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kurum kültürü kuruluşun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, aynı zamanda yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Köse vd., 2001: 228).

Kurum kültürünün oluşumunda pek çok faktör etkilidir. Özellikle kurucuların rolü büyüktür. İşletmenin tüm felsefi ve ideolojik temelleri kurucular ile birlikte atıldığı için kurum kültürü kuruculardan çok fazla etkilenmektedir. Kurum kültürünün sürekliliği ve gelişiminde ise işgörenlerin oluşturduğu kültür etkili olmaktadır. İşgörenin kendi toplu yaşamından kaynaklı geliştirdiği değer ve kurallar da kurum kültürünü zamanla etkilemektedir. Son yıllarda işletmelerde kurum kültürünün işgören ekseninde şekillenmesine de daha fazla önem verilmektedir. Bunda aile işletmelerinde kurumsallaşmaya geçiş çabalarının da etkisi büyüktür (Sezgin ve Bulut, 2013: 184).

1.2.4 Ürün / Kurum Markası Gücü

Marka gücü, işgörenin marka algılaması ile doğrudan ilgilidir. Literatürde daha çok tüketicilerin marka hakkındaki düşünceleri ve marka imajı üzerinde durulurken, marka gücünün aynı zamanda iç müşteri tarafından da belirlendiği unutulmaktadır.

İşveren markası ile ürün markası arasında benzerliklerin yanı sıra farklılıklar da bulunmaktadır. İşveren markası işletmenin kimliğini karakterize ederken, hem iç hem de dış hedef kitlelere yönelmiştir. Ürün markası ise dış hedef kitleyi baz almaktadır (Kara, 2013: 45)

Marka yönetiminin iki temel faaliyet alanı içerdiği söylenebilir. Bunlardan ilki, marka farkındalığı gerçekleştirerek; marka imajının yaratılması ve markayı zamana ve diğer etkilere karşı dayanıklı hale getirmektir. İkincisi ise, markanın güçlendirilmesidir. Marka yönetiminin ikinci faaliyeti, güçlü markaların, işletme yönetimine diğer markalara doğru genişleme imkânı sunmasından dolayı oldukça önemlidir. Unutulmamalıdır ki, net ve ayırt edici bir tüketici faydası olan, sahip olduğu işlevsel özelliklerin ötesinde tüketiciyle kan bağı kurmayı beceren, gelişen trendler, ihtiyaçlar ve tüketici talepleriyle güncelleşen, potansiyeli paralelinde uzun soluklu ve tutarlı bir strateji dâhilinde başarıyla yönetilen markalar ‘Güçlü Marka’ olarak gelişmekte ve işletmelerin en önemli varlıkları haline gelmektedirler. Güçlü bir marka işletmelere sadece finansal anlamda değil birçok açıdan değer katmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Hatipoğlu, 2010: 60,81);

- Marka sadakatini dolayısıyla satışları istikrarlı biçimde artırır,
- Tüketici algısını yönlendirir,
- Yeni pazarlara girişleri kolaylaştırır,
- Kurum imajına katkıda bulunarak toplumda işletmeye karşı olumlu tutumlar geliştirilmesine yardımcı olur,
- Önemli ve kalıcı bir rekabet avantajı sağlar,
- Tüketici - marka iletişimini kolaylaştırarak, pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırır ve

- Markaya hem yasal hem de tüketici zihninde koruma sağlar.

Güçlü marka ve güçlü marka yaratma sürecinin işletmeye kazandırdığı avantajlar yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İşletme güçlü bir marka yaratmak için birçok maliyete katlanmak zorunda kalabilir ve marka yönetim süreci her zaman başarı ile sonuçlanmayabilir (Hatipoğlu, 2010: 60,81).

Markanın başarısı işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilir. Bu noktada marka değeri kavramı önemlidir. Müşterinin zihninde bir marka değerinin oluşması, markanın isim ve sembollerle zihinlere güçlü biçimde yerleşmesi anlamına gelmektedir. Markanın değeri, müşteride oluşturduğu değer algısı, piyasada yarattığı ek değer markanınn gücünü artırmaktadır (Marangoz, 2007: 461). Marka değeri, tüketici ve üreticinin birlikte, söz konusu ürüne vermiş olduğu ekonomik ve psikolojik katkıyı ifade etmektedir. Bu ikisi birlikte olursa ancak güçlü bir marka değeri ortaya çıkabilmektedir (Bursalı ve Karaman, 2008: 284).

1.2.5 Ücret ve Yan Haklar

İşgörenin ücret ve yan haklarla desteklenmesi işgörenin motivasyonunu yükseltebildiği gibi işverenin işgören gözündeki değerini ve itibarını da artırmaktadır.

Turkcell'in, işgörenlerine "Esnek Ek Menfaat Paketi – Flex Menu" adı altında sunduğu esnek haklar işgören memnuniyeti açısından önem taşımaktadır. Örneğin, hayat sigortası, bireysel emeklilik, servis, GSM hat ve telefon, yasal süreye ek olarak verilen yıllık izin, kredi, doğum günü izni ve kreş yardımı standart ek menfaatler arasında yer almaktadır (Sakarya, 2012). Mercedes Benz Türk, beyaz yakalı işgörene yılda 16 maaş esasıyla ödeme gerçekleştirmektedir. Ayrıca, işgörenlere yılsonu kişisel performansları ve işletme başarısı göz önünde bulundurularak belirlenen yılsonu primi ödemesi yapılmaktadır.

Unutulmamalıdır ki, işgören memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve işletmelerin büyümesinde ve karlılığında önemli rol oynamaktadır. Bu konu ile ilgili olarak 1994 yılında Harward Business Review'da Heskett vd., tarafından yazılan makalede anahtar tartışmalar şu şekilde tanımlanmaktadır (Katoen ve Macioschek, 2007: 33);

- İşgören memnuniyeti, kaliteli ürün veya hizmeti destekler ve müşteri memnuniyeti ile sonuçlanır,
- Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ile sonuçlanır ve
- Müşteri sadakati de karlılık ve gelişimde etkili rol oynamaktadır.

İşgörenlerin işletmelerinden talep ettiği yan haklar ülkeden ülkeye de çok büyük değişiklikler göstermektedir. İnsan kaynakları yönetim danışmanlığı işletmesi Mercer'ın 62 ülkede yaptığı 2012 Dünya Yan Haklar Araştırması'na göre sağlık sigortası, özel emeklilik

planları veya yol ücreti gibi standartlaşmış yan hakların dışında, işletmeler artık işgörenlerine yaşanılan ülkenin geleneklerini yansıtan, hayat standartlarını yükselten, sıra dışı yan haklar sunmaktadırlar. Bu sıra dışı yan haklar o ülkelerdeki iş kültürü hakkında da fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır. Aşağıda da araştırma sonucundan elde edilen verilerden örnekler yer almaktadır (Hürriyet Gazetesi, 2012);

1. İNGİLTERE'de botoks: işgören hakları konusunda son derece ilerlemiş teamüllere sahip İngiltere'de, yan haklar alanında da yenilikçi seçenekler sunulmaktadır. Son dönemde İngiltere'de yan haklar paketinin en çok tercih edilen seçeneklerinden biri de kişisel bakımla ilgili fırsatlardır.
2. NİJERYA'da jeneratör: İklim koşullarının son derece zorlu olduğu pek çok Afrika ülkesinde, işletmeler işgören memnuniyetini artırmak ve genel maliyetleri kişiye özel çözümlerle optimum seviyeye çekmek için, standart yan hakların dışında coğrafi ihtiyaçları karşılayacak özel seçenekler de yaratmaktadır. Bu bölgede finansal değeri az ancak yaşam kalitesini yükseltecek yan haklar hızlı bir şekilde yaygınlaşmaktadır. Örneğin, Nijerya'da en çok tercih edilen alternatif yan hak elektrikli jeneratör ve doğanın tahribatı nedeniyle oluşabilen ev bakım ve tadilat masraflarının karşılanmasıdır.
3. İSVEÇ'te işi olana idari izin: Ortalama emeklilik yaşının 70-75 olduğu İsveç'te birçok işletme, 50. yaşını kutlayan işgörenini doğum gününü izinli geçirmesini sağlayarak motive etmektedir. Ev taşıma, tadilat, düğün günleri, cenaze ve doktor randevuları gibi durumlar da işgörenlerinin otomatik olarak idari izinli sayılmasını sağlamaktadır.
4. FRANSA'da girişimci desteği: Fransa'da ise işletmeler, girişimci ve kendi ayakları üzerinde durmak isteyen işgörenlerine destek sağlamaktadır. Fransa'da bir işgören, herhangi bir işletmede 2 yıl aralıksız çalışması halinde, kendi işini kurmak amacıyla 12 ay ücretsiz izin imkânına sahip olmaktadır. Yapmış olduğu girişimin başarısız sonuçlanması halinde 12 ayın sonunda işgören, eski işyerinde daha önce çalıştığı pozisyon ve maaş şartlarıyla işine devam edebilmektedir.
5. YUNANİSTAN'da işgören annelere 6 gün izin: Ortalama Kadın ömrünün 82 yıl olduğu Yunanistan'da işletmeler yan haklar paketlerine özellikle çalışan çocuklu Kadınlara yönelik ilave fırsat seçenekleri eklemektedir. Dul ya da boşanmış 12 yaşından küçük çocuğu olan anneler, kendilerine sunulan yan haklar paketinde tercih etmeleri halinde normal izinlerinin dışında 6 gün daha çocuklarıyla birlikte vakit geçirme imkânı bulmaktadır. Anneler birden fazla çocuğa sahip ise, bu süre 8 güne kadar çıkabilmektedir.

6. TÜRKİYE'de kreş ve emzirme odası: Türkiye'de standart paketlerin içinde yer alan hayat ve sağlık sigortası, yemek ve ulaşım imkânlarının yanı sıra son dönemde kreş, emzirme odaları ve aile için özel sağlık sigortası da önemli tercih maddesi haline gelmiştir.

Yukarıdaki sıralamaya ek olarak Airey ve Frontitis (1997) de Yunanistan ve İngiltere'deki gençler açısından turizm sektörünün çekiciliğini karşılaştırmışlar ve sonuç olarak her iki ülkede de iyi ücret, yükselme imkanı, ilgi çekici işlerin olması, turizm sektörünün ekonomideki yeri ve önemi gibi unsurların turizmin çekici bir sektör olarak algılanmasında etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

1.2.6 Çalışma Ortamı

Çalışma ortamında meydana gelen gelişmelerden biri, bilgi toplumuna geçişle birlikte çalışma biçimlerinde meydana gelen değişmelerdir. Modern dünya işi ve işyerini yaşamın merkezi haline getirmiştir. Geleneksel toplumda evde çalışan insanlar, sanayi devriminden sonra evden uzaklaşıp fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Ancak bu eğilim günümüzde tekrar tersine dönmektedir. İş, yeniden eve dönme eğilimine girmekte, böylece çoğu kez adına "sanal işgücü" denen, yeni bir işgücü türünün, diğer bir ifadeyle bilgi işçisi olarak nitelendirilen ve ileri düzeyde enformasyon teknolojilerini kullanabilen işgücünün hızla yaygınlaştığına tanık olunmaktadır. "Altın yakalılar" olarak da tanımlanan bilgi işçilerinin işletmelere çekilebilmesi ve elde tutulabilmesi için bilgi işçilerini nelerin motive ettiği üzerinde de durulmalıdır (Erdemir, 2007).

Çalışma ortamı ile ilgili, en çok tercih edilen işletmeler sıralamasında her yıl ilk 3 sırada yer alan Google'ın işgörenlerine sunduğu çalışma ortamı örnekleri Resim 1.1.'de yer almaktadır.



İnovasyon: Erişilebilecek her yerde geniş yazı tahtaları yer almaktadır. Google yöneticilerinden bir tanesi bu durumu "Fikirler her zaman ofiste otururken aklımıza gelmez" şeklinde açıklamaktadır.



İletişim: Her katta işgörenlerin kişisel işleri için ayrılmış özel kabinler bulunmaktadır



Sağlık: Profesyonel masörler eşliğinde işgörenlere masaj hizmeti sunulmaktadır.

Resim 1.1 Google Çalışma Ortamı

Kaynak: http://www.snopes.com/photos/architecture/google.asp. erişim tarihi,12.08.2012

Fortune dergisi'nin her yıl yayınladığı 100 Best Workplaces sıralamasında bir numara olan Google, dünyadaki en değerli işletmelerden de birisidir. Google'ın temel değerleri "Biz harika insanlarla çalışmak istiyoruz" ifadesi ile başlamaktadır. Felsefeleri, en başarılı insanları almak ve insanlara performanslarını sergileyebilecekleri bir ortam oluşturmaktır (Gehrels ve Looij, 2011: 44).

Bu konuya verilebilecek diğer örnekler ise aşağıdaki gibidir;



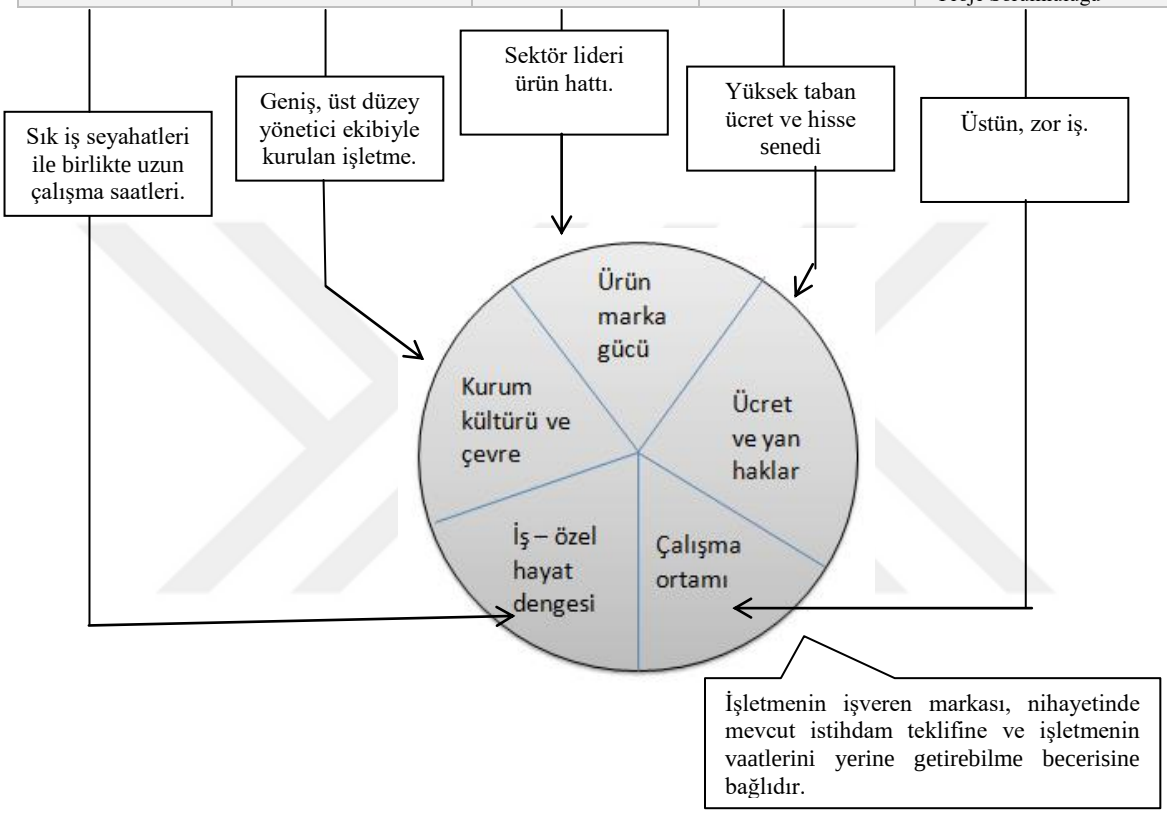
Resim 1.2 Microsoft Sırt – Omuz ve Boyun Masajı

Kaynak: http://www.ikmagazin.com/sirketlerden-isveren-markasi-uygulamalari erişim tarihi: 01.10.2015

Microsoft bu uygulaması ile teknoloji, ofis ortamı, ergonomik koşullar ve stresin yaratacağı diğer fiziksel etkileri azaltmaya katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Lievens ve Highhouse (2003)'un araştırmalarının temel önermesinde, potansiyel adayların işletmenin çalışılabilecek bir yer olması ile ilgili öncelikli izlenimlerinin sadece iş ve işletme faktörleri gibi fonksiyonel özellikler ile açıklanamayacağını varsaymaktadırlar. İşveren markası bileşenleri olarak adlandırılan bu özellikler Şekil 1.5.'de görülmektedir.

İş-Özel Hayat Dengesi	Kurum Kültürü ve Çevre	Ürün/Kurum Markası Gücü	Ücret ve Yan Haklar	Çalışma Ortamı
***İş Seyahati**	*Ara Yönetici Kalitesi	*Ün (işletmenin ürün ve hizmetinin sahip olduğu çekicilik)	*Maaş (taban ücret)	*Yönetici Kalitesi
***Konum**	*Gelişim Ünü		*Dış Denklik (pazara ödeme)	*Çalışma Arkadaşlarının Kalitesi
***Esnek Zaman**	*Teknoloji Düzeyi		*iç Denklik	* Tanınma
***Çocuk Bakımı**	*Risk Alma Ortamı		*İkramiye	*Güçlendirme
***Çalışma Saatleri**	*Kurum Uyumu		*Hisse Senedi Opsiyonları	*İşle İlgili Riskler
***Tatil**	*Kurum Büyüklüğü		*Emeklilik Katkıları	*Üstün İş
***Telekomüniksyon**			*Sağlık Hakları	*Uluslararası Hareketlilik
				*Rolün Netliği
				*Proje Sorumluluğu



Şekil 1.5 İşveren Markası Bileşenleri

Kaynak: Melin, 2005:25

Corporate Leadership Council 1999'da yayınladığı raporunda istihdam teklifini "işgücü piyasasının değerinin işareti" olarak belirtmiştir. Güçlü bir işveren markasının kalbinde zorlayıcı bir istihdam teklifi veya istihdam değer önermesi vardır. Lider ürün veya kurum markasına sahip bir işletme için çalışma fırsatının ötesinde bu teklifler, seçilmiş ücret ve yan haklar, çalışma ortamı, iş - özel hayat dengesi ve kurum kültüründen oluşmaktadır (Melin, 2005: 25). İşveren markası bileşenleri arasında yer alan iş-özel hayat dengesi, kurum kültürü ve çevre, ürün/kurum markası gücü, ücret ve yan haklar ile çalışma ortamı ayrı ayrı öneme sahiptir. Çünkü birey hem kendi açısından hem de çalıştığı ortam açısından değerlendirmeyi bir arada yapmaktadır. İş – özel hayat dengesinde sık iş seyahatleri ve uzun çalışma saatleri bu dengenin kurulmasını güçleştirmektedir. Öte yandan kurum kültürü ve

çevre açısından ise yönetici kademenin baskın karakteri yine işveren markasının oluşumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle aile işletmelerinde bu kurum kültürünün oluşturulması zor olduğu için işveren markası bir takım olumsuzluklara sahip olabilir. Sektör lideri ürün hattında ise işveren markası bakımından ürün/kurum markası gücüne artıran bir unsurdur. Bu aynı zamanda bireyin çalıştığı işletmenin itibarı ile kendi itibarını özdeşleştirmesini sağlayan da bir unsurdur. Ücret ve yan haklar bakımından ise işgörenler yüksek tabanlı ücret alıyorlarsa ve işletmenin hisselerinden pay alabilirlerse işletmelerde kök problemlerden biri olan ücret ile ilgili sorunlar ortadan kalkacak ve işveren markası güçlenecektir. Çalışma ortamı bakımından birey hem yaptığı iş bakımından kendi yetkinliklerini ve yetkilerini tam olarak yansıtabildiği bir ortamda çalışıyorsa işveren markası bu anlamda yine güçlenecektir.

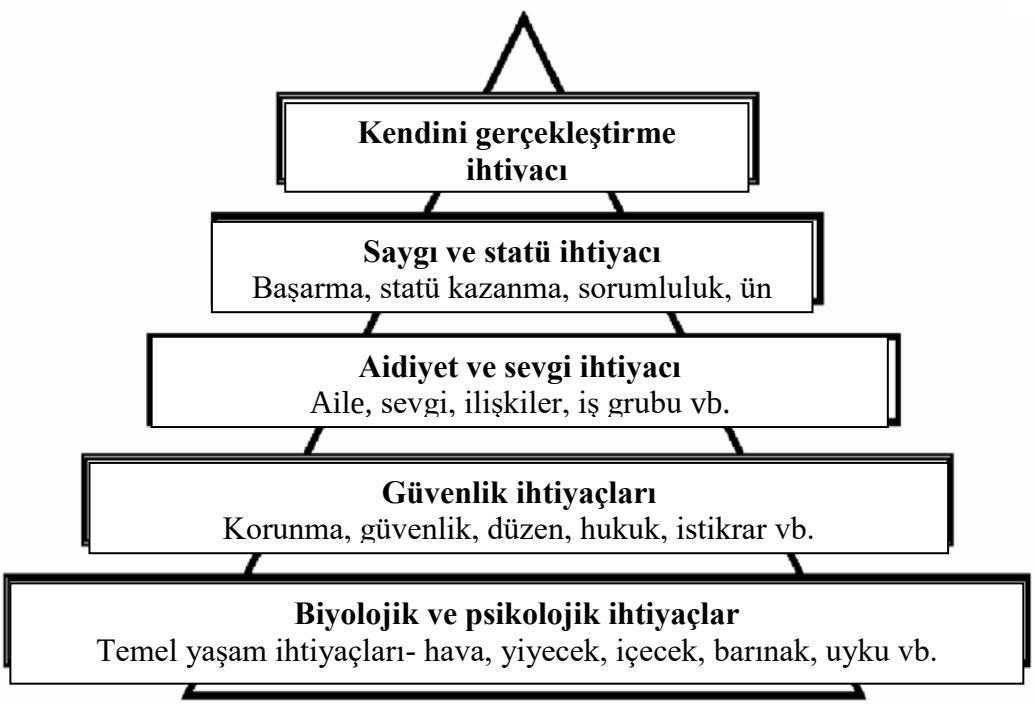
Employer Brand International tarafından işveren markasını oluşturan temel faktörleri belirlemek için yapılan küresel araştırmada ise, aynı niteliklerin tüm adayları benzer şekilde etkilemediği saptanmıştır. Yaş, cinsiyet, pozisyon seviyesi, organizasyon tipi, ülkenin yer aldığı bölge ve görev süresine göre faktörlerin işgörenler açısından önemi konusunda farklılıklar gösterdiği görülmüştür (Minchington, 2010a: 10).

1.3 İşveren Markasını Açıklamaya Yönelik Kuramlar

İşveren markasını açıklamaya yönelik pek çok kuramdan söz edebilmek mümkündür. Bu kuramlar arasında daha çok bir işletmenin mensubu olmaktan duyulan memnuniyet, motivasyon ve ihtiyaçların türlerine göre karşılanabilme düzeyleri ile ilgili kuramlar mevcuttur.

1.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar sıralaması kuramında ihtiyaçlar önem derecelerine göre şu şekilde sıralanmaktadır; biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, aidiyet ve sevgi ihtiyacı, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.



Şekil 1.6 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Kaynak: Walliser, 2005

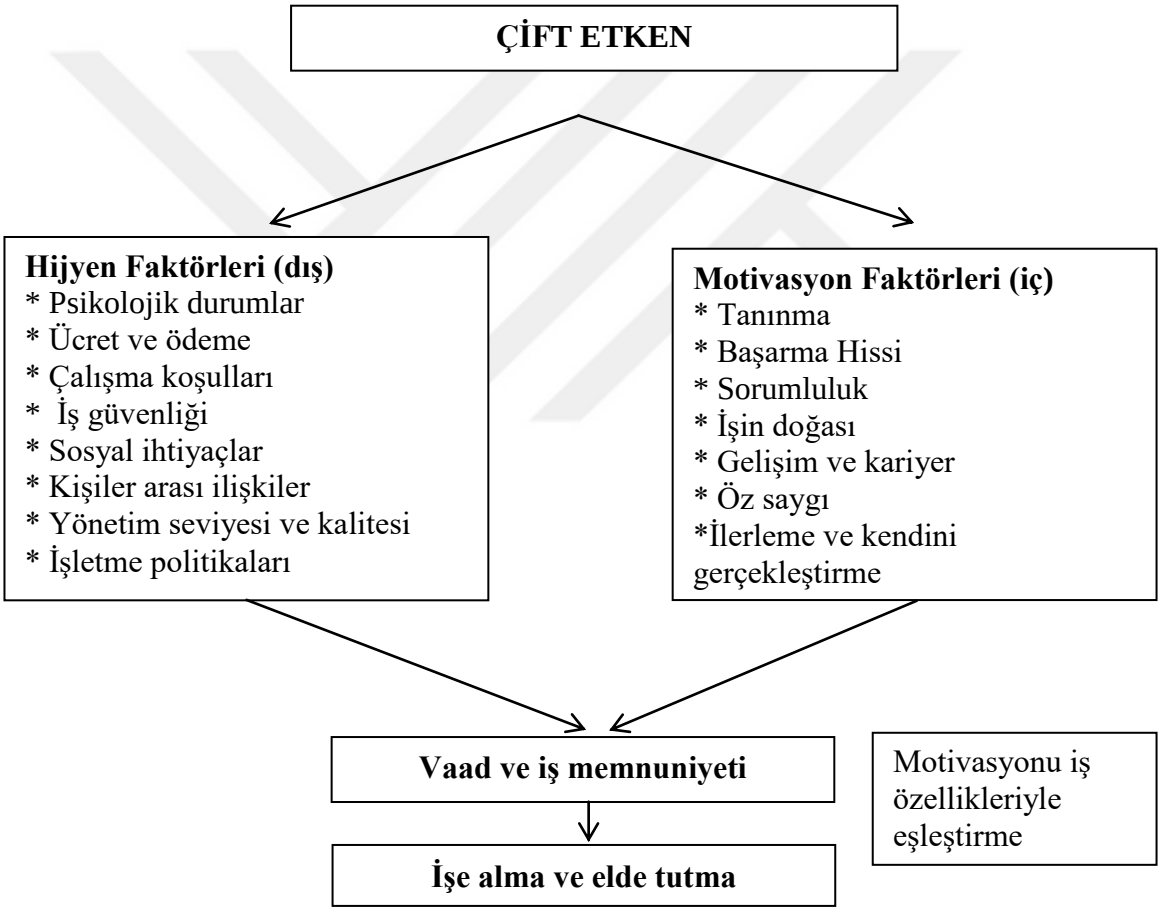
İşveren markası açısından bakıldığında elbette öncelikle bireyler kendi ihtiyaçlarının en temel basamaktan itibaren ne derecede karşılandığını ölçerek işvereni değerlendireceklerdir. Biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarla birlikte güvenlik ihtiyacının karşılanması en temelde yer alan işletme sorunlarının ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir. Örneğin, birey kendisinin geçimini rahatlıkla sağlayabileceği, tehlikede hissetmeyeceği, güvenli bir ortamda, düzenli bir iş yaşamı sağlayan bir iş yerinde saygı, itibar, aidiyet, gelişim gibi aşamaları değerlendirebilir. Bireyin ücret problemi varsa ve bu nedenle mutsuzsa motive edebilmek için istenildiği kadar saygı gösterilsin etkisi son derece sınırlı olacaktır. Bunlarda yaşanan bir sorun işverenin işletmesiyle oluşturduğu saygınlığı ya da itibarı işgörenin dikkate almaması sonucunu doğuracaktır.

İşletmedeki işgörenler, farklı eğitim düzeylerinde ise ve farklı maaş alıyorlarsa Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisindeki yerleri de farklı olacaktır. Bu nedenle, tüm işletme işgörenlerinin beklentilerini karşılayacak genel bir konumlandırma mesajı oluşturmak zor olabilmektedir. Bu nedenle işletmenin asıl ihtiyaç duyduğu işgören profili belirlenmeli, bu profil üzerinde uzlaşmaya varıldıktan sonra konumlandırma çalışmalarına başlanmalıdır. İşgörenlerin iş teklifini kabul etmeden önce kendilerine sorduğu sorular da bize bu konuda yol göstermektedir. Bu sorulardan biri "işletme; müşterilerine, paydaşlarına, işgörenlerine, yönetim kuruluna, katılımcılara, kurucularına vb. mercilere kendisi hakkında ne söylemektedir?" ve "yıllık rapor, işgören bülteni gibi yayınlardaki mesajları net ve tutarlı

mı?”. Bu sorular, potansiyel işgörenlerin işletmeye karşı algılarının ağırlıklı olarak işletmenin kendi iletişim mesajlarından etkilendiğini yansıtmaktadır (Katoen ve Macioschek, 2007: 22).

1.3.2 Herzberg’in Çift Etken Kuramı

Herzberg tarafından ileri sürülen çift etken kuramı da ihtiyaçlar sıralamasından sonra işveren markası ile ilişkilendirilebilecek en önemli kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Kuramda işgörenin işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır. Bunlar; işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Herzberg’in çift etken kuramı, alt başlıkları ile birlikte Şekil 1.7’de yer almaktadır.



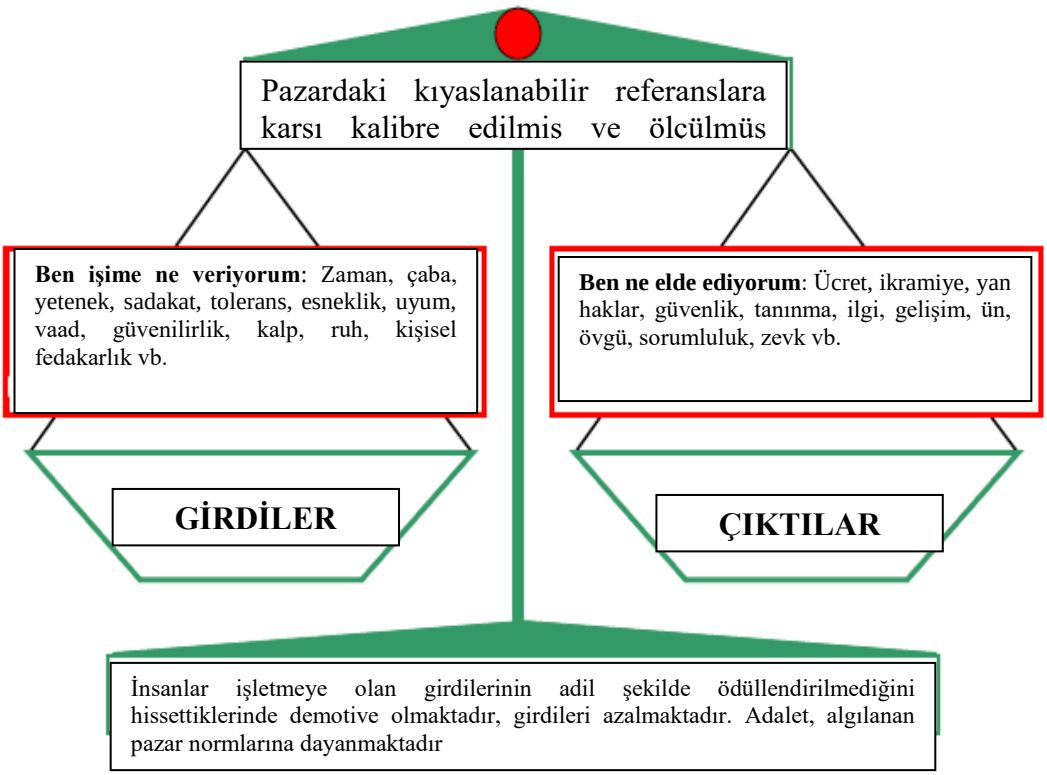
Şekil 1.7 Herzberg’in Çift Etken Kuramı
Kaynak: Martin vd., 2006

Bu kurama göre hijyen faktörleri işgöreni temelde etkileyen unsurlar içermektedir. Hijyen faktörlerini oluşturan unsurlarda oluşabilecek bir eksiklik ya da sorun motivasyon faktörlerinin işgören tarafından göz ardı edilmesi sonucunu ortaya çıkarabilir. Her iki faktör alanında sağlanan tatmin iş memnuniyeti olarak ortaya çıkacaktır. İşveren markası açısından

değerlendirildiğinde işverenin hijyen faktörleri açısından işletmenin temel niteliklerini oluşturmuş olması ve bunu sürekli biçimde uygulaması işgörenin hem hijyen hem de motivasyon faktörleri açısından işletmeyi değerlendirebilmesinin önünü açacaktır. Bu sayede işletme de motivasyon araçlarını kullanarak işgören performansını artırabilecektir.

1.3.3 Adams'ın Eşitlik Kuramı

İşveren markası konusunu açıklamada kullanılabilecek bir diğer kuram ise, Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramıdır. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Toker, 2008:72).



Şekil 1.8 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Kaynak: http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm, erişim tarihi, 21.10.2012

Adams'a göre iş doyumu, bireyin diğer kişilerle nasıl karşılaştırıldığı ve ne istendiği ile neyin elde edildiğinin karşılaştırılması sırasında iş görenin haklılık ve eşitlik gibi duyduğu kişisel hislere dayanmaktadır (Dinç, 2008: 24-25). "Eşitlik Kuramına göre doyum ya da doyumsuzluk, işgörenin kendisine verilen (ücret, iyi çalışma şartları, is güvencesi ve yükselme gibi) ödüllerle, bireyin örgüte katkıları (is görenin eğitim düzeyi, deneyimi, işteki becerisi, çabası ve sorumluluk duygusu ile yaşı ve benzeri nitelikleri) arasındaki oran ile diğer iş görenlere verilen ödüller ve onların örgüte katkılarının karşılaştırılmasıyla belirlenir"

(Dinç,2008) İşçiler kendi iş girdilerini ve sonuçlarını başkalarınınkiyle karşılaştırırlar. Bir çok hizmet sektörü işgöreni için de ödül performaslarını ve coşkularını yüksek seviyede tutmak için anahtar niteliğinde motive edici bir güdüdür (Lee vd., 2014: 1362).

Adams'ın eşitlik kuramında şu formül kullanılmaktadır:

Benim ulaştığım sonuç / Benim gösterdiğim çaba = Başkanlarının ulaştığı sonuç / Başkalarının çabası.

Birey çalıştığı iş yerine kattığı ve iş yerinden elde ettikleri arasında bir kıyaslama yaparak denge gözetmektedir. Bireyler işletmeye kattıklarının karşılığını görmeyi beklemektedirler. Bu anlamda adil ve eşit bir durum gözlemleyebilirlerse motive olmaktadırlar. Ayrıca bireyler adil ve eşit durumu hem şuan hem de gelecekteki hayal ettikleri pozisyon için de yapmaktadırlar.

1.3.4 Sosyal Kimlik Kuramı

İşveren markasını açıklamada sosyal kimlik kuramı da kullanılmaktadır. Bu kuram, grup davranışının işletmenin işyeri markası ve kişiye yönelik çekicilik unsuru arasındaki bağı destekleyen psikolojik ve sosyolojik üç unsura dayanmaktadır: Kategorize etme, tanımlama ve karşılaştırma. Bu teori, insanların kendilerini çalıştıkları / üyesi oldukları örgüt ve bireyin benlik kavramı üzerindeki etkisi gibi çeşitli faktörlere dayalı sosyal kategorilere ayırdığını belirtmektedir. Özetle, sosyal kimlik teorisi uygulamaları, daha çok potansiyel işgörenlerin işletmenin işyeri markasına yönelik olumlu yaklaşmalarının yanı sıra işletmenin bir üyesi olmayı istemelerini sağlamaktadır (Love ve Singh, 2011: 177).

Buna ilişkin olarak son yıllarda işletmelerde işgörenlerin kendilerini çalıştıkları kurumlarla özdeşleştirmelerinin sağladığı faydaların açığa çıkarılması noktasında Sosyal Kimlik Kuramı sıklıkla kullanılmaktadır. Bu noktada Sosyal Kimlik Kuramı ile ilgili literatürde sadakat ve kimlik temelinde şekillenen özdeşleşme ile ilgili çalışmaların yoğun olduğu görülmektedir. Öte yandan yine literatürde çalışmalarda elde edilen sonuçların çalışmanın yapıldığı topluma özgü sonuçlar ortaya çıkardığı da görülmektedir. Sosyal psikoloji alanında yer alan Sosyal Kimlik Kuramı'nın öncülerinden olan H. Tajfel ve J. Turner bireylerin olumlu sosyal kimlik oluşturmaya çalıştıklarını öne sürmektedir. Bu amaçla bireyler grup içinde olumlu imajı korumak için grup içinde motive olurlar. Bu nedenle de aidiyetlerini kimlik motifleri ve değerlerle beslerler (Ceylan ve Özbal, 2008: 82). Tajfel (1978) sosyal kimliği "kişinin bilgisinden ya da sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe duygusal ve değersel olarak bağlılığından türeyen kişinin sosyal bağlamının bir parçası" olarak tanımlamıştır (Tajfel, 1978: 63; Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013).

Bireyler davranışlarının kökeninde psikolojik nedenler yatıyor dahi olsa sonuçta diğer varlıkların davranışlarından etkileniş noktasında davranışlarında toplumsal nedenler de barındırmaktadır. Değer, tutum, görüş, inanç, kalıplar ve sosyal göstergeler bir sosyo-psikolojik boyut taşımaktadır (Demirtaş, 2003: 129). Zira bireyler öncelikle içinde bulundukları sosyal grubu dikkate alarak kendilerini tanımlar ve sınıflandırırlar (Turner, 1987: 30). Ayrıca birey içinde bulunduğu grubu diğer sosyal gruplarla karşılaştırır ve aidiyetlerini pekiştirecek unsurlar bulur. Böylelikle kimlik olumlanır ve benlik saygısı da yükseltilmiş olur. Bu sayede diğer gruplar küçümsenir. Buna iç grup kayırmacılığı denir. Bu sözü edilen hususlar aynı zamanda kuramın varsayımlarıdır. Öte yandan sosyal kimlik, bireyin benlik algısını, bir sosyal gruba üyeliğine yönelik algısını, bu üyelere ilişkin bilgiyi ve yüklediği değeri, duygusal anlamları içermektedir (Tajfel 1982: 2). Bu noktada bireysel değil sosyal kimlik söz konusudur. Bir grubun üyesi olarak bireyin kendini çekip çevirmesi söz konusudur. Bu birlikteliğe ilişkin duruş, biz olmayı, aidiyeti kendinde barındırır. Birey böylelikle gruba içkin unsurları ben kavramı içine yerleştirmektedir (Demirtaş,2003:132-133).

Bu kuram kapsamında önemli bir kavramsallaştırma da sosyal özdeşleşme'dir. Sosyal özdeşleşme "bazı insan gruplarına aidiyetin ve birlik olmanın algılanması" (Ashforth ve Mael, 1989: 21) veya "kişinin belirgin bir gruba duygusal katılımı" (Van Dick vd., 2004) şeklinde tanımlanabilir. Bu farklı ama ilişkili kuramsallaştırmanın ardından sosyal kimliğin üç boyutu şöyle açıklanabilir;

1. Bilişsel boyutu; belirgin bir gruba aidiyetin bilgisi,
2. Duygusal boyutu; gruba duygusal bağlılık,
3. Değerlendirme görüşü; gruba dışarıdan gelen değer çağrışımı. Diğer araştırmacılar ise dördüncü bir boyut olarak, kimliğin davranışsal yönünü eklemişlerdir (Van Dick vd., 2004; Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013).

İşveren markası ile ilgili çalışmalarda da Sosyal Kimlik Kuramı'ndan yararlanılabilir. Çünkü bireyler çalıştıkları işletme bünyesinde de aynı zamanda bir grup atmosferi yaşamaktadırlar. Bu açıdan Sosyal Kimlik Kuramı'nın sağladığı kuramsal temellerden hareketle fonksiyonel ve psikolojik boyutta birey ele alınabilir ve sosyo-psikolojik neden sonuç ilişkileri ortaya konulabilir.

Konuya pazarlama biliminin perspektifinden bakıldığında ise, günümüzün temel probleminin kısıtlı kaynaklar olmadığını, tam tersi pazarlamanın konusunun, sınırsız ve çok alternatifli kaynaklardan tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir ürünü / hizmeti diğerlerine tercih etmeleri için istek ya da arzu yaratılması olduğu söylenebilmektedir (Bozkurt, 2010).

Pazarlama yazınından uyarlanan ve işveren markasının da odağında yer alan psikolojik faydalar öncelikli çekicilik unsuru olmaktadır ve potansiyel adayların bu faydaları çeşitli işletmeler arasında farklılaştırma noktası olarak kullanabilecekleri belirtilmektedir. Fonksiyonel ve psikolojik özelliklerin karşılaştırılması Tablo 1.7'de daha detaylı görülmektedir.

Tablo 1.7 Fonksiyonel ve Psikolojik Tercih Özellikleri

	Fonksiyonel özellikler	**Psikolojik özellikler**
Eşanlamı	Faydacı özellikler	Sembolik ve karaktere dayalı özellikler
İçeriği	Ürünle alakalıdır. Ürünü belli başlı fiziki, somut ve objektif faydalarının olup olmamasına göre değerlendirir.	Ürünle alakalı olmayan özelliklerdir. Ürünü, somut olmayan, elle tutulup gözle görülemeyen ve subjektif bir değerlendirmeye tabi tutar ve ürünün ne olduğundan ya da ne yaptığından daha çok, kişi için neyi ifade ettiği ile ilgilenir.
Güdü kaynağı	Faydayı en büyük ve zararı en küçük yapma. Üründen sağlanacak fayda birinci öncelikli tercih sebebidir.	İnsanların kendini ifade etme isteği, kendine has imaja sahip olma güdüsü, ürünün kişinin duygularına hitap etmesi ve içsel tatmin sağlaması birinci öncelikli tercih sebebidir.
Örnek	Tüketici bir arabayı çok sürat yapabildiği için veya konforlu iç döşemelere sahip olduğu için satın almak ister.	Tüketici bir arabayı tasarımı hoşuna gittiği için, son trendlere uygun olduğu için satın almak ister.

Kaynak: Lievens ve Highhouse, 2003:78

Sembolik özellikler, insanların öz kimliklerini muhafaza etmeleri, imajlarını güçlendirmeleri veya kendilerini ifade edebilme ihtiyaçları ile de ilgilidir (Lievens ve Highhouse, 2003: 79).

İşveren markası, bir yerde çalışıyor olmanın nasıl bir şey olduğunun tanımından öte, işletmenin liderleri, adayları, mezunlar, basın ve işletme hakkında fikri olan herkes arasındaki bir görüştür ve aşağıdaki başlıkları içermektedir (http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain, erişim tarihi: 09.08.2014);

<u>İşletmenin profesyonel ünü</u>

- Kurum kültürünün tanımı,
- İşletme ile ilgili iyi veya kötü haberlere ait raporlar,
- İşletme ile ilgili ağızdan ağza reklam durumu ve

- İşletmenin geleceğinin tanımlanmasıdır.

Ayrıca, subjektif aday deneyimleridir

- İşletmenin web sitesi üzerinden veya e-posta yolu ile iş başvurusunda bulunulması,
- Kadro için yapılan mülakat,
- Mevcut işgörenlerle yapılan konuşmalar ve işyerinin gezilmesi,
- Ürün veya hizmetlerin kullanımı ve
- İşletmenin aday topluluğu üzerindeki etkisidir.

İşveren markası ile ilgili yapılan bu çalışmada ise, esas alınan kuram sosyal kimlik kuramı olarak anılmaktadır. Sosyal kimlik kuramı ve uygulamaları, daha çok potansiyel işgörenlerin işletmenin işyeri markasına yönelik olumlu yaklaşmalarının yanı sıra işletmenin bir üyesi olmayı istemelerini sağlamaktadır (Love ve Singh, 2011:177). Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada potansiyel işgörenlerin o örgütsel yapının üyesi olmayı isteyip istemedikleri, beklentileri ve önem verdikleri noktalar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu ise sosyal kimlik kuramı ile doğrudan doğruya bağlantılıdır.

1.4 İşveren Markasının Yararları

İşveren markalaşması, belirli bir örgütün işgörenlerine sunduğu somut ve soyut ödüllerin toplamını göz önünde bulundurarak, kendine özgü istihdam deneyimini tanımlamasını içermektedir (Öksüz, 2012: 21). Pazarlama literatüründe marka imajı ise, üç boyutta incelenmektedir; fonksiyonel yararlar, duygusal yararlar ve inanmak için nedenler (http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain, erişim tarihi: 09.08.2014). Bunlar, işveren markası ile karşılaştırıldığında ortaya Tablo1.8'de yer alan ifadeler çıkmaktadır.

Tablo 1.8 İşveren Markasının Yararlarının Pazarlama Literatürü ile Karşılaştırılması

Yararlar	Pazarlama Literatürü Açısından	İşveren Markası Açısından
Fonksiyonel	Ürünün ne yaptığı ile ilgilidir. Örneğin; "Bu Canon digital kamera iyi fotoğraf çekiyor"	İşveren tarafından sağlanan maaş, sağlık giderleri, temiz ve güvenli çalışma ortamı, uygun konum gibi somut ödüllerdir. Örneğin; "XYZ işletmesi çok iyi maaş veriyor ve evime yakın, çok güzel bir ofisi var"
Duygusal	Ürünün müşteriye kendisini nasıl hissettirdiği ile ilgilidir. Örneğin; "Çocuklarımın bu güzel fotoğrafını gördüğümde kendimi mutlu hissediyorum, bu fotoğrafları büyükanne ve büyükbabalarına göndermek hoşuma gidiyor" gibi.	Misyon, gurur ve statü, iş memnuniyeti, kurumdaşlık, kazanan takıma ait olma vb. unsurlardır. Örneğin; "XYZ işletmesi için çalışmaktan gurur duyuyorum.
İnanmak İçin Nedenler	Ürünün iddiasını doğrulamak olarak tanımlanabilmektedir. Örneğin; "Canon, güvenilirlik ve kolay kullanım demektir. CNET.com üzerinde değerlendirenler Canon dijital kamerayı mükemmel olarak değerlendirmişlerdir.	İşverenin iddiasını doğrulamaktır. Örneğin; "Arkadaşım XYZ işletmesinin çalışmak için çok iyi bir yer olduğunu söylüyor ve yerel haber istasyonu XYZ işletmesini yetenekli insanlar için çok iyi bir işletme olarak gösteriyor".

Kaynak: http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain, erişim tarihi, 09.08.2014

Tablo 1.8'de sıralanan yararlarının yanı sıra, işveren markası aynı zamanda, işe alım sisteminin yürüyüp yürümediğine karar verilebilmesini sağlayan bir standarttır. İşletmeler doğru işveren markası çabaları içinde iseler, değerlerini paylaşan ve başarılı olacak adayları işletmelerine çekmektedirler. Ayrıca, aşağıda sıralanan yararları da elde etmektedirler (Melin, 2005);

- Mevcut işgörenlerin, bu işletmenin bir çalışanı olmanın nasıl bir şey olduğu ile ilgili arkadaşlarına ve iletişimde bulundukları kişilere anlatacakları ortak bir hikaye geliştirmektedir,

- İşletmenin işletme kültürünün kamusal imajını, iş uygulamalarını, yönetim tarzını ve gelişim fırsatlarını oluşturmakta ve güçlendirmektedir,
- İşletmenin kurum ve ürün markasının işveren markası ile koordinasyonunu sağlamaktadır,
- Marka imajının güçlü kaldığından emin olmak için, işletmenin işveren olarak imajının hem içerden hem de dışarıdan sürekli olarak izlenmesini sağlamaktadır ve
- En iyi potansiyel adayların işletmeye başvuru yapmalarını sağlamaktadır.

1.4.1 İşveren Markasının İşgören Açısından Yararları

İster işletme olarak ister işveren olarak değerlendirilsin, işgörenin işverenden bazı beklentileri bulunmaktadır ve bu beklentiler güçlü bir işveren markası ile hedeflenen kişileri işletmeye çekmede ve eldeki yetenekleri tutmada etkili olmaktadır. Söz konusu beklentilere örnekler aşağıda sıralanmaktadır (http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain, Erişim Tarihi: 09.08.2014);

i. Adil davranma,
ii. Güven verme ve açık iletişim,
iii. Şu an ve gelecek için güvenlik ve yararlar sağlama yetisi,
iv. Kariyer planlama,
v. Motive eden ve moral veren takım ve yönetim,
vi. Düzgün disiplin prosedürü,
vii. İşgören hakları odaklı kültür ve uygulamalar,
viii. Uygun yeteneği elde etme, yönetme, elde tutma ve kullanma,
ix. Uygun ilerleme ve terfi,
x. Katılımcı yönetim,
xi. Sektörel demokrasi,
xii. Rollerde ve amaçlarda şeffaflık,
xiii. Açıkça tanımlanmış otorite sorumluluk grafiği,
xiv. Zamanında karar verme ve
xv. Tarafsız, adil ve gelişimi hızlandırıcı işletme kültürü.

Yetenekleri elde tutmakla ilgili Katoen ve Macioschek (2007) de sıralanan bu verilere ek olarak iyi insanları işe almanın zor olduğunu fakat onları elde tutmanın daha zor olabileceğini vurgulamaktadır.

1.4.2 İşveren Markasının İşveren Açısından Yararları

İnsanların işveren markaları ile ilgili ne hissettikleri iş başarısı veya başarısızlığı konusunda giderek daha kritik bir hal almaktadır (Adler ve Ghiselli, 2015: 1). Bu doğrultuda işveren markasının işveren açısından yararları ise, potansiyel adaylar ve mevcut işgörenler açısından ayrılabilmektedir (http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain, erişim tarihi: 09.08.2014);

Potansiyel adaylar: Daha fazla ve daha iyi adayları başvuru yapmaları ve sunulan teklifleri kabul etmeleri konusunda ikna etmek daha kolay olabilecektir.

Mevcut İşgörenler: İşgören devir oranını düşürmek, işgören motivasyonunu artırmak, aidiyet duygusu yaratmak ve işletmenin ihtiyaçlarına yönelik davranış geliştirmek daha kolay olabilecektir.

Aynı zamanda, güçlü işveren markasına sahip işletmeler, işgören bulma maliyetlerini azaltabilirler, işgören ilişkilerini geliştirebilirler, işgören bağlılığını artırabilirler (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2012:1337). Burada işletmenin sahip olduğu mesajlar da önem arz etmektedir. Her iki grup arasındaki mesajların tutarlılığı, işletme açısından işgörenlere ne vaad ettiğini iletmek zorunda olmasından dolayı hayati öneme sahiptir. Gerçekçi olmayan bir imaj yansıtmak, istihdamı artırabildiği gibi aynı şekilde yıpranmayı da artırabilmektedir. Bir başka ifade ile resmi mesajlar arzu edilen markanın bilgi ve anlayışının inşasında kesinlikle önemli bir role sahiptir. Kurumsal kültür literatüründe iyi dökümente edilmiş örgütsel sistemlerden kaynaklanan resmi olmayan mesajların rolü de değerlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Resmi olmayan mesajlar sıklıkla ağızdan ağza yayılan, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerden ve müşterilerden kaynaklanabilen mesajlardır. Bu karşılıklı etkileşim arzu edilen marka imajı ve değerlerini güçlendirebilir veya tersi olabilir (Mangold ve Miles, 2007)

İşveren markası, işletmelere işgücü pazarında etkili bir şekilde rekabet etme ve etkili işe alım uygulamaları ile işgören sadakati ve bağlılığı oluşturma konusunda yardımcı olmaktadır
(http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain, erişim tarihi: 09.08.2014).

Pazarlama yazınında marka sadakati, müşterinin belirli ürün ve hizmetle ilgili nasıl hissettiğidir. İşletmeler için nihai başarı, marka sadakati ve müşterileri arasında duygusal bir bağ oluşturmaktır. İşveren markalamasında da marka sadakati, işgörenlerin işverene verdikleri taahhüttür. İşgörenlerin taahhüdü marka sadakatinin pazarlama terimi ile karşılıklı ilişki içindedir. Markaya sadık müşteri, müşterinin aynı paraya daha iyi kalitede ürün alabileceği başka işletmeler olmasına rağmen diğer işletmelere geçmemesini ifade ederken, markaya

sadık işgörenler de başka işverenleri değerlendirmeleri için sebepler varken çalıştığı işletmede kalmasına karşılık gelmektedir (Katoen ve Macioschek, 2007;26). Bireylerin işletmeye karşı geliştirdikleri duygusal bağ, kişilerin gösterdikleri performanstan sağladıkları memnuniyeti içeren iş deneyimlerinden elde ettikleri değerler tarafından yönlendirilmektedir (Love ve Singh, 2011).

Günümüzde işletmelerin işgörenlerini seçerken dikkate aldıkları faktörlerin yanında, artık işgörenlerin de çalışmak istediği işletmeyi seçme konusunda değerlendirdiği, çalışacağı işletmeyi seçmesini etkileyen faktörler de ön plana çıkmaya başlamıştır (Karacan ve Akpınar, 2011: 133).

İşgören platformunda önemli yer tutan konu işyeri seçimi ve bu seçimi etkileyen unsurlardır. İşyeri seçiminin belirleyicilerinde her başlık için anahtar unsurun "işveren olarak farklılaşma" olduğunun altını çizmekte yarar vardır. Tercih edilen işverenler, gelecekteki işgörenlerini etkileyecek ayırt edici özelliklere sahiptir (Katoen ve Macioschek, 2007:32). Fakat, aynı sektördeki iş ve işletmeler çoğunlukla birbirine çok benzemektedir (Lievens ve Highhouse, 2003: 75). Bunun nedeni, insan kaynaklarına ciddi bütçeler ayırmanın, işgörenler için yüksek standartlarda bir iş ortamı oluşturmanın gözde işveren olmayı garantilememesidir. Örneğin, İş Bankası, bankacılık / finans sektörünü tercih eden öğrencilerin yaklaşık %30'unun ilk tercihi olmayı başarırken, işgörenlerine İş Bankası'na göre çok daha yüksek ücret ödeyen ve daha iyi çalışma şartları sunan bir diğer bankanın tercih edilme oranı %3'ün altında kalmış durumdadır. Benzer şekilde insan kaynaklarına çok ciddi yatırımlar yapan Ceva Lojistik, Ritz Carlton, Intendis İlaç, Novartis, Frito Lay gibi işletmelerin öğrencilerin öncelikli tercihleri arasına giremediği görülmektedir (Baş, 2011).

1.4.3 İşveren Markasının Devlet Açısından Yararları

İşveren markası, sadece işveren açısından değil devlet açısından da bir takım yararlar ortaya çıkarmaktadır. Bu yararlar özellikle mevzuatın ve politikaların uygulanması noktasında ortaya çıkmaktadır. Örneğin İşveren açısından; kadının çalışma hayatında zorunlu olarak (çocuk, yetişkin, kişisel bakım) yapması gereken devamsızlık sürecindeki kesintileri belirli bir düzeyde tutulması, full time çalışma zamanlarını bu özel zamanlarda part time olarak değerlendirebilme şanslarının olması gibi seçenekler verilmesi, çalışma hayatında bulundukları zamanı daha kaliteli ve verimli hale getirilebilir (http://www.merdiyeeker.com.tr/yasam-dengesi-uzerine-2/). Bu yönde yapılacak olan düzenlemeler hem işveren hem de işgören açısından yarar ortaya çıkardığı gibi bu düzenlemelerin takipçisi olan ve iyileştirilmesi için çalışan işveren sayesinde devlet de yarar

sağlamaktadır. Güçlü ve güvenilir bir işveren devlet açısından güçlü bir ekonominin ve kalkınmanın da teminatıdır.

Ayrıca Türk kamu sektöründe hâkim olan bürokratik kültür, tüm işgörenlerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin yöneticinin odasından geri geri çıkılması; protokole aşırı özen gösterilmesi; üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır (Güçlü, http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf. erişim tarihi, 21.05.2015). Bu davranışlar aynı zamanda işveren açısından da bir itibar göstergesi ve hem profesyonel hem de psikolojik açıdan bir marka gücünün sembolik ifadesidir.

1.4.4 İşveren Markasının Yöre Halkı Açısından Yararları

İşveren markasının fayda gözeten yanlarından yöre halkına ilişkin bir katma değer ortaya çıkartabilmek de mümkündür. Zira işverenin hizmeti gerçekleştirdiği bölgedeki halkın işverenin o bölgede üretim yapmasından elde ettiği güç, hem yöre ekonomisine olan katkının hem de sosyal gelişmişliğe yapılan katkının bir yansıması olmaktadır.

İşveren markasının gücü, yöre halkının bölgedeki işletmeler açısından kıyaslama yaparak iyileşmeyi teşvik etmesi bakımından da etkilidir. İşveren markasının profesyonel ve psikolojik açıdan fayda sağlayan yönleri yöre halkı tarafından desteklenecek ve diğer işletmelerin de bu yönde iyileştirmeler yapması talep edilecektir.

Öte yandan işletmelerin ürettikleri ürünlerin özel yanlarını vurgulayan bir takım sosyal sorumluluk projeleri yürütülerek yöre halkının bilinçlendirilmesi mümkündür. Örneğin Borusan tarafından bu yönde faaliyetler yürütülmektedir. Çevreye duyarlı ürünlerin imalatının bir yansıması olarak yöre halkının bilinçlendirilmesi maksadıyla çeşitli tiyatro gösterileri düzenlenmektedir (Borusan, 2011, http://www.borusan.com.tr/_Media/PDF/2010-2011.pdf. erişim tarihi, 17.01.2016).

1.4.5 İşveren Markasının Sivil Toplum Kuruluşları Açısından Yararları

Güçlü bir işveren markasının sağlayacağı yararlar sivil toplum kuruluşları açısından da büyük önem taşımaktadır. Özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının bir takım işbirlikleri tesis etmeleriyle kurumsal yapılarını güçlendirmeleri mümkündür. Bu sayede nasıl para kazanılacağını bilenlerle paranın faydalı kullanıma nasıl sokulacağını bilenler sorumlu bir şekilde birleştirilirse güçlü bir sonuç ortaya çıkacaktır (Eker, M. "Sürdürülebilir Bir Marka Olmak İçin Öneriler" http://www.merdiyeeker.com.tr/surdurulebilir-bir-marka-olmak-icin-oneriler-2/. erişim tarihi, 13.01.2015).

İşveren markasının gücünün işveren ile sivil toplum kuruluşlarının güçlerinin entegre edilmesi ile artırılabileceği de ortadadır. Bu yönde yapılacak olan ortak çalışma planları özellikle gönüllülük esası ile bütünleştirilebilir. işgörenlerin gönüllü olarak bir takım sosyal sorumluluk aktivitelerinde yer almaları ya da işletme tarafından düzenlenen aktivitelere sivil toplum örgütlerinin gönüllülerinin entegre edilmesi hem işveren markasının hem de sivil toplum örgütünün gücünü artıracaktır.

Ayrıca sivil toplum kuruluşlarının sahip oldukları sosyal ağlar kimi zaman dünya çapında büyüklüğe ulaşabilmektedir. Bu açıdan işletmelerin bu ağlara dahil olmaları sivil toplum kuruluşlarının etki gücünü artıracaktır. Farklı sektörel alanlarda hizmet vermekte olan işletmelerin sivil toplum kuruluşları ile ortak bir ağda buluşmaları sivil toplum kuruluşlarının kapasitesini ve üye genişliğini de artıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM
İŞVEREN MARKASI OLUŞTURMA ve YÖNETME

2.1 İşveren Markası Oluşturma Süreci

İşletmenin işveren markası geliştirme ve uygulama konusunda ne kadar başarılı olduğunu ölçmek için işveren markasının iç dinamiklerinin anlaşılması gerekmektedir. Bu, insanların çalıştıkları işletmenin amaçlarını ve değerlerini destekleme ve inanma dereceleridir (Melin, 2005: 13).

Xia ve Yang (2010)'ın çalışmasında da belirtildiği gibi, birçok insan kaynakları yönetimi araştırmacısı ve uygulayıcısı işveren markasının nasıl aktive edilebileceği ile ilgili birçok değerli disiplin öne sürmüştür. Universum, işveren markası oluşturmak için bir dizi faaliyet geliştirmiştir. Örneğin: a) Araştırma; kurum kültürü ve stratejisi incelemeyi, yetenekleri hedeflemeyi ve onların ihtiyaçlarını belirlemeyi içeren bir araştırma. b) İşveren değer önerisini tanımlama. c) İletişim planı yapma. d) İletişim materyalleri hazırlama e) Eyleme geçme.

Özetle, işletmeler işveren markalarını oluşturmadan önce hedef işgücü pazarının ve işletmenin ihtiyaçlarına odaklı işveren markalarını tasarlamalı ve iyi düşünülmüş bir plan hazırlamalıdırlar. İşveren markasını yayarken iç ve dış kitleleri ayırt etmelidirler.

Güçlü bir işveren markası oluşturma, cazip bir iş teklifi sunma konusunda dürüst bir iletişim kurma stratejisi yaratma meselesidir (Melin, 2005: 14). İşletmeler, çeşitli yaklaşımları ve medya araçlarını (geleneksel reklam, basın yoluyla ücretsiz tanıtım, profesyonel ve akademik yayınlar ve halkla ilişkiler aktiviteleri vb.) marka ile ilgili mesajlarını halka yaymak için kullanabilmektedirler (Love ve Singh, 2011: 177). Fakat işveren markası içeriden dışarıya doğru inşaa edilmelidir. İşletmenin gerçekten güçlü olduğu yönleri ile işe başlanmalıdır. Bu konudaki ortak hata, dış imajın potansiyel işgörenleri çekeceği düşüncesidir fakat gerçekler beklenildiği gibi değildir (Taru, 2013: 16).

Farklılık yaratarak stratejik başarıyı sağlayacak olan odak yetenek havuzunu belirlemek için yetenek segmentasyonu yapılmalıdır. Hedef grubun ihtiyaçlarının tespiti, rakiplerden farklı ve cezbedici faktör ve değerlerin tanımlanması ve istenen değer önerisinin sunulması için kurum imajı (işletmenin dış algıları), kimliği (iç görüntü, kariyer olanağı, fırsatlar) ve profil (işletme stratejisi) analizinin her yıl yapılması gerekmektedir (Oğuz, 2012). Gehrels ve Looij (2011) de yetenek havuzu oluşturmayı üç adımda incelemektedir. Birinci adım; yüksek kaliteli işgörenleri işletmeye çekmektir. İşletmeler, işe iyi işgörenle ilgili kendi açık tanımlamalarını yaparak başlamalıdır. İkinci adım; işgörenleri motive etmektir.

Motivasyonla ilgili yaklaşım işgörenlere işlerinden ne bekledikleri, güzel bir çalışma ortamı, açık ve net iş tanımı ve tatmin edici bir tazminat paketi ile ilgili soru sormaktır. Üçüncü adım ise; bu iyi işgörenleri elde tutmaktır.

İnsan kaynakları danışmanları Hewitt Associates'e göre güçlü bir işveren markası geliştirmenin beş adımı bulunmaktadır (Berthon vd., 2005:154);

1. Örgütü anlamak,
2. Müşterilere sunulan marka vaadini onaylayan ilgi uyandırıcı marka vaadini işgörenler için yaratmak,
3. Marka vaadinin tutulup tutulmadığını ölçmek için standartlar geliştirmek,
4. İnsanların uygulamalarını marka vaadini güçlendirecek ve destekleyecek şekilde sıralamak ile,
5. Uygulamak ve ölçmektir.

Bir diğer sıralamaya göre ise, tercih edilen işveren olmak aşağıdaki adımları içermektedir (http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain, (erişim tarihi, 09.08.2014);

1. İş amaçlarının anlaşılması,
2. Yeteneklerin ihtiyaçlarının tanımlanması,
3. İstihdam markasının öz niteliklerinin tanımlanması,
4. Kurumsal markayla sinerji arama,
5. İletişim planı geliştirme,
6. Mesajlaşma sistemi ve yaratıcı içerik geliştirme,
7. Ölçekler oluşturma ile
8. Uygulama ve değerlendirmedir.

Chunping ve Li (2011)'e göre de işveren markası stratejisinin uygulanması için gereken adımlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

1. Kendimizi anlamak: İşletmelerde yetenek pazarında marka inşa etme görevini üstlenen kişiler (insan kaynakları departmanı) genellikle tüketici pazarında (pazarlama departmanı) marka inşa etme görevini üstlenmezler. Bu nedenle, yetenek piyasasında marka oluşturan bu kişiler insan kaynakları planının iş gereksinimlerini karşılamasını sağlamak için işletmenin tüketim piyasasındaki marka imajını tamamen anlamalıdır. İşletmeler ayrıca ön planda çalışan işgörenlerine de özel dikkat göstermelidir.

2. İşgörenleri tanımak: Pazarlama uzmanları en başarılı markaların daima tüketicilerini tam olarak anlamak üzerine kurulduğunu söylemektedir. Bu durum işveren markası için de geçerlidir. Burada da her alanda ve her pozisyonda mevcut işgörenlerin talep ve ihtiyaçlarını içermektedir.
3. İşveren markasını konumlandırmak: Özel işletmeler öncelikle hedef pazarın ihtiyaçlarını, işletme olarak sahip oldukları avantaj ve dezavantajları öğrenir, işgörenlerin taleplerini hangi ölçüde karşılayacağını belirler, işletmeler arasında kendi işveren markasını tanımlar.
4. İşveren markasını desteklemek: işveren markası destekleme süreci ürün pazarlamayla benzerdir. Mevcut ve potansiyel işgörenlerin işveren markası hakkındaki farkındalıkları hep aynı süreci izlemektedir; farkındalık-anlama-tercihler-seçim ve sadakat. İşveren markası iki bölüme ayrılabilir; birincisi dışarıdaki imajı, ağırlıklı olarak yetenekleri çekmek için kullanılan; diğeri işgörenlerin işletmeye katılmalarından itibaren hissedilen kültür, atmosfer vb şeylerdir. Bu iki yön de birbirini tamamlamaktadır.

Gehrels ve Looij (2011) de işveren markası oluşturma sürecini 5 adımda incelemektedir:

1. Açık ve net bir vizyon belirlemek,
2. Açık ve net bir iç program geliştirmek (bu adım aynı zamanda geleceğin nasıl göründüğünü, işletmenin bunu başarmak için nasıl bir plan yaptığını ve işgörenlerin buna nasıl bir katkısı, yardımı olacağını belirtmelidir),
3. İletişim planı oluşturmak (sadece içerde bir plan oluşturmak yeterli değildir, bunu dışarıyla nasıl paylaşacakları da önemlidir),
4. İşveren markasını deklare etmek ile onu uygulamak ve
5. İşveren markasını, markanın işletme için etkinliğinden emin olacak ve doğru yeteneği işletmeye çekip, bağlılığını sağlayıp elde tutacak şekilde sürekli olarak değerlendirmektir.

Bu bilgiler çerçevesinde işveren markası oluşturma sürecini adım adım kategorize ederek incelemek mümkündür.

2.1.1 Adım 1: Araştırma

Sürecin ilk aşaması mevcut ve arzulanan durumun, yani işveren olarak nasıl algılandığınızın ve nasıl algılanmak istediğinizin netleştirilmesidir. Bunun için işletmenize özel bir araştırma tasarlanabileceği gibi, "genel içerikli araştırmalardan da (örnek: Türkiye'nin

En İyi İşyerleri" araştırması) yararlanılabilir. Özel araştırmalar işletmeniz hakkında daha ayrıntılı bilgeler verirken, genel araştırma sonuçları işletmenizi rakipleriniz, sektördeki diğer işletmeler ve hatta farklı sektörlerle kıyaslama imkânı sağlayacaktır. Bu tür kıyaslamalar işletmenizin hangi alanlarda fark yaratabileceğini ortaya koyması açısından da büyük önem taşımaktadır

(Yeni İK Danışmanlık Grubu. (2014). *Adım Adım İşveren Marka Yönetimi*. http://www.yeniik.com.tr/?p=1031. erişim tarihi, 17.01.2016).

İşletmeler aşağıdaki konularda bilgi sahibi olarak işveren markası ile ilgili çalışmalarına hazırlık aşamasında şekil verebilirler (Baş, 2011: 59-60):

- Potansiyel adayların işletmeyle ilgili farkındalık düzeyi,
- Mevcut ve potansiyel adayların algıladığı işveren imajı,
- Mevcut işveren markası imajının, rakiplerden ayıracak özelliğe sahip olup olmadığı ve
- İşletmenin yürüttüğü iletişim faaliyetlerinin işletme üzerinde etkili olup olmadığı.

2.1.2 Adım 2: Çalışan Değer Önermesi Geliştirme

Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ), işgörenlere belirli beklentilerinin karşılanacağına dair verilmiş bir söz olarak tanımlanabilmektedir. Bunun yanı sıra, basit bir niyetin ötesinde bir kavramdır ve yerine getirilememesi durumunda taahhütte bulunan işletmenin itibar ve bütünlüğünün sorgulanmasına yol açacak etik bir düşünceyi temsil etmektedir (Baş, 2011:75). Çalışan değer önermesi ile aynı anlamda kullanılan bir diğer kavram ise "işveren değer önermesi"dir. İşveren değer önermesi, Botha vd. (2011: 3)'de mevcut işgörenleri işletmede kalmaları için hedef adayları da işletmeye katılmaları için motive eden eşsiz nitelikler ve yararlar seti olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca farklılaştırılmış işveren değer önermesi, işveren markasına ivme kazandırmakta, işletmenin stratejik hedeflerine ve tercih edilen kültürüne yönelik gelecekte olması istenen durumunu anlatmaktadır.

Değer önermesi denildiğinde, öncelikli olarak ücret, iş güvencesi, çalışma şartları gibi fonksiyonel faktörler akla gelmektedir. Nüfusunun %20'sinin işsiz, %40'ının asgari ücrete tabi olduğu Türkiye şartları düşünüldüğünde de duygusal faktörlerin ikinci planda tutulması doğal karşılanabilmektedir. Fakat, işletmelerin güçlü bir işveren markası olabilmeleri için büyük çoğunluğu değil, nitelikli azınlığı dikkate alması gerekmektedir (Baş, 2011: 77).

İdeal bir ÇDÖ'nün taşıması gereken özellikler ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Baş, 2011);

- İşgörenlerin yaşamlarını zenginleştirecek bir çalışma ortamı ve kültürünü tanımlamalıdır: ÇDÖ çalışmalarına "İşgörenlerin kendilerini nasıl hissetmeleri istenmektedir?" sorusuyla başlanmalıdır,
- İşgörenlere artı değer sunmalıdır ve
- İşletmeyi rakiplerinden ayıracak duygusal ve fonksiyonel yararlar içermelidir:

Farklılık yaratarak stratejik başarıyı sağlayabilmek için odak yetenek havuzunu belirleyecek yetenek segmentasyonu yapılmalıdır. Hedef grubun ihtiyaçlarının tespiti, rakiplerden farklı ve cezbedici faktör ve değerlerin tanımlanması ve istenen değer önermesinin sunulması için kurum imajı (işletmenin dış algıları), kimliği (iç görüntü, kariyer olanağı, fırsatlar) ve profil (işletme stratejisi) analizinin her yıl yapılması gerekmektedir (Oğuz, 2012: 13).

Günümüzde işgörenleri motive edecek ilk on faktörün öncelik sırası ise şu şekildedir (Doğan, 2005:164):

1. İyi bir iş yaptıklarında, işgörenlere kişisel olarak teşekkür edilmesi,
2. İşgörenlerle görüşmek ve onları dinlemek için zaman ayırmaya hazır olunması,
3. İşgörenlerin performansları hakkındaki görüşlerin onlara bildirilmesi,
4. Açık, güvenli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak için çaba gösterilmesi,
5. İşletmenin nasıl para kazandığı ve nasıl kaybettiği konusunda işgörenlere bilgi verilmesi,
6. İşgörenlerin karar alma sürecine dahil edilmesi,
7. İşgörenlere sahiplik duygusu aşılanması,
8. Performanslarıyla orantılı olarak çalışanların takdir edilmesi, ödüllendirilmesi ve terfi ettirilmesi,
9. İnsanların gelişmelerine ve yeni beceriler edinmelerine fırsat tanınması ve
10. İşletmenin ve işgörenlerin başarılarının birlikte kutlanmasıdır.

Ancak unutulmaması gereken nokta, büyük işveren markalarının, mevcut ve potansiyel işgörenlerin beklentilerine sadece değer önermeleriyle değil, temsil ettikleri iş fikirleriyle de karşılık veriyor olmalarıdır. Diğer bir ifadeyle işveren markası, işletmenin varoluş nedenini oluşturan fikir, tecrübe ve ilişkileri temsil etmektedir ve bu şekilde işgörenlerde güven, umut, gurur gibi hisler yaratmaktadır (Baş, 2011: 39).

2.1.3 Adım 3: İletişim Stratejisi Geliştirme

İletişim olmadan ve iletişimin teknikleri bilinmeden bir marka yaratılması, mümkün değildir. Konuya işveren markası açısından yaklaşıldığında da, işveren markasının işletmenin mevcut ve potansiyel işgörenleri ile iletişim kurmak için sarf ettiği çabaların toplamı olduğu görülmektedir (Oğuz, 2012: 15). İşveren markası iletişiminin amacı, işveren markasının anlaşılmasını sağlamaktır ve etkili olabilmesi için işletmenin tüm pazarlama çabalarıyla tutarlı olmalıdır (Botha vd., 2011: 4). Bu amaçla kullanılan iletişim araçları ve işveren markası açısından etkinlik düzeyleri aşağıda açıklanmıştır.

Reklam, müşterileri veya alıcıları bir mal veya markanın varlığı hakkında bilgilendirmek ve müşteri veya alıcıların ilgili malı, markayı, hizmeti veya işletmeyi tercih etmesini sağlamak amacıyla göze ve/veya kulağa hitap eden mesajların hazırlanması ve bu mesajların ücretli olarak reklam araçları aracılığı ile iletilmesidir (Demir, 2006:64). Reklamlar, pazarlama çalışmalarındaki etkinliğini işveren markası konusunda devam ettirememektedir. Baş (2011), kitabında uluslararası bir işletmenin Türkiye biriminin çalışan değer önermesinin bir gazetenin İK ekinde tam sayfa yayınlandığını, hatta ilanın üç hafta üst üste tekrarlandığını fakat daha sonra gerçekleştirdiği bir anket çalışması sonucunda ilanın bir kişinin dahi dikkatini çekmediği sonucunu elde ettiğini belirtmektedir.

Pek çok pazar araştırmasında çalışılacak en iyi ilk 3 yerden biri olarak seçilen Google, reklamlarında yaşam tarzını, inovasyona verdiği önemi ve iş kültürünü vurguladığı görülmektedir (Oğuz, 2012: 16). Resim 2.1.'de de işgörenlerine sunduğu imkânlardan biri olan ses ve ışık geçirmeyen stres kapsülü yer almaktadır.



Resim 2.1 Google İşgörenlerine Sunulan İmkanlar – Stres Kapsülü

Kaynak: http://www.snopes.com/photos/architecture/google.asp., erişim tarihi, 12.08.2012

2.1.3.1 Kurumsal Web Sitesi

Adaylar bir işletmein kültürü, işgörenleri, vizyonu, misyonu, çalışmak için iyi bir yer olup olmadığı ile ilgili bilgileri kurumsal web sitelerinden öğrenmektedir (Oğuz, 2012: 17).

İşveren markası konusunda kurumsal web sitelerine verilebilecek iyi örneklerden bir tanesi de Resim 2.2'de yer alan GSK Tarafından web Sitesinde İşgören Potansiyeli Taşıyanlar için Tasarlanmış Özel Sayfa'dır.



Resim 2.2 GSK Tarafından Web Sitesinde İşgören Potansiyeli Taşıyanlar İçin Tasarlanmış Özel Sayfa
Kaynak: https://www.gsk.com.tr/gsk_da_calismak/ (erişim tarihi, 18.11.2015).

2.1.3.2 Sosyal Ağlar

Amerikalı insan kaynakları işletmesi Robert Half'ın yaptığı araştırmaya göre; tüm dünyada İK uzmanlarının %18'i, ABD'de % 65'i, Türkiye'de ise %35'i eleman aramak için sosyal medyayı kullanmaktadır (Mengi, 2012).

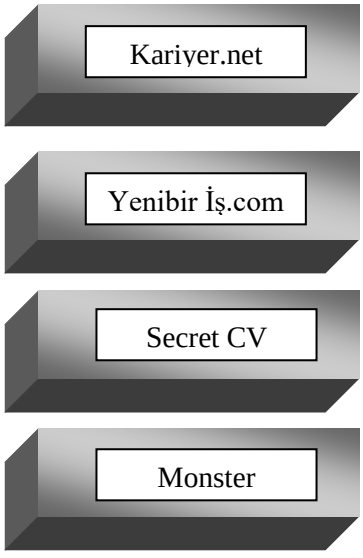
Özellikle genç kuşağın işveren tercihlerini büyük ölçüde "sosyal ağlar" etkilemektedir. Sosyal ağları; işletmelerin kariyer siteleri, işletme hakkında basında çıkan haberler, arkadaş çevresi ve işletme yöneticilerinin demeç ve röportajları takip etmektedir. Reklam ve ilanlar ise daha sonra gelmektedir (Baş, 2011: 102).

2.1.3.3 Kariyer Siteleri

Nitelikli insan kaynağı temininde internetin önemini kavrayan bazı işletmeler ayrı bir kariyer sayfası oluşturma yoluna gitmektedir. Ancak bu sitelerde de ciddi eksiklikler söz konusudur. Baş (2011), Türkiye'deki en gözde 5 işletmenin kariyer sitelerini incelemiş ve aşağıda yer alan eksiklikleri belirlemiştir;

- Türkiye'deki işletme kariyer sitelerindeki en bariz hata aktif iş arayan işgörenler için hazırlanmış olmalarıdır. Oysaki bu siteler, "pasif adaylar" olarak adlandırılan asıl değerli insan kaynağını çekecek bilgiler içermelidir. Aksi takdirde, geleneksel kariyer sitelerinden bir farkları olmayacaktır,
- Sitelerin tümü son derece renksizdir,
- Vaatler (çalışan değer önermesi) son derece tek düze bir şekilde sunulmuştur. İnsanlar anlatılanların gerçekleri yansıtıp yansıtmadığı hakkında şüpheye düşmektedir,
- İşletmeyi, işgörenlerini ve kültürünü anlatan bilgiler bu sitelerde yer almamaktadır,
- İncelenen sitelerin birkaç tanesi hariç, diğerlerine ulaşım son derece güçtür. İşletmenin kurumsal sayfasından kariyer sitesine verilen link diğer linkler arasında kaybolmuş durumdadır ve
- Hemen hemen hiçbirinde geri bildirim sistemi bulunmamaktadır.

Bloomberg Businessweek Türkiye ve Realta Danışmanlık işbirliği ile 2012 yılında dördüncüsü gerçekleştirilen Türkiye'nin En Gözde İşletmeleri 2012 sonucunda En Beğenilen Kariyer Siteleri de belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre, ilk dört kariyer sitesi Şekil 2.1.'de yer almaktadır.



Şekil 2.1 En Beğenilen Kariyer Siteleri

Kaynak: Sakarya 2012:58

Southwest Airlines ve Starbucks da doğru işgöreni istihdam etme ve eğitme kabiliyetleri ile bilinmektedir (Mangold ve Miles, 2007:424). Bunda adı geçen işletmelerin kariyer sitelerini etkin biçimde kullanmaları, kariyer imkanlarının kurumun web sitesinden ve sosyal ağlar üzerinde doğru ve gerçekçi biçimde ifade edilmesi büyük rol oynamaktadır. Ayrıca, işletmeler istihdam deneyimlerini açık ve dikkatli bir şekilde yönettiklerinde, bu durum değer ve etki yaratılmasına da yardımcı olmaktadır (Öksüz, 2012).

2.1.3.4 Kurumsal Kariyer Siteleri

Pepsi'nin kurumsal kariyer web sitesinde işyeri deneyimlerinin "Güçlü markalar, Gelişim için Tutku, Paylaşılan Prensipler Kültürü, Sonuçlara Bağlılık ve Kaliteli İnsanlar Yaratabilme Yeteneği'nin kombinasyonu olduğunu söylemektedirler (http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain, (erişim tarihi, 09.08.2014).

Bloomberg Businessweek Türkiye ve Realta Danışmanlık işbirliği ile 101 üniversiteden 15.203 öğrencinin katıldığı ve 2012'de dördüncüsü gerçekleştirilen Türkiye'nin En Gözde İşletmeleri araştırması sonuçlarına göre Türkiye'de en beğenilen kurumsal kariyer siteleri Şekil 2.2.'deki gibidir (Sakarya, 2012: 54);



Şekil 2.2 En Beğenilen Kurumsal Kariyer Siteleri

Kaynak: Sakarya 2012:54

2.1.4 Adım 4: Harekete Geçme

İşveren markası, pazarlama prensiplerinin insan kaynakları yönetimine uygulanmasının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İç pazarlama kavramı, işgörenleri işletmenin iç müşterileri, işleri de iç ürünleri olarak varsaymaktadır (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2012:1337). Harekete geçme aşamasında iç pazarlamaya dönük faaliyetler yoğunluktadır ve uygulamaya yöneliktir. İç pazarlama ise işgörenlerle birlikte kendi kendini desteklemektedir. Örneğin, kariyer yönetimi işletme içinde kariyer ihtiyaçlarının karşılanması ile bağdaştırılabilmektedir (Kara, 2013: 70).

> "Kuruluşlar ve bireyler hem kariyer yönetiminde bir rol oynamakta hem de fırsatlar ve her ikisi için de yararların takip edileceği bağlantılar hakkında önemli bilgiler paylaşabilmektedir. İşletmenin sembolik yönleri pazarlanıyorken aynı zamanda istihdamın daha pragmatik (faydacı) yönlerinin de resmi sunulmaktadır ve işletmedeki istihdam hakkında kariyer gelişimi, sorunlar ve benzersiz fırsatlarla ilgili ifadeler yürürlüğe koyulmaktadır. Bu mesajlar, uygun adayları çekmek amacıyla işletme adına niyetlere ve potansiyel adaylar tarafından vaat olarak yorumlanabilmeye işaret etmektedir" (Kara, 2013: 70).

2.1.5 Adım 5: Ölçme

İşveren markası ile ilgili çalışmalarda kaydedilen etkinliği ölçebilmek mümkündür. Bu noktada ilgili ölçütleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Kara, 2013: 70-72; Baş, 2011: 122-125):

"Genel işgücü üretkenliği: Bu ölçütte, işgörenlere yapılan yatırımın işverene gelir olarak ne kadar yansıdığı üzerinde durulmaktadır. İnsan kaynaklarının mevcut işgörenlere fonksiyonel ve ekonomik yararlar paketi olarak sunduğu maaşlar, yan haklar, eğitim vb. harcamalar ile işletmenin geliri arasındaki oranın netleştirilmesi gerekmektedir. Bu oranın işletmenin maddi bağlamda yararına sonuçlanması işveren markası yönetimi sürecinin karşılığını alması anlamına gelmektedir.

İş tatmini: Çalışılacak en iyi yer olarak tanımladığı işletmede çalışan aday, beklentilerinin karşılanacağını düşünerek, vaat edilen değerler paketiyle, işletmeye çekilmiştir. Vaat edilen değerlerin ne derece etkin olduğu iş tatmin düzeyiyle net olarak değerlendirilebilmektedir.

Örgütsel bağlılık: Gerçek anlamda işveren markasına sahip olan işletmeler büyük ölçüde örgütsel bağlılık yaratmaktadır. Çünkü hiç kimse 'çalışılacak en iyi yer' olarak gördüğü işletmeden ayrılmak istemeyecek ve dolayısıyla işgücü devri, işvereni sevindirecek oranlarda olacaktır.

Yöneticilerin tatmin düzeyi: İnsan kaynakları departmanının nitelikli adayları işletmeye kazandırmış olması yöneticilerin memnuniyet düzeyinde artış yaratacak ve tüm işgörenlerin performansını etkileyecektir. Bu bağlamda memnuniyet düzeyi yüksek olan yönetici

sayesinde dolaylı olarak tüm faaliyetler, üretkenlik düzeyleri, hedeflere ulaşmadaki katkı da artmış olacaktır.

İşe Alım Göstergeleri: İşveren markası yönetimi, işe alım sürecinin etkinliğini son derece artırmaktadır. Bu etkinliğin arttığını belli göstergelerle anlamak mümkündür:

- İşe yeni alınan işgörenlerin performansı,
- İşe yeni alınanların başarısızlık oranları,
- Yeni işe alınanların işten ayrılma oranları,
- İşgören alımının zamanında tamamlanma oranı,
- Yeni işe alınanlarıN iş tatmini düzeyi,
- Rakip işletmelere transfer edilenlerle/alınanların oranı,
- Nitelik, yetenek eksikliği yüzünden yaşanan proje gecikmeleri,
- Yeni işe alınan adaylardan verim sağlayana kadar geçen süre ve
- İşveren markası yönetimi süreciyle birlikte tanıtım ve ilan giderlerindeki azalış/artış.

İşgücü Devri: İşveren markası yönetiminin en önemli göstergelerinden biridir. Örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak işletmesini 'çalışılacak yer' olarak gören işgören, dolayısıyla işten ayrılma girişiminde bulunmaz. İşgücü devri de bu durumda oldukça düşük olur. Aksi durum ise, bize işveren markası yönetimi sürecinin etkin olmadığını gösterecektir."

2.2 İşveren Markasının Boyutları

Farklı çalışmalarda işveren markası farklı boyutlar altında kategorize edilmektedir. Adler ve Ghiselli'nin (2015) çalışmasnda bu boyutlar 4 kategoriye ayrılmıştır: 1) Ekonomik nitelikler (maaş, ödüller, çalışma programları ve işyeri istikrarı. 2) Psikolojik nitelikler (güçlü kurum kültürü, işletmede kişilerarası olumlu ilişkiler, takım oluşturma vb.). 3) Fonksiyonel nitelikler (işin içeriği, eğitim, kariyer, gelişim vb.) ve 4) Örgütsel nitelikler (pazar segmenti liderliği, uluslararası faaliyet alanı, işletme tarihi, tüketici itibarı ve üst yönetimin itibarı).

Ambler ve Barrow (1996) işveren markasını 3 boyutta incelemiştir (fonksiyonel, psikolojik ve ekonomik). Berthon vd. (2005) 5 boyutta incelemişlerdir (gelişim, ilgi, sosyal, uygulama ve ekonomik). Bu çalışmada ise işveren markasının boyutları yapılan analizler neticesinde 4 başlık altında (itibar, sosyal, gelişim ve ekonomi) toplanmıştır.

2.2.1 İtibar Boyutu

Kurumsal itibarın oluşturulması için insan kaynakları uygulamaları ve işgören merkezli bir yapılanma son derece önemlidir. Toplumsal algılar, işletmeyi diğer işletmelerden ayıran güçlü yanlar ve bunların kurumsal itibara olan katkıları işletmeyi 'çalışılacak en iyi

yer' olarak konumlandırmaya yararyan etkenlerdir. İşgörenler kurumun itibarı ile kendi öz saygılarını yüceltmekte, çalışma koşulları ve kariyerleri için gerekli tatmini de bu sayede karşılayabilmektedirler. İşletmeler kurumsal itibar ile birlikte nitelikli iş gücü açısından cazibe yaratmaktadırlar ve rekabet üstünlükleri artmaktadır. Köklü bir işletme olma, bilinirliğin yüksek olması, saygın bir işletme olma itibar açısından önemlidir. Ayrıca işletmenin bir sosyal politikasının olması, örnek alınabilir insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesi adaylar için önemli çekicilik unsurlarıdır. İnsan kaynakları kurumsal itibarın bir altında yer alan önemli bir itibar unsurudur. İşletme işgörenlerinin, potansiyel işgörenlerin işletmeye ilişkin düşüncelerini yansıtmaktadır. Böylelikle işletme 'Çalışılacak En İyi Yer' vb. gibi sıralamalarda en üst sıralara taşınmaktadır (Kara, 2013:47).

2.2.2 Sosyal Boyut

İşgörenlerin sosyal açıdan, biyolojik sağlıkları açısından ve psikolojik açıdan devamlı desteklenmeleri, motive olmaları ve tükenmişlik yaşamamaları önemlidir (Terlemez, 2012:34). Sosyal boyut ile ilgili örneklerde de görülebileceği gibi bu boyut içerisinde şu maddeler dikkate alınmaktadır (Ünal, 2010);

- İş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabilme olanağı,
- Yöneticilerle iyi ilişkiler kurabilme olanağı,
- Destek olan ve cesaretlendiren iş arkadaşlarının olması,
- Eğlenceli bir çalışma ortamı,
- Mutlu bir iş ortamı,
- Fazladan gönüllü çalışılabilecek bir işletmenin oluşturulabilmesi ve
- Her türlü sorunun, önerinin veya sevincin yöneticilerle paylaşılabilmesi.

İşletmenin amaçları ile bireylerin amaçlarının örtüşmesi de burada son derece önemlidir. Bu bakımdan hem işletmenin işgöreni benimsemesi hem de işgörenin işletme hakkında yüksek bir aidiyet duyması bakımından sosyal boyut önem kazanmaktadır. Artık işletmeler işgörenlerinin psiko-sosyal ihtiyaçlarını da göz önünde bulunduran politikalar izlemektedirler.

2.2.3 Gelişim Boyutu

İşgörenin işine bağlı olması ve işini sahipleniyor olması işverenin beklentilerini anlayarak performansını yükseltmesini sağlar. Hem bilgisini hem de yeteneklerini mümkün olduğu kadar fazlaca kullanmaya çalışır. İşveren markası için bu çok önemlidir. Gelişimin kaydedilmesi işe bağlılık ve işi sahiplenme ile iç içedir. Örgütsel anlamda kurumun kültürü ve

uygulamaları işgörenlerin örgütsel bağlılığından önemli derecede etkilenir. İşgören ve işveren arasında pozitif bir denetim mekanizması ile bu süreç güvence altına alınabilir. Hem işgörenler birbirini denetleyebilir hem de yönetici yönetilen ilişkisi biçiminde bir denetim mekanizması ile bu sağlanabilir. Doğrudan raporlama bu açıdan önemlidir. Yöneticinin buradaki fonksiyonu ise fazladır (Demir, 2014: 18).

İşgörenlerin eğitimi gelişim açısından önemlidir. İş öncesi ve meslek içi eğitimler bireysel ve mesleki gelişimi sağlamaktadır. İşgörenin bilgi, deneyim ve yetenekleri artmakta, işe yatkınlık artmakta ve kariyer basamakları için temel teşkil etmektedir (Karatepe, 2005:41). İşgören performansı eğitimden doğrudan doğruya etkilenmektedir. İşgören bu yolla markanın bir parçası olduğunu algılamaktadır. Tutum, tavır ve davranışlarını marka performansı ile birlikte düşünerek geliştirmeye ve düzenlemeye çalışmaktadır (Lee vd., 2014:1361). Eğitim faaliyetleri işgörenlerin örgüt amaçları ile uyumlu hale getirilmesi, katılımcılığın gerçekleştirilmesi ve mesleki yeterliliklerin arttırılması için önemli bir araç olarak da kullanılabilmekte ve bu açılardan işveren markası için son derece önemlidir. Gelişim boyutunda önemli bir diğer konu da kişinin yönetim tarafından tanınması / takdir edilmesidir. Etkili ve adil bir ödüllendirme mekanizmasının işletilmesi son derece önemlidir. Kişisel gelişim ve kariyer gelişiminin işletme bünyesinde sağlıklı biçimde ilerlediğini gören işgören için işletmeye uyum kolaylıkla sağlanan bir durum haline gelecektir. İşgörene yapılan yatırım işgören açısından işletmeye duyulan sadakatin uzun yıllar devam etmesi anlamına gelebilmektedir. Bu bir anlamda örgütsel bağlılığı da beraberinde getiren bir süreçtir.

2.2.4 Ekonomik Boyut

Ekonomik boyut işgören için önemli bir motivasyon unsuru olduğu gibi asıl olarak işveren markasının ana unsurlarından biridir. "Ücret, yan ödemeler, iş güvencesi, fiziksel çalışma ortamı, iş yerindeki sosyal ortam, çalışma saatleri, yöneticilerin/işgörenlerin niteliği, yöneticilerin işgörenlere karşı tutumu, işgörenler arası ilişkiler, farklı projelerde çalışma imkanı, yenilikçi düşünceleri harekete geçirme imkanı, yetenekleri kullanma imkanı, profesyonel eğitim/gelişim imkanı, yükselme imkanı, yurt dışında çalışma imkanı" gibi ögeler hem kariyer anlamında işletmeye bir değer atfetmekte hem de işgörenin ekonomik olarak işletmeye bakış açısına ilişkin referans oluşturmaktadır (Kara, 2013: 56).

İşgören açısından para öncelikli ihtiyaç kalemlerinden biri durumundadır. Çünkü Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında olduğu gibi birey için temel öncelik geçimini sağlayabilmek, ailesi ile ilgili temel ihtiyaçları karşılayabilmektir. Sonrasında para biriktirmeyi, statü sahibi olabilmeyi, saygınlık ve itibarı düşünmektedir. Öte yandan çift etmen kuramında olduğu gibi öncelikle temel ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Bu

açıdan para ya da işgörenin ekonomik kaygısı öncelikli olarak giderilmelidir. Bunu yapabilme gücü olan, örneğin yüksek maaş ödeyen ve bunu hiç aksatmadan yerine getiren bir işletmenin işveren markası ekonomik boyut anlamında son derece güçlü olacaktır. İşgörenin parasal olarak tatmin olması, çalışma şartlarının iyi olması, çeşitli sosyal imkânların ve sosyal hakların işletme bünyesinde tanınıyor ve uygulanıyor olması bireylerin yaptıkları iş ile aldıkları ücret arasında sürekli biçimde kıyaslama yapmalarını, yakınmalarını engelleyecektir. Ekonomik boyut en az diğer boyutlar kadar önemlidir ve onları destekleyen, pekiştiren bir yapıya sahiptir.

2.3 İşveren Markası Boyutlarının Birbirleriyle Etkileşimi

İşveren markası boyutları birbiri ile etkileşim içerisindedir. Bütüncül olarak konuya yaklaşmak ve bileşenleri bütüncül olarak değerlendirmek gerekmektedir. Zira potansiyel işgörenlerin sosyal kimlik kuramı açısından daha çok ilgi, gelişim, sosyal boyut ve kurumsal itibar boyutlarına önem verdikleri öngörüsünden hareketle bireyi o örgütsel yapıya bağlayacak işveren markası boyutları arasında sıkı bir etkileşim olduğu söylenebilir. Markanın çekici hale gelmesi, bireyin o marka ile özdeşlik kuracak güçte bir bağa sahip olması işveren markası açısından büyük bir aşamanın kat edildiğinin bir göstergesi olabilir.

İşveren markası boyutlarına ilişkin bütüncül bir uygulama süreci ile öncelikle güçlü bir marka değeri yaratılmış olur ki, bu da potansiyel adaylar tarafından işletmei ‘çalışılacak en iyi yer’ olarak konumlandırma üzerinde son derece etkilidir. Bu sayede yüksek nitelik sahibi olan potansiyel adayların işletmeye çekilmesi ve mevcut işgörenlerin da elde tutulması sağlanmış olacaktır (Kara, 2013: 57).

İşveren markası boyutları bir anlamda çok boyutlu bir bileşenler bütünü olarak ifade edilebilir. Bunları şu şekilde maddeler halinde sıralamak mümkündür: (Figurska ve Matuska, 2013:39)

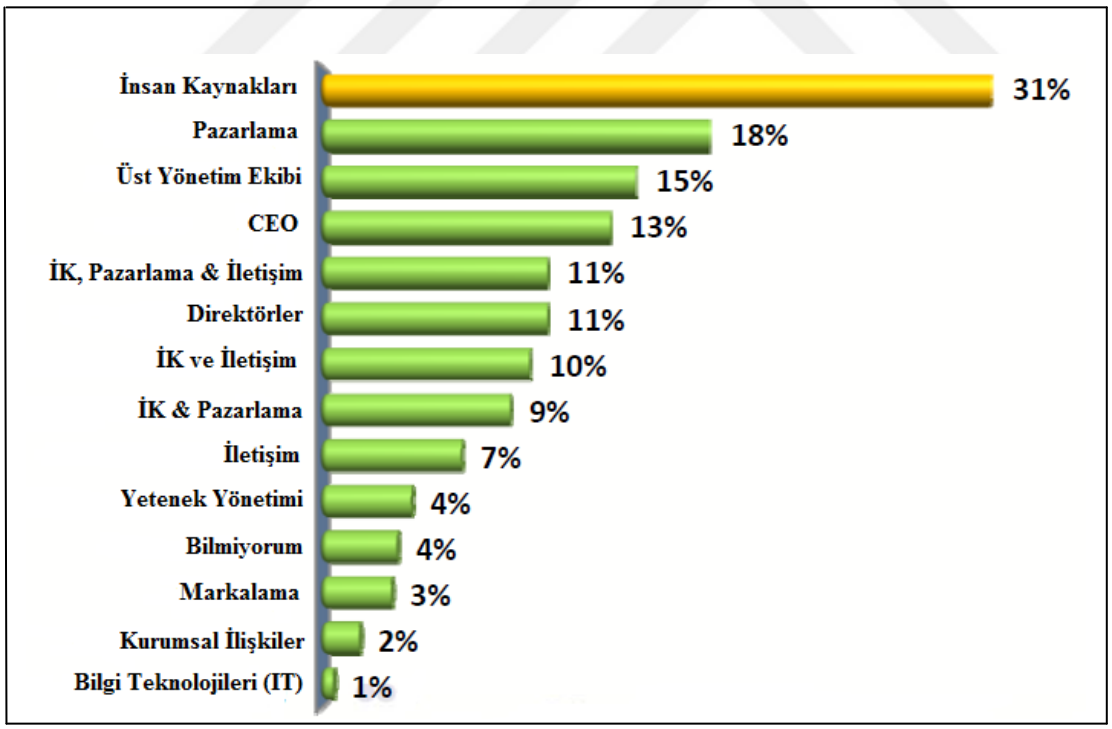
- Karşılaştırmalı üstünlük,
- Zenginleşen insan kaynağı,
- Artan işgören anlaşma düzeyi,
- Büyük işgücü çeşitliliği,
- Güçlü işbirliği kültürü,
- Güçlü halkla ilişkiler araçları,
- Örgüt ve marka için yükselen destek ve
- Yükselen paydaş değeri.

Boyutlar bir açıdan da deneyimlenebilen ve sembolik anlamlar ifade eden bir içeriğe sahiptir. Özellikle potansiyel işgören söz konusu olduğunda sembolik içerik daha baskın durmaktadır. Bu noktada daha çok algılar söz konusudur. İşgörenin kendi kimlik konumlandırması ve kendi dünyasındaki marka imajları bu boyutların içeriğini doldurur. Aynı zamanda algılanan tatmin ve bilişsel uyarım işveren markası hakkındaki sembolik içeriği hazırlamaktadır (Lievens vd., 2007: 48).

2.4 İşveren Markası Yönetimi ve İlgili Olduğu Disiplinler

İşveren markası belirli disiplinlerle iç içedir. Yeni bir kavram olması ve işletmenin çalışma ilişkilerinin çözümlenmesinde farklı disiplinlerin sağladığı bakış açılarının her birinin bu ilişkileri anlamayı kolaylaştırması, yine bu disiplinlerin sorunların çözümü için yöntem üretmeleri nedeniyle işveren markasını tek bir disiplinle değil pek çok disiplinle olan ilişkisi sayesinde kavrayabilmek mümkündür.

Employer Brand International'ın 2011'de yaptığı çalışma sonucunda İşveren Markası yönetiminden hangi departmanın/departmanların sorumlu olduğu Şekil 2.3'de görülmektedir.



Şekil 2.3 İşveren Markası Yönetiminden Sorumlu Departman / Departmanlar

Kaynak: Minchington, 2014

Şekil 2.3'den de anlaşılacağı üzere, İnsan Kaynakları Departmanı bu konudan ana sorumlu departman olarak görülmektedir. 2011 yılında yapılan bu çalışma kurumsal ve tüketici markalarının geleneksel sorumlusu olan pazarlama departmanının işveren markası

yönetiminden sadece işletmelerin %18'inde sorumlu olduğunu göstermektedir. 2009 yılında yaptıkları aynı çalışma sonuçlarında yönetim ekibi %2 ve CEO %1 sorumlu olarak görülmekteydi. Bu da bizlere günümüzde işletmelerde işveren markalaşmasına daha stratejik uygulamalar konusunda artış olduğunu göstermektedir.

Bu konuya Türkiye'den bir örnek vermek gerekirse Türkiye İş Bankası'nda işveren markası çalışmalarını İnsan Kaynakları İletişimi Birimi yürütmektedir. İnsan Kaynakları İletişimi Birimi, İnsan Kaynakları Yönetimi bölümüne bağlı olarak çalışmaktadır (Öksüz, 2012: 15).

Minchington (2014) tarafından yapılan çalışmanın bir diğer önemli sonucu ise Tablo 2.1.'de görülmektedir.

Tablo 2.1 Bölgesel Verilere Göre İşveren Markasından Sorumlu Departmanlar (İlk 3 Yanıt)

	Avustralya	Avrupa / UK	Yeni Zelanda	USA / Kanada
İnsan Kaynakları	1	1	1	1
Pazarlama	2	2	3	*
Üst Yönetim Ekibi	*	*	2	2
CEO	3	*	*	*
Direktörler	*	3	*	*
İK, Pazarlama & İletişim	*	3	*	3
Yetenek Yönetimi	*	*	*	3
Markalama	*	*	*	*

	Asya	Polonya	Rusya	Güney Afrika	Güney Amerika	Türkiye	BAE	Ukrayna
İnsan Kaynakları	1	1	*	1	1	1	1	*
Pazarlama	*	2	3	*	3	3	2	1
Üst Yönetim Ekibi	*	*	1	3	*	*	*	2
CEO	*	*	*	2	*	*	2	2
Direktörler	*	*	*	3	2	*	2	2
İK, Pazarlama & İletişim	2	3	*	*	*	*	*	*
İK & İletişim	3	2	*	*	*	2	2	3
İK & Pazarlama	*	*	2	*	*	*	*	*
İletişim	2	*	*	*	*	*	2	*
Yetenek Yönetimi	*	3	*	*	*	*	2	*
Markalama	*	*	*	*	3	*	*	*

Kaynak: Minchington, 2014

Tablo 2.1'de ilgi çeken nokta Rusya ve Ukrayna hariç tüm bölgelerde İnsan Kaynakları fonksiyonunun işveren markası stratejisinin ana yöneticisi olduğudur. Çalışmada bunun ana nedeni olarak işveren markası kavramının bu bölgedeki işletmeler için yeni olduğu ve insan kaynakları işlevinin ABD, UK, Avustralya gibi gelişmiş pazarlardaki ile aynı etki ve profile sahip olmayışı gösterilmektedir.

2.4.1 İşveren Markası Yönetimi - İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi, çalışma yaşamına ilişkin olarak tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte işgörenin planlanmasından itibaren, işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonudur (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 23).

İşveren markası kavramı, insan kaynakları yönetimi alanında oldukça yakın zamanda yükselmiştir ve pazarlama ilkelerinin insan yönetimi alanına uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır (Ong, 2011:1089).

İnsan kaynakları yazınında işveren markası üç aşamadan oluşan bir süreç olarak belirtilmektedir (Backhous ve Tikoo, 2004: 502);

1. İşletme somut bir değer önerisi geliştirmektedir. Değer önerisi geliştirilmesini takiben, değer önerisini potansiyel işgörenlerine, istihdam ajanslarına, danışmanlarına vb paydaşlarına pazarlamaktadır,
2. İşveren markalaşmasının dış pazarlaması temel olarak hedef popülasyonu çekecek şekilde ve aynı zamanda ürün ve kurumsal markaları destekleyecek ve geliştirecek şekilde tasarlanmalıdır ve,
3. İçsel pazarlama, işveren markasının üçüncü adımıdır. Amacı, örgütsel değerler ve amaçlar bütününe bağlı kalarak işgücünü geliştirmektir.

Özellikle finans ve pazarlama gibi diğer yönetim fonksiyonları ile karşılaştırıldığında, iş yaşamındaki rolünü meşrulaştırmak konusunda temel bazı problemler yaşamıştır (Martin vd., 2005: 76). Bu durumda, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında hem tahmin yapabilmek hem de insan kaynaklarının organizasyonel işleyişe etkilerini anlayabilmek açısından kuramsal modellere ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin hem içeriksel hem de ilişkisel olarak çözümlenebilmesi açısından kaynak bağlılığı kuramı, uygun kuramsal zemini sağlamaktadır. Bu kurama göre rekabetçi üstünlük, strateji ve işletmenin içsel kaynakları ile ilişkilendirilmektedir. Kullanılan anahtar kavram organizasyonel yetkinlik (core competency)

kavramıdır. Kısacası, geleneksel stratejik analiz endüstri – çevre odaklı iken kaynak bağlılığı, perspektifi organizasyonun kendisine ve iç süreçlerine kaydırmıştır (Sayılar, 2004). Stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin araştırmaların büyük bir kısmı da, kaynak bağlılığı kuramının getirdiği "rekabetçi üstünlük yaratan örgütsel bir kaynak olarak İKY" temel kabulünden hareket etmektedir. Bu içeriği itibariyle stratejik insan kaynakları yönetiminin temel problematiği, organizasyonel performansı istenen doğrultuda ve düzeyde geliştirecek bir insan kaynakları sisteminin nasıl tasarlanacağıdır. Bu noktadan itibaren de bu amaca yönelik olarak geliştirilen işveren markası çalışmaları gündeme gelmektedir.

Mevcut ve potansiyel insan kaynağı anlamında organizasyonel davranış ve kişisel psikoloji açısından işletmenin sahip olduğu farklılıkların neleri vaat ettiği önemlidir. İşletmenin kimliği, değerleri, politikaları, davranışları ve sistemi, işletmenin insan kaynağı ile bütünleşerek işletmenin sahip olduğu işveren markasının karakterini ortaya koymaktadır (Bodderas vd., 2010: 5).

Dünyanın önde gelen İnsan Kaynakları stratejistlerinden biri olarak tanınan San Francisco Devlet Üniversitesi'nden Dr. John Sullivan 2006 yılında yayınlanan makalelerinden birinde Türkiye'nin ciddi anlamda nitelikli bir İK potansiyeline sahip olduğuna, ancak ülkedeki işletmelerin işveren markalamasından bihaber olduklarına dikkat çekmektedir (Bloomberg Businessweek Türkiye, 2010: 50).

Her işletme (ister büyük ister küçük olsun), farkında olsun ya da olmasın, planlamış olsun ya da olmasın –hatta en küçük işletmeler bile- bir işveren markasına sahiptir (Katoen ve Macioschek, 2007: 23) ve bu marka, adayın ve işgörenlerin, işletmenin adını duyduğu andan itibaren işletmeden emekli olduğu ana kadar ki deneyimlerinin her anına dokunmaktadır (http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain, (erişim tarihi, 09.08.2014).

Nitelikli iş gücüne sahip olabilmek ve bu işgücünü elde tutabilmek, giderek bir savaşa dönüşmüştür ki bu durum insan kaynakları yönetimi (İKY) yazınında "yetenek savaşı" terimi ile ifade edilmektedir (Ünal, 2010: 3-28). Gelişmiş ülkelerdeki yetenekli işgörenlerin fazlalığına karşılık, gelişmekte olan bir çok pazar yetenekli işgören kıtlığı yaşamaktadır (Newburry vd., 2014: 1). İşveren markası, yetenek kıtlığı sorununa karşı geçerli olan birkaç uzun soluklu çözümden bir tanesidir (Melin, 2005: 21). Dünya Ekonomik Formu Küresel Rekabet Raporu'nda Türkiye 140 ülke arasında 2015-2016 döneminde 51. sırada yer almaktadır. En iyi performansı pazar büyüklüğü alanında gösteren Türkiye (16. sırada) en ağır düşüşü ve performansı kurumsal yapılanma endeksinde göstermiştir (75. sırada). (http://ref.sabanciuniv.edu/tr/content/d%C3%BCnya-ekonomik-forumu-k%C3%BCresel-rekabet-raporu-2015-2016, (erişim tarihi, 09.01.2016).

Martin vd. (2005), insan kaynakları ve markalama çalışmaları ile ilgili konferansların ve danışmanlık hizmetlerinin gelişme gösterdiğini belirtmişlerdir. Örneğin, pek çok danışmanlık işletmesi sadece işveren markalaması veya işveren markalamasını kendi portföylerinin önemli bir unsuru olacak şekilde konumlandırma konusunda uzmanlaşmaktadırlar.

2.4.2 İşveren Markası Yönetimi – Pazarlama Yönetimi İlişkisi

İşveren markası, işletmelere kendilerini sahip oldukları pazarda mevcut işgörenlerine karşı işveren olarak, yeni adaylara karşı potansiyel işveren olarak, müşterilere karşı da hizmet sağlayıcı olarak tanımlamalarına odaklanmaktadır (Melin, 2005:9). İşveren markası iki farklı pazarlama durumu sunmaktadır: iç pazarlama ve dış pazarlama. İşveren markasının dış pazarlaması, öncelikle hedef kitleyi çekmek için tasarlanmaktadır fakat aynı zamanda ürün ve kurumsal markaları desteklemek ve geliştirmek için de tasarlanmaktadır. İç pazarlamanın amacı da iç markalaşma olarak bilinmektedir (Berlenga, 2010:16). Dış pazarlama iletişimi marka farkındalığı oluşturmaya çok yardımcı olurken, iç pazarlama iletişimi hizmet sektörü işgörenlerinin markanın anlamını anlamaları ve benimsemeleri konusunda kritik öneme sahiptir (Lee vd., 2014: 1361).

Pazarlama stratejisinin geliştirilmesi, işletmenin iç ve dış çevresinin derinlemesine analiz edilmesini ve fayda sağlayacak bilgilerin sentezini gerektirmektedir. İşveren markalaşması, pazarlama ilkelerinin insan yönetimi alanına uygulanmasından doğmuştur ve iç ve dış hedef kitlelere bir işveren olarak hem istenen hem de farklı olan bir işletme olduğuna dair işletmelerin çabalarını ifade etmektedir (Jenner ve Taylor, 2007: 7). İşveren markası, bir anlamda insan kaynakları pazarlaması olduğundan dolayı marka yaratımında pazarlamadaki fonksiyon ve kavramların dikkate alınması gerekmektedir (Oğuz, 2012: 34). Segmentasyon ve 7 P (pazarlama karması) kavramlarının işveren markasına adaptasyonu marka sürecini kolaylaştırmaktan da öte, sürecin sağlıklı olmasını ve doğru hedefi yakalamasını sağlayacaktır. Bu doğrultuda, pazarlama karmasını işveren markası için tekrar tanımlamak gerekirse (Oğuz, 2012: 33);

"**Ürün (Product):** Kısaca, işverenin hedef işgörenlerinin ihtiyaçlarını tespit ettikten sonra dolaylı ya da dolaysız olarak sunduğu teşviklerin toplamıdır (işveren markası bileşenleri). Chunping ve Li (2011)'e göre de ürün, iş arayanlara işin gerektirdiği sorumluluklar ve kariyer gelişim fırsatlarından söz etmektedir.

Fiyat (Price): İşverenin hedef işgöreninden sunduğu teşviklerin geri dönüşümü olarak beklediği katkılar ve işgörenin bu katkıları organizasyona sağlarken karşılaştığı dolaylı fırsat maliyetleridir.

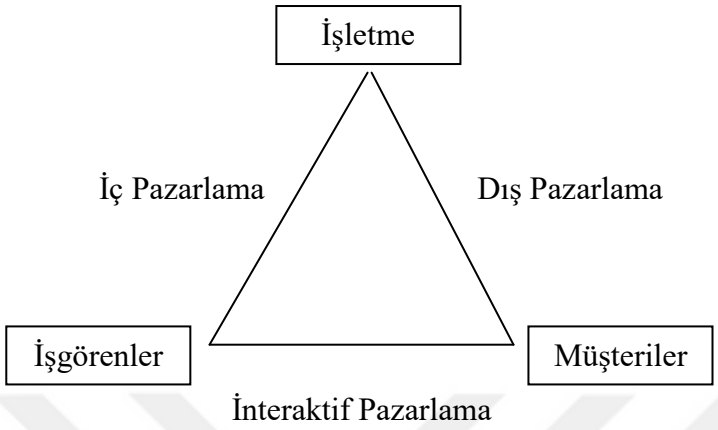
Dağıtım (Place): İşverenin özelliklerinin ulaşılabilir hale geldiği coğrafi lokasyonlar. Chunping ve Li (2011)'e göre de dağıtım, iş arayanlara iyi bir çalışma ortamı sunmaktadır.
Tutundurma (Promotion): İşveren markası değer önerisinin farklılaştırılmış özelliklerini mevcut ve potansiyel işgörenlerine duyurabilmek amacıyla kullandığı resmi ve resmi olmayan mesajların / kanalların tümüdür (gazete, internet sitesi vb.). Chunping ve Li (2011)'e göre de tutundurma, iç ve dış tanıtım fırsatları yaratılmasıdır.
Süreç (Process): İşgörenlerin ürünün dolaylı / dolaysız özelliklerine erişimini kolaylaştıran ve aynı zamanda onların organizasyon hedeflerini başarmasına imkan yaratan işle ilgili ya da ilgisiz rollerini tanımlayan işyeri prosedürleridir.
İnsanlar (People): İstihdam ilişkisinden en üst düzeyde fayda elde edilmesini ve teşviklerin optimize edilerek işgörenlere sunulması konusunda bilgi ve kabiliyete sahip olan insanlar (insan kaynakları işgörenleri, üst yönetim gibi).
Fiziksel kanıt (Physical Evidence): Organizasyon ve kişisel hedeflerin başarılmasını kolaylaştıran işyeri çevresidir."

Günümüz pazarlama anlayışında ilişki içerisinde olan taraflar açısından karlı ve uzun süreli olabilecek bir ortamı sağlamak son derece önemlidir. Söz konusu ilişki, işletme-müşteri ilişkisi açısından düşünüldüğünde müşterinin bakış açısıyla ilişkiye ait üç boyut bulunmaktadır; ilişkinin oluşması (ilk kez satın alımda bulunma), ilişkinin sürmesi (tekrar satın alımda bulunma) ve ilişkinin sağlamlaşması (müşterinin işletmeye taahhütte bulunması) dır (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 132). Aynı durum işveren markası yönünde de mevcuttur. İşveren markası yönetimi açısından ilişki, işe alım öncesi dönemdeki ilk izlenimlerle oluşmakta, çalışmaya başladıktan sonra ilişki sürmeye devam etmekte ve karşılıklı taahhütlerin yerine getirilmesi ile sağlamlaşmaktadır.

Pazarlamacılar, insan kaynağı yönetimi üzerine yeni bir ışık tutmak için de markalaşma ve iletişim dilini iyi bir şekilde kullanmaktadır. Ayrıca, insan kaynakları profesyonellerine destek amacıyla insan kaynağı yönetimi sorunlarına markalaşma dilini uygulamak için pratik araçlar üretmişlerdir. Bununla birlikte, pazarlama ve markalaşma uzmanları tarafından gösterilen ilgiye rağmen marka yönetimi ve itibar oluşturma süreçlerinde insan kaynakları yönetimi ve pazarlama arasındaki bağlantıların anlaşılmasının yeterince sofistike olmadığı ileri sürülmektedir (Katoen ve Macioschek, 2007: 16).

Marka yönetimi ve itibar oluşturma süreçlerinde insan kaynakları yönetimi ve pazarlama arasındaki bağlantının anlaşılmasının yeterince karmaşık olmadığı iddia edilmektedir. Pazarlama sürecinde dış pazarlamaya ağırlık verilirken, işveren markası-pazarlama yönetimi ilişkisinde iç pazarlama kavramı ön plana çıkmaktadır. İç pazarlama,

"işgörenlerin işletmelerin iç müşteriler olarak ilk pazarı olduğunu ve işlerin de iç ürünler olduğu" şeklinde belirtilmektedir (Berthon vd., 2005). Kolle (2011)'nin çalışmasında bu ilişki Şekil 2.4.'deki gibi gösterilmiştir.



Şekil 2.4 İç-Dış ve İnteraktif Pazarlama
Kaynak: Kolle 2011:8

Şekil 2.4'de gösterilen durumu Kolle (2011) Mariott Hotel örneği ile açıklamıştır: Bill Marriott iş adaylarına otel zincirinin üç grubu memnun etmek istediğini söylemiştir 1) müşteriler 2) işgörenler 3) hissedarlar. Bill Marriott'un bunu söylemesinin ilk nedeni işletmenin işgörenlerini memnun etmesi gereğidir. Eğer işgörenler işlerini severse ve çalıştıkları otelden gurur duyarlarsa müşterilere iyi hizmet sunacaklardır. Memnun müşteriler sık sık Marriott'a gelecektir. Bu işin sürekliliği de hissedarlara yüksek kar olarak dönecektir.

Pazarlama ve insan kaynakları fonksiyonları arasında tarihsel olarak zayıf bağlantılar olmasına rağmen, CIPD ve SHRM (Society of Human Resource Management) gibi insan kaynakları profesyonelleri ve işletmeler işletmenin dış kurumsal imajını iç işgören kimliği ile birbirine bağlayarak iş yaşamında daha büyük söz sahibi olabilmek için insan kaynakları adına temel fırsatlar sağlamaktadırlar (Martin vd., 2005). Kurumsal itibar, büyük ölçüde kurumsal imajla aynı anlamda kullanılsa da aralarında çok küçük farklılıklar bulunmaktadır. Kurumsal imaj, bugüne yönelik veya genel bir algılama iken, kurumsal itibar çıkar gruplarının işletmenin gelecek performansına ilişkin beklentilerini de içermektedir. Bu anlamda imaj işletme tarafından tasarlanabilirken itibar biraz daha kendiliğinden bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal itibar, işletmelerin maddi olmayan varlıklarının en önemlilerinden biridir ve yapılan araştırmalar, kurumsal itibarın işletmelerin adaylara yönelik çekiciliğini artırdığını göstermektedir (Erdemir, 2007).

2.4.3 İşveren Markası Yönetimi-Üretim İlişkisi

Dünyada üretim biçimleri değişmektedir. Masa başında ya da bant başında üretim, yerini dijital teknoloji ve bilişim hizmetlerine bırakmaktadır. Bu yönde işgörenlerin profili de değişmektedir. Her bir işgören kendine has koşullarda çalışma biçimini oluşturmakta ve buna uygun koşullar altında verimliliği artırılmaya çalışılmaktadır. Bu durum standart kalıpların dışına çıkmayı, klasik yönetim anlayışından uzaklaşmayı gerekli kılmaktadır.

Güçlü bir işletme anlamına gelen işveren markası, işgörenlerin bağlılığını artırır. Kurumdan ayrılmalarından kaynaklanan maliyetleri azaltabilir. Bu sayede üretim etkinliğini artırmaktadır. Bu noktada işgören bağlılığı ve adanmışlığı, genel olarak üretim etkinliğini sağlamaktadır (Öksüz, 2012: 22). Hem işgörenin kurumla bağ kurabilmesi hem de üretimdeki verimliliğinin artırılması işveren markasının üretim yönünde sağladığı yararların bir yansımasıdır.

2.4.4 İşveren Markası Yönetimi-Finansman İlişkisi

İşletmeler açısından belki de en fazla önem arz eden yön finansman mevzusudur. Finansman sadece bütçe dengesinin sağlanması veya ödemelerle ilgili türlü işlemler silsilesi anlamına gelmemelidir. İşveren markası gibi bir konuda finansman işgörenlerin bağlılığını ve sadakatini de içermektedir. Bu elbette sadece para ile bağlantı kurulabilecek bir süreç değildir.

Değerli işgörenlerin elde tutularak işgören devir hızının azaltılması, eğitim verilen işgörenin işten çıkması neticesinde ortaya çıkan israfın azaltılması, proje takımları için kaynak sağlanması, ödül mekanizmasının adil ve etkin biçimde işletilmesi, verimlilik ve etkinlik gibi iktisadi kavramların içeriğinin bilinerek uygulanması, bu sürecin yönetilmesi sırasında elde edilecek tasarrufların tekrar işgören için yönlendirilmesi işveren markası yönetiminin finansman ile ilişkisi açısından önemli nirengi noktalarıdır (Doğan, 2005:440-441,448).

Etkili bir işveren markası ile işe alım ve elde tutma maliyetleri düşeceği için totalde düşük maliyetlerle sonuçlanacaktır. İşletmeye bağlılığı sağlanmış işgörenler örgütsel performansın etkinliğinde daha fazla rol alacaktır (Katoen ve Macioschek, 2007: 32).

2.4.5 İşveren Markası Yönetimi-Eğitim İlişkisi

Pek çok işletme, yüksek yetenekli, kalifiye insanları işletmeye çekmenin ve işletmede tutmanın, rekabet avantajlarının bir unsuru olarak önemini kavramış durumdadır (Kim vd., 2011: 1207). Yetenekli işgücüne sahip olabilme yönündeki engeller bazı ülkelerde demografik yapıdan kaynaklanırken (nüfusun yaşlanması gibi), bazı ülkelerde ise eğitim sisteminin yetersizliğinden kaynaklanabilmektedir. Böhme'e (2008) göre, Alman sanayi işletmelerinin en büyük problemi kalifiye işçi bulamamasıdır. Mühendis, teknisyen ve fen bilimci açığı yüzünden siparişler bekletilmekte ya da geri çevrilmektedir. Eleman sıkıntısı

yüzünden Alman sanayi sektörünün yılda 20 milyar Euro kaybettiği tahmin edilmektedir (Ünal, 2010: 1-2).

İşveren markası açısından markanın sağladığı eğitim imkânları hem insan kaynakları yönetimi ile ilgili hem de eğitim disiplini ile yakından ilişkilidir. İşveren markası açısından işgörenin kalifiye ve değerli olması son derece önemlidir. İşgörenin elde tutulması, işletmeye kattığı değerin ve kurum içi rekabetin sürekli kılınması ile birlikte işgören devir hızının azalması eğitim süreçlerini de iyileştirecektir. Aksi halde yeni işgören istihdam etme ve eğitme süresince yaşanacak üretim kaybı şeklinde dezavantajlar ortaya çıkabilecektir (Terlemez, 2012: 37).

İşgörenin sahip olacağı nitelikler çeşitli kaynaklardan, çeşitli şekillerde sağlanabilir. Formel eğitim, mesleki eğitim, işletme içi eğitim, işletme dışından uzmanlık eğitimi almak ve iş başında eğitim bunlardan bazılarıdır (Kara, 2013: 16).

2.5 Dünyadan ve Türkiye'den Başarılı İşveren Markası Uygulamaları

İşveren markası ile ilgili 2011 yılında yapılan global bir araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Çağ, 2012);

- Polonya'da işletmelerin % 82'si iş alanının yetenekleri çekecek en önemli nitelik olduğuna inanmaktadır,
- Güney Afrika'da işletmelerin % 87'si CEO (Chief of Executive Officer) taahhütünün işveren markalaşma hedeflerini başarmanın anahtarı olduğuna inanmaktadır,
- ABD ve Kanada'da işletmelerin % 30'u işveren markalaşmasında yatırımlarını artırmayı planlamaktadır,
- AB ülkelerinde işveren markası iletişimi için ilk etkinlik iç haber bültenleridir,
- Avustralya'da işletmelerin % 53'ü işveren markalaşmasını artırmak için liderlik geliştirme programlarını kullanmaktadır,
- Birleşik Arap Emirlikleri'nde işletmelerin % 52'si işveren markalaşma stratejisi geliştirmiştir,
- Ukrayna'da işveren markalaşmasını yönetmedeki zorlu görev, üst yönetimle yapılan anlaşmadır,
- Rusya'da yöneticilerin % 24'ü işveren markalaşma stratejisinden sorumludur ve
- Türkiye'de de işgörenlerin % 50'si diğer insanların, kendi işverenleri ile çalışmak istemesinin önemli olduğuna inanmaktadırlar.

Bloomberg Businessweek Türkiye ve Realta Danışmanlık işbirliği ile gerçekleştirilen Türkiye'nin En Gözde İşletmeleri 2015 sonucu Tablo 2.2.'deki sıralama ortaya çıkmıştır. Ayrıca tabloda 2011'den bu güne de bu işletmelerin sıralaması yer almaktadır.

Tablo 2.2 Türkiye'nin En Gözde İşletmeleri 2015

No	EN GÖZDE ŞİRKETLER	2011	2012	2013	2014	2015
1	UNILEVER	4	3	2	1	1
2	MERCEDES BENZ	3	2	3	2	2
3	GOOGLE	-	-	14	7	3
4	P&G	8	10	5	5	4
5	THY	2	6	-	4	5
6	MICROSOFT	7	5	6	10	6
7	COCA COLA	5	4	7	8	7
8	ASELSAN	-	-	11	9	8
9	TURKCELL	1	1	1	3	9
10	T.C. MERKEZ BANKASI	-	-	15	21	10
11	FİNANSBANK	22	21	20	13	11
12	L'OREAL	-	-	50	41	12
13	İŞ BANKASI	6	7	10	6	13
14	IBM	10	13	37	32	14
15	FORD OTOSAN	-	34	16	20	15
16	ÜLKER	12	12	23	27	16
17	BOSCH	-	48	32	25	17
18	VODAFONE	18	17	17	15	18
19	TÜBİTAK	-	-	22	24	19
20	SPK	-	-	45	35	20
21	YAPI KREDİ	25	23	19	19	21
22	GARANTİ BANKASI	9	8	8	12	22
23	PHILIP MORRIS	14	11	9	17	23
24	HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	-	-	-	-	24
25	DELOITTE	17	16	21	16	25
26	NIKE	-	-	-	-	26
27	ARÇELİK	13	15	27	14	27
28	PEPSİCO	37	33	26	22	28
29	SAMSUNG	-	-	-	43	29
30	SONY	-	-	-	-	30
31	TOFAŞ	-	-	-	-	31
32	MİGROS	-	-	-	46	32
33	BDDK	-	-	-	-	33
34	ANADOLU EFES	27	13	42	37	34
35	AVEA	20	18	29	33	35
36	NESTLE	-	-	24	47	36
337	HENKEL	-	-	-	-	337
38	PwC (Price Waterhouse Coopers)	19	19	12	18	38
39	McKINSEY	-	-	-	42	39
40	RENAULT	-	-	-	-	40
41	SCHNEIDER ELECTRIC	-	-	-	-	41
42	TAV	49	46	43	49	42
43	INTEL	-	-	-	-	43
44	TOYOTA	47	45	30	29	44
45	B/S/H	15	14	44	39	45
46	SÜTAŞ	-	-	-	-	46
47	ORACLE	-	-	-	-	47
48	IKEA	-	-	-	-	48
49	PEGASUS	-	-	-	-	49
50	DENİZBANK	-	-	-	-	50

Kaynak: http://www.realta.com.tr/en-gozde-sirketler.html, erişim tarihi, 28.09.2015

Genel olarak dünyada ve Türkiye'de gerçekleştirilen bu araştırmalarda, çok sayıda işveren hedeflenmektedir. Yukarıda sıralaması verilen araştırmaya her yıl 235 işletme katılmaktadır. Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Öğrencilerin Türkiye'de en fazla çalışmayı arzuladıkları işletmeler hangileridir?
- Öğrenciler bu işletmelerde niçin çalışmak istemektedirler?
- Öğrencilerin tercihlerinde etkili olan temel faktörler nelerdir?
- Öğrenciler işletmeler hakkında nasıl bilgi edinmektedirler?
- Farklı bilgi kaynaklarının öğrencilerin tercihlerine görece etkisi nedir?

Bu sorular çerçevesinde işletmelerin sunmuş olduğu Çalışan Değer Önermelerinin (Employee Value Proposition) öğrencilerin tercihlerine etkileri incelenmektedir.

Unutulmamalıdır ki, işveren markalaşmasının amacı potansiyel işgörenlerin zihninde işletmenin sunduğu yararları çalışılacak harika bir yer olarak göstermektir (tercih edilen işveren) (Adler ve Ghiselli, 2015: 1). Bu alanda Türiye ve Dünya çapında 25 yılı aşkın süredir yapılan bir diğer araştırma ise Great Place to Work'ün gerçekleştirdiği Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2015 Benchmark Çalışması ve Yarışması'nda işgörenlerin mevcut kurum kültürleri hakkındaki düşünceleri ve insan kaynakları uygulamalarının bütünü analiz edilmektedir. Bunun için birbirini tamamlayan iki farklı anket uygulanmaktadır: Trust Index Çalışan Anketi ve Culture Audit İşyeri Kültürü Analizi. Bu anketlerin içeriği Şekil 2.4'de görülmektedir.



Şekil 2.5 Trust Index Çalışan Anketi ve Culture Audit İşyeri Kültürü Analizi İçeriği

Kaynak: http://www.greatplacetowork.com.tr/en-yi-verenler/tuerkiyenin-en-yi-verenleri, erişim tarihi, 29.09.2015

İşgörenlerle yapılan Trust Index Anketinde işletmelerdeki 'güven' algısı 'güvenilirlik, saygı, hakkaniyet, gurur ve takım ruhu' kriterlerine göre ölçülmektedir. Araştırma sonuçlarını yorumlayan Great Place to Work Türkiye Genel Müdürü Eyüp Toprak, "Türkiye'deki

sonuçlarda işgörenlerin yüzde 80 oranıyla en çok gurur alanında tatmin olduklarını belirtmektedir. Markanın algısı dışarıdan iyi ise işgörenler de burada çalışmaktan gurur duymaktadırlar. Ürünlerden, hizmetlerden toplum mutlu ise bunun bir parçası olarak kendisini o zincirin bir halkası olarak görmekte ve uzun süre de kopmayı düşünmemektedir. işgörenlerin yüzde 92'si işletmelerinde bir fark oluşturduğunu hissetmektedir. Öte yandan en düşük puanların yüzde 68 ile hakkaniyet alanında olduğu görülmüştür. Hakkaniyet, dünyanın geri kalanında da olduğu gibi genel bakışta en tartışmalı ve sıkıntılı değerdir. Bu alanda, işgörenlere cinsel yönelim, etnik köken ve engellerinden bağımsız olarak hakkaniyetli davranıldığına yönelik yüzde 90'lara çıkan olumlu bir tablo varken, işletme kazancının paylaşılması, terfiler ve hakkaniyetli ücretlendirme ile ilgili sorularda puanların yüzde 40'lara kadar düştüğü görülmektedir. Araştırmada, güvenilirlik alanındaki en düşük puan yüzde 65 ile "Yöneticiler sözlerini tutarlar" saygı alanında en düşük olumlu yanıtı alan soru ise yüzde 61 ile "İşyerine mahsus ve eşsiz sosyal haklarımız var" oldu" şeklinde belirtmektedir (http://www.merdiyeeker.com.tr/insani-dokunusu-yuksek-isveren-markasi-yaratmak/ erişim tarihi, 29.09.2015).

Great Place to Work'ün 2015 yılında yaptığı çalışma sonuçlarına göre Türkiye'nin En İyi İşverenleri listesi Tablo 2.3'de ki gibidir:

Tablo 2.3 Great Place to Work 2015 Türkiye'nin En İyi İşverenleri

20-50 İşgörenli Küçük İşyerleri
1. General Electric Energy Management Sektör: Enerji 2. Vektör Barkod ve Bilgi Teknolojileri San. Tic. A.Ş. Sektör: Bilgi Teknolojileri
50-500 İşgören Sayısı Kategorisi
1. Microsoft Sektör: Bilgi Teknolojileri 2. Bursagaz A.Ş. Sektör: Enerji 3. Hilti Sektör: İnşaat Malzemeleri 4. EMC Computer Systems Sektör: Bilgi Teknolojileri **5. The Istanbul Editions Hotels** **Sektör: Turizm / Otelcilik** 6. SAP Türkiye Sektör: Bilgi Teknolojileri 7. Daiichi-Sankyo Sektör: İlaç/Tıbbi Cihazlar 8. JTI Pazarlama A.Ş. Sektör: Tütün Ürünleri Pazarlama 9. Doğuş Holding A.Ş. Sektör: Holding

10. AbbVie Sektör: İlaç/Tıbbi Cihazlar 11. Sahibinden.com Sektör: E-Ticaret/Bilişim Teknolojisi 12. Turkasset Varlık Yönetim A.Ş. Sektör: Finans/Varlık Yönetimi 13. Toyota Türkiye Pazarlama Sektör: Otomotiv Pazarlama 14. General Electric Aviation Sektör: Havacılık 15. SOCAR Turkey Enerji A.Ş. Sektör: Enerji 16. VDF Volkswagen Doğuş Finans A.Ş. Sektör: Finans 17. Gittigidiyor/Ebay Sektör: E-Ticaret/Bilişim Teknolojisi 18. General Electric Healthcare HQ Sektör: İlaç/Tıbbi Cihazlar
500-2000 İşgören Kategorisi
1. AXA Sigorta A.Ş. Sektör: Finans/Sigorta 2. Ericson Sektör: Telekomünikasyon 3. H&M Hennes & Mauritz Sektör: Perakende / Mağazacılık
2000 ve Üzeri İşgören Kategorisi
1. Vodafone Sektör: Telekomünikasyon 2. Turkcell Global Bilgi Pazarlama Danışmanlık ve Çağrı Servisi Hizmetleri A.Ş. Sektör: Çağrı Merkezi

Kaynak: http://www.greatplacetowork.com.tr/en-yi-verenler/tuerkiyenin-en-iyi-verenleri, erişim tarihi, 29.09.2015

Tablo 2.3'de dikkati çeken nokta Turizm / Otelcilik sektörünün de bu sıralamada yer almış olmasıdır. 50-500 İşgören Kategorisinde 5. Sırada yer alan The İstanbul Editions Hotels 2014'de de aynı araştırmada 6. Sırada yer almıştır. İşgören memnuniyetinin çeşitli nedenlerle genellikle düşük olduğu Turizm / Otelcilik sektöründe iki yıl üst üste en iyi işveren seçilmesi dikkat çekicidir. Gehrels ve Looij (2011) çalışmalarında ağırlama sektörünün nitelikli, iyi işgörenleri çekmek ve elde tutmak konusunda halen zorluklarla karşı karşıya olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bugüne kadar düşük ücret ve zayıf istihdam koşullarını temsil ettiklerinden dolayı ağırlama sektöründeki çalışma koşulları ile ilgili imajın da zayıf olduğunu vurgulamaktadırlar.

Bu araştırmalar, oldukça ayrıntılı ve en iyi insan kaynakları uygulamalarını kapsamaktadır. Ayrıca yapılan bu ve benzeri araştırmalar iyi örnekler ile de pekiştirilmektedir.

Bunlar arasında Turizm / Otelcilik sektöründen örnekler de yer almaktadır. İnsan kaynakları anlamında uygulanan yenilikler ve bunların işletmeye kattığı değerin işletmeyi nasıl ön plana taşıdığı konusuna verilebilecek örneklerden ilki de The İstanbul Editions Hotels'dir.

The İstanbul Editions Hotels (Turizm/Otelcilik sektörü): İşe alımlarda insan kaynaklarının yanı sıra bu konu ile ilgili sertifikalandırılmış yöneticilerinden de yararlanan işletme, potansiyel adaylarına ulaşabilmek için ağırlıklı olarak sosyal medyayı kullanmaktadır. Akıllı telefonlarda oynanan bir oyunları de bulunmaktadır. Otel değerlerini işgörenleri ile paylaşırken farklı kanallar kullanmanın yanında, işgörenlerin birbirleri ile paylaşım yaparak bu değerleri benimsemelerini sağlamaktadır. İşgörenlerini bilgilendirmek için yüzyüze iletişimi daha çok tercih eden otel, işgörenlerinden gelen geribildirim ve yeni fikirler için de çok farklı komitelere sahiptir. 7/24 hizmet sunmak için operasyonun hiç durmadığı otel, ancak işgörenlerin mutlu olması durumunda misafirlerin de mutlu olması mümkündür yaklaşımı ile hareket etmektedir (http://www.greatplacetowork.com.tr/en-yi-verenler/tuerkiyenin-en-yi-verenleri, erişim tarihi, 29.09.2015).

Yine Turizm / Otelcilik sektöründen verilebilecek örnekler aşağıda yer almaktadır.

Hilton Worldwide (Turizm/Otelcilik sektörü): Hilton Worldwide, Avrupa genelinde iş yerleri ve profesyonel meslek anketleri kapsamında Sunday Times'ın düzenlediği Çalışılacak En İyi İşletmeler 2011 anketi ve 2011 Target Jobs Ulusal Eğitimli İstihdam Ödülleri kapsamında Konaklama, Dinlenme ve Turizm Alanında Eğitimli Çalışan İstihdam eden En Popüler İşveren dalında alınan birincilik dahil olmak üzere birçok başarıya imza atmıştır. Yine 2011 yılında, Almanya Schülerbarometer anketinde mezunların verdiği oylarla en üst sıradaki konaklama sektörü işvereni olarak gösterilmiştir. Ayrıca MKG Grubunun Paris'te verdiği 12. Yıllık Küresel Konaklama ödülleri kapsamında Grand Prix ödülüne layık görülmüştür. Panel jürisi ve ödül seremonisi katılımcıları, başarılı küresel gelişim, yenilik, insan kaynakları ve ticari performans kriterlerini göz önünde bulundurarak Hilton Worldwide lehinde oy kullanmıştır (http://www.hilton.com.tr/haberler/hilton-worldwide-avrupada-8500den-fazla-yeni-is-imkani-saglayacak.aspx, erişim tarihi, 01.10.2015)

Turizm sektörü ile ilgili bir diğer yazında da turizm sektöründe bir işi / işletmeyi tercih etme ve tercih etmeme nedenleri belirlenmiştir. Bu sonuçları Tablo 2.4.'te görmek mümkündür.

Tablo 2.4 Turizm Sektöründe Bir İşi/İşletmeyi Tercih Etme ve Etmemenin En Önemli 10 Sebebi

Tercih Etme Sebepleri (ilk 10)	Tercih Etmeme Sebepleri (ilk 10)
1. Yükselme ve gelişim şansı	1.Makul çalışma saatleri
2. İyi çalışma koşulları,	2.İlgimi canlı tutan iş
3. İlgi çekici iş,	3.İşyeri konumu seçimi
4. Kariyer gelişimi	4.İyi maaş
5. Sorumluluk artışı	5.Başarım için destek
6. İyi sosyal faydalar	6.Ailem için ilgi uyandırması
7. İyi maaş	7.İşgören için kişisel sadakat
8. Çalışma yeri seçimi	8.Yaşam kalitesi vaadi
9. Hoş insanlarla çalışmak	9.Terfi ve gelişme şansı
10. İş güvenliği	10. İş güvenliği

Kaynak: Tepeci ve Wildes, 2002:106

Tepeci ve Wildes (2002) bu çalışmalarında öğrencilerden 20 maddeyi analiz etmelerini ve sıralamalarını istemişlerdir. Ayrıca, işletmeyi seçme / seçmemeleri ile ilgili ilk 5 maddeyi belirtmelerini istemişlerdir. Tablodaki sıralama incelendiğinde Yaşam Kalitesi / Başarı için Destek faktör maddeleri bir işi / işletmeyi tercih etme nedenleri arasında gösterilmemiştir. Bu büyük olasılıkla otel işletmelerinin potansiyel başvuru sahiplerini işletmeye çekme konusunda Yaşam Kalitesi / Başarı için Destek faktör maddelerinde tatmin etmedikleri anlamına gelmektedir.

Hjalager (2003) Lund Üniversitesi Turizm ve Otelcilik bölümü Hizmet Bölümü Master programı öğrencileri ile yaptığı çalışmada, öğrencilere bir işi tercih etmelerindeki en önemli 3 faktörü sorduğunda Tablo 2.5.'te yer alan cevapları almıştır.

Tablo 2.5 Bir İşi Tercih Etmedeki 3 Faktör

	Öğrencilerin Yüzdelik Dağılımı	
	Erkek	Kadın
İş zor olmalı	23	10
Öğrenme fırsatları daha sonrasında diğer işlerde de uygulanabilir olmalı.	15	12
Hızlı kariyer imkânları	13	14
Eğitim ve ileri seviye öğrenim imkânları	32	26
Yeni fikirlere ve önerilere açık bir yönetim	54	51
Açık ve bürokratik olmayan iletişim	42	54
Kurumsal olarak iyi bir imaja sahip olması	17	20
Teknolojik açıdan gelişmiş olması	8	8
İşgörenler arasında iyi bir atmosfer	67	62
İş arkadaşları yardımsever ve işbirlikçi olmalı	48	51
Karar alma ve bağımsız çalışma olanağı	33	39
Rekabetçi maaş	40	39
Prim ve benzeri yan haklar	19	24
Fazla mesai ve ekstra çalışma için ödeme	25	32
Esnek çalışma saatleri	21	23
Aile politikası	25	18
Uluslararası kariyer fırsatları	25	41
İş konusunda istikrar	35	49

Kaynak: Hjalager, 2003:29

Tablo 2.5.'ten de anlaşılacağı gibi, İsviçre'de turizm alanında master eğitimi öğrencileri arasında bir işi tercih etmelerindeki en kritik yönlerin "işgörenler arasında iyi bir atmosfer ve iş arkadaşlarının yardımsever ve işbirlikçi olmalarıdır. Aynı zamanda yönetim tarzı da oldukça belirleyicidir. Öğrenciler, demokratik ve ilgili liderleri tercih ettiklerini açıkça belirtmişlerdir.

Turizm sektöründe işveren markası ile ilgili yapılmış bir diğer çalışma ise Akçay (2014)'ın yaptığı çalışmadır. Akçay bu çalışmasında İstanbul'da faaliyet gösteren ve pek çok açıdan benzer özellikler gösteren beş yıldızlı kent merkezi işletmelerini işveren olarak birbirinden farklılaştırılmasında daha çok sembolik özelliklerin etkili olduğunu, bununla birlikte araçsal özelliklerinden de müşteri boyutunun etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yine turizm alanında yapılmış bir diğer çalışma da Kuşluvan ve Kuşluvan (2000) tarafından yapılmıştır. Türkiye'deki turizm ve otel yönetimi öğrencileri üzerinde yaptıkları bu

çalışmada turizm sektöründe çalışmanın dezavantajlarının avantajlarına göre daha ağır bastığı tespit edilmiştir.

Berdnaska ve Olszewski (2013) de çalışmalarında turizm işletmelerinin işyeri olarak çekiciliği ile ilgili potansiyel işgörenlerin algılarını nelerin etkilediğini belirleyerek turizm sektöründeki işletmelerin işveren imajının boyutlarının tanınmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadırlar. Sonuçlara göre, turizm sektöründeki kuruluşlar işyerinde daha zayıf sosyal ilişkiler, ödül paketi, kariyer ve aile hayatı arasındaki uyumluluk ve zorlu ve ilginç görevler gerçekleştirmek konusundaki sınırlılıklarla ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, turizm hizmeti tedarikçileri, seyahat acentaları ve tur operatörlerinin aksine daha iyi işveren olarak kabul edilmektedir.

Turizm sektörü ile ilgili yapılmış bir diğer çalışma da Lee vd. (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Pazarlama ve insan kaynakları yönetimi alanında bütünleştirici bir yaklaşıma dayanan bu çalışmada Güney Kore'deki dört ve beş yıldızlı otellerde işgörenler üzerinde bir model test edilmiştir. Çalışmanın sonunda iç markalamanın işgörenleri işe ve işletmeye bağlama konusunda kritik öneme sahip olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar bu konu uygulamada çok dikkat çekse de akademik araştırma eksikliği akademisyenlere gelecekteki çalışmalarını işgören bağlılığının rolü üzerine odaklamaları için çağrıda bulunmaktadır.

Bu alanda yapılmış bir çalışma da Kimpakorn ve Tocquer (2009)'nin çalışmasıdır. Burada, Bangkok'daki 5 yıldızlı otel kategorisinde işgörenlerin marka bağlılığının ortaya konması amaçlanmıştır. İşveren markası boyutları işgörenlerin çalıştıkları işletme markasına bağlılık düzeyini tanımlamak için bağımsız değişken olarak kullanılmıştır.

Bu konuya turizm dışında da örnekler verilebilmektedir. Doğru ve Çakır (2015) yaptıkları çalışmada gözde işverenlerden Unilever, Pfizer, Samsung ve Vestel yetkilileri ile görüşmüşler ve işveren markası yönetimi kapsamında işveren olarak mevcut işgörenlere ve potansiyel adaylara ne gibi uygulamalar / faaliyetler sunduklarını sormuşlardır. Alınan yanıtlar aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 2.6 Unilever, Pfizer, Samsung ve Vestel Yetkililerinden İşveren Markası Uygulamaları ile İlgili Alınan Yanıtlar

Unilever	• İşe alımda farklı Management Trainee (yönetici adayı) programları • İşletme içinde yaptığımız Agile Working uygulaması (Summer hour (yaz saati) uygulaması) • Öğrencilerle gerçekleştirdiğimiz Green Store uygulaması • Liderlik eğitimleri, ihtiyaca göre kişinin kişisel gelişimine katkı sağlayacak eğitimler. • "İşletme Dediğin" Etkinliği ile motivasyonu arttırıcı aktiviteler. • Acil arama hattı • Kurum içi spor ve kültürel kulüpler. • Üniversitelerde sürdürülebilirlik derslerine katılım. • Bright Future Made By You felsefesi ve bu kapsamda çeşitli kurum içi ve kurum dışı etkinlikler • Üniversitelerde IdeaTrophy iş Simulasyon Yarışması ile Londra'ya öğrencilerin gönderilmesi • Ulip (Unilever Leadership Internship) Programı • İşletme içerisinde; cafe, kuaför, masa tenisi, langırt masaları, market, spor salonu, banka ve psikolog. • Kreş ve dinlenme odaları (uzun vadeli planlar arasında) • Departman spesifik İşveren Markası aktiviteleri (BizzTrip, Financial Minds, Chainreaction) • Ödüllendirme sistemleri & Long-service awards • Inside Portalı (işgörenlere yönelik) • Diversity & Inclusion için yapılan aktivasyonlar • Koçluk, mentorluk imkanları
Pfizer	• İşgörenlerimize Flex (esnek) çalışma uygulamaları, • Pfizer'de 15 yılını doldurmuş her işgörenine 3 aylık bir kariyer molası uygulaması • Çarşamba günleri Home Office uygulaması • Vitamin Grubu- Pzifer işgörenlerine eğlenceli bir ortam yaratmak adına çalışan bir ekip. • Farklı, eğlenceli aktiviteler- En iyi Karpuz Nasıl Seçilir vb. • Sabah en erken gelenlere Starbucks'dan kahve, mesaiye kalan arkadaşlara enerji içecekleri dağıtımı. • Dağcılık, Yelken kulüpleri vb. • İşletme içinde plazma televizyonlar • Pfizer'de mutfak uygulaması • Owning Ödülleri • Kırmızı Elma Ödülleri- Yan Masadan Elma Ödülleri • İş Simülasyonu Oyunu • Üniversitelere konuk konuşmacı olarak katılım • Üniversite öğrencileri ile keys yarışmaları • Pfizer tanıtımları • Spesifik, birebir iletişim kurulabilecek interaktif ortamlarla katılım • Üniversite öğrencilerine Pfizer işletme gezileri • Fifty & Fifty (%50 %50) Uygulaması • Management Trainee (yönetici adayı) çalışmaları
Samsung	• CEO'nun birebir her bölümle ve işgörenle bir araya geldiği aylık toplantılar, • Kore ve Türk kültürünü anlamaya yönelik hem Korelilere hem Türklere bir tam günlük eğitim, • Fun clup adını verdiğimiz yemek, gezi, fotoğrafçılık başlıklı kulüpler • Tenis, yüzme ve dalış kulüpleri, gönüllülük kulüpleri • İşgörenlere yönelik çeşitli markalarla anlaşmalar ve indirimler

	• Best Employee The Year (Yılın En İyi İşgöreni) Ödülü • 2 ayda bir yayınlanan e-magazin • Samsung Turkey People, Employer says aktiviteleri • Üniversite öğrencilerine yönelik proje yarışmaları, • Koç Üniversitesi, Harward Business School işbirliği ile yürütülen aktiviteler • Management Trainee (yönetici adayı) eğitimleri • Inside & inside platformu, • Samsung Akademi
Vestel	• Management Trainee (yönetici adayı) Programı, • Yönetici Yetiştirme (MT) programları- Birlikte MT olarak çalışmaya karar verdiğimiz adaylarımıza Boğaziçi Üniversitesi'nde aldıkları 6 ay süren sıkıştırılmış bir MBA programı ve staj programı, • Teknoloji Akademisi, • Vestel Teknoloji Akademisi ile makina, elektrik-elektronik, bilgisayar ve endüstri mühendislerimize Özyeğin Üniversitesi akademisyenlerinin kurumumuzun ihtiyaçlarına göre özel oluşturduğu yüksek lisans ve doktora programlarında eğitim görme olanağı. • Vestel bünyesinde kurulan sosyal kulüplere katılım: Dalış, dans kulüpleri vb. • İşletme içerisinde Playstation ve çeşitli oyun aktiviteleri • İş dışında da Vestelcity bünyesinde rahatça vakit geçirebilecekler aktiviteler, • Üniversitelerdeki öğrenci kulüplerinden VestelCity ziyaretleri, • Kampüs aktiviteleri. Kampüslerdeki videocv konseptli elektronik ürünlerin bulunduğu standlarda adaylara kendilerini görüntülü olarak ifade etme şansı vb.

Ayrıca Fortune Dergisi tarafından her yıl yapılan "100 Best Companies to Work For" sıralamasında işletmeler potansiyel işgörenler için "insan kaynakları uygulamaları (ödeme ve yan haklar, sağlık programları, iş-özel hayat programlarının mevcut olması, çeşitlilik bileşimi ve profesyonel eğitim saatleri sayısı bilgileri) üzerinden değerlendirilmektedir (Adler ve Ghiselli, 2015: 2).

İşveren markasının oluşturulması ve yönetilmesi bu işi profesyonel anlamda yapan işletmelerde işveren markası müdürü / yöneticisi unvanına sahip kişiler tarafından yürütülmektedir. Minchington (2010 b) 2006'da "Your Employer Brand attract-engage-retain" adlı kitabını yayınladığında İşveren Markası Yöneticisi kavramının neredeyse duyulmadığını, bugün ise Nike, Ernst&Young, United Health Group, Vestas Wind Systems, Starbucks, IBM, Ahold, E.ON, Deloitte, Nordea, DONG Energy, HP ve Deutsche Bank gibi işletmelerin işveren markası yöneticileri ile işveren markalarını geliştirmeye odaklandıklarını belirtmektedir. Minchington (2014) ayrıca, işveren markası yöneticileri ile yaptığı görüşmeler sonucunda aşağıdaki konuların bu yöneticileri işveren markasının evrimine katkıda bulunan ve kendilerini bu konuda üst seviyede bulunmasını sağlayan yetkinlikler olduğunu vurgulamaktadır;

- Stratejik düşünme yeteneği
- Üst düzey yetkilileri etkileyebilme yeteneği
- İşveren markalaşmasına küresel perfpektif yaklaşımı

- Ülkesi dışındaki en iyi işveren markası uygulamalarını seyahat ederek ve paylaşarak bir işletme elçisi rolünü benimsemesi
- İşveren markası paydaşları küresel ağını kurma ve geliştirme yeteneği
- Uyumlu bir işveren markası stratejisi sunmak için etkin bir şekilde iç ve dış takımlar oluşturma yeteneği.

Bu alanda verilen iş ilanlarından bazı örnekler ve aranılan nitelikler de şu şekilde gösterilebilir;



Resim 2.3 Ernst&Young İşveren Markası Yöneticisi İş İlanı
Kaynak: http://www.employerbrandingrevolution.com/blog/ernstyoung-china, erişim tarihi, 21.09.2014

İlanda belirtilen pozisyonun iş tanımı ve gerekli beceriler ise aşağıdaki şekildedir;
Görev tanımı: İşveren Markası Yöneticisi olarak saha marka ekibi ile işbirliği içinde müşteri bağlılığını kullanarak facebook/sosyal medya stratejilerinin uygulanması, postaların izlenmesi, online toplulukların yönetilmesi. İşe alım pazarlama araçlarının lokalizasyonu ve gelişimi ile ilgili ve önemli iç paydaşlar ve dış tedarikçilerle işbirliği içinde kullanılan araçların etkinliği ve tutarlı kullanımını sağlayarak proje yönetimi. Saha markalaşma, yerel pazarlama ve iletişim takımı ile yakın bir çalışma ile Ey.com üzerinde güncelleme yaparak ve geliştirilmesi. Ayrıca Ernst & Young'ın kampüsteki işveren markası farkındalığının oluşturulması ve geliştirecek yenilikçi kampanyaları geliştirerek ve kampanyaları yürütmek

için yerel işe alım ekiplerini desteklenmesi. Ayrıca, iç marka bağlılığı uygulamaları ile işletmenin işveren markasının yayılmasının desteklenmesi. İşveren markası bütçesinin yönetilmesi, işveren markası aktivitelerinin yürütülmesi. İşe alım, pazarlama, iletişim ve yerel pazarlama ve işe alım ortakları ile birlikte yakın bir çalışma yürüterek tutarlılığın sağlanmesı. Gerektiğinde ülkenin bölge/alt bölgelerinde geçici projeler üzerinde çalışılması.

Dünya çapında yaklaşık olarak 140 ülkede faaliyet gösteren uluslararası denetim ve danışmanlık işletmei olan Ernst & Young'ın, her yıl Fortune Dergisi tarafından yayınlanan "Dünya Çapında Çalışılabilecek En İyi 100 İşletme" sıralamasında "Big 4" olarak adlandırılan dünyanın en büyük dört denetim ve danışmanlık işletmeleri arasında, rakiplerini geride bırakarak bu listede üst sıralarda yer almayı başaran bir işletme olan (http://tr.wikipedia.org/wiki/Ernst_%26_Young, erişim tarihi, 17.09.2014) yukarıda yer alan ilanında İşveren Markası Müdürü'nün yapacağı işin tanımı ve aranılan kriterler aşağıdaki gibidir (http://www.employerbrandingrevolution.com/blog/ernstyoung-china, erişim tarihi, 17.09.2014);

İşin Tanımı:

- İşe alım pazarlama araçlarının yerleşmesini ve gelişimini yönetmek, kilit iç paydaşlar ve dış tedarikçilerle işbirliği içinde olmak ve bu araçların etkili ve tutarlı kullanımını sağlamak
- Yenilikçi kampanyalar geliştirmek, Ernst & Young'ın işveren marka bilincini oluşturmak ve geliştirmek. Bu kampanyaları yürütmek için yerel istihdam ekiplerini desteklemek
- Dijital / sosyal medya stratejisi uygulamak, mesajları izlemek ve izleyici katılımı taktiklerini kullanarak çevrimiçi topluluklarımızı yönetmek
- Küresel ve Asya – Pasifik işveren markası programlarının Büyük Çin'de yayılmasını sağlamak ve gerektiğinde bölgesel projeler üzerinde çalışmak
- İç marka bağlılığı faaliyetlerini uygulamak
- Büyük Çin işveren markası bütçesini yönetmek
- Asya – Pasifik ekibi ve yerel pazarlama ve iş paydaşları ile birlikte Büyük Çin genelinde işveren markası faaliyetlerini yürütmek ve işe alım pazarlaması faaliyetlerinde tutarlılık sağlamak.

Nitelikler:

- Pazarlama alanında lisans derecesi
- En az 6 yıl pazarlama deneyimi
- Sosyal medya pazarlama kampanyalarındaki gelişimi ile ilgili kayıtları izlemek ve toplumun katılımını sağlama
- Yaratıcı düşünce
- İngilizce ve Çince etkili içerik yazma ve düzenleme becerisi
- Çoklu görev ve öncelikleri ele alma yeteneği ile detay ve proje yönetimi becerilerine özen gösterilmesi
- Proaktif bir yaklaşım ve olağanüstü istişare ve etkileme becerisi
- Çin pazarı ile ilgili iş bilgisi
- Akıcı Kuzey Çin lehçesine sahip olmak
- İşe alım uygulamaları ve iç / dış iletişim bilgisi.

Ernst & Young'ın İşveren Markası Müdürü ilanında sıralanan nitelikler daha ziyade pazarlama ağırlıklıdır. Günümüzde işletmeler de ürettikleri ürünlerin piyasa rekabeti içerisinde tutunabilmesi için sıklıkla pazarlama araçlarını kullanmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerde pazarlama niteliklerine haiz profil son derece önemli hale gelmektedir.

Gerekli Beceriler:

- Pazarlama derecesi, marka ilkelerinin güçlü anlayışı ile en az 6 yıl pazarlama deneyimi
- Dış pazarlama uzmanları ile çalışma deneyimi yaratıcı gelişim sürecini yönetme ve sunum yapabilme.
- Sosyal medya kampanyalarının kayıtlarını tutmak
- İngilizce yazma ve düzenleme konusunda üst düzey beceriler
- Çoklu görev ve öncelikleri yönetebilme becerisi
- İyi etkileme becerileri ile proaktiflik ve danışmanlık yaklaşımına sahip olmak
- İşe alım işlemleri ve aday eğilimleri bilgisi tercih sebebidir.

Bu alanda verilen iş ilanına örneklerden bir diğeri de Resim 2.4'de yer alan Coca Cola Hellenic İşveren Markası Uzmanı İş İlanı'dır.



Become Employer Branding Specialist at COCA COLA HELLENIC (SERBIA) [Jobs in Employer Branding]

Like 1 Tweet 7 G+1 2 Share 4

Submitted by administrator on Fri, 02/11/2012 - 20:44

EMPLOYER BRANDING SPECIALIST / OFFICER

Location: Belgrade

CANDIDATE'S PROFILE:

Essential:
- University degree – preferably in Communications, Marketing or Organizational Science
- Proficient level in MS Office
- Excellent command of English
- Understanding of possibilities and restrictions of social media
- Personal attributes:
  - Strong organizational and interpersonal skills
  - Analytical, explorative and open thinking approach to problems

Desired:
- Active involvement in student organizations and projects during studies
- Experience in creating projects, presentations, trainings and workshops
- Experience in developing and activating social media campaigns

JOB DESRIPTION:

The chosen candidate will be part of our recruitment team and will be responsible for organization and execution of Coca-Cola Hellenic employer branding activities. He/ She will:
- Plan, organize and execute projects, campaigns and activities for communicating and positioning Coca-Cola Hellenic as desirable employer in Serbia
- Create and implement communication plan for employer branding purposes, with emphasizes on executing social media campaigns
- Ensure timely and effective advertising of new job posts
- Improve and suggest new campaigns, projects, communication channels and activities in order to ensure continuity of preferred employer status and to attract best candidates for hiring.
- Manage partnerships and cooperation with academic sector, student organizations and other institutions
- Plan, organize and execute employer branding events

HOW TO APPLY:

You can find the application on the following address: **www.coca-colahellenic.omega.rs**

Your filled application and CV on not more than two pages should be submitted by **November 11th, 2012.**

The time is now.

WWW.EMPLOYERBRANDINGREVOLUTION.COM

Coca-Cola Hellenic Passion for Excellence

Resim 2.4 Coca Cola Hellenic İşveren Markası Uzmanı İş İlanı

Kaynak: http://www.employerbrandingrevolution.com/blog/become-employer-branding-specialist-coca-cola-hellenic-serbia-jobs-employer-branding, erişim tarihi, 08.10.2015

Görev Tanımı:

Seçilen aday işe alım takımımızın bir parçası olacak ve Coca Cola Hellenic işveren markası aktivitelerinin organizasyonundan ve gerçekleştirilmesinden sorumlu olacaktır.

- Coca Cola Hellenic'i Sırbistan'da arzu edilen bir işveren olarak konumlandırmak ve iletişimi sağlamak için projeleri, kampanyaları ve aktiviteleri planlayacak, organize edecek ve gerçekleştirecek,
- Sosyal medya kampanyaları ile işveren markası amaçlarına yönelik iletişim planını oluşturacak ve uygulayacak,
- Yeni iş postalarının reklamını zamanında ve etkili olarak sağlamak,
- İşe almak için en iyi adayları çekmek ve tercih edilen işveren konumunun sürekliliğini sağlamak için aktiviteler, iletişim kanalları, projeler, yeni kampanyalar geliştirmek ve önermek,
- Akademik camia, öğrenci organizasyonları ve diğer enstitülerle ortaklık ve işbirliğini yönetmek,
- İşveren markası organizasyonlarını planlamak, organize etmek ve gerçekleştirmek.

Gereklilikler:

- Üniversite derecesi- tercihen pazarlama, iletişim veya örgütsel bilimler.
- Yeterli seviyede MS Office bilgisi
- Üst düzey İngilizce bilgisi
- Sosyal medya olasılıkları ve kısıtlamaları bilgisi
- Kişisel özellikler
- Güçlü organizasyon ve kişilerarası beceriler
- Problemlere analitik, keşfedici ve açık fikirli yaklaşım

İstenilenler:

- Çalışmalar süresince öğrenci organizasyonları ve projelerine aktif katılım
- Yaratıcı projeler, sunumlar, eğitimler ve workshoplar konusunda deneyim
- Sosyal medya kampanyaları geliştirme ve aktive etme deneyimi.

Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ancak Türkiye'de kavram yeni gelişmeye başladığından henüz işletmelerde bu başlık altında pozisyonlar bulunmamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞVEREN MARKASI BELİRLEYİCİLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME UYGULAMASI: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ TURİZM ÖĞRENCİLERİ ÖRNEĞİ

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın nihai amacı, turizm fakültesi öğrencileri üzerinde işveren markası değişkeninin çeşitli değişkenler açısından incelenerek turizm fakültesi öğrencilerine yönelik işveren markası ölçeğini geliştirmektir. Bu amaç etrafında düşünüldüğünde son yıllarda işveren ve işgören ölçeğinde önemi giderek artan işveren markası anlayışının turizm sektörü açısından değerinin vurgulanması, bu yönde yapılacak olan çalışmalarda yararlanılması için güvenilir bir ölçeğin ortaya konulması oldukça önemlidir. Zira turizm fakültelerinden mezun olacak ve potansiyel anlamda turizm sektörü için işgören niteliğindeki bireylerin işveren markasına yönelik sosyo-psikolojik yönden taşıdıkları özelliklerin tespit edilmesi de işveren markasına yönelik uygulamaların doğru ve planlı bir şekilde sektörün organizasyonel kapasitesine eklenmesi için hem işgören hem de işveren açısından ayrıca önemlidir.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi öğrencileri bakış açısıyla işveren markası ölçeği geliştirme ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan ölçme aracıyla bir defada çok sayıda veri toplama imkanı sağlaması ve verilere hızlı ulaşma yöntemi olması nedeniyle araştırmada veri toplama aracı olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler araştırmada belirtilen hedeflere uygun bir şekilde belirlenmeye çalışılmış, ilgili literatür doğrultusunda ifadelerin anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir.

Ölçek kapsamında oluşturulan maddeler Sosyal Kimlik Kuramı'na ilişkin fonksiyonel ve psikolojik unsurlar dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Bu araştırmada, İşveren Markası Ölçeği (İMÖ) geliştirilmesi aşamasında öncelikle deneme madde havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan maddeler katılımcıların beklentilerine ilişkin arzu edilen / edilmeyen durumları ifade edebilecek şekilde hazırlanmıştır. Bu sürecin sonunda 62 maddelik soru havuzu elde edilmiştir (Ek 1). Maddeler üzerinde yapılan incelemeler sonucunda imla, noktalama, dil ve anlatım yanlışları düzeltilmiştir. Ayrıca maddeler araştırmanın amacı, kapsamı, tutum cümlesi olup olmadıklarına göre tekrar tekrar

kontrol edilmiştir. Bu amaçla özellikle olabildiğince heterojen ve konusunda uzman öğretim üyeleri tarafından inceleme ve kontroller yapılmıştır.

Aday ölçek ifadeleri ilk çalışma grubuna uygulanmadan önce de aşağıdaki hususlarda ön incelemeden de geçirilmiştir;

- Yazılan ifadelerin incelenen konuyu tümüyle temsil etmesi ve sınanmayan yanının kalmaması,
- Aynı fikir öğesini içeren hem olumlu hem olumsuz ifadelerin birlikte bulunmaması,
- Basılı materyalde yazım hatalarının, anlatım bozukluklarının olmaması,
- Cevaplayıcılar için hazırlanan yönergenin açık ve anlaşılır olması,
- Çoğaltılan kopyalarda baskı hatasının olmaması.

Bu doğrultuda ilk çalışma grubu Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde öğrenim görmekte olan öğrencilerden oluşmaktadır. Hazırlanan ifadelerin anlaşılırlığının tespit edilmesi için bu ilk gruba ifadeler okutulmuş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir öğrenci ölçekte yer alan ifadeleri 1 ile 5 arasında puanlayarak düşüncelerini ifade etmişlerdir. Likert-tip olarak belirlenen ölçek maddeleri üzerinde 1= Hiç önemli değil, 2= Az önemli, 3= Orta düzeyde önemli, 4= Önemli, 5=Çok önemli şeklindeki önermeleri katılımcıların puanlamaları istenmiştir. Resmi izinlerin alınmasından sonra geliştirilen anket formu (Ek 1) araştırmacı tarafından araştırmaya katılan turizm fakültesi öğrencilerine yüzyüze uygulanmıştır. Araştırmaya katılan cevaplayıcılara öncelikle çalışmanın hangi amaçla yapıldığı anlatılmış ve sadece bilimsel bir çalışma için kullanılacağına dair bilgi verilmiştir. İlk çalışma grubuna yapılan uygulama sonucunda elde edilen veriler açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Alt kesme değerinin altında kalan bazı ölçek maddeleri elenmiştir. Ardından 22 madde çıkarılarak 40 maddelik ikinci ölçek formu (Ek 2) oluşturulmuştur. Ek 1'den elenen 22 madde aşağıdaki gibidir:

- 10. madde olan "Çalışanlara eşit çalışma olanaklarını sunması"
- 11. madde olan "Yenilikçi, alışılmışın dışında iş uygulamaları olan bir işletme olması"
- 12. madde olan "Yaratıcılığınızı kullandıran ve değer veren bir işletme olması"
- 13. madde olan "Yüksek kaliteli ürün ve hizmet üreten bir işletme olması"
- 15. madde olan "Turizm sektöründe ilgi çekici bir işletme olması"
- 19. madde olan "Hep sektörünün en iyileri ile çalışmış bir işletme olması"
- 20 madde olan " İşletme içinde iyi düzeyde terfi olanaklarının sunulması"
- 21. madde olan "İşletmede iş güvencesinin olması"

- 22. madde olan “Bölümler arası uygulamalı deneyim imkanının sunulması”
- 27. madde olan “Finansal olarak güçlü bir işletme olması”
- 35. madde olan “Konforlu bir çalışma ortamı sunulması”
- 38. madde olan “Çalışanlarının o işletmein bir parçası olmaktan mutlu olması”
- 39. madde olan “Burada çalışmanın sağlayacağı saygınlık”
- 40. madde olan “Özel hayat ve iş hayatı arasındaki dengenin (işgörenin sosyal hayatı için zaman ayırabilmesi) olması”
- 41. madde olan “ Çevrenizdeki insanlardan bu işletme ile ilgili olumlu şeyler duymanız”
- 42. madde olan “Okulda öğrendiklerinizi uygulama fırsatı bulmanız”
- 43. madde olan “Öğrendiklerinizi başkalarına öğretme fırsatının sağlanması”
- 47. madde olan “Turizm eğitimi almış olanlara öncelik verilmesi”
- 48. madde olan “Kararlara katılım sağlanan bir işletme olması”
- 49. madde olan “Uluslararası deneyim kazanma fırsatını sunması”
- 50. madde olan “Kaliteli bir yönetim kadrosuna sahip olması”
- 52. madde olan “Güçlü, tutarlı ve net bir kurum kültürüne sahip olması”

Çıkarılan 22 maddenin yanı sıra Ek 1’in 1. Bölümüne yapılan ekleme de aşağıdaki gibidir:

- Ek 1’in 1. Bölümü 5 maddeden oluşmaktaydı. Ek 2’de 1. Bölüme “Turizm sektöründe staj yaptınız mı?” sorusu eklenerek madde sayısı 6’ya çıkarılmıştır.

3.2.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın alan çalışması, Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi’nde yürütülmüştür. Araştırmanın turizm fakültesinde yürütülmesinin nedeni, bu fakültelerden mezun olacak öğrencilerin ileride turizm işletmeleri için potansiyel anlamda işgücü piyasasını oluşturacak olmasıdır.

Araştırma evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren devlet üniversiteleri oluşturmaktadır. Evrenin Antalya ili seçilmesinin nedeni, Antalya’nın turizm hareketlerinin yoğun olarak yaşandığı önemli bir bölge olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Antalya ilinde bulunan Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi 1., 2., 3. ve 4. sınıf öğrencileri oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçları bu sınırlılık dikkate alınarak kullanılmalı ve yorumlanmalıdır.

Bir veri setine faktör analizi uygulanabilmesi için veri miktarının ifade sayısının en az üç-dört katı olması gerekmekte, bu oran arttıkça analiz kalitesi de artmaktadır. Aynı zamanda

faktör analizleri için bu oranlardan bağımsız olarak toplamda en az 200 veri olmasının daha sağlıklı sonuçlar sağlayacağı belirtilmektedir (Alan, 2011: 93). Bu anlamda, ölçek geliştirme çalışmasının analizlerini yapmak için yeterli büyüklüğe erişinceye kadar anket uygulanmıştır. Araştırmanın birinci kısmı 2014 Aralık - 2015 Şubat ayları arasında yapılmıştır. İkinci kısım ise 2015 Şubat – 2015 Mayıs ayları arasında yapılmıştır. Katılımcılara formun mahiyeti açıklanmış ve buna istinaden formu kendi düşünceleri doğrultusunda içtenlikle doldurmaları talep edilmiştir. Her iki uygulama için fakülte yönetiminden gerekli izinler alınmıştır.

Araştırma kapsamında iki çalışma grubundan elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu iki çalışma grubu tarafından sağlanan veriler üzerinden araştırma şekillendirilmiştir. İlk çalışma grubu 376 bireyden oluşmuştur (Kadın=167; Erkek=209). İkinci çalışma grubu ise 246 bireyden oluşmuştur (Kadın=109; Erkek=137). İkinci çalışma grubu ilk çalışma grubunun dışında kalan ve kendisi ile daha önce anket yapılmamış öğrencilerden tesadüfi olarak oluşmuştur.

Araştırmanın örneklemini oluşturan Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi 1., 2., 3. ve 4. sınıflarında 2014-2015 eğitim - öğretim yılında okulun kayıtlı 2.178 öğrencisi bulunmaktadır. Araştırma kapsamına dahil edilen kişilerden gönüllü katılım yoluyla 399 adet anket toplanmıştır. Anketlerin hatalı doldurulma oranını azaltmak ve veri kaybını önlemek amacıyla anketler araştırmacı tarafından katılımcılara çalışmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verildikten ve doldururken nelere dikkat edecekleri belirtildikten sonra doldurtulmuştur. Anketler toplandıktan sonra yapılan ön incelemeler sonucunda 23 adet anketin eksik veri içerdiği ve analize uygun olmadığı tespit edilmiş ve veri grubundan çıkarılmıştır. İkinci uygulama grubunda ise, 253 adet anket toplanmış, yapılan incelemeler sonrası 7 anket değerlendirmeye alınamamış ve veri grubundan çıkarılmıştır.

3.2.2 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik verilerden oluşan 6 soru yer almaktadır. Bu bölüm, “cinsiyet, mezun olunan lise türü, bölüm, şuan kaçıncı sınıfa devam ettiği, turizm sektöründe staj yapıp yapmadığı ve turizm sektöründe staj dahil toplam çalışma süresi” bilgilerinden oluşmaktadır. İkinci bölüm, araştırmaya katılan kişinin en çok çalışmak isteyeceği otel türünü sormaktadır. Geliştirilen işveren markası ölçeği sorularından oluşan üçüncü bölüm ise dört boyutu temsil eden 40 sorudan oluşmaktadır.

3.2.3 Verilerin Analizi

Geliştirilen İşveren Markası Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin tespiti amacıyla öncelikle Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuca göre bazı sorular anket formundan çıkarılmıştır. Verilerin analizi için bilgisayar ortamında sosyal bilimler için istatistik ve doğrusal yapısal ilişkiler programlarından istifade edilmiştir. Sonrasında ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti bakımından yapılan analizlerde bağımsız ikili gruplar için t-Testi ve çoklu gruplar için One Way ANOVA (Analysis of Variance) bulgularına bakılmıştır. Bu noktada varyans eşitliklerine göre post hoc testler uygulanmıştır.

Tablo 3.1 Varyansların Eşit Olması Durumunda Seçilebilecek Post-Hoc Test İstatistikleri

Test Türü	Post-hoc	Varyans Eşit	Örneklem Eşit	Örneklem Eşit Değil
Çoklu Karşılaştırma Test İstatistikleri	**LSD**	X		X
	Sidak	X		X
	Bonferroni	X		X
	Tukey HSD	X	X	
	Hochberg's GT2	X	X	
	Gabriel	X		X
	Scheffe	X		X

Kaynak: Kayri, 2009:56

Öncelikle varyansları eşit olan değerler için çoklu karşılaştırma test istatistikleri olan Tukey HSD, Scheffe, LSD ve Bonferroni arasından en yaygın kullanılanlardan biri olan LSD (least significant difference) testi uygulanmıştır.

Tablo 3.2 Varyansların Eşit Olmaması Durumunda Seçilebilecek Post-Hoc İstatistikler

Post-hoc	Varyans Eşit Değil	Örneklem Eşit Değil
Games-Howell	X	X
Tamhane's T2	X	X
Tamhane's T3	X	X
Dunnet's C	X	X
Dunnet's T3	X	X

Kaynak: Kayri, 2009:56

Bu noktada Post hoc istatistiki farkın çok küçük olması nedeniyle fark elde edilememiştir. Bu defa varyansların eşit olmaması durumunda seçilebilecek testler arasında yer alan Tamhane's T2 testi yapılmıştır.

Tablo 3.3 Alt Boyut Puanları İle Ölçek Puanı Arasındaki Korelasyon (n:246)

		İtibar	Sosyal	Ekonomik	Gelişim	Genel
İtibar	Korelasyon Katsayısı	1				
Sosyal	Korelasyon Katsayısı	,596**	1			
Ekonomik	Korelasyon Katsayısı	,498**	,552**	1		
Gelişim	Korelasyon Katsayısı	,488**	,607**	,453**	1	
Genel	Korelasyon Katsayısı	,854**	,835**	,716**	,796**	1

** 0.01 düzeyinde anlamlı.

Ölçek boyutları arasındaki korelasyon değerleri Tablo 3.3.'te gösterilmektedir. Tüm boyutların 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. En büyük korelasyon değeri 0,85'tir. Diğer değerler bu değerden düşüktür. Hem uyum indeks değerleri hem de korelasyon değerleri gerekli kriterleri sağladığı için ölçek geçerliliğinin varlığından söz edilebilmektedir.

3.3 Ölçüm Aracının Geliştirilmesi

Ölçek geliştirme süreci genel olarak soru havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Bu çalışmada oluşturulan ölçüm aracının geliştirilme aşamaları da aşağıda açıklanmaktadır.

3.3.1 Soru Havuzunun Oluşturulması

İçerik olarak geçerli bir ölçüm aracının geliştirilmesi, ölçek geliştirmenin ilk aşamalarında etkin bir madde havuzunun yaratılmasıyla ve bu maddelerin uzman görüşleri ile desteklenmesiyle mümkün olmaktadır.

Madde havuzu oluşturma, konuya ilişkin literatürün taranmasını gerektirmektedir. Konu ile ilgili kuramsal çerçevenin bilinmesi ve daha önce yapılmış olan benzer çalışmalara ulaşılması maddelerin tasarlanmasında ve yazılmasında önemli kolaylık sağlamaktadır. Bu sayede ölçek kuramsal bir temele oturtulabildiği için ölçeğin içerik geçerliliği artmaktadır.

Yapılan yazın taramasında bu konu ile ilgili Türkiye'de uyarlama çalışmalarının olduğu fakat bir ölçek geliştirme çalışmasının bulunmadığı, yapılan araştırmalarda da turizm sektörünün yer almadığı dikkati çekmiştir. Türkiye'de turizm sektörüne yönelik olarak ilk defa geliştirilecek bir ölçek olması, ölçeğin geliştirileceği alanda (sektörde) yeterli teorik birikim olmaması ve sadece yabancı yazını kullanmanın yeterli olmayacağı düşüncesiyle ilgili literatürden ve yabancı kaynaklarda kullanılmış geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan ölçek ve maddeler kapsam geçerliliğinin sağlanabilmesi için alanında uzman 10 akademisyen tarafından incelenmiştir ve ifadelerin anlaşılabilirliği sınanmıştır. Bunu yapmaktaki amaç, ölçekte yer alan maddelerin ihtiyaç duyulan olgusal ve / veya yargısal verileri kapsamada ve toplamada ne derece yeterli olduğu sorusuna yanıt bulmaktır. Anketin kullanışlığını artırmak için, uzmanlardan sayfa yapısı, maddelerin ve derecelendirme seçeneklerinin sıralanışı, yazı formatı, baskı kalitesi vb.

hakkında da görüş istenmiştir. Bu doğrultuda ölçek formunda renkli baskı kullanılmasına, maddelerin kolay cevaplanabilir şekilde sıralanmasına, madde ve sayfa numaralarının verilmesine, açık ve net talimat kullanılmasına, bazı maddelerin sonuna parantez içerisinde açıklayıcı örnekler konulmasına, aynı içerikli soruların olabildiğince bir araya getirilmesine dikkat edilmiştir.

3.3.2 Ön Uygulama Yapma

Ön uygulama, ölçeğin geçerlik ve güvenirliğinin gözleme dayalı verilerle sorgulandığı bir aşamadır. Buradan hareketle Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde öğrenim gören öğrencilerden oluşan ilk çalışma grubuna ön uygulama yapılmıştır. Çalışmaya katılan öğrencilerin seçiminde, öncelikle ulaşılabilirlik ve ekonomiklik dikkate alınmıştır. Herbir öğrenci ölçekte yer alan ifadeleri 1 ile 5 arasında puanlayarak düşüncelerini ifade etmişlerdir. Likert tip olarak bilinen ölçek maddeleri üzerinde 1=Hiç önemli değil, 2=Az önemli, 3=Orta düzeyde önemli, 4=Önemli, 5= Çok önemli şeklindeki önermeleri katılımcıların puanlamaları istenmiştir. İlk çalışma grubuna yapılan uygulama sonucunda elde edilen veriler, açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

3.4 Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeğin standardize olabilmesi ve sonrasında uygun bilgiler üretme yeteneğine sahip olması için "güvenirlik" ve "geçerlik" olarak nitelendirilen iki özelliğe sahip olması istenmektedir (Ercan ve Kan, 2004: 211).

3.4.1 Geçerlik Analizleri

Ölçek geliştirilirken, Açımlayıcı Faktör Analizi'nin (AFA) yanı sıra Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) de kullanılmaktadır. Araştırmayı yapan kişi, maddelerin hangi faktöre yükleneceği ya da ölçek boyutunun ne olacağı ile ilgili kısıtlı bilgiye sahip olduğundan AFA kullanılmaktadır.

3.4.1.1 Açımlayıcı Faktör Analizi

Özellikle sosyal bilimlerde hangi maddenin diğer hangi maddelerle gruplaşma yaptıklarını (benzer amaca hizmet ettiklerini), bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi sıklıkla kullanılmaktadır.

Araştırma grubunun faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak üzere Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü ve maddeler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygunluğunu ortaya koyan bu değer için .60 ve üzeri yeterli kabul edilmektedir (Alan, 2011). Çalışmada araştırma grubuna ilişkin KMO değeri .91 olarak belirlenmiştir. Dağılımın normallik düzeyinin faktör analizinin koşularını karşılama durumu

Barlett Testi ile incelenmiş ve 10794,535 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerin 0,000 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçek geliştirme çalışmaları açısından kabul edilebilir düzeydedir ve dolayısıyla araştırma grubunun açımlayıcı faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bu çalışmada da ilk çalışma grubundan elde edilen veriler, ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi'ne tabi tutulmuştur. Faktörleştirme yöntemleri arasında yer alan dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi uygulanmıştır. Faktör yük değerleri alt kesme noktası olan 0,40 değerinin altında olan 22 madde elenmiştir.

"Açımlayıcı Faktör Analizi'nde yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az 0.10 olması önerilmektedir. Birden fazla faktöre girme ile ilgili alınabilecek ölçüt faktör yükleri arasında en az 0,10 fark olmasıdır. İki faktördeki yük değerleri arasında 0.10'dan az fark olan maddeler binişik maddeler olarak adlandırılmaktadır" (Demir ve Koç 2013:1770). Tüm uygulamalar sonucunda çıkarılan maddeler neticesinde yapılan faktör analizinde ölçeğin 4 faktörden oluştuğu tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi ile ortaya konan faktör yapısı kuramsal açıdan temellendirilebilir durumdadır. Bu öngörülen model biçiminde tanımlanmıştır. Sonrasında ise araştırma verilerinin modelle uyumu Doğrulayıcı Faktör Analizi ile elde edilen uyum iyiliği indeksi ile incelenmiştir.

3.4.1.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğu AFA ile test edilirken, belirlenen faktörlere katkısı olan değişkenlerin bu faktörleri temsil yeterliliği ise ise DFA ile tespit edilmektedir. Bu amaçla, Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan 4 faktörlü yapının geçerliğini tespit etmek ve modelin veri uyumunu değerlendirmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda Tablo 3.4'te ve Şekil 3.1.'de görülebilecek bulgulara erişilmiştir.

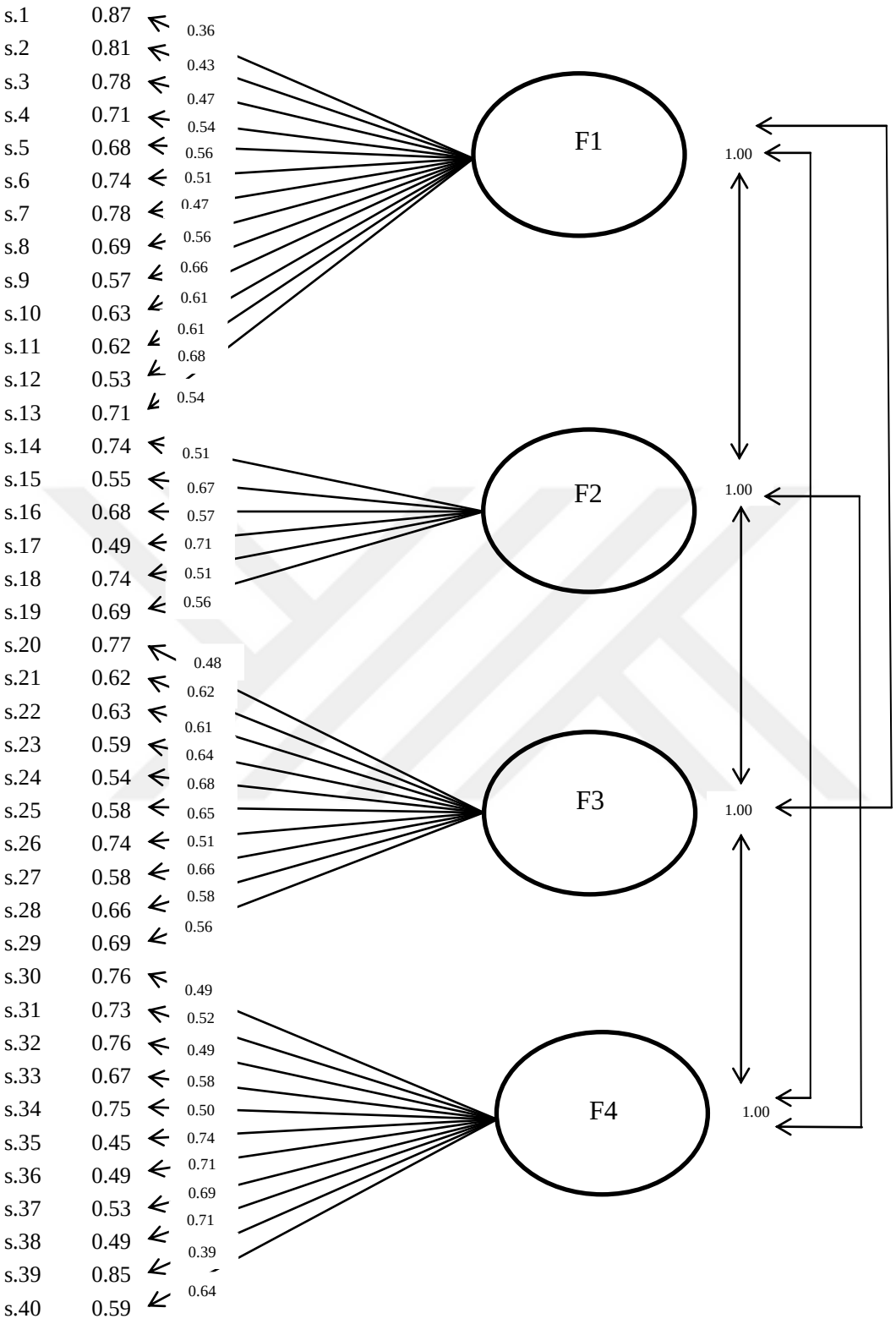
Tablo 3.4 İşveren Markası Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

χ2	χ2/sd	p Değeri	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	IFI	RFI
1409.90	19.64	.000	0.057	0,78	0,75	0,94	0,94	0.94	0,88

Doğrulayıcı Faktör Analizi'nde; chi-square goodness (X^2), normed fit index (NFI), relative fit index (RFI), comparative fit index (CFI), goodness-of-fit index (GFI), adjusted goodness-of-fit index (AGFI), root mean square residuals (SRMR), incremental fit index (IFI) ve root mean square error of approximation (RMSEA) olarak kullanılmaktadır. Ki kare verileri, büyük ölçekli örneklemlerde anlamlı sonuçlar vermektedir (Güzeller ve Doğru 2011:197). Tablo 3.1.'de yer alan veriler değerlendirildiğinde X^2 = 1409.90 ve X^2 / df =19.64,

p=0.00 anlamlı bulunmuştur. GFI (Goodness of fit index/ İyilik Uyum İndeksi) değeri, aynı örneklem içinde test edilen iki ayrı modelin karşılaştırılmasının yapılabileceğinin göstergesidir, AGFI (Adjusted goodness of fit/ Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi) değer ise GFI'nin modelin karmaşıklığı dikkate alınarak düzenlenmiş halidir. Bu değerlerin 0.90 ve üzerinde olması beklenmektedir (Berberoğlu ve Uygun 2012:463). Ancak araştırmada GFI ve AGFI değerlerine bakıldığında 0.90-1.00 ideal değerinin aşağısında oldukları görülmektedir (GFI=0.78, AGFI=0.75). GFI değerleri 0 ile 1 arasında değişmekte ve örneklem genişliğine çok duyarlı olduğu için büyük verilerde daha küçük değerler vermektedir (Eroğlu, 2003:37). Araştırma sonucunda elde edilen GFI ve AGFI değerlerinin kabul edilebilir değerlerin altında çıkması örneklem genişliği ile açıklanabilir (*n*=246). Ayrıca uyum indeksleri konusu gelişmekte olan bir konudur. Uyum indeksleri için geliştirilmiş alt ölçütler vardır ancak bunlar da birer kabullenmedir ve kesinlik arz etmezler. Özellikle de yeni gelişmekte olan alanlarda bir modelin uyum indeksi alt ölçüt değerlerinin altında kalması normal karşılanabilmektedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 77).

GFI ve AGFI dışında, hatanın derecesi temelinde geliştirmiş olan mutlak uyum indeksleri de kullanılmaktadır. Bunların başında ortalama hataların karekökü (Root Mean Square Residuals, RMS Residuals) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) indeksleri gelir. Her iki değerin de GIF ve AGFI'nin tersine "0" yakın değerler vermesi (gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması) istenir. .05'e eşit ya da daha küçük olan değerler mükemmel bir uyuma tekabül eder. .08 ve altındaki değerler de model karmaşıklığı dikkate alınarak kabul edilir değerler olarak görülebilir. Artmalı uyum indeksleri ise modelin uyumunu ya da yeterliğini genellikle, bağımsızlık modeli ya da yokluk modeli (null) olarak adlandırılan ve değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayan temel bir modelle karşılaştırarak verir. Artmalı uyum indekslerinin başında karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, CFI) gelir. CFI, "0" ile "1" arasında bir değer verir. Değerler "1"değerine yaklaştıkça modelin daha iyi bir uyum verdiği kabul edilir. 0,90 ve üzerindeki değerler iyi uyum olarak değerlendirilir. Ayrıca normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index, NFI) ve normlaştırılmamış uyum indeksi (Non-normed Fit Index, NNFI) de kullanılmaktadır. NFI, Ki Kare dağılımının gerektirdiği varsayımlara uyma zorunluluğu olmaksızın karşılaştırma yapmaktadır. NNFI (Tucker-Lewis Indeks, TLI olarak da isimlendirilmiştir) ise NFI'ya benzemekte ancak model karmaşıklığını dikkate alarak bir değer vermektedir. Bunu da karşılaştırdığı modellerin (bağımsızlık ve önerilen modeller) SD'lerini hesaba katarak yapmaktadır. Yine CFI benzer şeklide NFI ve NNFI değerlerinin "0" ile "1" arasında değişmekte ve 0,95 ve üzeri mükemmel uyuma karşılık gelmektedir (Eroğlu 2003:38). Araştırma bulgularına bakıldığında CFI = 0.94, NFI = 0.89, RMSEA = 0.057, CFI=0.94, RFI=0.88 ve IFI = 0.94 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen değerler kabul edilebilir değerlere son derece yakındır.



Chi-Square=1409.90, df=731, p-value=0.00000, RMSEA=0.062

Şekil 3.1 İşveren Markası Ölçeği Formuna İlişkin Pathdiagramı ve Parametre Tahminleri

Modelde, doğrusal yapısal ilişkiler programı çıktılarında gözlenen değişkenlerin hataları arasında kovaryans tanımlanmasına ilişkin olarak öngörülen düzeltmelerden; madde 4 ve 5, madde 12 ve 13, madde 33 ve 34 için düzeltmeler dikkate alınmıştır Bu diyagrama göre geliştirilen İşveren Markası Ölçeği 4 faktörlü bir yapıya sahiptir ve yapılan çalışmadaki

örneklemde bu 4 faktörlü yapısı korunmuştur. Modeldeki standardize edilmiş katsayıların etki büyüklükleri görülmektedir. 0,30 dolayındaki etki değerinin 'orta'; 0,50 ve üzeri etki değerinin 'yüksek' düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Modelde de görüldüğü üzere etki değerlerinin hepsi 0,30'un üzerindedir ve faktörler arasındaki ilişki de 1.00 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda faktörler arasında meydana gelecek değişim yüksek düzeyde birbirini etkilemektedir.

Pathdiagramı üzerinde de görülebileceği gibi ölçek toplam 4 faktör boyutundan oluşmaktadır. Bu faktör boyutları ve içeriğini oluşturan alt önermeler şunlardır;

1. İtibar Boyutu
    - Eğlenceli çalışma ortamına sahip olması,
    - Sizin karakterinizle uyumlu bir işletme olması,
    - Büyük bir işletme olması,
    - İşyerinin bulunduğu yerin size uygunluğu,
    - Güçlü bir referans olması,
    - İşletmenin kendisine ait bir kariyer sitesinin olması,
    - İş ilanlarında işletmeyi tanıtıcı bilgilerin de verilmesi,
    - İşletme olarak sektörde saygın olarak bilinmesi,
    - Sektörde varlığını belirli bir süredir devam ettirmekte olması,
    - Yaptıkları beğenilen ve takdir edilen bir işletme olması,
    - Sağlam ve köklü bir işletme olması,
    - Kadın ve yabancı çalışanlara karşı pozitif yaklaşıma sahip olması ve
    - İşletmenin işveren olarak da olumlu bir itibara sahip olması.

2. Sosyal Boyut
    - İnsancıl – topluma katkı sağlayan bir işletme olması,
    - Üstlerle iyi ilişkilere sahip olunması,
    - İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olunması,
    - Mutlu çalışma ortamının sunulması,
    - Farklı deneyimlere sahip, size bir şeyler katabilecek, destekleyici ve teşvik edici çalışanların bulunduğu bir işletme olması,
    - Çalışanlarına birey olarak değer veren bir işletme olması,
    - Potansiyelinizi tam olarak ortaya koyabileceğiniz bir yer olduğu düşüncesi ve
    - Kabul ve aidiyet duygusu hissetmeniz.

3. Gelişim Boyutu
    - Yönetim tarafından tanınma / takdir edilme,
    - Kariyer hedefinize ulaşmada size yardımcı olacak bir işletme olması,
    - Bu işletme için çalışmanın sonucu kendinizi iyi hissetmeniz,
    - Kariyerinizi geliştirici deneyim kazanma fırsatının olması,
    - Kişisel gelişim fırsatlarının olması,
    - İşe ve işletmeye uyum sürecinin etkin olması,
    - Yetenek gelişimine önem verilmesi,
    - Kalifiye, eğitimli, prezentabl çalışanlara sahip bir işletme olması,
    - Çalışanını eğiten, onlara yatırım yapan bir işletme olması,
    - Çalışan memnuniyeti için yenilikler arayan bir işletme olması,
    - İnsana / bireye saygı gösteren bir işletme olması,
    - Güvenilir bir işletme olması ve
    - Dürüst bir işletme olması.

4. Ekonomik Boyut
    - Çekici bir genel tazminat paketinin (ücret, ikramiye, prim vb. toplamı) sunuluyor olması,
    - Çalışma şartlarının iyi olması,
    - Yan haklar paketinin zenginliği (hayat sigortası, bireysel emeklilik, servis, GSM hat ve telefon, yasal süreye ek olarak verilen yıllık izin, doğumgünü izni, kreş yardımı vb.),
    - Çalışma saatlerinin uygunluğu,
    - Yüksek maaş ödeniyor olması ve
    - Maaşların düzenli ödeniyor olması.

40 maddenin 4 farklı alt boyuta ilişkin bağıntıları üzerine kurulu model uyum indekslerine göre yüksek değerler elde edilmiştir. Madde-faktör bağıntısını gösteren faktör yüklerinin her biri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$).

Tablo 3.5 Faktör Yükü, T Değeri, Hata Varyansı ve Varyans Açıklama Oranı

Madde	λ	t	SE	R^2	Madde	λ	t	SE	R^2
1	0.27	10.820	0.48	0.13	21	0.47	10.20	0.35	0.38
2	0.27	10.68	0.31	0.19	22	0.48	10.22	0.39	0.37
3	0.32	10.59	0.37	0.22	23	0.47	10.08	0.31	0.41
4	0.31	10.34	0.23	0.29	24	0.50	9.88	0.30	0.46
5	0.41	10.26	0.36	0.32	25	0.39	10.04	0.21	0.42
6	0.41	10.49	0.49	0.26	26	0.43	10.59	0.53	0.26
7	0.32	10.59	0.36	0.22	27	0.56	10.04	0.43	0.42
8	0.45	10.30	0.44	0.31	28	0.44	10.34	0.38	0.34
9	0.44	9.80	0.26	0.43	29	0.46	10.43	0.47	0.31
10	0.44	10.09	0.33	0.37	30	0.47	10.59	0.71	0.24
11	0.37	10.05	0.23	0.38	31	0.49	10.49	0.64	0.27
12	0.43	9.57	0.22	0.47	32	0.46	10.59	0.68	0.24
13	0.36	10.33	0.32	0.29	33	0.63	10.29	0.80	0.33
14	0.45	10.18	0.60	0.26	34	0.51	10.52	0.76	0.25
15	0.47	8.95	0.27	0.45	35	0.57	9.19	0.27	0.55
16	0.55	9.85	0.65	0.32	36	0.62	9.46	0.37	0.51
17	0.56	8.35	0.30	0.51	37	0.57	9.69	0.28	0.47
18	0.43	10.16	0.53	0.26	38	0.62	9.45	0.37	0.51
19	0.36	9.91	0.29	0.31	39	0.30	10.79	0.50	0.15
20	0.38	10.66	0.50	0.23	40	0.45	9.99	0.29	0.41

İşveren Markası Ölçeği uyum iyiliği indeksi 40 önermenin faktör yükleri, t değeri, hata varyans ve R^2 değerlerine bakılarak değerlendirilebilir. Tablo 3.5.'te faktör yüklerinin 0.30'un üzerinde olduğu görülmektedir. Buna ek olarak t değerlerinin tüm maddeler açısından anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 4 faktöre ilişkin ölçek maddelerinin modelle uyum gösterdiği ifade edilebilir. Bütün bu bulgular ölçekteki ifadelerin doğruluğunu ve yapısal geçerliliğin mevcut olduğunu ifade etmektedir.

3.4.2 Güvenirlik Analizleri

Güvenilirlik, araştırma kapsamında yapılan ölçümün tutarlı ve dengeli sonuçlar çıkarıp çıkaramayacağı ile ilişkilidir. Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örneklemi oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test eder. Katılımcıların ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından hareket ile katılımcılara yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 258).

Güvenirlik ölçütü ise belirli bir değer aralığına göre sınıflandırılmıştır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır: (Kalaycı, 2005:405)

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

3.4.2.1 Ölçeğin Güvenirliği

Araştırma kapsamında tüm ölçeğin güvenirlik değerinin tespiti amacıyla yapılan test sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir. Bu bakımdan ölçeğin güvenirliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca ölçeği oluşturan 40 madde için de güvenirlik değerleri tespit edilmiş ve bu değerlerin de yüksek düzeyde güvenirliğin var olduğunu ifade ettiği görülmüştür.

Tablo 3.6 Ölçeği Oluşturan Maddelere Ait Güvenirlik

	Ortalama	**Standart sapma**	**n**	Madde Silindiğinde Ort.	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
S.1	4,53	,752	198	171,43	245,648	,366	,932
S.2	4,67	,559	198	171,29	248,988	,314	,932
S.3	4,51	,674	198	171,45	245,975	,398	,932
S.4	4,64	,550	198	171,32	245,985	,497	,931
S.5	4,53	,688	198	171,43	243,465	,508	,931
S.6	4,25	,815	198	171,71	239,363	,588	,930
S.7	4,42	,662	198	171,54	245,580	,426	,932
S.8	4,41	,767	198	171,55	243,711	,441	,931
S.9	4,64	,627	198	171,32	245,761	,442	,931
S.10	4,51	,696	198	171,45	243,346	,507	,931
S.11	4,78	,544	198	171,18	247,002	,442	,931
S.12	4,72	,543	198	171,24	245,362	,540	,931
S.13	4,69	,571	198	171,27	245,314	,515	,931
S.14	4,27	,888	198	171,69	242,480	,419	,932
S.15	4,62	,640	198	171,34	242,103	,620	,930
S.16	4,28	,971	198	171,68	237,883	,535	,931
S.17	4,44	,796	198	171,52	239,875	,582	,930
S.18	4,15	,863	198	171,81	242,691	,424	,932
S.19	4,68	,574	198	171,28	247,623	,382	,932
S.20	4,24	,807	198	171,72	240,935	,529	,931
S.21	4,43	,721	198	171,53	242,230	,539	,931
S.22	4,44	,737	198	171,52	242,525	,514	,931
S.23	4,53	,658	198	171,43	242,591	,577	,930
S.24	4,49	,674	198	171,46	242,352	,574	,930
S.25	4,65	,584	198	171,31	244,308	,559	,931
S.26	4,29	,820	198	171,67	240,364	,543	,930
S.27	4,36	,823	198	171,60	240,403	,539	,931
S.28	4,46	,695	198	171,50	243,145	,518	,931
S.29	4,37	,728	198	171,59	242,051	,542	,931
S.30	3,86	,965	198	172,10	240,828	,437	,932
S.31	4,04	,931	198	171,92	239,482	,503	,931
S.32	4,20	,918	198	171,76	243,291	,374	,932
S.33	3,80	1,107	198	172,16	234,102	,576	,930
S.34	3,84	1,003	198	172,12	238,022	,511	,931
S.35	4,32	,758	198	171,64	240,233	,597	,930
S.36	4,26	,874	198	171,70	240,314	,509	,931
S.37	4,39	,709	198	171,57	242,104	,555	,930
S.38	4,25	,841	198	171,71	240,513	,522	,931
S.39	4,49	,725	198	171,47	246,951	,324	,932
S.40	4,50	,651	198	171,46	242,564	,585	,930

3.4.2.1.1 İtibar Boyutunun Güvenirliği

İtibar boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,86 olarak tespit edilmiştir. Bu açıdan itibar boyutuna ilişkin ölçeğin güvenirliğinin var olduğu ifade edilebilir. Bu alt boyutu oluşturan maddelerin güvenirliklerinin de benzer şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.7 İtibar Boyutuna İlişkin Güvenirlik

	Ortalama	**Standart sapma**	**n**	Madde Silindiğinde Ort.	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
S.28	4,45	,715	229	50,16	43,344	,370	,864
S.29	4,31	,782	229	50,29	42,462	,418	,862
S.30	3,86	,954	229	50,75	40,541	,484	,859
S.31	4,03	,912	229	50,58	40,543	,513	,857
S.32	4,20	,932	229	50,41	40,910	,466	,860
S.33	3,78	1,086	229	50,83	37,952	,613	,851
S.34	3,83	,991	229	50,77	39,448	,555	,854
S.35	4,32	,761	229	50,28	40,248	,674	,848
S.36	4,25	,877	229	50,35	39,449	,646	,849
S.37	4,38	,712	229	50,23	41,100	,627	,851
S.38	4,24	,864	229	50,36	39,601	,642	,849
S.39	4,46	,763	229	50,15	43,101	,364	,864
S.40	4,49	,673	229	50,12	41,534	,617	,852

3.4.2.1.2 Sosyal Boyutun Güvenirliği

Sosyal boyuta ilişkin Cronbach's Alpha değerine bakıldığında 0,82 gibi yüksek bir değer tespit edilmiştir. Bu açıdan sosyal boyuta ilişkin ölçeğin güvenirliğinin var olduğu ifade edilebilir. Ayrıca boyutu oluşturan alt maddelerin güvenirliklerinin de yine benzer şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.8 Sosyal Boyuta İlişkin Güvenirlik

	Ortalama	**Standart sapma**	**n**	Madde Silindiğinde Ort.	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
S.20	4,23	,796	235	30,98	13,025	,443	,823
S.21	4,40	,753	235	30,81	12,563	,576	,805
S.22	4,40	,769	235	30,82	12,389	,595	,802
S.23	4,52	,656	235	30,70	12,853	,621	,800
S.24	4,46	,717	235	30,76	12,669	,592	,803
S.25	4,63	,588	235	30,59	13,414	,568	,808
S.26	4,27	,839	235	30,94	12,779	,454	,823
S.27	4,30	,826	235	30,91	12,001	,616	,799

3.4.2.1.3 Gelişim Boyutunun Güvenirliği

Gelişim boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,85 olarak tespit edilmiştir. Bu bakımdan bu alt boyuta ilişkin değer yüksek derecede güvenirliği ortaya çıkarmıştır. Alt boyutu oluşturan maddelerin güvenirlik değerlerinin de bu değere çok yakın gerçekleştikleri tespit edilmiştir.

Tablo 3.9 Gelişim Boyutuna İlişkin Güvenirlik

	Ortalama	**Standart sapma**	**n**	Madde Silindiğinde Ort.	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
S.1	4,53	,753	228	54,43	25,179	,343	,855
S.2	4,64	,587	228	54,31	25,273	,462	,846
S.3	4,50	,699	228	54,45	24,451	,492	,845
S.4	4,64	,566	228	54,32	24,782	,574	,840
S.5	4,51	,693	228	54,44	24,001	,569	,840
S.6	4,24	,818	228	54,71	23,685	,501	,845
S.7	4,41	,668	228	54,54	25,069	,423	,849
S.8	4,35	,807	228	54,61	23,632	,517	,844
S.9	4,60	,660	228	54,36	24,055	,595	,838
S.10	4,48	,718	228	54,47	23,907	,558	,840
S.11	4,77	,550	228	54,19	24,832	,585	,840
S.12	4,66	,606	228	54,30	24,193	,635	,836
S.13	4,62	,650	228	54,34	24,709	,497	,844

3.4.2.1.4 Ekonomi Boyutunun Güvenirliği

Ekonomi boyutuna ilişkin güvenirlik sonucuna bakıldığında 0,76 Cronbach's Alpha değerinin ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu değer önceki alt boyutların sahip olduğu değerden nispeten daha düşüktür. Yani ölçek alt boyutu güvenirliğe sahiptir ancak yüksek derecede güvenirliğe sahip değildir. Ayrıca alt boyutu oluşturan maddelerin güvenirliklerinin de söz konusu esas değere çok yakın gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Tablo 3.10 Ekonomi Boyutuna İlişkin Güvenirlik

	Ortalama	**Standart sapma**	**n**	Madde Silindiğinde Ort.	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş – Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
S.14	4,25	,899	233	22,09	7,344	,519	,727
S.15	4,58	,666	233	21,76	8,233	,526	,728
S.16	4,25	,974	233	22,09	7,229	,478	,743
S.17	4,45	,776	233	21,89	7,570	,588	,708
S.18	4,17	,844	233	22,17	7,600	,510	,728
S.19	4,64	,608	233	21,70	8,640	,468	,742

3.5 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırma kapsamında anket yöntemi ile elde edilen verilerin çeşitli istatistiki analizlere tabi tutulması sonucu elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

3.5.1 Cinsiyetin İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi

Cinsiyete göre itibar/sosyal/ekonomik/gelişim boyutları ve işveren markası ölçeğinin manidar farklılık gösterip göstermediğine yönelik etkinin saptanması için yapılan t testi sonuçlarına bakıldığında gelişim boyutunun dışındaki diğer boyutlarda manidar farklılık bulunmaktadır. Manidar farklılık bulunan boyutlarda ortalamalar incelendiğinde kadınlarda genel ortalama değerlerinin erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.11 İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	t	*p
İtibar	**Kadın**	109	4,3491	,42494	,04070	**4,535**	**,000**
	Erkek	137	4,0547	,56184	,04800		
Sosyal	**Kadın**	109	4,4695	,46520	,04456	**2,380**	**,018**
	Erkek	137	4,3155	,53293	,04553		
Ekonomik	**Kadın**	109	4,4853	,48186	,04615	**2,677**	**,008**
	Erkek	137	4,3000	,58100	,04964		
Gelişim	**Kadın**	109	4,5728	,39475	,03781	1,574	,117
	Erkek	137	4,4915	,40848	,03490		
Genel	**Kadın**	109	4,4663	,34018	,03258	**3,651**	**,000**
	Erkek	137	4,2861	,41664	,03560		

*p<0.05

3.5.2 Staj Durumunun İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi

Staja göre itibar/sosyal/ekonomik/gelişim ve işveren markası ölçeği manidar farklılık gösterip göstermediğine yönelik etkinin saptanması için yapılan t Testi sonuçlarına bakıldığında hiçbir boyutta manidar farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.12 İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarının Staj Durumuna Göre t Testi Sonuçları

Staj		n	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	t	*p
İtibar	**Evet**	140	4,1879	,49777	,04207	,096	,924
	Hayır	106	4,1814	,56276	,05466		
Sosyal	**Evet**	140	4,3977	,50025	,04228	,492	,623
	Hayır	106	4,3654	,52182	,05068		
Ekonomik	**Evet**	140	4,3367	,59100	,04995	-1,504	,134
	Hayır	106	4,4421	,47659	,04629		
Gelişim	**Evet**	140	4,5276	,41939	,03544	,001	,999
	Hayır	106	4,5275	,38389	,03729		
Genel	**Evet**	140	4,3632	,39631	,03349	-,126	,900
	Hayır	106	4,3696	,39333	,03820		

*p<0.05

3.5.3 Otel Türünün İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi

Otel türüne göre itibar/sosyal/ekonomik/gelişim ve işveren markası ölçeği manidar farklılık gösterip göstermediğine yönelik etkinin saptanması için yapılan t Testi sonuçlarına bakıldığında hiçbir boyutta manidar farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.13 İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarının Otel Türüne Göre T Testi Sonuçları

Otel türü		n	Ortalama	Standart sapma	Standart hata	t	*p
İtibar	**Bağımsız**	196	4,2027	,51997	,03714	1,038	,300
	Zincir	50	4,1163	,54729	,07740		
Sosyal	**Bağımsız**	196	4,4013	,50972	,03641	1,073	,285
	Zincir	50	4,3149	,50460	,07136		
Ekonomik	**Bağımsız**	196	4,3968	,54538	,03896	,833	,406
	Zincir	50	4,3247	,55073	,07788		
Gelişim	**Bağımsız**	196	4,5438	,39278	,02806	1,256	,210
	Zincir	50	4,4636	,44221	,06254		
Genel	**Bağımsız**	196	4,3826	,38422	,02744	1,316	,189
	Zincir	50	4,3005	,42914	,06069		

*p<0.05

3.5.4 Lise Türünün İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi

Lise türüne göre itibar/sosyal/ekonomik/gelişim ve işveren markası ölçeği manidar farklılık gösterip göstermediğine yönelik etkinin saptanması için yapılan ANOVA testi sonuçlarına bakıldığında hiçbir boyutta manidar farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.14 Lise Türünün İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisinin Varyans Analizi Sonuçları (One Way ANOVA)

		n	Ortalama	Standart sapma		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	*p
İtibar	Düz lise	105	4,1788	,52592	GA	,564	2	,282	1,021	,362
	TML	70	4,2531	,48691	Gİ	67,132	243	,276		
	Diğer	71	4,1274	,56070	Toplam	67,696	245			
	Toplam	246	4,1851	,52565						
Sosyal	Duz lise	105	4,3633	,48720	GA	,208	2	,104	,400	,671
	TML	70	4,4298	,41911	Gİ	63,230	243	,260		
	Diğer	71	4,3687	,61440	Toplam	63,439	245			
	Toplam	246	4,3838	,50885						
Ekonomik	Duz lise	105	4,3965	,53271	GA	,220	2	,110	,366	,694
	TML	70	4,3352	,51770	Gİ	72,851	243	,300		
	Diğer	71	4,4070	,59575	Toplam	73,070	245			
	Toplam	246	4,3821	,54612						
Gelişim	Duz lise	105	4,4905	,43503	GA	,264	2	,132	,810	,446
	TML	70	4,5647	,35285	Gİ	39,658	243	,163		
	Diğer	71	4,5456	,40330	Toplam	39,923	245			
	Toplam	246	4,5275	,40367						
Genel	Duz lise	105	4,3501	,38818	GA	,134	2	,067	,428	,652
	TML	70	4,4028	,34814	Gİ	37,945	243	,156		
	Diğer	71	4,3529	,44578	Toplam	38,079	245			
	Toplam	246	4,3659	,39424						

*p<0.05
TML: Turizm Meslek Lisesi

3.5.5 Bölüm Türünün İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi

Bölüm türüne göre itibar/sosyal/ekonomik/gelişim ve işveren markası ölçeği manidar farklılık gösterip göstermediğine yönelik etkinin saptanması için yapılan ANOVA testi sonuçlarına bakıldığında ekonomik boyut hariç diğer boyutlarda manidar farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 3.15 Bölüm Türünün İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisinin Varyans Analizi Sonuçları (One Way ANOVA)

		n	Ort.	Std. Sapma		Kar. Tpl.	df	Kar. Ort.	F	*p	Fark
İtibar	Kİ	45	4,0034	,54487	GA	4,728	3	1,576	6,058	,001	1-3
	Sİ	36	3,9721	,53201							2-3
	Tİ	139	4,2911	,50260	Gİ	62,967	242	,260			3-1 3-2
	GMS	26	4,2281	,45338	Toplam	67,696	245				
	Toplam	246	4,1851	,52565							
Sosyal	Kİ	45	4,2976	,45847	GA	1,590	3	,530	2,074	,104	
	Sİ	36	4,2535	,61316							
	Tİ	139	4,4508	,47287	Gİ	61,848	242	,256			
	GMS	26	4,3551	,58594	Toplam	63,439	245				
	Toplam	246	4,3838	,50885							
Ekonomik	Kİ	45	4,3533	,52702	GA	1,575	3	,525	1,777	,152	
	Sİ	36	4,2019	,74001							2-3
	Tİ	139	4,4283	,49649	Gİ	71,495	242	,295			3-2
	GMS	26	4,4346	,49356	Toplam	73,070	245				
	Toplam	246	4,3821	,54612							
Gelişim	Kİ	45	4,4538	,37843	GA	1,759	3	,586	3,718	,012	
	Sİ	36	4,4866	,43500							
	Tİ	139	4,5952	,35004	Gİ	38,164	242	,158			
	GMS	26	4,3501	,57727	Toplam	39,923	245				
	Toplam	246	4,5275	,40367							
Genel	Kİ	45	4,2623	,36076	GA	1,996	3	,665	4,461	,005	1-3
	Sİ	36	4,2314	,43124							2-3
	Tİ	139	4,4424	,36364	Gİ	36,083	242	,149			3-1 3-2
	GMS	26	4,3227	,47326	Toplam	38,079	245				
	Toplam	246	4,3659	,39424							

*p<0.05

Kİ: Konaklama İşletmeciliği, Sİ: Seyahat İşletmeciliği, Tİ: Turizm İşletmeciliği, GMS: Gastronomi ve Mutfak Sanatları

Bu durumda ekonomik boyut hariç diğer boyutlarda manidar farklılık tespit edildiği ve çoklu gruplar arasında bu manidar farklılık gerçekleştiği için hangi grup mensuplarında bu manidar farklılığın oluştuğunun tespiti için öncelikle varyansların eşitliği testinin yapılması, buradan elde edilecek sonuca göre de post hoc analizin yapılması gerekmektedir. Çünkü bilinmektedir ki, ANOVA analizi, genel olarak bir farkın var olup olmadığını tespit etmeye çalışır, farkın hangi grup kaynaklı olduğunu araştırmaz. Bu nedenle de farkın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit eden istatistik post hoc olarak bilinmektedir. Bu noktada yapılabilecek birçok post hoc istatistik türü bulunmaktadır. Bunların tespitinde de gruplararası varyansın eşit olup olmadığına bakılır (Kayri, 2009: 52).

Tablo 3.16 Bölüm Türü ile İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Varyansların Eşitliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
İtibar Ort.	,686	3	242	,561
Sosyal Ort.	2,437	3	242	,065
Ekonomik Ort.	2,271	3	242	,081
Gelişim Ort.	3,770	3	242	,011
Genel Ort.	1,521	3	242	,210

Yapılan varyansların eşitliği testi (Levene's test) sonucunda boyutlara göre eğer manidar farklılık 0.05'ten büyükse varyansların eşitliği kabul edilerek post hoc test yapılır. Yapılan test sonucunda 0.05'ten büyük değerler tespit edilmiş ve eşit varyanslar arasında manidar farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti için verilerin analizi başlığı altında belirtildiği gibi post hoc testler arasında yer alan LSD testi uygulanmıştır.

Yapılan post hoc test sonucunda Seyahat İşletmeciliği ve Konaklama İşletmeciliği ile Turizm İşletmeciliği Bölümleri arasında Turizm İşletmeciliği Bölümü lehine istatistiksel olarak manidar farklılık tespit edilmiştir. İtibar Boyutuna ilişkin olarak Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde yer alan katılımcıların ifadelerinin İşveren Markası Ölçeği önermeleri bağlamında manidar farklılığa neden olduğu ifade edilebilir.

Gelişim boyutu için ANOVA testi sonucunda manidar farklılık bulunmuş ve varyanslar eşit olmadığı için post hoc testler arasında yer alan Tamhane Testi uygulanmıştır. Ancak gelişim boyutuna ilişkin gruplar arası farkı gösteren bir sonuç elde edilememiştir.

3.5.6 Sınıf Düzeyinin İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisi

Sınıf düzeyine göre itibar/sosyal/ekonomik/gelişim ve işveren markası ölçeği manidar farklılık gösterip göstermediğine yönelik ilişkinin saptanması için yapılan One way ANOVA testi sonuçlarına bakıldığında itibar boyutu ve genel ortalama açısından manidar farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 3.17 Sınıf Düzeyinin İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutlarına Etkisinin Varyans Analizi Sonuçları (One Way ANOVA)

		n	Ortalama	Standart sapma		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p	Fark
İtibar	1	40	4,4960	,44547	GA	4,755	3	1,585	6,094	,001	1-2 1-3 1-4
	2	114	4,1355	,50877							2-1
	3	45	4,1467	,59602	Gİ	62,941	242	,260			3-1
	4	47	4,0777	,47368	Toplam	67,696	245				4-1
	Toplam	246	4,1851	,52565							
Sosyal	1	40	4,4888	,43813	GA	,528	3	,176	,677	,567	
	2	114	4,3631	,53580							
	3	45	4,3618	,49856	Gİ	62,911	242	,260			
	4	47	4,3655	,51177	Toplam	63,439	245				
	Toplam	246	4,3838	,50885							
Ekonomik	1	40	4,5692	,46577	GA	1,877	3	,626	2,127	,097	1-2
	2	114	4,3547	,50933							2-1
	3	45	4,2889	,63082	Gİ	71,193	242	,294			3-1
	4	47	4,3787	,58810	Toplam	73,070	245				
	Toplam	246	4,3821	,54612							
Gelişim	1	40	4,6192	,38606	GA	,689	3	,230	1,416	,239	1-3
	2	114	4,5367	,37416							
	3	45	4,4425	,48102	Gİ	39,234	242	,162			3-1
	4	47	4,5086	,40165	Toplam	39,923	245				
	Toplam	246	4,5275	,40367							
Genel	1	40	4,5448	,35236	GA	1,579	3	,526	3,491	,016	1-2 1-3 1-4
	2	114	4,3447	,37312							2-1
	3	45	4,3077	,46815	Gİ	36,499	242	,151			3-1
	4	47	4,3209	,36954	Toplam	38,079	245				4-1
	Toplam	246	4,3659	,39424							

Bu aşamada yine varyansların eşitliğine ilişkin test uygulanıp post hoc analiz yapılmıştır.

Tablo 3.18 Sınıf Düzeyi ile İşveren Markası Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Varyansların Eşitliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
İtibar Ort.	,976	3	242	,405
Sosyal Ort.	,768	3	242	,513
Ekonomik Ort.	1,033	3	242	,379
Gelişim Ort.	,744	3	242	,527
Genel Ort.	,906	3	242	,439

Yapılan varyans eşitliği testi sonucunda varyanslar arasında eşitlik tespit edilmiştir. Varyansları eşit olan bu değerler için LSD testi yapılmıştır.

Yapılan post hoc test sonucunda sınıf düzeyleri bakımından 1. Sınıf düzeyinde diğer sınıflar lehine istatistiksel olarak manidar farklılık tespit edilmiştir. İtibar Boyutu ve genel ortalamaya ilişkin olarak 1. Sınıf düzeyinde yer alan katılımcıların ifadelerinin İşveren Markası Ölçeği bağlamında manidar farklılığa neden olduğu ifade edilebilir.

SONUÇ

Yabancı ülkelerde uzun yıllardır işveren markası kavramının kurumsallaşmış olması, uygulamada gerçeği yansıtma konusunda da onları Türkiye'den daha başarılı kılmaktadır. Türkiye'de ise son yıllarda işletmeler tarafından üzerinde önemle durulan bir olgu haline gelmiştir. Artık işgörenin emeğinden ve birikiminden istifade eden ve işgörenin sosyal, ekonomik, çevresel bakımdan bir takım etkileyenlerin tesirinde çalıştığını göz önünde bulundurmayan geleneksel anlayışın yerine işgörenin itibara, ekonomik koşullara, sosyal imkanlara ve gelişime önem vererek işletmeyi değerlendirdiği göz önünde bulundurulmaktadır. Bu noktada işletmeler işgörenlerinin sadakatini, özgüvenini, yaratıcılığını, refahını pekiştirmeyi işveren markası kavramı ile gerçekleştirmekte ve bu sayede işletmenin amaçlarını net biçimde gerçekleştirebilmesi ve başarıyı yakalaması işgören yoluyla teminat altına alınmış olmaktadır.

Bu tez çalışmasında potansiyel işgörenler açısından işveren markası ölçeği geliştirilmiş ve elde edilen veriler uygun istatistiki yöntemlerle test edilmiştir. Baş (2011)'ın da belirttiği gibi potansiyel işgörenlerin görüşleri bu adayların işletme ile ilgili farkındalık düzeyleri hakkında bilgi sahibi olarak işveren markası ile ilgili çalışmalara başlamak açısından önemlidir. Chunping ve Li (2011)'de de bahsedildiği gibi işveren markasının hedefi ağırlıklı olarak 20-40 yaş arası genç insanlardır. Bunların da çoğunluğunu potansiyel işgörenler olarak adlandırdığımız üniversite öğrencileri oluşturmaktadır.

Analizler sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir;

- İşveren markası ölçeğinin faktör yapısını ortaya koymak amacı ile açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda işveren markası ölçeği dört boyutta toplanmıştır. Bunlar; itibar boyutu, gelişim boyutu, sosyal boyut ve ekonomi boyutudur. Elde edilen bu faktör yapılarının geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Diğer bir ifade ile her faktörün kendisini oluşturan soruları doğru biçimde temsil ettiği doğrulanmıştır.
- Tez çalışması kapsamında geliştirilen işveren markası ölçeğinin güvenirlik ve geçerlik analizi sonuçlarına göre farklı disiplinlerde de kullanılabileceği söylenebilir.
- Çalışma kapsamında ele alınan işveren markası boyutları bağlamında özellikle katılımcılar tarafından itibar boyutuna ilişkin önermelerin daha fazla önemsendiği ifade edilebilmektedir. İtibar boyutu sembolik özellikler barındırmaktadır. Lievens vd. (2007)'nin de belirttiği gibi özellikle potansiyel işgören söz konusu olduğunda

sembolik içerik daha baskındır. Akçay (2014)'ın çalışmasında da sembolik özellikler otelcilik sektöründe işveren olarak farklılaşmada daha etkili bulunmuştur.

- Katılımcıların demografik verilerine göre değerlendirildiğinde ise, Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde okuyan ve birinci sınıf düzeyinde öğrenciler açısından işveren markası boyutları arasında itibar boyutunda anlamlı farklılık net biçimde belirlenmiştir. İşveren markası ölçeği bağlamında katılımcıların itibar boyutunu daha fazla önemsemelerinin, her birinin potansiyel işgören olması ve kariyer beklentisi taşımaları, güçlü referans, sektörde öncü, köklü ve saygın bir işletmede çalışma isteği ile ilişkili olduğu sonucuna varılabilir. Bu anlamda katılımcılar için öncelikli olarak itibar boyutu, sonrasında ise ekonomik boyut ve gelişim boyutunun önem taşıdığı ifade edilebilir.
- Gelişim boyutu kapsamında ise katılımcılar kariyer beklentilerine cevap veren, mesleki eğitim fırsatları yaratan, kişisel gelişime ve yaratıcılığa önem veren işletmeler açısından işveren markasını değerlendirmektedirler. Melin (2005) de işletmede yeni olan işgörenlerin özellikle büyük eğitim fıratları aradığını belirtmektedir. Ekonomik boyutta ise katılımcılar tarafından parasal saiklerin işveren markası boyutları içerisinde büyük önem taşıdığı ortaya çıkmıştır. Ancak bu noktada itibar boyutunun ekonomik boyuta göre daha öncelikli tutulduğu tespit edilmiştir.
- Cinsiyete göre incelendiğinde kadınların erkeklere göre işveren markasının gelişim alt boyutunu daha fazla önemsediği görülmektedir.
- Katılımcıların daha önce turizm sektöründe staj yapıp yapmamalarının işveren markası alt boyutlarına yükledikleri önem bakımından manidar herhangi bir farklılığa neden olmadığı görülmüştür. Yine aynı şekilde, katılımcıların en çok çalışmak istedikleri otel türünün ve mezun oldukları lise türünün de işveren markasına yükledikleri önem bakımından manidar herhangi bir farklılığa neden olmadığı görülmüştür.
- Katılımcıların okudukları bölüm türüne göre ise, Turizm İşletmeciliği bölümünde yer alan katılımcıların itibar boyutunu daha fazla önemsediği tespit edilmiştir
- Sınıf düzeyinin işveren markası alt boyutlarına etkisi incelendiğinde ise, 1. sınıfta okuyan katılımcıların özellikle itibar boyutuna önem verdikleri görülmektedir.

Çalışma, Turizm ve Otelcilik sektöründe istihdam potansiyeli oluşturan ve işveren markası algısının ölçülmesi için uygun niteliğe sahip olduğu düşünülen Turizm Fakültesi öğrencileri ile yapılmıştır. Bu noktada sınırlı bir örneklem ile çalışıldığı ifade edilmelidir. Zira örneklem farklı kesimler arasında bir karşılaştırma imkânı yapabilecek bir genişliğe ulaşmamıştır.

Ayrıca araştırma konusu oldukça yeni ve özgün bir niteliğe sahiptir. Bu bir noktada çalışmanın literatüre katkısı için uygun bir zemin hazırlamakta öte yandan da Türkiye ölçeğinde yapılabilecek akademik karşılaştırmalar açısından sınırlılık oluşturmaktadır.

Bütün bunlarla birlikte konu ile ilgili araştırmacılara yönelik şu öneriler getirilebilir:

- Türkiye'de son yıllarda işveren markası ile ilgili akademik çalışmaların yeni yeni artmaya başladığı görülmektedir. Ancak bu çalışmada olduğu gibi işveren markası ölçeği geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların da artması gerekmektedir. Bu açıdan potansiyel işgörenlerin işveren markası ile ilgili görüşleri üzerinden ölçek geliştirme çalışmaları yapılabileceği gibi iş başındaki işgörenlerin görüşleri doğrultusunda da bir işveren markası ölçeği geliştirme çalışması yapılabilir. Bu noktada potansiyel işgörenlerle mevcut işgörenlerin görüşleri karşılaştırılabilir.
- Bu tez çalışması turizm otelcilik öğrencilerinin çalışmak isteyecekleri otel işletmeleri için işveren markası bileşenlerini belirlemeye çalışmıştır. İleriki çalışmalarda turizm sektöründe otel dışındaki işletmeler (ör: seyahat acenteleri) baz alınarak çalışmalar yapılabilir.
- Bu tez çalışmasında devlet üniversitesi olan Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi öğrencileri ile çalışılmıştır. İleriki çalışmalarda özel üniversitelerin turizm öğrencileri ile çalışmalar yapılarak karşılaştırma yapılabilir.

Sektöre yönelik geliştirilebilecek öneriler ise aşağıdaki gibidir;

- Otelcilik sektörü, sektörün işveren olarak imajını geliştirmek için bir strateji geliştirme fikrini ciddi şekilde düşünmelidir. Bu sadece sektördeki derneklerin, kuruluşların değil sektörün tamamının sorumluluğunda olmalıdır.
- Cinsiyete göre kadınların erkeklere göre işveren markasının gelişim alt boyutunu daha fazla önemsediği görülmektedir. Minchington (2010 a)'da da bahsedildiği gibi işe alım çalışmalarının planlanmasında kadın ve erkeklerle iletişim kurulurken farklı açılara odaklanılması gerektiği unutulmamalıdır. Bu durumda özellikle bayan işgörenleri bünyesine çekmek isteyen işletmelerin işveren markası gelişim alt boyutunda yer alan; "yönetim tarafından tanınma / takdir edilme, kariyer hedefine ulaşmada işgörenlerine yardımcı olacak bir işletme olması, kariyerini geliştirici deneyim kazanma fırsatının olması, kişisel gelişim fırsatlarının olması, işe ve işletmeye uyum sürecinin etkin olması, yetenek gelişimine önem verilmesi, kalifiye, eğitimli, prezentabl işgörenlere sahip bir işletme olması, işgörenini eğiten, onlara yatırım yapan bir işletme olması, işgören memnuniyeti için yenilikler arayan bir işletme olması, insana / bireye saygı gösteren bir işletme olması, güvenilir bir

işletme olması ve dürüst bir işletme olması" unsurlarına öncelik vermesi, iş ilanlarında bu konuları vurgulaması gerekecektir.

- İtibar boyutunun potansiyel işgörenler için ilk sırada önem arz ettiği düşünüldüğünde turizm sektöründeki işverenlerin bu alt boyutu oluşturan "işletmenin eğlenceli bir çalışma ortamına sahip olması, büyük bir işletme olması, işyerinin bulunduğu yerin uygunluğu, sektörde güçlü bir referans olması, kendisine ait bir kariyer sitesinin olması, iş ilanlarında işletmeyi tanıtıcı bilgilerin de verilmesi, işletme olarak sektörde saygın olarak bilinmesi, sektörde varlığını belirli bir süredir devam ettirmekte olması, yaptıkları beğenilen ve takdir edilen bir işletme olması, sağlam ve köklü bir işletme olması, kadın ve yabancı işgörenlere karşı pozitif yaklaşıma sahip olması ve işletmenin işveren olarak da olumlu bir itibara sahip olması" konularına daha fazla önem vermesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Otelcilik sektöründe işgörenler maaş dışında pek fazla bir ek imkandan yararlanmamaktadır (araç, telefon, laptop…). Gehrels ve Looij (2011) de çalışmalarında ağırlama sektörünün nitelikli iyi işgörenleri çekmek ve elde tutmak konusunda halen zorluklarla karşı karşıya olduğunu belirtmektedir. Ayrıca düşük ücret ve zayıf istihdam koşullarını temsil ettiklerinden dolayı çalışma koşulları ile ilgili imajı da zayıftır. İşgörenleri çekebilmek için sektördeki işletmelerin bu konuya daha fazla dikkat etmesi gerekmektedir.
- Oteller ilk etapta birbirleriyle işgören için rekabet etmemeli, adaylara otel işletmelerinin de profesyonellik konusunda Google, Nike, IBM'den farklı olmadığını, aynı şekilde yönetildiğini göstermelidir.
- Otel işletmeleri de işveren markalarını oluşturmalı ve bünyelerinde bu birimden sorumlu yöneticiler yer almalıdır.
- Otel işletmeleri tüm işgörenlerinin müşteri markasının misafirlere ne vaad ettiğini anlamalarını ve buna inanmalarını sağlamalıdır.
- İşletmeler şunu anlamalıdır ki, kendilerinden ayrılan işgörenler dışarıda işletme ile ilgili iyi ya da kötü mutlaka konuşacaktır. İşletmeler için eski işgörenleri ile (emekliler dahil) irtibatta kalmalarını sağlayacak programlar oluşturmak çok önemlidir. Hatta ayrılan işgörenlere her zaman geri dönebileceklerini vurgulamalıdır.
- Otel işletmeleri insan kaynakları faaliyetlerinin sonuçlarını ölçmeye başlamalıdır ve bu departmana daha stratejik ve daha iş odaklı farklı bir rol geliştirmelidir. Ayrıca,

insan kaynaklarında pazarlama, iletişim gibi farklı geçmiş deneyimlere ve yeteneklere sahip insanların da yer alması önemlidir.

- Otel işletmeleri fakültelerde varlıklarını artırmalıdır.

Turizm eğitimi veren yükseköğretim kurumlarına getirilebilecek öneriler de aşağıdaki gibidir;

- Otel işletmelerine profesyonel anlamda işveren markası oluşturma çalışmalarında destek vermelidirler. Bunu yaparken sektörün dinamiklerini göz önünde bulundurmalıdırlar.
- Öğrencilere, otel işletmelerini iş başvurusu yapmadan önce de tanımalarını sağlamaya yönelik olarak sık sık teknik geziler düzenlemelidirler.
- Turizm eğitimi veren yükseköğretim kurumlarının staj dönemleri daha uzun bir süreyi kapsayabilir. Böylelikle potansiyel işgören olarak nitelendirilen turizm öğrencilerinin potansiyel işverenleri daha sağlıklı biçimde bir ön değerlendirmeye tabi tutmaları şansı yakalanabilir.
- Turizm eğitimi veren bazı yükseköğretim kurumlarında insan kaynakları yönetimi veya pazarlama yönetimi derslerinde işveren markası konusuna yer vermektedir. Turizm eğitimi veren tüm yükseköğretim kurumlarının ders içeriklerine işveren markası yönetimi konusu eklenebilir. Böylelikle öğrenciler de iş hayatına adım atmadan önce bu konu ile ilgili donanım sahibi olabilirler.

KAYNAKÇA

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York, The Free Press.

Adler, H. ve Ghiselli, R. (2015) "The Importance of Compensation and Benefits on University Studens' Perceptions of Organizations as Potential Employers", *Journal of Management and Strategy*, 6(1): 1-9.

Airey, D. ve Frontistis, A. (1997). "Attitudes to careers in tourism: an anglo grek comparison". *Tourism Management*, 18 (3), 149-158.

Akçay, A.D. (2012). *Araçsal ve Sembolik Özellikler Kapsamında Otel İşletmelerinin Örgütsel Çekiciliği*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Akçay, A.D. (2014). "Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler", Anadolu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1): 175-186.

Aksu, A. A. ve Ehtiyar, V. R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara, Detay Yayıncılık.

Alan, A.A. (2011). *Amaç Karşıtı İş Davranışları ile Kişilik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüs, Doktora Tezi, Antalya.

Alnıaçık, E ve Ümit, A. (2012). "Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender and Current Employment Status", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58: 1336-1343.

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

Ashforth, B.E. ve Mael F. (1989). "Social Identity Theory and the Organizations", Academy of Management Review, 14:20-39

Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). "Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (1):

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

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

Balmer, John M.T. (2001): Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. In *European Journal of Marketing* 35 (3/4), pp. 248–291. DOI: 10.1108/03090560110694763.

Barrow, S. ve Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, John Wiley&Sons.

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

Baum, M. ve Rüdiger, K. (2013). "How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary." *Journal of Worl Business,* 48: 175-185.

Bednarska, M.A. ve Olszewski, M. (2013). "Organisational determinants of Employer Image: A case of the Tourism Industry in Poland", in *Anuario Turismo y Sociedad,* 14: 17-31.

Berberoğlu, E. O. ve Uygun, S. (2012). "Çevre Farkındalığı-Çevre Tutumu Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Sınanması", *Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2): 459-473.

Berlenga, A.I.S. (2010). *Employer Branding: What Makes a Firm a Desirable Place to Work*, Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão Master in Business Administration (MBA), Lisbon.

Berthon, P., M. Ewing ve Hah, L. L. (2005). "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding." *International Journal of Advertising The Quarterly Review of Marketing Communications* 24 (2): 151-173.

Bır, Ç.S., Suher, İ.K. ve Altınbaşak, İ. (2009). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönelimi ve İşveren Çekiciliği", *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4 (15): 2303-2326.

Bingül, İ. (2010), "Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler", http://www.retailturkiye.com/ibrahim-bingul/kurum-kulturu-ve-kurum-kulturunu-etkileyen-faktorler, (erişim tarihi: 12.07.2015).

Bloomberg Businessweek Türkiye, 2010

Blomme, R., A. Van Rheede, vd. (2009). "The Hospitality Industry: An Attractive Employer? An Exploration of Students' and Industry Workers' Perceptions of Hospitality as a Career Field." *Journal of Hospitality & Tourism Education* 21(2): 6-14.

Bodderas, M., Cachelin, J. L. ve Maas, P. (2010). "Integrating Marketing And Human Resources: The Link Between Employee's Job Satisfaction, İdentification With The Company And Employer Branding", *Marketıng, Strategy, Economıcs, Operatıons & Human Resources: Insıghts on Servıce Actıvıtıes, the 11th Internatıonal Research Semınar in Service Management*, La Londe Les Maures, France.

Bodderas, M. (2011). *Essays on Service Management: From Customer Attitude to Company Profit; Sustainability and Insurance; Customer Information Disclosure; Linking Employer Branding and Service Branding*. University of St. Gallen, Graduate School of BusinessAdministration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), Doctor of Philosophy in Management, Germany.

Bolat, G. (2012). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminn İşgören Motivasyonuna Etkisi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Borusan. (2011). *Borusan Grubu Sürdürülebilirlik Raporu 2010-2011*. http://www.borusan.com.tr/_Media/PDF/2010-2011.pdf. (erişim tarihi: 17.01.2016).

Botha, A., Bussin, M., ve De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 9*(1), Art. #388, 12 pages. http://dx.doi.org/10.4102/ sajhrm.v9i1.388

Bozkurt, İ. (2010). *İhtiyacın Markaya Yönlendirilmesi Esastır*. Generation 21 Ekim.

Böhme, H. (2008). "Kalifiye Eleman Sıkıntısı Alman Ekonomisine Zarar Ettiriyor", http://www.dw.com/tr/kalifiye-eleman-s%C4%B1k%C4%B1nt%C4%B1s%C4%B1-alman-ekonomisine-zarar-ettiriyor/a-3292693 (erişim tarihi: 27.11.2015)

Bursalı, O. B. ve Karaman, A. (2008). "Yönetsel ve Finansal Açıdan Marka Değeri: Denizli Tekstil Sektörü'nde Bir Uygulama", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 9, 10 (16):283-298

Campbell, M. (2002). "Building Brand Equity." *International Journal of Medical Marketing* 2,3 (May): 208-218.

Ceylan, A. ve Özbal, S. (2008). "Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(1):81-110

Chunping Y. ve Li X. (2011). "The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management". http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610211012963 (erişim tarihi: 10.11.2015).

Çağ, A. (2012). "İşveren Markası Çalışmasında Ülkeler Ne Durumda", www.infopik.com/infopik/isveren-markasi-calismasinda-ulkeler-ne-durumda, (erişim tarihi: 04.09.2012).

Demir, E. (2006). *Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi: World of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Demir, M. (2014). *İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Demir, S. B. ve Koç, H. (2013). "Coğrafya Dersi Tutum Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Turkish Studies*, Ankara, 8(8):

Demirtaş, H.A. (2003). "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar", *Ankara Üniversitesi, İletişim Araştırmaları*, 1(1):123-144.

Dinç, K. (2008), Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi, Ankara

Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM*. İstanbul, Kare Yayınları.

Doğru, G. ve Çakır, S.Y. (2015). "İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki İşletmelerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Ekim, 8(40): 674-689.

Duc/To, N.T. (2013). *Employer Branding for SMEs: Attracting Graduating Students in IT Industry*. Karjaani University of Applied Sciences Heilbronn University of Applied Sciences School of Business. Degree Program in Business Management.

Eker, M. "Sürdürülebilir Bir Marka Olmak İçin Öneriler" http://www.merdiyeeker.com.tr/surdurulebilir-bir-marka-olmak-icin-oneriler-2/ (erişim tarihi: 13.01.2015).

Eker, M. (2013). "İş-Yaşam Dengesi Üzerine-2", http://www.merdiyeeker.com.tr/yasam-dengesi-uzerine-2/ (erişim tarihi: 09.10.2015)

Erben, G. S. ve Ötken, A. B. (2014). "Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (22): 103-121.

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3):211-216.

Erdemir, E. (2007). *İşe Almada Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Eroğlu, E. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Eshøj, P.A.N. (2012). *The Impact of Employer Branding on The Formation of The Psychological Contract*, Aarhus University, Business and Social Sciences Department of Business Communication, MACC Master Thesis.

Figurska, I. ve Matuska, E. (2013). "Employer Brandıng as a Human Resources Management Strategy", *Human Resources Management & Ergonomics* (2):35-51.

Gehrels, S.A. ve Looij, J. (2011). "Employer Branding: a New Approach for the Hospitality Industry", *Research in Hospitality Management*, 1(1): 43-52.

Gilmore, F. (2003). *Marka Savaşçıları*. İstanbul, MediaCat Yayınları.

Güçlü, N. "Örgüt Kültürü", http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_Kulturu.pdf, (erişim tarihi: 21.05.2015).

Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri.

Güvenç, B. (1993). *Türk Kimliği*. Ankara, Kültür Bakanlığı Yayınları.

Güzeller, C. O. ve Doğru, M. (2011), "Development of Science Anxiety Scale for Primary School Students", Social Indicators Research, 109:189-202

Hatipoğlu, S. K. (2010). Marka Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeni Marka Oluşturma Sürecine Dönük Bir Uygulama, Türk Patent Enstitüsü, Uzmanlık Tezi, Ankara

Hjalager, A. (2003). "Global tourism career? opportunities and dilemmas facing higher education in tourism". *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 2 (2), 26-37.

"İngilizler Botoks Nijeryalılar Jeneratör Türkler Kreş İstiyor", *Hürriyet İK Antalya*, 23 Eylül 2012.

"İş Arama Sürecinde Sosyal Medya Kullanımına Dikkat". *Hürriyet İK*, 23 Eylül 2012.

Jenner S ve Taylor S (2007). "Employer Branding The Latest Fad or the Future for HR? CIPD Report", www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F256B.../empbrandlatfad.pdf, (erişim tarihi: 12.03.2010).

Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti, BRC Matbaacılık.

Kapız, S. Ö. (2002). "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3):

Kapoor, V. (2010). "Employer Branding: A Study of Its Relevance in India", *Journal of Brand Management* 27(1 ve 2): 51-75.

Kara, M. N. (2013). *İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Karacan, E. ve Akpınar, A. T. (2011). "Çalışanların İşyerini Seçme Kararını etkileyen Faktörlerin Önem Derecesini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Örneği." *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21(1): 132-149.

Karatepe, S. (2005). Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi. Ankara, Siyasal Kitabevi.

Katoen, RJ. ve Macioschek, A. (2007) *Employer Branding and Talent – Relationship – Management – Improving the Organizational Recruitment Approach*, Umea University, Master Thesis.

Kayri, M. (2009). "Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1):51-64

Keller, L. K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring And Managing Brand Equity (2nd)* Pearson International Education. Londra: Prentice Hall.

Kırdar, Y. (2005). "Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği", *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3(4):233-250

Kim, H. K. vd. (2011). "Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image", *Journal of Business Research*, 64: 1207-1211.

Kimpakorn, N. ve Tocquer, G. (2009). "Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand", *Journal of Brand Management*, 16: 532-544.

Kolle, S. (2011). *Alignment of Internally and Externally Aimed Employer Branding Efforts – A Case Study of the Novo Nordisk Employer Branding Programme "Life Changing Careers"*, Bachelor Thesis.

Köse, S. Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 219-242.

Kuşluvan S. ve Kuşluvan Z. (2000). "Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey", in *Tourism Management*, 21(3), 251-269.

Lee, Y.K. , Kim, S. ve Kim S.Y. (2014). "The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19:12, 1359-1380.

Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003). "The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer." *Personel Psychology* 53: 75-102.

Lievens, F., Van Hoye, G. ve Anseel, F. (2007). "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework", *British Journal of Management*, (18):45–59.

Lievens, F. ve Chapman, D. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management, Recruitment and Selection Part II*, Wilkinson: The SAGE Handbook of Human Resource Management, p. 133–154.

Love, L. F. ve Singh, P. (2011). "Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer Surveys", *Journal of Business and Psychology* 26(2): 175-181.

Mangold, W. G. ve Miles, S. J. (2007). "The Employee Brand: Is Yours an all-star?" *Business Horizons* 50: 423-433.

Marangoz, M. (2007). "Marka Değeri Algılamalarının Marka Yayılmaya Etkileri", Ege Akademik Bakış, 7(2):459-483

Martin, A., D. Mactaggart, vd. (2006). "The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18(5): 380-397.

Martin, G., P. Beaumont, vd. (2005). "Branding: A New Performance Discourse for HR?" *European Management Journal* 23(1): 76-88.

Melin, E. (2005). *Employer Branding Likenesses and Differences between External and Internal Employer Brand Images*. Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce. Sweden, Lulea University of Technology. Master: 92.

Mengi, Z. (2012). İş Arama Sürecinde Sosyal Medya Kullanımına Dikkat. Hürriyet İK. Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., Hürriyet Gazetesi. 23 Eylül: 7

Meyer, V. (2012). *Seamless Recruitment: How Companies use Mobile Media to Build Brand and Attract Talent*, Stockholm School of Economics Master Thesis in Marketing and Media Management 30 ECTS, Stockholm.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adana.

Minchington, B. (2010 a). "Why Would Someone Want to Work for You?" *Journal of Corporate Recruiting Leadership* October: 10-14.

Minchington, B. (2010 b). "Employer Branding Needs Good Leadership" *HR Future* September: 12-13.

Minchington, B. (2014). "Employer Brand International 2014", *Employer Branding Global Trends Survey Report by Brett Minchington*.

Mosley, R. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.

Newburry, W. vd. (2014). "Employer Attractiveness in Latin America: The Association among Foreigness, Internationalization and Talent Recruitment", *Journal of International Management Fox School of Business,* http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2014.01.001.

Oğuz, N. (2012). *İşveren Markası ve Kabiliyeti Çekme Üzerine Etkisi*. İşletme Ana Bilim Dalı. İzmir, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ong, L.D. (2011). "Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences,* 5(9): 1088-1092.

Öksüz, B. (2012). "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi", http://josc.selcuk.edu.tr/article/download/1075000051/1075000048 (erişim tarihi: 17.10.2015).

Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). "Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi", *Kamu-İş*, 12 (3):31-52.

Özdevecioğlu, M. ve Çakmak Doruk, N. (2009). "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, (33): 69-99.

Pekdemir, I. ve Koçoğlu, M. (2014). "İşkoliklik ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1): 309-337.

Randstad Award (2012). Most Attractive Employer India Country Report.

Realta Danışmanlık (2012). "The Employer Brand Kavramının Yaratıcısından Güçlü İşveren Markası Oluşturmanın Sırları." http://www.realta.com.tr/wp-content/uploads/2011/03/Realta-EmployerBrand-CaseStudy.pdf. (erişim tarihi: 07.09.2012).

Rosethorn, H. (2009). *Methodology A Concept in Action, The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal*, Gower, Burlington.

Sakarya, A. (2012). "Öğrencilerin Gözü Bu İşletmelerde" *Bloomberg Businessweek Türkiye* 25 Mart - 31 Mart: 52-63.

Sayılar, Y. (2004). "İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik olan ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme." *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1): 45-64.

Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). "Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2): 182-194.

Sözer, Ö.B. (2012). "Yeteneği Yönetmek Yetenek İster", http://www.hurriyet.com.tr/yetenegi-yonetmek-yetenek-ister-20158386, (erişim tarihi: 27.11.2015).

Sullivan J. (2004). "The 8 Elements of a Successful Employment Brand", http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/, (erişim tarihi: 14.07.2015).

Sutherland, M. ve Sylvester, A. K. (2000). *Advertising and the Mind of the Consumer*. 2nd ed. London:Kogan Page Limited.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups. Study In Social Psychology of Intergroup Relations*, London, Academic Press

Tajfel, H. (1982). "Social Psychology of Intergroup Relations", Annual Review of Psychology, 33:1-39

Terlemez, A. G. (2012). *İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği*, Genel Kurmay Başkanlığı, Harp Akademileri Komutanlığı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Thomas, R. (2008). *Employer Branding for Consultancies*, University of Halmstad, School of Business and Engineering, Dissertation in International Marketing.

Toker, B. (2008). "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama." *Ege Akademik Bakış*, 8(1): 69-91.

Turner, J. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self Categorization Theory*. Oxford, Basil Blakcwell.

Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", Yaşar Üniversitesi Dergisi, 3(9):1011-1027

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara.

Uzunoğlu, E. (2007). "Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi " *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1): 11-29.

Ünal, A. N. (2010). *İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği*. Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı. İstanbul, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü Master Tezi: 129.

Taru, S. (2013). *Employer Brand and Great Place to Work as Perceived by Generation Y Employees – Case Ravintolakolmio-ryhmä*. Degree Programme in Service Innovation and Design Master's Thesis.

Tepeci, M. ve Wildes, V. J. (2002) "Recruiting the best: a study in attracting hospitality management students for entry-level management positions", *Journal of Ouality Assurance in Hospitality and Tourism*, 3 (1/2), 95-107.

Van Dick, R. Wagner, U. Stellmacher, J. ve Christ, O. (2004). "The Utility of A Broader Conceptualization Organizational Identification: Which Aspect Really Matter?", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77:171-191

Walliser, A. (2005). *Successful Branding - A critical examination of Customer Experience Management for Personal International. Munich,* GRIN Publishing GmbH.

Walker, P. ve Higgins, A. (2007). *Employer Branding: a no nonsense Aproach,* London: Guide CIPD.

Wilden, R., Gudergan, S. ve Lings, I. (2010). "Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment", *Journal of Marketing Management*, 26:1-2, 56-73.

Yeni İK Danışmanlık Grubu. (2014). *Adım Adım İşveren Marka Yönetimi*. http://www.yeniik.com.tr/?p=1031 (erişim tarihi: 17.01.2016).

Xia, H.ve Yang, L. (2010). "The Employer Branding and Employee Performance", *3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, DOI 10.1109/ICIII.2010.609, 536-538.

İnternet Kaynakları

https://www.gsk.com.tr/gsk_da_calismak/. (erişim tarihi: 18.11.2015).

http://www.realta.com.tr/en-gozde-sirketler.html. (erişim tarihi: 28.09.2015).

http://tr.wikipedia.org/wiki/Ernst_%26_Young. "Ernst & Young.". (erişim tarihi: 17.09.2014).

http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm. "Adams' Equity Theory". (erişim tarihi: 21.10.2012).

http://www.employerbrandingrevolution.com/blog/ernstyoung-china. "Ernst & Young China.". (erişim tarihi: 21.09.2014).

http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain. "Employer Branding A Strategic Tool in HR.". (erişim tarihi, 09.08.2014).

http://www.snopes.com/photos/architecture/google.asp, erişim tarihi. (12.08.2012).

http://www.merdiyeeker.com.tr/insani-dokunusu-yuksek-isveren-markasi-yaratmak/. (erişim tarihi: 29.09.2015).

http://www.greatplacetowork.com.tr/en-yi-verenler/tuerkiyenin-en-yi-verenleri. (erişim tarihi: 29.09.2015).

http://www.hilton.com.tr/haberler/hilton-worldwide-avrupada-8500den-fazla-yeni-is-imkani-saglayacak.aspx. (erişim tarihi: 01.10.2015).

http://www.ikmagazin.com/sirketlerden-isveren-markasi-uygulamalari. (erişim tarihi: 01.10.2015).

http://documents.tips/documents/2012-ise-alim-arastirma-raporu.html 2012 İşe Alım Araştırma Raporu. (erişim tarihi: 07.10.2015).

http://www.employerbrandingrevolution.com/blog/become-employer-branding-specialist-coca-cola-hellenic-serbia-jobs-employer-branding. (erişim tarihi: 08.10.2015).

http://ref.sabanciuniv.edu/tr/content/d%C3%BCnya-ekonomik-forumu-k%C3%BCresel-rekabet-raporu-2015-2016. (erişim tarihi: 09.01.2016).

EKLER

EK 1- 1. ÇALIŞMA GRUBU ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Bu çalışma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilimdalı Doktora Programı çerçevesinde yürütülmekte olan doktora tez çalışmasının bir parçasıdır.

Söz konusu tez çalışmasının amacı, otel işletmelerine yönelik geliştirilen **İŞVEREN MARKASI ÖLÇEĞİ** ile siz potansiyel işgörenler açısından işveren markasının belirleyicilerini ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu sayede otel işletmelerine kendilerini çalışılabilecek en iyi yer olarak konumlandırabilmeleri için nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini belirtmek ve yazına bu alandaki eksikliği gidermek adına katkı sağlamaktır.

Aşağıda yer alan sorulara ve ifadelere dürüstlükle ve içtenlikle cevap vermenizi rica ediyoruz. Araştırmamızın bir paydaşı olarak lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Sizden kimlik belirtici herhangi bir bilgi istenmemektedir. ***Araştırmaya verilen cevaplar gizli tutulacak ve anketi uygulayan kişi dışında hiç kimse tarafından incelenmeyecektir."***

Ebru GÖZEN Akdeniz Üniversitesi - Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik - Doktora Öğrencisi
Prof. Dr. A.Akın AKSU Akdeniz Üniversitesi - Turizm Fakültesi Dekanı (Tez Danışmanı)

I. BÖLÜM

Cinsiyetiniz?	**Kadın** ☐ **Erkek** ☐
Mezun olduğunuz lise türü	Düz Lise ☐ Turizm Meslek Lisesi ☐ Diğer ☐ (Lütfen belirtiniz……..)
Bölümünüz	
Şuan kaçıncı sınıfa devam etmektesiniz?	1☐ 2☐ 3☐ 4☐
Turizm sektöründe toplam çalışma süreniz nedir? (STAJ DAHİL)	1 yıl ve altı☐ 2-4 yıl☐ 5 yıl ve üstü ☐

II. BÖLÜM

Lütfen, en çok çalışmak isteyeceğiniz otel türünü belirtiniz.

☐	***Zincir Şehir Oteli***
☐	***Bağımsız Şehir Oteli***
☐	***Zincir Resort Otel***
☐	***Bağımsız Resort Hotel***

	III. BÖLÜM **Otelleri potansiyel işverenler olarak düşündüğünüzde, işyeri seçiminizde aşağıdaki ifadelerin sizin için ÖNEM DERECESİNİ 5'li dereceli ölçeği kullanarak ve size en uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.**	**Hiç Önemli Değil**	**Az Önemli**	**Orta Düzeyde Önemli**	**Önemli**	**Çok Önemli**
1	Yönetim tarafından tanınma / takdir edilme	1	2	3	4	5
2	Kariyer hedefinize ulaşmada size yardımcı olacak bir işletme olması	1	2	3	4	5
3	Bu işletme için çalışmanın sonucu kendinizi iyi hissetmeniz	1	2	3	4	5
4	Kariyerinizi geliştirici deneyim kazanma fırsatının olması	1	2	3	4	5
5	Kişisel gelişim fırsatlarının olması	1	2	3	4	5
6	İşe ve işletmeye uyum sürecinin etkin olması	1	2	3	4	5
7	Yetenek gelişimine önem verilmesi	1	2	3	4	5
8	Kalifiye, eğitimli, prezentabl çalışanlara sahip bir işletme olması	1	2	3	4	5
9	Çalışanını eğiten, onlara yatırım yapan bir işletme olması	1	2	3	4	5
10	Çalışanlara eşit çalışma olanaklarını sunması	1	2	3	4	5
11	Yenilikçi, alışılmışın dışında iş uygulamaları olan bir işletme olması	1	2	3	4	5
12	Yaratıcılığınızı kullandıran ve değer veren bir işletme olması	1	2	3	4	5
13	Yüksek kaliteli ürün ve hizmet üreten bir işletme olması	1	2	3	4	5
14	Çalışan memnuniyeti için yenilikler arayan bir işletme olması	1	2	3	4	5
15	Turizm sektöründe ilgi çekici bir işletme olması	1	2	3	4	5
16	İnsana / bireye saygı gösteren bir işletme olması	1	2	3	4	5
17	Güvenilir bir işletme olması	1	2	3	4	5
18	Dürüst bir işletme olması	1	2	3	4	5
19	Hep sektörünün en iyileri ile çalışmış bir işletme olması	1	2	3	4	5
20	İşletme içinde iyi düzeyde terfi olanaklarının sunulması	1	2	3	4	5
21	İşletmede iş güvencesinin olması	1	2	3	4	5
22	Bölümlerarası uygulamalı deneyim imkanının sunulması	1	2	3	4	5
23	Çekici bir genel tazminat paketinin (ücret, ikramiye, prim vb. toplamı) sunuluyor olması	1	2	3	4	5
24	Çalışma şartlarının iyi olması	1	2	3	4	5
25	Yan haklar paketinin zenginliği (hayat sigortası, bireysel emeklilik, servis, GSM hat ve telefon, yasal süreye ek olarak verilen yıllık izin, doğumgünü izni, kreş yardımı vb.)	1	2	3	4	5
26	Çalışma saatlerinin uygunluğu	1	2	3	4	5
27	Finansal olarak güçlü bir işletme olması	1	2	3	4	5
28	Yüksek maaş ödeniyor olması	1	2	3	4	5
29	Maaşların düzenli ödeniyor olması	1	2	3	4	5
30	Eğlenceli çalışma ortamına sahip olması	1	2	3	4	5
31	Üstlerle iyi ilişkilere sahip olunması	1	2	3	4	5
32	İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olunması	1	2	3	4	5
33	Mutlu çalışma ortamının sunulması	1	2	3	4	5
34	Farklı deneyimlere sahip, size bir şeyler katabilecek, destekleyici ve teşvik edici çalışanların bulunduğu bir işletme olması	1	2	3	4	5
35	Konforlu bir çalışma ortamı sunulması	1	2	3	4	5
36	Çalışanlarına birey olarak değer veren bir işletme olması	1	2	3	4	5

37	Sizin karakterinizle uyumlu bir işletme olması	1	2	3	4	5
38	Çalışanlarının o işletmein bir parçası olmaktan mutlu olması	1	2	3	4	5
39	Burada çalışmanın sağlayacağı saygınlık	1	2	3	4	5
40	Özel hayat ve iş hayatı arasındaki dengenin (çalışanın sosyal hayatı için zaman ayırabilmesi) olması	1	2	3	4	5
41	Çevrenizdeki insanlardan bu işletme ile ilgili olumlu şeyler duymanız	1	2	3	4	5
42	Okulda öğrendiklerinizi uygulama fırsatı bulmanız	1	2	3	4	5
43	Öğrendiklerinizi başkalarına öğretme fırsatının sağlanması	1	2	3	4	5
44	Kabul ve aidiyet duygusu hissetmeniz	1	2	3	4	5
45	İnsancıl – topluma katkı sağlayan bir işletme olması	1	2	3	4	5
46	Potansiyelinizi tam olarak ortaya koyabileceğiniz bir yer olduğu düşüncesi	1	2	3	4	5
47	Turizm eğitimi almış olanlara öncelik verilmesi	1	2	3	4	5
48	Kararlara katılım sağlanan bir işletme olması	1	2	3	4	5
49	Uluslararası deneyim kazanma fırsatını sunması	1	2	3	4	5
50	Kaliteli bir yönetim kadrosuna sahip olması	1	2	3	4	5
51	Büyük bir işletme olması	1	2	3	4	5
52	Güçlü, tutarlı ve net bir kurum kültürüne sahip olması	1	2	3	4	5
53	İşyerinin bulunduğu yerin size uygunluğu	1	2	3	4	5
54	Güçlü bir referans olması	1	2	3	4	5
55	İşletmenin kendisine ait bir kariyer sitesinin olması	1	2	3	4	5
56	İş ilanlarında işletmeyi tanıtıcı bilgilerin de verilmesi	1	2	3	4	5
57	İşletme olarak sektörde saygın olarak bilinmesi	1	2	3	4	5
58	Sektörde varlığını belirli bir süredir devam ettirmekte olması	1	2	3	4	5
59	Yaptıkları beğenilen ve takdir edilen bir işletme olması	1	2	3	4	5
60	Sağlam ve köklü bir işletme olması	1	2	3	4	5
61	Kadın ve yabancı çalışanlara karşı pozitif yaklaşıma sahip olması	1	2	3	4	5
62	İşletmenin işveren olarak da olumlu bir itibara sahip olması	1	2	3	4	5

EK 2- 2. ÇALIŞMA GRUBU ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Bu çalışma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilimdalı Doktora Programı çerçevesinde yürütülmekte olan doktora tez çalışmasının bir parçasıdır.

Söz konusu tez çalışmasının amacı, otel işletmelerine yönelik geliştirilen**İŞVEREN MARKASI ÖLÇEĞİ** ile siz potansiyel işgörenler açısından işveren markasının belirleyicilerini ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu sayede otel işletmelerine kendilerini çalışılabilecek en iyi yer olarak konumlandırabilmeleri için nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini belirtmek ve yazına bu alandaki eksikliği gidermek adına katkı sağlamaktır.

Aşağıda yer alan sorulara ve ifadelere dürüstlükle ve içtenlikle cevap vermenizi rica ediyoruz. Araştırmamızın bir paydaşı olarak lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Sizden kimlik belirtici herhangi bir bilgi istenmemektedir. ***Araştırmaya verilen cevaplar gizli tutulacak ve anketi uygulayan kişi dışında hiç kimse tarafından incelenmeyecektir."***

Ebru GÖZEN Akdeniz Üniversitesi - Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik - Doktora Öğrencisi
Prof. Dr.A.Akın AKSU Akdeniz Üniversitesi - Turizm Fakültesi Dekanı (Tez Danışmanı)

I. BÖLÜM

Cinsiyetiniz?	**Kadın** ☐ **Erkek** ☐
Mezun olduğunuz lise türü	Düz Lise ☐ Turizm Meslek Lisesi ☐ Diğer ☐ Lütfen belirtiniz……..)
Bölümünüz	
Şuan kaçıncı sınıfa devam etmektesiniz?	1☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
Turizm sektöründe staj yaptınız mı?	Evet ☐ Hayır ☐
Turizm sektöründe toplam çalışma süreniz nedir? (STAJ DAHİL)	1 yıl ve altı☐ 2-4 yıl ☐ 5 yıl ve üstü ☐

II. BÖLÜM

Lütfen, en çok çalışmak isteyeceğiniz otel türünü belirtiniz.

☐ ***Zincir Şehir Oteli***
☐ ***Bağımsız Şehir Oteli***
☐ ***Zincir Resort Otel***
☐ ***Bağımsız Resort Hotel***

	III. BÖLÜM **Otelleri potansiyel işverenler olarak düşündüğünüzde, işyeri seçiminizde aşağıdaki ifadelerin sizin için ÖNEM DERECESİNİ 5'li dereceli ölçeği kullanarak ve size en uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.**	**Hiç Önemli Değil**	**Az Önemli**	**Orta Düzeyde Önemli**	**Önemli**	**Çok Önemli**
1	Yönetim tarafından tanınma / takdir edilme	1	2	3	4	5
2	Kariyer hedefinize ulaşmada size yardımcı olacak bir işletme olması	1	2	3	4	5
3	Bu işletme için çalışmanın sonucu kendinizi iyi hissetmeniz	1	2	3	4	5
4	Kariyerinizi geliştirici deneyim kazanma fırsatının olması	1	2	3	4	5
5	Kişisel gelişim fırsatlarının olması	1	2	3	4	5
6	İşe ve işletmeye uyum sürecinin etkin olması	1	2	3	4	5
7	Yetenek gelişimine önem verilmesi	1	2	3	4	5
8	Kalifiye, eğitimli, prezentabl çalışanlara sahip bir işletme olması	1	2	3	4	5
9	Çalışanını eğiten, onlara yatırım yapan bir işletme olması	1	2	3	4	5
10	Çalışan memnuniyeti için yenilikler arayan bir işletme olması	1	2	3	4	5
11	İnsana / bireye saygı gösteren bir işletme olması	1	2	3	4	5
12	Güvenilir bir işletme olması	1	2	3	4	5
13	Dürüst bir işletme olması	1	2	3	4	5
14	Çekici bir genel tazminat paketinin (ücret, ikramiye, prim vb. toplamı) sunuluyor olması	1	2	3	4	5
15	Çalışma şartlarının iyi olması	1	2	3	4	5
16	Yan haklar paketinin zenginliği (hayat sigortası, bireysel emeklilik, servis, GSM hat ve telefon, yasal süreye ek olarak verilen yıllık izin, doğumgünü izni, kreş yardımı vb.)	1	2	3	4	5
17	Çalışma saatlerinin uygunluğu	1	2	3	4	5
18	Yüksek maaş ödeniyor olması	1	2	3	4	5
19	Maaşların düzenli ödeniyor olması	1	2	3	4	5
20	İnsancıl – topluma katkı sağlayan bir işletme olması	1	2	3	4	5
21	Üstlerle iyi ilişkilere sahip olunması	1	2	3	4	5
22	İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olunması	1	2	3	4	5
23	Mutlu çalışma ortamının sunulması	1	2	3	4	5
24	Farklı deneyimlere sahip, size bir şeyler katabilecek, destekleyici ve teşvik edici çalışanların bulunduğu bir işletme olması	1	2	3	4	5
25	Çalışanlarına birey olarak değer veren bir işletme olması	1	2	3	4	5
26	Potansiyelinizi tam olarak ortaya koyabileceğiniz bir yer olduğu düşüncesi	1	2	3	4	5
27	Kabul ve aidiyet duygusu hissetmeniz	1	2	3	4	5
28	Eğlenceli çalışma ortamına sahip olması	1	2	3	4	5
29	Sizin karakterinizle uyumlu bir işletme olması	1	2	3	4	5
30	Büyük bir işletme olması	1	2	3	4	5
31	İşyerinin bulunduğu yerin size uygunluğu	1	2	3	4	5
32	Güçlü bir referans olması	1	2	3	4	5
33	İşletmenin kendisine ait bir kariyer sitesinin olması	1	2	3	4	5

34	İş ilanlarında işletmeyi tanıtıcı bilgilerin de verilmesi	1	2	3	4	5
35	İşletme olarak sektörde saygın olarak bilinmesi	1	2	3	4	5
36	Sektörde varlığını belirli bir süredir devam ettirmekte olması	1	2	3	4	5
37	Yaptıkları beğenilen ve takdir edilen bir işletme olması	1	2	3	4	5
38	Sağlam ve köklü bir işletme olması	1	2	3	4	5
39	Kadın ve yabancı çalışanlara karşı pozitif yaklaşıma sahip olması	1	2	3	4	5
40	İşletmenin işveren olarak da olumlu bir itibara sahip olması	1	2	3	4	5

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Ebru GÖZEN

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Aydın Söke Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, 1997

Lisans Diploması : Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği Öğretmenliği, Ankara, 2002

Yüksek Lisans Diploması : Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara, 2006

Tez Konusu : İşveren Markası Ölçeği Geliştirme ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği

Doktora Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016

Tez Konusu : İşveren Markası Ölçeği Geliştirme ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği

Yabancı Dil : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

Makale:

- Meydan Uygur Selma, Demir Ebru
  Kurumsal Marka İmajı Oluşturmanın Otel İşletmeleri Açısından Önemi: World of Wonders Topkapı Palace ve Kremlin Palace Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Turizm Akademik*, 1(1125). 2005.

Ulusal Konferans ve SempozyumlardaTebliğ:

- Pelit Elbeyi, Demir Ebru
  Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Bakış Açısıyla Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarının Değerlendirilmesi, 11.Ulusal Turizm Kongresi, Aralık-2010, 66-79, 2010.
- Gözen Ebru
  İşveren Markası Ölçeği Geliştirme ve İşgörenlerin Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: 5 Yıldızlı Otel Örneği, 6. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, Nisan-2012, 714-716, 2012.

İş Deneyimi

Stajlar:

1994 Macellan Hotel Kuşadası-Aydın

1995 Caprice Hotel Akbük-Didim-Aydın

2002 Ahmet Andiçen Ticaret Meslek Lisesi - Stajyer Eğitmen

Projeler:

Development of Thermal Tourism and Marketing Applications, İtalya, LDV Hareketlilik PLM, LLP-LDV-PLM-07-TR-0250-Ulusal Ajans, Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik ProgramlarıMerkezi Başkanlığı.

Çalıştığı Kurumlar:

2014- Devam Ela Quality Resort Hotel - İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdür Yardımcısı

2011-2014 Mardan Palace Hotel - Eğitim ve Kariyer Geliştirme Şefi

2007-2011 Rixos Hotel Premium Belek - Eğitim Sorumlusu

2008 Hotel Centrale İtalya - Proje Görevlisi

2005-2005 World of Wonders Kiriş Resort & World Palace Hotel - Eğitim Müdürü

E-Posta: ebrugozen2306@gmail.com