

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞVEREN MARKASI
OLUŞUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA'DAKİ 5
YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Funda Yorulmaz

Zonguldak, 2018

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞVEREN MARKASI
OLUŞUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA'DAKİ 5
YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan
Funda Yorulmaz**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Öznur Yavan**

Zonguldak, 2018

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Doktora Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

15 /09/ 2018

Öğr. Gör. Funda Yorulmaz



T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 135282201005 numaralı Funda Yorulmaz'ın hazırladığı “Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama” konulu DOKTORA/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisanüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 18/09/2018 Salı günü saat 14:00'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/ÖYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

Başkan _____

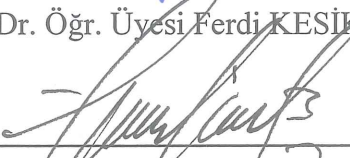

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

Üye _____


Doç. Dr. Şaban ESEN

Üye _____


Dr. Öğr. Üyesi Ferdi KESİKOĞLU


Üye _____


Dr. Öğr. Üyesi Müjdat BAŞARAN

Üye _____


Dr. Öğr. Üyesi Öznur YAVAN (Danışman)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

17.09.2018

Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, güçlü bir işveren markası oluşumu için yöneticiler tarafından çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin geliştirmesi ve desteklenmesinin, örgütler açısından önemli olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Umut, özyeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık unsurlarından oluşan pozitif psikolojik sermaye ve işveren markası kavramları, çalışma ortamlarının iyileştirilmesinden mutlu ve üretken çalışanların varlığının oluşturulmasına kadar hem iş hayatında hem de çalışanların özel hayatlarında faydalı olacak öneme sahiptir. Bu noktada,

Bu çalışmanın hazırlanmasında beni sürekli yönlendiren, yol gösteren, sabrı ve nezaketiyle sürekli bana destek olan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Öznur YAVAN'a,

Akdeniz Üniversitesi'nde tezim için gerekli bilgilere ulaşmamı ve turizm alanında araştırma desteği sağladığından dolayı Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. İhsan BULUT'a,

Araştırma sahasındaki yardımları ve turizm konusunda her türlü bilgisinden yararlanabildiğim için Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ'e,

Araştırma sonuçlarını toparlayarak yazmam konusunda güler yüzünü ve ilgisini eksik etmeyen Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler, MYO Sosyal Hizmetler Programı öğretim elemanlarından Dr. Öğr. Üyesi Fatih USLU'ya,

Doktora eğitimim boyunca benimle çok değerli birikimlerini paylaşan Bülent Ecevit Üniversitesi Öğretim Üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Müjdat BAŞARAN, Dr. Öğr. Üyesi Ferdi KESİKOĞLU'na, Dr. Öğr. Üyesi Şenay SARAÇ'a, tezimle ilgili araştırma çalışmalarımnda her türlü anlayışı göstererek destekleyen Bülent Ecevit Üniversitesi Gökçebey Mithat-Mehmet Çanakçı Meslek Yüksekokulu Müdürü Dr. Öğr. Üyesi Hasan ÖZER'e,

Çalışmam boyunca beni her konuda destekleyen mesai arkadaşım Öğr. Gör. Kayhan KAFALI'ya ve AİLEME sabırları, anlayışları ve katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

ÖZET

Kurum	: ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Başlığı	: Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama
Tez Yazarı	: Funda Yorulmaz
Tez Danışmanı	: Dr.Öğr. Üyesi Öznur Yavan
Tez Türü, Yılı	: Doktora Tezi, 2018
Sayfa Adedi	: 208

Günümüzde, ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik değişim ve gelişmeler çalışanların üzerinde baskıyı artırmakta, bu da çalışanları psikolojik olarak olumsuz yönde etkilemektedir. İş hayatında tatminsizlik, mutsuzluk, tükenmişlik, sadakatsizlik, çatışma, stres, işten çıkarılma gibi negatif duygulanımları ortadan kaldırmak için insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Diğer taraftan, insan kaynağına değer verme ve zayıf noktaları yerine güçlü yanlarının ortaya çıkarılması ve geliştirilmesini temel alan yaklaşım olan “pozitif psikolojik sermaye” ve “çalışılacak harika bir yer” olarak tanımlanan ‘işveren markası’ kavramları günümüz işletme literatüründe ve örgütsel davranış alanında önemli iki kavram olarak yerini almaktadır. Bu bağlamda işgörenlerin yaşamını daha anlamlı ve verimli kılacak, onların yeteneklerini, güçlü yönlerini ve potansiyellerini ortaya çıkaracak pozitif psikolojik sermayenin artırılmasının, işveren markası oluşumunu da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Örgütsel davranış alanında yapılan literatür araştırmalarında “işveren markası” ve “pozitif psikolojik” sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmanın bulunmaması bu çalışmayı özgün kılmaktadır. Bu çalışmada turizm sektöründe konaklama işletmelerinin işveren markası oluşumları ve bu oluşumu etkilediği düşünülen pozitif psikolojik sermaye ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, çalışmanın örnekleme olan Antalya bölgesinde, 762 kişiden oluşan beş yıldızlı otel çalışanlarına yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırma için gerekli veriler, anket yöntemiyle elde edilmiş ve 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Antalya bölgesindeki otel çalışanlarına uygulanan ankettten elde edilen verilerin analizleri SPSS 20 ve AMOS 21 programları kullanılarak yapılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ile işveren markası arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile nedensel ilişkiler ise regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan bu araştırmanın sonucunda, işveren marka oluşumu üzerinde

pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlik, iyimserlik ve umudun, işveren marka oluşumunu anlamlı şekilde etkilediği, sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda işveren olarak marka olmaya uğraşan otellerin yöneticileri tarafından çalışanların, pozitif psikolojik sermayelerini artırmaya önem vermelidirler.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikolojik Sermaye, İşveren Markası, 5 Yıldızlı Oteller



ABSTRACT

Institution	:	BEÜ Institute of Social Sciences, Department of Management
Title	:	The Effects of Psychological Capital on the Employer Branding: An Application on 5 Star Hotels in Antalya
Author	:	Funda Yorulmaz
Advisor	:	Assist. Prof. Dr. Oznur Yavan
Type of Thesis, Year	:	Phd. Thesis, 2018
Page Number	:	208

Today, economic, social, political, technological changes and developments increase the pressure on the employees, and this has negative effects on the employees psychologically. Human resources management takes on a great deal of work to remove the negative feelings like dissatisfaction, unhappiness, exhaustion, disloyalty, conflict, stress, dismissal in business life. On the other hand, the “employer brand” concepts which are defined as “positive psychological capital” and “great place to work” that are based on valuing human resources and developing the strengths rather than weak points, are two important concepts in today’s business literature and in the field of organizational behaviour. In this context, it is thought that increasing the positive psychological capital which will make employees’ life more meaningful and productive, which will highlight their talents, their strengths and potentials will also affect the formation of “employer brand” positively.

There are not many studies that examine the relation between “employer brand” and “positive psychological capital” in the area of organizational behaviour, and this makes the study original. In this study, the relation between employer brand formation of hospitality managements in tourism sector and the positive psychological capital which is thought to affect this formation is examined. For this purpose, in Antalya region, which is the sample of the study, a research on the employees of five-star hotels, consisting of 762 people, was conducted. The data required for the research was obtained by survey method. Five-point likert scale was used. The data obtained from the questionnaire applied to hotel employees in Antalya region, was analysed by using SPSS 20 and AMOS 21 programs. The relation between positive psychological capital and employer brand was analysed by correlation analysis, and causal relationships were examined by regression analysis. As a result, it has been found out that self- efficacy, optimism and hope, which are positive psychological capital components, affect the employer brand

formation significantly. Therefore, increasing the employees' positive psychological capital should be cared by the managers of the hotels that aim to form employer brand.

Keywords: Positive Psychological Capital, Employer Brand, Five-star hotels



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1
1. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE	6
1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi	6
1.2. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı	7
1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı	11
1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri	14
1.4.1. Özyeterlilik	16
1.4.2. İyimserlik.....	17
1.4.3. Umut.....	19
1.4.4. Dayanıklılık	19
1.5. Pozitif Psikolojik Sermayenin Önemi	21
2. İŞVEREN MARKASI VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN	
ETKİLEŞİMİ	25
2.1. Marka Nedir?	25
2.3. Marka İmajı	28
2.4. İşveren Markası Kavramı	30
2.4.1. İşveren Markalaşması İle İçsel Pazarlama Anlayışının	
İlişkisi.....	37
2.4.2. İşveren Marka Yapısı Ve İşveren Çekiciliği	41
2.4.3. İşveren Markasının Önemi Ve Faydaları	47
2.4.4. İşveren Markasının Oluşturulması	50
2.4.5. İşveren Markasının Temel Özellikleri.....	59
2.4.6. İşveren Markası Yönetimi	61
2.4.7. İşveren Markasının İşletmeler İçin Değeri	65
2.5. Pozitif Psikolojik Sermaye İle İşveren Markası Arasındaki	
İlişkiler ve Ortak Sonuçları.....	69

2.5.1. Örgütsel Bağlılığı Artırma.....	72
2.5.2. Motivasyon Artışı.....	75
2.5.3. İş Tatmini	78
2.5.4. İş Stresini Azaltma	80
2.5.5. Verimlilik Ve Performans Artışları.....	82
2.5.6. İşten Ayrılma Niyeti Minimazasyonu	84
2.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Oluşumuna Etkisi	85
2.5.8. Sermaye Türleriyle İşveren Markası İlişkisi	87
3. ALAN ARAŞTIRMASI.....	89
3.1. Literatür Taraması	89
3.2. Araştırmanın Tanıtılması / Metodolojisi	109
3.2.1. Araştırma Problemi	109
3.2.2. Araştırmanın Amacı	112
3.2.3. Araştırmanın Önemi	113
3.2.4. Araştırmanın Varsayımları	113
3.2.5. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Hipotezleri.....	114
3.2.6. Çalışmanın Ana Kütlesi (Evren) ve Örneklemi	121
3.2.7. Veri Toplama Araçları.....	123
3.2.7.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (PPSÖ).....	123
3.2.7.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği	125
3.2.7.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Yakınsama ve Ayrım Geçerliliği	127
3.2.7.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenirliği.....	129
3.2.7.5. İşveren Markalaşması Ölçeği (İMÖ)	130
3.2.7.6. İşveren Markalaşması Ölçeğinin Yapısal Geçerliliğinin Ölçülmesi.....	131
3.2.7.7. İşveren Markası Yakınsama ve Ayrım Geçerliliği	133
3.2.7.8. İşveren Markalaşması Ölçeğinin Güvenirliği.....	135
3.2.7.9. Verilerin Analizi	137
3.3. Araştırmanın Bulguları	144
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	144
3.3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Algısına İlişkin Bulgular	146

3.4. İşveren Markalaşmasına İlişkin Bulgular	162
3.4.9.Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşveren Markalaşması İlişkisi.....	176
3.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	180
SONUÇ.....	182
KAYNAKLAR	191
EKLER.....	204
EK 1: Yapılan Anket Örneği	204
EK 2: Etik Kurul Kararı.....	207
ÖZGEÇMİŞ.....	208



TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri.....	12
Tablo 3.1: Örneklemede yer alan 5 Yıldızlı Oteller	122
Tablo 3.2: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	127
Tablo 3.3: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği CR ve OAV değerleri.....	128
Tablo 3.4: Pozitif psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon ve OAV değerlerinin Karekökü	129
Tablo 3.5: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği İstatistikleri	129
Tablo 3.6: İMÖ Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	133
Tablo 3.7: İşveren Markalaşması Ölçeği CR ve OAV değerleri	134
Tablo 3.8: İşveren Markalaşması Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon ve OAV değerlerinin Karekökü.....	134
Tablo 3.9: İşveren Markalaşması Ölçeği İstatistikleri	135
Tablo 3.10: Ölçek Puanlarının Alt ve Üst Gruplara İlişkin t testi sonuçları.....	136
Tablo 3.11: Pozitif Psikolojik Sermaye Puan Dağılımlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları.....	139
Tablo 3.12: İşveren Markalaşması Puan Dağılımlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları.....	139
Tablo 3.13: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Sosyo- Demografik Değişkenlere Ait Normallik Dağılımı	140
Tablo 3.14: İşveren Markalaşması Puanlarının Sosyo- Demografik Değişkenlere Ait Normallik Dağılımı	141
Tablo 3.15: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	144
Tablo 3.16: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	146
Tablo 3.17: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	148
Tablo 3.18: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	149
Tablo 3.19: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	151

Tablo 3.20: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması	154
Tablo 3.21: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Mesleki Role Göre Karşılaştırılması.....	157
Tablo 3.22: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Aylık Kazanca Göre Karşılaştırılması.....	159
Tablo 3.23: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Marka Çalışması Eğitimine Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması	161
Tablo 3.24: İşveren Markalaşması Ölçeği Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	162
Tablo 3.25: İşveren Markalaşması Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .	164
Tablo 3.26: İşveren Markalaşması Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	165
Tablo 3.27: İşveren Markalaşması Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	168
Tablo 3.28: İşveren Markalaşması Puanlarının Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması.....	170
Tablo 3.29: İşveren Markalaşması Puanlarının Mesleki Role Göre Karşılaştırılması.....	172
Tablo 3.30: İşveren Markalaşması Puanlarının Aylık Kazanca Göre Karşılaştırılması.....	174
Tablo 3.31: İşveren markalaşması Puanlarının Marka Çalışması Eğitimine Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	175
Tablo 3.32: Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşveren Markalaşması Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	177
Tablo 3.33: Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Markalaşmasını Yordama Düzeyi	179

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri	15
Şekil 2.1: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklılık.....	32
Şekil 2.2: İşveren Markası Yapısı.....	41
Şekil 2.3: İşveren Markası Oluşturma	52
Şekil 2.4: Başarılı bir işveren Markasının oluşturulması için yapılması gereken adımlar.....	55
Şekil 2.5: İşveren Marka Yönetimi Modeli	63
Şekil 2.6: İşveren markası kurumlar için nasıl değer yaratır?	66
Şekil 2.7: İşveren Markası ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Ortak Sonuçları	69
Şekil 2.8: İşveren Markasının İnovasyon, İtibar ve Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkilerin Modellenmesi	88
Şekil 3.1: Araştırmanın Ana Modeli.....	115
Şekil 3.2: Araştırmanın Detaylandırılmış Modeli.....	116
Şekil 3.3: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Sonuçları	126
Şekil 3.4: İşveren Markası Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	132
Şekil 3.5: Araştırma Modeli Sonuçları	180

KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences
AMOS	: Analysis of Moment Structures
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
χ^2	: Ki Kare Değeri
Sd	: Serbestlik Derecesi
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
AGFI	: Düzeltilmiş İyilik uyum İndeksi
RMR	: Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü
SRMR	: Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü
IFI	: Artırmalı Uyum İndeksi
MI	: Modifikasyon İndeksi
MANOVA	: Çok Değişkenli Varyans Analizi
ANOVA	: Tek Değişkenli Varyans Analizi
B	: Beta Katsayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
n	: Veri Sayısı
f	: Frekans
%	: Yüzde
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
Ss	: Standart Sapma
α	: Alfa Katsayısı
MİN	: Minimum
MAX	: Maksimum

GİRİŞ

Modern iş ortamı, yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik değişimler, bilgi ekonomisinin büyümesi gibi konular işletmenin yetenekli çalışanlara duyduğu ihtiyacı artırmaktadır. İş hayatındaki bu önemli değişiklikler, örgütleri nitelikli bireyleri çekmeye yönelik faaliyetlere daha fazla kaynak ayırmaya teşvik etmektedir. Artık işletmeler örgüt düzeyinde kendilerini rakiplerinden ayıran stratejiler yaratmaya daha fazla önem vermektedirler. Günümüzde birçok işletme tarafından benimsenen popüler işe alım stratejilerinden biri de “İşveren Markası”dır (Sharma, 2014:8).

Diğer taraftan yaşadığımız yirmibirinci yüzyılın başından bu yana damgasını vuran “Yetenek Savaşları” olarak adlandırılan yetenekli insanların işe alınması ve elde tutulması için rekabetin büyük ölçüde yaşanacağı görülmektedir. Yetenek savaşı, işletmeler tarafından işgücü piyasası rekabeti ile eş anlama geldiğinden, işveren markası oluşturma stratejisini, doğru çalışanları işletmeye çekmek, işe almak ve elde tutmak için insan kaynakları yönetimi tarafından bu rekabeti çözmek için bir araç olarak kullanılmaktadır. Böylece işveren markası, bir işletmenin görünürlüğünü ve rakiplerden farklılaşmasını artırarak, işgücü piyasasında daha güçlü bir işe alım pozisyonu oluşturmaktır. Diğer bir amaçsa mevcut çalışanları sürekliliğini sağlayarak onların örgüte bağlılığını sağlamaktır (Hillebrandt ve Ivens, 2013:1).

Bilindiği gibi örgütler, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda insanların bir araya gelerek oluşturdukları birliklerdir. Kuruluş amaçlarına ulaşmak için ellerindeki kaynakları etkili şekilde kullanmak durumundadırlar. Günümüz yönetim literatüründe, kaynakların sadece maddi unsurlarla sınırlı olmadığı “insan” kaynağının da maddi kaynaklar kadar hatta daha fazla önemli olduğu söylenmektedir. Gerçekten de örgütün sürekliliği için insan faktörü vazgeçilmez bir unsurdur. Bu durumda bütün gününü bir örgütte çalışarak geçiren iş görenlerin ne hissettikleri, ne düşündükleri, nasıl davrandıkları ve örgütte verimli olup olmadıkları gibi konular, örgütün devamlılığı, başarısı ve rekabet edebilirliği üzerinde etkili olmaktadır. Artan rekabet baskısı altında bazı örgütler pozitif bir

çalışma ortamı yaratarak rekabet üstünlüğü yakalamaya çalışmak faydalı olacaktır.

Son yıllarda örgütsel yaşamda duygular ve duygusallık önemli araştırma konusu haline gelmiştir. Çünkü bireylerin yaşadıkları bazı duygusal olaylar hem kendilerini hem de onların çevreleriyle olan ilişkileri etkilemektedir. Duygu; kişilere, nesnelere veya olaylara karşı bireyin tecrübelerle kazandığı ve bireyi bir davranışta bulunmaya hazır hale getiren his olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin yaşadıkları geçici ya da kısa süreli pozitif veya negatif duygusal olaylar, onların yapacakları davranışlara yansımaktadır. Pozitif duygusallık, olumlu duygusal eğilim; negatif duygusallık ise, olaylara karşı olumsuz eğilimlidir. Oysa pozitif duygulanım bireyde memnuniyet hissi uyandırmakta ve negatif duygusallığı azaltmaktadır. Bireylerin pozitif ya da negatif duygusallık düzeyi, örgütteki duygular ve örgütsel davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Özdevecioğlu, 2004:183).

Cameron (2016)'nın bahsettiği gibi, pozitif psikolojinin etkisi ile ilgili olarak Mahatma Gandhi'nin şu ünlü sözleri bu konuda bir fikir vermektedir; "Olumlu düşünün! Çünkü düşünceleriniz sözleriniz olacaktır. Olumlu sözler söyleyin! Çünkü sözleriniz davranışlarınız olacaktır. Olumlu davranın! Çünkü davranışlarınız alışkanlıklarınız olacaktır. Olumlu alışkanlıklar edinin! Çünkü alışkanlıklarınız değer yargılarınız olacaktır. Olumlu değer yargıları edinin! Çünkü değer yargılarınız kaderiniz olacaktır" (Cameron, 2016: 22). Bu bağlamda olumlu bakış açısını yansıtan pozitif psikolojinin, olumlu örgüt ikliminin yaratılmasında, çalışanların performanslarının artışında ve işletmelerin başarılı olmasında önemli bir rolü bulunmaktadır.

Örgütlerde insan kaynaklarına olumlu yaklaşım, hem akademisyenler hem de profesyoneller tarafından yıllardır vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalar, bu yönde eğilimin örgütte çalışanların bağlılığına, müşteri memnuniyetine, yüksek performansa, örgütsel karlılığa, büyümeye ve rekabet gücüne katkıda bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütlerde çalışanların işe hangi hislerle geldiği ve işlerini hangi hislerle yaptığı önemli bir konu olmaktadır. Çünkü işletmeye mesaisini doldurmak için gelen bir kişi ile çalıştığı işletme ve yaptığı iş ile gurur duyan bir kişinin performansı aynı olmamaktadır. Bunun yanında duygusal

yararlar, çalışanların bağlılık ve örgüte katkıları bakımından her zaman belirleyici ve artı değer yaratma özelliğini korumaktadır (Baş, 2011,77-78).

Çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan çalışma ortamlarının yaratılması çok yararlı olmaktadır. Özellikle örgütlerin rakiplerine göre önde olması için çalışma ortamının sosyal açıdan zengin ve psikolojik olarak güçlendirmenin var olması gerekmektedir. Büyümeyi düşünen işletmelerin, çalışanlarına fırsatlar sunması onları cezp etmeyi ve elde tutmayı kolaylaştırmış olmaktadır. İnsanlar özellikle çalışanlarına değer veren ve onlara adil davranan işverenlerin yanında çalışmak istemektedirler. İşletmeler, potansiyel işgörenlerin çalışmayı tercih ettikleri, mevcut çalışanların ise örgütsel bağlılığın olduğu ve bütün işlerin iyi bir şekilde yapılmaya çalışıldığı bir işveren olmayı hedeflemektedirler. Dolayısıyla işverenler, en doğru zamanda, doğru becerideki kişileri işletmeye çekebilmek için işveren marka değerini iyi oluşturmali ve marka değerinin iş piyasasında durumunu ölçmeli, analiz etmeli ve konumlandırmalıdır (Sokro, 2012:170).

Son senelerde örgütlerin yapısı üzerine yapılan araştırmalarda, örgütlerde güçlü ve pozitif yanlara odaklanmak örgüt stratejilerinde önem kazanan bir olgu haline gelmiştir. Bu tutum işgörenlerde mevcut bulunan pozitif gücü ve psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışarak, örgütlerde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşımı oluşturmuştur (Özler ve Yıldırım, 2015:163). Özellikle hizmet sektörünün önemli bir ögesini oluşturan insanın, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi açısından hizmeti müşterilere nasıl sunduğu, onlarla etkileşim halindeyken sergilediği tavır ve davranışların anlaşılması ile insan kaynağının daha etkin ve verimli yönetilebilmesi bakımından oldukça önemlidir. İşgörenlerin ruh hali ve davranışları, özellikle ağırlama endüstrisinde performans, sonuçlar ve müşteri tatmininde kritik bir etkisi bulunmaktadır (Kızanıklı ve Çöp, 2017:269).

Diğer taraftan günümüzde rekabet, sadece ürün ve hizmetler düzeyinde değil, aynı zamanda yetenekli işgöreni işletmeye çekmek, çok beğenilen ve en çok tercih edilen işveren olmak için istihdam piyasasında da yaşanmaktadır. İşletmeye sürdürülebilir stratejik avantaj sağlaması için işveren marka imajının geliştirilmesi son derece önemlidir. Mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde “çalışılacak

harika bir yer” olarak tanımlanan işveren markası oluşumunda pozitif psikolojik sermayenin önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Çünkü aynı zamanda işveren markası; psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel faydalar sağlayan ve bir işverenle çalışanın özdeşleştiği bir kavramdır.

Günümüz şartlarında ancak güçlü işveren markasına sahip olan işletmelerin, yüksek nitelikli çalışanları bünyelerinde topladıkları ve mevcut çalışanları elde tuttukları görülmektedir. İşveren markası, çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarını ve adanmışlık düzeylerini güçlendirmektedir. Artık tüm kurumsal işletmelerin hemen hemen hepsi, nitelikli çalışanları örgütlerine çekmek ve elde tutmak için çalışan memnuniyetinin de daha ötesine geçmeye çalışmaktadır. İşletmelerin çalışan kalitesini artırmak için yüksek maliyetler ödemelerine rağmen, gerçekte çalışmayı arzuladıkları yetenekleri örgüte çekemedikleri görülmektedir. Bu durumda işveren markasının varlığı, işletmelerin bu tür sorununa çözüm için bir alternatif olabilecektir (Baş, 2011:14-27).

Emek yoğun olan hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm işletmeleri için insan kaynağının önemi büyüktür. Fakat işletmeler, sektörün kendisinden kaynaklanan sorunlar yaşamaktadır. Bunlardan öne çıkanları, yetenekli ve becerikli insan gücünü işletmeye çekmek, örgütsel bağlılığı, performansı artırmak ve iş gücü devir oranını düşürmektir. İşletmenin örgütsel çekiciliğinin ve işveren markası haline gelmesinde mevcut çalışanların pozitif ruh halleri son derece önemli olmaktadır. Mevcut çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin geliştirilmesinin işletmeye olumlu yönde katkılarının olacağı bu araştırmayla ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde pozitif psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkışı, gelişimi, özellikleri ve önemi üzerinde durulmuştur. Pozitif psikolojik sermayenin alt bileşenleri olan özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık kavramları ve örgütsel davranışlar alanına yansımaları hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde ise, işveren markası kavramı, önemi, faydaları, nasıl oluşturulacağı ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ve işveren markası arasında ortak çıktılar da incelenmiştir. Böylece iki kavramın birbiriyle bağlantısı olabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde konu ile ilgili çalışmalardan oluşan literatür araştırması, araştırmanın modeli ve hipotezleri bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan Antalya'daki 32 beş yıldızlı otelin 762 çalışanı üzerinde yapılan anketlerin istatistiksel verileri incelenmiştir. Veri analizinde SPSS 20 ve AMOS 21 paket programı kullanılmıştır. Kolmogrow- Smirnov testi, Mann Whitney- U testi, Kruskal Wallis H testi, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizleri ile veriler incelenmiştir. Bu istatistiksel yöntemler sonucu elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar yine bu kısımda yer almaktadır. Böylece araştırmanın amacını taşıyan pozitif psikolojik sermaye kavramının, işveren markası üzerindeki ilişkisi ve etkisi olduğu yönündeki varsayım, istatistiksel olarak açıklanmıştır.



1. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi

İnsanı anlamaya yönelik çabaların bütünü olan psikoloji, son iki yüz yıldır gelişerek dönüşüm göstermiştir. Başlangıçta insanı bir organizma olarak ele alan psikoloji bilimi zamanla insanı bağımsız, özgür ve mantıklı davranışlar sergileyen bir varlık olarak ele almaya başlamıştır. Bu dönüşümde psikopatoloji odaklı görüşün yerini artık pozitif odaklı görüş temel olarak alınmıştır (Eryılmaz, 2013:2).

Pozitif psikoloji; birey, grup, örgüt işleyişi ve gelişimine katkıda bulunan süreç ve koşulların incelenmesi olarak tanımlanmaktadır. Pozitif psikoloji, insan kaynakları yönetiminde kullanılabilir bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Pozitif psikoloji, örgütlerde çalışan bireylerin güçlü yönlerini, psikolojik kapasitelerini ortaya koyarak, onların performanslarının ve başarılarının artırılmasına yardımcı olan psikolojik bir kaynak olmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015:162).

Pozitif psikoloji; 1990'lı yılların sonlarında başlayan bir akım olup günümüze geldikçe önem kazanan bir araştırma alanı haline gelmiştir. Aslında pozitif psikolojinin kökenlerine bakıldığında, çok daha eskilere dayandığı görülmektedir. Abraham Maslow (1945), "Pozitif psikoloji (positive psychology)" terimini, Motivasyon ve Kişilik (Motivation and Personality) adlı kitabının son bölümü olan "Pozitif Bir Psikolojiye Doğru (Toward A Positive Psychology)" bölümünde ilk kez kullanmıştır. Ayrıca Abraham Maslow (1968), Psikoloji biliminin tek taraflı yönelimini eleştirerek, negatiften çok, pozitif (olumlu) yönlerle uğraşılırsa daha başarılı olacağını söylemiştir (Tomoff, 2015:3). Çünkü tarihsel açıdan bakıldığında, psikolojinin, bireylerin güçlü yanlarından çok, bireysel problemlere odaklandığı görülmektedir.

Oysa pozitif psikoloji, yaşamdaki yanlışlara yönelik vurguların nasıl değiştirilebileceği ve yerine konabilecek iyi şeylerin neler olabileceği üzerine çalışma amacını taşımaktadır. Diğer taraftan işletme alanına ilişkin teorik anlayış oluşturmak, bireylerin, grupların, örgütlerin ve toplulukların gelişmesine olanak

sağlayan faktörleri keşfedip geliştirmek için bilimsel metodoloji kullanılmaktadır (Kutanis ve Yıldız, 2014:136-137). Dolayısıyla pozitif psikoloji, bireylerde neyin yanlış olduğuna değil; neyin doğru olduğuna vurgu yapmakta ve mutlu yaşamın yolları üzerine odaklanmaktadır (Yıldız, 2014:136).

Psikoloji bilimine insanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlama misyonunu geri kazandırabilmek amacıyla 1990'lı yılların sonunda Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Prof. M. Seligman ve arkadaşlarının çalışmaları neticesinde ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketi, örgütsel davranış alanında geniş yankı bulmuştur. Böylece pozitif psikoloji, "pozitif örgütsel davranış" olarak adlandırılan, çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmaya çalışan, bu güçlü yönlerin ardındaki psikolojik unsurları ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışmak suretiyle işyerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir (Akçay, 2011:78).

Gerçekte pozitif psikolojinin, bireylerin güçlü yönlerine, yaşamı yaşanılır kılan, insanların pozitif özelliklerine yeterince ilgi gösterilmemesi sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Pozitif psikolojinin amacı; insanların iş ve özel yaşantılarında daha kaliteli bir yaşam sürmelerinde pozitif duyguları anlamayı sağlamak, pozitif kişilik özelliklerini geliştirmek ve de bunu sürekli kılan pozitif kurumları oluşturmaktır. Pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına uygulanmasını ifade eden pozitif örgütsel davranış, etkin şekilde performans geliştirmek için, ölçülebilen ve geliştirilebilen insan kaynağı güçlerinden bir yönünü oluşturan çalışanların psikolojik kapasitelerinin pozitif yönlü bir uygulaması ve çalışması olarak tanımlanabilir (Özer vd., 2013:437-438).

1.2. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı

Tüm canlı türleri negatif enerjiden kaçarak, pozitif enerjiye doğru yönelme eğilimine sahiptirler. Öyle ki; tek hücreli canlılardan, karmaşık insan yapısına kadar tüm canlıların negatiften uzak duran ve pozitif doğru yönelen davranışlar gösterdikleri görülmektedir. Nasıl ki; pozitif enerji doğada canlı organizmaların büyümelerine ve gelişmelerine olanak sağlıyorsa, aynı şekilde pozitif odaklanmak da benzer bir şekilde bireylere ve örgütlere hayat vermektedir. Hatta

yapılan araştırmalarda pozitif olmanın bireylerin kalp atışları, kan basınçları ve kortizon seviyesini olumlu yönde etkilediği, diğer taraftan örgütlerde pozitif duyguları barındıran koşulların, bireylerin ve kurumların optimum bir verimle çalışmalarına, pozitif anlamda sıra dışı bir performans sergilemelerine neden olduğu keşfedilmiştir. Dolayısıyla örgütün performansının büyük oranda pozitif ortamlardan etkilendiği anlamı ortaya çıkmaktadır. Burada “pozitif ortam”dan kasıt; pozitif duyguların, negatif (stres, tükenmişlik, sinizm gibi) duygulara göre daha çok baskın olduğu iş ortamlarıdır (Cameron, 2013:8).

İş ortamındaki enerjinin pozitif yönü, çalışanların olumlu durumlar sergilemesine katkıda bulunmaktadır. Enerjinin yönü pozitif olduğunda çalışanlar, pozitif iş çıktılarının elde edilmesi yönünde daha güçlü çaba göstermektedirler (Yıldız, 2015:18). Bunun dışında, işgörenlerin çalışma hayatında sergilemiş oldukları davranışların sadece olumsuz yanlarına odaklanılması ve ortaya çıkan her sonucun negatif vurgulanması, iş hayatının sorunlar yumağı olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların da bu sorunların içerisinde kaybolan ve olayları daha karmaşık hale getiren bireyler olarak değerlendirilmesi sonucunu getirmiştir. Oysa ki; elde edilen sonuçların her zaman olumsuz değerlendirilmesi gerekmemektedir. Pozitif psikoloji, bireylerin problemlerinden daha ziyade, iyi taraflarına odaklanılmasını sağlamaya çalışmaktadır (Erkmen ve Esen, 2012:56).

Psikolojinin, insanların hastalıkları ya da insanın eksik yönlerinin üzerinde durması yerine, insanı güçlendirme ve yeteneklerini geliştirme yönü üzerinde durmaktadır. Pozitif psikolojik akım, bireylerin durumlarını daha olumluya götürmeyi, yaşamı daha anlamlı kılmayı, insanların yaşamdan zevk almasını ve yaşama bağlanmasını, ayrıca olumsuzluklarla da baş edebilmesi için örgütlerde pozitif bir bakış açısının oluşturmayı sağlamaktadır (Eryılmaz, 2013:2). Bu pozitif bakış açısı, örgütsel davranış ve insan kaynakları yazınında uygulama alanı bulmakla kalmayıp kısa sürede iş yaşamına da yansımıştır (Erkuş ve Fındıklı, 2013:304).

Pozitif Örgütsel Davranış, bilimsel bir yaklaşım olup günümüz işyerlerinde performans iyileştirmesi için ölçülebilir, geliştirilebilir, etkin bir şekilde yönetilebilir pozitif odaklı insan kaynakları güçlerinin psikolojik

kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd.,2005: 251). Pozitif örgütsel davranış, örgütsel performansı en üst düzeye çıkmakla kalmayıp aynı zamanda çalışan mutluluğunu da sağlayan bir iş yeri yaratma arzusu taşımaktadır. Çalışan memnun edilmesiyle artan iş tatmini, daha uzun süreli, çalışanların elde tutulması ve daha düşük iş devamsızlığını sağlamaktadır. Örgütsel özelliklerin çalışanların kariyer ve iş başarılarına olan katkısından dolayı işyerlerinde çok değişik etkiler yaratmıştır (Kim vd.,2017:124).

Luthans ve arkadaşlarına göre pozitif örgütsel davranış, günümüzün çalışma ortamındaki performans iyileştirmelerinde kullanılabilecek ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen psikolojik kapasitelerini ve insan kaynağının güçlü yönlerine bakış açısının pozitif yönde olmasını ifade etmektedir. Pozitif örgütsel davranış, işletmede çalışanların daha çok pozitif özellikleri, durumları ve davranışlarının ortaya çıkarılması için araştırılması ile bunların etkili olarak uygulanmasına odaklanmayı sağlayan bir kavram olmaktadır (Yıldız, 2015:7).

Pozitif örgütsel davranış akımının diğer pozitif yaklaşımlardan bazı farkları bulunmaktadır. Bu farklılardan ilki, pozitif örgütsel davranış hem teorik hem de uygulama yönü bulunan bir kavramdır. İkincisi, ölçülebilir olması ki, önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir. Üçüncüsü ise, sadece örgütsel davranış alanına odaklanmaktadır. Diğer bir farklılık da, bireylere ait özelliklerin sabit olmadığı, geliştirilebilir olduğu vurgulanması yapılarak bu özelliklerin bireylerin iş yaşamındaki performans ve iş tatmini ile yakından ilişkili bir bağ olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013:304).

Pozitif psikolojik bakış açılı olumlu örgütsel davranış, geleneksel örgütsel çalışmalardan farklılaşarak bireyin örgüt içerisindeki durumunu pozitif yönde en iyiye ulaştırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalar sonucu, pozitif duyguları yüksek kişilerin, örgütsel ortamda daha optimal, bilişsel ve duygusal fonksiyon seviyelerinde çalıştıkları da ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bireyleri daha olumlu yapan psikolojik özelliklerin vurgulanması açısından, pozitif psikoloji bilimi örgütlere değişik katkılar sağlamaktadır. Böylece kendine güvenen, umutlu, çabuk iyileşebilen, iyimser, psikolojik ve sosyal anlamda sağlıklı olabilen, hedeflerden doyuma ulaşabilen bireylerle işletmenin

faaliyetlerinin gelişimini destekleyen bir örgüt yapısı yaratılmış olmaktadır (Aydoğan ve Kara, 2015:71).

Yapılan araştırmalardan elde edilen bulguların çoğu, bireysel ve kurumsal açıdan olağanüstü verimliliğe erişmede pozitif ilişkilerin, çok önemli olduğunu göstermektedir. Pozitif ilişkiler, bireylere enerji ve canlılık kazandırmaktadır. Bu da, bireylerin daha sağlıklı ve daha uzun bir ömür yaşamalarını sağlamaktadır. Ayrıca pozitif yönlü ilişkiler kuranlara bakıldığında, daha seyrek kalp krizi geçirmekte, ameliyat sonrası hızla iyileşmekte, daha az hastalanmakta, stres ile daha iyi başa çıkmakta, daha az kaza yapmakta ve daha uzun yaşamaktadır. Pozitif ilişkiler, çalışanların işbirliği içinde olmasını sağlamaktadır. Böylece, yüksek verimliliğe engel olacak çatışma, fikir ayrılıkları, akıl karışıklığı, belirsizlik, üretken olmayan bir rekabet ve öfke, alınganlık gibi olumsuz ortamlar ve sorunlar en aza indirgenmektedir. İşgörenler arasında pozitif ilişkiler oluştuğunda, çalışanlar görevlerine ve kurumlarına karşı daha bağlılıkları artmakta, karşılıklı bilgi alışverişi ve görüşmeler ise daha doğru bir biçimde gerçekleşmektedir. Aynı zamanda pozitif yönlü ilişkilerin olması, bireyin hem yaratıcılık ve ürün geliştirmesinde, hem de çevresel değişimlere adapte olabilme kapasitesinde artışını sağlamaktadır (Cameron, 2015:84).

Diğer taraftan artan rekabet, yöneticileri, çalışanların potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilmeleri için gerekli koşulları sağlamak için çabalamaya zorlamaktadır. Örgüt içinde çalışana sağlanan kaynaklar yetmemekte, artık sistem içinde ona sunulan fırsatları, bilgileri, yetkileri değil, psikolojik anlamda da destekleyici faktörleri de içermesi gerekmektedir. Özellikle örgüt ortamında çalışanların desteklenmesi ve güçlü kılınması örgütsel verimliliği en üst seviyeye çıkarmaya yardımcı olmaktadır (Okçu, 2014:11). Burada önemli olan onu ise çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi, çalışanların pozitif yönde desteklenmesi ve örgütte pozitif yönlü ilişkilerin kurulmasıdır. Dolayısıyla iş ortamındaki enerjinin yönü, çalışanların pozitif davranışlar sergilenmesine katkıda bulunmaktadır. Enerjinin yönü pozitif olduğunda çalışanlar, pozitif yönde iş çıktılarının elde edilmesi için daha güçlü çabayı gösterebilmektedir. Oluşan pozitif örgütsel kültür sayesinde çalışanların pozitif enerjilerinden yararlanan işletmeler, rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir avantaj sağlayabilmektedir.

Böylece oluşan pozitif örgütsel kültür, genel olarak örgütlerin ve örgütler içerisinde çalışan bireylerin pozitif çıktıları, süreçleri ve katkılarıyla ilgilenmektedir (Yıldız, 2015:15).

1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda ortaya çıkan ve değerlendirilen bir kavram olup Luthans vd. tarafından “kişinin olumlu yönde gelişme durumu” olarak tanımlanmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye; zorlu görevlerin üstesinden gelmek için inanca sahip olma, şimdi veya gelecekte başarılı olunacağına dair beklenti, zorlu amaçların üstesinden gelme, başarıyı devamlı kılmak için problemlerle baş edebilmeye dair bireyin pozitif psikolojik durumunu ifade etmektedir (Aydoğan ve Kara, 2015:71).

Bilindiği üzere ekonomi ve finans alanındaki geleneksel kullanımın dışında, “sermaye” ya da “kapital” sözcüğü, beşeri sermaye, sosyal sermaye, kültürel sermaye gibi kavramların içinde de geçmektedir. İşletmenin varlıklarına ilişkin tanımlar ve bu varlıklara atfedilen değerler zamanla değişime uğramıştır. 1970-80’lerde, stoklar şirketin en önemli servet göstergesiyken daha sonraları stoklama maliyetlerinin verimliliği olumsuz yönde etkilediği görüldüğünden, yeni üretim biçimleriyle birlikte stokların minimum düzeyde tutulması hedeflenmeye çalışılmıştır. Günümüzde artık beşeri, sosyal ve pozitif sermaye gibi yeni sermaye türlerinin öneminin farkına varılmış ve bu hesaplanması görece zor ve muğlak sermaye türlerinin, firma değerine ciddi katkıları olduğu anlaşılmıştır (Çınar, 2011:7).

İşletmelerin sahip oldukları bilgisayarlar, robotlar ve diğer makineler gibi fiziksel kaynakların, karmaşık olmalarına rağmen taklit edilmesi artık zor olmamaktadır. Çünkü rakip firmalar taklit etmek istedikleri fiziksel kaynakları satın alabilir, parçalarına ayırabilir ve böylece araştırdıkları üretim teknolojisini kopyalayabilmektedirler. Fiziksel kaynakların kopyalanmasını engellemek üzere patent almak ise, ilaç ve kimya sektörü gibi bazı istisnalar dışında, yeterli düzeyde koruyucu etki sağlamamaktadır. Yakın geçmişte önde gelen rekabet üstünlüğü kaynağı olan bilgi teknolojisine ve hızla azalan maliyetlere kolayca erişilebilmektedir. Dahası; ileri teknolojiyle üretilmiş ürünlerin aynısı, rakip

firmalar tarafından tersine mühendislik işlemleri ile birkaç ay, hatta birkaç hafta içerisinde üretilerek ve hatta düşük fiyatlarla piyasaya sunulabilmektedir. Rakipler tarafından güçlükle taklit edilebilecek emsalsiz tek kaynak, yetenekli insan kaynağı olmaktadır. Bu bağlamda sermaye kavramına olan bakış açısı da değişmiştir. Fiziki sermaye dışında, insan kaynağı unsurları arasında yer alan ve parasal olmayan, sosyal sermaye, insan sermayesi ve son zamanlarda da pozitif psikolojik sermaye artık yeni sermaye türleri olarak literatürde yer almaya başlamıştır (Akçay, 2011:88-89).

Günümüzde işletmeler açısından, insan kaynağının taklit edilemez bir unsur olarak kabul edilmesi, bu kaynağın değerini daha da arttırmıştır. Bu nedenle artık işletmeler, diğer rakiplerine göre kendilerini daha eşsiz kılabilmek için maddi olmayan sermaye türlerini tanımaya, geliştirmeye ve yönetmeye doğru tüm dikkatlerini vermeye başlamışlardır. Bunun dışında rekabet üstünlüğünün elde edilmesi için yapılan bu tarz çalışmalarda işgörenlere daha çok önem verilmeye başlanmıştır. İnsan sermayesinin, etkinlik, verimliliğin ve bireysel gelişimin artmasında işletmeler için ne kadar gerekli ve yararlı olduğu anlaşılmıştır. Bu durum çalışanlara gerekli önemin verilmesini sağlamış ve insan kaynaklarının da artık bir sermaye yatırımı olarak görülmesine neden olmuştur. Böylece fiziki sermaye dışında da maddi olmayan sermaye (insan, sosyal ve pozitif psikolojiksermaye) türlerine olan dikkat ve yatırım olanakları artırmıştır. Maddi ve maddi olmayan sermaye türleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Yıldız, 2015:10).

Tablo 1.1: Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri

MADDİ SERMAYE	MADDİ OLMAYAN SERMAYE		
GELENEKSEL EKONOMİK SERMAYE	İNSAN SERMAYESİ	SOSYAL SERMAYE	POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE
Neye sahip olduğunuz?	<i>Ne bildiğiniz</i>	<i>Kimi Tanıdığınız</i>	<i>Kim olduğunuz</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mali durum • Somut varlıklar 	<ul style="list-style-type: none"> • Deneyim • Eğitim • Yetenekler • Bilgi • Fikirler 	<ul style="list-style-type: none"> • İlişkiler • İletişim Ağı • Arkadaşlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeterlilik/Güven • Umut • İyimserlik • Dayanıklılık

Kaynak: Yıldız, Harun (2015); Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Balıkesir Üniversitesi. s.10 Luthans (2004:46)'dan alıntı.

Pozitif psikolojik sermayenin temelleri; gelecekteki getiriler için kaynakların yatırıma dönüştürüldüğü geleneksel ekonomik sermaye kavramına kadar uzanmaktadır (Çetin vd., 2012:122-123). Ekonomik sermaye (sahip olduklarımız), entelektüel/ insan sermayesi (bildiklerimiz), sosyal sermaye (tanıdıklarımız), Luthans vd. göre pozitif psikolojik sermaye, bunlardan farklı olarak (kim olduğumuz) ve (ne yapabileceğiz)i tanımlamaktadır. Luthans, Youseff ve Avolio (2007)'e göre pozitif psikolojik sermaye, dört anahtar özellikten oluşmaktadır: umut, öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik (Tomoff, 2015:7).

Luthans, bireyin pozitif psikolojik durumunu “psikolojik sermaye” olarak tanımlamaktadır. Psikolojik sermaye kavramı ile ilgili tanımlara bakıldığında; bireyin gelişimine olumlu katkıları olduğunu açıklayarak bu konuda ilk kitabı yazan Luthans ve arkadaşları (2007) olmaktadır. Bu yazarlara göre psikolojik sermaye kavramı ile örgütsel alanda zayıflıkları ya da negatif durumları belirlemek ve bireyin pozitif duygularına odaklanmayı gerektirmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014: 20). Özellikle psikolojik sermaye ya da PsyCap, sadece sizin kim olduğunuzla ilgili değil, aynı zamanda “kim olmaya başladınız? ” sorusuna cevap veren en iyi benlik algınızla da ilgilidir (Luthans vd., 2010:42).

Pozitif psikolojik sermayenin asıl sorusu “Sen kimsin?”dir. Bu soruya cevap arayan pozitif psikoloji yaklaşımı, örgütlerde çalışan iş görenlerin güçlü yönlerini, psikolojik kapasitelerini ortaya koyarak, performanslarının ve örgütsel başarılarının artırılmasına yardımcı olurken, diğer yandan birey seviyesinde kişisel gelişim ve performansı teşvik etmektedir. Örgütsel seviyede işletmenin yatırım getirisini, rekabet avantajı sağlamayı; bireysel düzeyde ise motivasyon performansını artırmayı amaçlamaktadır. Luthans ve arkadaşları, örgütlerde çalışan bireyler üzerinde yaptığı çalışmalar ile pozitif psikolojik sermayenin sabit bir yapısı olmadığını, eğitim ve tecrübe ile değişebileceğini, hatta çeşitli uygulamalarla artırılabilirliğini ortaya koymuştur. Bu bakımdan pozitif psikolojik sermayenin bireysel ve örgüt performansına yönelik geliştirilebilir bir yapısı bulunmaktadır. Ayrıca araştırmalar sonucunda pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin motivasyonları da yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Kısacası, pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan işgörenlerin motivasyonu ve iş performansı artmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015:162).

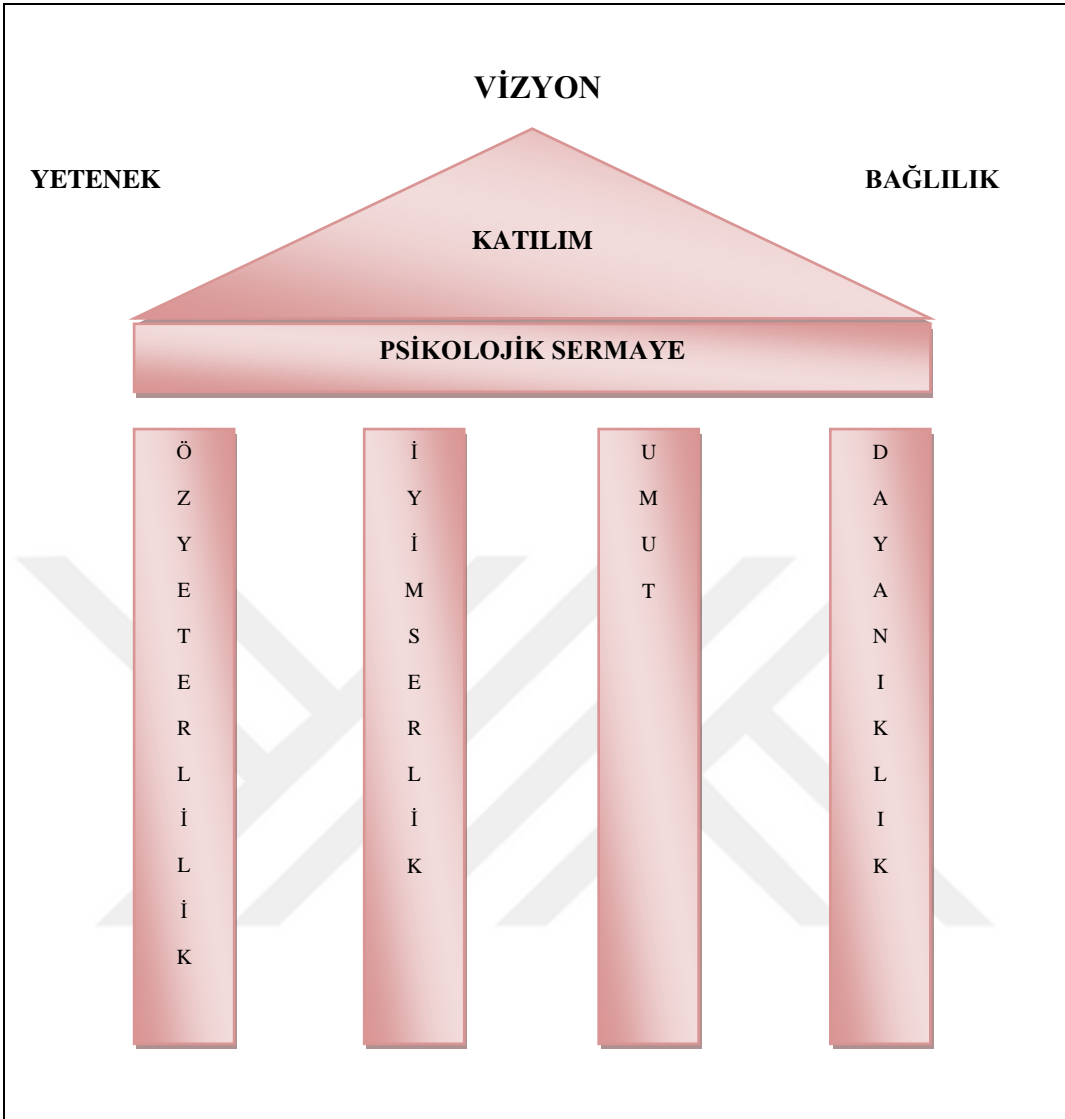
Luthans vd. göre (2007) pozitif psikolojik sermayenin resmi tanımı; “bireyin psikolojik gelişim durumunun pozitif olmasıdır ve şöyle nitelendirilmektedir: (1) zorlayıcı görevleri üstlenmek için gerekli çabayı sürdüreceği ve bunları yerine getirecek güven (öz yeterlik) sahibi olma; (2) şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir atıf yapma durumu (iyimserlik); (3) hedefler için azim gerektiğinde, başarmak için hedeflere (umut) yönelme ve (4) başarı elde etmek için, sorunlar ya da olumsuzluklarla karşılaştığında, sürdürülebilir ve hatta bazen en baştan ele alabilmek için geri dönülebilir olma ve beklenenden bile daha ötesine geçme hali (dayanıklılık) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Luthans ve arkadaşları bu dört unsuru “güven çekirdeği” olarak ifade etmektedir (Luthans vd., 2010:42).

Pozitif psikolojik sermaye yaklaşımı kapsamında örgütsel bağlanma boyutları arasında yer alan enerji, ilgi ve yeterlilik kavramları tükenmişliğin tam zıddı olarak ele alınmaktadır (Ocak ve Güler, 2016:216). İşgörenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin (özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık unsurlarının) yüksek olması işe adanmışlık yoluyla bireyin kendi kaynaklarının farkına varmasına ve niteliklerinin artmasına yardımcı olurken, diğer yandan da bireylerin iş hayatındaki sorunların da üstesinden daha kolay gelmesini sağlamaktadır. Dahası işgörenlerin yüksek düzeyde performans göstermesine neden olan pozitif psikolojik sermaye, mutlu işgörenlerin oluşmasına, mutlu işgörenler de mutlu müşterilerin varlığını sağlamaktadır (Yıldız, 2015:22).

1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri

Luthans, Youssef ve Avolio'ya (2007) göre pozitif psikolojik sermaye kavramının, “PsyCap” olarak da adlandırıldığı yapıda dört boyut vardır. Bunlar: umut, dayanıklılık, iyimserlik ve özyeterlilik. Bu unsurlar ve örgütsel diğer kavramlarla ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1.1: Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri



Kaynak: Tomoff ,M. (2015:8); “ Positive Psychologie in Unternehmen,” *Springer Fachmedien Wiesbaden* , DOI 10.1007/978-3-658-08906-1_2.

Pozitif psikolojik sermaye işletmelerin yönetim kadrosuna ve çalışanlara yardımcı olacak teori ve tasarımlar sunmaktadır. Olumlu bilimsel ve akıl çıkarım şartlarına rağmen mucizevi iyileştirme vaad etmemektedir. Bunun nedeni insanın karmaşık bir yapıda olmasından kaynaklanmaktadır. Burada hem işletme, hem bireysel iş memnuniyetine katkıda bulunmayı, hem de çalışanın olumlu duygularını ve karakterisel özelliklerini geliştirerek işletmedeki becerilerini artırmayı, ayrıca yine onları motive ederek örgütsel verimliliği artırmayı amaçlamaktadır (Tomoff, 2015:8).

1.4.1. Özyeterlilik

Özyeterlilik bireyin zor durumlarda baş edebilme kabiliyetine, bunları aşmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair duyduğu inanca denmektedir. Bu inanca sahip olan bireyler daha enerjik, dayanıklı, hedeflerine ulaşmak konusunda daha azimli ve özyeterliliği düşük insanlara göre yeni zorlukları üstlenme konusunda daha atik olmaktadır (Tomoff, 2015:7).

Bir başka tanıma göre; bireyin kendi motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarıyla, hayatındaki olayları kontrol edecek şekilde kanalize etmesi halinde yaşamında karşılaştığı sorunları çözebileceğine dair inancını ifade etmektedir. Kısaca bireyin kendisini belli sonuçlara ulaştıracak davranışları, başarıyla yapabileceği kanaati olarak tanımlanan öz yeterlilik kavramı yerine, birçok kaynaktan “özgüven” kavramı kullanılmaktadır (Akçay, 2012:125). Diğer bir tanımda ise bireyin amaçlarına ulaşmak için gereken gerçekleştirme ve organize etmede kendisinde var olduğuna inandığı yeteneklere olan inanç ya da kendine olan güven olarak da tanımlanmaktadır (Korkmazer vd., 2016:272).

Özyeterlilik kavramının kökeni, bireylerin kendi yeterlilikleri hakkındaki kanaatlerine ve bunun davranışlara olan etkisi hakkında çalışmalar yapan psikolog A. Bandura'nın “sosyal-bilişsel öğrenme teorisi”ne dayanmaktadır. Bandura, bireyin bir davranışı gerçekleştirmesi için gereken motive edici unsurlara (beklenen sonuç ve bu sonuca verilen değere) özyeterliliği eklemesi sonucunda ilk kez bu kavram ortaya çıkmıştır (Akçay, 2011: 81).

Özyeterlilik, bireyin işini yaparken ve çalışırken sahip olduğu yeteneklere karşı pozitif inançları olarak tanımlanmaktadır. Özyeterlilik sayesinde bireylerin kendilerine olan güvenlerinin arttığı, zor işleri seçme konusunda daha cesur hareket edebildikleri ve işlerini yaparken daha fazla çaba içerisinde oldukları görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, özyeterlilik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin bulunduğu, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013:305).

Özyeterlilik bireyin güçlü yönlerinden en önemlisi olarak kabul edilmektedir. Özellikle özyeterlilikleri hakkında kuşku olanlar, engellerle karşılaştıklarında mücadeleden kaçınarak kendilerini güçsüzleştirecek bir kaygı

içine girmektedirler. Fakat yüksek özyeterlik düzeyine sahip olan bireyler, karşılaştıkları problemleri çözebilmekte, hatta kendilerinin daha da mücadele gerektirecek amaçları dahi belirleyebildikleri gibi karmaşık olan görevlerle de baş edebilmektedir. Bunu yaparken de üstün yollar geliştirebilmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015:162).

1.4.2. İyimserlik

İyimserlik, pozitif örgütsel davranış alanında ortaya çıkan yeni bir kavram olmakla beraber, çok uzun yıllardan beri hem psikologlar hem de halk arasında bilinen bir kavram olmaktadır. Birçok psikolog, iyimserliği insanın zaten doğasında olan bireysel bir farklılık olarak nitelendirmektedir. Ancak, diğer pek çok psikolog ve örgütsel davranış bilimcilerinin kullandığı kavramlarda olduğu gibi bunda da henüz çözülmemiş noktalar bulunmaktadır. İyimserliği birey özelliği olarak görenler arasında ilk çağ filozofları (Sofokles, Nietzsche), psikolog ve psikiyatristler (Freud, Allport, Erikson, Menninger) bulunmaktadır. Günümüzde iyimserlik kavramını, pozitif psikoloji akımı olarak örgütsel davranışlar alanı içerisinde inceleyen Seligman ve arkadaşları ilk kez kullanmışlardır (Kaya ve Zerenler, 2014:30).

Seligman ve arkadaşları (2000) tarafından iyimserlik kavramı, pozitif psikoloji alanına girmiştir. İyimserlik olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlanan bir kavram olurken, diğer taraftan olumsuz olaylara dışsal, geçici ve belirli durumlara bağlamamaktadır. Böylece birey yaşamdaki olumlu olaylardan hareketle moralini yüksek tutmakta ve öz değerinin farkında olmaktadır. İyimser bireyler yaşamdaki olumsuz olaylardan, suçluluk duygusu ve umutsuzluktan kendilerini uzaklaştırmaktadırlar. Ayrıca İyimser liderlerin astlarını gelecekte örgüte bağlı olma konusunda güdüleme ve teşvik etmede, diğerlerine nazaran daha başarılı oldukları yapılan araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir (Jensen ve Luthans, 2006: 260).

İyimserlik ya da optimizm olarak da nitlendirilen bu boyut için pek çok tanım yapılmıştır. İyimserlik, bir ruh hali ve tutum olarak ifade edilmektedir. İyimserliğin doğrudan iş performansı ile ilişkili olduğunu gösteren bazı araştırmalar da bulunmaktadır. İyimserler bazı aksaklıklarla karşılaştıklarında bunları mutlaka

başarısızlık olarak değil, başarılı olabilmek için geliştirilebilecek zorluklar ve yeni fırsatlar olarak görülmektedirler (Luthans ve Youssef, 2005: 254).

İyimserlik, kişinin amacına ulaşmak için gayret etmek, ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hareket etmek ve hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genel olarak olumlu yönde bir beklenti şeklinde de tanımlanmaktadır (Kaya ve Zerenler, 2014: 31). Kısacası iyimserlik, gelecekte iyi şeyler olacağına dair beklentiye denmektedir. Davranışsal olarak bakıldığında iyimser insanlar, iyi şeylerle karşılaşacaklarını, kötümser insanlar ise kötü durumlarla karşı karşıya kalacaklarını düşünmektedirler (Korkmazer vd., 2016: 272).

İyimserlik, işlerin iyiye gideceği olan bir inanç, bir kalite ve erdem olarak da bazen ifade edilmektedir. Fakat iyimserlik, polyannacılık, hayalperestlik veya var olan tehlikeleri ve sorunları göz ardı etmek, dünyaya pembe gözlüklerle bakmak olarak düşünülmemesi gerekmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014: 31).

İş hayatında olumlu eğilimler, birçok örgütsel davranış değişkeni üzerinde etkili olabilmektedirler. Literatürde iyimser kişilerin çalışma yaşamında daha çok çalışmaya teşvik edilebilen, daha tatminkâr, zorluklar karşısında daha sebatkâr, fiziksel ve duygusal bakımdan daha canlı olduklarını bulgularını gösteren araştırma sayısının gittikçe arttığı gözlemlenmektedir. Yapılan bir çalışmada, iyimser bakış açısına sahip olanların satış oranlarının ve performanslarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kötümser olanların iyimserlere göre, işi bırakma oranlarının daha yüksek olduğu sonucu da bulunmuştur (Kaya ve Zerenler, 2014:31).

İşgörenlerin iyimserliklerinin geliştirilebilmesi için geçmişteki başarısızlıklarının gerçekçi bir biçimde yani kontrol edilebilen ve edilemeyen boyutlarıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticiler de dâhil olmak üzere işgörenler geçmişteki başarısızlıkların sorumluluğunu reddetmeden, yaşanan negatif olaylar üzerinde fazla durmadan, sadece pozitif olaylara odaklanarak, çalışanların iyimserlik düzeyleri artırılabilir (Akçay, 2011:93). Ayrıca yöneticilerin, işgörelere karşı daha yapıcı ve toleranslı yaklaşımda bulunmalarının iyimserliklerinin geliştirilmesinde faydalı olacağı da düşünülmektedir.

1.4.3. Umut

Bireyin gelecekte ulaşmak istediği fakat henüz ulaşamadığı hedeflere bir gün ulaşacağı ile ilgili beklenti düzeyini ifade etmektedir. Umut düzeyi yüksek olan kişiler, karşılarına çıkan engeller karşısında yılmadan hareket edebilmekte ve amaçlarına ulaşmak için farklı yollar deneyebilmektedirler. Burada kişi kendi kendine motive edebilmekte, istedikleri hedefe ulaşmak için farklı yollar geliştirebilmekte ve aynı zamanda yaratıcı da olabilmektedirler (Korkmazer vd., 2016:272).

Umut kavramı, 20.yy'ın ikinci yarısına kadar insan doğasındaki temel duygulardan biri olarak nitelendirilirken sonraki dönemlerde yapılan çalışmalara göre umut kavramı, tek boyutlu olmaktan çıkarılmış, bilişsel ve duygusal boyutlara sahip bir kavram olarak tanımlanmıştır. Umut, bireyin sahip olduğu amaca odaklı enerji ile amacı elde etmek için alternatif yollar planlamasındaki başarısına bağlı olan pozitif motivasyonel durum olarak nitelendirilmektedir (Akçay, 2011:84). Umut bir kişinin kararlılıkla hedeflerine ulaşma psikolojisini anlatmaktadır (Tomoff; 2015:7).

Bir bireyin kendisi hakkında “başarılı olabileceğine ilişkin bir algıya sahip olması” onun başarılı olmasında ön koşul olarak kabul edilmektedir. Luthans vd. yaptığı çalışmalarda, gerek zihinsel ve fiziksel sağlıkta gerekse karşılaşılan güçlüklerle başa çıkmada bireyin umutlu olmasının etkili bir özellik olduğunu göstermektedir. Umut, çalışanlarda bir işe başlarken motivasyonu artıran ve daha sonrada kişinin amaçlarına ulaşma gayretleri sarfederken yüksek performans göstermesini sağlayan bir faktör olarak ifade de edilmektedir (Luthans ve Jensen, 2005: 306-307).

1.4.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık, bireylerin yaratıcı ve değişimlere adapte olabilmeyi ve herhangi bir terslik olduğunda ise bununla başa çıkabilmeyi sağlayan bir yetenektir. Dayanıklılık bir bireyde yüksek olduğunda, performansı da arttığı söylenmektedir (Luthans ve Youssef, 2005: 254). Dayanıklılık, bireyin zorluk, sıkıntı, sorun, tartışma vb. olumsuzluklardan ve hatta gelişme gibi olumlu

etkilere bile sonra ayağa kalkma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Tomoff; 2015:7).

Dayanıklılık kavramı bir sonucu değil, kişinin gelişimi ve adaptasyonuna/uyumuna dayanan sıradan bir süreci ifade etmektedir. Dayanıklılık bireylere, gelecekte karşılaşacağı risk faktörlerini azaltırken, diğer yandan becerilerini geliştirebilen bireysel ve çevresel etkilere karşı koruyucu mekanizmalar sunan bir kavram olmaktadır. Yapılan araştırmalarda dayanıklı bireylerin, karşılaştıkları zorlukları ya da aksilikleri yaşamın bir parçası olarak gördüğü ve bunlardan kendilerine olumlu yönde bir pay çıkardığı görülmektedir. Diğer yandan dayanıklı insanların üç temel özellikleri bulunduğu söylenmektedir. Bunlardan birincisi, gerçeği olduğu gibi kabul etme, ikincisi, güçlü değerlere ilişkin derin bir inancın varlığı ki; bu inanç sayesinde birey aslında yaşamı da anlamlı hale getirebilmektedir. Dayanıklılığın üçüncü ve son özelliği ise azimli olmak diye bilinen ve bunun sayesinde birey, zorluklar karşısında umutsuzluğa kapılmak yerine, alternatif çözümler geliştirebilen esrarengiz bir yeteneğe sahip olabilmektedir (Yıldız, 2015:27).

Stresle başa çıkmanın yanı sıra, başarılı olabilmeyi sağlayan psikolojik dayanıklılığın temelinde psikolojik sağlık kavramının yattığı söylenmektedir. Burada psikolojik dayanıklılık kavramı ile ifade edilmek istenen aslında bireyin stresini azaltan ve stresli olaylarla mücadele becerisini destekleyen bir kişilik özelliğine sahip olmaktır (Aydaoğan ve Kara, 2015:72). Ayrıca psikolojik dayanıklılık, olumsuz olaylar karşısındaki stresin yarattığı negatif etkileri azaltan ve bunun dışında bireyleri sorunlu alanlardan uzaklaştırmayı sağlayan koruyucu bir etken olarak da görülebilmektedir. Ayrıca psikolojik olarak dayanıklı görülen bireylerin, genellikle pozitif kişilik özelliği gösteren, zeki ve yüksek benlik algısına sahip bireylerdir (Erkutlu, 2015:100).

Pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu kavramı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, son zamanlarda işyerlerinde çalışanların performansı artırmak için psikolojik dayanıklılığın artırılmaya yönelik uygulamaların olduğu görülmektedir. Günümüzde çalışma hayatında hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmakta olup işgörenlerin psikolojik dayanıklılık özelliğinin var olması işletmeler açısından son derece önemli olmaktadır. Çünkü dayanıklılık

kavramının özellikle performansı artırma yönünde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda dayanıklılığın iş tatminini, işe bağlılığını sağladığı ve mutlulukla da olumlu yönde etki ettiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla işgörenlerdeki yüksek dayanıklılık, işyerlerindeki hızlı değişimler karşısında yaratıcı olmayı, değişimlere adaptasyon sağlamayı ve sıkıntılar karşısında durabilmeyi sağlayarak bireylerin performanslarını artırmaktadır. Ayrıca dayanıklı çalışanların örgütlerin küçölme yaşadığı durumlarda bile herhangi bir bozulma olmadan, mutlu ve yüksek performanslı bir şekilde işlerine devam ettikleri de görülmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014:35).

1.5. Pozitif Psikolojik Sermayenin Önemi

Psikolojik sermaye unsurları, kavramsal olarak birbirlerinden bağımsız yapılar (özyeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık) olmasına rağmen, yapıları birbirine bağlayan ve bu yapıların birleşiminden oluşan psikolojik sermayenin etkisinin bu unsurların toplamından daha fazla olduğu ileri sürölmektedir. Pozitif psikolojik sermaye, iş yaşamında çalışma performansı ile ilgili olarak, daha fazla motivasyon yaratmaktadır. Hem öz yeterliliği, hem de umut düzeyi yüksek bir işgören, yalnızca sıradan görevleri değil, ayrıca mücadele gerektiren görevleri kabul etmek için de gayret göstermektedir. Ayrıca kendisini hedefe ulaştıracak alt hedefleri de belirleyip, fırsatları öngörüp, engelleri aşmak için pek çok çözüm yolu da sağlamaktadır. Böylece işgören iş hayatında, daha fazla performans sergileyebilmektedir. Benzer sonuç iyimserlik ve dayanıklılık için de geçerlilik göstermektedir. Bu iki özelliğin (iyimserlik- dayanıklılık), özyeterlilik ve umut ile birlikte bulunması durumunda, bireyin kendine güveni daha fazla olmakta ve amacına ulaştıracak gerekli alternatif daha iyi yolların aranıp bulunması için çaba ve gücü birey kendisinde bulabilmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014:35-36).

Diğer taraftan problemlerin ve kendilerinin olumlu yanlarını görmek, bireyleri problemlerin çözümünü sağlama konusunda cesaretlendirmektedir. Bireylerin iyimserlik eğilimiyle davranış sergilemeleri durumunda, hem fiziksel sağlıkları hem de psikolojik sağlıkları daha olumlu hale gelebilmektedir. İyimserlik, bireyleri mutlu ederken aynı zamanda onları geleceğe doğru odaklanmasını da sağlamaktadır (Eryılmaz, 2013:7).

Yapılan araştırmalarda iyimserlik boyutu yüksek bireylerde yaşam memnuniyetinin de yüksek olduğu bulunmuştur. Birçok insan için yaşamdaki en önemli amaç, mutluluk arayışı olması nedeniyle pozitif psikolojik sermaye uygulamaları sayesinde çalışanların işlerinde mutlu olması beklenmektedir (Güler ve Emeç, 2006:129-130). Diğer taraftan yüksek psikolojik sermayeye sahip insanlar görevlerine daha fazla emek harcamaktadırlar ve daha yüksek motivasyonla çalışmaktadırlar (Tomoff, 2015:7).

Pozitif psikolojik sermayenin içeriğindeki tüm süreçler çalışan memnuniyetini hedefleyen iş ortamlarını yaratmak ve bu şekilde yüksek kurumsal verim elde etmek için tasarlanmıştır. Böylece işletme, hangi değerleri temsil etmek istediğine, doğru çalışma ortamının ortaya oluşturulmasına, doğru insanın işletmeye çekilmesini sağlayarak yetenekler pazarında işletmeye ivme kazandırmaya, çalışanların verimlerini ve motivasyonlarını artırmaya, özellikle iş yoğunluğu, stres gibi zor durumlarda daha dayanıklı olmayı başararak işte verim ve kalitenin korunmasına, sakin zamanlarda ise daha yüksek verim almayı gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca işletmede olumlu ilişkilerin kurulmasına imkan vermekte, bu durumda çalışanlara güç, ilham, güven, cesaret ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Olumlu örgüt kültürünün ortaya çıkmasına ve böylece, karşılıklı saygı içerisinde, nesnel, gergin konularda bile daha yapıcı, alınganlık göstermeden eleştirilere açık, hatalarda suçlu aramak yerine güven ortamının yaratıldığı iyi ilişkilerin varlığını sağlamaktadır. Pozitif psikolojik sermaye uygulaması olan bir işletmede, yönetici ve çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde faydalanabilmeyi, işletme için uygun bir vizyonun bulunmasına, çalışanların katılımcı olmalarına ve tepeden inme bir idare şekli yerine onların dâhil edildiği bir örgüt yapısının oluşabilmesine katkı sağlamaktadır. Yine pozitif psikolojik sermaye zorlu görevler de baş edebilme gücünü ve adanmışlığın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Tomoff, 2015:10).

Psikolojik sermayenin odak noktası yalnızca bireylerin olumlu niteliklerinin etkisini araştırmak değildir, aynı zamanda stresli, çalkantılı bir işyerini de kapsayan yaşamın zorluklarını aşmak için gerekli olan pozitif psikolojik kaynakları almaktır. Buna göre pozitif psikolojik sermaye, organizasyonların varlıklarını sürdürmesini, performansı artırmayı, yatırımların amacına ulaşmasını

ve bireysel gelişimi destekleyen ve işletmeler için gerekli olan bir yapıyaşdır (Erdem vd., 2016:28).

Olumlu insan ilişkilerinin ortaya çıkması açısından da pozitif psikolojik sermaye önemlidir. Sadece işletmenin rakipleri arasında pozitif yönde ivme kazanmasını değil, aynı zamanda örgütte güven duygusunun yaratılmasını sağlamaktadır. Olumlu duygular canlandırmakta ve verimi artırmaktadır. Diğer derin etkileri ise çalışanların daha sağlıklı yaşam sürmelerine yol açmaktadır. Örneğin; daha az kanser, daha az kalp krizi, ameliyat sonrası daha hızlı iyileşme, stresle daha iyi baş etme, daha az iş kazası, daha az depresyon, daha yüksek bir yaşam beklentisi, uzun ömürlülük ki bunlar sadece birkaç olumlu etkisidir (Tomoff, 2015:12).

Yapılan diğer araştırmalar pozitif psikolojik sermayenin çalışan devamsızlığını, iş arama davranışını, çalışanların sapkın davranışını (sinizm, çatışma, sabote gibi) ve stresi azalttığı, örgütsel bağlılığı, performansı, iş tatmini, olumlu örgüt iklimini, pozitif duyguları, yaşam kalitesi ve satış gelirlerini artırdığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, otantik ve değişimci ve dönüşümcü liderlik ile pozitif yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Erkmen ve Esen, 2012: 97).

Örgütsel davranışlar alanında negatif kavramlar örneğin; tükenmişlik, işteki devamsızlık, işten ayrılma niyet etkisi ve stres yerine, çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye kavramları (öz yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) geliştirilmesi ile bu olumsuz kavramların zararlarını azaltılmaya çalışılmaktadır. Yapılan literatür araştırmalarında psikolojik sermayenin iş tatmininde belirleyici olduğu, fakat tükenmişlikle anlamlı ters yönlü ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Topcu ve Ocak, 2012:1). Dolayısıyla pozitif psikolojik sermayenin var olduğu iş ortamında tükenmişlik sendromu işgörenlerde bulunmamaktadır.

Pozitif Psikolojik sermayenin tükenmişlik ve sinizim ile ters yönlü ilişki bulunmuştur. Özellikle umut düzeyi yüksek bireylerde daha az duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması görüldüğü araştırmalar ortaya konmuştur (Bitmiş, 2014: 56). Pozitif psikolojik sermayenin içeriğinde tüm

süreçler çalışan memnuniyetini hedefleyen iş ortamları yaratmak ve bu şekilde yüksek kurumsal verimliliği elde etmek için tasarlanmıştır. Pozitif psikolojiden farklı olarak pozitif psikolojik sermaye iş ve sonuç odaklı olup bu yüzden işletme sahiplerine ve yöneticilerine uygun olarak geliştirilmiştir. Pozitif psikolojik sermaye sadece işletmenin verimliliğini artırmakla kalmaz, doğru çalışma ortamının oluşturulmasıyla insanları işletmeye çekmeyi de sağlamaktadır. Aynı zamanda az bulunur yetenek pazarında işletmeye, ivme kazanmaktadır (Tomoff, 2015:10). Bu bağlamda pozitif psikolojik sermayenin, işveren markası oluşumunda ve işveren çekiciliğinin sağlanmasında etkin bir unsur olabileceği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak bugünün işyerlerinde, insan kaynaklarının motivasyonel eğilimlerinin geliştirilmesi ve yönetimi için birçok pratik çıkarım yapan araştırma sonuçları bulunmaktadır. Çalışma ortamında pozitif psikolojik sermayesi yüksek kişiler, daha çok dinamik olmaktadır. İşletmeler için sadece mali, insani (beşeri) ve sosyal sermayeye sürekli yatırımlar, kesinlikle gerekli olmakla birlikte artık yeterli olmamaktadır. Bunun dışında psikolojik sermayeye yatırım yapmak, diğer geleneksel sermayeye yatırım yapmanın çok ötesinde işletmeye, çok önemli getiriler sağlayabileceğini araştırmalar göstermiştir (Luthans vd., 2007:568).

İşletmeler günümüz iş ortamında, sürekli belirsizliklerin ve küresel çapta rekabetin içerisindeyken sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi ve işletmenin amaçlarını yerine getirebilmesi için en önemli kaynağın insan kaynağı olduğunu kavramalıdır. Bu yüzden yöneticiler, çalışanlarının pozitif psikolojik sermayesini geliştirmeye yönelik tutum ve davranışlarda bulunması gerekmektedir.

2. İŞVEREN MARKASI VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ETKİLEŞİMİ

2.1. Marka Nedir?

Marka kavramının tarihsel kökeni eski çağlara dayandığı bilinmektedir. Marka, tarihin ilk çağlarında bile insanların birşeylere sahip olduğunun veya bir takım şeylerin üreticileri olduğunu göstermek amacıyla kullanılmaktaydı. Bazı kavramını ilk kullananların Eski Yunanlılar olduğunu ileri sürerken, bazı kaynaklar da M.Ö. 5000 yıllarına kadar mağara duvarlarında ve çömlekçilik alanında görülen çizimlerin markanın başlangıcı olduğunu kabul etmektedir. Marka kavramı, bazı hayvan sürülerinin bir işaret ile dağlanmaları sonucu ayırt edilebilmeleri, sahipliğin belli olması, kaliteyi ifade etmesi ve hırsızlığa karşı koruyuculuğu nedeniyle pazarlama diline ABD'den girdiği söylenmektedir. Marka, başta farklı hayvan sürülerini, soy ve yetiştirme şekilleri ile ün yapmasında ve alıcılar tarafından basit bir işaret sayesinde tüm bu nitelikleri tanır hale gelmesinde kullanılmıştır. Böylece bir ürüne özgü markalaşma, zamanla genel kurumsal markalaşma kavramının gelişmesine aracılık etmiştir. Marka kelimesi İngilizce ve İskandinav dillerinde ateş, alev, meşale isimleri için yanma sıfatı karşılığı olarak kullanılan "brand", "brandr" kelimesinden türetilmiş olup zaman içerisinde geniş anlamlarda kullanılmaya başlanmıştır (Akgün ve Akgün, 2014: 2).

Amerikan Pazarlama Birliğine göre bir marka, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların birleşimi olup bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamak ve onları rakiplerinden ayırmak için kullanılmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004:501). Kotler ve Armstrong markayı, bir veya bir grup üretici ve/veya satıcının mal ve hizmetlerini belirlemeye, tanıtmaya ve rakiplerinden ayırıp farklılaştırmaya yarayan isim, terim, sözcük, simge (sembol), tasarım (dizayn), işaret, şekil, renk ve bunların bir bileşiminden oluşan bir kavram olarak tanımlamıştır. Marka, gerek kalite gerekse dürüst bir çalışma hacmi ve sembolü olarak hak sahibini tanıtan işaretler olmaktadır (Can, 2007: 226).

Türk Dil Kurumu markayı şöyle tanımlamaktadır: "Bir ticari mal, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerlerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işarettir." Marka, somut değerlerin ötesinde, hedeflenen algılar gibi soyut değerleri de içinde

barındıran bir olgudur. Marka sadece fiziksel anlamdaki ürünü ifade etmeyip, ona sahip olan alıcısı için eşsiz bir ürün anlamına gelmekte ve onu, rakipler tarafından üretilen oldukça benzer olan diğer ürünlerden anlamlı bir şekilde farklılaştırmayı sağlayan soyut ve somut nitelikteki bir dizi değeri içinde barındırdığı söylenmektedir (Akgün ve Akgün, 2014: 3).

Marka, insanlarda arzu ve istek yaratarak onları harekete geçiren özelliğe sahip olmaktadır (Baş, 2011: 37). Markalar bağlı oldukları işletmeyi ve ürünlerini temsil etmekte ve belli bir marka imajını yansıtmaktadırlar. Marka, tüketiciler tarafından diğer ürün çeşitlerinden bazı yönleriyle ayrılan ve ürünün ayırıcı özelliklerini sarmalamaya çalışan bir isim, sembol ya da işarettir. Markada isim; marka kişiliğini öneren ve marka imajının sözsel parçası, işaret ise ticari markalara yasal korunma sağlayan görsel parça olarak tanımlanmaktadır. Fakat marka sadece logo veya isim olmanın ötesinde kurum ve ürünleri hakkında tüketicinin taşıdığı duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi ve aktarılmasıdır. Malın şekli, yapısı, ambalajı dışında o mala özgü her şey marka kavramı içinde yer almaktadır. Marka ile tüketicilerin hafızasında çeşitli izlenimler oluşmakta ve bazı tüketiciler diğerlerine göre daha fazla etkilenebilmektedir. Dolayısıyla marka, belirli tüketiciler arasında yakınlık kurmak, bir imaj ya da kişilik oluşturmak amacıyla bir takım duygusal ve fiziksel özelliklerin birleştiği bir kavramdır (Karpat Aktuğlu, 2017: 13).

Marka ayrıca, günümüz rekabet şartlarında bir isim olmanın ötesinde ürüne bir kimlik, kişilik katan, tüketicilerin algılarıyla şekillenen, ürün tercihlerinde rehberlik eden bir işletme varlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında markalar mevcut ve potansiyel müşterilerine üretici ve/ veya satıcının kimliği hakkında bilgi vermektedirler. Bunun dışında işletmelerin entelektüel sermayeleri içerisinde değerlendirilen markalar, ürünlerden bağımsız bir ticari varlık haline geldiği görülmektedir (Can, 2007: 225). İşletmeler artık sahip oldukları marka ile diğer rakiplerine fark atmaktadır.

Bir işletmenin büyüklüğü ve amacına bakılmaksızın, uzun süredir bilinen bir isimle gerçekleştirilen eylemler sonucu marka veya marka tasarımı yaratılmaktadır. Marka bir şirketin uzun süre başarıyla gerçekleştirilmiş hizmet sonucunda oluşmaktadır. Markanın, ürünün ya da hizmetin performansından ayrı

düşünülmemesi gerekmektedir. Somut ve süreklilik gösteren özelliklere dayalı olarak marka gelişip güçlenebilmektedir. Ciddi marka oluşturma ve güçlü bir markalaşma, tesadüfi sonuçlara ya da yüksek reklam baskıları sonucu olarak değil, tam tersi, öncelikle günden güne artan performansın etkisiyle oluşmaktadır. Bazen işletme büyüdükçe, markasının da gelişmekte olduğu söylenmektedir. Fakat bunun böyle olduğunu söylemek oldukça güç gözükmemektedir (Errichiello ve Zsciesche, 2008:16).

Markanın fiziki yanı dışında psikolojik yönü de bulunmaktadır. Yani, ürün ve/veya hizmetin müşteri hafızasındaki yeri, değeri ve kişiliği ile olan ilişkisi psikolojik yönünü oluşturmaktadır. Müşterinin ürünü ve/veya hizmeti nasıl algıladığı, bu konuda neler düşündüğü ve hissettiği ile ilgili olan düşünceleri markanın psikolojik yönü olarak tanımlanmaktadır. İşletme müşterisine, ürünü veya hizmeti hakkında bunu kaliteli, alınabilir olduğu hissini verebilmek ve onda marka sadakatini oluşturabilmek için markaya bir kimlik ve kişilik kazandırmaya yani tıpkı insanlarda olduğu gibi ayırt edici olmayı sağlayarak kendine has özellikler taşımasını sağlamaktadır. Hatta marka için o ürün ya da hizmeti diğerlerinden farklı kılan ve ona özgü olan her şeydir denebilmektedir. Kısaca marka, müşterisinin kendisini tercih etmesi için iyi nedenler sunan ve ayrıca onda sadakati sağlamak için güçlü duygusal bağlar kurarak vazgeçilmez olmaya çalışan etkili bir unsurdur (Doğru, 2015:675). Burada önemli olan başarılı bir markayı oluşturabilmektir.

Başarılı markaların bazı özellikleri bulunmaktadır. İlk başta başarılı marka, her zaman tüketiciyi satın almaya özendirmekte ve teşvik etmektedir. Başarılı markalar tüketicinin kuruluşa ve ürünlerine daha olumlu bakmasına ve güven duymasına neden olmaktadır. Başarılı markalar, ürün ve /veya hizmetin kalitesinin hissedilmesini ve diğerleri arasından çok çabuk ayırt edilmesini sağlamaktadır. İşletme marka sayesinde medyayı, müşterilerini, kamuoyu oluşturabilecek çevreleri olumlu yönde etkilerek onların gözünde değer kazanmaktadır. Yine işletme iş yaptığı çevrelerle daha çok iyi ilişkiler kurabilmekte ve diğerlerine örnek olabilmektedir. Ayrıca başarılı işletmenin markasının olmasıyla işgörenler işletmede, daha etkili, istekli ve zevkle çalışmaktadırlar. Böylece çalışanlar arasında birlik, beraberlik, moral ve

motivasyon gibi olumlu duygular oluşmaktadır. Hatta işletme başarılı markası sayesinde rekabet avantajı, finans çevrelerinden kolay kredi bulma, kârını yükseltme ve pazarlama gücünün artmasını gibi yararlar da elde etmektedir (Kurtbaş, 2016:93).

2.3. Marka İmajı

Marka imajı konusunda pazarlama alanında birçok araştırma yapılmış olsa da tanımlanması konusunda çok farklı yorumlar mevcut bulunmaktadır. En yaygın olarak kullanılan tanımlarda marka imajı; “müşterilerin işletmelerle ilişkilendirdiği mantıksal ya da duygusal farkındalıklar ya da marka çağrışımlarının bireylerin zihinlerinde bıraktığı algılar” olarak tanımlanmıştır. Kısaca marka imajı, müşterilerin bir işletme ile ilgili akıllarında kalan pozitif ve negatif düşünceleridir. Bu düşünceler, bir işletmeyi diğerlerinden ayırmakta ve bir sonraki aşamada o işletme ile ilgili davranışlara etki etmektedir (Terlemez; 2012: 16).

Karpat’a göre marka imajı, tüketicilerde ürün hakkında oluşan duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olarak görülmektedir. Marka imajının belirlenebilmesini için tüketici gözünden markanın neleri çağrıştırdığı, neleri anımsattığına bakılmasının yanı sıra hangi özelliklerin, tüketicinin satın alma davranışı üzerinde etkili olduğu konusuna da önemle üstünde durulması gerekmektedir (Yurdakul, 2003: 209).

Krähe’e göre marka imajı, bir markanın doğrudan değerini etkileyen ve genel marka başarısı için önemli olan bir göstergedir. Açık, doğru ve tekrar edilen tanımlar sayesinde markalar, tüketicilerin ruhuna inip marka imajını şekillendirmektedir. Bir marka imajının ortaya çıkması için yaygın bir marka kimliği zaten mevcut olmalıdır. Pazarlama yöneticileri markanın pazardaki konumlandırma başarısını analiz ederek ve ölçerek marka imajının gerçek değerini öğrenebilmektedir. Yani marka imajı, bir markanın değerini etkileyen ve bir markanın gerçek değerini gösteren bir kavramdır. Bu amaçla marka yöneticileri, marka imajı ile marka kimliğini eşleştirmeyi sağlayacak önlemler almaktadır. Marka kimliği, işletmenin rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamak ve aynı zamanda güçlü ve başarılı bir marka yaratmak için temel oluşturmaktadır. Dolayısıyla güçlü markalar oluşturmak, yalnızca benzersiz bir marka kimliği ile

elde edilmektedir. Marka kimliği, marka tasarımına temel teşkil eden tüm kurumsal faaliyetleri marka ile uyumlu hale getiren bir kavramdır (Krähe, 2009:30).

Son yıllarda iyice artan rekabet koşulları, ürün ve hizmetin tanıtım ve pazarlamasına yardımcı olan ve müşteri zihninde olumlu etki bırakan ilk izlenim yani imaja benzer özellik taşıyan nitelikler, konaklama işletmeleri açısından daha da önemli olmaktadır. Hizmet sektöründe müşteriler ürün ve hizmeti anlık tükettiğinden konaklama işletmeleri için olumlu ve etkin kurumsal imaj yaratılmalıdır. Kurum imajı, kurumun dış çevrede algılanan görüntüsüdür. Bu bakımdan kurumsal imaj, kurumun içinde bulunduğu durumu, gelecekteki isteklerini şekillendirmeyi, tüketicilerin zihinlerinde olumlu bir yer edinmeyi, çalışanları motive etmeyi ve verimliliklerini arttırmayı sağlamaktadır. Özellikle kurumun, olumlu imajı olması gerekmektedir. Çünkü olumlu kurumsal imaj, yaşanılacak bir olumsuz anda işletmeyi ayakta tutabilecek ve destek olabilecek bir yapı özelliğine sahip olmaktadır. Yaratılan olumlu imaj ve bu imaj gücünün etkisi sayesinde, işletmenin içinde olduğu zor durumlardan çıkması sağlanacaktır. Aynı zamanda tüketiciler ve çalışanlar ile diğer tüm unsurların zihinlerinde oluşan olumlu imaj etkisiyle kuruma olan düşünce ve davranışlarda herhangi bir değişme olmayacaktır (Tekin ve Zengin, 2016:2-4).

Pazarlama literatüründe, işletmenin algılanan iç ve dış imajı ile işletmenin tüm marka mesajları arasındaki uyumluluğunu yönetmenin önemi anlaşılmıştır. Pazardaki dış ve iç işveren marka imajı arasındaki uyumu sağlamak, işletmenin kendi pazarlama uygulamalarını nasıl geliştirebileceğini dikkate almaları gerektiği anlamına gelmektedir. Hizmet sektöründeki istihdam piyasasındaki uyumlu bir işveren imajının geliştirilmesinde ilk önemli adım işletmenin iç pazarlamaya yönelik yaklaşımında yatmaktadır yani çalışanlar olmaktadır. İşletmede çalışanlar, işe alım sürecinde kritik bir role sahip olduğu sonucuna varılmış olsa da bu konuda çok az araştırma yapıldığı söylenmektedir (Knox ve Freman, 2006: 697-710).

Sonuç olarak; iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte interaktif pazar ortamında ayakta kalmak isteyen işletmeler, kurum ve marka imajı oluşturmanın önemini kavramış bulunmaktadır. Her işletme, kendi imaj ve

markasını yaratması uzun soluklu çalışma ve çabalar sonucunda hedef kitlenin zihninde oluşturmaktadır. Burada önemli olan işletmelerin pazarlama iletişimi çabaları ile nasıl görünmeye çalıştıkları değil, asıl olan hedef kitleleri tarafından kendilerinin ne şekilde algılandıkları olmaktadır (Yurdakul, 2003:205).

2.4. İşveren Markası Kavramı

Üretim ve hizmet piyasasında işletmeler için en önemli unsurlardan birisi kendilerini rakiplerinden farklılaşmak, daha açık bir deyişle kendi alanlarında daima bir adım önde olmaktır. İşletmenin temel amacının ekonomik getiri olduğu düşünüldüğünde, yaratılacak rekabet avantajlarıyla işletmeler, daha fazla karlılık ve piyasadaki varlıklarının daha uzun seneler sürmesi sağlanmaktadır (Terlemez; 2012: 20). İşletmeler rekabet avantajı kazanmak için özellikle, örgütsel kaynakları değerli olmalı, piyasada ve rakiplerde nadiren bulunmalı, benzersiz ve ikame edilemez olmalıdır. İnsan kaynağı, bu bakımdan tüm örgütsel sermaye içinde bu özellikleri barındırarak rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Fakat yetenekli işgücü eksikliği, bu rekabet avantajının elde edilmesinde en önemli sorunun başında gelmektedir (Ergun ve Tatar, 2016:106).

Günümüzün rekabetçi piyasalarında şirketler, hayatta kalmak için neler yapması gerektiğini ile ilgili küresel pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı için kullanabilecekleri varlıkları araştırmaktadır. İşletmeler uzunca bir süre önce varlık olarak markayı tanımışlardır. Bu varlığın geliştirilmesi ve kullanılmasının, yani bir işletmenin markasını seçen tüketicilerinin bulunması ve artmasıyla daha fazla kârlılığa ulaşabileceği kabul edilmiştir. Müşterilerin edinilmesi ve korunması için ürün ve kurumsal markaların geliştirilmesinin markalaşmanın tüketicileri etkilemekteki rolünün anlaşılması üzerine daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Yoonkyung, 2012:9).

Pazarlama ilkelerinin, insan yönetimi alanına uygulanmasından doğan işveren markalaşması, istihdam çevresi içinde yetenekli işgücünün çekilmesi ve bağlılığının sağlanmasına yönelik yeni bir yaklaşımdır ve kurumların bir işveren olarak, hem istenen hem de farklı olduğunun iletilmesine ilişkin örgütlerin çabalarını ifade etmektedir (Öksüz, 2012:21). Nasıl pazarlama alanında bir ürünün markası, o ürünün bir nevi kimliği, müşteriye vaat ettiği değer, müşteri ile

kurduđu duygusal bađ olarak műşterinin seřimini etkilerse, iřveren markası da, bir iřletmenin tűm paydařlarını etkileyen, o iřletme ile ilgili algılarını, farkındalıklarını ve seřimlerine yűn veren amaçlı, planlı ve uzun dűnemli bir strateji olduđu sűylenmektedir (Narcıkara, vd., 2016:47). Yani iřveren markası, pazarlama alanındaki tűketiciler sűylen ve tekniklerinin çalıřanlara uyarlanmasıyla oluřmaktadır (Ųzgen ve Akbayır, 2011:81).

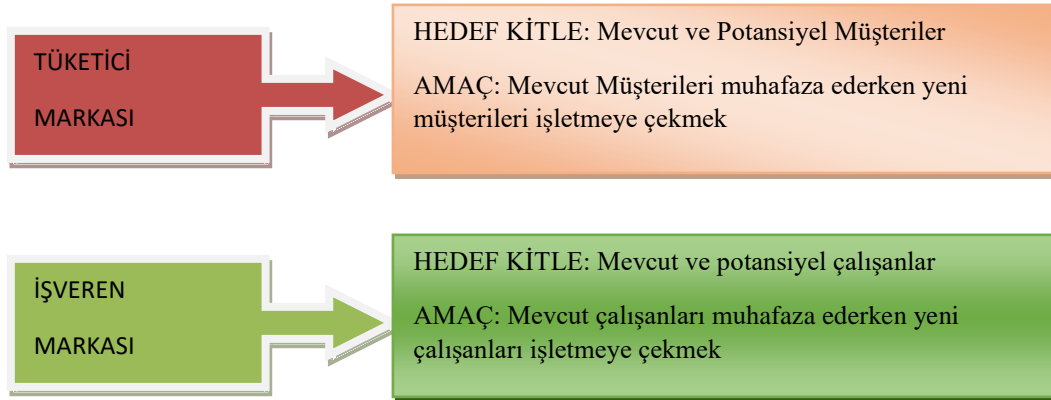
Aslında işveren markası, “çalışacak en iyi işletme” algısını oluşturmak adına işletmeler iřin 2000’li yılların başından itibaren gűn geşitke önemi artan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Dönmez, 2016:3). İşveren markası kavramının ortaya çıkış nedeni en iyi ve en yetenekli insan sermayesini işletmeye çekmek ve elde tutmak gerekliliğidir. Bu nedenle öncelikle ABD şirketleri, kurumsal ve műřteri markalarıyla birlikte kendine zgű işveren imajı geliştirmeye başlamışlardır. İşveren markası işletmenin bűtesine önemli ve istikrarlı bir biçimde katkıda bulunması ve artırmasından dolayı işletmeler, bu stratejiyi karlı bulmalarını sağlamıştır. İşveren markası, yetenekli personel alım konusuyla ilgili olarak çeşitli faktörler ortaya çıkmıştır. Bařta beşeri sermayenin artık işletmeler tarafından önemi geniş lude kabul edilmiştir. Yűksek vasıflı ve rekabetçi çalışanlara olan talep artarken, bir yandan bu tip çalışanların tedariki azalmaya başlamıştır. 2000’li yılların başında OECD űlkelerinde, 10 aktif çalışana karşılıkları 4 emekli işgören varken, bu rakam nitelikli çalışma gűcű eksikliğine karşı eđer bir önlem alınmazsa %30’luk bir dűřűse neden olacağı beklenmektedir (Aldousari, 2017:150).

Marka kavramı tűketicilerde algılanan kalite ve performans kavramı olup, firmalar pazarda sahip oldukları marka ile diğer rakiplerine aslında fark atmaktadır. Markalar tűketicilerin fiziksel ihtiyaçını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda çalışanın psikolojik ihtiyaçını da gidermeyi sağlamaktadırlar. Potansiyel işgörenler de kendi ideallerinde olmak istedikleri konumlarda çalışmak amacıyla işletmeleri marka olarak grűlen işverenin seşimine gitmektedirler. Burada işletmenin marka değerini belirleyen, çalışanların o işletme hakkında algıları ve hissettikleri olmaktadır. Marka nasıl tűketiciler memnuniyeti sağlıyorsa, işveren markası da çalışan memnuniyetini sağlamaktadır. Tűm işletmeleri kapsayacak genel bir işveren markası tanımı bulunmamakla birlikte işveren markası,

işletmenin personelleri, yöneticileri ve ortaklarının kafasında oluşturduğu algı olup personel profili, şirket kültürü, şirketin sosyal sorumlulukları, misyonu ve vizyonları şirketin markası için bir göstere olmaktadır. Başarılı personeli işletmeye kazandırılmasında, işveren markası etkin bir rol oynamaktadır. İşveren markası ile aday personel işletmeye çekilebilmekte ve işletme için gerekli en iyi işgöreni aday havuzu içinden seçebilme şansına sahip olabilmektedir (Demir, 2014:1).

Klasik marka ayrımına göre şirket markası, ürün veya hizmet markası birbirinden ayrı tutulmaktadır. Son yıllarda buna ek olarak işveren markası kavramı iş hayatına yerleşmeye başlamıştır (Geissler, 2009:1). Nispeten yeni bir kavram olarak işletme literatürüne giren işveren markası, bir organizasyonun “işveren” olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavram olmaktadır. Burada işveren marka olarak tanımlanması, tüketici markasından farklı olmakta, müşteri kavramı ile kastedilen ise mevcut/ potansiyel çalışanlar ve onların durumları olarak belirtilmektedir. İşveren markası ve tüketici markasının arasındaki fark aşağıda şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2.1: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklılık



Kaynak: Baş T. (2011); “İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı,” Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul s.30

Buradaki temel farklılık, hedef kitleyi işletme ayrı olarak tanımlamaktadır. Tüketici markasında ürün ve hizmeti kullanan dış müşteriler hedef kitleyi oluştururken; işveren markasında ise işverenin iç müşterileri hedef kitesidir, yani işverenin mevcut ve potansiyel çalışanları olmaktadır. Burada işverenin

çalışanlarına sunduğu duygusal ve akılcı faydalar ön plana işveren markası ile öne çıkarılmaktadır (Baş, 2011:30).

Ürün markaları pazara yani tüketicilere yönelirken, işveren markası, bir şirketin değerler sistemi ve çalışma biçiminde oluşmaktadır. Burada amaç, çalışan ve çalışmaya aday olan kişileri çekmek, motive etmek ve şirkette uzun süre tutmaktır. İşveren markası ile işletmeler, şirketin işveren olarak temsil ettiği değerleriyle diğer şirketlerden ayıran özelliklerini yani farklılıklarını tanıtmaktadır. İşveren markası öncelikle aday pazarına hitap etse de, işletmenin diğer pazar değerlerini ve yatırım pazarındaki değerini etkilemektedir (Geissler, 2009:1).

İşveren markası, rekabetçi, bir hale gelen işe alım ortamında mümkün olan en iyi insan kaynağını işe almak ve elde tutmak için nispeten yeni bir yaklaşımdır. Özellikle işveren markası, kaliteli çalışanları işletmeye çekebilmek açısından önemli bir araç haline gelmiştir. Markalaşmayla mevcut çalışanı işletmeye çekmek ve elde tutmak kolaylaştıracak fırsatlar sunan işletme, kendi büyümesine de katkıda bulunmaktadır. Bugün işgörenler, saygın kuruluşlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Hal böyle olunca, nitelikli çalışanın işletmeye çekilmesi için insan kaynakları yönetimi, işveren markasını bir strateji olarak işe alımında ve işgöreni işletmede tutmada kullanmaktadır (Sokro, 2011:164-170).

Bu bağlamda işveren markası kavramı, tercih edilen işveren statüsünü kazanmak için geleneksel pazarlama ilkelerini uygulayarak bir şirket mesajı belirleme ve oluşturma sürecine atıfta bulunmaktadır. Bu bağlamda işveren markasının tüketici markası gibi çalışan ve işveren arasında duygusal bir ilişki oluşmaktadır. Yazında işveren markası, bir işletmenin marka mesajının tanımlanması ve oluşturulması, seçilen işveren statüsünün elde edilmesi için geleneksel pazarlama ilkelerinin uygulanması şeklinde olduğuna işaret edilmektedir. Sadece işveren olarak bir işletmenin kimliğini mesaj olarak vermekle kalmamakta, aynı zamanda işveren markası ile işletmenin çalışanlarını motive edip etkileşimde bulunmayı sağlayan araç olarak da kullanılabilmeyi de sağlamaktadır (Khanolkar, 2016:14).

İşveren markası kavramı, kurumlara rakiplerine karşı sağladığı avantajlar nedeniyle hem akademisyenler hem de girişimciler açısından oldukça önemsenen

bir kavram haline gelmektedir. Literatürde işveren markası kavramı için yapılmış değişik tanımlamalar bulunmaktadır.

İşveren kavramının yaratıcısı Ambler ve Barrow (1996)'a göre işveren markası, “İşveren tarafından sağlanan işlevsel ekonomik ve psikolojik faydaların paketi” olarak tanımlanabilir ve istihdamla özdeşleştirilebilir olduğunu ifade etmiştir. İşveren markası da bir kişiliğe sahiptir ve bir ürün markası ile aynı şekilde konumlandırılabilir. İşveren markası, çalışanla karşılıklı fayda alışverişi sağlayarak, şirketin toplam iş ağıının ayrılmaz parçası yapmaktadır. Buna göre şirket markası ile ürün markası da bir olabilmektedir, örneğin; Shell gibi. Bazen bir işveren markası örneğin; Univer gibi, çalışanlara bir şey ifade ederken, o işletmenin birçok tüketici markası bulunabilmektedir. Dolayısıyla, güçlü işveren markasına sahip olan işletmeler, hem olumlu çalışan ilişkilerine, hem de uzun vadeli performans üstünlüğüne sahip olabilmektedirler (Ambler ve Brown, 1996:187).

Backhaus ve Tikoo (2004)'ya göre işveren markası, markalaşma ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması olarak adlandırmıştır. İşveren markası işletmenin kimliğini “işveren” olarak ortaya koymaktadır. İşveren markalaşmasını, kurumun çalışmak için cazip bir yer olduğunun mevcut ve potansiyel çalışanlara iletilmesine ilişkin çabaların bütünü olarak tanımlanmaktadır. İşveren markası, bir örgütü iyi bir çalışma ortamı olarak bir imaj yaratmaktadır. İşveren markası, bir işletmenin rakiplerinden ayıran benzersiz yönlerine ve istihdam olanaklarına vurgu yapmaktadır. Bir işletmenin nadir, değerli, taklit edilmesi zor insan kaynağını, özellikle de yetenekli işgücünü kullanmasını sağlayan rakiplerin önüne geçmeyi sağlayacak bir avantaj yaratmaktadır. Dolayısıyla işveren marka uygulamasıyla beşeri sermayenin işletmeye değer kattığını varsaymaktadır. İşveren markası işletmenin ürün ve kurumsal markasıyla tutarlı olacak şekilde geliştirilen istihdama özgü olan ve işletmenin kimliğini işveren olarak nitelendiren bir kavramdır. İşveren markası, işletmenin içinde ve dışında bir işveren olarak farklı ve arzulanan şeylerin net görüntüsüdür (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502).

Berthon vd. göre işveren markası, bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına çalışmak için uygun bir yer olduğunu bildirme çabalarının toplamı

olarak tanımlanmıştır. İşveren markası oluşturma sürecinde çalışanlar bu sürecin merkezinde bulunmaktadır. Çünkü bir markanın tüketicinin zihninde yer alması ağırlıkla şirket çalışanlarına dayandırılmaktadır. İşveren markası, işveren çekiciliği ile yakından ilişkilidir. “En iyi işveren” statüsü gittikçe daha fazla kuruluşun dikkatini çekmeye ve bu yönde çabalama göstermeye başlamışlardır. Özellikle potansiyel işgörenler açısından bir işletmenin işveren cazibesinin olması ki; çalışanlar tarafından bu durumu işveren çekiciliği olarak algılanmakta, bu da işletmenin gücünü artırmakta, örgütün gücü artıkça da işveren marka değeri de artmaktadır. Genel olarak entelektüel ve beşeri sermayenin rekabet avantajının temeli olduğu kabul edildiğinden, yetenekli işgöreni cezp etmek ve elde tutmanın işletme açısından ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden mevcut çalışanların ilgisi çekilmeli, geliştirilmeli ve motive edilmelidirler (Berthon, 2005: 153).

İşveren markası, bireyin çalıştığı örgüt olması bakımından bir bireyin yaşamında sahip olması gerekli en önemli marka olmaktadır. İşveren markası hakkında insanların ne düşündükleri ve ne hissettikleri, işletmenin başarı ve başarısızlığına neden olması açısından kritik bir önem taşımaktadır. İşveren markası, muhtemel bir işverenin hedef grup çalışanlarının veya potansiyel çalışanların zihninde ortaya koyduğu farklı görüntü seti olarak anlaşılabilen bir kavramdır. Yani çalışanın psikolojik, ekonomik ve işlevsel faydalar sağladığı ve bir işverenle çalışanın özdeşleştiği bir kavram olmaktadır. Potansiyel çalışanların zihinlerinde çalışmak için harika bir yer olarak işletmenin konumlandırması işveren markasının rolüdür (Yoonkyung, 2012:10).

İşveren markası, potansiyel iş görenleri etkilemeyi, mevcut iş görenleri de işletmenin stratejisine ve kültürüne bağlanmasını sağlamaktadır. Bu kavram, işveren olarak işletmenin özelliklerinin, niteliklerinin ve karakteristiğinin diğer rakip işletmelerden farklılaştırılmasına dayanmaktadır (Demir, 2014:36).

İşveren markasının amacı, mevcut ve potansiyel işgörenlerin zihninde işletme hakkında “tercih edilen işveren” imajı geliştirmektir. İşletmelerin işveren olarak farklılaşması oldukça zor bir konu olmaktadır. Çünkü aynı sektörde yer alan işletmeler benzer yapılara sahip bulunmaktadır. Diğer bir zorlukta işletmenin ürettiği üründen ziyade o ürünü müşterilere sunan işgörenleri aracılığıyla

farklılaşması gerektiği hususunda olmaktadır (Gözen, 2016:8). Bu bakımdan işveren markası, bir kuruluşun çalışanları çekmek, elde tutmak, motive etmek ve rakiplerden ayırt edici olarak çalışmak için arzu edilen bir yer olduğu algısını yaratma sürecidir (Hendriks, 2016: 28).

İşveren markalaşması, istihdam çerçevesi ve bağlılığının sağlanmasına yönelik yeni bir yaklaşım olup kurumların bir işveren olarak özellikleri ile rakiplerinden farklılaşmasını ifade etmektedir. İşveren markalaşması, kurumun “çalışmak için cazip bir yer” olduğunun mevcut ve potansiyel çalışanlara iletilmesine ilişkin çabalarının bütününden oluşmaktadır. Diğer bir tanımla işveren markalaşması, kurumlarının mevcut ve potansiyel çalışanlarına çekici görünmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümüdür (Öksüz, 2012:21).

İşveren markası, kurumsal markadan bazı ortak unsurları barındırmasına rağmen, birbirinden ayıran bazı farklılıklar mevcuttur. Şöyle ki; kurumsal marka, müşteriden çok hissedarlara yöneliktir. Ürün markalaşması, tüketicilere ürünün nasıl sunulacağını, kurumsal markalaşması ise işletmenin çeşitli dışsal kitlelere nasıl takdim edileceğini göz önüne almaktadır. Oysa işveren markalaşması, mevcut ve potansiyel çalışanları hedef alan bir yaklaşım göstermektedir. Yani tüketici ve kurumsal markadan farklı olarak işveren markasının temel konusu, ilgisi ve hedef pazarı, mevcut ve potansiyel çalışanlar olmaktadır. Bununla birlikte işveren markası, hem tüketici hem de kurumsal markalaşma ile teorik temelleri paylaşmakta olup birçok aynı paydaş gruplarını (çalışanlar, müşteriler, dağıtıcılar, hissedarlar v.s.) etkilemektedir. Ayrıca işveren markası, ürün ve kurumsal markalara uygun olarak geliştirilmektedir (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015:678).

Diğer taraftan kurumsal marka ile işveren markası aynı karakteristik özelliklere sahiptir. Kavram, fonksiyonel, ekonomik, psikolojik faydalar sağlayan ve işveren örgütle özdeşleşmiş bir yapıdır ve müşteri ihtiyaçlarını gözetmektedir. İşgören ve işveren açısından psikolojik bir bağ bulunmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012:39). Kurumsal markalar ise hala önemini korumakla birlikte, nitelikli işgücü istihdamında şirketlerin seçiminde “işveren markası” belirleyici olmaktadır. Kurumsal markada “güven” faktörü ön planda olurken, işveren markasında örgütün belirli özellikleri ön plana çıkartılmakta ve buna göre istenilen adaylar işletmeye çekilmektedir (Baş, 2011:28).

İşveren markalaşması, yalnızca potansiyel çalışanlara ulaşmakla ilgili değil aynı zamanda örgütteki çalışan deneyiminin her aşamasında (işe alım, istihdam ve işten ayrılma) işveren sözlerinin tutulması ile de ilgilidir (Öksüz, 2012:20-22). Her işletmenin aslında bir işveren markası vardır. İster sahip olunsun, ister olunmasın bir işletme, yılda 365 gün boyunca kendi bir işveren markası olarak çevresini etkilemektedir (Eshoj, 2012:14). Dolayısıyla her işletmenin ister farkında olsun ister farkında olmasın, iyi ya da kötü bir işveren markası mevcuttur (Gözen, 2016:4).

Bu bağlamda işletmeler, işveren markası oluştururken, mevcut/ potansiyel işgörene yüksek vaatler sunmak, yüksek beklentilere neden olmaktadır ve bu beklentiler karşılanmazsa işgörenler arasında hayal kırıklığı, güvensizlik ve kırgınlık gibi yıkıcı etkilerin ortaya çıkmasına, hatta kendilerini aldatılmış hissine kapılmalarına meydan vermektedir. Bu durumda, işgörenler arasında yüksek iş gören devri ve düşük performansa neden olacağından güçlü ve çekici bir işveren markası yaratırken yöneticilerin oldukça dikkatli davranması gerekmektedir (Baş, 2011:76).

Gittikçe rekabetçi olan istihdam piyasalarıyla birlikte, tercih edilen bir işveren haline gelmek için stratejiler geliştirmek son derece önemli olmaktadır. Genel bir marka adı, potansiyel işgöreni işe almada etkileyici olmak açısından büyük bir rol oynamaktadır. Özellikle turizm ve otelcilik endüstrisinde işveren markası kavramı, bir şirketin yönetim felsefesinde stratejik bir kavram olarak ele alınması gerekmektedir. Otelcilik sektörü, doğası gereği emek yoğun işletmeler olduğundan mevcut ve potansiyel çalışanlarını bir marka imajıyla teşvik etmek ve yetiştirmek, tercih edilen işveren olmak bakımından işveren markası önemli olmaktadır. Özellikle güçlü bir işveren markası, günümüzün “yetenek savaşında” bir avantaj elde etmek için önemli çözüm unsuru haline geldiği görülmektedir (Yoonkyung, 2012:3-15).

2.4.1. İşveren Markalaşması İle İşsel Pazarlama Anlayışının İlişkisi

Günümüzde hızlı bir şekilde gelişen pazarlama anlayışı ile müşteri odaklı hizmet anlayışı, beraberinde bir dizi yenilikler getirmiş ve marka kavramını gerek işveren gerekse müşteri boyutunda ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla değişen bu yeni işletmecilik ve pazarlama anlayışına paralel olarak bir perspektif

benimsenmiş, üretim süreçlerine sadece müşteri değil; müşteri ile birlikte iş gören de dâhil edilmiştir. Çünkü işletmeleri başarılı kılan sadece kâr oranları değil, aynı zamanda iş görenleri motive etme ve memnun etme düzeyleridir. Yani işverenler sadece dış müşteriyi memnunu etmekle kalmamakta, aynı zamanda iç müşteri gözüyle bakılan kendi iş görenlerini de memnun etmekle mükellef hale gelmeleri gerekmektedir. Öyle ki; bu yönüyle bazı araştırmacılar işveren markasını, iç marka kavramı olarak da değerlendirmektedir (Ören ve Yüksel, 2012:33-39).

Kotler, içsel pazarlamayı, “çalışanların, müşterilere iyi bir biçimde hizmet edebilmeleri için çalışanları başarılı bir biçimde işe alma, eğitime ve motive etme” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda müşterilerle temas eden çalışanlar işe alıştırılmakta ve motive edilmektedir. Ayrıca müşteri odaklılığını sağlamak için işgörenlerin bir takım olarak çalışması desteklemektedir. Kısaca içsel pazarlama, tüm çalışanların mümkünse daha önceki çalışanları dahi kapsayan, örgütün pozitif elçileri olmasını garantileme çabasıdır denmektedir. Yani içsel pazarlama, hizmet işletmesi müşterilerle temas eden çalışanlarını yönlendirmek, motive etmek ve müşteri tatmininin sağlanması için hizmet personelinin bir takım olarak çalışmasının desteklenmesi anlamına gelmektedir (Güngördü vd., 2014:1-2). Gerçektende işletmeler dış müşterilerini memnun etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa öncelikle iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, iç müşterilerini yani çalışanlarını öncelikle mutlu etme yoluna gitmelidirler (Gözen, 2016:20).

İçsel pazarlama da iç müşteri kavramı, işletmenin asıl amacı olan “dış müşterilere” hizmet etmek için öncelikle işletmenin çalışanlarına odaklanılmasını ifade etmektedir. İşletmelerin, dış müşteriler (hissedarlar, dağıtım kanalları vb.) karşısında rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmak ve amaçlarına ulaşmaları, öncelikle iç müşterilerin yani çalışanların kazanılmasıyla mümkün olmaktadır. Kısaca içsel pazarlama, işletmenin diğer işletmeler tarafından taklit edilmeyecek kadar zor olan bir işgücü oluşturmasını sağlamaktadır. Bu bakımdan işveren markası, içsel pazarlama kavramı ve unsuru olmaktadır (Güngördü vd., 2014:1-2).

Bu bağlamda işveren markası aslında, içsel pazarlama konusunun içinde yer alan bir konu olup pazarlama disiplininin insan kaynakları alanına giren bir kavram olmaktadır. İçsel pazarlama, işveren markalaşması ve işveren çekiciliği kavramıyla açıklanmaktadır. İçsel pazarlama kavramı, bir işletmenin

çalışanlarının kendisini birinci pazarı olarak kabul etmektedir. Pazarlama sürecinde dış pazarlamaya ağırlık veren işletmeler, işveren markası ile çalışanları iç müşteriler olarak görmekte ve çalışanların yaptıkları işleri de iç ürünler olarak değerlendiren bakış açısına sahip olmaktadır. İşveren markası, dış pazarlamayı hedef alırken, bir yandan da içsel pazarlama ile yapmak istediği amaç, örgütsel değerler ve amaçlar bütününe bağlı kalarak işgücünü geliştirmektedir (Gözen, 2016: 75-81).

İşveren markası içe yönelik olmaktadır. Uygun çalışanın seçimi ve şirket içi eğitimlerle, şirketine güvenen, ona ve değerlerine sahip çıkan çalışanlardan oluşturarak, uzun vadede devir oranı düşük bir şirket yaratmayı hedeflemektedir (Geissler, 2009:1). İçsel pazarlama aracılığıyla personele yapılan yatırımlar, başarılı bir şekilde geri dönmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları, özellikle hizmet işletmeleri için önem taşımaktadır. Müşterilerle direk yüzyüze gelen çalışanların ihtiyaçlarının tespiti ve bu ihtiyaçların karşılanması sayesinde çalışanlarda işletmeye karşı aidiyet duygusu gelişmekte ve işletmeyi sahiplenmektedir. İçsel pazarlama sayesinde işletmeler, insan kaynaklarına büyük yatırımlar yapmaktadır. Başta yüksek olarak görülen maliyetli yatırımlar, işgörenlerin performansını artırmakta ve yüksek düzeyde müşteri memnuniyetiyle geri dönmektedir. Örgütün çalışanlarını en değerli varlıklar olarak gören ve çalışanlarını içsel müşteriler olarak değerlendiren anlayış, içsel pazarlamanın ana konusu olup bunu uygulayan işletmeler, rekabet avantajı kazanarak diğer işletmelerin önüne geçmektedir (Özdemir, 2014:62). Yapılan bir araştırmada işveren marka imajının geliştirilmesi için işletme öncelikle iç pazarlamaya yönelik yaklaşımlarda bulunması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır (Knox ve Freeman, 2006: 711).

İşletmeler için insan kaynağı, rakiplerine karşı üstünlük kurmayı sağlayacak en önemli rekabet aracı olmaktadır. İşletmeleri hedef ve amaçlarına dolayısıyla misyon ve vizyonuna taşıyacak olan insan kaynağı, kendi hedef, amaç ve beklentilerini karşılayacak bir çalışma ortamı arayışı içindedir. Bu durum işletmelerin nitelikli işgücünü arayan ve seçen olma özelliğinin yanı sıra, aynı zamanda tercih edilen olma özelliğini taşımaları gerekmektedir. İşveren markası, ürün markasından farklı olarak müşteriyi değil mevcut ve potansiyel çalışanları

hedef aldığından dolayı onları etkileyebilmesi için işletmenin işveren çekiciliğinin olması gerekmektedir. İşletme çekiciliği yani işveren çekiciliği, potansiyel işgörenlerin beklentilerini daha iyi karşılayabilecek özelliklerin işletmede bulunması şeklindeki zihinsel ya da psikolojik duygulardır. Bu duygular sayesinde potansiyel işgörenler işletmeye doğru yönelmesinde (iş başvuru sahiplerini işletmenin kendisine çekmesini) ve işletmeye katılmasını sağlamaktadır (Sağır, 2016:416-425).

Backhaus ve Tikoo'ya (2004) göre, işveren markasının “bir şirketin, kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturabilmek için firmanın içinde ve dışında yürüttüğü çabaları temsil ettiğini” ileri sürmüşlerdir. Kavramın yaratıcısı Simon Barrow ise “İşveren markasını, işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi” olarak tanımlamaktadır (Baş, 2011:30). Bu tanımında yer alan fonksiyonel ve ekonomik özellikler; fiziksel çalışma şartları, ücret, yan ödeme, sosyal olanaklar gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörler mevcut ve potansiyel çalışanların elde edebilecekleri somut yararları tanımladığı için işveren tercihlerini etkilemektedir (Baş, 2011:85).

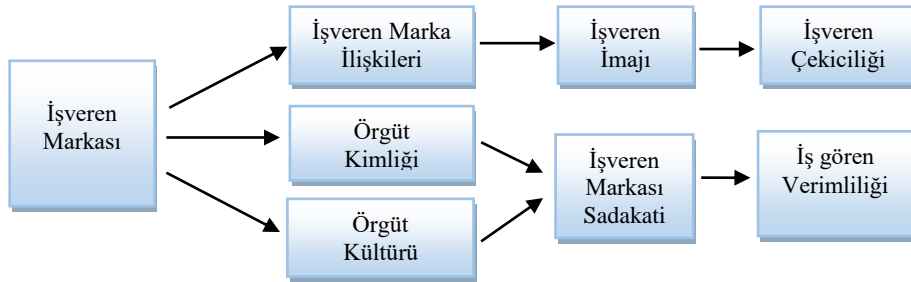
İşveren markası kapsamında yer alan psikolojik yararlar ise işgörenlerin öz kimliklerini koruma, kişisel imajlarını geliştirme ya da kendilerini ifade etme gibi ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Çalışanlar bir işe sadece yeme, içme, barınma gibi ihtiyaçlarını gidermek için girmemektedirler. Burada işletmenin amacı, değerleri, kaliteye verdiği önem, işin sağlayacağı saygınlık gibi psikolojik unsurlar ön plana çıkmak olmalıdır. İnsanları işletmeye çeken duygusal faktörleri; samimiyet (iyi niyetli, içten ve arkadaşça), heyecan (modayı izleyen, yenilikçi, yaratıcı vb.), yeterlilik (güvenilir, başarılı, rekabetçi vb.), entelektüel (prestijli, ayrıcalıklı, üst sınıf vb.) ve meydan okuyucu (sert, zorlu vb.) olmak üzere beş temel başlık altında sınıflandırılmaktadır. Buna göre işletmelerin, güçlü bir işveren markasına sahip olabilmeleri için mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde kendilerini gerçekleştirebilecekleri duygusal özelliklere ilişkin net bir algı oluşturmaları gerekmektedir (Demir; 2014:41). Bu bağlamda içsel pazarlama anlayışına verilen önem ve değer, güçlü bir işveren markasının yaratılmasında gerekli olmaktadır.

2.4.2. İşveren Marka Yapısı Ve İşveren Çekiciliği

Modern endüstri ilişkilerinin değişmesi ile birlikte artık baskıcı, otoriter yönetim anlayışları eskimiş ve yeniden kendi tanımlamak gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu tür anlayışlar yerini esnek çalışma şekillerine önem veren endüstri ilişkiler sistemi, işgörenler bağlamında işbirliğinin ve katılımcı yönetim anlayışının ön plana çıkarıldığı, nitelikli çalışanların işletmelerde tutmanın yollarının arandığı “işveren markası imajı” na bırakmıştır (Ören ve Yüksel; 2012:31).

İşveren markası, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanları gözünde sahip olduğu imajdır. İşveren markası, işletmenin çalışmak için iyi ya da kötü bir yer olduğu ile ilgili algıların tümüdür. İyi işveren markasına sahip olmak, sektörde ve bölgede bilinmesi ve söz konusu işletmede çalışmak için yüksek seviyede arzu edilir anlamına gelmektedir. İşveren markası sadece bir etiket ya da insan kaynakları politikası değil, üyelerin işletmedeki deneyimi olup kurumun gerçek karakteri ve amacının iletilmesidir. İşletmenin içeriden dışarıya imajıdır. İşveren markası, iş arayan kişilerde işletme kimliğinin geliştirilmesi ile imajının artırılmasına dayanmaktadır (Öksüz, 2012:18).

Şekil 2.2: İşveren Markası Yapısı



Kaynak: Backhaus K. ve Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and Researching Employer Branding," Career Development International, Cilt. 9 Iss: 5, pp.501 – 517.

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

boyut, sadakat ve verimlilikle sonuçlanmaktadır. İşveren marka imajı, İşveren markası çağrışımları doğrultusunda şekillenmekte ve çekiciliği ile sonuçlanmaktadır (Öksüz, 2012: 24). Bir çalışanı işletmeye başvurmayı sağlayan en önemli faktörlerden biri işveren imajıdır. Bu da mevcut ve potansiyel çalışan için işveren sadakatine ve işveren çekiciliğine neden olmaktadır (Chhabra ve Sharma, 2011:50).

Araştırmalar, örgüte ilişkin var olan imajı korumak ve devamını sağlamak için örgütün olumlu bir kültüre sahip olması gerektiği ve var olan kültürü devam ettirmesi için kültürün de imaja göre biçimlenebileceği söylenmektedir. Örgüt içi ve dışı faktörlerin bir araya gelerek oluşturdukları örgüte özgü olan örgüt kültürü ile dış çevre tarafından algılanan biçimi olarak da ifade edilen örgütsel imajının korunarak devamının sağlanması için örgütün olumlu bir kültür yapısına sahip olması gerekmektedir (Bektaş, 2010:9).

Doğru bir marka imajı yaratmak için kurumun, müşteri ve işveren markası olarak tüm marka imajının birleştirilmesi ve bu markanın da mevcut şirket kültürünü temsil etmesi gerekmektedir. Diğer taraftan müşteri markası ve işveren markası iki farklı pazarda rekabet ederken birbirleriyle yakın ilişki halinde olmaktadır. Bu ilişkiler bir yandan ürünler ve servisler için, diğer yandan ise yetenek ve örgütsel bağlılık için yapılmaktadır. İşveren markası, işe alım sürecindeki en önemli stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir. Güçlü bir işveren markası, işverenin potansiyel ve mevcut çalışanlara sunduğu benzersiz nitelikleriyle karakterize edilmektedir. İşveren marka felsefesi genellikle işe gireceklerin ve mevcut çalışanların zihninde her şeyden önce “çalışılacak harika bir yer” olduğu ile ilgili işletmenin diğer rakiplerinden ayırt edici ve farklı bir imaj oluşturmasıdır (Sharma, 2014:8).

Böylece istenen marka çağrışımlarını ve marka imajının geliştirilmesi, işe yerleştirme araştırmaları tarafından desteklenmekte ve işveren imajı kurumuna iş başvurusu yapılması için oluşturulmaktadır. İşveren markası, kurum tarafından yapılan bir kimlik düzenlenmesidir. İşveren direkt kendi imajını geliştirmek ve işgörenin oryantasyonunu sağlamakla ve verimlilikle ilgilenmektedir. Oryantasyonun başarısı ya da başarısızlığı iş hedeflerine ulaşmayı ya da ulaşmamayı belirlemektedir. İşveren markasının başarısından söz edebilmek için

kurum içi süreçler ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye odaklanmak gerekmektedir. Ayrıca, kurum içine dönük sorumluluklar yerine getirilmelidir. İşveren markasının fonksiyonel faydaları kurumun faydası, maaş, izin gibi objektif koşulları içermektedir. Sembolik faydalar ise kurumun itibarı hakkındaki algılar ve iş başvurusunda bulunanların kurum için çalışırlarsa fayda ve mutluluğa ilişkin sosyal onaylarını kapsamaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011:79-82).

Diğer taraftan işveren markası, örgütsel kimlik ve kültür içeresinden ortaya çıkmaktadır. Böylece çalışanları kendi elinde tutmak için kullanılmaktadır. Ayrıca işveren markasının önemli bir amacı da çalışanları kurum ile kendilerini özleştirmeye teşvik etmek ve böylece işveren sadakatini ve bağlılığını yükseltmeyi sağlamaktadır. Dolayısıyla işveren markası, kurumsal kültür ve kimliği hem etkiler hem de bunlardan etkilenir. Ayrıca, güçlü bir işveren markası olmak için potansiyel çalışanların hangi değer önerilerini çekici bulduğuna odaklanmaktadır. İşveren markası kavramı, hem harici markalaşma çabalarını kullanarak yetenekli çalışanları kendine çekmek hem de elde tutmakla ilgilidir (Eshøj, 2012:15). İşveren çekiciliği, potansiyel iş görenlerin beklentilerini daha iyi karşılayabilecek özelliklerin işletmede bulunması şeklindedir ki, zihinsel ya da psikolojik duygulardır. Bu duygular, potansiyel çalışanların işletmeye doğru yönelmesini yani işletmenin kendisine çekmesini ve katılmasını sağlamaktadır (Sağır, 2016:425).

İşveren markasının örgütlere kazandıracığı en önemli faydalarından biri de güçlü örgüt kültürüdür (Terlemez, 2012:109). Bu sayede işletmeler artan bir şekilde iş başvuru sahiplerini cezp etmekte ve mevcut çalışanların örgütün kültürüne girmesini sağlamaktadır. Bunun için işveren markasını kullanmaktadır. İşveren markasıyla yakından ilişkili olan bir kavram olan işveren çekiciliği, potansiyel ve mevcut bir çalışanın belirli bir organizasyon için gördüğü öngörülen faydalar olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yoğun temelli konularda üstün beceri ve bilgiye sahip çalışanların ilgisini çekmek için sunulacak faydalar, önemli bir avantaj konsepti oluşturmaktadır. Bu durumda işveren potansiyel çalışan için daha çekici olarak algılamakta, bu da işveren marka değeri daha da güçlü yapmaktadır. Çalışanlar bir işveren markası değeriyle özdeşleştikleri takdirde güçlü bir işveren markası oluşmaktadır. Güçlü işveren markası, çalışanı hem motive etmekte hem de örgüte bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışan

memnuniyetini ve üretim verimliliğini artırmaktadır. Güçlü bir işveren markası, bir işletmeye olumlu bir imaj, kimlik ve itibar sağlamayı da desteklemektedir (Yoonkyung, 2012:21).

Bazı akademisyenler işveren markasını kurumun bir itibarı olarak görmektedir. Araştırmalar, bir kuruluşun yeni yetenekleri toplayabilmesinin en önemli belirleyicisinin kurumsal itibar olduğunu söylemiştir. En çok beğenilen şirketler listesini bazı yazarlar örgütsel itibarı ölçmek için kullanırken diğerleri ise bunu örgütsel çekiciliği ölçmek için kullanmaktadır (Hendriks, 2016:8). Örgütsel itibar, işveren markasının öncüsüdür. Bir işletme iyi bir üne sahip olduğu zaman bu kuruluşun işveren markasının iyi geliştiğini varsaymaya olanak sağlamaktadır. Bir işletme eğer işveren olarak tercih ediliyorsa, o zaman işveren markası vardır denmektedir. Diğer bir deyişle işletme, en iyi yetenekli işgücünü işe alıp onları elde tutabiliyorsa işveren markası oluşumu sonuçlanmıştır. İşveren markası potansiyel ve mevcut çalışanları etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, bir örgütün tercih edilen bir işveren olması ve tercih ediliyor olarak kalması için işletmenin işveren markasına zaman ayırması gerektiği sonucuna varmışlardır. Bununla birlikte işletme, örgütün söz ve mesaj çalışmalarını iyi yürütüldüğü takdirde, pazardaki kurumsal marka imajı da kesinlikle artmaktadır (Hendriks, 2016:40).

Rekabetçi işgücü piyasalarında hizmete dayalı organizasyonlar için zorluk, yetenekli personeli işletmenin kendisine çekmeyi başarabilmektir. Kalifiyeli işgörenlerin ve nitelikli başvuru sahiplerini cezp etmek için güçlükler yaşanmaktadır. Araştırma sonuçları çekici bir işveren imajı ile iş başvurusu arasında bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Bu nedenle işveren cazibesinin olması, işletmeye yeni yetenekler kazandırmak açısından önemli olmaktadır. İşveren cazibesi, başvuru sahiplerinin dikkatini çeken güç olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşmeden dolayı yetenek piyasası, çok uluslu şirketleri genellikle çekici işverenler olarak görmektedir. Çünkü marka olarak bilinirler, çalışanlara geniş kariyer olanakları, güvenli istihdam gibi konularda güvence sunmaktadırlar. Bu bakımdan örgütsel çekicilik, potansiyel çalışanın ya da iç müşteri olarak belirtilen mevcut çalışanın belirli örgüt için çalışmasının kendisine getirdiği faydalar olarak tanımlanmaktadır. Bir şirketin işveren çekiciliği yaratma ve bunu yeteneği potansiyel işgücü piyasasında sunma, potansiyel işgücünü etkilemekte ve daha fazla başvuru sahibini işletmeye çekmektedir. Bu durum bir

işletmenin geleceği için son derecede etkiyecek bir husus olarak görülmektedir (Yoonkyung, 2012:25).

İşveren markası kavramının son yıllarda popüler olmasının nedeni, işgücü piyasasında yaşanan yetenek kıtlığıdır. Burada kıtlık kavramıyla kastedilen, işgücü piyasasında yetenekli adayların veya işgörenlerin olmaması değil, bu nitelikli kişilerin işletmeye çekilmesi ve elde tutulması ile yaşanan kıtlıktır (Gözen, 2016:49). Günümüzün çalkantılı iş ortamının zorluklarıyla başa çıkabilmek için işletmeler, bu zorlukların üstesinden gelmenin yollarını başında işveren markası gelmektedir. Böylece nitelikli çalışanlar işe alınmakta ve muhafaza edilmektedir. Özellikle işgücü piyasasındaki değişiklikler ve yeni bilgi ekonomisinde vasıflı işgörenler için artan talep ışığında, şu anda ve hatta önümüzdeki yıllarda yetenekli çalışanın ilgisini çekme ve elde tutma rolü yönetsel bir sorun haline gelmiştir. Demografik veriler, 35 ila 44 yaşındaki ABD'deki çalışanların sayısının 2000 ile 2020 yılları arasında %14 oranında küçüldüğünü göstermektedir. Bu durum Avrupa'da daha vahim gözükmektedir. Bu yaş gurubunda %27'lik bir düşüş öngörülmektedir. Bu oranı, İtalya'da %24, İngiltere'de 21'le takip etmektedir. Diğer batılı ülkelerde de benzer durumlarla karşı karşıya kalacakları belirtilmektedir. Önde gelen araştırmacılar, II. Dünya Savaşı'ndan bu yana işgücü büyümesinin en düşük seviyesine ineceğini söylemektedirler (Hildebrandt ve Ivens, 2013:2).

Bu bağlamda yetenekli işgücünü işletmeye çekmeyi sağlayan işveren çekiciliği kavramı, aslında işveren markasının en son aşamasını oluşturmaktadır. İşveren çekiciliği, potansiyel çalışanların bir işletmede çalışması sonucunda elde edeceği faydalar şeklinde tanımlanmıştır. Aynı zamanda işveren çekiciliği, insanların belirli bir işletmeler hakkında sahip oldukları tutumlar olarak da tanımlanmaktadır (Ardınç ve Gündoğmuş, 2016:4). Örgütsel çekicilik, işe alım mesajı ile iş teklifini kabul etme niyetleri arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bir işletmenin, bir işveren çekiciliği imajını yaratma ve sunma potansiyeli, işgücü piyasasında yüksek nitelikli adayları çekme olasılığı artmaktadır. Bu da işletmenin geleceğini önemli ölçüde etkilemektedir (Yookung, 2012:40).

Berthon vd. göre, işveren markası işveren çekiciliği ile yakından ilişkili bir kavram olmakta ve işveren çekiciliğini belli bir örgütte çalışmayı öngörmektir.

Potansiyel işgörenler tarafından bir işletme ne kadar çekici olursa işveren marka değeri de o kadar artmaktadır. Bunun için yapılan işveren çekiciliği ölçeğini Ambler ve Barrow'un işveren markasının üç boyutu olan ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik boyutundan yola çıkarak oluşturmuştur. Buna göre işveren çekiciliğini beş boyuttan oluşturmaktadır. Bunlar; sosyal, ekonomik, gelişim, başvuru ve fayda değerleridir (Berthon vd., 2015:153). Bunlar;

- 1- İlgil/ Fayda Değeri:** Bir kişinin heyecan verici bir çalışma ortamı sağlayan, çalışanın yaratıcılığına değer veren ve yeni iş uygulamalarının olduğu işverene çekilme derecesi olarak değerlendirilmektedir.
- 2- Sosyal Değer:** Bir bireyin eğlenceli, mutlu ve destekleyici bir takım çalışmasının varlığının olduğu bir işverene çekilme derecesi olarak kullanılmaktadır.
- 3- Ekonomik Değer:** Ortalama maaş, cazip bir genel tazminat paketinin olması, iş güvenliğinin varlığı, terfi fırsatlarının sağlanması gibi konuları işgörene sunan bir işverenin ne kadar cazip geldiğinin değerlendirmesini yapmaktadır.
- 4- Gelişim Değeri:** Bir bireyin kariyer gelişimini ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak deneyimlerini sunan ve gelecekteki istihdam edebilirliği olan, bireyin bilinen bir işletmede çalışma sonucunda kendine olan güvenin artması gibi işverenin çalışana sunduğu çekicilik değerinin bulunmasını sağlamaktadır.
- 5- Başvuru Değeri:** Çalışanların eğlendikleri şeyleri uygulama, müşteri odaklı olma ve başka bir işletmede öğrenilenlerin uygulama fırsatlarının bulunduğu gibi özellikleri barındıran işveren çekiciliği değerlendirilmesidir (Figurska ve Matuska, 2013:40).

İşveren markasını tanımlayan pek çok tanımlar olmasına rağmen, mevcut ve potansiyel çalışanlar için akıllarında “çalışmak için harika bir yer olarak” izlenim yaratmak işveren markasının özünü temsil etmektedir (Employer Branding/ [www. nigelwright.com](http://www.nigelwright.com)). İşveren çekiciliğine sahip bir işletme daha güçlü bir işveren marka değerine sahiptir. Bir işletmede mevcut çalışanlar aslında başka bir işletme için potansiyel çalışan olmaktadır. İyi bir işveren markasına sahip işletmenin potansiyel çalışanlar gözünde seçilebilir ve çalışabilir bir yer

algısını yaratmaktadır. Yapılan bir araştırmada potansiyel işgörenlerin işveren çekiciliğinde en önemli gördüğü üç madde, “yönetim tarafından tasdik edilme”, “mutlu iş ortamının bulunması” ve “ortalamanın üzerinde maaş” şeklinde sıralandığı görülmektedir (Güngördü, 2014:4-13).

İşe başvurma niyetinde işveren markasındaki fonksiyonel ve duygusal özelliklere göre cezp olmaktadır. Fonksiyonel özellikler; maaş, ikramiyeler, esnek çalışma saatleri, kariyer olanakları ve ikamet edilen yere yakınlık gibi işletmenin sahip olduğu somut, gerçekçi ve nesnel özellikleri olmaktadır. Fakat bir bireyin sadece çalışan olarak bir işletmeye başvurmasını fonksiyonel özelliklerle açıklanamamaktadır. Bunun dışında duygusal faktörler; örgütün yenilikçi olması, alanında uzman ve öncü olması, prestijli olması gibi özelliklere bakılmaktadır. Çalışan için fonksiyonel ve duygusal faydalar önemli olmaktadır. Fonksiyonel faydalar arasında, kariyer olanakları, ücret, yan haklar, istihdam güvencesi, iş çeşitliliği, aşına olma ve iş aile dengesinin varlığı sayılabilmektedir. Duygusal faydalar ise iş ortamındaki samimiyet, yetkinlik, saygınlık, dini değerler, yenilikçi ve dayanıklı olma gibi faktörlerdir (Aras ve Bayraktaroğlu, 2016:603). Bu bağlamda yukarıda belirtilen özellikleri olan iş ortamlarının, bir işverende bulunması yani işveren çekiciliğini yansıttak (ekonomik, fonksiyonel psikolojik) unsurların, işveren markası mesajında kullanılması faydalı olacaktır.

2.4.3. İşveren Markasının Önemi Ve Faydaları

Günümüzde kurumsallaşmanın, ulusal ve uluslararası ölçekte gündemde kalmanın en temel göstergesi ve belirleyicisi olan markalaşma kavramı, her geçen gün daha da önem kazandığı görülmektedir. Markalaşma sadece işletme düzeyinde değil; aynı zamanda işveren düzeyinde de olmaktadır. Bu anlamda işveren markası kavramı literatüre yeni giren, marka haline gelmiş bir işvereni ifade etmektedir. İşveren markası, çalışanları işletmede tutmanın ve yeni çalışanları işletmeye çekmenin başka bir adıdır (Ören ve Yüksel, 2012:38). Birçok araştırmacı “iyi” bir işveren markasının daha yetenekli adayları cezp edeceğini ve bu nedenle iş alım amaçları için bunun da önemli olduğu belirtilmektedir (Hendriks, 2016:8). Aslında güçlü kurumsal markanın şemsiyesi altında ev sahipliği yapan işveren markası, organizasyon için müşteri markası kadar yararlı olmaktadır (Sharma, 2014:8).

İşveren markası, potansiyel çalışanlara firmanın özellikleri ile ilgili işaretler verir, bilgi ipuçları sağlar ve adayları başvurup başvurmama konusunda daha rahat karar almalarına yardımcı olmaktadır. Adaylar da işveren markasıyla çizilen imajın yani verilen işaretin doğru olduğu ön kabulüyle hareket etmekte ve seçimlerini yapmaktadır. Pozitif sinyaller işletmenin daha fazla aday çekmesine ve daha geniş bir aday havuzuna sahip olmasına vesile olmaktadır (Nacıkara, 2016:49). Araştırma sonuçları hem kurumsal itibar hem de işveren markalaşmasının bir kuruluş için rekabetçi bir avantaj sağlayabileceğini göstermektedir. Çünkü yetenekli insan kaynağı birincil derecede örgütsel başarıyı sağlamaktadır (Hendriks, 2016:29).

İşveren markası ile ilgili araştırmalarda tanımlanan en önemli üç faydası, daha iyi işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı (cezp etme)/ işe adanmışlık olarak belirtilmektedir. Ayrıca işveren markasının diğer önemli faydaları şunlardır: maliyet azaltma, müşteri memnuniyeti, finansal performans (Dönmez, 2016: 23). İşveren markası olmayı başaran işletmeler değer kazanarak çalışan için tercih sıralamasında üst sıralarda yer alacaktır. Gerçekte işveren markası olmayı başarmak ciddi, stratejik ve uzun vadeli bir sorumluluk olmakla beraber, işveren markasının kuruma katkısı düşünüldüğünde işletme tarafından bunun uygulanmaya konması, kendisine bir takım yararları beraberinde getirecektir. Bunlar;

- İşveren markası, kaliteli istihdamı kendine çekmektedir,
- İşveren markası rekabet ortamında işletmeyi bir adım öne çıkartmaktadır,
- İşletmenin imajını olumlu etkilemektedir,
- İşletmenin kimliğinin ve kurumsal değerlerin, hedef kitlenin zihninde yer almasını sağlamaktadır,
- İşveren markası olma bilincinin ortaya çıkmasının sayesinde işletmede kültürel bir değer oluşturmaktadır,
- İşveren markası adı altında sosyal sorumluluk, etik anlayış ve yenilikçilik gibi kavramların işletmede uygulanmasını sağlamaktadır,
- İşletmede işveren markası, takım çalışması yapılmasını özendirir,

- İş hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır,
- Kaliteli iletişim ve bu yöndeki amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır,
- İşletmenin tüm marka değerlerini yükseltmektedir,
- İşletmenin imajını ve itibarı arttırmaktadır,
- İş güvencesi, ücret, kariyer olanakları, çalışma şartları vb. gibi çalışanlara yararlar sunmaktadır.

Yukarıda sıralanan tüm getiriler düşünüldüğünde “işveren markalaşması” işletme için önemli bir değer olduğu ortaya çıkmaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 85).

Ayrıca değişik ülkelerde yapılan araştırmalar sonucunda güçlü işveren markasına sahip olan işletmelerin, çalışanlarının bağlılık düzeylerinin arttığını, motivasyon ve performanslarının yükseldiğini, işe alım maliyetlerini düşürebildiklerini, uzun vadeli etki yaratabildiklerini ve rekabet güçlerini arttırdıklarını göstermektedir (Baş, 2011:43). İşveren marka kavramının diğer bir yararı da, örgütsel bağlılık ve beraberinde getirdiği iş tatmini sayesinde işgören devir oranını azaltmasıdır (Ören ve Yüksel, 2012: 48). Ayrıca güçlü bir işveren markasının işletmeye sağlayacakları şunlardır:

- Çalışanların bağlılık düzeylerinde artışa,
- Motivasyon ve performans artışa,
- Uzun dönemli etkiye,
- Odaklanmaya yardımcı olma,
- Teklif kabul oranında artışa,
- Çalışan referanslarında artışa,
- Yönetici memnuniyetinde artışa,
- Uygulamalarda miktar ve nitelikte artış,
- Güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına,
- İşe alım maliyetlerinin azalmasına,
- Artan rekabet gücüne faydaları olmaktadır.

İşveren markası, çalışanların işyerlerinden gurur duymasını sağlama ve buna bağlı olarak çevrelerine tavsiye etme oranlarını artırırken; örgütsel bağlılığın

sağlanmasıyla ki; bu, işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucu olarak kabul edilmektedir. İşveren markası ile çalışanların, işletmeleri için benzer duyguları hissetmeleri sağlamaktadır (Baş, 2011:42-47).

İşveren markalaşması, insan kaynakları yönetiminin uzun vadeli marka bilinci oluşturma ve rekabet stratejisini, doğru çalışanları çekmek, işe almak ve elde tutmak için çözüm sağlayan bir araç olmaktadır. Böylece rakiplerinden farklılaşarak işgücü piyasasında daha güçlü işe alım pozisyonları oluşturmaktır (Hillebrandt ve Ivens, 2013:1). Daha genel bir ifadeyle, işveren markasının varlığı daha iyi işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı/adanmışlık gibi yararlar sunmaktadır (Demir, 2014:20). Ayrıca işveren markası, artan üniversite mezunu istihdamına, nitelikli aday başvurusunda artışa, artan medya faaliyetlerine, artan paydaş değerine, azalan maliyete, ürün markasına destekleme ve şirket için yapılan negatif yorumların azalması yönünde de işletmeye faydaları olmaktadır (Balcı, 2014:68).

Amerika'da 54 işletme üzerinde yapılan araştırma sonucunda, niteliksiz bir işgörenin işletmeye olan maliyetinin o çalışana ödenen toplam ücretin 24 katı olduğunu göstermiştir. Ayrıca niteliksiz işgörenin, çalışma ortamı ve diğerlerinin motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi de düşünüldüğünde işletmeye maliyeti daha da arttığı söylenmektedir. Bunun dışında yetenekli işgören işletmede tutulamazsa ve yerine yenisini ya da daha iyisi bulunamazsa işletme için sıkıntıların da başlangıcı olacaktır. Bu nedenle işletmenin insan kaynakları stratejisi için işveren markası kritik bir rol üstlenmektedir (Baş, 2011:20).

Sonuç olarak, işveren markalaşması gerek insan kaynağına ulaşma da, gerek müşterileri bakımından hedef kitlesi olarak belirledikleri tarafından, daima tercih edilmesini sağlamak son derece önemli ve yararlı bir uygulama olmaktadır. Başka bir deyişle marka haline gelmeyen hiçbir işletmenin uzun vadede başarılı olması ve kar elde etmesi beklenmemektedir. (Ören ve Yüksel, 2012:38).

2.4.4. İşveren Markasının Oluşturulması

İşveren markalaşması, kurumların mevcut ve potansiyel çalışanlarına çekici görünmek için gerçekleştirdikleri faaliyetler olmaktadır. İşletmeler amaçlarını, ancak nitelikli ve bağlılık sağladığı insan kaynağına sahip olduğunda ve onları söz

konusu amaçlara inandırdığında gerçekleştirebilmektedir. Dolayısıyla işveren markalaşması, işletmenin birlikte hayal kurduğu ve bu hayalleri gerçekleştirmek için birlikte çalıştığı insan kaynağını kazanmak açısından oldukça kritik bir rol oynamaktadır (Öksüz, 2012:21). Ayrıca işveren markası, kurumsal markanın ve kurumsal ürün (mal, hizmet, sunum, pazarlama vb.) markasının inşa edilmesinde, mevcut ve potansiyel insan kaynağına duyulan ihtiyacı karşılamada önemli bir misyona sahip olmaktadır (Sağır, 2106:417).

Cazip ve özgün işveren marka değeri yaratmak, özellikle orta ölçekli işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Orta ölçekli işletmelerin, büyük işletmelerin ses getiren kampanyalarına karşı durması, ayırt ediciliği sağlayarak fark yaratması gerekmektedir. Başarılı bir işveren markası, o işletmede çalışmanın yararlarını ortaya koymaktadır. Böylece işleme başvuruda bulunacak adayları, özgün ve farklı işveren markası tanımını ile etkileyebilmektedir. Dolayısıyla işletme, işveren markasının doğru ve etkin oluşturulmasıyla istihdam için gerekli yetenekleri toplamayı hedeflemektedir. İşletme işveren markası ile nitelikli istihdam konusunda işletmenin yaşayabileceği dar boğazları aşmayı, yönetici ve uzman eksikliğini karşılamayı, büyüme ve rekabet dayanıklılığı için gerekli ön koşulları sağlamak konusunda da desteklenmektedir. Bu kadar yararı olan bir işveren markası yaratılırken özellikle tutarlı bir şirket imajının varlığı gerekmektedir. Bunu yaparken işletmedeki tüm birimler, birbirleriyle sürekli iletişim kurmalı ve bağımsız hareket etmemelidirler. Bunların dışında işverenin olumlu özellikleri bir slogan ve temel mesajla öne çıkarılmalıdır. Çünkü yapılacak tüm tanıtım ve iletişim ancak tutarlı olursa ancak işveren marka değeri başarılı olabilecektir (Schuble vd., 2017:5).

Backhaus ve Tikoo'a göre işveren markalaşmasında üç önemli süreç vardır. İlk adım mevcut personel profilini ve hedeflenen personel profilini temel alarak net ve tutarlı bir değer önerisi oluşturulması, ikincisi bu değer önerisinin gelecekte şirket bünyesine katılması planlanan personelin şirkete çekilmesi için araç olarak kullanılması ve son adım da işveren değer önerisinin şirketin pazarlama stratejilerine ve genel kurumsal stratejileri ile uyumlu olmasını sağlamaktır (Narcıkara, 2106:49).

İşveren markası en iyi iki unsurdan oluşmaktadır: belirli bir işveren için çalışmanın sonucu olarak insanların neler alabileceği ile ilgili değer önermesi ve anlaşmanın gerçekleşmesi durumunda çalışanların beklentilerinin yerine getirildiğine dair çalışan deneyimi. Bir işletmenin işveren markasını geliştirmek için değer önerisi oluşturmak önemlidir. Değer önerisi, bir çalışanın bir ilişki sırasında yaşadığı ve aldığı her şeyden oluşmaktadır, işten tatmin olmak, keyifli ortam, meslektaşlardan destek, tazminat, liderlik v.b. bu oluşuma örnek olarak verilebilmektedir (Sharma, 2014:9).

Şekil 2.3: İşveren Markası Oluşturma



Kaynak: Öksüz, Burcu (2012:17); “İşveren Marka Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi,” İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, ss 14-31.

İşletme ilk olarak, marka içerisinde yer alan değer önermesini yapmayla başlamaktadır. Bunun için yöneticiler örgütün kültürel yapısı, yönetim şekli, mevcut çalışanların nitelikleri, mevcut işveren imajı ve hizmet kalitesi gibi kavramlardan da yararlanarak işletmenin çalışanlarına ne gibi değerler önerisinde bulunacağına karar vermektedirler. Bu değer önermesi işveren markası tarafından desteklenen bir mesaj olarak ortaya çıkmaktadır. Burada asıl önemli konu değer önermelerinin potansiyel ve mevcut çalışanların ne derecede beklentileri karşıladığıdır. İşveren markasının en önemli olgularından birisinin mevcut ve potansiyel çalışanlara sunulan faydalar paketi olduğu düşünülürse, değer önerisi beklentilerini karşılayacak şekilde hazırlanırsa o kadar başarılı bir işveren markası yaratılmış olacaktır (Terlemez, 2012: 22).

Bir işletmenin istihdam durumunu yansıtan benzersiz bir değer önerisi ile işveren markası oluşturulmaktadır. Bir işveren değer önerisi ile kendi işletmesi için çalışmanın faydalarını net bir şekilde ortaya koyarak hem hedeflediği potansiyel çalışanlara, hem de işveren kalitesine olan inançlarını sürdürmek için mevcut çalışanlarına iletmektedir. İşveren değer önerisinin belirlenmesi, işveren markalaşması sürecinde önemli bir adım olmaktadır (Hillebrandt ve Ivens, 2013:2).

İşveren markası, işletmenin çalışmak için iyi ya da kötü bir yer olduğuna ilişkin algıları oluşturmayı sağlamaktadır. Dolayısıyla iyi işveren markasına sahip olmak, işletmenin işveren olarak seçilebilir olarak algılanması, sektörde ve bölgede bilinmesi ve söz konusu işletmede çalışmanın yüksek derecede istendiği anlamına geleceğinden, işletmenin içeriden dışarıya doğru oluşan toplam imajından oluşmaktadır (Öksüz, 2012:18). Güçlü bir işveren markası oluşturulması, işgücü piyasasında etkin bir şekilde rekabet edebilmeye ve çalışan bağlılığını etkin bir şekilde sürdürebilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca işveren markası ile işe alım, işgörenin kurumda kalmasını sağlaması ve işe devamı yani örgütsel bağlılığı sağlayacak uygulamalardan oluşmaktadır. Özellikle bir işletme, daha çok dışarıdan tanınmaya başladığında bir işveren markasını geliştirmek ve yeni yetenekleri işletmeye çekmek daha da kolay hale gelmektedir. Burada tercih edilen işveren olmaya katkıda bulunacak faktörlerin başında güven gelmektedir. İşveren markasıyla gelecekte yüksek kaliteli insanları istihdam eden ve onların geliştiren bir kurum olarak ünlenmesini sağlayan fırsatlar sunmaktadır ki; bunlar iş-yaşam dengesi ihtiyaçlarını karşılayan istihdam koşulları, ücret, ödüllendirme, öğrenme, gelişim ve kariyer fırsatları gibi işgörene bir takım yararlar sağlamaktadır (Sharma, 2014:9).

Bu bağlamda, işveren markası yaratma sürecinin her aşamasında mevcut çalışanların bu sürece katılmaları çok önemli olmaktadır. Bunu sağlamak için dört taktik uygulanmaktadır. Bu konuda ilk önce marka çalışmaları hakkında işgöreni bilgilendirmek, ikincisi bu markayı nasıl temsil edecekleri konusunda ortak davranış biçimi geliştirmek, üçüncüsü bunu çalışana empoze etmek, dördüncüsü markayı temsil etmek için kurumsal fırsatları öğretmek ki; bu da marka kimliğinin çalışan davranışlarıyla doğrudan ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Baştaki ilk iki taktik, çalışanın markayla davranışsal ilişkisini geliştirirken, sondaki iki taktik ise, çalışanın markayla psikolojik bağını geliştirmeyi sağlamaktadır (Narcıkara, 2016:49).

Baş (2011)'a göre işveren markası oluşturma süreci; işveren markasının özünü tanımlamak, markanın işletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve çalışanlardan neler beklediğini açığa kavuşturmak ve işletmeyi bir işveren olarak rakiplerken farklı kılacak şekilde konumlandırmak olmak üzere işveren markasını oluşturmak için yürütülen kapsamlı bir süreç olduğu belirtilmektedir. Böylece işletmenin çalışabilecek en iyi yer olduğu algısı sağlanmaktadır (Baş, 2011:53).

İşletmeler açısından, çok sayıda istenilen özelliklere sahip işgören adayını etkilemek, örgütsel başarı sağlanması için hayati önem taşımaktadır. Diğer bir deyişle, nitelikli işgücünün işletmeye katacağı değerlere vurgu yapılmaktadır. İşletmeler, işe alım süreçlerinde nitelikli elemanları kendilerine çekebilmek ve istihdam edilen çalışanların örgütte kalmasını sağlamak için katlandıkları maliyetlerin belli bir süre sonra katma değer olarak kendilerine geri döneceklerine inanmaktadır (Dural vd., 2014:142).

Diğer taraftan işgören bulma, işletmelerin kaliteli çalışan adaylarını, ortaya çıkan boş pozisyonlara başvurmaları için etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Birçok büyük işletme nitelikli personel bulmak için stratejik programlar geliştirmektedir. Personel bulma işletme ve işgören tarafından oluşturulan iki taraflı ve karşılıklı bir süreç olmaktadır. İşgörenler, muhtemel çalışma alanları ararken ve değerlendirirken işvereni, onun çalışanlarını ve çalışma koşullarına bakmaktadırlar. Araştırma sonuçları, işgören adayların küçük işletmelerde çalışmaktansa, büyük ve çok uluslu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu bağlamda bir işletmenin, iş teklifini kabul etirmeyi sağlaması için işgörenlerin üzerinde etkili bir izlenim bırakması çok önemli bir konu olmaktadır (Riggio, 2016:83). Bu durumda başarılı bir işveren markası oluşturulması gerekmektedir.

Şekil 2.4: Başarılı bir işveren Markasının oluşturulması için yapılması gereken adımlar



Kaynak: Schuble, Joachim, Masurat Silke und Eicher Markus (2017); “Employer Branding für den Mittelstand,” Leitfaden zur Top-Arbeitgebermarke, www.top-arbeitgebermarke.de , (Erişim Tarihi: 1.05.2017).

1. Adım: *Analiz*

Bu adım, “bilmem gerekenler” konusunda yapılacak araştırma sürecinden oluşmaktadır. Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Önce işveren olarak güçlü, zayıf yönler ve sağlandığı imkânları ne kadar iyi tanır, potansiyel adaylara karşı bir o kadar rahat ve inandırıcı olabilmektedir. Daha sonra adayların şirketin çalışanı olması halindeki beklentilerini ve işletmenin rakiplerin potansiyel adaylara neler vaad ettiğini bakılması gerekmektedir. En önemlisi ise potansiyel adaylara işletme neler sunabileceğini ortaya koyabilmelidir. Örneğin; işletmenin örgüt içi adil, yenilikçi, samimi iş ortamı, kişisel gelişim imkânları, büyük şehirde düşük kira, esnek çalışma saatleri, çocuk bakımı vb. gibi olanaklar çekici olabilmektedir.

2. Adım: *İşveren Markasının Tanımlanması*

“Benim niteliklerim nedir?” sorusuna cevap aranılacağı bu adımda araştırmaları sonucunda kendi güçlü nitelikleri tanımış olmaktadır. Diğer taraftan potansiyel adayların beklentileri ve rakip işverenlerin avantajları da bilinmektedir. Bu adımda işveren markasının kilit taşları belirlenebilmektedir. İşletmenin imajı, cazipliği, inandırıcılığı, temel değerleri, özellikleri, vaad ettikleri gibi konularda netlik oluşmuş olmaktadır.

3. Adım: *Kampanya*

“Nasıl Planlamalıyım?” sorusuna karşılık gelecek bir takım adımların atılması bu safhada olmaktadır. Pazarlama satış yöntemleri, halkla ilişkiler

tanıtım, iletişim araç ve teknikleri kullanarak işveren markasının görsel ve sözel mesajlarla hedef kitleye ulaştırılması sağlanmaktadır. İletişim stratejisini belirlerken marka yaratma ve marka iletişim kurallarını kullanmak yararlı olmaktadır. İşveren markasının sloganı, marka değerine ve vizyonuna uygun yapılmalıdır. Bunun için medya kanalları, basın bültenleri, kariyer web sayfası, iş ilanları vb. aracılığıyla işveren markası farkındalığını ortaya konulması gerekmektedir.

4. Adım: *Uygulama*

En son adımda ise “Ne yapmalıyım” sorusuna yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Uygulama olarak adlandırılan bu adımda işletme, işveren niteliklerini ortaya koymakta ve hedef kitlesine ulaşmaktadır. Burada işveren marka sloganı inandırıcı, çarpıcı, basmakalıp olmayan, etkili, işletmenin temel değerlerine uygun ve güçlü yanlarını ortaya koyacak şekilde samimi duygular içermesine dikkat edilmesi gerekmektedir. İşletme, işveren markasını duyurması için iş ilanlarını, kariyer sayfalarını, kendi web sayfasını, medya organlarını, iletişim halinde bulunduğu diğer örgütleri, broşür, video gibi araçları kullanarak etkili olup olmadığını ise değerlendirme raporlarına bakarak yapabilmektedir. Özellikle işletmenin sunduğu işveren markasından medyanın haberdar olması ilgi göstermesi için yeterli olmaktadır. Ayrıca işveren markasının diğer rakiplerin işveren markasından farkı ve potansiyel adayların çalışmak için neden işletmeyi tercih etmesi gerektiği net anlatılmalıdır. Küçük bir işletmenin bile samimi iş ortamını veya kısa karar yolları bile puan kazandırabilmektedir. Dolayısıyla işletme hakkında çalışma ortamına dair heyecan verici, merak uyandıran, sempatik bir izlenim yaratmak faydalı olacaktır. En önemlisi ise işletme tutamayacağı sözleri vermemesi gerekmektedir. İşveren markası ancak tüm tanıtım ve iletişimde tutarlı olursa başarılı olacağı unutulmamalıdır (Schuble vd., 2017:7).

Potansiyel çalışanlar işveren markasını yorumlarken, bireyin temel inançlarının geliştirilmesine yol açan belli işveren ilişkilerini anlamlandırır ve beklentilerini ekler, böylece işveren markasını oluşturur. Bu durumda istihdam teklifinin yani işveren markasının reklamının yapılmasının potansiyel çalışanlar arasında kuruluşa yönelik beklentilerin ortaya çıkması olasılığına neden

olmaktadır. Özellikle işe alınacak kişiler bir kere markayı ilginç bulduklarında, bu kişiler daha sonra şirket içerisine taşıyacakları, o şirkette çalışma hakkında bir takım varsayımlar geliştirmektedirler. Ayrıca potansiyel çalışanlar işveren markasından haberdar olduğu sürece işveren markasının işveren ilişkilerini doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır (Eshoj, 2012:88).

İşveren markası aynı zamanda örgütün mevcut ve potansiyel işgörenleri ile iletişim kurma çabasıdır. Son zamanlarda, mevcut ve potansiyel çalışanların seçtiği favori işveren markası olmak için reklam kullanmak çok önemli bir hale gelmiştir. Reklamlar sayesinde işletmeler organizasyon kültürü, organizasyonun gerçekte kim olduğu ve vaatlerini getirme yeteneğinin iyi yansıtılmasını sağlayabilmektedir. Böylece potansiyel çalışanlar, başvuracakları şirket hakkında tüm bilgileri ve çalışılacak iyi bir yer olup olmadığı hakkında bilgiler almaktadır. Bu bilgileri kurumun web sayfalarından edinebilmektedir. Bu yönde uygulamaların yetenekli çalışanların cezp edilmesinde yani işveren çekiciliğinde önemli bir rol oynamaktadır (Balcı, 2014:68).

Figurska ve Matuska'ya (2013) göre, başarılı bir işveren markası oluştururken nelere dikkat edilmesi gerektiği önemli bir husustur. Yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için bazı kurallara uyulması gerekmektedir. Bunlar:

1- İş – Yaşam Dengesi: İş yaşam dengesinin olması, çalışanların sadakatini artırmaktadır.

2-Rekabetçi Bir Tazminat Paketi: Çalışanların yaptıkları iş için İK uzmanları, diğer çalışanlara maaş ve sosyal haklar açısından ne sunduğunu ayrıca tazminat paketi ve belirli pozisyonlara ilişkin faydalar konusunda araştırma yapmalıdırlar.

3-Her Çalışan Saygıyla ve Bir Birey Olarak Ele Alınmalı: Organizasyonun başarısında bir takım üyesi olarak her çalışanın katkısına saygı gösterilmesini ve bir birey olarak tanınmasını beklediği unutulmamalıdır.

4-Olumlu Çalışma Ortamı: Olumlu çalışma ortamının oluşturulmasının ve en iyi çalışana elde tutmanın en iyi yolu, insanların işlerini yapabilmelerini mümkün olduğunca kolaylaştırmak olmalıdır.

5-Çalışanın Kayırılmasının Ortadan Kaldırmak: Bazı çalışanların lehine davranmak takım üyeleri arasında memnuniyetsizliğe neden olmakta, onların morallerinin düşmesine ve üretkenliklerinin azalmasına yol açmaktadır. Yöneticiler, tüm çalışanlarına eşit muameleye tabi tutması ve kayırcılıktan kaçınması, özellikle kilit rol görevini üstlenenler açısından şarttır.

6-İletişim ve Kullanabilirlik: Çalışanların aktif olarak dinlenmesi ve izlenecek beklenti, amaç ve kurallar ile açık iletişime geçilmesi, onlara dürüst geribildirimlerde bulunulması, onların tanınması ve önemli olduklarını hissetmelerinin sağlanması açısından çok önemli olmaktadır.

7-Çalışanların Yetkilendirilmesi: Sorumluluk ve sahiplik duygusu sahip olana bireyler örgütte daha başarılı olacaktır.

8-Doğru İşe Doğru Yetenekleri Yerleştirme: Çalışanlar gerçekten faydalı olacakları çevreye yerleştirilmesi ve doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi dikkat edilmesi gereken diğer konudur.

9-Başarıları Kutlamak ve İş yerini Daha Eğlenceli Bir Hale Getirmek: Çalışanlarla küçük başarıları paylaşmak gibi iş yerini eğlenceli hale getirmenin harika bir yolu olmaktadır.

10-İşyeri Esnekliği: İşyerinde esnekliği yönetmek zor olmakla beraber çalışanlara esnek çalışma seçeneği sunmak anlamına gelmektedir. Burada dikkat edilecek husus, esneklik politikası iyi tanımlanmalı ve buna göre uygulanmalıdır (Figurska ve Matuska, 2013:41-42).

İşletmelerin marka değerleri yani kurumsal, tüketici ve işveren olarak aynı hizaya getirilmiş ve kurumun vizyonu ile uyumlu bir şekilde geliştirilmiş işveren markası güçlendirilmiş olmaktadır. Burada çalışanlara sunulan kişisel menfaatler (çalışma koşulları, çalışma saatleri, tatil hakları, iş-yaşam dengesi, çocuk bakım düzenlemeleri, eğitim, avantajlar ve diğer iş tatminini sağlayan unsurlar) işletmenin diğer marka algılarıyla farklılıkların olması problemlere yol

açacağından yöneticilerin dikkatli olması gerekmektedir (Moroko ve Uncles, 2008:167).

2.4.5. İşveren Markasının Temel Özellikleri

Tüm işletmeler kaçınılmaz olarak bir işveren markasına sahip bulunmaktadır. İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun, faaliyet alanı ne olursa olsun çalışanlar üzerinde yarattığı bir algı vardır. Bu algı işveren markası ile ilgili olmaktadır. Eğer bir işletme, diğer işletmelere göre farklı ve ayırt edici özelliklere sahipse o zaman tercih edilen şirketler arasından seçilen bir işveren olacaktır. Her yıl iş ilanlarına binlerce kişi işletmelere çalışmak için müracaat etmesine rağmen işletmeler, işi yapacak nitelikli elemanın bulunması konusunda sıkıntı yaşamakta veya en basit iş için bile işçi devir hızı çok yüksek olmaktadır. Dolayısıyla, yetenekli işgöreni işletmeye çekecek bir işveren markası yaratmak, en üst yöneticiden en alt elemana kadar üzerinde durulması gereken bir önem taşımaktadır (Demir, 2014:17).

İşveren markasının temel özelliklerine bakıldığında ürün markası ile aynı tür özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bunlar:

- İşveren markası insanların duygularına hitap etmektedir,
- İşven markası deneyimleri, fırsatları ve beklentileri basitleştirmektedir,
- İşveren markası, çalışanlar ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırmaktadır,
- İşveren markası, çalışanların “Büyük Fikirler”le irtibatını sağlamaktadır,
- İşveren markası yapışkan olma özelliği bulunmaktadır,
- İşveren marka algısı temas noktalarında yaşanan tecrübelerle gelişmektedir,
- İşveren markası da tıpkı güçlü markalar uzun süre varlıklarını sürdürmektedirler,
- Örgütsel bağlılık, aslında işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Baş, 2013:35-42).

İşveren markası, kurumsal marka gibi bir işletmenin sürdürülebilirliği ve büyümesi kadar önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. İşveren markası, verimliliğe ve örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemektedir. İşveren markası, işveren marka sadakatine, işveren marka sadakati ise çalışanların iş sözleşmesinden psikolojik sözleşmeye doğru geçişine neden olmaktadır. Böylece marka sadakati olan çalışanlar, diğer işletmelerin istihdam olanaklarını araştırıyor olsa bile, işletmede uzun süreli kalmayı tercih etmektedirler (Chhabra ve Sharma, 2011:51).

Backhaus ve Tikoo (2004)'e göre, işveren markası özellikle işe alım sürecinde etkili olmaktadır. Buna göre; işveren markası katkıda bulunduğu bilgilerle işveren ile çalışan arasında psikolojik bir sözleşme sunmaktadır. İşveren markasındaki konular, çalışanın psikolojik sözleşmenin dışına çıkma ihtimalini önlemektedir. Bunun dışında gerçekçi bir iş öngörüsü sunmayan ve başarılı olmayan bir işveren markası hatalı mesajlara neden olacağından örgütle ilgi ve algıların doğruluğu çok önemli olmaktadır. Eğer psikolojik sözleşme ihlali olursa, işletmenin cirosu, çalışanın iş tatmini ve performansını azaltırken, işletme hakkındaki pozitif düşüncelerin de ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü hakkında bilgilerin doğru olması ve yanlış anlaşılmaya neden olacak unsurlardan ise uzak tutulması gerekmektedir. Böylece örgütsel bağlılık, güven, iş doyumuna ulaşmış memnun çalışanlara, memnun çalışanlar ise performans artışına ve daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyetine ulaşılmaktadır. Genellikle pozitif çalışanlara yönelik tutumlar da müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004:510).

İşveren markası, psikolojik sözleşmenin oluşumuna etki etmektedir. Psikolojik sözleşme teorisi, sosyal alışveriş kuramından ortaya çıkan ve örgütsel davranış alanına uygulanmasıyla birlikte “psikolojik iş sözleşmesi” kavramı haline gelen bir terimdir. Psikolojik sözleşme kavramı, işveren ve çalışan arasındaki ilişki ve bunların birbiriyle ilgili ima edilen beklentileri veya yükümlülükleridir. Psikolojik sözleşme kavramı, odak noktasında olan bir bireyin ve diğer taraf arasındaki koşulları ile ilgili inançlara işaret etmektedir. Çalışanın istihdam ilişkisindeki inançları ve beklentileri üzerine odaklanan psikolojik sözleşme çalışanın çalışma karşılığında ödüller beklemeleri bakımından alışveriş

teorisine ve Adam'ın eşitlik teorisine göre adil olma düşüncesine dayanmaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşmeleri kendilerinin işveren adına gösterdikleri çaba üzerine etkili olmaktadır. Yani psikolojik sözleşme, bireyin istihdam ilişkisi beklentilerine dayalı olup bireyin kurum içerisinde nasıl davrandığı üzerinde etki olarak tanımlanmaktadır (Eshoj, 2012:26).

Bu bağlamda işletmeler için en önemli husus güçlü bir işveren markası yaratmaktır. Çekici bir işveren olmanın temelinde işverenin olumlu bir profil olması gerekmektedir. Potansiyel ve mevcut çalışanlar için sürdürülebilir ve işletmeyi içeriden dışarıya yansıtacak özgün bir marka kimliğinin oluşturulması gerekmektedir. Bunun için uzun vadeli bir strateji oluşturulmalıdır (Blazek vd., 2016:4). Bunun için işletmede işveren marka yönetimi uygulanmalıdır.

2.4.6. İşveren Markası Yönetimi

Marka işletmelerin en değerli varlıkları arasında yer alırken, marka yönetimi birçok işletmenin en önemli faaliyet alanını oluşturmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 512). İşveren markası yönetimi; işletmenin içinde ve dışında o işletmeyi işveren olarak farklı ve çekici yapacak net bir görünümü teşvik etmektir (Doğru, Yengel Çakır, 2015: 678). Günümüz bilgi çağının zor rekabet koşulları altında, bilginin değerli bir kaynak olması ve bilgiyi üreten unsurun insan kaynağı olmasından dolayı, insan kaynağı taklit edilemeyen en değerli kaynak olarak ön plana çıkarmaktadır. İşletmelerde işveren markasının oluşturulması sadece insan kaynağı faaliyetleri bir bölümü olarak değil tüm işletmenin yönetim kademelerinin sorumluluğunda olmaktadır (Sağır, 2016:416).

Backhaus ve Tikoo'ya göre, işveren markası oluşturulduktan sonra etkili olması için iyi yönetilmelidir. İşveren markası ve işveren marka bilinci üzerindeki performans etkisi ölçülmelidir. Ambler ve Barrow'a göre, işveren markası bir işletmenin daha iyi performans elde etmesine yardımcı olup olmadığı en önemli hususu ve en önemli sorulması gereken soruyu teşkil etmektedir. İnsan kaynakları için bu durumun araştırılması zor olmakla beraber bazı kalitatif ölçümler yapılabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örneğin, işveren markası oluşturan şirketlerin kâr marjı, çalışan verimliliği ve çalışan memnuniyeti artırmakta mıdır? vb. sorular sorarak işveren marka başarısını ölçebilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004:512).

Latzel v.d. (2015) göre işveren markasının başarısını belirleyen şirketin yönetim ve yönetim kurulu olmaktadır. Yöneticiler işveren markasını geliştirirken lider olarak açıkça arkasında durmalıdırlar. İşveren markası oluşturmak için gerekli önlemler için bütçesine karar verilerek, ortak dil ve ortak bir payda da bulunulması için gerekli iletişim stratejilerinin oluşmasında kontrol yönetimde bulunmaktadır. Bir şirketin üst düzey yöneticileri işveren markası ve değerlerini hem harici hem de dâhili olarak kendi davranışlarında gösterdiklerinde ve bunları kucakladıklarında diğer tüm çalışanlar için de olumlu bir örnek teşkil edeceklerdir. İşletmeye yetenekli genç personeli çekmek ve işveren markası profilini pekiştirmeye önem vermek, yöneticilerin işveren markası konusuna katılımının ve desteğinin varlığının vurgulanması açısından oldukça faydalı olmaktadır (Latzel, 2015:26).

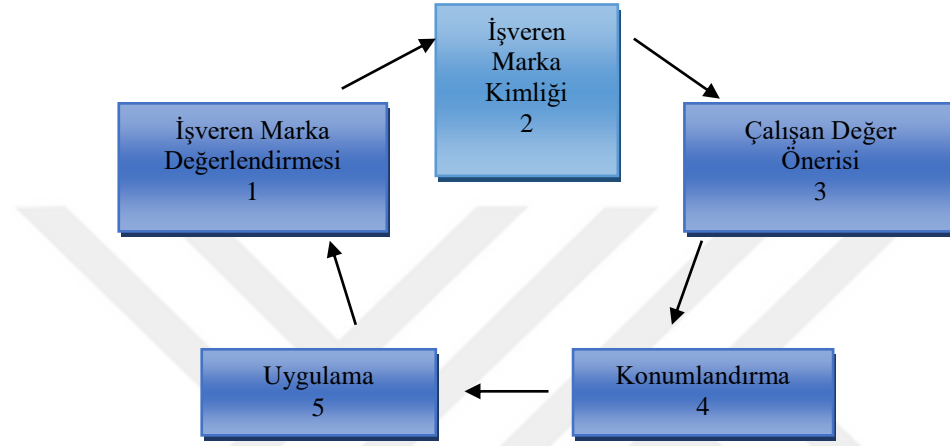
İşveren markası stratejik bir süreçtir ve işgücü açığını kısa vadeli bir çözümden istihdam deneyiminin tamamını kapsayan uzun vadeli stratejiye dönüşmektedir. İşveren markasının başarılı olabilmesi için bütün departmanların birbirine bağlayan bir süreç olması gerekmektedir. İşveren markası, stratejik bir disiplin olarak geliştiğinden tek başına pazarlama departmanının sorumluluğunda değildir. İnsan kaynakları, müşteri ilişkileri ve marka yönetimi gibi kurumsal disiplinleri bütünleştirmektedir. Buna ilave olarak, işveren markası genel kurum stratejisine dayanmakta (Vizyon, misyon, stratejik hedefler) ve bunu desteklemektedir. Yani işveren markası, örgüteki bölümler stratejik olarak birbirlerine bağlı olarak kurumun tam merkezinde, işgörenin kalbinde ve ruhunda duygusal etkiler yaratma sürecini içermektedir. Bu nedenle işveren markası, belli bir kurum ile ilişkili olarak özgün bir “çalışma deneyimi” sağlamaktadır (Eshøj, 2012:22).

Baş'a göre; işveren markası için işveren marka yönetim modeli oluşturulmalıdır. İşletme tarafından oluşturulacak işveren marka yönetimi modeli aşağıdaki süreçlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- 1- İşveren markasının özünü tanımlamak,
- 2-İşverenin çalışanlarına neler sunduğunun bilinmesi ve bunun karşılığında neler beklediğini açıklığa kavuşturmak,

3-İşletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı bir şekilde konumlandırmayı sağlayacak yönetim tarafından yürütülen kapsamlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin sonunda ise “bir işletmenin çalışılabilecek en iyi yer” olarak algılanması sağlanmaktadır. Aşağıda işveren markası yönetim modeli gösterilmektedir (Baş, 2011:53).

Şekil 2.5: İşveren Marka Yönetimi Modeli



Kaynak: Baş Türker (2011); Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, İşveren Markası, Optimist YAYın ve Dağıtım, İstanbul, s. 54.

İşveren markası yönetimi, işveren marka değerlendirme bu sürecin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Burada amaç, potansiyel ve mevcut çalışanlar yani hedef kitleyi oluşturanların zihnindeki işveren marka imajı tanımlanmasını yapmaktır. İkinci aşamada marka kimliği oluşturulmaya çalışılmaktadır. Burada anlatılmak istenen işveren marka kimliği ile bir niyeti, bir tercihi belirtmektir. Böylece işletme, marka kimliğini oluştururken “ Biz neyi temsil ediyoruz?”, “ Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularına cevap vererek nasıl bir işveren olduğunu tanımlaya çalışmaktadır. Üçüncü aşamada potansiyel ve mevcut çalışanlara vaat edilen tüm duygusal ve fonksiyonel yararlar çalışan değer önerisi, dördüncü aşamada ise bir işveren olarak rakiplerden farklı olmayı sağlayacak özelliklerin ön plana konulması yer almaktadır. Beşinci ve son aşama ise, uygulama kısmını oluşturmaktadır ki; işveren markası adı altında sunulan tüm vaatleri hayata geçirilme evresidir. Bunun gerçekleşmesi, işletmenin tepe yöneticilerinin koordinatörlüğünde tüm birim yöneticilerinin sorumluluğunda olmaktadır. Dolayısıyla bir işletmede işveren markasına verilen önem ne kadar fazla olursa bu süreçte o kadar başarılı olmaktadır. Aksi takdirde ne kadar planlanırsa planlansın

işveren markasından etkili ve sağlıklı bir sonuç alınamayacaktır (Baş, 2011: 55). İstihdamda başarılı artış ve etkinliğin sağlanması işletmenin bütünsel tutarlılığına yani tüm birimlerinin aynı tarz hareket etmesine bağlı olmaktadır. Etkili bir işveren markasını yaratmak (Schuble vd., 2017:12).

İşveren markasını yönetmek oldukça karmaşık bir görev olmaktadır. Burada önemli olan işveren markasını yönetmekle kimin sorumlu olması gerektiğidir. Pazarlama konusuna giren marka çalışmalarının, insan kaynakları yönetimine ve onların işveren markasını oluşturma çabalarına yardımcı olması gerekmektedir. Ayrıca işveren markası çalışmalarını, içsel olarak nasıl teşvik edileceği konusu da diğer önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Özellikle sponsorluk gibi dış tanıtımlar, çalışanları etkileyebileceği gibi, kurumun iç görüntüsü de dışarıdaki imajını belirleyebilmektedir (Davies, 2008:678). İnsan kaynakları yönetim alanına giren işveren markasının getirdiği yararlar sıralanırsa; çalışan katılımında artış, işletmeye yüksek düzeyde güven, çalışanlar arasında yüksek sadakat seviyesi, mevcut ve eski çalışanlarla iyi ilişkiler, çalışan dalgalanmasında azalma, yetenek tutma oranında artış gibi özellikler işletme için iç yararları oluştururken; iş için fazla sayıda başvurunun olması, adaylara kolay ve daha hızlı erişim, yetenekleri çekmek, işe alım maliyetlerinde azalma, işle daha iyi eşleşen yani işe uygun adayların bulunması gibi özellikler ise dışsal yararları oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere işveren markası örgütün sürekliliği ve sağlığını sağlayabilecek bir strateji olup en çok arzu edilen çalışanlara ulaşmak, örgüte çekmek ve elde tutmak için iyi bir yol haline gelmiştir (Figuruska ve Matuska, 2013:40).

Unutulmamalıdır ki, işveren markalaşmasının amacı, işletme sunduğu yararlarla potansiyel işgörenlerin zihninde “Çalışılabilecek harika bir yer!” olarak göstermektir (Gözen, 2016:88). İşletmede çalışanların kendilerini nasıl hissettiklerinin belirlenmesi, işveren marka düzlemindeki yerini açıklığa kavuşturacaktır. Ayrıca mevcut ve potansiyel çalışanların bir şirketi diğerine tercih etmeye nelerin yönelttiğinin anlaşılması, şirketi pazarda farklı kılacak duygusal ve fonksiyonel yararların tanımlanmasını sağlamaktadır (Baş, 2011: 83). Bununla birlikte ikna edici bir işveren markasını yaparken sadece potansiyel başvuru sahiplerini harici olarak (dışsal işveren markası) hedeflemekle kalmayıp, aynı zamanda mevcut çalışanlarına da (işveren markası) hitap etmektedir

(www.top-arbeitgebermarke.de). Bu konuda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Bu bağlamda yöneticilerin, işveren markası başarısından söz edebilmek için, markanın niteliğinde üç önemli özelliğin bulundurulması gerekmektedir. Bunlar; “bilinen ve farklı olmalı”, “doğrudan rakiplerinden ayırıcı olmalı” ve “ilgili ve ses getirici nitelikte olmalı”dır. Özellikle işletmenin rakiplerinden ayırıcı nitelik taşımasının yanı sıra mevcut ve potansiyel çalışanda ilgi ve çekicilik sağlanması gerekmektedir. Bununla beraber işletmenin içerisinde bulunduğu dış çevre koşulları (teknolojik, işgören arz ve talebi, nitelik ve nicelik olarak mesleki gereklilikler vb.) işveren markası oluşumu üzerinde çok etkili olmaktadır (Balcı, 2016:418). Bunun dışında en yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak için esnek iş ortamının yaratılması çok önemli bir stratejik faktör olabilmektedir (Tüzüner ve Yüksel, 2009:65).

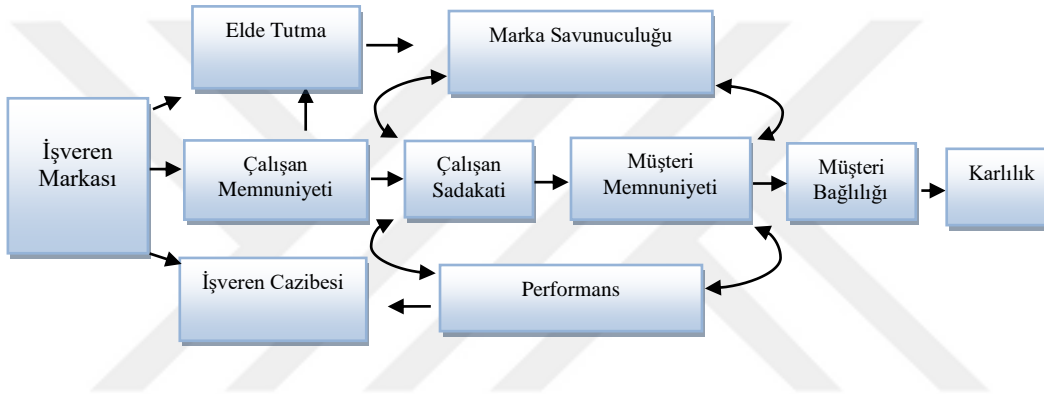
Bir işveren markasının geliştirilmesi, büyük bir finansal yatırım anlamına gelmemektedir. Başarı için belirleyici olan marka çekirdeğinin tasarımı ve markanın iş süreçlerine uygulanmasıdır. Burada yapılabilecek en büyük hata kendi kurum kültürü ile uyumlu ve gerçekçi olmayan bir marka olarak işletmenin kendisi olmaktadır. Fakat yaşanmayan bir işveren markası konumlandırması, güvenilirlikle ilgili kişilerin aklında büyük boşluklar bırakabilmektedir. Bu nedenle işveren markası oluşturulurken mevcut çalışanların strateji geliştirme sürecinde aktif olarak yer almaları gerekliliği yöneticilere tavsiye edilmektedir (Zalewski ve Müller, 2012:7).

2.4.7. İşveren Markasının İşletmeler İçin Değeri

İşveren markası, kaynak temelli insan sermayesinin kurumsal başarısı için hayati önem taşıdığı kabul eden bir bakış açısına dayanmaktadır. Entelektüel insan sermayesi işletmenin en değerli varlıklarından olup rekabet üstünlüğü yaratacağından, bilgi temelli kurumlar yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle işletmeler çalışanları kendine çekmek ve ellerinde tutabilmek için kendilerini farklı kılmak zorunda kalmaktadırlar. Yetenekli çalışan eksikliği ile birlikte işletmelerin bunlara olan ihtiyacı yetenek savaşını yaratmıştır. İşveren markası bu yetenek savaşında, yetenekli işgöreni işletmeye çekmek ve elde

tutmayı sağlamak için anahtar bir rol oynamaktadır. Ayrıca işveren markası, çalışanları işletmeye çekmede ve pozitif ilişkiler yaratmada ve işletmenin imajını yükseltmede görev görmektedir. İşletmeye doğru işgörenin alınmasında seçim yapma aracı rolü üstlenmektedir. Dahası işveren markası, birleştirici ve güçlü bir kültürün yanı sıra artan bir çalışan memnuniyeti ve bağlılığı yaratmaktadır. İşveren markası arkasında yatan mantık, yukarıda sayılan hususların varlığında kurumsal karlılık üzerinde dolaylı olarak pozitif etkiye sahip olacaktır. İşveren markası ve kurumsal karlılığı gösteren ilişki aşağıda gösterilmiştir (Eshoj, 2012:17).

Şekil 2.6: İşveren markası kurumlar için nasıl değer yaratır?



Kaynak: Eshøj, A.,N., P. (2012); “ The Impact of Employer Branding on The Formation of The Psychological Contract,” MACC Master Thesis, , Aarhus University, Bussiness and Social Sciences Department of Business Communication, Copenhagen, Denmark, s.17.

İşveren markası, örgütte iyi bir çalışma ortamı olduğunu teyit eden bir örgüt imajı oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışanların davranışı, işveren markası ilgili algıları etkileyebilmektedir. Tıpkı tüketici markası gibi çalışan ile işveren arasında duygusal bir ilişki vardır. İşveren markası sadece seçilen bir işveren olmak için örgütün imajını etkilememekte, aynı zamanda çalışanları motive etmede, etkileşimde bulunmada gerekli olan araç ve teknikleri uygulamak için de kullanılmaktadır. Yapılan bir araştırmada, işveren markası varlığının çalışanların memnuniyet ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Khanolkar, 2016: 13).

İnsan kaynakları, pazarlama ve psikoloji disiplinlerine yayılmış olan işveren markasının, finansal piyasalara etkisi çoktur. İşveren marka değerinin son aşamasında markalaşmanın son aşamasının finansal sonuçları yani karlılık, hissedar değerine bağlanmasıyla ilgili olmaktadır (Theurer, vd. 2018:170). En iyi

yetenekleri yakalamak, kararlı ve tatmin olmuş nitelikli işgücünü yaratarak elde tutmanın yanı sıra müşteri ile çalışanlar arasındaki etkileşim açısından müşteri markası olumlu yönde etkilemiştir. Bunun sonucunda kuruluşlar pazar paylarını ve karlılıklarını artırabilmektedir (Tatar, 2016:20).

İşletme açısından bakıldığında işveren markası kavramı uzun soluklu bir çalışmayı beraberinde getirmektedir. Etkileri arasında motivasyon, şirket kültürü ve çalışan bağlılığı bulunmaktadır. Uygulamada büyük konserler ve orta ölçekli işletmeler vasıflı çalışanlar ve potansiyel adayları işletmeye çekmek için neler yapmaları gerektiğini sorgulamaya başlamışlardır. İşletmeler, işveren marka imajını kuvvetlendirmek için marka uzmanları, insan kaynakları ve şirket yöneticileriyle stratejik kampanyalar yürütmelidirler. İşveren markası, her şeyi kapsayan bir görev olarak ele alınırsa iletişim ve tanıtımdan daha fazlasını kapsamaktadır. Marka yaratımı şirketin vazgeçilmez unsuru olduğundan, uygun çalışan seçimi ve şirket içi eğitimlerle, uzun vadede, işgören devir hızı düşük ve örgütüne güvenen, ona ve değerlerine sahip çıkan çalışanlarla oluşturulmaktadır (Geissler, 2017:1).

Mc Kisney'in 21. Yüzyıla yönelik öngörülerinde yer alan "yetenek savaşı" olarak nitelendirilen yetenekli insanları işletmeye çekmek ve örgüte bağlanmasını sağlamak için işletmeler, güçlü bir işveren markası oluşturmaları gerekmektedir. İşletmeyi çalışacak yer olarak tercih etmek için bir takım özelliklerin varlığının olması gerekmektedir. Bu özellikler işletme hakkında insanların zihninde bir marka oluşturmaya neden olmaktadır. Bu algı çalışanların örgütte yaşadıkları tecrübelerle bağlı olarak değişmektedir. Eğer bir işletmenin diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici özellikleri yoksa insanların da orayı tercih etmesini de gerektirecek bir şey yok demektir. Sadece yolunu şaşırırlar belli bir süre böyle bir işyerinde çalışacaktır. Fakat bundan daha kötü durursa işletmenin olumsuz bir işveren markasına sahip olmasıdır ki, insanlar sadece çaresiz kaldıklarında ve zor günlerini atlamak için burada çalışmaktadırlar. Bu iki durumda da çalışanlar işletmeye karşı duygusal bir bağ ve sorumluluk duymayacakları gibi düşük performansla da neden olacaktır. Dolayısıyla işveren markası bilinçli bir çabanın sonucunda oluşturulması ve işin tesadüflere bırakılmaması son derece önemli olmaktadır (Baş, 2011:35).

Bir işletmenin marka haline gelebilmesi için insan kaynakları fonksiyonlarını etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Yöneticiler, örgütte çalışanların motive olmasını sağlayarak bağlılıklarını artırmakta, böylece iş gören devir hızı düşerken, verimlikte artış yaşanmaktadır. Kısacası, güçlü bir işveren markası potansiyel iş göreni işletmeye çekerken, mevcut olanı örgüte bağlamaktadır, böylece işletmeler yeni çalışan arama maliyetiyle karşı karşıya kalmayacağı gibi ayrıca finansal performansın artmasında da önemli bir etkiye de sahip olmaktadır. İşveren ile çalışanlar arasında psikolojik bir bağın oluşmasını sağlayan işveren markası, iş görenlerin örgüte karşı olumlu tutum sergilemesine, işverenle arasında sosyal ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine yardımcı olarak diğer rakip işletmeler karşısında cazibesi ve çekiciliği de artmaktadır (Ardınc ve Gündoğmuş, 2016:3). İşveren markalaşması içten dışa doğru geliştiği için, hali hazırdaki işgöreni işletmede tutmaya ve onu mutlu etmeye özen göstermek zorundadır. Bu yüzden işletmeler nasıl ki; dış müşterilerini mutlu ederek, kârlarını artırma amacındaysa, iç müşteri kavramını çok iyi algılamalı ve iş görenlerini mutlu etmenin yoluna gitmelidirler (Gözen, 2016:20).

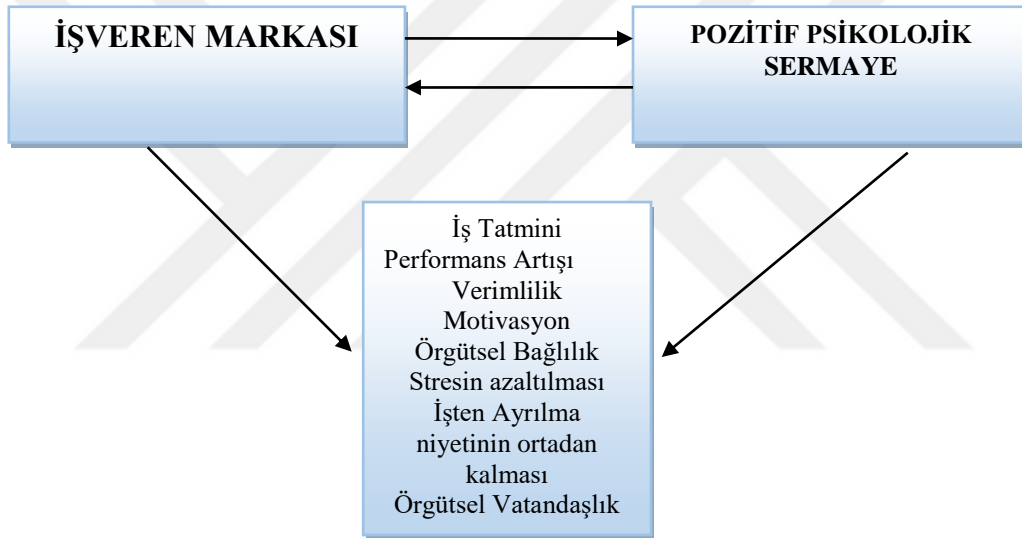
İngiltere’de çalışanlara yapılan bir araştırmada, çalışanlar için en çok sosyal değeri yüksek olan işveren tercih edildiğini göstermesi yukarıda bahsettiğimiz konuları destekler nitelikte olmaktadır. Bu araştırmaya göre; bir işyerinde eğlenceli, mutlu, çalışanları destekleyen ve teşvik eden iş arkadaşlarının varlığının olması, iş arkadaşları ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurulabildiği çalışma ortamının varlığı, en çekici işveren olarak görülmektedir. Buna dayanarak bir işveren markası oluştururken bu konulara ağırlık veren mesajların verilmesi yararlı olacaktır (Nigel Wright, 2013:4).

İyi işveren markalı şirketler, çalışanların katılımı ile iş performanslarının sosyo- psikolojik belirleyicilerinden mali faydalar elde edebilirler. İşveren ve kuruluşa ait olan gurur duygusu burada etkili bir unsur olmaktadır. Günümüz bilgi temelli ekonomilerde ve etkili organizasyon kültürünün uygunluğu için arka planda rekabet başarısının anahtarı olmaktadır (Figuruska ve Matuska, 2013:49).

2.5. Pozitif Psikolojik Sermaye İle İşveren Markası Arasındaki İlişkiler ve Ortak Sonuçları

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile işveren markası arasında işletmenin örgütsel davranışlar alanında bazı ortak noktaların var olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar; örgütsel bağlılığı artırma, motivasyon artışı, iş tatmini, iş stresini azaltma, verimlilik ve performans artışları, işten ayrılma niyetinin azalmasıdır. Bu ortak çıktılara göre; hem pozitif psikolojik sermaye hem de işveren markalaşması örgütte olumlu yönde faydaları dokunmaktadır.

Şekil 2.7: İşveren Markası ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Ortak Sonuçları



Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut üretim kaynaklarını etkili ve verimli kullanarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadır. Örgütsel başarının elde edilmesi için çalışanın performansı, motivasyonu, örgüte bağlılığı, iş tatmini ve motivasyonu artırılması son derece kritik bir öneme sahiptir. Bunun içinde çalışanların psikolojik durumları iyileştirilmeye çalışılmalı, mevcut kapasitelerinin ortaya çıkartılması için fırsatlar tanınmalı ve sahip oldukları özellik ve yetenekleri geliştirilmelidir. İşgörenlerin, kendisinde oluşan pozitif ve negatif duygularının, iş yaşamında göstereceği performansı etkileyebileceği unutulmamalıdır (Aydoğan ve Kara, 2015:69).

İşveren ve çalışanlar arasında psikolojik bir bağ oluşmasını sağlayan işveren markası ile çalışanlar örgüte karşı olumlu tutum sergilemektedir. Dolayısıyla çalışan ve işveren arasında olumlu sosyal ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Böylece sonuç olarak, örgütlerin örgütler arasında işveren olarak cazibesi ve çekiciliği artmaktadır. Başarılı bir işveren markası oluşturan işletme çalışan performansının ve müşteri memnuniyetinin artmasına fayda sağlamakta, işletmenin ürün/hizmet markasının güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu sayede işletmeler mevcut pazardaki, payları ve itibarları artmaktadır (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016:3).

Pazarlama ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanmasından doğan İşveren markası, ürün markası ve kurumsal markaya benzer biçimde ticari amaçları yerine getirmektedir. Böylece en yetenekli, mükemmel çalışanları işletmeye çekerek işletmenin daha fazla kâr elde etmesine olanak sağlamaktadır. Başarılı işveren markaları yaratıldığında, yalnızca yetenekli insanların işletmeye çekerek elde tutulmasını sağlamamakta, aynı zamanda verimliliğin ve ürün/hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışanları destekleyerek motive etmektedir. Ayrıca, oluşturulan işveren markası, güçlü bir işletme anlamına geleceğinden dolayı, çalışanların işyerine bağlılığını artırmakta, çalışanların kurumdan ayrılmasından kaynaklanacak maliyetleri azaltmakta, üretim ve hizmetin etkinliğini artırmaktadır. Bu bağlamda işletmeye doğru insanları işe alarak onların kurumda kalmasının sağlanmasının ve geliştirilmesinin gerektiğinin farkına varıldığı görülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler için çalışan bağlılığının, bununla birlikte müşteri tatmini ve sadakatinin sağlanmasında işveren markası, kilit önem taşımaktadır (Öksüz, 2012:19-22).

Pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanında çalışan Prof. F.Luthans'ı, bu pozitif bakış açısının örgütlere nasıl uyarlanabileceği hususunda düşünmeye başlamışlardır. Luthans, mikro düzeyde bir pozitif yaklaşımla, örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan değil, geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir (Akçay, 2012:124).

Luthans ve arkadaşları pozitif psikolojik sermaye olarak adlandırılan ve işletmelerin çalışanlarının psikolojik sermayelerine yatırım yaparak uzun vadede

rekabetçi üstünlük sağlayabilmeyi sağlayan pozitif psikolojik sermaye, rekabetçi iş çevrelerinde, sınırlı sayıdaki yetenekli işgörenleri örgütlerine dâhil ederek, işletmenin amaçlarına ulaşmak isteyen yöneticiler tarafından kullanabilecek bir insan kaynağı stratejisidir. Fakat günümüzün yetenek savaşlarında işletmeler, yetenekli işgöreni bünyesine katabilmekte başarılı olurken, uzun vadede taklit edilemeyecek insan kaynağının geliştirmesinde başarısız kalmaktadır. Sadece, ücret ve yan haklar konusunda artış, personel eğitimi konularında yapılan teknik yatırımlar veya karar verme sistemindeki iyileştirmeler gibi bir takım stratejik hamleler, işletmenin rakipleri tarafından kolayca taklit edilip uygulanabilmektedir. Oysaki pozitif psikolojik sermaye yatırım yapılarak rakipler tarafından taklit edilemeyecek bir stratejinin oluşması sağlanabilmektedir. Pozitif psikoloji, bireylerdeki bozuk olan davranışı düzeltmenin ötesine giderek, onlardaki güçlü yanların ve üstünlüklerin ortaya çıkmasını sağlayarak, daha sağlıklı ve üretken insanlar yapmayı hedeflemektedir (Bitmiş, 2014:5). İşveren markası ise sadece insan sermayesinin yaratılmasına odaklanmamaktadır, aynı zamanda sosyal sermayenin oluşumunda da kilit bir rol oynamaktadır (Martin vd., 2011:3633). İnsan sermayesine ve sosyal sermayenin ötesine geçen pozitif psikolojik sermaye ise, Luthans'a göre, uygun yetenek ve nitelikte insan kaynağının seçilmesinden yani işgörenin işletmeye alındıktan sonra insan kaynağının eğitimi ve gelişimi gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004:147).

Günümüzde sadece mali, insan ve sosyal sermayeye sürekli yatırım gerekli olsa da bu ortamda artık yeterli olmayabilmektedir. Yapılan araştırma sonucunda fayda analizinde pozitif psikolojik sermayeye yapılan yatırımın diğer daha geleneksel sermaye yatırım biçimlerinin ötesinde, çok önemli getiriler getirebilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007:568).

Hızla değişen sosyal, ekonomik, teknolojik belirsizlikler durumunda endişe, stres ve kaygı gibi negatif psikolojik uyarılmalarda çalışanların memnuniyetsizliğine, örgütsel bağlılığın ve performansın azalmasıyla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları çalışanlarının pozitif psikolojik sağlıklarını destekleyerek bu tarz problemlerin ortaya çıkışının önlenmesi sağlanabilecektir (Luthans, vd., 2005:256). Çünkü insanın mutlu, dengeli, sağlıklı bir yaşam sürmesi, günümüz koşullarında git gide zorlaşmaktadır. Özel yaşam ve

iş yaşamı, bazen ayrı güçlükleri beraber getirirken, bazen her ikisinde yaşanan güçlüklerin bir birini etkilemesiyle daha karmaşık bir hal alabilmektedir. Bu karmaşık durumu aşabilmek için işletmeler, kendine yardımcı olacak yöntemleri geliştirilmeye çalışılmakta, yalnızca özel yaşama değil, iş yaşamına yönelik psikolojik destek arayışları da artmaktadır. İş hayatında başarılı olmak ve artan rekabet ortamında varlığını sürdürmek için işletme zor bir mücadele vermek zorunda kalmaktadır. Bu koşullar altında, işini iyi yapan elemanlara sahip olmak, işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Oktuğ, 2014:5).

Bu bağlamda işveren markası günümüzde insan kaynakları yönetiminin en sıcak konusunu oluşturmaktadır. Pek çok işletme istese de istemese de zaten bir işveren imajına sahip bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar işveren markası uygulamaları yapan işletmelerde işgörenlerin bağlılık düzeylerinin arttığı, motivasyon ve performanslarının yükseldiğini, daha nitelikli çalışanları işletmeye toplayabildiklerini, işe alım maliyetlerini düşürebildiklerini, uzun vadeli etki yaratabildiklerini ve rekabet güçlerini artırdıklarını göstermektedirler (Baş, 2011:43).

Diğer taraftan aynı şekilde pozitif psikolojik sermayenin örgütsel davranışlara alanına kazandırdığı bazı ilişkiler bulunmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini, performans ve motivasyon artışı, bağlılık ile pozitif yönde, stres, çatışma, tükenmişlik vb. negatif yönde ilişkisi olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır (Kaya ve Zerenler, 2014:23).

Yazında pozitif psikolojik sermaye ile işveren markasının ortak çıktıları bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, örgütsel bağlılık, motivasyon, performans ve verimliliğin artışı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, stresin ve işten ayrılma niyetinin azalması gibi ortak noktalarda buluşmaktadırlar.

2.5.1. Örgütsel Bağlılığı Artırma

Günümüzün çalkantılı iş ortamının zorluklarıyla başa çıkabilmek için işletmeler nitelikli çalışanları işe alması ve onları elde tutmaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir arz, örgüt için yüksek olarak kalmaya yönelik güçlü bir arzu, örgüt için yüksek çaba sarf etmekte, örgütün değer ve hedeflerini kabul etme konusunda derin istek duyma ve

çalışanların işi ile ilgili olarak sosyal kurumlara karşı algıladığı psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır. Allen ve Meyer'a (1990) göre, üç tür bağlılık söz konusudur. Bunlar; duygusal, devam, normatif bağımlılık. Duygusal bağlılığı, kişinin hissi olarak örgüte bağlanmasını, yani kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmasıdır. Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanmak zorunda oldukları maliyetleri ve kalmanın getirilerini dikkate alarak kalmaya karar vermesidir. Son olarak normatif bağlılık ise örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluktur. Dolayısıyla örgütün amaçlarıyla bireylerin amaçları uyumlu hale getirmekte fayda vardır. Çünkü örgütsel bağlılık, yüksek performans, düşük iş bırakma ve düşük devamsızlık gibi örgütsel çıktıları sağlamaktadır (Ocak vd., 2016:116).

Çalışan bağlılığı işletmeler için önemli bir konu olmaya eskiden beri devam etmektedir. Örgüte karşı güçlü bağlılık duyan çalışanların, işletmenin ortak hedeflerine kendilerini adayacakları varsayılmaktadır. Hatta örgütsel bağlılığın, bir tür duygusal bağdan doğduğu ve çalışanların örgütlerinden destek gördüklerini hissettikleri oranda güven, yakınlık ve sadakat duydukları görülmektedir. Böylece çalışanların örgütlerine iyi birer üye olacaklarına ilişkin öngörüler bulunmaktadır (Aslan, 2008:163). Araştırmalar örgütsel bağlılığın örgüt kültürüyle ilgili olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından öğrenilen ve yeni gelenlere aktarılan, insanların işyerlerinde nasıl davranacaklarına ilişkin temel varsayım ve değerleri temsil etmektedir (Chhabra ve Sharma, 2011:50).

Örgütsel bağlılık, bireyler örgütle özleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba harcadıklarında ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir role sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu yüzden tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Burada yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler çalışanlara, örgüt için kıymetli birer eleman olduklarının mesajını vermeleri gerekmektedir. Yöneticiler, örgütsel bağlılığı artırarak en azından ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar. Çünkü örgütsel bağlılığın olmadığı örgütlerin uzun bir süre yaşaması mümkün olmamaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:3).

Son yıllarda örgütsel davranış alanına pozitif bir çerçeveden yaklaşılmasıyla işletmeler, çalışanlarının ölçülebilir, geliştirilebilir pozitif psikolojik yeteneklerine

odaklanarak, daha etkin bir biçimde örgütsel çıktılara dönüştürmenin yollarını aramaya başlamışlardır (Özer ve Topaloğlu, 2013:437). Çünkü pozitif psikolojinin bir alt dalı olan pozitif örgütsel kültür, çalışanların pozitif enerjilerinin rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir araç olarak kullanılabilmesine işaret etmektedir. Yani pozitif örgütsel kültür, genel olarak örgütlerin ve örgütler içerisinde çalışan bireylerin pozitif çıktıları, süreçleri ve katkılarıyla ilgilenmektedir (Yıldız, 2015:18).

Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumlarının da psikolojik sermaye gibi pozitif yönelimli olduğunu ortaya koymuştur (Luthans vd., 2007, 541). Ocak, Basım ve Güler (2016) yaptıkları araştırmada ise, örgütsel psikolojik sermayenin sadece iyimserlik alt boyutunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda örgütler için psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyini artıracığından değerli ve taklit edilemez bir yetenek olmaktadır (Ocak vd., 2016:113).

Günümüz iş dünyasında, çalışanların arzuları ve beklentileri sürekli olarak değişmekte ve bu beklentiler karşılanmadığında iş yerlerine karşı iş görenlerde kırgınlık, öfke, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Pek çok kişi baştan vaat edilen iş koşullarının gerçekleşmemesi durumunda işgörenler, kendisini aldatılmış hissetmektedir. Sonuç olarak yüksek iş gören devir hızı ve düşük performans ortaya çıkmaktadır (Baş, 2011:76). Güçlü işletme anlamına gelen işveren markası, işgörenlerin bağlılığını artırmaktadır. Böylece kurumdan ayrılma maliyetleri azaltmakta, diğer yandan verimliliği artırmaktadır (Gözen, 2016:82).

Markalaşmanın maddi yararı, işveren markasına uygulanmaktadır. İşveren markası faaliyetleri personelin kalitesini ve sadakatini yani örgütsel bağlılığı artırmaya yardımcı olmaktadır. İşveren markasının güçlü olması, yüksek katılımlı çalışan angajmanı ve finansal performansın yükselmesine, maliyetlerin düşmesine ve müşteri memnuniyetinin artması arasında net bir bağ olduğunu yapılan araştırmalar göstermektedirler (Yoonkyung, 2012:23).

Backhaus ve Tikoo'ya göre, işverenin markası, örgütsel kültür ve örgütsel kimliği etkilemektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel kimlik de işveren markası

sadakatini sağlamakta ve çalışan verimliliğini artırmaktadır. Örgüt kültürü ise işveren markası etkilemektedir, dolayısıyla örgüt kültürü ve işveren markası arasında çift yönlü bir etkileşim olduğu görülmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004:505).

Örgütsel bağlılığın güçlü olmasında en önemli etken örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, otel işletmelerinde çalışan personelin davranışlarına yöne veren, onları ortak amaçlar doğrultusunda bir bütün olarak hareket etmeye yönelten, norm, değer, inanç ve sembollerin oluşturduğu sistem olarak ifade edilmektedir. Otel işletmelerinde özellikle güçlü bir örgüt kültürü yaratmak için, çalışanların iş ve özel yaşamlarında daha verimli ve mutlu olmalarına yardımcı olunması gerekmektedir. Dolayısıyla işletme ve çalışanların başarısında örgüt kültürünün yanı sıra, işgörenlerin yaptıkları işten elde ettikleri doyum ile çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları büyük önem taşımaktadır. Özellikle emeğin yoğun olarak kullanıldığı ve çeşitli sebeplerden dolayı personel devir hızının yüksek olduğu otel işletmelerinde özellikle müşteri tatminin sağlanmasının en öncelikli yolu çalışanların tatmin olmasından geçmektedir. Bu yüzden otel işletmelerinde yönetim görevini yürütenler, örgüt kültürlerine ve örgütsel bağlılık konularına özel bir önem vermelidirler (Çavuş ve Gündoğan, 2008:215). Bununla birlikte çalışanların sadece örgütsel bağlılıklarını değil aynı zamanda onların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerinde belirlenmesi gerekmektedir (Uzun ve Yiğit, 2011:182).

2.5.2. Motivasyon Artışı

İşletme yöneticilerinin en önemli görevlerinin başında, çalışanlarını motive etmesi gelmektedir. Motivasyon; insanları canlandıran ya da harekete geçiren, özel amaçlara ulaşmak için davranışları yönlendiren ve bu hedeflere ulaşmak için harcanan çaba, kuvvettir. Motivasyon karmaşık ve anlaması, doğrudan gözlenemediği için çalışılması çok zor olmaktadır. Çaba, enerji ve gayretin altında yatan bu süreç, geçmişten bu yana hala ilgi çekici bir konu olarak güncelliğini devam ettirmektedir. Motivasyon kavramı, örgütsel/ endüstriyel psikolojinin en yaygın araştırılan konusudur ve çok sayıda motivasyon teori/ kuramlarını ortaya çıkmasını sağlamıştır (Riggio, 2016:189).

Motivasyon kuramlarına bakıldığında insanların, tatmin duygusu, amaçlar ya da zihinsel değerlendirmeler doğrultusunda motive olduklarına inanmaktadırlar. Bir başka yaklaşımda ise tatmin edilmemiş ve karşılanmamış ihtiyaçlar motivasyon kaynağı olduklarını yani tatmin edilmemiş ve karşılanmamış ihtiyaçların, insanları daha çok motive ettiği şeklindedir. Kimilerine göre ise, bazı hedeflerin mevcudiyeti motivasyonun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İnsanların başarıyla tamamladıkları hedeflerin doğrultusunda daha çok motive olmaktadır. Çünkü hedefler, daha çok mücadele etme ve gayret etme dürtüsünü harekete geçirmektedir. Beklenti teorisine göre insanlar, başarıya becerine sahipse, uzun süre çalışmanın neticesinde başaracağına inanıyorsa ve görevini yerine getirmenin tüm çabalara değdiğine inanıyorsa ya da önemli olduğuna inanıyorsa motive olmaktadır. Toplumsal kıyas teorisinde motivasyonu basitçe açıklarsak, “eğer bana adil davranıldığını örneğin, meslektaşlarımla aynı ücreti aldığımı düşünüyorsam beni motive eder.” şeklinde olmaktadır. Pozitif yaklaşımda motivasyon ise, pozitif yönlü bir enerji ve zihinsel bir teoridir. Burada, liderler çalışanların ihtiyaçlarını karşıladığından, güvenli ve hoş bir çalışma ortamı oluşturarak onlara gelişimleri için fırsatların yarattığından dolayı insanlar motive olmaktadır. Çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin kurulması onlara moral kazandırmakta, bağlılığı güçlendirmekte ve canlandırmaktadır. Örgütte bağlamsal bir enerjinin ortaya çıkmaktadır. Sevmek, sevilme, ilgilenilmek ve desteklenmek gibi canlandıran pozitif duygular oluştuğunda, tükenmişlik ve yorgunluk yerine; bedensel güç, konsantrasyon ve odaklanmayı artmaktadır (Cameron, 2016:53).

İşletmeler başarılı olmak için çalışanlarının örgütün amaçları doğrultusunda davranmasını sağlamak zorundadırlar. Davranışın değişmesini sağlayan üç duygu vardır; korku, görev ve sevgi. Eğer korkudan dolayı motive olursa görevini mecburiyetten, görevinden dolayı motive olduğundan bunu yapması gerektiğinden; sevgiden dolayı motive olduğunda ise bunu istediği için yapmaktadır. İnsanların psikolojik yapıları birbirinden farklı olduğundan dolayı, onları motive edecek araçlar birbirinden farklılık göstermektedir. Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamak olduğundan onların beklentilerini ve ihtiyaçlarını göz ardı etmemesi gerekmektedir. Motivasyon bir amaca ve ödüle yönelik olduğundan insanların

yaptıkları işin karşılığını almak isteyeceklerdir. İnsanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse o kadar iyi çalışmaktadırlar. Fakat pek çok insan için paradan daha değerli ödüller vardır. Örneğin, takdir, teşvik, tanınma, güç, övgü, güvenlik, aidiyet, statü, prestij, saygı görme, başarılı olma ve kendini gerçekleştirme gibi. Bunun dışında çalışanları motive edecek iş ortamlarının da oluşturulması çok önemlidir. İnsan duygusal bir varlık olduğundan dolayı, örgütlerde işgöreni mutlu ve huzurlu kılacak doyum noktalarını sürekli arayarak bu noktalara ulaşmak konusunda çalışanlara büyük görevler düşmektedir. Çünkü yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan çalışan, hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı etrafına yansıtmaktadır. Dolayısıyla güler yüzlü ve işine bağlı iç müşterilerden oluşan şirket, dış müşterilerine de olumlu mesajlar vermekte ve dışarıdaki imajını olumlu yönde etkilemektedir (Özdemir ve Muradova, 2008:147-151). Özellikle psikososyal motivasyonlar örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Örücü ve Kambur, 2008:87).

İşveren markası örgütteki insan kaynağı kalitesi yükselteceğinden rekabeti artırmakta, aynı zamanda işveren markasını güçlendirmektedir. Güçlü işveren markası ise çalışacak en iyi yer algılanmasını sağlamaktadır. İşletmenin dış çevresinde işyeri hakkında olumlu görüşler ve bilgi almak isteyenlerin sayısı arttıkça değerli bir yerde çalıştığını düşünen birey, aynı zamanda çevredeki kişilerin hayalindeki yerde çalıştığından ötürü kendini şanslı görmeye başlamaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyonu ve performansı artmaktadır (Baş, 2011:44).

İşveren markasına sahip olmak, işletmeleri farklılaştırmakta ve rakiplerinden ayırmaktadır. Güçlü işveren markası, nitelikli adayları çekmekte, çalışanların elde tutulmasını ve bağlılıklarını sağlamakta, çalışanların moral ve motivasyonların yanında verimliliğini, dolayısıyla örgütsel verimliliği artırmakta ve finansal faydalar yanında kurumsal itibara katkı sağlamaktadır. İşveren markasının sağladığı faydalar, işletmeleri güçlü bir işveren markası oluşturma konusunda teşvik etmektedir (Öksüz, 2012:27). Ayrıca güçlü bir işveren markası ile iyi bir çalışma atmosferi oluşturmaktadır. Bu da çalışanın işletmeye bağlanmasını, memnuniyetini ve motivasyonu artırmaktadır. İşletmeye bağlılık,

motivasyon ve memnuniyet çalışanların bireysel verimini artırdığı gibi tüm işletme genelinde yüksek iş verimini artırmaktadır (Achtehagen vd., 2012:2).

Hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerine bakıldığında, müşterileri memnuniyetini arttırmak, müşteri sadakati sağlamak ve hizmette verimliliği sağlamak amacıyla çalışanlar iyi motive edilmesi gerekmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamak, kaliteli bir hizmetin gerçekleşmesi demektir. Kaliteli hizmet ise bunu gerçekleştirecek çalışanlara gerekli özen ve önemin verilmesi ile oluşmaktadır (Tekin ve Zengin, 2016:8). Bu bağlamda hizmet sektöründe çalışanların motivasyonlarının artırılması işletmenin başarısı söz konusu olduğundan kritik bir önem taşımaktadır.

2.5.3. İş Tatmini

İş tatminini kavramı, çalışanların yaptıkları iş, ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkânları, sosyal ilişkiler ve iş çevresi gibi çeşitli faktörlerine ilişkin olumlu duygusal bakış açılarının bir sonucu olarak oluşan memnuniyet durumu olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini çalışanların önem verdiği konulara örgütlerinin ne kadar önem verdiğiye yönelik algılarının bir sonucunda oluşmaktadır. İş tatminin önemli konu olmasının nedeni, iş tatminsizliği yaşandığında çıkan olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. İşinde doyumсуuzluk yaşayan bireyler, olumsuz duygulara yönelmekte, bu olumsuz duygular ise bedensel, ruhsal ve sosyal problemler yaratmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlarda işten uzaklaşma, işi terk etme, sık sık iş değiştirme gibi iş doyumсуuzluğu ve tükenmişlik belirtileri görülebilmektedir. İş tatmini, verimlilik, performans ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, devamsızlık, işe yabancılaşma ve işten ayrılma gibi değişkenlerle negatif yönlü ilişkiler olduğu araştırmalar sonucu tespit edilmiştir (Ocak vd., 2016:117).

Çalışanların örgüt içerisinde mutlu ve huzurlu bir yaşam sürmeleri amacından yola çıkan ve özellikle de çalışanların örgüt içerisinde olumlu davranışlarının gelişimine odaklanan pozitif örgütsel davranış (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 303, 304), temel olarak çalışanların “pozitif psikolojik sermaye”lerini ölçmeyi, geliştirmeyi ve örgütsel, çıktılara dönüştürerek en etkin bir şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır. Yapılan araştırmalar da özellikle pozitif psikolojik sermayenin, iş doyum ve mutlulukla olumlu ve anlamlı şekilde, tükenmişlik

algısıyla ters yönlü bir ilişkisi olduğu, ayrıca pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin, destekleyici örgüt ikliminin etkisiyle daha yüksek olacağı ortaya çıkmıştır (Özer vd.,2013:437,444).

Yapılan araştırmalar psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Bunun dışında Youssef ve Luthans çalışanların iş tatmini ile pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut, dayanıklılık, iyimserlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur. Türkiye’de Çetin ve Basım (2011), iş tatmini ile dayanıklılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Özer, Topaloğlu ve Özmen (2013), destekleyici örgüt ikliminin, psikolojik sermaye ile iş tatmini (doyumu) ilişkisinde düzenleyici rolünü araştırmıştır. Bu araştırmada, çalışanların sahip olduğu psikolojik sermayenin iş tatminini geliştirici etkisi olduğu ve pozitif psikolojik sermayesi yüksek çalışanların istihdam edilmesinin, bunun yanında bu insanlara pozitif şekilde destekleyecek örgüt ikliminin yaratılmasının istenilen örgütsel çıktılara ulaşmak için gerekli olduğu sonucunu bulmuşlardır. Dolayısıyla insanları işe alma, yerleştirme ve oryantasyon süreçlerinde, terfi- teşvik politikalarında çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmeye odaklanması gerektiği ve böylece çalışanların performanslarının artacağı belirtilmektedir (Özer vd., 2013:445).

İşveren markası oluşturmanın amacı potansiyel işgörenlerin zihninde işletmenin sunduğu yararları bakarak işyerini çalışacak harika bir yer olarak göstermeye çalışmaktır. Markanın algısı dışarıdan iyi ise işgörenler de burada çalışmaktan gurur duymaktadır denmektedir. Diğer taraftan ürünlerden ve hizmetlerden toplum mutlu ise bunun bir parçası olarak kendisini o zincirin halkası görmekte ve uzun sürede kopmayı düşünmemektedir (Gözen, 2016:89). Bu bağlamda iyi bir işte çalışmanın memnuniyeti kişide bir iş tatmini sağlayabilecektir.

Örgütlerde iş tatmin düzeyi en kritik ölçütlerden biridir. Kişilerin işlerinden duydukları tatmin arttıkça bağlılık düzeyleri de artacaktır. Çalışanların işlerinden beklentileri ile sonucunda elde ettiklerini karşılaştırdıklarında oluşan duygusal olarak tanımlanan iş tatmini, içsel ve dışsal tatmin olarak iki gruba ayrılmaktadır. İşveren markası oluşturulurken içsel tatmin işyerindeki duygusal faktörlerin

varlığından, dışsal tatmin ise işverenin sunduğu fonksiyonel faktörlerden duydukları memnuniyetin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Baş, 2011:123).

2.5.4. İş Stresini Azaltma

Örgütsel stres, birçok sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe de çalışanların günlük yaşamlarının bir gerçeği olmaktadır. Örgütsel stres kavramı; bireyin çevre ile ilişkisinden, bireysel farklılıklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum ve olayların sonucu olan bir tepkidir. Aynı zamanda örgütsel stres, kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak da ifade edilmektedir (Uzun ve Yiğit, 2011:182). İlk stres araştırmacısı Hans Selye'ye (1976) göre stres, belli tehdit edici çevresel durumlara verilen fizyolojik bir tepkidir. Çalışan stresi ise, tehdit edici veya yıpratıcı olarak algılanan bir olaya, fizyolojik ve/ veya psikolojik tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Çok fazla stres kişilerde, ülser, yüksek tansiyon, koroner kalp rahatsızlığı, migren, astım krizi, kolit gibi hastalıklara neden olmaktadır. Stres psikolojik düzeyde ise, zihinsel gerginlik, yorgunluk hissi, kaygı ve depresyona neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın verimliliğini ve iş kalitesini düşürmektedir (Riggio, 2016:250).

Örgütsel stresin bireyin sağlığından tutun da günlük faaliyetleri üzerinde geniş kapsamlı ve olumsuz bir etkiye sahiptir. Stresin örgütler üzerinde yarattığı olumsuzluklar; örgütsel bağlılığın azalması, işten tatminsizlik, mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş, verimliliğin azalması, kararların etkinliğinin zayıflaması, işgücü devrinin yükselmesi, örgütsel iklimde soğukluk, sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme, personel şikâyet taleplerinin artması, hile ve sabotaj, müşteri şikâyetlerinde artış, bölümler arası işbirliğinin zayıflaması, iş kazaları, uyarı ve cezalarda artış, sigorta ödemelerinin miktarında artış, aleyhte açılan davaların sayısında artış, kariyer durgunluğu, işe devamsızlıklarda artış, iş ilişkilerinde gerginlik, örgütsel iletişimin zayıflaması, uzayan yemek ve çay molaları, hesapta olmayan zaman kayıpları, personele ödenen tazminatların artması ve örgütün imajının zayıflaması gibi olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Uzun ve Yiğit, 2011:183).

İş yerinde stres olgusunun maliyeti oldukça fazla olmaktadır. Stresin işteki sonuçlarına bakıldığında, iş tatmini, verimlilik, performansta ve devamsızlıkta artışa neden olmaktadır. İngiltere de yapılan araştırmada stres yüzünden işteki devamsızlık yapma nedenleri bakımından diğer endüstriyel bağlantılı nedenlerine bakıldığında on kat daha fazla olduğu görülmüştür. Stresin yarattığı hastalık, devamsızlık, düşük ve erken emeklilik gibi olumsuz etkileri İngiltere’de her yıl ekonomiye verdiği zarar iki milyon Sterlin olmaktadır (Rodham ve Bell, 2002:5).

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan dayanıklılık kavramı stresi azaltarak ve stresli olaylarla mücadele etme becerisini destekleyen bir kişilik özelliğidir. Luthans psikolojik dayanıklılığı bireyin engel, belirsizlik ve benzeri bir çok olumsuz durumla baş etme ve başarılı olma durumu olarak tanımlamıştır. Buna göre örgütlere uyarlandığında dayanıklılık; terslik, belirsizlik anlaşmazlık, başarısızlık durumlarında kendini iyileştirmek ve olumlu değişiklik, ilerleme ve yükselen sorumluluklar sayesinde toparlanabilmek olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca yine pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu da özyeterliliği yüksek bireylerin daha az stres düzeyine sahip olmaktadır. Çünkü özyeterliliğe sahip bireyler, başarısızlıklar karşısında pes etmeyen ve mücadele veren, amaçlarına varmak için kararlılıkla hareket eden kişiler olmaktadır (Erkutlu, 2015: 76,144). Pozitif psikolojik sermayenin diğer alt boyutu olan iyimserlik ve umut bireylerde olumlu ruh hali yaratacağından stres gibi olumsuz ruh halini ortadan kaldırmayı sağlayabilecektir. Luthans vd. tarafından yapılan araştırmalar pozitif psikolojik sermaye stresle mücadelede etkin olduğu anlaşılmıştır. Pozitif psikolojik sermayesi geliştirilen çalışanların olumlu ruh haline sahip olmasından dolayı stresle baş edebilmektedirler.

İşveren markası ile stres pozitif ilişkili olarak düşünülmektedir. Bunun nedeni güçlü işveren markasına sahip işletmelerin çalışmak için stresli bir yer olduğu ile ilgili varsayımdan kaynaklanmaktadır. Oysaki yapılan araştırma sonuçları hiç de böyle düşünülmediği gibi olmadığını ortaya koymuştur. Tam tersine güçlü işveren markasına sahip işletmelerde çalışanlar, daha az stresli olduğu sonucu bulunmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasının en önemli sebeplerin başında, yüksek prestijli kuruluş olarak tabir edilen böyle işletmelerin çalışma ortamlarıdır, yani çalışanların itibarlı bir işletmede çalışıyor olması onları mutlu etmektedir. Ayrıca işletmenin sağlık konularında etkili

yönetiliyor olması ya da çok başarılı ve popüler kuruluştaki çalışmanın verdiği hazla, çalışanlar zorlanmıyor olabilecekleri gibi nedenlerden dolayı çalışanların az stresli oldukları düşünülmektedirler. Bunun dışında güçlü işveren markasını yaratmak ve verilen sözlerin yerine getirilmesi yani yüksek beklentiler ile ilgili yöneticilerde endişeler yaratmasına neden olsa da bu durum, çalışanların her zaman stres seviyelerini artırmamakta ve ya ortaya çıkarmamaktadır (Nigel Wright, 2013:22).

Sonuç olarak, örgütlerin başarıları veya başarısızlıklarında çalıştırdıkları insanların başarılı veya başarısız olmalarıyla yakından bir ilgisi bulunmaktadır. Örgütlerde çalışanların stres kaynaklarının nedenleri bulunup, giderilmesi veya kontrol altına alınması, onların işlerini daha iyi yapmalarına katkıda bulunacağından dolayı örgütsel başarıyı artıracaktır. Örgüt yönetiminde rol oynayan tüm yöneticilere, örgütsel performansa katkıda bulunacak optimum seviyede stres düzeyinin bulunmasında büyük görevler düşmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:286).

2.5.5. Verimlilik Ve Performans Artışları

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel gelirin (çıktı), kullanılan fiziksel girdiye (girdi) oranı şeklinde tanımlanmaktadır. Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olup, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Yapılan bir araştırmada, çalışanların verimliliğinin artırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesiyle birlikte çalışanların mutluluğunu gerçekleştirecek etkin bir motivasyon sağladığı bulunmuştur (Örücü ve Kambur, 2008:88).

Bu bağlamda, günümüz iş yaşamında artan rekabet ve insan zihnine dayalı iş anlayışının yaygınlaşması, çalışan verimliliğini ve örgüte olan katkılarını gün geçtikçe önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda geleneksel bakış açısından farklı olarak, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış, verimliliğin ve performansın artışında bireysel gelişime daha çok önem vermekte, çalışanların iş yaşamında mutlu ve iyimser oldukları takdirde çalıştıkları örgüte daha çok katkı sağlayacaklarına dikkat çekmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013:303). Çünkü

çalışanlar olumlu duygular ve ruh hali içindeyken, daha yaratıcı, yüksek performans göstermek için daha istekli, iş arkadaşlarına karşı daha yardımsever olmaktadır. Olumlu duygular aynı zamanda iş tatmini gibi bazı örgütsel çıktılar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş tatmininin artması ise örgütsel bağlılığa ve kurumsal performans atışına neden olmaktadır. Dolayısıyla pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa dolaylı yönden de etkisi bulunmaktadır (Çınar, 2011:58).

Araştırmalar, psikolojik sermayenin en önemli çıktısından birisinin çalışanın performansını artırdığı yönündedir. Yapılan literatür araştırmaları farklı sektör ve farklı meslek gruplarındaki kişilerin pozitif psikolojik sermaye ile performans arasında olumlu ve anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle emeğin yoğun olduğu sektörlerde çalışanların yöneticiler tarafından performanslarının artırılması, hem müşteri memnuniyetini hem de örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacağından, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini artırıcı düzenlemelerin ve önlemlerin alınması işletmelere faydalı olabilecektir. Çünkü yapılan araştırmalar göstermektedir ki pozitif psikolojik sermaye artan performansla birlikte kaldıraç gücü, yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlayan psikolojik bir kaynaktır (Korkmaz, vd., 2016:272-273).

İşveren markasının temel rolü, öncelikle basitleştirme ve bunlara odaklanma, verimliliği artırma, işe alım, çalışanları elde tutma, onların bağlılığını geliştirme konusunda tutarlı bir çerçeve sağlarken, diğer taraftan işverenleri diğerlerinden farklılaştırarak rekabet avantajı sağlamakta ve örgütsel performansı artırmaktadır (Öksüz, 2012:21).

Backhaus ve Tikoo'ya göre, işveren markası insan sermayesine ustaca yatırımlar yapmayı sağladığından dolayı işletmenin performansını geliştirebilmektedir. İşveren markası örgüt kültürü ve örgüt kültürünü ve örgüt sadakatini ve çalışan verimliliğini artırmada katkıda bulunmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004:503).

İşveren markası ile çalışan performansı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. İşveren markasının çalışanların performansına çeşitli şekillerde faydası bulunmakta olup, yapılan bir araştırmada, en iyi işverenler=en iyi

personel= en iyi performans olarak ilişkilendirilmiştir (Yoonkung, 2012:17). Uygun ve optimal performans ise verimliliği beraberinde getirecek ve iş tatminsizliğini ortadan kaldıracaktır. Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olan iş tatmini işgörenlerin işletmede kalmasını ya da ayrılmasını belirlemektedir. İşveren markası, örgüt içinde işveren ile işgören arasında sinerjinin ve olumlu örgüt kültürünün ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Ören ve Yüksel, 2012:46-48). Ek olarak işveren markası ile (potansiyel yetenekli işgöreni işletmeye çekip) örgüt kültürünün geliştirmesini sağladığından en iyi performansı gösterecek kişilerin işletmede yer almasını sağlamaktadır. Hizmet sektöründe yer alan işletmeler açısından işletmenin başarıları için olumlu ve güçlü işveren markasına bağlı olmaktadır (Yoonkung, 2012:12).

2.5.6. İşten Ayrılma Niyeti Minimazasyonu

Yaşanan küresel bunalımlar, ekonomik, sosyal ve politik olumsuzluklar iş yaşamındaki bireyleri olumsuz etkilediğinden, çalışanlar geleceğe karşı da olumsuz bakmaktadırlar. Dolayısıyla çalışanları geleceğe dair güvensiz ve işten ayrılmaya niyetli bireyler haline getirmektedir. Yaşamdaki mutsuzluk artarken, mutluluk azalmaktadır. Bu durumda pozitif psikolojik sermaye unsurlarına sahip olan bireylerin örgütteki varlığı çok önemli olmaktadır (Erkutlu, 2015:147).

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan unsurlardan biri olan iyimserlik; bireyin niteleyici, açıklayıcı ve ifade etme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. İyimser bireyler, geçmişteki başarısızlıklara rağmen, pozitif beklentiler sahip olduğundan hep ileriye doğru hareket etme eğilimde olmaktadır. Dolayısıyla iyimser bireyler gelecekle ilgili olumlu durumların ortaya çıkabileceği dair inanç içerisinde bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar iyimser olanların, kötümser olanlara göre daha az oranda işi bıraktıklarını göstermektedir. Ayrıca iyimserlik ile keyfi ve zorunlu işgören devamsızlığı arasında da negatif ilişkinin varlığı bulunmuştur. Yine yapılan araştırmalar, pozitif psikolojik sermayesi yüksek kişilerin daha az işsiz kaldıkları sonucunu göstermiştir (Erkutlu, 2015:142, 146).

Günümüz dünyasında çalışanların arzuları ve beklentileri sürekli olarak değişmekte ve bu beklentiler karşılanmadığında iş yerlerine karşı iş görenlerde kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Pek çok kişi baştan vaat edilen iş koşullarının

gerçekleşmemesi durumunda kendisini aldatılmış hissetmektedir. Sonuç olarak yüksek iş gören devir hızı ve düşük performans ortaya çıkmaktadır (Baş, 2011:76). İşte burada işveren markası imajının önemi ortaya çıkmaya başlayacaktır. Çünkü işveren markası, yetişmiş insan kaynağını işletmelerde tutmanın ve en etkili bir şekilde değerlendirmenin diğer ifadesi olup, iş gören devir hızını düşürücü etkisi bulunmaktadır.

İşletmenin en önemli amaçlarından biri de işgören devrini minimum düzeyde tutmaktır. İşveren markası, insan kaynağını değerli olduğunu kabul eden ve bu değeri korumaya çalışırken bir yandan da yaratılacak çalışma ortamına nitelikli insan kaynağını çekmeye çalışmaktadır. İşyerinden iş tatminin yükselmesi işten kaynaklanan memnuniyetsizliği ortadan kaldırdığından işten ayrılmaları azaltacaktır (Sağır, 2018: 422). İşten ayrılma, işyerine maddi açıdan kayıplara neden olurken, örgüt içi çalışanın psikolojisine onarılması zor yaralara neden olmaktadır. Dolayısıyla işten ayrılma niyetinin önüne geçilmesi ve işletmeye çalışanların kendilerini adamalarının sağlanması için işletmeler her türlü fiziksel, sosyal ve psikolojik ortamları sağlaması gerekmektedir. İşletmenin örgütsel çekiciliği sadece potansiyel çalışanlara değil aynı zamanda mevcut çalışanın mutlu etmeye yönelik işveren markası yöneticiler tarafından önemle üzerinde durulması gerekmektedir (Terlemez, 2012:109).

Sonuç olarak işveren markasına sahip olmak, işletmeleri farklılaştırmakta ve rakiplerinden ayırmakta, nitelikli işgöreni işletmeye çekmekle kalmayıp, çalışanları elde tutmasını ve bağlılığını sağlayarak, çalışanların moral ve motivasyonlarının yanı sıra verimliliği artırmakta, finansal faydalar sağlayarak kurumsal itibara katkıda bulunmaktadır (Öksüz, 2012:27).

2.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Oluşumuna Etkisi

İşine bağlı çalışanların, çalıştıkları örgütte iyi birer vatandaş olması beklenmektedir. Çalışanların kendi bilgisini, yeteneğini ve becerilerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmesine yönelik gönüllük davranışlarını tanımlayan bireysel gelişim boyutu, örgütsel davranışın bir unsuru olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer örgüt elemanlarının görevlerini yerine getirmelerine destek verilmesi ve bilinç kazanmalarına yardımcı olan fazladan rol davranışları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı

göstermesi beklenmektedir. Yani, eğer çalışan örgütsel bağlılığı bir davranış, niyet, tutum veya motivasyonel bir etkileşim olarak görürse örgütte vatandaşlık davranışları sergilemesi yüksek olmaktadır (Kaya ve Zerenler, 2014:93).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, 1980'lerin sonunda ortaya çıkmasından bu yana değişik tanımlamalar yapılmıştır. Örgütsel davranış, çalışanların kendilerinin destekleyen ve yaptıkları işletmeye fayda sağlayan olumlu ve yapıcı herşeyi kapsayan bir terimdir. Örgütün hedefleri için çalışan, örgüte fayda sağlayacak şekilde yardımcı ve destekleyici olmayı vatandaşlık davranışı tanımında somutlaştırmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın performansı ve refahı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermekte, bu da örgüt üzerinde dikkate değer etkiler yaratmaktadır (Zhang, 2011:2-4).

ABD'de yapılan bir araştırmada yöneticilerin, çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerini geliştirmeye yatırım yaptıklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarında artışı sağlayabildikleri görülmüştür. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunduğu ortaya çıkmıştır (Norman vd., 2010:388).

Gözükara ve Hatipoğlu Türkiye'de işveren markasının, örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına dayanarak, işletmelerin çalışanlarına sundukları, kariyer fırsatları, promosyonlar, yaratıcı ve yenilikçi iş ortamlarının yanı sıra yürüttükleri sosyal sorumluluk projeleri ve güçlü bir işveren markası oluşturmak için ortalamanın üstünde finansal cazip teklifler sağlamaları, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını bulmuşlardır. İşveren markası ile örgütsel vatandaşlık arasında hem kurumsal fırsatlar hem de çalışma ortamı bakımından pozitif yönlü ilişkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca işletmeler örgütsel performanslarını ve etkinliklerini artırmak için çalışanlar arasında vatandaş olma duygusunu geliştirecek ve teşvik edecek yatırımları yapmasını gerekmektedir (Gözükara ve Hatipoğlu, 2016:483).

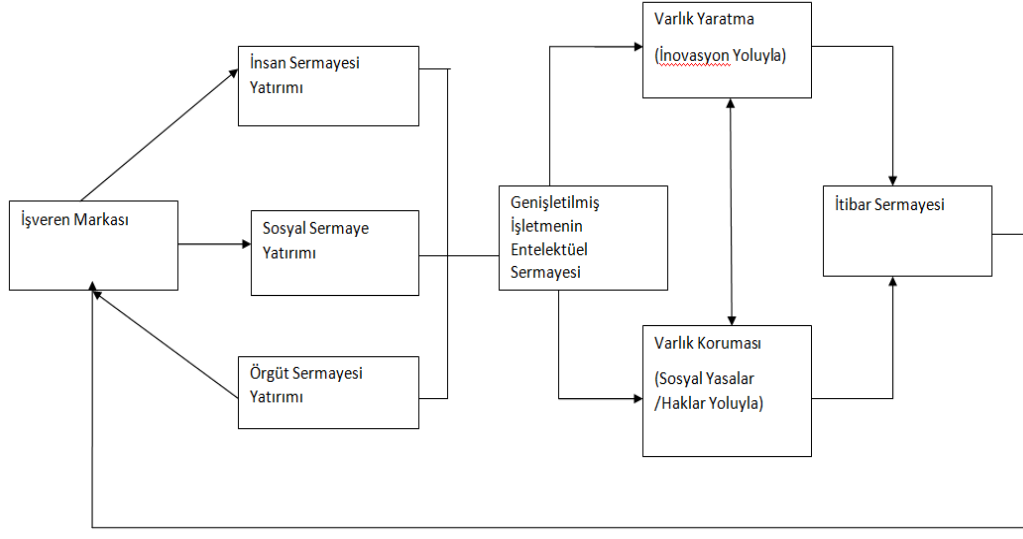
Sonuç olarak, literatürde pozitif psikolojik sermaye ile işveren markasının yukarıda anlatılan konular ışığında, bu iki kavramın yukarıda sayılan ortak çıktılarının varlığının olması, bu iki kavram arasındaki ilişkinin araştırılmasına

teşvik eden en önemli ortak unsurlar olmuşturlar. Bunun dışında aşağıda belirtildiği üzere sermaye türleri ile işveren markası arasındaki ilişkiler bulunmaktadır.

2.5.8. Sermaye Türleriyle İşveren Markası İlişkisi

Güçlü işveren markalarının, yüksek kaliteli insanları inovasyon oluşturmak için cezbettikleri, tuttukları ve korudukları düşünülmektedir. Ancak işletmelerin markaları ve işveren markası konusunda yenilikçi olmaları yeterli değildir, aynı zamanda bunun da biliniyor olması gerekmektedir. İşveren markası ile yenilikçilik/ inovasyon arasında direkt bir ilişki bulunmamakla beraber kurumsal itibarı etkilemek için insan sermayesine, sosyal sermayeye ve örgüt sermayesine yatırım yapılarak sağlanmaya çalışılmaktadır. Aşağıdaki modelde insan ve sosyal sermayenin oluşturulmasını sağlayan ve işveren markalaşma sürecine yardımcı olan kurumsal sermayeyi de içermektedir. İnsan, sosyal ve örgüt sermayeleri birleşerek entelektüel sermaye ile birlikte hisse senetlerini artırmak için birleşmektedirler. Bunların aracılığıyla da yenilik/ İnovasyon durumu ortaya çıkmaktadır. İşveren markası, farklı sermaye biçimlerinin etkileşim ve aracılığıyla inovasyon türleri ve sosyal yasal (hak) düzenlemeler üzerinde önemli bir etkiye sahip olarak örgütün uzun vadeli, itibar sermayesi üzerinde etkileyici rol oynamaktadır. Sonuç olarak işveren markası, yetenekli bireyleri cezbetmeye ve elde tutmaya yardımcı olmakta ve ayrıca liderliğe güvenin artmasında ve daha güçlü bağ kurulmasını sağlayarak bireysel ve örgütsel düzeyde bağlılığı etkilemektedir (Martin vd., 2011:3620).

Şekil 2.8: İşveren Markasının İnovasyon, İtibar ve Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkilerin Modellenmesi



Kaynak: Martin, G., Gollan P. Ve Grigg K.(2011); “Is there a bigger and beter future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wickend problems in SHRM,” The International Journal of Human Resource Management, Cilt. 22, No. 17, s.3618-3637.

Yukarıda var olan sermaye türlerinin için yaptığımız bu araştırma sonrası pozitif psikolojik sermayenin de işveren markasıyla ilişkisi olmasından dolayı işveren markasının inovasyon, itibar ve kurumsal yönetim üzerine etkilerin modellenmesine yeni bir ilişki eklenebileceği bu araştırma sayesinde görülmektedir.

3. ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve ilgili literatüre katkısı, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıklarına, araştırma modeli ve hipotezlerine, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Literatür Taraması

İşveren Markası ve pozitif psikolojik sermaye konuları yeni sayılabilecek güncelliğini koruyan konular olmaktadır. Bu çalışma Antalya bölgesindeki 5 yıldızlı otel çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerinin işveren markası oluşumu üzerindeki etkisinin incelenmesi yönüyle literatüre katkı sağlamaktadır. Literatürde yer alan diğer çalışmalara kısaca aşağıda değinilmektedir.

Luthans ve Youssef (2004) tarafından yapılan nitel araştırma sonucunda örgütlerde insan davranışları ve onların motivasyonları hakkında öne sürülen negatif teorilerin yerini çalışanların insan, sosyal ve psikolojik sermayelerini geliştirmeye yönelik, pozitif odaklı yönetim anlayışlarına yerini bırakması gerektiğini söylemişlerdir. Ayrıca bu anlayış değişikliğinin nedeni olarak yani beşeri ve sosyal sermayeden, pozitif psikolojik sermayeye doğru ilerleyişinde insan faktörünün öneminden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Özellikle pozitif psikolojik sermayenin, bugün ve gelecekte kuruluşların karşılayacakları zorlukların üstesinden gelmede etkin rol oynaması için pozitif psikolojik sermaye kavramı daha iyi tanınmalı ve kullanılmalıdır demişlerdir.

Luthans vd. (2005) tarafından “Pozitif Psikolojik Sermayenin Gelişimi ve Bunun Sonucunda Oluşan Performans Etkisi”, adlı araştırmasını Çin’de iki özel ve bir devlet olmak üzere üç üretim işletmesinin 422 denetçisi ve bir işletmenin 272 çalışanı ile yapmıştır. Araştırmada, pozitif psikolojik sermayenin katılımcıların performansı arasında bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Toplanan verilerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış, Korelasyon ve Regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu araştırmada, pozitif psikolojik sermaye ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca yine bu araştırmada, pozitif psikolojik sermaye (umut ve dayanıklılık ile ilişkisi açısından)

ile yaş ve cinsiyet (umut ile ilişkisi bakımından) arasında pozitif yönde bir ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Genel olarak pozitif psikolojik sermaye ile yaş arasında, yine pozitif yönlü ilişki olduğu gözlemlenirken, cinsiyet açısından ise aralarında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Luthans vd. (2007) tarafından, “ Pozitif Psikolojik Sermaye: Performans ve Memnuniyet Arasındaki İlişkisi ve Ölçümü” adlı araştırmasında umut, dayanıklılık, iyimserlik ve etkinliğin, birleşik ve yüksek mertebede fatör olarak iş performansını ve memnuniyeti nasıl öngördüğünü analiz etmek için çalışmıştır. İki çalışma grubu oluşturmuştur. Birinci grupta ABD’nin ortabatisında büyük bir devlet üniversitesindeki 167 yönetici öğrenciden oluşmuştur. İkinci gruptakiler ise, ileri teknoloji ürünleri üreten bir firmanın 115 mühendisinden oluşmaktadır. Katılımcılardan toplanan verileri ölçmek için, doğrulayıcı faktör analizi, Kolmogrov- Smirov, Shapiro-Wilks testleri kullanılmıştır. İki grupta yapılan incelemeler sonucunda pozitif psikoloji ile performans ve iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Avey vd. (2008) tarafından ABD’de çeşitli sektörlerden 132 çalışan ile yapılan araştırmada, psikolojik sermayenin ile pozitif duygular arasındaki ilişkide farkındalığın (artan bilinçlilik) aracı rolü etkisi incelenmiştir. Yapılan araştırmada psikolojik sermayenin pozitif duyguları, olumlu yönde etkilediği ve pozitif duyguların da çalışan davranışlarından sapkın davranışları negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve işe adanmışlığı pozitif yönde; çalışan tutumlarından örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bunun dışında psikolojik sermayenin çalışan tutum ve davranışları üzerinde (adlanmışlık, sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışları) pozitif duyguların aracılık rolü üstendiği de belirlenmiştir.

Norman, vd. (2010) tarafından ABD’deki farklı endüstri kuruluşlarında, yıllık maaşları 80.000 dolar civarında kazancı olan 199 çalışanlar üzerinde, örgütsel kimlik aracı rolüyle pozitif psikolojik sermayenin çalışan sapkınılığı (sinizm gibi) ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel kimliği aracı rolüyle psikolojik sermayenin, her iki tip çalışan arasındaki ilişkiyi düzenlemekte rolü olduğu bulunmuştur. Yapılan bu ampirik araştırmanın

bir diğ er sonucu ise pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel kimlikle pozitif yönlü ilişkisinin oldu ğ u bulgusudur. Araştırmada Regresyon ve Intercorelasyon Analizleri yapılmıştır.

Avey, Luthans, Smith ve Palmer (2010), “Pozitif Psikolojik Sermayenin zamanla çalışanların üzerinde iyi olma etkisi” adlı araştımasında psikolojik sermayenin veya PsyCap’ın (olumlu etki, umut, iyimserlik ve esneklikten ve pozitif psikolojik kaynaklardan oluşan) yakın geçmişte kabul edilen, çeşitli Şekilde olan çalışanların tutumları, davranışları ve performans sonuçları ile ilişkili oldu ğ unu göstermiştir. Araştırmada pozitif psikolojik sermayenin zaman içinde etkisi ve personelin refahı konuları üzerindeki etkisi test edilmesi amacıyla yapılmıştır. Sonuçlar, iki zaman dilimi (pozitif psikolojik sermayesi geliştirilmeden önceki ve sonraki hallerini içeren zamanlar) içerisinde çalışanların pozitif psikolojik sermayesinin hem de refah ölçümleri ile hem de zamanla iyi olma ölçütleriyle ilişkili oldu ğ u yönünde oldu ğ u ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojik sermaye örgütün iş sa ğ lı ğ ı hedeflerine ulaşmada, çalışanların kişisel ve kurumsal zorlukları aşmasında psikolojik iyilik halinin geliştirilmesinde iyi bir teknik olarak kullanılabilere ğ i bulunmuştur. Ayrıca çalışanların zamanla pozitif psikolojik sermayelerinin arzu edilen noktaya çıkabilece ğ i sonucu bulunmuştur. Araştırma 280 kişi üzerinde yapılmış ve SPSS 15.0 ile veriler test edilmiş ve korelasyon analizi uygulanmıştır.

Jung ve Yoon (2015) “Pozitif Psikolojik Sermayenin Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi” adlı araştırmasını, lüks otellerde çalışanların pozitif psikolojik sermayesinin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve etkisini açıklamak amacıyla yapmıştır. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. 324 lüks otel çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Elde edilen bulgulardan çalışanların pozitif psikolojik sermaye unsurlarından umut ve iyimserlili ğ in iş tatminini önemli bir Şekilde etkiledi ğ i, yine pozitif psikolojik sermaye unsurlarından umut ve dayanlılık boytunun örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiledi ğ ini göstermiştir. Çalışanların memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde ilişkili oldu ğ u görülmüştür. Pozitif psikolojik sermayenin otel çalışanlarının

tutumlarını ve örgütün etkinliğini artırabilecek önemli bir performans faktörü olduğunu sonuçlar doğrulamıştır. Buna göre çalışanların olumlu psikoloji ile iş yapabilmeleri için uygun bir çalışma ortamının oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Bunun için danışmanlık programları ya da boş zaman aktiviteleri gibi destek programlarının böyle bir ortamın oluşmasına katkı sağlayacağını belirtmişlerdir.

Poek vd. (2015) tarafından “Ağırlama Sektöründe Çalışanlarının Psikolojik Sermayesi Neden Önemlidir? Psikolojik Sermayenin İş İlişisine ve Çalışanın Moraline Etkileri” adı altında yaptığı çalışmada pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolünün olarak otel çalışanlarının morali üzerine etkisini araştırmıştır. Kore, Seul’da 15 tane 5 yıldızlı otelden 312 ön büro personeli ile anket yapılmıştır ve veriler yapısal eşitlik modeli ile değerlendirilmiştir. Sonuçlar iş ilişkisinin ve pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılık üzerinde kısmen etkili olduğunu göstermiştir.

Kim, vd. (2016) tarafından “Otel Çalışanlarının İş Hayatının Kalitesi, Psikolojik Sermayenin İş Sonuçları Üzerindeki Etkisine Aracılık Ediyor mu?” adlı çalışmada iş yaşamının kalitesi, psikolojik sermayenin hizmet iyileştirme performansı ve kısmi aracı olarak ciro hedefleri üzerine etkisi araştırılmıştır. Kore, Busan’da 10 tane 5 yıldızlı otelde ön planda çalışan 288 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır. Direkt ve aracı etkilerini değerlendirmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Sonuç olarak pozitif psikolojik sermaye, iş yaşam kalitesi ve hizmet iyileştirme performansını hızlandırırken işi bırakma eğilimlerini azaltmaktadır. Bu yüzden otel yönetimleri pozitif psikolojik sermayenin önemini kavramalı ve aday seçim sürecinde pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan kişiler personel olarak seçilmelidir sonucuna varmışlardır.

Tomoff (2105) tarafından Almanya’da yayınlanan çalışmasında, dünyadaki pozitif psikolojik sermaye kavramının gelişimi, amacı, yararları ve önemini vurgulayan nitel bir literatür taraması yaparak bu konudaki araştırma sonuçlarını ortaya koymuştur. Pozitif psikolojik sermayenin olumlu kültür yapısını örgütlerde oluşturmayı amaçladığını, dolayısıyla işletmeler, çalışanların olumlu özelliklerini belirleyip ve bu yönlerini teşvik ederek onlarla en mükemmel

şekilde işbirliği yapması için pozitif psikolojik sermayenin uygun bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

Türkiye’de de pozitif psikolojik sermaye üzerine yapılmış araştırmaları görmemiz mümkün. Akçay (2011)’ın, “Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü” üzerindeki araştırmasının amacı, işletmelerin yenilenebilir ve geliştirilebilir rekabetçi kaynağı olan insan unsurunun sahip olduğu sermaye türü olan pozitif psikolojik sermaye kavramının bileşenlerini açıklamak ve önemini ortaya koymak ile ilgili olarak kavramsal boyutta literatür araştırması yapmıştır. Sonuç olarak rekabet avantajı sağlamada pozitif psikolojik sermayenin önemli bir role sahip olduğu, bu yüzden dolayı çalışanların umut, özyeterlilik, iyimserlik, dayanıklılıklarının geliştirilmesi gerektiği kanısına varılmıştır.

Keleş (2011)’in yaptığı araştırma, “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri” üzerine olmuştur. Yaptığı kavramsal çalışma, iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi önemli örgütsel davranış değişkenlerinin etkilerini pozitif psikolojik sermaye üzerinde olabileceğini konusunu araştırmayı amaçlamıştır. Pozitif psikolojik sermaye kavramlarını ve örgüte olan etkisi kavramsal boyutta açıklanmaya çalışılmıştır.

Erkmen ve Esen (2012)’in , “Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasında günümüzün en önemli bilgi yoğun sektörlerden biri olan bilişim sektöründe çalışanların psikolojik sermayelerini ölçmek için 155 kişi tarafından anketler doldurulmuştur. Verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve t testi yapılmıştır. Bilişim sektöründe çalışanlar içerisinde yönetici olanların ve erkek çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Fakat çalışılan süre ve eğitim durumuna göre pozitif psikolojik sermayeleri değişiklik göstermediği görülmüştür.

Erkuş ve Fındıklı (2013), “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma” yapmıştır. Farklı sektörlerden 572 çalışanla yapılan anketle toplanan anketlere

doğrulayıcı faktör analizi kullanarak ölçeğin uyarlanması yapılmıştır. SPSS 17 ve LISREL 8.51 paket programları kullanılmıştır. Psikolojik sermayenin işten ayrılma niyetiyle negatif ve anlamlı, diğer taraftan iş tatmini ve performansla pozitif ve anlamlı sonuçları bulmuştur. Özyeterlilik ve umut alt boyutlarının yüksek olanların iş performansı da yüksek olduğu, diğer taraftan dayanıklılık boyutunun iş tatminiyle yine anlamlı ve pozitif yönde olduğu ortaya çıkmıştır.

R. Tösten ve H. Özgan (2014)'ın, pozitif psikolojik sermaye ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması” adlı araştırmada, 306 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, eğitim yönetiminde pozitif psikolojik sermaye yaklaşımının eğitimcilerin olumsuzlukları yerine onların pozitif davranışlarına odaklanarak bunu verimliliğe dönüştürebilme amacını taşımaktadır. Sonuç olarak 26 maddelik 6 boyutlu geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak literatüre kazandırmıştır.

Özer, Topaloğlu ve Özmen (2014)'in “Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi” adlı çalışmasında özel bir hastanenin 319 çalışanına yapılan araştırmanın söz konusu düzenleyici etkinin varlığını ortaya koymuştur. Verilere normallik (Kolmogrov-Simironov), Cronbach Alfa güvenirlilik ve Faktör analizleri, t testi ve ANOVA testleri yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda erkek çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu, toplam çalışma süresi arttıkça çalışanların, pozitif psikolojik sermayelerinin de arttığı bulunmuştur. Ayrıca araştırmada, kıdemin çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini arttırdığı görülmüştür.

Taştan (2015)'in “Psikolojik Sermaye: Bir Pozitif Psikoloji Kaynağı ve Yaratıcı Performans Davranışı ilişkisi” adlı çalışmasında, örgütlerin yaratıcılık ve pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarının, çalışanlardaki yaratıcı performans ile ilişkisi olduğu yönündeki varsayım araştırılmıştır. Türkiye’de beyaz eşya sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli firmaların, 165 alt, orta, mavi ve beyaz yakalı çalışanlarına anketler uygulanmıştır. SPSS ve LISREL programlar kullanılarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile değişkenlere ilişkin ölçümler yapılmıştır. Sonuçta pozitif psikolojik sermayenin dört alt boyutunun (umut, özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik), çalışanların yaratıcı performans davranışı ile pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu ve

yaratıcı performans davranışını açıklamada, anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Özler ve Yıldırım (2015) tarafından “Örgütsel Güven ile Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasını eğitim sektöründeki bir kamu kurumunda çalışan 103 personel anket uygulayarak yapmıştır. Araştırmanın anketi 5’li likert ölçeğinde yapılmıştır. Verilere Faktör Analizi ve Kolmogorov Smirnov Testi uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

H. Erdem, G. Kalkın ve M.Deniz’in, “Kişilik Özelliklerinin ve Kontrol Odağının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi” (2016) adlı araştırmasında, 158 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda, uyumluluk ve duygusal denge ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişki olmadığı, fakat iç kontrol odaklılık, açıklık ve dışadönüklük ile pozitif psikolojik sermayenin pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kara ve Beğenirbaş (2016)’ın yaptığı araştırma “Çalışanların Psikolojik Sermaye Algıları Onların Duygusal Rol Davranışlarını Etkiler mi?: Turizm Sektöründe Bir Araştırma” üzerinedir. 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 149 katılımcıdan anket aracılığıyla elde edilen veriler üzerinde regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda işgörenlerin psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe, yüzeysel ve derinden rol yapma davranışlarını olumsuz olarak etkilemekte ve doğal duygu davranışlarını ise olumlu yönde desteklediği görülmüştür.

Yeşil, Yetiş ve Telli (2016)’nin yaptığı araştırma, “Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Çalışması” konusunda olmuştur. Çalışmanın amacı pozitif psikolojik sermayenin çalışanların bilgi paylaşımı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve yenilikçi davranış belirlemeye yönelik etkilerini ölçmektir. Türkiye’de faaliyet gösteren bir kamu bankasının farklı il ve ilçelerinde ve farklı pozisyonlarda çalışanlar üzerinde alan çalışması yapılmıştır. 146 kişiden anket yoluyla toplanan veriler, SPSS 17,0 paket programı ile değerlendirilmiştir. Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuçta,

psikolojik sermayenin çalışanların bilgi paylaşımı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, performans ve yenilikçi davranışları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Geçkil ve Koçyiğit (2017)' in, “Örgütsel Demokrasi ile Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmasında Konya ilindeki turizm işletmeleri çalışanlarından 548 otel çalışanıyla anket yapılmıştır. Veriler, SPSS 21 programında yüzdelik, ortalama, standart Spma, t testi, Anova, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı, Person Momentler Çarpımı, Korelasyon, Lineer Regresyon Analizi ve Post Hoc Turkey HSD, ile analiz edilmiştir. Örgütsel demokrasi algısının psikolojik sermaye arasında anlamlı, doğrusal yönlü ve pozitif şekilde ilişkili olduğu tesbit edilmiştir. Ayrıca bireyin psikolojik sermaye düzeyinin örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgütteki sosyo-moral atmosferinden olumlu yönde etkilendiği bulunmuştur. Araştırmanın bir diğer sonucu ise örgütsel demokrasinin alt boyutlarının, tümüyle psikolojik sermaye düzeyinin alt boyutlarını olumlu yönde geliştirdiği şeklinde olmuştur.

Cömert ve Yürür'ün (2017) yaptığı araştırma, “Pozitif Psikolojik Sermayenin Bir Belirleyicisi olarak Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü” konusundadır. Buna göre Kocaeli ilinde, 131 acil servis çalışanıyla yapılan anket verileriyle betimsel istatistik değerleri bulunmuş, Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, algılanan örgütsel desteğin pozitif psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik üzerinde etsinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Acil 112 çalışanlarının örgütsel destek algılarıyla, pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından iyimserlik ve umut ile ilişkisi pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, diğer bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgular neticesinde örgütsel desteğin, çalışanların özyeterlilik, umut ve iyimserlik özelliklerini artırdığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Çöp ve Kızanlıkl (2017)'nin “Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı Arasındaki İlişki” konusunda yayınlanmış çalışması bulunmaktadır. Bireyin sahip olduğu olumlu ve geliştirilebilir özellikler bütünü oluşturarak pozitif psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmanın evrenini İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan oluşturmuştur. Çalışanlardan elde edilen 280 anketten elde edilmiş verilerin analizinde yüzde ve

frekans analizi, t testi, Anova testi, korelasyon analizi ile tek değişkenli regresyon analizinden faydalanmıştır. Sonuç olarak, pozitif psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

İşveren markası ile ilgili literatür çalışmalarına bakarsak, ilk kez bu kavramı kullanan Ambler ve Brown (1996) ise, marka yönetim uygulamasının insan kaynakları yönetimine uygulanmasını test etmek, işveren kavramı ve mevcut insan kaynaklarının endişelerini gözden geçirmek ve markalaşmanın önemini ortaya koymak için 27 İngiliz şirketini inceleyerek, şirketin üst düzey yöneticilerinin görüşlerini raporlamıştır. Araştırmanın sonucunda işveren markası kavramını ilk kez tanımlamıştır. Buna göre; işveren markası, ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar bütünüdür.

Lievens (2007), “Belçika Ordusundaki İşveren Markalaşması: Potansiyel ve Başvuru Sahipleri ve Askeri Çalışanların Araçsal ve Sembolik Yararlarına Olan Kanıların Önemi” adı altında bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı, işveren markasının araçsal ve sembolik niteliklerini bir paket olarak kavramsallaştırmaktır. 429 kişi potansiyel başvuru sahibi, 392 kişi fiili başvuru sahibi ve 134 kişi mevcut çalışan askeri personel olarak üç guba ayırdığı 955 kişi üzerinde araştırma yapmıştır. Birçok Avrupa ülkesi gibi Belçika’da da askerlik hizmeti zorunlu değil, sadece gönüllülük esasına dayanmaktadır. Askeriyenin bir işveren markasının olmasının işe alım kampanyasındaki araçsal ve sembolik nitelikleri üzerinde durmuştur. İşveren markası ya da işveren markası yönetimi, örgüt içerisinde ve dışarısındaki görüntünün denetimi açısından insan kaynakları birimine büyük görevler düştüğünü belirtmiştir. Çünkü iç ve dış görüntünün uyumluluğunun karşılaştırılması entegrasyonu sağlayacağından, potansiyel ve çalışanların algıları karşılaştırılması gerektiğini savunmuştur. Bir işveren olarak ordunun potansiyel ve mevcut çalışanlarına nasıl bir değer önerisi sunarsa onları teşvik edeceği bakımından bütünleşik bilgi vermesi açısından çalışma büyük önem taşımaktadır.

Davies Gary (2008)’in, “ İşveren Markası ve Onun Yöneticiler Üzerindeki Etkisi” adlı araştırmasında, İngiltere’de faaliyet gösteren 17 değişik kurumda çalışan 854 kişi üzerinde 5’li Likert ölçeği kullanıldığı bir anket yapmıştır. Bu

ankette yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Çıkan veriler için faktör analizi yapılmıştır. İşveren markasını etkilemedeki rolü üzerinde dört sonuç ortaya çıkmıştır. Bunlar, memnuniyet, sadakat, çekicilik ve algılanan farklılaşmadır. Sonuçlar işveren markasının önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmaya göre, işveren markasını kimin yöneteceği ve içsel olarak çalışanları bu konuda nasıl teşvik edileceği önemli bir unsur olmaktadır. İşveren marka bilincinin ortaya çıkmasındaki en önemli etkenler, farkındalık ve görüntü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan işveren markası oluştururken yöneticilerin, özellikle işletmenin marka imajını konusu üzerine odaklanması gerektiğini sonucuna varılmıştır.

Moroko ve Uncles (2008)'nin "Başarılı İşveren Markasının Özellikleri" adlı çalışmasıyla, işveren markasındaki özelliklere ilişkin bu konunun uzmanları arasındaki görüş farklılıkları arasındaki farkı kapatarak ve kurumsal teoriye katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Yöneticiler için başarılı ve başarısız marka değerlendirmeleri yapabilmeleri için kriter olabilecek öneriler sunmaktadırlar. Stratejik işveren markası yaratılması için yöneticilere yol gösteren bu kavramsal çalışmada, farklı ülkelerden ve farklı sektörlerden uzmanların bilgilerine başvurularak veri toplama ve analizinde niteliksel bir yaklaşımda bulunmuşlardır. Bu uzman bilgi sağlayıcılar, kendi deneyimlerine dayanan işveren marka başarısı perspektifini sağlayan bilgileri bir araya getirme konusunda etkin bir yol sundukları için, çalışmaya uygun katılımcılar olarak görülmüştür. Sonuç olarak başarısız ve başarılı işveren markalarının algılanan özelliklerini tanımlanmasına ve tipolojisinin oluşturulmasına olanak sağlamışlardır. Böylece pratik ve teorik olarak işveren markasını yöneticiler kolaylıkla değerlendirebilecekleri verileri sunmuşlardır. Sektör uzmanlarından oluşan katılımcılardan toplanan verilerin analizine dayanarak başarılı işveren markalarının özelliklerinin bir tipolojisini oluşturmuşlardır.

Pernille A.N. Eshøj (2012), "İşveren Markasının Psikolojik Sözleşme Oluşumu Üzerindeki etkisi" adlı tez araştırmasında, işveren markası oluşturulurken potansiyel çalışanlar üzerinde bir kurum için beklentiler yaratması açısından psikolojik sözleşme üzerine gerçek etkisine bakılmıştır. Bu amaçla işveren markası oluşturmaya çalışan iki örnek şirket seçilerek, temel bir takım

kriterler ortaya konmuş, ardından da örnek olay incelemesi yapılarak, nitel bir araştırma sonucunda toplanan veriler karşılaştırılmıştır. Arla Foods Danimarkalı, Alman ve İsveçli süt kurumu ile merkezi Danimarka olan Kuzey Avrupa’da önde gelen enerji şirketi bu araştırmanın örnek evrenini oluşturmakta olup katılımcılarını yeni mezun olarak bu şirketlerde işe başlamış kişiler arasından seçilmesiyle oluşturulmuştur. Amprik yapılan araştırmanın sonucunda işveren markasının, psikolojik sözleşmenin oluşumu üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işveren markası ile psikolojik sözleşmenin varlığı arasında bağlantı olduğu anlaşılmıştır.

Yoonkyung (2012), mezuniyet sonrası çalışmak için üniversite öğrencilerinin istediği işletmelerin işveren markasına ilişkin algılarına yönelik araştırmasını, turizm yönetimi öğrencisi toplam 713 kişi üzerinde yapmıştır. Bu çalışma, potansiyel çalışanlar (üniversite öğrencileri) işverenlere ilişkin algılarını, marka bilinci oluşturma ve cinsiyet akademik seviye, not ortalamaları, staj deneyimi, iş deneyimi, liderlik deneyimi ve işe alım davranışlarının gösterimi gibi demografik faktörlerin işveren markası algılamaları üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. Elde edilen sonuçlar öğrencilerin işverenin marka bilincinin üç bileşeni hakkındaki algılamalarında önemli rol oynamıştır. Bu faktörler; cinsiyet, genel not ortalaması, öğrenci organizasyonlarındaki liderlik seviyesi, iş tecrübesi miktarı ve öğrencilerin işe alım davranışlarının öğrencilerin izlenimleridir. Bununla birlikte, akademik düzey ve öğrencilerin staj deneyimlerini de içeren diğer değişkenler öğrencilerin işveren markası algılamalarında anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Veriler Micosoft Excell 2007 ve SPSS 17,0 ile analiz edilmiştir. ANOVA, Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. Sorular işveren çekiciliği ölçeği ve 5’li Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Ayrıca araştırma bulguları İKY yöneticilerinin iş ortamlarına ve işe alım faaliyetlerinin iyileştirilmesine özen göstermesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Figurska ve Matuska (2013), “İnsan Kaynakları Yönetim Stratejisi Olarak İşveren Markası” adlı çalışmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında işveren markası ile ilgili konuları kavramsal boyutlarıyla sunmaya çalışmıştır. İyi işveren markasına sahip işletmeler, çalışanların katılımı ile onların iş performanslarından ve işveren markasının sosyo- psikolojik belirleyicilerinden

yararlanarak mali faydalar elde edebilecekleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca işgörenlerin, işveren kuruluşa olan gurur duygusu burada etkili bir unsur olmaktadır. İşveren markasının bugünün bilgi temelli ekonomilerinde etkili örgüt kültürünün etkili ve uygun bir şekilde oluşturulmasında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan işveren markası, arka planda rekabet başarısının yakalanmasında anahtar rolü üstlenmekte olduğu sonucuna varmışlardır.

Yapılan araştırmada işveren markasının gerçekten organizasyonlar için bazı olumlu faydaları olduğu araştırma sonucunda bulunmuştur. Bunlar, işyerinde özgüven ve performans artışı, sinizm ile ters orantı, güvenle olumlu yönde ilişkili olduğu yönündedir. Çalışan odaklı işveren markasının kurumun algılanan dış prestijle olan etkisi araştırılmıştır. Dışarıdan işletmenin durumu ve imajının nasıl gözüktüğü ile kıyaslamalı araştırmalar yapmıştır. Sonuçta işgörenlerde az da olsa işveren markası imajı ile gerçekte uyuşmamasından dolayı psikolojik sözleşme ihlali hissiyle hayal kırıklığına uğrayanların olduğu yönünde tespitlerde bulunmuşlardır.

Hillebrandt ve Ivens (2013), Almanya'daki bir holdingin farklı endüstri ve işyeri çalışanlarındaki farklı yaş grubundan 619 kişi üzerinde işveren markasının yapısını ayrıntılı ölçen bir ölçek çalışması yapmışlardır. 10 Faktörlü ölçek yapısı geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin faktör yapısını, ölçek güvenilirliğini ve geçerliliğini incelemek için 304 ve 315 kişilik iki gruba ayırmıştır. İşveren markasını geliştiren sorularla anket hazırlamışlar ve bu anketi online olarak cevap verilmesi sağlanmıştır. Veriler, IBM SPSS AMOS 19 ile değerlendirmişlerdir. Ölçek geliştirme Churchill'in (1979) paradigmasına uygun olarak hareket etmişlerdir. Sonuçlar faktör analizi, yakınsak ve diskriminat geçerliliği ile test edilmiştir. Araştırmanın amacı, işveren markası teorisinin genişletilmesi konusunda hem akademik hem de yönetsel talepleri ele almaktır. Bu hedef doğrultusunda işveren marka yapısını yapabilmek için ölçek geliştirilmeye çalışarak ampirik analizler yapılmıştır. Çünkü işveren markası çok boyutlu bir yapı göstermektedir. Bu nedenle işveren markası boyutlarının etkilerinin araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Örneğin bunlar; genel örgütsel çekicilik, kurumun itibarı, adayın belirli bir kuruluşa başvuru yapma niyetleri, iş tatmini, bir işveren için çalışmanın verdiği güç gibi farklı boyutlar ve değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır.

Diğer taraftan ise işveren markası kavramı, bir işletmeye yönelik tutum, potansiyel ve mevcut çalışanların araştırılması ile elde edilebilecek bilgiler olduğu belirtilerek ülkelerin kültürel farklılıkları bu sonuçları etkileyebileceğinden daha kapsamlı araştırma yapılması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Sharma (2014), işveren marka imajının işe alım sürecinde başvuru sahipleri üzerindeki etkisi üzerine yaptığı Hindistan'da Jammu Üniversitesi, Yönetim ve Mühendislik bölümü son sınıf öğrencilerinden 100 kişilik bir katılımcı grubu üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada çalışanların işveren ve örgütü hakkındaki olumlu izlenimlerinin, onların örgüte katılma kararları vermelerinde önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada Highhaus ve arkadaşlarının 2003 yılındaki çalışmadan uyarlayarak keşif çalışması yaparak işveren markasına, bütünsel bir bakış açısı sağlamaya çalışılmış, böylece yetenek havuzunu oluşturarak buradan işletmeye adayları çekmek için işverenin öncelikle işveren marka imajını iyi oluşturması gerektiğini belirtmişlerdir.

Khanolkar (2016), “İşveren Markasının Y Nesil Çalışanlarının Memnuniyeti ve Bağlılığı Üzerindeki Etkisi” araştırmasını Hindistan'da çeşitli endüstrilerde çalışan Y Nesil (1981-2000 yılları arasında doğanlar), 245 çalışan üzerinde yürütmüştür. 5'li Likert ölçeği ve kurumsal karakter ölçeği, çalışanların örgüt itibarını nasıl algıladıklarını değerlendirmek için 49 maddeden oluşan anket kullanılmıştır. Sonuçlar SPSS v16.0 istatistiksel paket kullanılarak veri analizi yapılmıştır. Kademeli çoklu regresyon analizi sonucunda Y Nesil işgörenler, çalışacakları işletmenin modern, maceracı bakış açısına sahip, destekleyici çalışma ortamı ve güvenilir kuruluş olmasını istemektedirler.

Knox ve Freeman (2016), potansiyel işgörenleri işe alım sürecinde işveren markası imajının etkilerini ölçmek için amprik bir araştırma yapmıştır. Bunun için İngiltere'de büyük üniversiteleri bitirdikten sonra henüz henüz çalışmaya başlamamış yeni mezun lisans öğrencilerinden oluşan 862 kişiye anketler yapılmıştır. Amprik çalışmanın verileri SPSS ile değerlendirilerek t testi yapılmıştır. Şirketlerin işe alım mesajlarının işveren marka imajı ile başvuru yapma olasılığını araştırmışlardır. Ayrıca iç pazarlamanın işveren imaj ve davranışlarını etkilemedeki rolü araştırılmıştır. Sonuç olarak işveren markasının

imajının geliştirilmesinde ilk adımın, işletmenin iç pazarlamaya yönelik yaklaşımında yattığı sonucu bulunmuştur.

Nigel Wright, insan kaynakları temini konusunda İngiltere’de danışmanlık hizmeti veren, işe alım sektöründe ulusal ve uluslararası müşterilerine çözüm üreten en saygın önde gelen kuruluşlardan biridir. Çeşitli endüstri dallarında profesyonel nitelikte uzmanlaşmış ekibiyle tüketici, sanayi, imalat ve kamu sektörlerinde iş desteği ve profesyonel hizmetler vermektedir. Bu kurum ile Durham Üniversitesi – İngiltere’nin Oxford ve Cambridge Üniversiteleri’nden sonra en eski ve en iyi üçüncü üniversitesi olup dünya sıralamasında en başlarda bulunmaktadır. İşletme okulu arasındaki yapılan bu ortak araştırma projesi, 1000’den fazla yönetici ve profesyonele uygulanmıştır. Berthon’un işveren çekiciliği anketi kullanılmıştır. Böylece çalışanların “işveren markalarına” nasıl tepki verdikleri araştırılmıştır. İstatistiksel sonuçlarda ise anlamlı bulgulara rastlanılmıştır. İşverenlerin "işveren markasını" nasıl yönetebileceklerine ve çalışanların sadakatini nasıl kazanabileceklerine ilişkin bulgular ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmada Berthon’un işveren çekiciliği anketi, mevcut çalışanlara uygulanmıştır (Nigel Wright, 2013:4-5).

Theuer, Tumasjan, Welp ve Lievens (2018), “İşveren Markası: Marka Eşitliği Tabanlı Bir Literatür Gözden Geçirmesi ve Gündem Araştırması” adlı çalışmada son 20 yılda işveren markasına olan ilginin büyük oranda artmasına karşın işveren markası konseptinin heterojen yorumlarla parçalanmış alana dönüşmüş olduğunu iddia etmişlerdir. Yaptıkları bu araştırma ile gelecekte yapılacak çalışmalara yol gösterecek ve güçlendirecek bilgileri sunmak için mevcut literatürü gözden geçirilmesi ve işveren markalarının bütünleştirici bir modelinin oluşturulması için marka eşitliği perspektifine sahip düzeye getirmeyi amaçlamışlardır.

Analitik bir yaklaşım kullanan araştırmacılar, farklı işveren boyutları ve markalama stratejileriyle bütünleştirdikleri 187 makaleyi kavramsal, işveren bilgi boyutları, işveren markalaşma faaliyet ve stratejileri üzerinde durdukları bir literatür araştırması yapmışlardır. Sonuç olarak yazarlar bir işveren marka değeri geliştirerek gelecekteki araştırma yolları konusunda pratik çıkarımlar üretmişlerdir.

İşveren markası ile ilgili Türkiye’de yapılan belli başlı çalışmalara göz atabiliriz. Bunlar;

Özgen ve Akbayır (2011), “İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaşması”, araştırmasını kavramsal olarak yapmış ve işveren markalaşmasının ciddi, stratejik ve uzun vadeli bir sorumluluk olduğunu belirterek, işveren markasının kuruma getireceği yararlar üzerinde durmuştur. Bu çalışmayla araştırmacılar işveren markasının oluşturulması ve sürdürülebilirliği açısından iletişim çabalarının gerekli olduğunu belirtmiş, işveren markasının temel özelliklerini, iletişim disiplini çerçevesinden değerlendirerek konuya çeşitli örnekler vermiştir.

Terlemez (2012)’in, “İşveren Markasının, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği” adlı tez çalışmasında, ilk olarak fiilen İstanbul’da görev yapan ve yaşayan 14 kişilik örneklem grubu ile en az 21 en fazla 55 dakika süren derinlemesine görüşmeler yapılarak bilgiler toplanmıştır. Daha sonra bu bilgilere istinaden hazırlanan sorular pilotlara sorulmuştur. Anket olarak sunulan 22 maddelik fonksiyonel ve 11 maddelik sembolik fayda ölçekleri geliştirilerek kapalı uçlu 5’li likert ölçekteki anket sonuçları, SPSS 16,0 programı ile faktör analizleri yapılmıştır. Yüz yüze ve internet yoluyla yapılan anketlerden sadece 94 adedi kullanılabilmiştir. Sonuçta işveren markası yönetimi ile yüksek düzeyde adanmışlık olduğu konusunda Türk Hava Yolları’nda çalışan pilotlarda fonksiyonel ve sembolik faydalarla işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işveren markasının sunduğu fonksiyonel ve sembolik faydalar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Belirli ekonomik refah düzeyine ulaşan THY pilotlarının maddi çıkarlar dışında, sosyal kimliklerini gerçekleştirmeye yarayacak faydalara da ihtiyaç olduğunu konusuna dikkat çekilmiştir. Bunu işveren markası oluştururken kullanılması gerekliliği üzerinde durulmuştur. İşveren markasının sunduğu fonksiyonel ve sembolik faydalar ile örgütsel çekicilik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, adanmışlıkla ise yine aynı şekilde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunduğu, ayrıca işveren markasının işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkisinin varlığı tespit edilmiştir.

Öksüz'ün (2012), “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi” adlı çalışmasında işveren marka yönetimi sürecinde iletişimin rolünü ortaya koymaya çalışmıştır. Bu çalışmada kavramsal boyutlar ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, iletişimin işveren markası üzerinde hayati bir rol üstlendiğini göstermiştir. Özellikle işletmeler işveren markası ile ilgili mesajlarının tüm çalışanlara, paydaşlara ve potansiyel çalışanlarına ulaştırmada iletişimin etkin bir rol oynadığı olduğu sonucuna varılmıştır.

Ören ve Yüksel'in (2012), “Marka İşveren Veya İşveren Markası Kavramı. Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında insan kaynakları yönetimi açısından işveren markası perspektifinden işletmeye işgörenin kazanılması ya da kaybetmesinin yarar ve zararlarına bakmıştır. Yapılan kavramsal araştırmanın sonucunda marka haline gelmiş işletmeler, uzun süreli kar marjını yüksek tutmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı sergileyebilmesi açısından insan unsurunu ön plana çıkarılması gerekmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yüksek nitelikli çalışanları işletmede tutmanın ve yeni çalışanları işletmeye çekmede işveren markasının öncü rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Balcı (2014), “İşveren Marka Değeri Yüksek Şirketlerde, İnsan Kaynakları Risklerinin Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında marka değeri yüksek 38 işletmenin insan kaynakları departmanından 50 anket toplanmıştır. SPSS istatistik 18 programı ile değerlendirilmiştir. Buna göre, işletmelerin insan kaynakları risklerini iyi yönetebildikleri, ama vizyon belirlemede insan kaynaklarının risklerini dikkate almadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Uygun adayların zamanında işe alınmaları ile işletmenin marka değerinin yüksek olması arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca insan kaynakları, risklerini iyi yönettiğinde, işveren marka değerini de yükselttiği ve böylece yetenekli işgöreni işletmeye çekip elde tutabilmeyi başardıkları görülmüştür. Bu bakımdan, insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmekte olduğu belirtilmiştir.

Çiftçioğlu'nun (2014), “İşveren Markası Boyutlarının, Çalışanlar Tarafından Nasıl Algılandığı Üzerine Bir Araştırma” isimi çalışmasında; kavramı oluşturan unsurları tanımlanmak için, içerdekiler ve dışardakiler ayrışımından

hareket etmiştir. Araştırmada hâlihazırdaki işletmede çalışan mevcut iş görenlerin, çalıştıkları kurumun işveren markasını oluşturan parametrelere ilişkin görüşlerini alarak incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan saha çalışmasında Türkiye’de faaliyet gösteren, sektörde iyi bir üne sahip, iletişim teknolojisi firmalarından seçilen 200 beyaz yakalı personelin görüşleri alınarak, içerdekilerin çalıştıkları kurumun sembolik ve araçsal işveren markası parametrelerinin nasıl değerlendirdikleri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları, mevcut çalışanların, çalıştıkları kuruma yönelik işveren markası algılamalarının (ücret, iş güvencesi vb.) fonksiyonel unsurlardan daha çok sembolik unsurlara daha çok önem verdikleri saptanmıştır.

Demir (2014), “İşveren Markası Ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri” isimli Yüksek Lisans Tez çalışmasında, Gebze Organize Sanayi Bölgesi’nde (GOSB) bulunan üretim işletmelerindeki marka çalışmalarının, işgören memnuniyeti üzerindeki etkilerini tespit edebilmek amacıyla GOSB’de bulunan 197 adet üretim işletmesinde çalışanlardan bilgiler edinerek gerekli veriler toplanmıştır. Çalışmada 36 soruluk anket formu geliştirilmiştir. Toplanan veriler için frekans analizi, güvenilirlik analizi ve Ki – Kare bağımsızlık testleri kullanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda, işletme büyüklüğü ile markanın varlığı arasında, işletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda marka konumu arasında, işletmenin büyüklüğü ile çalışanların memnuniyeti arasında, işletmede marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasında, markanın konumu ile çalışan memnuniyeti arasında, işletmenin uluslararası pazarlarda marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak işletme büyüklüğü ile sektörde markanın bulunduğu konum arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Güngördü vd. (2014)’nin, “İşsel Pazarlama Bağlamında İşveren Markalaması Üzerine Ampirik Bir Çalışma” isimli çalışmasında; işsel pazarlama, işveren markalaması ve işveren çekiciliği kavramları açıklayarak, işsel pazarlama içerisinde yer alan işveren markası için önem arz eden işveren çekiciliğinin belirlenmesinde etkili değişkenlere yer verilmesine çalışılmıştır. Yapılan işveren markası, işveren çekiciliğinden oluştuğundan dolayı, Türkiye’de Gazi Üniveristesi

son sınıf işletme bölümü öğrencilerinden 340 kişi üzerinde yapılmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda, iyi bir işveren markası sahip olan işletmenin, işveren olarak seçilebilir ve çalışılabilir bir yer algısını sağladığı bulunmuştur.

Doğru ve Yeygel Çakır'ın (2015), "İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir araştırma" adlı çalışmasında; teorik anlamda işveren markası yönetimi yaklaşımında, Türkiye'deki en gözde şirketlerden dört tanesinin insan kaynakları yöneticileriyle işveren markası uygulamalarına ilişkin nitel araştırma olan derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmada, sadece bireysel tecrübelerle yönelindiğinden dolayı nitel araştırma perspektiflerinden Olgubilim (Fenemoloji) yaklaşımı temel alınmıştır.

Araştırmada Berthon'un işveren çekiliği ölçeği ve 7'li likert ölçeği kullanılarak sorular hazırlanmıştır. Anket yöntemi ile potansiyel çalışanlar olarak görülen üniversite öğrencileri üzerinde veri toplanmıştır. Sonuçta işveren çekiciliğinin; gelişim, sosyalleşme, ilgi, ekonomik değer ve imaj, uygulama, örgütsel dinamizm ve çalışma ortamı olarak yedi boyuttan oluştuğu bulunmuştur. Sonuçlara faktör analizi ve t testi uygulanarak varılmıştır.

Aras ve Bayraktaroğlu (2016), "İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi" çalışmasında işveren markasının fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırma kapsamında bir bankanın 217 çalışanından anket yoluyla veriler toplanmıştır. Veriler için doğruluk faktör analizi Ki-kare testi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan ampirik araştırma sonucunda işveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin varlığına ulaşılmıştır.

Gözen (2016), "Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği" isimli çalışmasında, işveren markasını farklı boyutları ile ele alarak, Turizm Fakültesi öğrencileri üzerinde işveren markası kavramının çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Bu araştırmada amaç Turizm Fakültesi öğrencilerinin, potansiyel işgören

olmalarından dolayı onların işveren markası algısını nasıl belirlediklerini ortaya konmaya çalışılmıştır.

Geliştirilen ölçekle potansiyel işgörenler olarak Akdeniz Üniversitesi turizm öğrencilerinin işveren markası algısı ölçülmüş ve sonuçta ele alınan işveren markası boyutları bağlamında özellikle katılımcılar tarafından itibar boyutuna ilişkin önermelerin daha fazla önemsendiği görülmüştür. Sonrasında ise ekonomik boyut ve gelişim boyutunun önem taşıdığı ifade edilmiştir. Cinsiyete göre ise kadınların erkeklere göre işveren markasının gelişim alt boyutunu daha fazla önemsendiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Gözen (2016)'in diğer bir çalışması da, "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme" başlığı altında yapılan çalışmasıdır. Bu araştırma sonucuna göre, işletmelerdeki insan kaynaklarının kalitesi ve başarısı çoğunlukla işgören bulma sürecindeki başarısına bağlı olmaktadır. Dolayısıyla araştırmacının yaptığı çalışmada işe alım öncesi dönem ve işgören seçimi süreçlerini Türkiye'de yeni gelişen işveren markası yönetimi perspektifinden bakarak yapmıştır. Böylece İKY 'nin işveren markası çalışmaları için kavramsal boyutta yol gösterici olmayı amaçlamıştır.

Gözükara ve Hatipoğlu (2016)'nın, işveren markasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. İngilizce olarak yayınlanan çalışmasının sonucunda, işveren markasının davranışsal değerlerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve genel olarak da işveren markası ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışma örnekleminde 281 katılımcı yer almıştır ve Berthon'un işveren çekiciliği ölçeği ve örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılarak 49 sorudan oluşan bir dizi anket kullanılmıştır. Sonuçlar SPSS v230 ile analiz edilmiştir.

Narcıkara, Gürol ve Üzmez (2016), "İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği", adlı çalışmasında bir bankanın işveren markası çekiciliğini faktörlerini ölçmek ve eğitim durumlarında etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Bunun için Berthon'un işveren çekiciliği ölçeği kullanılarak son üç ay içerisinde işyerine başvuru yapıp alınmış 500 kişiye 7'li Likert ölçeği ile e-

mail yoluyla anket düzenlemişlerdir. Sonuçlar SPSS programı ile istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Hipotezler ANOVA testi ile analiz edilmiştir. İç tutarlılığını ölçmek için Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Katılımcıların tecrübe düzeyleri ile sosyal ve ekonomik değerler arasında anlamlı bir fark bulunmazken, eğitim düzeyleri ile gelişim değerleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların, gelişimsel değere verdikleri önem, yüksek lisans mezunlarından daha fazla olduğu, yüksek lisans mezunu olan katılımcıların, sosyal ve ekonomik değerlerine, gelişim değerlerine oranla daha fazla önem verdikleri bulunmuştur. Fakat ön lisans ve lisan mezun olan katılımcıların sosyal, ekonomik ve gelişim değerlerine bakış açısı bakımından anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

Sağır (2016), “İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat- Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama” adlı araştırmasında, işveren markası oluşumunda insan kaynakları faaliyetlerinin, çalışma ortamının tazminat- kazanç üzerinde etkisinin olduğu varsayımından yola çıkarak, geleceğin işgücünü oluşturan Turizm Fakültesi öğrencilerinden geri dönüşü olan 515 adet bilimsel açıdan kullanılabilir anket üzerinden değerlendirme yapmışlardır. Verilerin Regresyon Analizleri sonucunda insan kaynakları faaliyetleri ile %50'lik bir düzeyde tazminat ve kazançta pozitif etki ettiği görülmüştür. Ayrıca tazminat-kazanç ve çalışma ortamı arasında %57'lik anlamlı pozitif yönlü bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada varılan diğer bir sonuçta, işveren marka değeri algısı bakımından yöneticilerin işletmenin örgütsel faaliyetlerine bir bütün olarak bakması gerektiği yönünde bir bulgu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın hedef kitesini üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Üniversite öğrencileri potansiyel çalışanlar olarak görüldüğünden, işveren markasının üç birleşenini algılamalarında, demografik özellikler ile akademik seviyeler ve akademik başarılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Çalışmada potansiyel çalışanların akademik başarılarına göre işveren markasının birleşenlerinin algılamalarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Cinsiyete göre işveren markasının üç birleşenini algılamalarında ise insan kaynakları ile tazminat-kazanç birleşeninde anlamlı bir farklılık tespit edilememişken, çalışma ortamında anlamlı bir farklılık olduğu

bulunmuştur. Kadın işgören adaylarının çalışma ortamı puanları, erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu da, kadın işgören adaylarının erkeklere oranla çalışma ortamından beklentilerinin daha yüksek olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip, itibarı yüksek, müşteri ve işgören odaklı, tanınan vb. niteliklere sahip bir işletmeyi tercih etme olasılığı potansiyel kadın çalışanlarda erkeklere oranla daha yüksektir.

3.2. Araştırmanın Tanıtılması / Metodolojisi

3.2.1. Araştırma Problemi

Araştırmanın sorunsalı olarak, pozitif psikolojik sermaye unsurlarının; umut, özyeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılığın işveren markası oluşumu ve algılanmasında, birbirleri üzerinde ne kadar etkili olduğunun ve ne derecede katkıda bulunduğunu ortaya koyarak örgütsel davranışlar alanına katkıda bulunmaya çalışmaktır.

İşletmeler ve müşteriler arasında bağ kuracak olan etken unsur markadır. Müşterinin zihninde ürün ya da hizmet ile alakalı olumlu algı oluşturmak ve müşteri çekiciliğini sağlamak amacıyla yaratılan marka kavramından farklı olarak, işveren markası kavramı işletmenin dış müşterileri yani tüketicileri değil, işletmenin iç müşteri olarak kabul ettiği kendi çalışanlarını hedef almaktadır.

Günümüzde halen pek çok işletme, kaliteli mal ve/veya hizmet sunmasına rağmen güçlü bir tüketici markası yaratamadığı için müşterilerini kaybettiği bilinmektedir. Yine pek çok işletme, güçlü bir işveren markası yaratamadığı için nitelikli işgücünü işletmeye çekememekte ya da hali hazırdaki mevcut çalışmaları da kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Artık sadece nicel olarak değil, nitelikli insan kaynağını işletmeye çekmek yeterli olmamakta bu kaynağı elde tutmak da, işletmelerin başarısı açısından son derece önemli hale gelmektedir. Bir işletme yeterli miktarda maddi ve fiziksel sermayeye sahipse, en yüksek teknolojiyi satın alabilmektedir. Fakat iş bununla kalmamakta, bu yüksek teknolojiye hayat verecek olan gerekli nitelikteki insan kaynağını bulmak ve onu elde tutmakgerçekte hiç de kolay olmamaktadır (Baş, 2011:14).

İşveren markası, işletmeler için örgütsel kimliğin oluşumunda yeni ve önemli bir yaklaşım olup işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunduğu olumlu algıyı yaratacak yararları ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır. İş arayanlar, olumsuz itibara sahip işletmelerden ziyade daha güçlü pozitif itibara sahip işletmelerle, daha fazla ilgilendikleri yönünde pek çok bilimsel araştırma bulunmaktadır (Sağır, 2016:418).

Diğer taraftan çalışma hayatında yaşanan değişimler, finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye gibi sermaye türlerin sürdürülebilir rekabetçilik için yeterli olmaması, insan kaynağını sermaye olarak yaklaşan yeni yönetim anlayışları ve pozitif bakış açısı gibi yeni yaklaşımlar çalışanların, örgüt içerisinde olumlu davranışlarının gelişimine katkıda bulunmaktadır. Luthans bireyin psikolojik durumunu, “psikolojik sermaye” olarak tanımlamakta; örgütsel alanda zayıflıkları ve negatif durumları belirlemek yerine bireyin pozitif duygularına odaklanmak gerektiğini ileri sürmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014:20).

Fred Luthans, pozitif psikolojik sermayeyi, işyerinde verimlilik artışı için çalışanların psikolojik kapasitesini ölçme ve geliştirmede iyimser insani özelliklerin bilimsel uygulaması olarak tanımlamıştır. Luthans, pozitif psikolojik sermayeyi, iş hayatında verimlilik artışı ve memnuniyet göstergesi olarak kurumsal psikoloji kapsamında ele almaktadır. Dolayısıyla yüksek pozitif psikolojik sermayeye sahip bireyler, görevlerine daha fazla emek vermekte ve daha yüksek motivasyonla çalışmaktadırlar. Ayrıca karşılaştıkları sorunlarda çok sayıda çözüm üretebilmekte ve beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkabilecek performans düşüşlerinde hızlı bir şekilde baş edebilmektedirler. Pozitif psikolojik sermayenin içeriğindeki tüm unsurlar, çalışanın memnuniyetini hedefleyen iş ortamları yaratmak için kullanılmaktadır. Böylece yüksek verimlilikte başarılı kurumlar elde edilmektedir. Çünkü olumlu yaklaşımlar işgörenlerin çalışma verimini artırmakta ve pozitif yükselişle işletme, uzun vadede kendi alanında olumlu bir ivme kazanabilmektedir. Böylece, doğru çalışma ortamı oluşturan şirketler, yetenekli iş görenleri çekebileceklerdir (Tomoff, 2015:5).

Pozitif psikolojik sermayenin işteki stresle mücadele etmede, çatışma, ilgisizlik ve çalışan devir hızının azalmasında önemli bir kaynak olduğu, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, iyilik hali, pozitif etkinlik olumlu yönde

ilişkili olup, psikolojik sermaye bireyin ve iş alanlarının yaşam kalitesini önemli ölçüde artırmaktadır (Kaya ve Zerenler, 2014:21).

İşveren markasına sahip şirketler, çalışanların bağlılık düzeylerini motivasyon ve performansını arttırdığı için iyi nitelikli, iş görenleri işletmeye çekebilmektedir (Baş, 2011:43). Ayrıca güçlü bir işveren markası, işletmelere nitelikli işgücünü çekmede mevcut çalışanların elde tutulması ve iş gören sadakatini oluşturmada yarar sağlamaktadır. Bunlar aracılığı ile de çalışanların moral ve motivasyonunu artırarak bireysel verimliliğe etki etmektedir. İşveren markası işletmede örgüt kültürünü olumlu yönde güçlendirip değiştirirken, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve memnuniyetsizlikten kaynaklanan işten ayrılmaları ortadan kaldırmakta, yani iş gören devir hızını azaltma konusunda pozitif sonuçlara da ulaşılmaktadır (Sağır, 2016:419).

Bu bağlamda ve yukarıda bahsedilen konular doğrultusunda araştırmanın problemi; bir kurumda güçlü bir işveren markası oluştururken mevcut çalışanlar üzerinde önceden oluşturulmuş olumlu örgütsel davranışları sağlayacak olan pozitif psikolojik sermayenin, gerçekte de işveren markalaşmasında bir etkisinin bulunup bulunmadığını araştırıp incelemektir. Gerek işveren markası olsun, gerekse pozitif psikolojik sermaye olsun her ikisinin de örgütte çalışanların, iş tatminini sağladığı, performans, verimlilik ve motivasyonlarının artışına sebep olduğu, aynı zamanda da işteki stresin azalmasında, örgütsel bağlılığının oluşup işten ayrılma niyetinin ortadan kalkmasında etkin rol oynadıkları değişik araştırmalarla ispatlanmış olması, pozitif psikolojik sermayenin işveren markası oluşumunda etkin olacağını göstermektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olması için gerekli olan nitelikli insan kaynağının örgüte çekebilmek ve işletmede hali hazırda var olan çalışanları da örgüte adanmışlığını sağlayabilmek, dolayısıyla da “güçlü bir işveren” markası imajı kurabilmek, ancak işletmenin ve çalışanların beklentilerini karşılayacak olumlu bir çalışma ortamı yaratılmasıyla sağlayabileceği kuşku götürmez bir gerçektir.

İşverenlerin tercih edilen bir işletme olabilmeleri açısından olumlu bir örgüt kültürü ve ikliminin olması gerekmektedir. “İşveren Markası” kavramının yaratıcı

olan Simon Barrow işveren markasını, “ işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi” olarak tanımlamıştır. Öyleyse tam tanımlanmamış olmakla beraber psikolojik yararlar paketinde, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin artması güçlü bir işveren markası oluşumuna etki edebileceği varsayılmaktadır. Özellikle her iki kavramın ortak çıktılarının olması da aralarında bir bağ olabileceği ile ilgili bir düşünce yaratmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın temel problemi, “pozitif psikolojik sermayenin işveren marka oluşumu üzerindeki etkisi pozitif yönde olarak mı etkilemektedir?” cümlesidir.

3.2.2. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin günümüzün rekabet ortamında başarılarını artırması ve varlıklarını sürdürebilmesi ancak doğru işgücünü bulmasına ve istihdam etme becerilerine bağlı olacaktır. Bilindiği üzere, her kuruluşun en önemli girdisi “İnsan Sermaye”si olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, ne kadar son teknolojiyle donatılmış olsa da onu çalıştıracak ve işletmeyi amacına ulaştıracak olan iyi yetişmiş insan kaynağıdır. Bu bağlamda yetişmiş iyi nitelikli çalışanı işletmeye çekmek ve bağlılığını sağlamak için güçlü bir işveren markası olması gerekmektedir. Bir işletmenin güçlü bir işveren markası olabilmesi için başta çalışanlarının mutlu çalışanların varlığına ihtiyaç olduğu şüphesizdir. Bu da olumlu örgüt yapısı ile olmaktadır. Bu araştırmanın amacı, pozitif psikolojik sermayeleri artırılmış çalışanların örgüte ve işverene sağlayacağı yararları ortaya koymaktır.

Diğer taraftan bu araştırma, işletmelerin sahiplerine, paydaşlarına, insan kaynakları yöneticilerine işveren markası oluşumunda pozitif psikolojik sermayenin önemli yönde etki edeceği, böylece bundan sonra örgütlerde uygulanacak çalışmalara rehber olacak bilgileri vermeyi amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın turizm sektöründe yapılmış olması hizmet sektöründe yer alan işletmelere bir fikir vermesi açısından yararlı olacağı umulmaktadır. Ayrıca bu araştırma sonucuyla ulaşılan yeni bulgularla ileride yapılacak çalışmalara bir temel teşkil etmesi de beklenmektedir.

İşletme yöneticileri tarafından pozitif psikolojik sermayeleri artırılmış, mutlu çalışanların varlığı, işletmenin işveren çekiciliğini artıracaktır. Bu da yönetim sürecinin daha rasyonel kullanılmasına katkı sağlayacaktır. Yöteciler açısından bakıldığında ise nitelikli potansiyel işgörenlerin işletmeye çekilmesiyle birlikte işletme, sadece kendisinin yer aldığı sektörde rekabet avantajı sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda insan kaynağı olarak en çok tercih edilen gözde işletmelerden birisi de olabilecektir. Böylece işletme, hem müşterilerinin gözünde hem de paydaşları nezdinde önemli bir konuma ulaşacaktır. Ayrıca işletme için de güçlü bir işveren markası yaratılmış olacaktır.

3.2.3. Araştırmanın Önemi

Pozitif psikolojik sermayenin son yıllarda önemini artırdığı görülmektedir. Bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalar alana farklı bakış açıları katarak zenginleştirecektir. Ayrıca hem pozitif psikolojik sermaye hem de işveren markalarının işletmelerin başarısında önemli bir role sahip olduğu bilinmektedir.

Çalışanların firmalar arasındaki farkı algılamasında ayrıca iş seçimlerinde, iş tatminlerinde, işten ayrılma ve örgütsel bağlılığın oluşumu süreçlerinde marka faktörü önemli bir kriterdir. Bu nedenle gerek tüketicilerin gerekse çalışanların gözünde değer oluşturmak, çalışan sadakatini artırmak ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek adına işveren markası oldukça önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle pozitif psikolojik insan sermayesinin güçlü bir işveren marka algısının oluşumunda sağlayacağı katkı ancak aralarında bir ilişkinin varlığı ile anlaşılabilir.

3.2.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın planlanıp yürütülmesinde aşağıda verilen varsayımlardan hareket edilmiştir.

- a. Bu araştırmada incelenen değişkenler dışında, kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisinin söz konusu olduğu,
- b. Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenilen ilişkileri açıkladığı,

- c. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ltđđ,
- d. Katılımcıların anket sorularını doğru anlayıp doğru cevapladıkları,
- e. Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin, araştırmanın konusunu açıklamada yeterli olduğu varsayılmıştır.

3.2.5. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Hipotezleri

Pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması ilişkisini inceleyen bu araştırma betimsel nitelikte bir tarama (Survey) alışmasıdır. Tarama modelindeki araştırmalar geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi, herhangi bir değiştirme ya da etkileme çabası içine girilmeden tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 2002:77). Araştırmada kullanılan model, tarama modellerinden ilişkisel tarama ve nedensel karşılaştırma modeline uygun olarak tasarlanmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması ilişkisinin belirlenmesi sürecinde ilişkisel (korelasyonel) tasarım yaklaşımı esas alınmıştır. Korelasyonel alışmalar iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Cresswell, 2012:338).

Araştırmada ayrıca pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması puanlarının demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim süresi, mesleki rol, aylık kazanç gibi) açısından farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi sürecinde nedensel karşılaştırma (causal-comparative research) tasarımı esas alınmıştır. Nedensel karşılaştırmada, araştırma (causal-comparative research) modellerinde insan grupları arasındaki farklılıkların nedenleri ve sonuçları koşullar veya katılımcılar üzerinde bir müdahale olmaksızın belirlenmeye çalışılmaktadır (Büyüköztürk, vd., 2014:16). Nedensel karşılaştırma araştırmaları incelenen olgunun muhtemel nedenlerini keşfetmeye yardımcı oluşmaktadır. Nedensel karşılaştırmalı çalışmalar, bir yandan betimsel araştırma yöntemleri ile diğer taraftan gerçek deneysel araştırmanın arasındaki boşluğun köprülenmesi olarak görülmektedir (Cohen, Manion ve Morrisson, 2000:265).

Bu araştırma işveren markası oluşumunda pozitif psikolojik sermaye algısının ilişkisi üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda pozitif psikolojik sermayeye ilişkin boyutların (öz yeterlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve iyimserlik) işveren markası oluşumunu (sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, başvuru değeri, fayda değeri) ne düzeyde etkilediği incelenmektedir. Araştırmada ayrıca demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi, aylık gelir, mesleki rol, marka geliştirme eğitim alma durumu) pozitif psikolojik sermaye ve işveren marka oluşumunun farklılaşp farklılaşmadığı incelenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

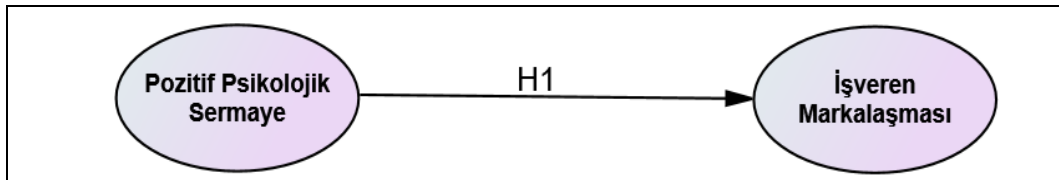
Araştırma Sorusu 1: Katılımcıların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, aylık gelir, mesleki rol) göre pozitif psikolojik sermaye algıları anlamlı farklılık göstermekte midir?

Araştırma Sorusu 2: Katılımcıların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, aylık gelir, mesleki rol) göre işveren markası oluşumu anlamlı farklılık göstermekte midir?

Araştırma Sorusu 3: Pozitif psikolojik sermaye ile işveren markası arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yukarıda belirlenen araştırma soruları bağlamında araştırmanın ana modeli şekil 3.1.'de gösterilmiştir.

Şekil 3.1: Araştırmanın Ana Modeli



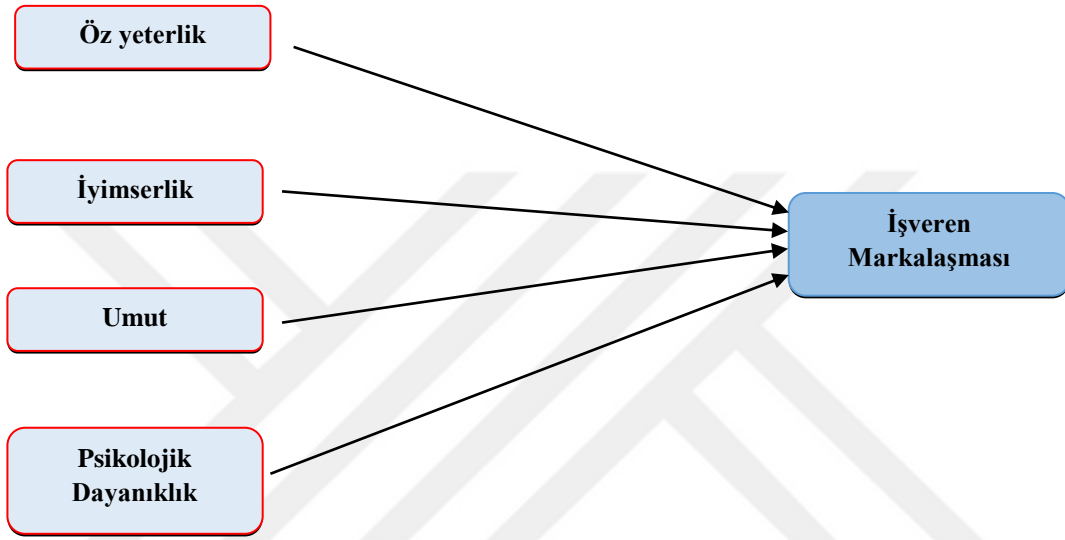
Şekil 3.1.'de Araştırmamız örgüt içinde yapıldığından işgörenlerin PPS'i İM'i oluşumunu etkilediği varsayılmaktadır.

Buna göre araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H₁: Pozitif psikolojik sermayenin işveren markası oluşumu üzerindeki etkisi vardır.

Araştırmada pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarının ile işveren markalaşması alt boyutları arasındaki ilişkiye ilişkin detaylandırılmış modeli için oluşturulan hipotezlere ilişkin görsel model şekil 3.2’de verilmiştir.

Şekil 3.2: Araştırmanın Detaylandırılmış Modeli



Şekil 3.2.’de araştırmanın detaylandırılmış modeli yer almaktadır. Belirlenen bu hipotezlerin yanı sıra pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan; iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve özyeterlilik ile işveren markalaşması puanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim süresi, aylık kazanç ve marka çalışması eğitimine katılma durumu gibi bağımsız değişkenlere göre ilişkisini belirleme amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₂: Pozitif psikolojik sermaye algısı iyimserlik alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Pozitif psikolojik sermaye algısı iyimserlik alt boyutu puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Pozitif psikolojik sermaye algısı iyimserlik alt boyutu puanları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Pozitif psikolojik sermaye algısı iyimserlik alt boyutu puanları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Pozitif psikolojik sermaye algısı iyimserlik alt boyutu puanları mesleki role göre farklılık göstermektedir.

H_{2e}: Pozitif psikolojik sermaye algısı iyimserlik alt boyutu puanları mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{2r}: Pozitif psikolojik sermaye algısı iyimserlik alt boyutu puanları aylık kazanca göre farklılık göstermektedir.

H_{2g}: Pozitif psikolojik sermaye algısı iyimserlik alt boyutu puanları marka çalışması eğitimine katılıma göre farklılık göstermektedir.

H_{3:} Pozitif psikolojik sermaye algısı psikolojik dayanıklılık alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Pozitif psikolojik sermaye algısı psikolojik dayanıklılık alt boyutu puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Pozitif psikolojik sermaye algısı psikolojik dayanıklılık alt boyutu puanları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Pozitif psikolojik sermaye algısı psikolojik dayanıklılık alt boyutu puanları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Pozitif psikolojik sermaye algısı psikolojik dayanıklılık alt boyutu puanları mesleki role göre farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Pozitif psikolojik sermaye algısı psikolojik dayanıklılık alt boyutu puanları mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{3r}: Pozitif psikolojik sermaye algısı psikolojik dayanıklılık alt boyutu puanları aylık kazanca göre farklılık göstermektedir.

H_{3g}: Pozitif psikolojik sermaye algısı psikolojik dayanıklılık alt boyutu puanları marka çalışması eğitimine katılıma göre farklılık göstermektedir.

H4: Pozitif psikolojik sermaye algısı umut alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4a: Pozitif psikolojik sermaye algısı umut alt boyutu puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4b: Pozitif psikolojik sermaye algısı umut alt boyutu puanları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4c: Pozitif psikolojik sermaye algısı umut alt boyutu puanları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4d: Pozitif psikolojik sermaye algısı umut alt boyutu puanları mesleki role göre farklılık göstermektedir.

H4e: Pozitif psikolojik sermaye algısı umut alt boyutu puanları mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H4f: Pozitif psikolojik sermaye algısı umut alt boyutu puanları aylık kazançta göre farklılık göstermektedir.

H4g: Pozitif psikolojik sermaye algısı umut alt boyutu puanları marka çalışması eğitimine katılıma göre farklılık göstermektedir.

H5: Pozitif psikolojik sermaye algısı öz yeterlilik alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5a: Pozitif psikolojik sermaye algısı öz yeterlilik alt boyutu puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5b: Pozitif psikolojik sermaye algısı öz yeterlilik alt boyutu puanları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5c: Pozitif psikolojik sermaye algısı öz yeterlilik alt boyutu puanları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5d: Pozitif psikolojik sermaye algısı öz yeterlilik alt boyutu puanları mesleki role göre farklılık göstermektedir.

H5e: Pozitif psikolojik sermaye algısı öz yeterlilik alt boyutu puanları mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H5r: Pozitif psikolojik sermaye algısı öz yeterlilik alt boyutu puanları aylık kazançta göre farklılık göstermektedir.

H5g: Pozitif psikolojik sermaye algısı öz yeterlilik alt boyutu puanları marka çalışması eğitimine katılıma göre farklılık göstermektedir.

H6: İşveren markalaşması sosyal değer alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6a: İşveren markalaşması sosyal değer alt boyutu puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H6b: İşveren markalaşması sosyal değer alt boyutu puanları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6c: İşveren markalaşması sosyal değer alt boyutu puanları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H6d: İşveren markalaşması sosyal değer alt boyutu puanları mesleki role göre farklılık göstermektedir.

H6e: İşveren markalaşması sosyal değer alt boyutu puanları mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H6f: İşveren markalaşması sosyal değer alt boyutu puanları aylık kazançta göre farklılık göstermektedir.

H6g: İşveren markalaşması sosyal değer alt boyutu puanları marka çalışması eğitimine katılıma göre farklılık göstermektedir.

H7: İşveren markalaşması ekonomik değer alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7a: İşveren markalaşması ekonomik değer alt boyutu puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H7b: İşveren markalaşması ekonomik değer alt boyutu puanları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H7c: İşveren markalaşması ekonomik değer alt boyutu puanları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H7a: İşveren markalaşması ekonomik değer alt boyutu puanları mesleki role göre farklılık göstermektedir.

H7e: İşveren markalaşması ekonomik değer alt boyutu puanları mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H7f: İşveren markalaşması ekonomik değer alt boyutu puanları aylık kazanca göre farklılık göstermektedir.

H7g: İşveren markalaşması ekonomik değer alt boyutu puanları marka çalışması eğitimine katılıma göre farklılık göstermektedir.

H8: İşveren markalaşması gelişim değeri alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8a: İşveren markalaşması gelişim değeri alt boyutu puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H8b: İşveren markalaşması gelişim değeri alt boyutu puanları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H8c: İşveren markalaşması gelişim değeri alt boyutu puanları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H8a: İşveren markalaşması gelişim değeri alt boyutu puanları mesleki role göre farklılık göstermektedir.

H8e: İşveren markalaşması gelişim değeri alt boyutu puanları mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H8f: İşveren markalaşması gelişim değeri alt boyutu puanları aylık kazanca göre farklılık göstermektedir.

H_{8g}: İşveren markalaşması gelişim değeri alt boyutu puanları marka çalışması eğitimine katılıma göre farklılık göstermektedir.

H₉: İşveren markalaşması fayda değeri alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₀: İşveren markalaşması başvuru değeri alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.2.6. Çalışmanın Ana Kütlesi (Evren) ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Antalya ilindeki beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemede tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden kolay yoldan örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu tür örneklemin amacı, araştırmacıya zaman ve maliyet açısından ekonomiklik sağlamaktır. Araştırmanın ana kümesini (evren) Antalya ilinde bulunan turizm hizmeti kapsamında otel işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmanın ana konusu işveren markası oluşumu olduğundan araştırmanın ana kümesi olarak 5 yıldızlı oteller ve bu otellerde görev yapan yönetici, ön büro çalışanı, satın alma, pazarlama, muhasebe, kat görevlisi (housekeeper), yiyecek içecek, teknik eleman gibi işletme çalışanları alınmıştır. İşletmelerde çalışan personel sayısının belirlenmesindeki zorluklar, dönem içerisinde çalışan personel sayısının değişkenliği gibi nedenlerden dolayı ana kümeyi oluşturan çalışanların tam sayısı tespit edilememiştir. Aşağıda Antalya ilinin farklı yerlerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller yer almaktadır.

Tablo 3.1: Örneklemede yer alan 5 Yıldızlı Oteller

No	Otel Adı	Bölge
1	Akra Barut	Lara
2	The Marmara	Lara
3	Venezia	Kundu
4	Fame	Kundu
5	Titanic	Kundu
6	Miracle	Kundu
7	Madran	Kundu
8	Wow	Kundu
9	Concorde	Kundu
10	Porto Bello	Konyaaltı
11	Su Otel	Zena
12	Rixos	Downtown
13	Transatlantik Otel	Göynük
14	Karmir Otel	Göynük
15	Gelidonya	Kemer
16	Alkoçlar	Kemer
17	Papılan Zeugma	Belek
18	Letonya Golf Resort	Belek
19	Ütopya	Alanya
20	Lunablanca	Side
21	Palma Ocean	Side
22	Crown Palace Resort	Side
23	Calide Meris	Side
24	Prences	Side
25	Barut Otel	Side
26	Cesars otel	Side
27	Royal Paradise	Side
28	Sayonare Otel	Side
29	Club Alba	Çolaklı
30	Venüs Otel	Titreyengöl
31	Suana Otel	Titreyengöl
32	Clup Alibey Resort	

Araştırmada kullanılan ölçeklerden oluşan 950 adet anket Antalya ilinde yukarıda belirtilen 5 yıldızlı otellere araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Otellerden 768 adet anket geri dönmüştür. Bu ölçeklerden ölçek maddelerinde çok sayıda boş bırakmalar ya da özensiz-örüntüye dayalı kodlama yapan 6 ölçek geçersiz olarak değerlendirilmiştir. 762 ölçek üzerinden istatistiksel işlemler gerçekleştirilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.2.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olarak “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği” ve “İşveren Markalaşması Ölçeği” kullanılmıştır. Veri toplama aracında ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinin yer aldığı “Kişisel bilgiler” bölümü (cinsiyet, yaş, hizmet süresi, aylık gelir gibi) yer almaktadır. Aşağıda ölçme araçlarına ilişkin detaylı bilgilere yer verilmiştir.

3.2.7.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği (PPSÖ)

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği (PPSÖ), Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş öz bildirim dayalı ve likert tipi derecelmeli bir ölçektir. Ölçek 4 alt boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde modelin toplanan verileri için ne derece uygun olduğunu gösteren bazı uyum iyiliği değerleri bulunmaktadır. Bu uyum iyiliği değerleri aşağıda verilmiştir.

Ki kare Uyum İyiliği (Chi-Square Goodness of Fit- X^2): En yaygın olarak kullanılan başlangıç ve model uyum indeksi olarak bilinir. Gözlenen kovaryans matrisinin beklenen kovaryans matrisinden ne derece uzaklaştığını göstermektedir. Model ile Veri seti arasında uyum mükemmel olduğunda elde edilen değer 0’a yakın olması ve anlamlılık değerinin (p değeri) anlamlı olmaması gerekir. X^2 değeri sıfır yaklaşık modelin uyumunun iyi olduğu anlaşılmaktadır. Örneklem büyüklüğünün 200’ün altında olduğunda X^2 değerinin küçülmesini sağlamak ve modelin uyum iyiliği değerini artırmaktadır. Örneklem grubunun 200’ün üzerinde olduğunda ise X^2 istatistiği sıfır hipotezini reddetmekte ve uyum kriteri olarak ki kare istatistiğinin serbestlik derecesine bölümünü tercih edilmektedir. Serbestlik derecesi ki-kare testinde önemli bir ölçüttür ve X^2/sd olarak ifade edilen uyum ölçüsü modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılmaktadır. X^2/sd oranının 3’ten küçük değer alması iyi uyum olduğunu, “3” ve “5” arasında değer alması uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Klein, 2011:199; Tabachnick ve Fidell, 2007:715; Şimşek, 2007,14; Karagöz, 2016:969).

Uyum İyiliği İndeksi (GFI- Goodness of Fit Index): Ki kare uyum indeksine alternatif olarak ortaya konulmuş, model uyumunun örneklem grubunun büyüklüğünden bağımsız olarak belirlenebilmesini öngören indekstir. GFI değerleri “0”

ile “1” arasında değer alır. 0,90-0,95 arası kabul edilebilir uyum indeks aralığı olarak kabul edilirken 0,95 ve üzeri mükemmel uyum indeks değerleri olarak kabul edilmektedir. Örneklem büyüklüğünden etkilenen bu indeks, büyük indekslerde daha uygun sonuçlara ulaşılmaktadır (Bryne, 2010,77-78; Hu ve Li-Tze:1995-91-92; Karagöz, 2016:971).

Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI-Adjustment Goodness Of Fit Index): Parametre tahminlerinin sayısı için örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş olan GFI değeridir. Örneklem büyüklüğü dikkate alınarak hesaplanan bu indeks “0” ile “1” arasında değer almaktadır. AGFI değerinin 0,95 ve üzerinde olması mükemmel uyuma işaret etmektedir (Bryne, 2010:77; Raykov ve Marcoulides, 2010:43; Karagöz, 2016:971).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA- Root Mean Square Error of Approximation) ve Ortalama Hataların Karekökü (RMR- Root Mean Square Residual): Her iki uyum değeri de “0” ile “1” arasında değer almaktadır. Değer “0” a yaklaştıkça mükemmel uyum değerini ifade eder. 0,05 değerinin altında olması istenilen bir durum olmakla birlikte 0,05 ve 0,08 aralığı kabul edilebilir uyum değer aralığı olarak ifade edilmektedir. 0,08’in üzerindeki değerler uyumun iyi olmadığına işaret etmekte, yani öngörülen model ile veri dizisinin uyumlu olmadığını göstermektedir. Örneklem sayısına karşı duyarlı olduğundan 250 ve az veri setlerinde kullanılmaması önerilmektedir (Bryne, 2010:80; Tabachnick ve Fidell, 2007:717-720; Karagöz, 2016:971972).

Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI- Normed Fit Index) ve Normlandırılmamış Uyum İndeksi (NNFI- Non-Normed Fit Index): Test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesiyle bulunmaktadır. NFI küçük örneklerde önerilen model için var olandan daha az uyum verebilmektedir. Böyle bir durumda NFI, serbestlik derecesi de hesaba katılarak tekrar hesaplanmaktadır. Böylece indeksin hesaplanmasında örneklem sayısının etkisi azaltılmaktadır. Yeni elde edilen değer NNFI olarak ya da NNFI Tucker-Lewis İndeks (TLI) olarak da ifade edilebilmektedir. “0” ile “1” arasında değişmektedir. Değerin “1”e yaklaştıkça modelin mükemmel uyum verdiği, 0’a yaklaştıkça ise model uyumsuzluğu şeklinde ifade edilmektedir. Ölçüm sonucunda, NFI ve NNFI’nın alacağı 0,90 ve üzeri değerler kabul edilebilir uyum; 0,95 ve üzeri değerler ise iyi uyumu

göstermektedir (Bryne, 2010,78-79; Tabachnick ve Fidell, 2007:716; Çokluk vd, 2012:270; Karagöz, 2016:969).

Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi Comparative Fit Index, CFI): IFI, TLI indeksinin geniş değişikliğinin ortaya çıkardığı problemleri ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Tucker Lewis indeksinden farkı serbestlik derecesinin indeks hesaplanmasında dikkate alınmamasıdır. 0,90 ve üzeri kabul edilebilir, 0,95 ve üzeri ise mükemmel uyumun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi olan CFI ise NFI ve NNFI değerlerinin gerçek değerlerin altında ve üstünde sonuç verdiğiinden sıklıkla kullanılan örneklemin küçüklüğünden NFI ve TLI indekslerine göre daha az etkilenen ve 0,95 üzeri kabul edilebilir uyumu, 0,97 üzeri ise mükemmel uyumu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007:717; Byrne, 2010,78-79; Karagöz, 2016:970).

Modifikasyon İndeksi (MI- Modification Index): Doğrulayıcı faktör analizi araştırmalarında gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa ek olarak hata terimleri temelinde yeni ilişkiler kurarak modifikasyon yapılmasını ve modelde orijinal olarak görülmeyen ancak modifikasyonların oluşturulmasıyla ki kare değerini değiştirerek modeli daha uygun hale getiren uygulamalardır. Bu bağlamda, yapılacak modifikasyonlar gözlenen ve gizil değişkenler arasında önerilen yeni bağlantıları kapsamaktadır (Çokluk vd., 2012:272; Karagöz, 2016:976).

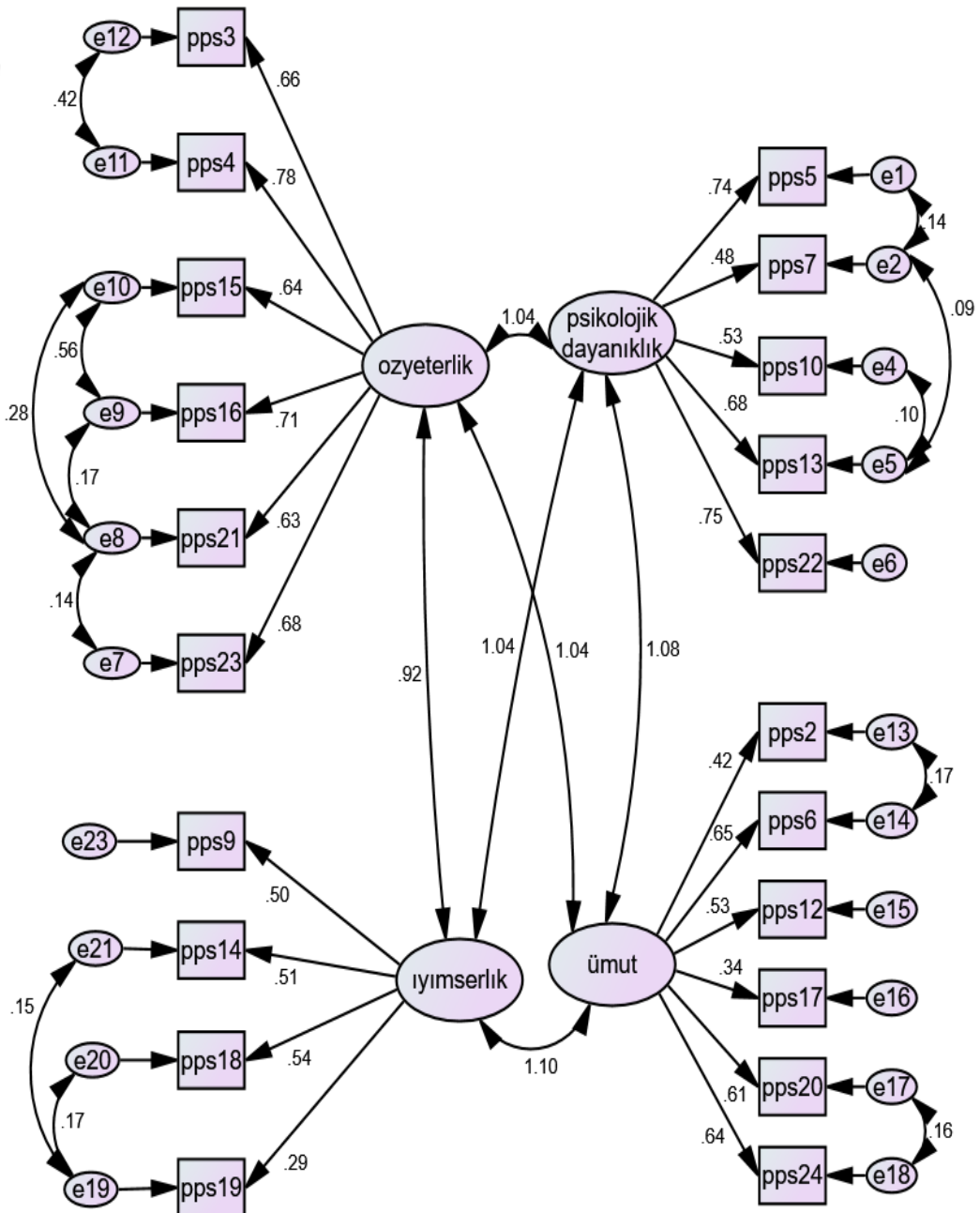
3.2.7.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

Araştırmada kullanılan pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analizler 762 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Barlett Küresellik testi sonuçlarına göre KMO=,934 ve Barlett testi anlamlı ($p<0,01$) bulunmuştur. Bu durum veri setindeki değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan ve bu araştırmada da kullanılan pozitif psikolojik sermaye ölçeği 4 gizil değişken (latent variable) (öz yeterlilik, umut,

psikolojik dayanıklılık, iyimserlik) ve 24 gözlenen değişkenden (observed variable) oluşmaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda ortaya çıkan model incelendiğinde modelin uyum değerlerini sağlaması için yazılımın önerdiği bazı düzenlemeler doğrultusunda regresyon katsayısı düşük olan 3 madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin “iyimserlik” alt boyutunda 2 madde (1 ve 11. maddeler), psikolojik dayanıklılık alt boyutundan 1 madde (8. madde) ölçekten çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen model ve bu modele ilişkin standardize edilmiş sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Şekil 3.3: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Sonuçları



Ölçekten çıkarılan maddelerden sonra modelin uyum indekslerini tam olarak karşılamadığından yazılımın önerileri doğrultusunda hata değişkenleri arasında modele korelasyonlar eklenmiştir (e1 ile e2; e4 ile e5; e2 ile e5; e13 ile e14; e17 ile e18; e19 ile e20; e19 ile e21; e7 ile e8; e8 ile e9; e9 ile e10; e8 ile e10; e11 ile e12) Yapılan modifikasyonlar neticesinde modelin kabul edilebilir uyum indekslerini sağlayan 4 alt boyutlu ve 21 maddeli bir ölçekten oluştuğu görülmüştür. Elde edilen modele ilişkin uyum değerleri verilmiştir.

Tablo 3.2: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

χ^2/Sd	GFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	$,90 \leq GFI \leq 95$	$,90 \leq TLI \leq .95$	$,90 \leq CFI \leq .95$	$,05 \leq SRMR \leq .10$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$
4,81	0,883	0,90	0,894	0,048	0,08

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere modele ilişkin uyum indeksleri (n=762) ($\chi^2/Sd = 4,81$; GFI=0,883; CFI=,894; TLI=0,90; RMSEA=0,08; SRMR= 0,048) olarak çıkmıştır. Bu değerler, orta derecede uyuma işaret etmekte ve söz konusu modelin araştırma verileriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak elde edilen tüm parametreler incelendiğinde modelin, veri seti ile orta düzeyde uyum sağladığını doğrulamaktadır.

3.2.7.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Yakınsama ve Ayrım Geçerliliği

Ölçeğin gerçekte ölçmek istediği özelliği ne derece iyi ölçtüğünü belirlemek amacıyla yakınsama geçerliliği (Convergent validity) ve ayırım geçerliliği (Disciriminant Validity) analizi yapılmıştır.

Yakınsama (yakınsak) geçerliliği ölçekte yer alan değişkenlerin birbiriyle ve oluşturdukları faktör (alt boyut) ile ilişkisini yansıtmaktadır. Yakınsak geçerlilik, birleşik güvenilirlik-CR (Composite reliability) ve açıklanan ortalama varyans-AVE (Average Variance Extracted) değerleri ile belirlenebilmektedir. Birleşik güvenilirlik (CR) katsayısı, alfa güvenilirlik katsayısı çok sayıda değişkenin olduğu durumlarda yüksek değerler verme durumu söz konusu olduğu için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısına alternatif olarak kullanılan bu değer, birden fazla sayıda heterojen ancak benzer ifadelerin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ortalama Açıklanan Varyans (OAV ya da AVE) ise her bir

faktöre ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin karelerinin toplamının ifade sayısına bölümüyle elde edilmektedir. Her bir faktör için ayrı ayrı AVE değeri hesaplanmaktadır. Yakınsak geçerliliğin belirlenmesi için tüm birleşik güvenirlik-CR (Composite reliability) değerleri, açıklanan ortalama varyans-AVE (Average Variance Extracted) değerlerinden yüksek olduğundan ve 0,50 değerinin üzerinde olması gerekir. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait, birleşik güvenirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans-OAV (Average Variance Extracted) değerleri Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.3: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği CR ve OAV değerleri

Faktör	Birleşik Güvenirlik (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (OAV)
Öz yeterlik	0,904	0,611
Psikolojik Dayanıklılık	0,856	0,546
İyimserlik	0,760	0,445
Umut	0,81	0,421

Tablo 3.3 incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarına ilişkin birleşik (yapı) güvenirliği katsayıları 0,76 ile 0,90 arasında değişmektedir. Bu değerlerin 0,70'in üzerinde olması yeterli olmaktadır. OAV değerleri 0,42 ile 0,61 arasında değişmektedir. Literatürde bu değer 0,50'nin üzerinde olması gerektiği belirtilse de 0,50'ye yakın değerlerinde de kabul edilebileceği belirtilmektedir (Formel ve Lacker, 1981:46; Chiang ve Hsieh, 2012:185). Ölçek alt boyutlarına ilişkin tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması ve her bir alt boyut için AVE değerinin 0,50 den yüksek olduğundan yakınsak geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir (Yaşlıoğlu, 2017:82).

Ayırım geçerliliği (Discirminant Validity) ise ölçeğin alt boyutları arasındaki korelasyon ve OAV değerlerinin karekökünden yararlanılarak hesaplanmaktadır. Alt boyutlara ait OAV değerlerinin karekökünün o alt boyut ile diğer alt boyut arasındaki korelasyondan ve aynı zamanda 0,50 değerinden küçük olmaması gerekir. Ayırım geçerliliği için ölçek alt boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri ve her bir alt boyuta ilişkin Ortalama Açıklanan Varyans-OAV değerlerinin karekökü hesaplanarak Tablo 3.4' de verilmiştir.

Tablo 3.4: Pozitif psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon ve OAV değerlerinin Karekökü

	Sembol	[1]	[2]	[3]	[4]
Öz yeterlik	[1]	0,78			
Psikolojik Dayanıklılık	[2]	0,76	0,76		
İyimserlik	[3]	0,55	0,62	0,67	
Umut	[4]	0,73	0,72	0,60	0,65

Not: Tabloda alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Korelasyon matrisinin köşegen elemanları (koyu-bold yazılan değerler) açıklanan ortalama varyans değerlerinin karekökünü göstermektedir.

Tablo 3.4’de ayırım geçerliliği için hesaplanan korelasyon değerleri ve OAV değerleri incelendiğinde umut alt boyutu dışında her alt boyut için hesaplanan OAV değerinin karekökünün alt boyutlar arasında hesaplanan korelasyon değerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Umut alt boyutuna ait OAV karekökü 0,65’dir. Umut alt boyutu ile öz yeterlik ve psikolojik dayanıklılık korelasyon katsayıları 0,73 ve 0,72’dir ve OAV değerinden yüksektir. Bu iki değer dışındaki tüm değerlerde OAV değerleri korelasyon değerlerinden yüksektir.

3.2.7.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenirliği

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin güvenirliliğine ilişkin ayrıca Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları ve madde toplam korelasyonu katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 3.5’de pozitif psikolojik sermaye ölçeği güvenirliliğine ilişkin istatistikler verilmiştir.

Tablo 3.5: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği İstatistikleri

Alt Boyut	Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach Alfa
Öz yeterlik	Pps3	0,60	0,87
	Pps4	0,68	
	Pps15	0,73	
	Pps16	0,75	
	Pps21	0,63	
	Pps23	0,64	
Psikolojik Dayanıklılık	Pps5	0,66	0,78
	Pps7	0,46	
	Pps10	0,50	
	Pps13	0,63	
	Pps22	0,56	
İyimserlik	Pps9	0,30	0,60
	Pps14	0,44	
	Pps18	0,40	
	Pps19	0,35	
Umut	Pps2	0,37	0,66
	Pps6	0,49	
	Pps12	0,40	
	Pps17	0,29	
	Pps20	0,50	
	Pps24	0,52	

Tablo 3.5. incelendiğinde öz yeterlik alt boyutuna ilişkin iç tutarlılık katsayısı 0,87 olarak, madde toplam korelasyonu katsayıları da 0,60 ile 0,75 arasında, psikolojik dayanıklılık alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı ise 0,78 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyonu katsayıları da 0,46 ile 0,66 arasında değişmektedir. İyimserlik alt boyutuna ait iç tutarlılık katsayısı 0,60 olarak, madde toplam korelasyonları ise 0,30 ile 0,44 arasında değişmektedir. Umut alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı 0,66 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları ise 0,30 ile 0,52 arasında bulunmuştur.

3.2.7.5. İşveren Markalaşması Ölçeği (İMÖ)

İşveren markalaşması bir işletmenin üyeleri, mevcut ve potansiyel çalışanlarının gözünde daha cazip algılanmalarını sağlayan ve maaş, istihdam ve sahip olunan örgütsel bilgi ve kültüre ilişkin olumlu imajı uyandırarak işletmelerde çalışma isteği uyandırmasını esas almaktadır (Highhouse, 2003; Berthon, 2005; Gomes & Neves, 2010). Bu anlamda işveren markalaşması işletmenin çalışanları ya da potansiyel çalışan adayları açısından tercih edilebilirliği ile ilgilidir. İşveren markalaşması üzerine bu araştırmada kullanılan ölçek Berthon vd (2005) tarafından geliştirilen *Employer Attractiveness (EmpAt)* İngilizce bir ölçektir. Ölçeğin ilk şekli 32 maddelik ve 7’li likert tipi dereceli ölçek şeklindedir. Daha sonraki çalışmalarda ilk önce madde toplam korelasyonu 0,40’dan düşük olan 3 maddenin, daha sonra da madde toplam korelasyonu 0,50’den küçük olan 5 maddenin ölçekten çıkarılmasıyla 25 maddelik son şeklini almıştır. Ölçeğin 32 maddeden oluşan bütününe ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,91’den 25 maddelik ölçekte 0,96’ya yükselmiştir. Ölçekteki maddelerin madde toplam korelasyonları 0,59 ile 0,73 arasında değişmektedir. 5 faktörlü yapıda ilk faktörün varyansı toplam varyansın %48,72’ni tüm faktörlerin varyansı ise toplam varyansın %73,69’unu karşılamaktadır. Ölçekteki faktör yükleri 0,67 ile 0,81 arasında değişmektedir. 25 maddelik ölçek “Fayda Değeri” (Interest Value) (1), “Sosyal değer” (Social Value) (2), “Ekonomik Değer” (Economic Value) (3), “Gelişimsel Değer” (Development Value) (4), “Başvuru Değeri” (Application Value) (5) olarak adlandırılmıştır. Ölçek alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0,91; 0,91; 0,89; 0,91; 0,91 olarak bulunmuştur. 32 maddelik ölçekten 25 maddelik ölçeğe uyarlanan ölçeğin

doğrulayıcı faktör analizi sonuçları $\chi^2=685,04$ $df = 265$, $p<0,01$; RMR = 0,06, AGFI = 0,91 ve CFI = 0,96 olarak 25 maddelik ölçeğin kabul edilebilirlik sınırlarında olduğunu göstermiştir.

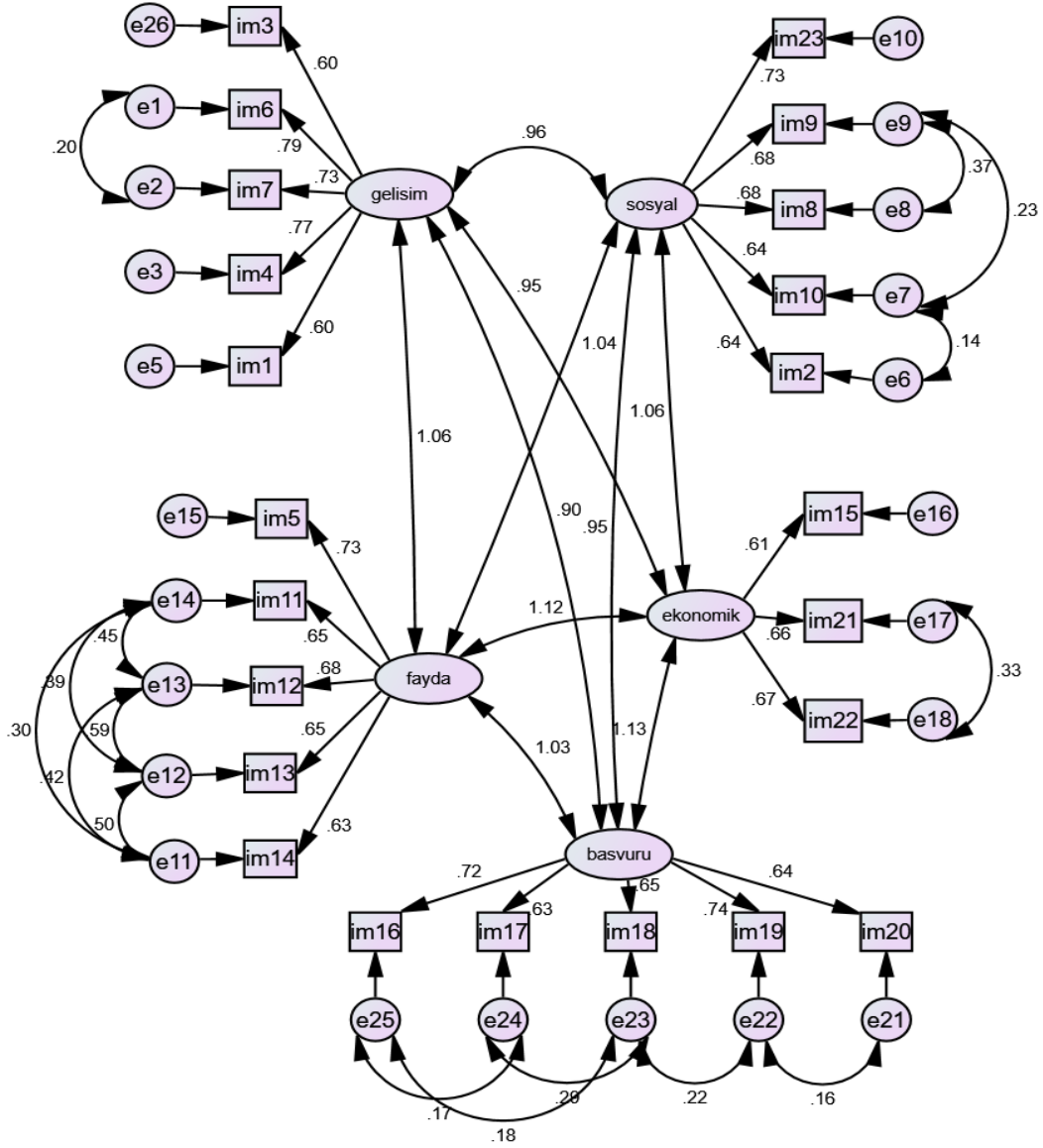
Bu araştırmada kullanılan işveren markalaşması ölçeğinin dili İngilizcedir ve Türkçe'ye uyarlanmış şekli bulunamamıştır. Bu araştırmada kullanılan ve Berthon vd (2005) tarafından geliştirilen 5 alt boyutlu ve 25 maddeden oluşan işveren markalaşması ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması sürecine ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

3.2.7.6. İşveren Markalaşması Ölçeğinin Yapısal Geçerliliğinin Ölçülmesi

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması sürecinde öncelikle araştırmacı ve bir çeviri uzmanı yardımıyla orijinal ölçek maddeleri Türkçe'ye çevrilmiştir. Yapılan çevirilerin dil ve anlam açısından uygunluğunu belirlemek amacıyla ilgili alanda çalışan ve dil yeterliliği olan akademisyenlerden görüş alınmıştır. Uzmanlardan alınan görüş doğrultusunda ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçek 5'li likert tipi öz bildirim dayalı 25 maddeden oluşan bir ölçektir. Hazırlanan ölçekte Antalya ilindeki farklı bölgelerde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerdeki personele uygulama yoluyla veriler elde edilmiştir. 762 katılımcı üzerinden ölçeğin istatistikleri hesaplanmıştır. Öncelikle elde edilen verilerin (n=762) faktör analizi için uygun olup olmadığına ilişkin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Testi (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Barlett Küresellik Testi sonucu incelenmiştir. KMO= 0,956 Barlett testi anlamlı ($p<0,01$) bulunmuştur. Bu durum veri setindeki değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Berthon vd (2005) tarafından geliştirilen ölçekte 5 gizil değişken (Latent Variable) (Gelişimsel Değer, Sosyal Değer, Başvuru Değeri, Ekonomik Değer ve Fayda Değeri) ve 25 gözlenen değişken (Observed Variable) dâhil edilmiştir. Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlanması yapılan işveren markalaşması ölçeğine ilişkin model ve modele ilişkin elde edilen standardize sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Şekil 3.4. İşveren Markası Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda ortaya çıkan model incelendiğinde modelin uyum değerlerini sağlaması için yazılımın önerdiği bazı düzenlemeler doğrultusunda “ekonomik değer” alt boyutunda 2 maddenin (24 ve 25) ölçekten çıkarıldığı görülmektedir. Ölçekten çıkarılan maddelerden sonra modelin uyum indekslerini tam olarak karşılamadığından yazılımın önerileri doğrultusunda hata değişkenleri arasında modele korelasyonlar eklenmiştir (e1 ile e2; e6 ile e7; e8 ile e9; e7 ile e9; e11 ile e12; e12 ile e13; e13 ile e14; e11 ile e14; e11 ile e13; e12 ile e14; e17 ile e18; e21 ile e22; e22 ile e23; e23 ile e24; e24 ile e25; e23 ile e25) Yapılan modifikasyonlar neticesinde modelin kabul edilebilir uyum indekslerine sağlayan 5 alt boyutlu ve 23 maddeli bir ölçekten oluştuğu

görülmüştür. Aşağıda ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen model uyum değerleri verilmiştir.

Tablo 3.6: İMÖ Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

X²/Sd	GFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	$,90 \leq GFI \leq 95$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	$,90 \leq CFI \leq ,95$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$
4,67	0,88	0,90	0,914	0,045	0,078

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere modele ilişkin uyum indeksleri (n=762) (X²/Sd =4,67; GFI=0,88; CFI=,914; TLI=0,90; RMSEA=0,078; SRMR= 0,045) olarak çıkmıştır. Bu değerler, orta derecede uyuma işaret etmektedir ve söz konusu modelin araştırma verileriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak elde edilen tüm parametreler incelendiğinde modelin veri seti ile orta düzeyde uyum sağladığını doğrulamaktadır.

3.2.7.7. İşveren Markası Yakınsama ve Ayırım Geçerliliği

Ölçeğin gerçekte ölçmek istediği özelliği ne derece iyi ölçtüğünü belirlemek amacıyla yakınsama geçerliliği (Convergent validity) ve ayırım geçerliliği (Disciriminant Validity) analizi yapılmıştır. Yakınsama (yakınsak) geçerliliği ölçekte yer alan değişkenlerin birbiriyle ve oluşturdukları faktör (alt boyut) ile ilişkisini yansıtmaktadır. Yakınsak geçerlilik için birleşik güvenilirlik-CR (Composite reliability) ve açıklanan ortalama varyans-AVE (Average Variance Extracted) değerleri ile belirlenebilmektedir. Birleşik güvenilirlik (CR) katsayısı, alfa güvenilirlik katsayısı çok sayıda değişkenin olduğu durumlarda yüksek değerler verme durumu söz konusu olduğu için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısına alternatif olarak kullanılan bu değer birden fazla sayıda heterojen ancak benzer ifadelerin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ortalama Açıklanan Varyans (OAV ya da AVE) ise her bir faktöre ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin karelerinin toplamının ifade sayısına bölümüyle elde edilmektedir. Her bir faktör için ayrı ayrı AVE değeri hesaplanmaktadır. Yakınsak geçerliliğin belirlenmesi için tüm birleşik güvenilirlik-CR (Composite reliability) değerlerinin, açıklanan ortalama varyans-AVE (Average Variance Extracted) değerlerinden yüksek olması ve 0,50 değerinin üzerinde olması gerektirmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait, (CR) ve OAV değerleri Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7: İşveren Markalaşması Ölçeği CR ve OAV değerleri

Faktör	Birleşik Güvenirlik (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (OAV)
Gelişim değeri	0,88	0,60
Sosyal Değer	0,88	0,60
Fayda Değeri	0,92	0,71
Başvuru Değeri	0,89	0,61
Ekonomik Değer	0,85	0,66

Tablo 3.7. incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarına ilişkin birleşik (yapı) güvenirliği katsayıları 0,85 ile 0,92 arasında değişmektedir. Bu değerlerin 0,70'in üzerinde olması yeterlidir. OAV değerleri 0,60 ile 0,71 arasında değişmektedir. Literatürde bu değerlerin 0,50'nin üzerinde olması gerektiği belirtilmektedir (Formel ve Lacker, 1981:46). Ölçek alt boyutlarına ilişkin tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması ve her bir alt boyut için AVE değerinin 0,50 den yüksek bulunmasından dolayı yakınsak geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir (Yaşlıoğlu, 2017:82).

Ayırım geçerliliği (Discirminant Validity) ise ölçeğin alt boyutları arasındaki korelasyon ve OAV değerlerinin karekökünden yararlanılarak hesaplanmaktadır. Alt boyutlara ait OAV değerlerinin karekökünün o alt boyut ile diğer alt boyut ile arasındaki korelasyondan ve aynı zamanda 0,50 değerinden küçük olmaması gerekmektedir. Ayırım geçerliliği için ölçek alt boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri ve her bir alt boyuta ilişkin Ortalama Açıklanan Varyans-OAV değerlerinin karekökü hesaplanarak Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8. İşveren Markalaşması Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon ve OAV değerlerinin Karekökü

	Sembol	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Gelişimsel Değer	[1]	0,77				
Sosyal Değer	[2]	0,76	0,77			
Fayda Değeri	[3]	0,73	0,75	0,84		
Başvuru Değeri	[4]	0,71	0,73	0,75	0,78	
Ekonomik Değer	[5]	0,70	0,73	0,77	0,77	0,81

Not: Tabloda alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Korelasyon matrisinin köşegen elemanları (koyu-bold yazılan değerler) açıklanan ortalama varyans değerlerinin karekökünü göstermektedir.

Tablo 3.8.'de ayırım geçerliliği için hesaplanan korelasyon değerleri ve OAV değerleri incelendiğinde her bir alt boyut için hesaplanan OAV değerinin karekökünün alt boyutlar arasında hesaplanan korelasyon değerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Gelişim değeri alt boyutuna ait OAV karekökü 0,77'dir.

Gelişim değeri alt boyutu ile diğer alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarının her biri OAV karekökü değerinden daha düşüktür. Diğer alt boyutlar arasında da bu durum söz konusu olduğundan ayırım geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

3.2.7.8. İşveren Markalaşması Ölçeğinin Güvenirliği

İşveren markalaşması ölçeğinin güvenirliliğine ilişkin ayrıca Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları, madde toplam korelasyonu katsayıları ve alt grup-üst grup yöntemiyle puanların ayırt ediciliği hesaplanmıştır. Tablo 3.9.'da işveren markalaşmasına ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları ve madde toplam korelasyonları verilmiştir.

Tablo 3.9. İşveren Markalaşması Ölçeği İstatistikleri

Alt Boyut	Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach Alfa
Gelişim Değeri	im1	0,55	0,93
	im3	0,54	
	im4	0,68	
	İm6	0,69	
	İm7	0,65	
Sosyal Değer	im2	0,58	0,83
	İm8	0,62	
	İm9	0,69	
	İm10	0,64	
	im23	0,61	
Fayda Değeri	İm5	0,55	0,88
	im11	0,71	
	im12	0,80	
	im13	0,80	
	im14	0,73	
Başvuru Değeri	im16	0,65	0,84
	im17	0,63	
	im18	0,70	
	im19	0,69	
	im20	0,55	
Ekonomik Değer	im15	0,45	0,73
	im21	0,60	
	im22	0,62	

Tablo 3.9'a göre, ölçeğin madde toplam korelasyonları 0,45 ile 0,80 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonlarının 0,30'un üzerinde olması her bir maddenin ilgili yapıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Field, 2005:674). Gelişimsel değer alt boyutuna ilişkin iç tutarlılık katsayısı 0,93 olarak, madde toplam korelasyonu katsayıları da 0,54 ile 0,69 arasında olup sosyal değer alt

boyutunun iç tutarlılık katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyonu katsayıları da 0,58 ile 0,69 arasında değişmektedir. Fayda değeri alt boyutuna ait iç tutarlılık katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları ise 0,55 ile 0,80 arasında değişmekte olup başvuru değeri alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları ise 0,55 ile 0,70 arasında değişmekte ve ekonomik değer alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı 0,73'dür. Madde toplam korelasyonları ise 0,45 ile 0,62 arasında değişmektedir.

İşveren markalaşması ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması sürecinde madde toplam korelasyonu, Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının yanı sıra ölçek alt boyutları ve bütününe ilişkin ayırt ediciliği belirlemek için üst grup ve alt grup puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar için t (Independent Samples t-test) testi uygulanmıştır. Ölçek puanları en yüksek puandan en düşük puana doğru sıralanmış ve %27'lik üst grup (N=205) ve %27'lik alt grup (N=205) belirlenerek puan ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu amaçla yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 3.10.'da verilmiştir.

Tablo 3.10. Ölçek Puanlarının Alt ve Üst Gruplara İlişkin t testi sonuçları

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Gelişim Değeri	Üst grup (%27)	205	4,83	0,17	408	39,80	0,00
	Alt grup (%27)	205	3,17	0,57			
Sosyal Değer	Üst grup (%27)	205	4,86	0,15	408	37,51	0,00
	Alt grup (%27)	205	3,19	0,61			
Fayda Değeri	Üst grup (%27)	205	4,88	0,15	408	51,11	0,00
	Alt grup (%27)	205	2,79	0,56			
Ekonomik Değer	Üst grup (%27)	205	4,94	0,12	408	39,66	0,00
	Alt grup (%27)	205	3,23	0,60			
Genel	Üst grup (%27)	205	4,78	0,15	408	41,90	0,00
	Alt grup (%27)	205	3,24	0,60			

Tablo 3.10 incelendiğinde ölçek alt boyutları ve bütününe ilişkin üst ve alt grupların puanları için yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonucunda t değerlerinin 37,51 ile 51,11 arasında değiştiği ve tüm boyutlarda ve ölçeğin bütününde p değerinin 0,01 düzeyinde anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Buna göre ölçeğin, bütün olarak ve her alt boyut için ölçülen özellik bakımından bireyleri ayırt ettiği söylenebilir.

Türkçe'ye uyarlaması yapılan işveren markalaşması ölçeğinin iç tutarlılık katsayıları, madde toplam korelasyonları ve alt grup-üst grup yöntemiyle belirlenen ayırt edicilik değerleri incelendiğinde ölçeğin güvenilir sonuçlar verdiği görülmektedir.

3.2.7.9. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının uygulanması için gerekli etik kurul kararı 15.05.2017 tarihinde alınmıştır (Ek-3). Ayrıca uygulamanın yapılması planlanan Antalya ilindeki 5 yıldızlı otellerle iletişime geçilerek araştırma için izin talep edilmiştir. 01.07.2017–31.08.2017 tarihleri arasında basit tesadüfi örneklem olarak belirlenen oteller ile iletişime geçilmiş ve yapılacak araştırma hakkında bilgi verildikten sonra randevu alınmıştır. Belirlenen randevu tarihlerinde veri toplama araçları örneklem olarak seçilen 5 yıldızlı otellerde çalışan personele elden teslim edilmiştir. Araştırmanın amacına ve ölçme aracının nasıl uygulanacağına ilişkin otel personeline gerekli açıklamalar yapılmıştır. Araştırmaya katılımda gönüllülük esas alınmış, araştırmada veri toplama aracının uygulanması için 20 dakika süre verilmiş, ardından ölçekler elden teslim alınmıştır. Bazı otellerde çalışan personelin tamamına ulaşabilmek amacıyla otel yönetimine bırakılan ölçekler daha sonra elden teslim alınmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı ve AMOS 21 (Analysis of Moment Structures) paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada demografik değişkenlere ait bilgilerin betimlenmesinde frekans ve yüzde (%) değerleri kullanılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması ölçeğine ait betimsel istatistikler için aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (ss) kullanılmıştır. Betimsel istatistiklerin yorumlanmasında 5'li likert tipi ölçeklerin değerlendirilmesinde aşağıdaki skala kullanılmıştır.

- | | |
|-------------------|-------------------------|
| 1,00 – 1,79 arası | Kesinlikle katılmıyorum |
| 1,80 – 2,59 arası | Katılmıyorum |
| 2,60 – 3,39 arası | Kararsızım |
| 3,40 – 4,19 arası | Katılıyorum |
| 4,20 – 5,00 arası | Tamamen katılıyorum |

Araştırmada kullanılacak istatistiklerde parametrik veya nonparametrik istatistiklerden hangisinin kullanılacağına belirlenmesi için puan dağılımlarının normalliği incelenmiştir. Puan dağılımlarının normalliğine ilişkin olarak Kolmogrow-Smirnov testi ve çarpıklık, basıklık katsayıları ve puan dağılımı grafikleri incelenmiştir. Kolmogrow-Smirnov testi sonuçlarının 0,05 düzeyinde anlamlı olması puan dağılımlarının normal olmadığını göstermektedir.

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının hangi aralıklarda olduğunda dağılımların normal kabul edileceğine ilişkin literatürde farklı görüşler olmakla birlikte çarpıklık ve basıklık katsayıları değerlerinin -1,00 ve +1,00 aralığında olduğunda dağılımın normal olduğunu (Büyüköztürk, vd., 2014:63); -1,5 ile 1,5 aralığında olduğunda normal dağılım olarak kabul edilebileceğini (Tabachnick ve Fidell, 2007:79) gösteren literatür kaynakları bulunmaktadır.

Bunun dışında Kolmogrow – Smirnov testinin az sayıda uç puandan aşırı derecede etkilenmesi nedeniyle tutucu olduğu bu nedenle de anlamlılık (p) değerinin her zaman sağlıklı sonuç vermeyeceğini belirten kaynaklar vardır. Büyük örneklem verilerinde (pragmatik bilim adamlarına göre $n > 100$, daha duyarlı bilim adamlarına göre ise $n > 400$) test sonuçları normalliğin sağlanmadığını gösterse de, bunun önemli olmadığı belirtilmekte; bu durumda histogram, kutu ve olasılık grafikleri incelenerek normale yakın bir durum elde edilebiliyorsa, puan dağılımlarının normallik koşulunu sağladığının kabul edilebileceğini savunmaktadır (Şencan, 2005:196).

Aşağıda, araştırmada kullanılan pozitif psikolojik sermaye ölçeği, işveren markalaşması ölçeği puanlarının normal dağılım sergileyip sergilemedikleri incelenmiştir. Ayrıca araştırmada ölçeklerden elde edilen puanların her bir bağımsız değişken (cinsiyet, eğitim durumu, gelir durumu, mesleki rol, marka çalışması eğitimi, yaş) açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla da her bir değişken açısından puan dağılımlarının normal dağılım durumları incelenmiştir.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinden elde edilen puanların normalliğine ilişkin sonuçlar Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11: Pozitif Psikolojik Sermaye Puan Dağılımlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçüm	\bar{X}	ss	Kolmogrow-Smirnov Testi					Çarpıklık	Basıklık
			Mutlak D	Pozitif	Negatif	Z	p		
İyimserlik	3,87	0,68	0,88	0,67	-0,88	2,43	0,00	-0,423	0,937
Psikolojik D.	4,13	0,67	0,09	0,05	-0,09	2,70	0,00	-0,962	2,12
Umut	4,22	0,85	0,12	0,07	-0,12	3,50	0,00	-1,32	3,41
Öz yeterlik	4,19	0,67	0,12	0,11	-0,12	3,54	0,00	-1,13	2,08
Toplam	4,01	0,54	0,07	0,04	-0,07	2,14	0,00	-1,06	2,70

* $p < 0,05$

Tablo 3.11’de pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ve her bir alt boyuttan elde edilen puanlara ilişkin normallik dağılımı sonuçları incelendiğinde ölçeğin tüm alt boyutlarında, Kolmogrow-Smirnow (K-S) testi sonuçlarında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olması ve çarpıklık katsayıları incelendiğinde puanların çarpıklık katsayılarının $\pm 1,5$ arasında olması ve örneklem sayısının yüksek olmasından dolayı dağılım normal kabul edilmiştir.

İşveren markalaşması ölçeğinden elde edilen puanların normalliğine ilişkin sonuçlar Tablo 3.12’de sunulmuştur.

Tablo 3.12: İşveren Markalaşması Puan Dağılımlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçüm	\bar{X}	ss	Kolmogrow-Smirnov Testi					Çarpıklık	Basıklık
			Mutlak D	Pozitif	Negatif	Z	p		
Gelişimsel	4,05	0,70	0,14	0,08	-0,14	4,01	0,00	-1,14	2,31
Sosyal	4,07	0,73	0,14	0,10	-0,12	3,51	0,00	-1,00	1,43
Fayda	3,92	0,85	0,12	-0,10	-0,12	3,42	0,00	-0,840	,578
Başvuru	4,05	0,74	0,13	0,10	-0,13	3,72	0,00	-0,939	1,26
Ekonomik	4,00	0,80	0,17	0,10	-0,17	4,75	0,00	-0,973	1,13
Toplam	4,02	0,68	0,07	0,07	-0,07	2,00	0,00	-0,912	1,32

* $p < 0,05$

Tablo 3.12’de işveren markalaşması ölçeğine ve her bir alt boyuttan elde edilen puanlara ilişkin normallik dağılımı sonuçları incelendiğinde ölçeğin tüm alt boyutlarında Kolmogrow-Smirnow testi sonuçlarında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olması ve çarpıklık katsayıları incelendiğinde puanların çarpıklık katsayılarının $\pm 1,5$ arasında olması ve örneklem sayısının yüksek olmasından dolayı dağılım normal kabul edilmiştir.

Pozitif psikolojik sermaye puanlarının (bağımlı değişken), bağımsız değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki rol, mesleki deneyim, kazanç, marka çalışması eğitimi) göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için yapılan Kolmogrow- Smirnov Testi sonuçları ve çarpıklık basıklık katsayıları Tablo 3.13’de verilmiştir.

Tablo 3.13: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Sosyo- Demografik Değişkenlere Ait Normallik Dağılımı

		\bar{X}	SS	Kolmogrov-Smirnov Testi					Çarpıklık	Basıklık
				Mutlak D	Pozitif	Negatif	Z	p		
Cinsiyet	Kadın	3,97	0,55	0,07	0,06	-0,07	1,24	0,09	-0,77	2,20
	Erkek	4,01	0,53	0,09	0,04	-0,09	1,89	0,00	-1,04	2,92
Yaş	20 yaş altı	3,77	0,65	0,14	0,10	-0,14	0,99	0,28	-1,81	4,69
	20-29 yaş	3,85	0,55	0,09	0,03	-0,09	1,54	0,01	-0,98	2,09
	30-39 yaş	4,05	0,50	0,08	0,04	-0,08	1,39	0,04	-1,07	2,83
	40-49 yaş	4,22	0,44	0,08	0,06	-0,08	1,01	0,25	-0,24	0,23
	50 yaş üstü	4,41	0,37	0,10	0,08	-0,10	0,61	0,84	1,52	4,84
Eğitim Durumu	İlköğretim	4,07	0,39	0,06	0,06	-0,06	0,37	0,99	-0,00	-0,72
	Ortaöğretim	3,89	0,53	0,11	0,04	-0,11	2,0	0,00	-1,08	3,23
	Ön lisans	3,98	0,56	0,11	0,06	-0,11	1,30	0,06	-1,51	3,84
	Lisans	4,12	0,53	0,09	0,05	-0,09	1,42	0,03	-0,99	2,19
	Lisansüstü	4,46	0,58	0,26	0,18	-0,26	1,13	0,15	-2,31	6,02
	Diğer	4,13	0,39	0,11	0,10	-0,11	0,60	0,85	-0,95	0,63
Mesleki rol	Yönetici	4,22	0,44	0,08	0,07	-0,08	1,07	0,19	-0,82	1,24
	Ön büro	3,92	0,53	0,06	0,02	-0,06	0,72	0,66	-0,67	1,54
	Pazarlama	4,11	0,53	0,12	0,06	-0,12	1,12	0,08	-0,85	,94
	Kat görevlisi	3,85	0,48	0,11	0,04	0,11	0,98	0,28	-1,13	2,49
	Diğer	3,93	0,57	0,12	0,07	-0,12	2,10	0,00	-1,32	3,82
Mesleki deneyim	1-5 yıl	3,85	0,56	0,09	0,04	-0,09	1,54	0,01	-1,23	3,22
	6-10 yıl	4,01	0,55	0,09	0,05	-0,09	1,43	0,03	-0,94	1,93
	11-15 yıl	4,07	0,48	0,05	0,05	-0,05	0,71	0,67	-0,92	2,78
	16-20 yıl	4,30	0,42	0,10	0,07	-0,10	0,79	0,54	-0,42	-0,69
	21 ve üstü	4,23	0,40	0,09	0,07	-0,09	0,82	0,51	-0,47	-0,08
Kazanç	1500 altı	3,82	0,58	0,08	0,04	-0,08	1,29	0,08	-0,88	2,39
	1500-3000	3,99	0,51	0,09	0,05	-0,09	1,78	0,00	-1,34	3,71
	3001-5000	4,32	0,41	0,10	0,05	-0,10	1,17	0,12	-0,57	-0,08
	5001-7000	4,24	0,42	0,09	0,06	-0,09	0,59	0,86	-0,29	-0,75
Marka Çalışması	Evet	4,11	0,49	0,07	0,05	-0,07	1,51	0,02	-0,99	3,48
	Hayır	3,89	0,58	0,07	0,04	-0,07	1,16	0,02	-1,03	2,04

Tablo 3.13’de her bir bağımsız değişkene ait puan dağılımlarındaki K-S testi sonuçları ve çarpıklık-basıklık katsayıları incelendiğinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki rol, mesleki deneyim, kazanç ve marka çalışması eğitimi değişkenlerinde alt puanlara ilişkin K-S testi sonuçlarında anlamlı ilişki olduğu ve çarpıklık-basıklık katsayılarının $\pm 1,5$ aralığının üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle pozitif psikolojik sermaye ölçeği puanlarının bağımsız değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemede iki bağımsız grup ortalamalarının

farklılaşması için Mann Whitney U testi, 2'den fazla bağımsız grup puanlarının ortalamalarının farklılaşması için Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

İşveren markalaşması ölçeği puanlarının (bağımlı değişken), bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan K-S testi sonuçları ve çarpıklık-basıklık katsayıları Tablo 3.14'de verilmiştir.

Tablo 3.14: İşveren Markalaşması Puanlarının Sosyo- Demografik Değişkenlere Ait Normallik Dağılımı

		\bar{X}	SS	Kolmogrov-Smirnov Testi					Çarpıklık	Basıklık
				Mutlak D	Pozitif	Negatif	Z	p		
Cinsiyet	Kadın	4,00	0,66	0,08	0,06	-0,08	1,47	0,02	-1,00	1,75
	Erkek	4,04	0,63	0,08	0,06	-0,08	1,68	0,00	-0,94	1,65
Yaş	20 yaş altı	3,86	0,74	0,14	0,09	-0,14	0,98	0,28	-1,49	4,10
	20-29 yaş	3,86	0,65	0,08	0,04	-0,08	1,43	0,03	-0,80	1,14
	30-39 yaş	4,06	0,64	0,10	0,07	-0,10	1,63	0,00	-0,98	1,61
	40-49 yaş	4,30	0,52	0,10	0,09	-0,10	1,20	0,11	-0,69	0,48
	50 yaş üstü	4,51	0,50	0,17	0,17	-0,15	1,04	0,22	-1,87	5,83
Eğitim Durumu	İlköğretim	4,04	0,55	0,10	0,07	-0,10	0,56	0,90	-0,46	0,27
	Ortaöğretim	3,92	0,64	0,07	0,04	-0,07	1,41	0,03	-0,89	1,69
	Ön lisans	4,09	0,63	0,15	0,07	-0,15	1,66	0,00	-1,23	2,34
	Lisans	4,13	0,64	0,09	0,09	-0,08	1,41	0,03	-0,94	1,53
	Lisansüstü	4,50	0,62	0,21	0,21	-0,21	0,95	0,32	-2,06	4,57
	Diğer	4,20	0,71	0,13	0,13	-0,12	0,69	0,71	-1,75	5,17
Mesleki rol	Yönetici	4,29	0,56	0,10	0,10	-0,09	1,38	0,04	-0,88	1,02
	Ön büro	3,91	0,68	0,07	0,05	-0,07	0,81	0,51	-0,92	1,58
	Pazarlama	4,14	0,61	0,08	0,08	-0,07	0,81	0,52	-0,79	0,56
	Kat görevlisi	3,92	0,62	0,08	0,05	-0,08	0,73	0,66	-0,69	0,56
	Diğer	3,95	0,67	0,08	0,06	-0,08	1,41	0,03	-1,07	2,20
Mesleki deneyim	1-5 yıl	3,88	0,64	0,07	0,04	-0,07	1,22	0,09	-0,93	2,04
	6-10 yıl	4,02	0,72	0,11	0,09	-0,11	1,74	0,00	-1,12	1,25
	11-15 yıl	4,14	0,57	0,08	0,07	-0,08	1,05	0,21	-0,55	0,97
	16-20 yıl	4,34	0,51	0,12	0,10	-0,12	0,98	0,28	-0,51	-0,57
	21 ve üstü	4,25	0,53	0,09	0,08	-0,09	0,80	0,53	-0,73	0,90
Kazanç	1500 altı	3,88	0,67	0,08	0,04	-0,08	1,25	0,08	-1,03	1,98
	1500-3000	3,97	0,64	0,10	0,05	-0,10	1,88	0,00	-0,90	1,40
	3001-5000	4,40	0,50	0,14	0,12	-0,14	1,68	0,00	-0,82	0,35
	5001-7000	4,33	0,50	0,09	0,09	-0,09	0,59	0,86	-0,66	0,45
Marka Çalışması	Evet	4,16	0,57	0,07	0,07	-0,06	1,46	0,02	-0,85	1,63
	Hayır	3,89	0,69	0,06	0,05	-0,06	1,22	0,09	-0,84	1,12

Tablo 3.14'de her bir bağımsız değişkene ait puan dağılımlarındaki K-S testi sonuçları ve çarpıklık-basıklık katsayıları incelendiğinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki rol, mesleki deneyim, kazanç ve marka çalışması eğitimi değişkenlerinde alt puanlara ilişkin K-S testi sonuçlarında anlamlı ilişki olduğu ve çarpıklık-basıklık katsayılarının $\pm 1,5$ aralığının üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle işveren markalaşması ölçeği puanlarının bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemede iki bağımsız grup ortalamalarının

farklılaşması için Mann Whitney U testi, 2'den fazla bağımsız grup puanlarının ortalamalarının farklılaşması için Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Araştırmada gruplar arasındaki farklılaşmanın anlamlılığı için 0,05 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. İki'den fazla bağımsız grup puanı ortalamalarının farklılaşmasında farkın kaynağını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla değişkenlere ait puanların normal dağılım sergilediği kabul edildiğinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon değerinin yorumlanmasında anlamlılık değeri değil, korelasyon değerlerinin büyüklükleri esas alınmıştır. Çünkü büyük örneklem gruplarında (n=762) küçük korelasyon değerleri bile istatistiksel olarak anlamlı çıkabilmektedir. Bundan dolayı 0,25 altı korelasyon değerleri zayıf; 0,25 ile 0,55 arası değerler orta; 0,55 üzeri korelasyon değerleri büyük korelasyon katsayısı olarak yorumlanmıştır (Cohen, 1988:109).

Pozitif Psikolojik Sermaye algısının işveren markalaşmasını yordama düzeyinin belirlenmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada pozitif psikolojik sermaye alt boyutları bağımsız (yordayıcı), işveren markalaşması puanları bağımlı (yordanan) değişken olarak belirlenmiştir. Regresyon analizinin temel varsayımlarından olan normal dağılım incelendiğinde bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait çarpıklık katsayılarına bakıldığında ve örneklem sayısı (n=762) dikkate alındığında normal dağılım sergilediği kabul edilmiştir. Regresyon analizi öncesinde belirlenmesi gereken önemli durumlardan biri de çoklu doğrusallık (bağlantı) sorunu olup olmadığıdır. Çoklu bağlantılılık, regresyon analizine dâhil edilen bağımsız değişkenler arasındaki yüksek ilişki durumundan dolayı bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle olan ilişkisine bağlı olarak bağımsız değişkenin gücünü zayıflatması durumudur. Yüksek düzeyde korelasyon bulunan bağımsız değişkenlerin regresyon analizine alınması durumunda model, analizden bağımsız değişkenin ya da gözlemin çıkarılmasına veya eklenmesine karşı duyarlı olacaktır.

Aralarında, 80 düzeyinde korelasyon bulunan değişkenler arasında çoklu bağlantı olabileceği, ,90 üzerinde olduğunda ise çok ciddi bir çoklu bağlantı

sorunun oluşacağı belirtilmektedir. (Büyüköztürk, 2006:100; Eroğlu, 2010:222-226). Bu durumun belirlenmesi için bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı incelenmiştir. Korelasyon katsayıları, 54 ile 58 (Pearson) arasında değişmektedir. Bu durum çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir.

Ayrıca çok değişkenli regresyon modeli sonucu varyans büyüme faktörü (Variance Inflation Factor-VIF) değerinin 10'dan yüksek olması, bir bağımsız değişkenle ilgili olarak diğer bağımsız değişkenlerin açıklayamadıkları varyans olan Tolerans değerinin $(1-R^2)$, 20'den düşük olması ve durum indeks (condition indices-CI) değerinin 30'dan yüksek çıkması durumunda çoklu bağlantılılık sorununa işaret etmektedir. Bu araştırmada maksimum VIF değeri 2,34'tür. Minimum tolerans değeri, 42 olarak; durum indeksi maksimum değeri 24,26 olarak bulunmuştur. Regresyon analizi için test edilmesi gereken önemli kavramlardan biri otokorelasyonun (hataları bağımsızlığı) test edilmesidir. Otokorelasyonu test etmede Durbin Watson katsayısı kullanılmaktadır. 0-4 arasında değişen katsayıda 0'a yakın değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4'e yakın olan değerler aşırı negatif korelasyonu 2'ye yakın olan değerler otokorelasyonun olmadığını gösterir. Durbin Watson katsayısı değerinin 1,5-2,5 arasında olması uygun görülmektedir. Bu araştırmada Durbin Watson katsayısı 1,893 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler doğrultusunda değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu bulgular neticesinde regresyon analizi için gerekli varsayımların karşılandığı görülmektedir. Bu araştırmada çoklu regresyon analizi için stepwise (değişken ekleme ve eleme) metodu kullanılmıştır. Bu metotta her bir değişken modele sırasıyla eklenerek modele katkı sağlayıp sağlamadığı incelenir. Modele katkı sağlayan değişken modelde kalırken, modele katkı sağlamayan değişken ise modelden çıkarılmaktadır. Böylece en az sayıda değişken yardımıyla model açıklanmaya çalışılırken (Küçüksille, 2010:259; Can, 2016:275), bu araştırmada ise pozitif psikolojik sermaye alt boyutları bağımsız değişkenler (yordayıcı), işveren markalaşması ise bağımlı (yordanan) değişken olarak belirlenmiş ve hangi alt boyutun (bağımsız değişkenler) işveren markalaşması üzerinde daha etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada öncelikle katılımcılara ilişkin demografik özelliklere ilişkin bulgulara yer verilmiş ardından hipotezlerin test edilmesiyle elde edilen sonuçlar ortaya konmuştur.

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan turizm sektöründe çalışan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim, mesleki rol, marka çalışması eğitimine katılma durumu ve aylık gelir durumuna ilişkin demografik özelliklere ait bulgular aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik değişkenler açısından dağılımı Tablo 3.15’de verilmiştir.

Tablo 3.15: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	290	38,1
	Erkek	445	58,4
	Belirtilmemiş	27	3,5
Yaş	20 yaş altı	47	6,2
	20-29 yaş	267	35
	30-39 yaş	267	35
	40-49 yaş	143	18,8
	50 yaş üstü	38	5
Eğitim Durumu	İlköğretim	29	3,8
	Ortaöğretim	316	41,5
	Ön lisans	123	16,1
	Lisans	248	32,5
	Lisansüstü	19	2,5
	Diğer	27	3,5
Mesleki rol	Yönetici	173	22,7
	Ön büro	117	15,4
	Pazarlama	102	13,4
	Kat görevlisi	79	10,4
	Diğer (Teknik vb)	291	38,2
Mesleki deneyim	1-5 yıl	263	34,5
	6-10 yıl	215	28,2
	11-15 yıl	154	20,3
	16-20 yıl	61	8,0
	21 ve üstü	69	9,1
Kazanç	1500 altı	235	30,8
	1500-3000	348	45,7
	3001-5000	133	17,5
	5001-7000	39	5,1
	Belirtilmemiş	7	0,9
Marka Çalışması	Evet	397	52,1
	Hayır	342	44,9
	Belirtilmemiş	23	3

Tablo 3.15 incelendiğinde katılımcıların % 38,1'i (n=290) kadın, %58,4'ünün (n=445) erkek katılımcıdan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %3,5'i (n=27) cinsiyetine ilişkin bilgiye cevap vermemiştir. Buna göre araştırmanın katılımcılarının yarısından fazlasını erkek katılımcıların oluştuğu görülmektedir. Yaşa göre dağılım incelendiğinde katılımcıların %6,2'si (n=47) 20 yaş altı, %35'i (n=267) 20-29 yaş aralığında, %35'i (n=267) 30-39 yaş aralığında, %18,8'i (n=143) 40-49 yaş aralığında ve %5'i (n=38) 50 yaş ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası orta yaş grup aralığında yer almaktadır. Eğitim durumu açısından dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %3,8'i (n=29) ilköğretim mezunu, %41,5'i (n=316) ortaöğretim mezunu, %16,1'i (n=123) ön lisans mezunu, %32,5'i (n=248) lisans mezunu, %2,5'i (n=19) lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %3,5'i (n=27) eğitim durumu değişkeni için diğer seçeneğini belirtmişlerdir. Buna göre katılımcıların tamamına yakını ortaöğretim ve üstü eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların mesleki rolleri açısından dağılımı incelendiğinde, %22,7'si (n=173) yönetici pozisyonunda, %15,4'ü (n=117) ön büro çalışanı pozisyonunda, %13,4'ü (n=102) pazarlama bölümü pozisyonunda, %10,4'ü (n=79) Housekeeper (kat görevlisi) pozisyonunda, %38,2'i (n=291) teknik eleman, mutfak personeli gibi pozisyonlarda mesleki role sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki deneyim süresi değişkeni açısından dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %34,5'i (n=263) 1-5 yıl arası, %28,2'si (n=215) 6-10 yıl arası, %20,3'ü (n=154) 11-15 yıl arası, %8'i (n=61) 16-20 yıl arası, %9,1'i (n=69) 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası 10 yıl ve daha az mesleki deneyime sahiptir. Aylık kazanç değişkeni açısından dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %30,8'i (n=235) 1500 liraya kadar gelire, %45,7'si (n=348) 1501-3000 lira arası gelire, %17,5'i (n=133) 3001-5000 lira arası gelire, %5,1'i (n=39) 5001-7000 lira arası gelire sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %0,9'u aylık gelir düzeyini belirtmemişlerdir. Buna göre katılımcıların $\frac{3}{4}$ ü 0-3000 lira arası gelir düzeyine sahip görülmektedir. Katılımcıların marka çalışması eğitimine katılma durumu açısından dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %52,1'i (n=397) marka çalışması eğitimine katıldığını, %44,9'u (n=342) marka çalışması eğitimine katılmadığını belirtmiştir. Katılımcılardan %3'ü marka çalışması eğitimine katılıp katılmama konusunda görüş belirtmemiştir.

3.3.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Algısına İlişkin Bulgular

Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algısına ilişkin betimsel istatistiklere ait bulgular Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.16: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Alt boyut	No	Maddeler	\bar{X}	SS
İyimserlik	9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim	3,99	0,95
	14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm	3,89	1,04
	18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir	3,98	0,95
	19	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum	3,63	1,17
		Alt Boyut Toplam	3,87	0,68
Psikolojik Dayanıklılık	5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim	4,24	0,88
	7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim	3,95	1,00
	10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim	4,00	1,07
	13	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum	4,24	0,85
	22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim	4,22	0,79
		Alt Boyut Toplam	4,13	0,67
Umut	2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum	3,88	1,01
	6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır	4,30	0,86
	12	Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim	4,07	0,97
	17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum	4,14	1,70
	20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum	4,11	0,86
	24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim	4,22	0,85
		Alt boyut Toplam	4,12	0,66
Öz yeterlik	3	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim	4,21	0,88
	4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim	4,26	0,81
	15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim	4,12	0,95
	16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim	4,25	0,82
	21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim	4,06	0,88
	23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim	4,23	0,85
		Alt Boyut Toplam	4,19	0,67
		Ölçek Toplam Puan	4,08	0,58

Tablo 3.16 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye ölçeği iyimserlik alt boyutunda ölçek maddelerinin ortalamaları 3,63 ile 3,99 arasında değişmektedir. İyimserlik alt boyutunun ortalaması 3,87 ve standart sapması 0,68’dir. Bu aritmetik ortalama değeri “katılıyorum” aralığına karşılık gelmektedir. Buna göre bir sonucun yüksek değeri olan amaç odaklı bir yapı olarak tanımlanabilecek

iyimserliğe ait ortalamaların yüksek olması örgütsel psikolojik sermaye açısından olumlu değerlendirilebilir.

Ölçeğin ikinci alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık alt boyutundaki maddelere ait ortalamalar 3,95 ile 4,24 arasında değişmektedir. Bu alt boyuta ilişkin ortalama değeri 4,13 ve standart sapma değeri ise 0,67'dir. Bu ortalama değeri "katılıyorum" aralığına karşılık gelmektedir. Psikolojik dayanıklılık, pozitif örgütsel davranış açısından bireyin belirsizlik ve hata durumlarında kendini toparlayabilme bağlamında pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlandığında elde edilen ortalama değerinin olumlu olduğu söylenebilir.

Ölçeğin üçüncü alt boyutu olan umut alt boyutunda maddelere ait aritmetik ortalama değerleri 3,88 ile 4,22 arasında değişmektedir. Bu alt boyuta ilişkin ortalama değeri 4,12 ve standart sapma değeri 0,66'dır. Bu ortalama değeri "katılıyorum" aralığına karşılık gelmektedir. Pozitif örgütsel davranış açısından bir amaca sürükleyen güç olarak tanımlanan umut boyutuna ait ortalama değerinin olumlu olduğu söylenebilir.

Ölçeğin dördüncü ve son alt boyutu olan öz yeterlilik alt boyutunda maddelere ait ortalama değerleri 4,06 ve 4,26 arasında değişmektedir. Bu alt boyuta ilişkin ortalama değeri 4,19, standart sapma değeri 0,67'dir. Bireyin bir faaliyet alanında gerçekleştirdiği bir eylemde başarılı olacağına ilişkin güven ve inancı ifade eden bu alt boyuta ilişkin ortalama değerinin en yüksek ortalama değeri olarak görülmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği alt boyutları ve ölçekten elde edilen ortalama değer ($\bar{X}=4,08$) göz önüne alındığında ortalama değerlerin "katılıyorum" aralığına karşılık geldiği ve yüksek olduğu görülmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinden elde edilen puanların (bağımlı değişken) cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki rol, mesleki deneyim, aylık gelir ve işveren markalaşması eğitimi alıp almama (bağımsız değişkenler) durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla, puan dağılımlarının normal dağılım sergilemediği için nonparametrik istatistikler kullanılmıştır. İki bağımsız örneklem arasındaki ortalamalar arasındaki farklılığın anlamlılığını belirlemek amacıyla Mann Whitney-U testi, ikiden fazla bağımsız örneklem grubuna ait

ortalamalar arasındaki farklılığın anlamlılığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Elde edile bulgular aşağıda ayrı ayrı verilmiştir.

Pozitif psikolojik sermaye puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.17’de verilmiştir.

Tablo 3.17: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İyimserlik	Kadın	290	372,83	108120,50	63124,500	0,62
	Erkek	445	364,85	162359,50		
Psikolojik dayanıklılık	Kadın	290	362,65	105169,00	62974,000	0,58
	Erkek	445	371,49	165311,00		
Umut	Kadın	290	363,29	105355,50	63160,500	0,62
	Erkek	445	371,07	165124,50		
Öz yeterlilik	Kadın	290	365,29	105934,00	63739,000	0,78
	Erkek	445	369,77	164546,00		
Toplam	Kadın	290	363,49	105412,00	63217,000	0,64
	Erkek	445	370,94	165068,00		

$p < 0,05$

Tablo 3.17 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye ölçeğinden elde edilen puanlarının cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmadığı bulunmuştur (iyimserlik $U=63124,500$ $p > 0,05$; psikolojik dayanıklılık $U=62974,000$; $p > 0,05$ umut, $U=63160,500$ $p > 0,05$; öz yeterlilik $U=63739,000$; $p > 0,05$ toplam $U=63217,000$ $p > 0,05$). Buradan hareketle H_{2a} , H_{3a} , H_{4a} , H_{5a} hipotezleri reddedilmiştir. Bu bulgulara göre cinsiyetin pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olmadığı söylenebilir.

Pozitif psikolojik sermaye puanlarının yaşa göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.18’ de verilmiştir.

Tablo 3.18: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Yaş	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
İyimserlik	20 yaş altı	47	347,85	4	26,55	0,00	5>4,3,2,1 4>3,2,1
	20-29 yaş	267	354,49				
	30-39 yaş	267	371,29				
	40-49 yaş	143	425,71				
	50 yaş üstü	38	518,29				
Psikolojik dayanıklılık	20 yaş altı	47	295,30	4	55,66	0,00	5>4,3,2,1 4>2,1 3>2,1
	20-29 yaş	267	323,09				
	30-39 yaş	267	402,61				
	40-49 yaş	143	441,75				
	50 yaş üstü	38	523,46				
Umut	20 yaş altı	47	348,95	4	47,74	0,00	5>4,3,2,1 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	327,10				
	30-39 yaş	267	389,21				
	40-49 yaş	143	436,06				
	50 yaş üstü	38	544,46				
Öz yeterlilik	20 yaş altı	47	269,03	4	99,13	0,00	5>4,3,2,1 4>3,2,1 3>2,1
	20-29 yaş	267	305,86				
	30-39 yaş	267	400,25				
	40-49 yaş	143	477,66				
	50 yaş üstü	38	558,53				
Toplam	20 yaş altı	47	293,60	4	82,38	0,00	5>4,3,2,1 4>3,2,1 3>2,1
	20-29 yaş	267	311,99				
	30-39 yaş	267	395,94				
	40-49 yaş	143	463,90				
	50 yaş üstü	38	567,09				

*p<0,05

Tablo 3.18 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye puanlarından elde edilen puanların yaş değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (iyimserlik $X^2=47,89$ $p<0,05$; psikolojik dayanıklılık $X^2=52,28$ $p<0,05$; umut $X^2=47,74$ $p<0,05$; öz yeterlik $X^2=99,13$ $p<0,05$; toplam $X^2=82,38$ $p<0,05$). Buna göre **H_{2b}**, **H_{3b}**, **H_{4b}**, **H_{5b}** hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre yaş değişkeninin pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmıştır.

Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre iyimserlik alt boyutunda 50 yaş üstü katılımcıların puanlarının diğer yaş gruplarından (40-49 yaş; 30-39 yaş; 20-29 yaş ve 20 yaş altı) anlamlı şekilde daha yüksek olduğu; 40-49 yaş arası katılımcıların puanlarının 20 yaş altı; 20-29 yaş ve 30-39 yaş arası katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş grupları yükseldikçe iyimserlik düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkeninin pozitif psikolojik sermaye açısından iyimserlik üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Psikolojik dayanıklılık alt boyutunda 50 yaş üstü katılımcıların psikolojik dayanıklılık alt boyutu puanlarının 40-49 yaş; 30-39 yaş; 20-29 yaş ve 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu; 40-49 yaş arası katılımcıların puanlarının 20-29 yaş arası ve 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu ve 30-39 yaş arası katılımcıların 20-29 yaş arası ve 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş grupları yükseldikçe psikolojik dayanıklılık düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkenin pozitif psikolojik sermaye açısından psikolojik dayanıklılık üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Umut alt boyutunda 50 yaş üstü katılımcıların umut alt boyutu puanlarının 40-49 yaş arası; 30-39 yaş arası; 20-29 yaş arası ve 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu; 40-49 yaş arası katılımcıların puanlarının 30-39 yaş arası, 20-29 yaş arası ve 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu ve 30-39 yaş arası katılımcıların 20-29 yaş arası katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş grupları yükseldikçe umut düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkenin pozitif psikolojik sermaye açısından umut düzeyi üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Öz yeterlilik alt boyutunda 50 yaş üstü katılımcıların öz yeterlilik alt boyutu puanlarının 40-49 yaş arası; 30-39 yaş arası; 20-29 yaş arası ve 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu; 40-49 yaş arası katılımcıların puanlarının 30-39 yaş arası, 20-29 yaş arası ve 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu ve 30-39 yaş arası katılımcıların 20-29 yaş arası ve 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş grupları yükseldikçe öz yeterlik düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkenin pozitif psikolojik sermaye açısından öz yeterlilik düzeyi üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği geneline ilişkin bulgular incelendiğinde 50 yaş üstü katılımcı puanlarının 40-49 yaş arası; 30-39 yaş arası; 20-29 yaş arası ve 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu; 40-49 yaş arası katılımcıların puanlarının 30-39 yaş arası, 20-29 yaş arası ve 20 yaş altı

katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu ve 30-39 yaş arası katılımcıların 20-29 yaş arası ve 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu ve 20-29 yaş arası katılımcıların puanlarının 20 yaş altı katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algıları üzerinde yaş değişkeninin etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Pozitif psikolojik sermaye puanlarının eğitim durumu açısından farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 3.19’da verilmiştir.

Tablo 3.19. Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
İyimserlik	İlköğretim	29	361,76	4	28,07	0,00	5>2,1
	Ortaöğretim	316	327,50				4>2
	Ön lisans	123	390,03				3>2
	Lisans	248	397,51				
	Lisansüstü	19	523,34				
Psikolojik dayanıklılık	İlköğretim	29	411,41	4	38,95	0,00	5>4,3,2,
	Ortaöğretim	316	317,11				4>3,2
	Ön lisans	123	372,75				3>2
	Lisans	248	415,81				1>2
	Lisansüstü	19	493,37				
Umut	İlköğretim	29	371,59	4	33,66	0,00	5>4,3,2,1
	Ortaöğretim	316	335,64				4>2
	Ön lisans	123	357,61				
	Lisans	248	396,81				
	Lisansüstü	19	591,87				
Öz yeterlilik	İlköğretim	29	397,81	4	52,00	0,00	5>4,3,2,1
	Ortaöğretim	316	319,06				4>3,2
	Ön lisans	123	348,51				1>2
	Lisans	248	421,00				
	Lisansüstü	19	570,84				
Toplam	İlköğretim	29	383,00	4	47,09	0,00	5>4,3,2,1
	Ortaöğretim	316	318,28				4>3,2
	Ön lisans	123	367,11				3>2
	Lisans	248	414,29				
	Lisansüstü	19	573,47				

*p<0,05

Tablo 3.19 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye puanlarından elde edilen puanların eğitim durumu değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (iyimserlik X²=28,07 p<0,05; psikolojik dayanıklılık X²=38,95 p<0,05; umut X²=33,66 p<0,05; öz yeterlik X²=52,00 p<0,05; toplam X²=47,09 p<0,05). Buna göre H_{2c}, H_{3c}, H_{4c}, H_{5c} hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre eğitim durumu değişkeninin pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları üzerinde etkili bir

değişken olduğu söylenebilir. Anlamli farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirlenmesi amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmıştır.

Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre iyimserlik alt boyutunda ilköğretim mezunu katılımcılar ile lisansüstü eğitim almış katılımcılar arasında lisansüstü eğitim almış katılımcılar lehine, ortaöğretim mezunu katılımcılar ile ön lisans eğitimi almış katılımcılar arasında ön lisans eğitimi alanlar lehine, ortaöğretim mezunu katılımcılar ile lisans eğitimi almış katılımcılar arasında lisan eğitimi alanlar lehine, ortaöğretim öğrencileri ile lisansüstü eğitimi alan katılımcılar arasında lisansüstü eğitim alan katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma görülmektedir. Bu bulgulara göre katılımcıların eğitim durumu yükseldikçe iyimserlik düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu ve eğitim durumu değişkenin pozitif psikolojik sermaye açısından iyimserlik üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Psikolojik dayanıklılık alt boyutunda ilköğretim mezunu katılımcılar ile ortaöğretim mezunu katılımcılar arasında ortaöğretim mezunları lehine, ortaöğretim mezunu katılımcılar ile ön lisans mezunu katılımcılar arasında ön lisans mezunu katılımcılar lehine, ortaöğretim mezunu katılımcılar ile lisan mezunu katılımcılar arasında lisans mezunu katılımcılar lehine, ortaöğretim mezunu katılımcılar ile lisansüstü eğitim alan katılımcılar arasında lisansüstü eğitim mezunları lehine, ön lisans eğitimi mezunları ile lisans eğitimi mezunları arasında lisan eğitimi lehine, ön lisans eğitimi mezunları ile lisansüstü eğitim mezunları arasında lisansüstü eğitim mezunları lehine, lisans eğitimi mezunları ile lisansüstü eğitim mezunları arasında lisansüstü eğitim mezunları lehine anlamlı farklılaşma olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre ilköğretim ve ortaöğretim mezunları arasındaki bulunan ilişki dışında katılımcıların eğitim durumu yükseldikçe psikolojik dayanıklılık düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu ve eğitim durumu değişkenin pozitif psikolojik sermaye açısından psikolojik dayanıklılık üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Umut alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunlarının ilköğretim, ilköğretim, ortaöğretim, ön lisans ve lisans eğitimi mezunlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca lisans eğitimi mezunlarının ortaöğretim mezunu katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre

pozitif psikolojik sermaye açısından eğitim durumu değişkeninin umut düzeyi üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Öz yeterlik alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunlarının ilköğretim, ilköğretim, ortaöğretim, ön lisans ve lisans eğitimi mezunlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Lisans eğitimi mezunlarının ön lisans ve ortaöğretim mezunlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim mezunu katılımcılar ile ortaöğretim mezunu katılımcılar arasında ise ilköğretim mezunu katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre pozitif psikolojik sermaye açısından eğitim durumu değişkeninin öz yeterlik üzerinde etkili bir değişken olduğu görülmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinden geneline ilişkin bulgular incelendiğinde lisansüstü eğitim mezunlarının ilköğretim, ilköğretim, ortaöğretim, ön lisans ve lisans eğitimi mezunlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Lisans eğitimi mezunlarının ön lisans ve ortaöğretim mezunları puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Ön lisan mezunlarının ortaöğretim mezunları puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algıları üzerinde eğitim durumu değişkeninin etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Pozitif psikolojik sermaye puanlarının mesleki deneyim süresi değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.20'de verilmiştir.

Tablo 3.20: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Mesleki Deneyim Süresi	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
İyimserlik	1-5 yıl	263	341,06	4	25,88	0,00	5>2,1 4>3,2,1 3>1
	6-10 yıl	215	373,92				
	11-15 yıl	154	397,04				
	16-20 yıl	61	467,86				
	21+ yıl	69	448,26				
Psikolojik dayanıklılık	1-5 yıl	263	323,60	4	44,97	0,00	5>2,1 4>3,2,1 3>1 2>1
	6-10 yıl	215	381,21				
	11-15 yıl	154	398,56				
	16-20 yıl	61	480,52				
	21+ yıl	69	477,50				
Umut	1-5 yıl	263	331,99	4	31,03	0,00	5>1 4>3,2,1 3>1 2>1
	6-10 yıl	215	387,63				
	11-15 yıl	154	392,20				
	16-20 yıl	61	477,75				
	21+ yıl	69	442,12				
Öz yeterlilik	1-5 yıl	263	302,35	4	74,98	0,00	5>2,1 4>3,2,1 3>1 2>1
	6-10 yıl	215	389,99				
	11-15 yıl	154	406,49				
	16-20 yıl	61	519,75				
	21+ yıl	69	478,72				
Toplam	1-5 yıl	263	314,28	4	57,03	0,00	5>2,1 4>3,2,1 3>1 2>1
	6-10 yıl	215	385,07				
	11-15 yıl	154	401,23				
	16-20 yıl	61	504,38				
	21+ yıl	69	473,91				

*p<0,05

Tablo 3.20 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye puanlarından elde edilen puanların mesleki deneyim süresi değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (iyimserlik $X^2=25,88$ $p<0,05$; psikolojik dayanıklılık $X^2=44,97$ $p<0,05$; umut $X^2=31,03$ $p<0,05$; öz yeterlik $X^2=74,98$ $p<0,05$; toplam $X^2=57,03$ $p<0,05$). Buna göre **H_{2a}**, **H_{3a}**, **H_{4a}**, **H_{5a}** hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre mesleki deneyim süresi değişkeninin pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre iyimserlik alt boyutunda mesleki deneyim süresi 1-5 yıl olan katılımcılar ile mesleki deneyim süresi 11-15 yıl arası katılımcılar arasında 11-15 yıl mesleki deneyime sahip katılımcılar lehine, 1-5 yıl olan katılımcılar ile mesleki deneyim süresi 16-20 yıl arası katılımcılar arasında

16-20 yıl mesleki deneyime sahip katılımcılar lehine, 1-5 yıl olan katılımcılar ile mesleki deneyim süresi 20 ve üzeri yıl üstü katılımcılar arasında 20 yıl üstü mesleki deneyime sahip katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunduğu ortaya çıkmıştır. Mesleki deneyim süresi 6-10 yıl arası olan katılımcılar ile 16-20 yıl olan katılımcılar arasında 16-20 yıl deneyime sahip olanlar lehine; 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip katılımcılar ile 20 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılar arasında 20 yıl ve üzeri katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma olduğu sonucuna varılmıştır.

Psikolojik dayanıklılık alt boyutunda mesleki deneyim süresine göre farklılaşmanın kaynağı incelendiğinde, farklılaşmanın 1-5 yıl arası deneyime sahip katılımcılarla 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü katılımcılar arasında, 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 yıl üstü mesleki deneyime sahip katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Mesleki deneyim süresi 6-10 yıl arası katılımcılarla 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar arasında farklılaşma bulunmuştur. Farklılaşma 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü yaş grupları lehinedir. 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip olanlar ile 16-20 yıl arası katılımcılar arasında 16-20 yıl deneyime sahip olanlar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre pozitif psikolojik sermaye açısından mesleki deneyim süresi değişkenin psikolojik dayanıklılık üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Umut alt boyutunda mesleki deneyim süresine göre farklılaşmanın kaynağı incelendiğinde, farklılaşmanın 1-5 yıl arası deneyime sahip katılımcılarla 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü katılımcılar arasında, 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 yıl üstü mesleki deneyime sahip katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. 6-10 yıl arası ve 16-20 yıl arası katılımcılar arasında 16-20 yıl arası deneyime sahip olan katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır. 11-15 yıl arası deneyime sahip olanlarla 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip olan katılımcılar arasında 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip katılımcılar lehine yine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre pozitif psikolojik sermaye açısından mesleki deneyim süresi değişkenin umut düzeyi üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Öz yeterlilik alt boyutunda mesleki deneyim süresine göre farklılaşmanın kaynağı incelendiğinde, farklılaşmanın 1-5 yıl arası deneyime sahip katılımcılarla

6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü katılımcılar arasında, 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 yıl üstü mesleki deneyimse sahip katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Mesleki deneyim süresi 6-10 yıl arası katılımcılarla 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar arasında farklılaşma bulunmuştur. Farklılaşma 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü yaş grupları lehinedir. 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip olanlar ile 16-20 yıl arası katılımcılar arasında 16-20 yıl deneyime sahip olanlar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre pozitif psikolojik sermaye açısından mesleki deneyim süresi değişkenin öz yeterlilik üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin geneline ilişkin bulgular incelendiğinde, farklılaşmanın 1-5 yıl arası deneyime sahip katılımcılarla 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü katılımcılar arasında, 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 yıl üstü mesleki deneyimse sahip katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Mesleki deneyim süresi 6-10 yıl arası katılımcılarla 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar arasında farklılaşma bulunmuştur. Farklılaşma 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü yaş grupları lehinedir. 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip olanlar ile 16-20 yıl arası katılımcılar arasında 16-20 yıl deneyime sahip olanlar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre pozitif psikolojik sermaye açısından mesleki deneyim süresi değişkenin etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Pozitif psikolojik sermaye puanlarının mesleki rol değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.21’ de verilmiştir.

Tablo 3.21: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Mesleki Role Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Mesleki Rol	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
İyimserlik	Yönetici	173	438,17	4	21,25	0,00	1>2,4,5 3>5
	Ön büro	117	361,06				
	Pazarlama	102	413,68				
	Kat Görevlisi	79	355,06				
	Diğer	291	351,92				
Psikolojik dayanıklılık	Yönetici	173	453,02	4	34,78	0,00	1>2,4,5 3>4 5>4
	Ön büro	117	348,42				
	Pazarlama	102	407,45				
	Kat Görevlisi	79	301,28				
	Diğer	291	364,96				
Umut	Yönetici	173	451,33	4	33,35	0,00	1>2,4,5 3>2,4
	Ön büro	117	344,24				
	Pazarlama	102	411,27				
	Kat Görevlisi	79	308,81				
	Diğer	291	364,27				
Öz yeterlilik	Yönetici	173	487,21	4	73,28	0,00	1>2,3,4,5 3>2,4,5
	Ön büro	117	331,14				
	Pazarlama	102	436,08				
	Kat Görevlisi	79	302,89				
	Diğer	291	341,11				
Toplam	Yönetici	173	471,37	4	53,03	0,00	1>2,4,5 3>2,4,5
	Ön büro	117	338,06				
	Pazarlama	102	426,17				
	Kat Görevlisi	79	304,07				
	Diğer	291	350,90				

*p<0,05

Tablo 3.21 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye puanlarından elde edilen puanların mesleki rol değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (iyimserlik $X^2=21,25$ $p<0,05$; psikolojik dayanıklılık $X^2=33,78$ $p<0,05$; umut $X^2=33,35$ $p<0,05$; öz yeterlik $X^2=73,28$ $p<0,05$; toplam $X^2=53,03$ $p<0,05$). Buna göre **H_{2e}**, **H_{3e}**, **H_{4a}** **H_{5e}** hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre mesleki rol değişkeninin pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre iyimserlik alt boyutunda mesleki rol değişkeni açısından “yönetici” ile “ön büro”, “kat görevlisi” ve “diğer” (teknik elman vb) kategorisinde çalışanlar arasında yönetici lehine; “pazarlama” ile “diğer” kategorisinde çalışanlar arasında ise pazarlama bölümünde çalışanlar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur.

Psikolojik dayanıklılık alt boyutunda “yönetici” ile “ön büro”, “kat görevlisi” ve “diğer” (teknik elman vb) kategorisinde çalışanlar arasında yönetici lehine; “pazarlama” ile “kat görevlisi” bölümünde çalışanlar arasında pazarlama bölümü çalışanlar lehine; “kat görevlisi” olarak çalışanlar ile “diğer” kategorisinde çalışanlar arasında “diğer” kategorisinde çalışanlar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur.

Umut alt boyutunda “yönetici” ile “ön büro”, “kat görevlisi” ve “diğer” (teknik elman vb) kategorisinde çalışanlar arasında yönetici lehine; “ön büro” çalışanları ile “pazarlama” bölümünde çalışanlar arasında pazarlama bölümü çalışanları lehine; “pazarlama” bölümü çalışanları ile “kat görevlisi” olarak çalışanlar arasında “kat görevlisi” çalışanlar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur.

Öz yeterlik alt boyutunda “yönetici” ile “ön büro”, “kat görevlisi”, “pazarlama” ve “diğer” (teknik elman vb) kategorisinde çalışanlar arasında yönetici lehine; “ön büro” ve “pazarlama” alanında çalışanlar arasında pazarlama bölümünde çalışanlar lehine; “pazarlama” ve “kat görevlisi” olarak çalışanlar arasında pazarlama bölümünde çalışanlar lehine; “pazarlama” ve “diğer” kategorisinde çalışanlar arasında pazarlama bölümü çalışanları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde, farklılaşmanın “yönetici” ile “ön büro”, “kat görevlisi” ve “diğer” (teknik elman vb) kategorisinde çalışanlar arasında yönetici lehine; “ön büro” çalışanları ile “pazarlama” bölümünde çalışanlar arasında pazarlama bölümü çalışanları lehine; “pazarlama” bölümü çalışanları ile “kat görevlisi” olarak çalışanlar arasında “kat görevlisi” çalışanlar lehine; “ön büro” ve “pazarlama” alanında çalışanlar arasında pazarlama bölümünde çalışanlar lehine; “pazarlama” ve “kat görevlisi” olarak çalışanlar arasında pazarlama bölümünde çalışanlar lehine; “pazarlama” ve “diğer” kategorisinde çalışanlar arasında pazarlama bölümü çalışanları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur.

Pozitif psikolojik sermaye puanlarının aylık kazanç değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.22 'de verilmiştir.

Tablo 3.22: Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Aylık Kazanca Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Mesleki Rol	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
İyimserlik	1500 TL ve altı	235	316,41	3	56,75	0,00	4>2,1 3>2,1 2>1
	1501-3000 arası	348	370,00				
	3001-5000 arası	133	485,36				
	5001-7000 arası	39	454,37				
Psikolojik dayanıklılık	1500 TL ve altı	235	308,07	3	62,87	0,00	4>1 3>2,1, 2>1
	1501-3000 arası	348	375,37				
	3001-5000 arası	133	489,34				
	5001-7000 arası	39	443,14				
Umut	1500 TL ve altı	235	323,61	3	48,55	0,00	4>1 3>2,1 2>1
	1501-3000 arası	348	368,84				
	3001-5000 arası	133	482,52				
	5001-7000 arası	39	431,00				
Öz yeterlilik	1500 TL ve altı	235	293,52	3	93,20	0,00	4>2,1 3>2,1 2>1
	1501-3000 arası	348	373,35				
	3001-5000 arası	133	504,48				
	5001-7000 arası	39	497,19				
Toplam	1500 TL ve altı	235	298,68	3	87,43	0,00	4>2,1 3>2,1 2>1
	1501-3000 arası	348	370,65				
	3001-5000 arası	133	510,09				
	5001-7000 arası	39	471,05				

*p<0,05

Tablo 3.22 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye puanlarından elde edilen puanların aylık kazanç değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (iyimserlik $X^2=56,75$ $p<0,05$; psikolojik dayanıklılık $X^2=62,87$ $p<0,05$; umut $X^2=48,55$ $p<0,05$; öz yeterlik $X^2=93,20$ $p<0,05$; toplam $X^2=87,43$ $p<0,05$). Buna göre H_{2f} , H_{3f} , H_{4af} H_{5f} hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre aylık kazanç değişkeninin pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre iyimserlik alt boyutunda aylık kazanç değişkeni açısından 1500 lira ve altı gelir düzeyine sahip olanlar ile 1501-3000; 3001-5000 ve 5001-7000 lira arası gelir düzeyine sahip olanlar arasında üst gelir grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Ayrıca 1501-3000 lira gelire sahip olan katılımcılar ile 3001-5000 ve 5001-7000 lira gelire sahip olanlar arasında üst gelir grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara

göre katılımcıların aylık kazançları yükseldikçe iyimserlik düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu ve aylık kazanç değişkeninin pozitif psikolojik sermaye açısından iyimserlik üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Psikolojik dayanıklılık alt boyutunda aylık kazanç değişkeni açısından 1500 lira ve altı gelir düzeyine sahip olanlar ile 1501-3000; 3001-5000 ve 5001-7000 lira arası gelir düzeyine sahip olanlar arasında üst gelir grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Ayrıca 1501-3000 lira gelire sahip olan katılımcılar ile 3001-5000 arasında üst gelir grubu lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre katılımcıların aylık kazançları yükseldikçe psikolojik dayanıklılık düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu ve aylık kazanç değişkeninin pozitif psikolojik sermaye açısından psikolojik dayanıklılık üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Umut alt boyutunda aylık kazanç değişkeni açısından 1500 lira ve altı gelir düzeyine sahip olanlar ile 1501-3000; 3001-5000 ve 5001-7000 lira arası gelir düzeyine sahip olanlar arasında üst gelir grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Ayrıca 1501-3000 lira gelire sahip olan katılımcılar ile 3001-5000 arasında üst gelir grubu lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre katılımcıların aylık kazançları yükseldikçe umut düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu ve aylık kazanç değişkeninin pozitif psikolojik sermaye açısından umut düzeyi üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Öz yeterlilik alt boyutunda aylık kazanç değişkeni açısından 1500 lira ve altı gelir düzeyine sahip olanlar ile 1501-3000; 3001-5000 ve 5001-7000 lira arası gelir düzeyine sahip olanlar arasında üst gelir grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Ayrıca 1501-3000 lira gelire sahip olan katılımcılar ile 3001-5000 ve 5001-7000 lira gelire sahip olanlar arasında üst gelir grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre katılımcıların aylık kazançları yükseldikçe iyimserlik düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu ve aylık kazanç değişkeninin pozitif psikolojik sermaye açısından iyimserlik üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde alt boyutlardaki bulguya benzer olarak aylık kazanç değişkeni açısından 1500 lira ve

altı gelir düzeyine sahip olanlar ile 1501-3000; 3001-5000 ve 5001-7000 lira arası gelir düzeyine sahip olanlar arasında üst gelir grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Ayrıca 1501-3000 lira gelire sahip olan katılımcılar ile 3001-5000 ve 5001-7000 lira gelire sahip olanlar arasında üst gelir grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre aylık kazanç değişkeninin pozitif psikolojik sermaye üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Pozitif psikolojik sermaye puanlarının marka çalışması eğitimine katılma durumuna göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney-U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.23’de verilmiştir.

Tablo 3.23. Pozitif Psikolojik Sermaye Puanlarının Marka Çalışması Eğitimine Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Marka Eğitimi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İyimserlik	Evet	397	382,65	151911,00	62865,000	0,08
	Hayır	342	355,32	121518,00		
Psikolojik dayanıklılık	Evet	397	401,84	159529,00	55247,000	0,00
	Hayır	342	333,04	113900,50		
Umut	Evet	397	398,96	158388,50	56388,500	0,00
	Hayır	342	336,38	115041,50		
Öz yeterlilik	Evet	397	404,73	160678,50	54098,500	0,00
	Hayır	342	329,68	112751,50		
Toplam	Evet	397	401,54	159410,50	55367,500	0,00
	Hayır	342	333,39	114020,50		

*p<0,05

Tablo 3.23 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye ölçeğinden elde edilen puanlarının marka çalışması eğitimine katılma değişkeni açısından farklılaştığı bulunmuştur (iyimserlik $U=62865,000$ $p>0,05$; psikolojik dayanıklılık $U=55247,000$ $p<0,05$ umut $U=56388,500$ $p<0,05$; öz yeterlilik $U=54098,500$ $p<0,05$ toplam $U=55367,500$ $p<0,05$). Buradan hareketle H_{3g} , H_{4g} , H_{5g} hipotezleri kabul edilmiş, H_{2g} hipotezi reddedilmiştir. Ölçeğin tüm alt boyutlarında ve ölçekten elde edilen toplam puana göre marka çalışması eğitimine katılan katılımcıların puanları, marka çalışması eğitimine katılmayan katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu bulgulara göre marka çalışması eğitimine katılma durumunun pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

3.4. İşveren Markalaşmasına İlişkin Bulgular

Katılımcıların işveren markalaşması ölçeğinden elde ettikleri puanlara ilişkin betimsel istatistiklere ait bulgular Tablo 3.24.' de verilmiştir.

Tablo 3.24: İşveren Markalaşması Ölçeği Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Alt boyut	No	Maddeler	\bar{X}	SS
Gelişimsel Değer	1	Yönetim tarafından tasdik/takdir edilirim	3,95	0,90
	3	Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtasıdır	3,81	1,01
	4	İşyerim için gösterdiğim faaliyetlerin bir sonucu olarak kendimi iyi hissediyorum	4,14	0,86
	6	İşyerim için çalıştıkça kendime güvenim artıyor	4,19	0,84
	7	Kariyer ve deneyim kazanabiliyorum	4,16	0,92
		Alt Boyut Toplam	4,05	0,70
Sosyal Değer	2	Eğlenceli bir çalışma ortamım vardır	3,85	1,05
	8	Üstlerimle iyi ilişkide bulunabiliyorum	4,24	0,83
	9	İş arkadaşlarımla iyi ilişkilerde bulunabiliyorum	4,26	0,86
	10	Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarım vardır	4,06	0,96
	23	Mutlu bir işyeri ortamım vardır	3,91	1,02
		Alt Boyut Toplam	4,07	0,73
Fayda Değeri	5	İşyerim için çalışırken hem değerlerimi hem de yaratıcılığımı kullanabiliyorum	4,10	0,90
	11	Heyecan verici bir ortamında çalışıyorum	3,86	1,03
	12	Yenilikçi ve yaratıcı bir işveren için çalışıyorum	3,87	1,08
	13	Yaratıcılığa değer veren ve bundan faydalanan bir işyerinde çalışıyorum	3,83	1,06
	14	Yüksek ve kaliteli hizmetler üreten bir kuruluş için çalışıyorum	3,93	1,05
		Alt Boyut Toplam	3,92	0,85
Başvuru Değeri	16	Topluma fayda sağlayan insancıl bir örgütte çalışıyorum	3,94	0,98
	17	Öğrendiklerimi (üniversite, okul ve daha önceki başka iş yerlerimdeki) uygulama fırsatım bulunmaktadır	3,87	1,04
	18	Öğrendiklerimi başkalarına öğrenme fırsatım vardır	4,08	0,92
	19	İşyerimde kabul görür ve kendimi oraya ait hissederim	4,14	0,88
	20	Müşteri odaklı bir örgüt için çalışıyorum	4,20	0,89
		Alt Boyut Toplam	4,05	0,74
Ekonomik Değer	15	İşyerimde terfi fırsatları vardır	3,85	1,06
	21	İşyerimde iş güvenliği önlemleri vardır	4,18	0,92
	22	Departmanlar arası deneyim kazanılır	3,97	0,99
		Alt Boyut Toplam	4,00	0,80
		Ölçek Toplam Puan	4,02	0,68

Tablo 3.24 incelendiğinde işveren markalaşması ölçeği “gelişimsel değer” (development value) alt boyutu maddelerinin ortalamalarının 3,81 ile 4,19 arasında değiştiği görülmektedir. Alt boyuta ilişkin ortalama değeri 4,05 ve standart sapma değeri ise 0,70’dir. Buradaki aritmetik ortalama değeri “katılıyorum” aralığına karşılık gelmektedir. Çalışanlar yönelik gelişim ve eğitim

fırsatlarının örgütsel istihdam açısından önemli olduğunu ifade eden bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin olumlu olduğu görülmektedir.

Ölçeğin ikinci alt boyutu olan “sosyal değer” (social value) alt boyutunda maddelerin ortalamaları 3,86 ile 4,26 arasında değişmektedir. Alt boyuta ilişkin ortalama değeri 4,07 ve standart sapması 0,73 olarak bulunmuştur. Bu ortalama değeri “katılıyorum” aralığına karşılık gelmektedir. Alt boyuta ilişkin ortalama değerinin yüksek olması turizm çalışanlarının çalıştıkları örgütlerin sunmuş oldukları sosyal imkânları olumlu gördüklerini göstermektedir. Alt boyuta ilişkin en düşük ortalama ($\bar{X}=3,85$) “eğlenceli bir çalışma ortamım vardır” şeklindeki 2 no’lu maddedir.

Ölçeğin üçüncü alt boyutu “fayda değeri” (interest value) alt boyutunda maddelerin ortalamaları 3,83 ile 4,10 arasında değişmektedir. Alt boyuta ilişkin ortalama değeri 3,92 ve standart sapması 0,85 olarak bulunmuştur. Bulunan ortalama değeri “katılıyorum” aralığına karşılık gelmektedir. Buna göre turizm sektöründe çalışanların, çalıştıkları işletmelerin ürün ve hizmetlerinin yenilikçi ve kaliteli olduğu görüşünde olduğu söylenebilir. Alt boyuta ilişkin en düşük ortalama ($\bar{X}=3,83$) yaratıcılığa değer veren bir örgütte çalışıyorum ifadesine aittir.

Ölçeğin dördüncü alt boyutu “başvuru değeri” (application value) alt boyutunda maddelerin ortalamaları 3,87 ile 4,20 arasında değişmektedir. Alt boyuta ilişkin ortalama değeri 4,05 ve standart sapması 0,74 olarak bulunmuştur. Bulunan ortalama değeri “katılıyorum” aralığına karşılık gelmektedir. Bu değere ilişkin ortalama değerinin yüksek çıkması otel işletmelerinde çalışanların, çalıştıkları işletmelerde çalışıldığında öğrenilen bilgilerin başka bir işleme başvuru yapıldığını önemli gördüklerini göstermektedir. Alt boyuta ilişkin en düşük ortalama ($\bar{X}=3,87$) “öğrendiklerimi (üniversite, okul ve daha önceki başka iş yerlerimdeki) uygulama fırsatım bulunmaktadır” ifadesine aittir.

Ölçeğin beşinci ve son boyutu olan ekonomik değer (economic value) alt boyutunda ortalamalar 3,85 ile 4,18 arasında değişmektedir. Alt boyuta ilişkin ortalama değeri 4,02 ve standart sapması 0,68’dir. Bulunan ortalama değeri “katılıyorum” aralığına karşılık gelmektedir. Bu değere ilişkin ortalama değerinin

yüksek çıkması işletme çalışanlarının çalıştıkları işletmelerin kendilerine iyi bir ücret ve terfi imkânı sağladığı görüşünde olduğunu göstermektedir.

İşveren markalaşması ölçeği toplam puan üzerinden elde edilen ortalama değerinin 4,02 ve standart sapması 0,68'dir. Genel olarak gerek alt boyutlar gerekse ölçekten elde edilen toplam puan aritmetik ortalamasına göre çalıştıkları kurumdaki markalaşmaya ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir.

İşveren markalaşması ölçeğinden elde edilen puanların (bağımlı değişken) cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki rol, mesleki deneyim, aylık gelir ve işveren markalaşması eğitimi alıp almama (bağımsız değişkenler) durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ve puan dağılımları normal dağılmadığından nonparametrik istatistiklerden Mann Whitney-U testi ve Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

İşveren markalaşması puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.25'de verilmiştir.

Tablo 3.25: İşveren Markalaşması Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Gelişimsel	Kadın	290	370,79	107530,00	63715,00	0,77
	Erkek	445	366,18	162950,00		
Sosyal	Kadın	290	364,18	105612,00	63417,00	0,69
	Erkek	445	370,49	164868,00		
Fayda	Kadın	290	360,49	104541,50	62346,50	0,43
	Erkek	445	372,90	165938,50		
Ekonomik	Kadın	290	354,69	102861,50	60666,50	0,16
	Erkek	445	376,67	167618,50		
Başvuru	Kadın	290	358,82	104059,00	61864,00	0,34
	Erkek	445	373,98	166421,00		
Toplam	Kadın	290	359,86	104358,50	62163,50	0,40
	Erkek	445	373,31	166121,50		

*p<0,05

Tablo 3.25 incelendiğinde işveren markalaşması ölçeğinden elde edilen puanlarının cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmadığı bulunmuştur (gelişimsel değer U=63715,00 p>0,05; sosyal değer U=63417,00 p>0,05 fayda değeri U=62346,50 p>0,05; ekonomik değer U=60666,50p>0,05; başvuru değeri U=61864,00 p>0,05; toplam U=62163,50 p>0,05). Buradan hareketle **H_{6a}**, **H_{7a}**, **H_{8a}**, **H_{9a}**, **H_{10a}**, hipotezleri reddedilmiştir. Bu bulgulara göre cinsiyetin işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olmadığı söylenebilir.

İşveren markalaşması puanlarının yaşa göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.26’da verilmiştir.

Tablo 3.26. İşveren Markalaşması Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Gelişimsel	20 yaş altı	47	322,57	4	37,966	0,00	5>3,2,1 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	341,82				
	30-39 yaş	267	378,83				
	40-49 yaş	143	445,32				
	50 yaş üstü	38	511,75				
Sosyal	20 yaş altı	47	387,09	4	35,136	0,00	5>4,3,2,1, 4>2 3>2
	20-29 yaş	267	332,72				
	30-39 yaş	267	384,58				
	40-49 yaş	143	428,09				
	50 yaş üstü	38	520,36				
Fayda	20 yaş altı	47	345,84	4	59,314	0,00	5>4,3,2,1, 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	324,62				
	30-39 yaş	267	378,47				
	40-49 yaş	143	462,42				
	50 yaş üstü	38	542,01				
Ekonomik	20 yaş altı	47	351,38	4	44,160	0,00	5>3,2,1 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	331,28				
	30-39 yaş	267	381,02				
	40-49 yaş	143	450,17				
	50 yaş üstü	38	516,59				
Başvuru	20 yaş altı	47	316,31	4	70,393	0,00	5>4,3,2,1 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	316,24				
	30-39 yaş	267	391,19				
	40-49 yaş	143	461,95				
	50 yaş üstü	38	549,83				
Toplam	20 yaş altı	47	340,77	4	63,441	0,00	5>4,3,2,1 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	318,89				
	30-39 yaş	267	385,31				
	40-49 yaş	143	460,43				
	50 yaş üstü	38	548,00				

*p<0,05

Tablo 3.26 incelendiğinde işveren markalaşması ölçeğinden elde edilen puanların yaş değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (gelişimsel değer $X^2=37,96$ $p<0,05$; sosyal değer $X^2=35,12$ $p<0,05$; fayda değeri $X^2=59,31$ $p<0,05$; ekonomik değer $X^2=44,16$ $p<0,05$; başvuru değeri $X^2=70,39$ $p<0,05$ toplam $X^2=63,44$ $p<0,05$). Buna göre **H_{6b}**, **H_{7b}**, **H_{8b}**, **H_{9b}**, **H_{10b}**, hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre yaş değişkeninin işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre gelişimsel değer alt boyutunda 20 yaş altı katılımcılarla ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş

grupları lehine; 20-29 yaş arası katılımcılar ile 30-39; 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 30-39 yaş arası katılımcılar ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş grupları, yükseldikçe işveren markalaşması- gelişimsel değer alt boyutu puanlarında anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkeninin işveren markalaşması oluşumunda gelişimsel değer açısından etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Sosyal değer alt boyutunda 20 yaş altı katılımcılarla 50 yaş üstü katılımcılar arasında 50 yaş üstü katılımcılar lehine; 20-29 yaş arası katılımcılar ile 30-39; 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 30-39 yaş arası katılımcılar ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 40-49 yaş arası katılımcılar ile 50 yaş üstü katılımcılar arasında 50 yaş üstü katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş grupları yükseldikçe işveren markalaşması sosyal değer alt boyutu puanlarında anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkeninin işveren markalaşması oluşumunda sosyal değer açısından etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Fayda değeri alt boyutunda 20 yaş altı katılımcılarla ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 20-29 yaş arası katılımcılar ile 30-39; 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 30-39 yaş arası katılımcılar ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 40-49 yaş arası katılımcılar ile 50 yaş üstü katılımcılar arasında 50 yaş üstü katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş grupları; yükseldikçe işveren markalaşması fayda değeri alt boyutu puanlarında anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkeninin işveren markalaşması oluşumunda fayda değeri açısından etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Ekonomik değer alt boyutunda 20 yaş altı katılımcılarla ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 20-29 yaş arası katılımcılar ile 30-39; 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 30-39 yaş arası katılımcılar ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş

grupları yükseldikçe işveren markalaşması ekonomik değer alt boyutu puanlarında anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkeninin işveren markalaşması oluşumunda ekonomik değer açısından etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Başvuru değeri alt boyutunda 20 yaş altı katılımcılarla ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 20-29 yaş arası katılımcılar ile 30-39; 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 30-39 yaş arası katılımcılar ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 40-49 yaş arası katılımcılar ile 50 yaş üstü katılımcılar arasında 50 yaş üstü katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş grupları; yükseldikçe işveren markalaşması- başvuru değeri alt boyutu puanlarında anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkeninin işveren markalaşması oluşumunda başvuru değeri açısından etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Ölçeğin genelinden elde edilen puanların yaş değişkeni açısından farklılaşmasına ilişkin bulgulara incelendiğinde, 20 yaş altı katılımcılarla ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 20-29 yaş arası katılımcılar ile 30-39; 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 30-39 yaş arası katılımcılar ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 40-49 yaş arası katılımcılar ile 50 yaş üstü katılımcılar arasında 50 yaş üstü katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş grupları; yükseldikçe işveren markalaşması puanlarında anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkeninin işveren markalaşması oluşumunda etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

İşveren markalaşması puanlarının eğitim durumu açısından farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 3.27' de verilmiştir.

Tablo 3.27: İşveren Markalaşması Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Gelişimsel	İlköğretim	29	342,84	4	28,54	0,00	5>4,3,2,1 4>2 3>2
	Ortaöğretim	316	328,70				
	Ön lisans	123	389,01				
	Lisans	248	398,45				
	Lisansüstü	19	526,53				
Sosyal	İlköğretim	29	352,10	4	29,58	0,00	5>4,3,2,1 4>2 3>2
	Ortaöğretim	316	325,34				
	Ön lisans	123	403,34				
	Lisans	248	395,67				
	Lisansüstü	19	511,76				
Fayda	İlköğretim	29	377,90	4	12,91	0,01	5>4,3,2,1 4>2
	Ortaöğretim	316	342,37				
	Ön lisans	123	380,54				
	Lisans	248	383,92				
	Lisansüstü	19	490,11				
Ekonomik	İlköğretim	29	354,31	4	17,34	0,00	5>4,3,2,1 4>2
	Ortaöğretim	316	342,24				
	Ön lisans	123	381,19				
	Lisans	248	382,31				
	Lisansüstü	19	528,55				
Başvuru	İlköğretim	29	347,21	4	26,10	0,00	5>4,3,2,1 4>2 3>2
	Ortaöğretim	316	331,54				
	Ön lisans	123	383,08				
	Lisans	248	397,10				
	Lisansüstü	19	528,63				
Toplam	İlköğretim	29	357,33	4	26,47	0,00	5>4,3,2,1 4>2 3>2
	Ortaöğretim	316	330,81				
	Ön lisans	123	391,18				
	Lisans	248	392,21				
	Lisansüstü	19	536,79				

*p<0,05

Tablo 3.27 incelendiğinde işveren markalaşması puanlarından elde edilen puanların eğitim durumu değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (gelişimsel değer $X^2=28,54$ $p<0,05$; sosyal değer $X^2=29,58$ $p<0,05$; fayda değeri $X^2=12,99$ $p<0,05$; ekonomik değer $X^2=17,34$ $p<0,05$; başvuru değeri $X^2=26,10$ $p<0,05$; toplam $X^2=26,47$ $p<0,05$). Buna göre **H_{6c}**, **H_{7c}**, **H_{8c}**, **H_{9c}**, **H_{10c}**, hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre eğitim durumu değişkeninin işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Ölçeğin gelişimsel değer, sosyal değer, başvuru değeri alt boyutları ve ölçeğin genelinden elde edilen puanların eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşmasına ilişkin bulgular incelendiğinde ilköğretim mezunu katılımcılar ile

lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar arasında lisansüstü eğitim mezunları lehine; ortaöğretim mezunu katılımcılar ile ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar arasında üst eğitim durumuna sahip katılımcılar lehine; ön lisans mezunu katılımcılar ile lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar arasında lisansüstü eğitim mezunları lehine; lisans ve lisansüstü eğitim mezunları arasında lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre ölçeğin bütünü ve gelişimsel değer, sosyal değer, başvuru değeri alt boyutlarında eğitim durumu değişkeninin işveren markalaşması oluşumunda etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Ölçeğin fayda değeri ve ekonomik değer alt boyutlarından elde edilen puanların eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşmasına ilişkin bulgular incelendiğinde ilköğretim mezunu katılımcılar ile lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar arasında lisansüstü eğitim mezunları lehine; ortaöğretim mezunu katılımcılar ile lisans ve lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar arasında üst eğitim durumuna sahip katılımcılar lehine; ön lisans mezunu katılımcılar ile lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar arasında lisansüstü eğitim mezunları lehine; lisans ve lisansüstü eğitim mezunları arasında lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre fayda değeri ve ekonomik değer alt boyutlarında eğitim durumu değişkeninin işveren markalaşması oluşumunda etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

İşveren markalaşması puanlarının mesleki deneyim süresi değişkeni açısından farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.28' de verilmiştir.

Tablo 3.28: İşveren Markalaşması Puanlarının Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Mesleki Deneyim Süresi	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Gelişimsel	1-5 yıl	263	342,25	4	17,891	0,00	5,4,3,2>1
	6-10 yıl	215	386,32				
	11-15 yıl	154	393,79				
	16-20 yıl	61	437,59				
	21+ yıl	69	439,08				
Sosyal	1-5 yıl	263	353,19	4	14,443	0,00	5>1,2 4>2,1 3>1
	6-10 yıl	215	369,23				
	11-15 yıl	154	400,77				
	16-20 yıl	61	440,17				
	21+ yıl	69	432,76				
Fayda	1-5 yıl	263	323,91	4	35,765	0,00	5,4,3,2>1 4>3,2
	6-10 yıl	215	394,44				
	11-15 yıl	154	398,91				
	16-20 yıl	61	473,96				
	21+ yıl	69	440,10				
Ekonomik	1-5 yıl	263	338,00	4	25,212	0,00	5>2,1 4>2,1 3>1
	6-10 yıl	215	374,51				
	11-15 yıl	154	411,14				
	16-20 yıl	61	453,25				
	21+ yıl	69	439,51				
Başvuru	1-5 yıl	263	323,64	4	42,576	0,00	5>1 4>3,2,1 3>1 2>1
	6-10 yıl	215	378,09				
	11-15 yıl	154	420,55				
	16-20 yıl	61	494,92				
	21+ yıl	69	425,25				
Toplam	1-5 yıl	263	325,50	4	35,044	0,00	5,4,3,2>1 4>2
	6-10 yıl	215	384,06				
	11-15 yıl	154	410,52				
	16-20 yıl	61	468,07				
	21+ yıl	69	445,70				

*p<0,05

Tablo 3.28 incelendiğinde işveren markalaşması puanlarından elde edilen puanların mesleki deneyim süresi değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (gelişimsel değer $X^2=17,89$ $p<0,05$; sosyal değer $X^2=11,43$ $p<0,05$; fayda değeri $X^2=35,76$ $p<0,05$; ekonomik değer $X^2=25,21$ $p<0,05$; başvuru değeri $X^2=42,57$ $p<0,05$; toplam $X^2=35,04$ $p<0,05$). Buna göre **H_{6a}**, **H_{7a}**, **H_{8a}**, **H_{9a}**, **H_{10a}**, hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre mesleki deneyim süresi değişkeninin işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre gelişimsel değer alt boyutunda 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip olan katılımcılar ile 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 201 ve üstü yıl mesleki deneyime sahip olanlar arasında üst deneyim süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre mesleki deneyim süresi değişkeninin işveren markalaşması gelişimsel değer alt boyutunda etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Sosyal değer ve ekonomik değer alt boyutlarında da anlamlı farklılaşmanın mesleki deneyim süresi 1-5 yıl arası olan katılımcılarla 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar arasında üst deneyim süresine sahip olan katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. Ayrıca 6-10 yıl mesleki deneyim süresine sahip olan katılımcılar ile 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar arasında 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma görülmektedir. Bu bulguya göre mesleki deneyim süresinin işveren markalaşması sosyal değer ve ekonomik değer alt boyutu üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Fayda değeri ve başvuru değeri alt boyutlarında da anlamlı farklılaşmanın mesleki deneyim süresi 1-5 yıl arası olan katılımcılarla 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar arasında üst deneyim süresine sahip olan katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. Ayrıca 6-10 yıl mesleki deneyim süresine sahip olan katılımcılar ile 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar arasında 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma görülmektedir. Bu bulguya göre mesleki deneyim süresinin işveren markalaşması fayda değeri ve başvuru değeri alt boyutu üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Ölçeğin bütününden elde edilen puanların mesleki deneyim süresi değişkeni açısından hangi gruplar arasında farklılaşma olduğuna dair bulgu incelendiğinde farklılaşmanın -5 yıl arası olan katılımcılarla 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar arasında üst deneyim süresine sahip olan katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. Ayrıca 6-10 yıl mesleki deneyim süresine sahip olan katılımcılar ile 16-20 yıl arası deneyim süresine sahip katılımcılar arasında 16-20 yıl lehine anlamlı farklılaşma görülmektedir. Bu bulgulara göre mesleki deneyim süresi değişkeninin işveren markalaşması üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Gerek ölçeğin bütününde gerekse alt boyutlarda mesleki deneyim süresi arttıkça işveren markalaşması puanlarının yükseldiği görülmektedir.

İşveren markalaşması puanlarının mesleki rol değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.29’ da verilmiştir.

Tablo 3.29: İşveren Markalaşması Puanlarının Mesleki Role Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Mesleki Rol	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Gelişimsel	Yönetici	173	446,89	4	26,74	0,00	1,3>5
	Ön büro	117	352,79				1>4,2
	Pazarlama	102	413,18				3>2
	Kat Görev.	79	350,56				
	Diğer	291	351,46				
Sosyal	Yönetici	173	439,47	4	25,14	0,00	1>2,4,5
	Ön büro	117	356,70				3>2,4,5
	Pazarlama	102	418,35				
	Kat Görev.	79	321,82				
	Diğer	291	360,29				
Fayda	Yönetici	173	458,44	4	35,06	0,00	1>2,3,4,5
	Ön büro	117	321,26				3>2
	Pazarlama	102	401,89				
	Kat Görev.	79	356,75				
	Diğer	291	359,55				
Ekonomik	Yönetici	173	457,49	4	30,22	0,00	1>2,3,4,5
	Ön büro	117	351,69				
	Pazarlama	102	389,04				
	Kat Görev.	79	337,91				
	Diğer	291	357,51				
Başvuru	Yönetici	173	470,85	4	40,80	0,00	1>2,3,4,5
	Ön büro	117	342,56				
	Pazarlama	102	390,78				
	Kat Görev.	79	343,53				
	Diğer	291	351,09				
Toplam	Yönetici	173	467,14	4	39,92	0,00	1>2,3,4,5
	Ön büro	117	340,01				3>2,4,5
	Pazarlama	102	403,10				
	Kat Görev.	79	336,06				
	Diğer	291	352,03				

*p<0,05

Tablo 3.29 incelendiğinde işveren markalaşması puanlarından elde edilen puanların mesleki rol değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (gelişimsel değer $X^2=26,74$ $p<0,05$; sosyal değer $X^2=25,14$ $p<0,05$; fayda değeri $X^2=35,06$ $p<0,05$; ekonomik değer $X^2=30,22$ $p<0,05$; başvuru değeri $X^2=40,80$ $p<0,05$; toplam $X^2=39,92$ $p<0,05$). Buna göre **H_{6e}**, **H_{7e}**, **H_{8e}**, **H_{9e}**, **H_{10e}** hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre mesleki rol değişkeninin işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Gelişimsel değer alt boyutunda farklılaşmanın yöneticiler ile ön büro, kat görevlisi ve diğer (teknik eleman vb) kategorisinde yer alan çalışanlar arasında yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Pazarlama bölümü çalışanları ile ön büro ve diğer kategorisinde yer alan çalışanlar arasında pazarlama bölümü çalışanları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur.

Sosyal değer alt boyutunda farklılaşmanın yöneticiler ile ön büro, kat görevlisi ve diğer (teknik eleman vb) kategorisinde yer alan çalışanlar arasında yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Pazarlama bölümü çalışanları ile ön büro, kat görevlisi ve diğer kategorisinde yer alan çalışanlar arasında pazarlama bölümü çalışanları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur.

Fayda değeri alt boyutunda farklılaşmanın yöneticiler ile ön büro, kat görevlisi, pazarlama ve diğer (teknik eleman vb) kategorisinde yer alan çalışanlar arasında yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Ayrıca ön büro çalışanları ile pazarlama bölümü çalışanları arasında pazarlama bölümü çalışanları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur.

Ekonomik değer ve başvuru değeri alt boyutunda farklılaşmanın yöneticiler ile ön büro, kat görevlisi, pazarlama ve diğer (teknik eleman vb) kategorisinde yer alan çalışanlar arasında yöneticiler lehine olduğu görülmektedir.

Ölçeğin bütününden elde edilen toplam puan açısından farklılaşmanın kaynağı incelendiğinde farklılaşmanın yönetici olarak çalışanlar ile ön büro, pazarlama, kat görevlisi ve diğer kategorisinde çalışanlar arasında yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Ayrıca pazarlama bölümü çalışanları ile ön büro, kat görevlisi, diğer kategorisinde çalışanlar arasında pazarlama bölümü çalışanları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Tablo 3.29 incelendiğinde genel olarak yöneticiler ve pazarlama bölümü çalışanları ile diğer mesleki rollerde çalışanlar arasında farklılaşma bulunmuştur. Buna göre mesleki rol, işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olarak söylenebilir.

İşveren markalaşması puanlarının aylık kazanç değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.30'da verilmiştir.

Tablo 3.30: İşveren Markalaşması Puanlarının Aylık Kazanca Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Mesleki Rol	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Gelişimsel	1500 TL ve altı	235	337,24	3	42,70	0,00	3>1,2 4>1,2
	1501-3000 arası	348	360,10				
	3001-5000 arası	133	478,86				
	5001-7000 arası	39	439,38				
Sosyal	1500 TL ve altı	235	349,16	3	36,30	0,00	3>1,2 4>1,2
	1501-3000 arası	348	354,95				
	3001-5000 arası	133	473,58				
	5001-7000 arası	39	431,50				
Fayda	1500 TL ve altı	235	333,65	3	59,73	0,00	3>1,2 4>1,2
	1501-3000 arası	348	353,09				
	3001-5000 arası	133	493,56				
	5001-7000 arası	39	473,40				
Ekonomik	1500 TL ve altı	235	339,36	3	48,28	0,00	3>1,2 4>1,2
	1501-3000 arası	348	355,16				
	3001-5000 arası	133	482,62				
	5001-7000 arası	39	457,90				
Başvuru	1500 TL ve altı	235	337,79	3	62,78	0,00	3>1,2 4>1,2
	1501-3000 arası	348	348,47				
	3001-5000 arası	133	493,43				
	5001-7000 arası	39	490,18				
Toplam	1500 TL ve altı	235	331,46	3	64,98	0,00	3>1,2 4>1,2
	1501-3000 arası	348	351,89				
	3001-5000 arası	133	499,06				
	5001-7000 arası	39	478,56				

*p<0,05

Tablo 3.30 incelendiğinde işveren markalaşması puanlarından elde edilen puanların aylık kazanç değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (gelişimsel değer $X^2=42,70$ $p<0,05$; sosyal değer $X^2=36,30$ $p<0,05$; fayda değeri $X^2=59,73$ $p<0,05$; ekonomik değer $X^2=48,28$ $p<0,05$; başvuru değeri $X^2=62,78$ $p<0,05$; toplam $X^2=64,98$ $p<0,05$). Buna göre H_{6f} , H_{7f} , H_{8f} , H_{9f} , H_{10f} hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre aylık kazanç değişkeninin işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre ölçeğin bütününde ve tüm alt boyutlarında farklılaşmanın 1500 altı gelire sahip olan katılımcılar ile 3001-5000 arası ve 5001-7000 lira arası gelire sahip olan katılımcılar arasında üst gelir grupları lehine; 1500-3000 arası kazançta sahip katılımcılar ile 3001-5000 arası ve 5001-7000 lira arası gelire sahip katılımcılar arasında üst gelir grupları lehine

anlamli farklılaşma bulunmuştur. Gelir düzeyi yükseldikçe işveren markalaşması ölçeğinden ve ölçeğin alt boyutlarından alınan puanın yükseldiği görülmektedir. Bu bulguya göre aylık kazanç değişkeninin işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

İşveren markalaşması puanlarının marka çalışması eğitimine katılma durumuna göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.31' de verilmiştir.

Tablo 3.31. İşveren markalaşması Puanlarının Marka Çalışması Eğitimine Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Marka Eğitimi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Gelişimsel Değer	Evet	397	406,64	161437,00	53340,00	0,00
	Hayır	342	327,46	111993,00		
Sosyal Değer	Evet	397	400,20	158879,50	55897,50	0,00
	Hayır	342	334,94	114550,50		
Fayda Değeri	Evet	397	413,43	164132,50	50644,00	0,00
	Hayır	342	319,58	109297,50		
Ekonomik Değer	Evet	397	397,15	157667,50	57109,50	0,00
	Hayır	342	338,49	115762,50		
Başvuru Değeri	Evet	397	401,52	159403,00	55374,00	0,00
	Hayır	342	333,41	114027,00		
Toplam	Evet	397	408,12	162024,50	52752,50	0,00
	Hayır	342	325,75	111405,50		

*p<0,05

Tablo 3.31 incelendiğinde işveren markalaşması ölçeğinden elde edilen puanlarının marka çalışması eğitimine katılma değişkeni açısından farklılaştığı bulunmuştur (gelişimsel değer U=53340,00 p<0,05; sosyal değer U=55897,50 p<0,05 fayda değeri U=50644,00 p<0,05; ekonomik değer U=57109,50 p<0,05; başvuru değeri U=55374,00 p<0,05; toplam U=52752,50 p<0,05). Buradan hareketle **H_{6g}**, **H_{7g}**, **H_{8g}**, **H_{9g}**, **H_{10g}** hipotezleri kabul edilmiştir. Ölçeğin tüm alt boyutlarında ve ölçekten elde edilen toplam puana göre marka çalışması eğitimine katılan katılımcıların puanları, marka çalışması eğitimine katılmayan katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu bulgulara göre marka çalışması eğitimine katılma durumunun işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

3.4.9. Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşveren Markalaşması İlişkisi

Araştırmanın odak noktasını oluşturan pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Verilerin dağılımına ilişkin analiz sonuçlarında verilerin normal dağılım sergilediği kabul edildiğinden Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu analizi kullanılmıştır.

Pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması arasındaki korelasyon analizi Tablo 3.32’de verilmiştir.



Tablo 3.32. Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşveren Markalaşması Arasındaki Korelasyon Değerleri

	İyimserlik	Psikolojik dayanıklılık	Umut	Öz yeterlik	Gelişimsel değer	Sosyal değer	Fayda değeri	Ekonomik değer	Başvuru değeri	PPS toplam	İM toplam
İyimserlik	1,00										
Psikolojik dayanıklılık	0,615**	1,00									
Umut	0,600**	0,721**	1,00								
Öz yeterlik	0,547**	0,758**	0,734**	1,00							
Gelişimsel değer	0,548**	0,580**	0,630**	0,663**	1,00						
Sosyal değer	0,512**	0,577**	0,569**	0,632**	0,767**	1,00					
Fayda değeri	0,513**	0,504**	0,529**	0,554*	0,732**	0,752**	1,00				
Ekonomik değer	0,519**	0,498**	0,526**	0,551**	0,695**	0,728**	0,765**	1,00			
Başvuru değeri	0,516**	0,562**	0,538**	0,601**	0,712**	0,727**	0,758**	0,772**	1,00		
PPS toplam	0,879**	0,895**	0,882**	0,879**	0,700**	0,663**	0,607**	0,610**	0,650**	1,00	
İM toplam	0,671**	0,609**	0,634**	0,671**	0,872**	0,890**	0,905**	0,894	0,889**	0,723**	1,00

n=762

**** $p < 0,01$**

Tablo 3.32 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından iyimserlik alt boyutunun, işveren markalaşması ölçeği alt boyutları olan gelişimsel değer $r=0,484$; sosyal değer $r=512$; fayda değeri $r=513$; ekonomik değer $r=0,519$; başvuru değeri $r=0,516$ İşveren Markalaşması toplam puan $r=0,671$ düzeyinde korelayon bulunmuştur. İyimserlik puanları ile işveren markalaşması ölçeği alt boyutları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu bulguya göre pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından biri olan iyimserlik düzeyi arttıkça işveren markalaşması puanlarında anlamlı bir artış sağlanmaktadır.

Psikolojik dayanıklılık alt boyutu ile işveren markalaşması ölçeği alt boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde, gelişimsel değer $r=0,580$; sosyal değer $r=577$; fayda değeri $r=504$; ekonomik değer $r=0,424$; başvuru değeri $r=0,498$; İşveren Markalaşması toplam puan $r=0,609$ düzeyinde korelayon bulunmuştur. Psikolojik dayanıklılık puanları ile işveren markalaşması ölçeği alt boyutları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu bulguya göre pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından biri olan psikolojik dayanıklılık düzeyi arttıkça işveren markalaşması puanlarında anlamlı bir artış sağlanmaktadır.

Umut alt boyutu ile işveren markalaşması ölçeği alt boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde, gelişimsel değer $r=0,630$; sosyal değer $r=569$; fayda değeri $r=529$; ekonomik değer $r=0,526$; başvuru değeri $r=0,538$; İşveren Markalaşması toplam puan $r=0,634$ düzeyinde korelayon bulunmuştur. Umut düzeyi puanları ile işveren markalaşması ölçeği alt boyutları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu bulguya göre pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından biri olan umut düzeyi arttıkça işveren markalaşması puanlarında anlamlı bir artış sağlanmaktadır.

Öz yeterlilik alt boyutu ile işveren markalaşması ölçeği alt boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde, gelişimsel değer $r=0,663$; sosyal değer $r=632$; fayda değeri $r=554$; ekonomik değer $r=0,551$; başvuru değeri $r=0,601$; İşveren Markalaşması toplam puan $r=0,671$ düzeyinde korelayon bulunmuştur. Öz yeterlilik puanları ile işveren markalaşması ölçeği alt boyutları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu

bulguya göre pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından biri olan öz yeterlilik düzeyi arttıkça işveren markalaşması puanlarında anlamlı bir artış sağlanmaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,723$ olarak bulunmuştur. Bu bulguya göre iki değişken arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Pozitif psikolojik sermayenin işveren markalaşmasını yordama düzeyine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.33: Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Markalaşmasını Yordama Düzeyi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	St. Beta	t	p	R ²	Düz. R ²	F	VIF	Tolerans
Model 1 İşveren Markalaşması	Sabit		10,408	0,000	0,450	0,449	621,586		
	Öz yeterlik	0,671	24,932	0,000				1,000	1,000
Model 2 İşveren Markalaşması	Sabit			0,000	0,518	0,517	407,723		
	Öz yeterlik	0,500	16,626	0,000				1,424	1,426
	İyimserlik	0,311	10,348	0,000				1,424	1,426
Model 3 İşveren Markalaşması	Sabit			0,000	0,534	0,532	289,291		
	Özyeterlik	0,386	10,371	0,000				2,299	2,252
	İyimserlik	0,255	8,081	0,000				1,542	1,625
	Umut	0,198	5,079	0,000				2,346	2,466

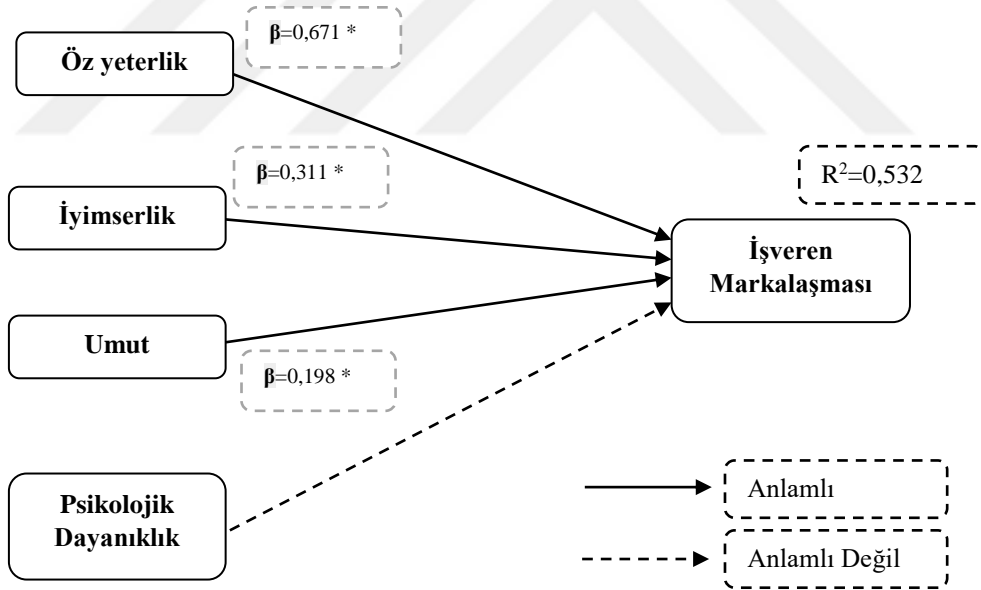
* $p<0,05$

Tablo 3.33 incelendiğinde stepwise metodu kullanılarak gerçekleştirilen ve 3 aşamada tamamlanan ve işveren markalaşmasına ilişkin varyansa katkıları bakımından 3 değişkenin önemli yordayıcı olduğu görülmektedir. Regresyon analizinden elde edilen bulgular incelendiğinde analize ilk aşamada öz yeterlilik boyutu alınmıştır. Yordayıcı değişken olarak sadece öz yeterlilik iken işveren markalaşmasını açıklama oranı % 45’dir. İkinci aşamada öz yeterlik ve iyimserlik boyutları işveren markalaşmasının %52’sini açıklamaktadır. Üçüncü aşamada ise öz yeterlik, iyimserlik ve umut alt boyutları işveren markalaşmasının %53’ünü yordamaktadır. Regresyon katsayılarının işaretine bakıldığında her üç değişken ile işveren markalaşması arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir.

Bağımlı değişkenin açıklama yüzdesi olan R^2 değerinin en büyük olduğu model kabul edildiğinden model 3 bu araştırmanın yordama gücünü gösteren model olarak kabul edilebilir. Kabul edilen modelin Anova değeri $F=289,291$ 'dir ve anlamlıdır ($p < 0,05$). Buna göre işveren markalaşmasına ilişkin 3 bağımsız değişkenin önemli yordayıcılar olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarına (St.B) bakıldığında işveren markalaşması varyansına önem sırasına göre öz yeterlik %39; iyimserlik %26 ve umut %20 katkı sağlamıştır. Tüm yordayıcı değişkenler işveren markalaşmasını artan yönde etkilemektedir. Buna göre işveren markalaşmasının %53'ü pozitif psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlik, iyimserlik ve umut tarafından yordanmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık alt boyutu, anlamlı bir yordayıcı olarak bulunmamıştır.

Pozitif psikolojik sermayenin işveren markalaşması oluşumu üzerindeki etkisine ilişkin oluşan model Şekil 3.5'de verilmiştir.

Şekil 3.5: Araştırma Modeli Sonuçları



3.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu araştırma, turizm sektöründe, en yoğun dönem olan yaz sezonunda ve sadece Antalya bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel çalışanlarına yapılmış, bu araştırma otellerde çalışanlarına ulaşılabilirdiği ölçüde yapılmış olup, tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden kolay yolda örnekleme yöntemi, araştırmanın kısıtını

oluşturmaktadır. Turizm sektöründe çalışanların zamanlarını anket ayırmasının güçlüğü, çoğu zaman anketlerin yüz yüze yapılmasına olanak vermemiştir. Otel çalışanlarına insan kaynakları yöneticileri tarafından anketlerin dağıtılarak yapılması, araştırmaya (anketlere) isim vermeden ve bilinçli bir şekilde yapılabilmesi için çalışanların serbest zamanlarında anketleri doldurulması istenmiş, böylece araştırmanın daha güvenli yapılmasına olanak sağlanmıştır. Yapılan araştırmada zaman, yer ve mekan kısıtı söz konusu olduğundan, bundan sonra aynı sektörde ya da farklı sektörlerde yapılacak araştırmalarla bu konu desteklenebilecek ve daha genel geçerli bulgular elde edilebileceğinden araştırma sonuçları daha da anlamlı olabileceği düşünölmektedir.



SONUÇ

Günümüzün işletmeleri, varlıklarını yeni rekabet ortamında sürdürebilmek için sadece kurum ya da ürün olarak marka olmalarının yeterli olmadığını, işveren olarak da marka haline gelmeleri gerekliliğinin farkına varmaktadır. Artık markalaşma sadece ürün, hizmet ya da kurumsal düzeyde olmamakta işveren düzeyinde de olmaktadır. Çünkü rekabet, artık işletmeler için çok yönlü olmaya başlamıştır. Öyle ki; rekabet sadece, ürün, hizmet, pazarlama, kar gibi alanların dışına çıkarak nitelikli ve becerikli işgücü piyasasında da yaşanmaya başlamıştır.

Yetenek savaşlarının yaşandığı günümüzde işletmeler, başarılı olabilmek için nitelikli işgörenleri elde tutmanın önemini anlamış, böyle çalışanları işletmeye çekmek ve elinde tutmak için onları mutlu edecek pek çok yöntem denemeye başlamışlardır. Bunlardan biri olan mevcut ve potansiyel iş görenlerin gözünde “çalışmak için harika bir yer” imajını oluşturma süreci olan işveren markalaşması ile diğer işletmeler karşısında rekabet gücünü artıracak, büyük bilgi birikimine sahip bireyleri yani entelektüel sermayeyi örgüte çekerek elde tutabilecektir. Bunu yapabilmek için sadece maddi olanakları iş görene sunmak yeterli olmamaktadır

İşletmeler bir yandan hayatlarının önemli bir kısmını örgütte çalışarak geçiren iş görenleri, tatmin ve mutlu edecek iş ortamlarını sağlayarak örgütsel performansı artırmaya, işine bağlı çalışanları elde tutmak amacıyla insan sermayesine, özellikle de çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerini geliştirmeye odaklanmasında yarar bulunduğu araştırmalar ortaya koymaktadır. İşveren markalaşması da örgüt içinden dışına doğru geliştiğinden örgüt içerisindeki çatışma gibi ortamındaki huzursuzluk ve mutsuzluktan, kısacası örgütteki bireylerde var olan negatif ya da pozitif duygulanımlardan etkileneyeceği düşünülürse, olumsuz duygulanımlar, olumsuz ve kötü bir işveren markası imajının oluşmasına neden olacaktır.

Bu bakımdan, işgörenlerin yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak, onların yeteneklerinin ve güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamak amacıyla ortaya çıkan pozitif psikolojik sermayenin çalışanlarda artırılması, işveren markası oluşumunu etkileyeceği düşünülmektedir. Çünkü

işveren markası, fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik unsurlardan oluşmaktadır. Hem işveren hem de işgörenler için bir takım faydalar yaratmaktadır.

Diğer taraftan bireyler yaşamlarını sürdürebilmeleri için çalışmak zorundadırlar ve bu yüzden hayatlarının önemli bir kısmını çalışarak geçirirler. Bireyler, çalışma hayatında sadece maddi kazanç elde etmek istemez, yaptığı işten tatmin olmak, işinde başarılı ve mutlu olmak da isterler. İşinde mutlu olan bireylerin, aile hayatlarına ve çevrelerine olumlu yansımaları olacağı kuşku götürmez bir gerçektir. İşinde memnun ve mutlu olan bireylerin, gelecekte daha umutlu, olaylar karşısında daha iyimser, özyeterlilikleri gelişmiş ve olumsuzluklar karşısında daha dayanıklı olabileceklerdir. Bu bağlamda çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini artırmaya yönelik desteklenmeleri için örgüt yöneticilerine büyük roller düşmektedir. Dolayısıyla çalışanları mutlu edecek iş ortamlarının sağlanması ve çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin güçlendirilmesi sayesinde mevcut işgörenlerin durumları hem yetenekli ve becerikli işgörenleri işletmeye çekmeyi sağlayacak hem de böylece, rekabet avantajına neden olacaktır.

İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlanması için güçlü bir işveren marka oluşturması gerekmektedir. Böylece işletmenin, rakiplerinden ayırt edici bir niteliğinin olması dışında, aynı zamanda mevcut ve potansiyel işgörenler açısından da, işletmelerin insan sermayesine değer verdiğinin bir göstergesi olmaktadır. Çünkü işveren markalaşması sayesinde işletmeler, çalışanlarına iç müşteri gözüyle yaklaşmaktadır. Emeklerini çalıştıkları örgüte sunan bireylerin, işverenleri tarafından maddi gereksinimlerinin yanında duygusal gereksinimlerinin de giderilebilmesi durumunda, işgörenlerin performanslarının ve motivasyonlarının artması, iş tatmininin sağlanması, örgütsel verimliliğinin yükselmesi, örgütsel vatandaşlığın oluşması, stresin ve işgören devir hızının azalması, işletmenin karlılığının artması gibi pek çok faydaları olabilmektedir. Bunu işletme güçlü bir işveren markası oluşturması halinde gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca güçlü işveren markası oluşturması sayesinde işletme, hedeflediği amaçlarına başarıyla ulaşabilecektir.

Güçlü bir işveren markası örgüt içindeki durumla aynı doğrultuda geliştiğinden, örgüt içerisindeki huzursuzluk, mutsuzluk ve tükenmişlik gibi

negatif duygulanmaların, örgüt içi çatışmalara, işgören devir hızının yükselmesine ve işletmeyi dış çevre tarafından bile algılanabilecek olumsuzluklara, kötü işveren imajına ve örgütsel başarısızlığa neden olabilecektir. Dolayısıyla yapılan bu araştırmada, bu konunun önemini ortaya koyması bakımından işletme literatürüne değerli katkıları olabileceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın örneklemini olan Antalya bölgesinde, 762 kişiden oluşan 5 yıldızlı otel çalışanlarına araştırma yapılmıştır. Araştırma için gerekli veriler, anket yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan veri toplama yönetimi anketidir. 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Antalya bölgesindeki otel çalışanlarına uygulanan ankette elde edilen verilerin analizleri SPSS 20 ve AMOS 21 programları kullanılarak yapılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ile işveren markası arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile nedensel ilişkiler ise regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan bu araştırmanın sonucunda, işveren marka oluşumu üzerinde pozitif psikolojik sermayenin olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgular ve sonuçları özetlemek gerekirse şöyledir: Araştırmanın örneklemini oluşturan Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin, çalıştıkları işletmelere ilişkin pozitif psikolojik sermaye algıları yüksektir. Ölçeğin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik alt boyutlarında katılımcılar "katılıyorum" düzeyinde anket maddelerine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum çalıştıkları örgütlere ilişkin psikolojik sermaye algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algılarının belirlenen bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş grupları, mesleki deneyim, mesleki rol, eğitim düzeyi gibi) açısından farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi ile ilgili sonuçlar şu şekildedir. Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algıları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Cinsiyetin pozitif psikolojik sermaye algısı üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaş grupları açısından ise ölçeğin tüm alt boyutlarında ve ölçeğin tamamından elde edilen puanlarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Üst yaş gruplarının alt yaş gruplarına göre pozitif psikolojik sermaye puanları anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Yaş grupları yükseldikçe çalışanların iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik düzeylerinde anlamlı artış oluşmaktadır. Buna

göre yaş gruplarının pozitif psikolojik sermaye algısı üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algıları, eğitim düzeyine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Genel anlamda eğitim düzeyi yüksek grupların iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik düzeylerinde artış gözlenmektedir. Üst eğitim düzeyine sahip işletme personelinin, alt eğitim düzeyine sahip personele göre pozitif psikolojik sermaye algıları daha yüksektir. Buna göre eğitim düzeyinin pozitif psikolojik sermaye algısı üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algıları mesleki deneyim süresine göre de istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Mesleki deneyim süresi arttıkça iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik düzeylerinde anlamlı artış meydana gelmektedir. Meslekte daha uzun süre çalışan personelin pozitif psikolojik sermaye algıları, daha az süre çalışan personele göre daha yüksektir. Buna göre mesleki deneyim süresinin pozitif psikolojik sermaye algısı üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Pozitif psikolojik sermaye algısının farklı mesleki rollere göre farklılaştığının sonucuna ulaşılmıştır. Otellerde yönetici ya da pazarlama bölümü çalışanlarının diğer personellere göre pozitif psikolojik sermaye algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre pozitif psikolojik sermaye üzerinde mesleki rolün de etkili bir değişken olduğu görülmektedir.

Katılımcıların aylık gelir durumlarına göre pozitif psikolojik sermaye algılarının değiştiği sonucuna ulaşılmaktadır. Daha yüksek aylık gelire sahip olanların pozitif psikolojik sermaye algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Gelir düzeyi arttıkça iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik düzeyinde artış meydana gelmektedir. Buna göre aylık kazanç değişkeninin pozitif psikolojik sermaye algısı üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Örgütteki marka çalışması eğitimine katılma durumuna göre katılımcıların, pozitif psikolojik sermaye algıları anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Marka çalışması eğitimine katılan çalışanların pozitif psikolojik sermaye algıları da daha

yüksektir. Buna göre pozitif psikolojik sermaye üzerinde marka çalışması eğitiminin etkili bir değişken olduğu bulunmuştur.

Ayrıca turizm sektöründe çalışan personelin, işletmelerine ilişkin işveren markalaşma algıları yüksektir. Çalıştıkları işletmelerin gelişimsel, sosyal, fayda, başvuru ve ekonomik değer olarak marka değeri oluşturduklarına ilişkin algıları tüm alt boyutlarda katılıyorum şeklinde olmuştur. Bu durum çalıştıkları işletmelerin marka değeri olduğuna ilişkin algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların işveren markalaşması algılarının belirlenen bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş grupları, mesleki deneyim, mesleki rol, eğitim düzeyi gibi) açısından farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi ile ilgili sonuçlar şu şekildedir. Katılımcıların işveren markalaşması algıları, cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Cinsiyetin, işveren markalaşması algısı üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş grupları açısından ise ölçeğin tüm alt boyutlarında ve ölçeğin tamamından elde edilen puanlarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Üst yaş gruplarının alt yaş gruplarına göre işveren markalaşması puanları anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Yaş grupları yükseldikçe çalışanların işveren markalaşması puanlarında anlamlı artış oluşmaktadır. Buna göre yaş gruplarının işveren markalaşması algısı üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların işveren markalaşması algıları, eğitim düzeyine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Genel anlamda eğitim düzeyi yüksek grupların işveren markalaşması puanlarında artış gözlenmektedir. Üst eğitim düzeyine sahip işletme personelinin, alt eğitim düzeyine sahip personele göre işveren markalaşması puanları daha yüksektir. Buna göre eğitiminin işveren markalaşması üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Katılımcıların işveren markalaşması puanları mesleki deneyim süresine göre de istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Mesleki deneyim süresi arttıkça işveren markalaşması puanlarında anlamlı artış meydana gelmektedir. Meslekte daha uzun süre çalışan personelin işveren markası puanları, daha az süre

çalışan personele göre daha yüksektir. Buna göre mesleki deneyim süresinin işveren markalaşması puanları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

İşveren markalaşması puanlarının mesleki rollere göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Otellerde yönetici ya da pazarlama bölümü çalışanlarının diğer personellere göre işveren markalaşması puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre işveren markalaşması puanları üzerinde mesleki rolün de etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Katılımcıların aylık gelir durumlarına göre işveren markalaşması algılarının değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Daha yüksek aylık gelire sahip olanların işveren markalaşması puanlarını daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre aylık gelir değişkeninin işveren markalaşması üzerinde etkili bir değişken olduğu görülmektedir.

Marka çalışması eğitimine katılma durumuna göre işveren markalaşması puanları anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Marka çalışması eğitimine katılan çalışanların işveren markalaşması puanları daha yüksektir. Buna göre işveren markalaşması üzerinde marka çalışması eğitiminin etkili bir değişken olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın ana amacını oluşturan pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması arasında pozitif, orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye alt boyutları olan iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlik ile işveren markalaşması puanları arasında pozitif, orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum turizm sektöründeki otel işletmelerinde çalışan personelin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlik algıları yükseldikçe işveren markalaşması puanlarında da anlamlı bir artış meydana geldiği görülmektedir.

Pozitif psikoloji sermaye puanlarının işveren markası üzerindeki etkisine (yordama gücü) yönelik regresyon analizi sonucunda pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterlik, iyimserlik ve umut alt boyutlarının işveren markalaşması puanlarının anlamlı yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşveren markalaşmasının en güçlü yordayıcısı öz yeterlik, sırasıyla iyimserlik ve umut olmuştur.

Bu bağlamda, işgörenlerin çalışma ortamı desteklenmediği (yöneticiler tarafından çalışanların durumlarını geliştirme çabası içinde olmama) şartlarda,

işten tatmin olma düzeyleri düşük olmakta, bu da işveren marka değerini düşürmektedir (Sağır, 2016:424). Örgüt içinde çalışanlar psikolojik anlamda desteklendiğini hissettiklerinde bireylerin, içsel motivasyonları, üretkenliği, performansı, bağlılığı ve içsel doyumunu da artmaktadır (Oktuğ;2014:63-64). İşgörenler, iyi ilişkilere sahip oldukları ortamlarda bulunmaktan mutluluk duymakta ve böyle ortamlarda çalışmaktan zevk almaktadırlar. Bunun aksine, çalışma ortamlarında anlaşmazlık ve çatışmalar sosyal desteği azaltıcı bir etki yaratarak bireyin duygusal olarak tükenmesine neden olmaktadır (Dalkılıç, 2014:119).

Çalışma hayatındaki sürekli değişimler, pozitif psikolojiye olan gereksinimi her geçen gün artırmaktadır. Bu nedenle birlikte çalışmak zorunda olan bireylerin sorunların çözülmesinde pozitif psikolojik sermaye önemli bir yer tutmaktadır. İşgörelere daha iyi çalışma koşullarının sağlanması, daha iyi performans gösterebilmeleri, işletme içinde mutlu olarak çalışmaları ve mesleki kariyerlerinde başarılı ve umutlu olmalarını sağlamak için pozitif psikolojik sermayelerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014:37). Dolayısıyla iş hayatında tatminsizlik, mutsuzluk, tükenmişlik, sadakatsizlik, çatışma, stres, işgören devir hızı yüksekliği gibi olumsuz duygulanımları ortadan kaldırmak ve potansiyel işgörenlerin gözünde “çalışılacak en iyi yer” olmayı sağlayacak işveren markasının oluşturulması açısından, başta insan kaynakları olmak üzere işletme yöneticilerine büyük iş düşmektedir.

Burada unutulmaması gereken diğer bir önemli hususta; işveren markasının ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik öğelerden oluşuyor olmasıdır. Nitekim yapılan bu araştırmanın sonucunda; işveren markasının %53’ü pozitif psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlik, iyimserlik ve umut tarafından yordanmakta olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, işveren markasının ekonomik ve fonksiyonel boyutlarından daha çok “psikolojik boyutu anlamlı olmaktadır” diyebiliriz.

Otelcilik endüstrisi doğası gereği emek yoğun bir sektör olduğundan dolayı potansiyel çalışanların bir işveren markası ile yetenekli/ nitelikli işgöreni işletmeye çekmek ve örgütsel bağlılığın oluşması için iyi bir strateji olarak insan kaynakları yöneticileri tarafından kullanılabilir. Dolayısıyla işletmeler başarıya ulaşabilmek için en az müşteri memnuniyeti kadar çalışının

memnuniyetine de önem verebilirse zaten işletme kendiliğinden istediği sonuca ulaşabilecek, örneğin; müşteri memnuniyetine ve buna bağlı olarak karlılığa geçebilecektir. Özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı için yetenekli işgöreni işletmeye çekmek ve elde tutmak için işveren markası, İKY'ye iyi bir stratejik seçenek olarak karşına çıkmaktadır.

Bireyler için de yaşamdaki en önemli amaç mutluluk arayışı olmaktadır. Bu nedenle, ilgi alanı insan olan psikoloji biliminin ve pozitif psikolojik sermayenin özellikle çalışanların mutluluk arayışlarına katkıda bulunması beklenmektedir (Güler ve Emeç, 2006). Özellikle hayatlarının önemli bir kısmı örgütte çalışarak geçiren işgörenleri, tatmin ve mutlu edecek iş ortamlarının sağlanması artık çok önemli bir olgu haline gelmiştir. Diğer yandan küresel rekabet şartlarının her geçen gün değişmesi ve zorlaşması günümüzde işletmelerini, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında taklit edilmesi güç olan insan unsurunun değerini daha iyi anlamaya itmiştir. Bu yüzden işletmeler, dış müşterilerinin yanı sıra iç müşteri memnuniyetine de daha çok değer vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda hizmete dayalı işletmeler için asıl zorluk ise rekabetçi işgücü piyasalarında varolan yetenekli işgörenlerin başarılı bir şekilde işletmeye çekmeyi başarma, onların seçilerek alımının yapılması ve örgütte kalmasının sağlanmasıdır (Ören ve Yüksel, 2012:33).

Çalışanların bilgi, beceri ve birikimlerinden oluşan insan sermayesi ile örgütsel ağ yapılanmaları ve kişiler arası ilişkileri niteleyen sosyal sermaye, insan kaynağına değer verme ve yönlendirme bakımından çeşitli değişik araştırmalara konu olmaya başlayan diğer sermaye türü olan “pozitif psikolojik sermaye” ve markanın yararlarını kullanarak işveren çekiciliğini sağlayan “işveren markası” kavramları işletme literatüründe ve örgütsel alandaki rolleri giderek daha çok önemsenip kendini kullanma alanları bulmaktadır. Artık çalışanların ruh halleri de işletmedeki diğer fonksiyonlar kadar önemli olmaktadır. Özellikle iş hayatında rekabet arttıkça işletmeler, çalışanlarının daha fazla çabaya harcamalarına ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini artırmak güçlü işveren markası oluşumunda etkin rol oynayacaktır.

Bu çalışmanın sonucu; turizm sektöründeki işletmelerde çalışanların pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan umut, iyimserlik ve özyeterlilik

unsurlarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, diğer alt boyut olan dayanıklılığa göre işveren markası oluşumuna katkı sağlamakta olduğu yönündedir. Dolayısıyla turizm sektöründe çalışanların umut, özyeterlilik, iyimserliklerinin artırılması güçlü bir işveren markası oluşumunda önemli bir rol oynayacaktır. Diğer taraftan işveren markalaşması için pozitif psikolojik sermayesi yüksek işgörenlerin işletmede çalışıyor olması da işletme açısından son derece yararlı olacaktır.

Bu bağlamda, turizm sektöründe yapılan bu araştırmanın başka sektörlerde de yapılması ve pozitif psikolojik sermayenin işveren markası etkisinin farklı sektörlerdeki alt boyutlarının araştırılması bu değişkenler arasındaki ilişkinin desteklenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca işletmenin mevcut işgörene yaptığı yatırımlar, destekler ve psikolojik sermayelerinin geliştirilmesine yönelik tutumlar başarılı bir işveren markasının oluşturulmasını sağlayıp sağlamayacağı da farklı sektörler kapsamında incelenmelidir.

KAYNAKLAR

- Achtenhagen, Claudia, Wolff von der Sahl Julia, Hollmann Christian ve Werner Dirk (2012); "Fachkraefte sichern Employer Branding/Arbeitgebermarke," *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Öffentlichkeitsarbeit 11019, Berlin www.bmwi.de Eschbornwww.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de, Gestaltung und Produktion PRpetuum GmbH, München, Germany, February 2012. <http://docplayer.org/5021738-Fachkraefte-sichern-employer-branding-arbeitgebermarke.html> (Erişim Tarihi: 12.03.2018).*
- Akçay, H. Vildan (2011); "Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü," *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2011, Cilt:13, Sayı:1, s.73-98.
- Akçay, H. Vildan (2012); "Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi," *KSÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı:1, s. 123- 140.
- Akgün Özlem ve Akgün Ali (2014); "Marka Ve Marka Değeri Olgusu: Marka Değerinin Tespitine Yönelik Bir Uygulama," *Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:8, s.1-13.
- Aktuğlu, Karpat, Işıl (2017); *Marka Yönetimi*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Alan, Hale ve Yeloğlu Okan (2013); "Markalaşma ve Yenilik," *Siirt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisadi Yenilik Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1, s. 13-26.
- Aldousari, Abdullah A., Robertson Alan, Yajid Mohd Shukri Ab ve Ahmed Zafar U. (2017); "Impact of Employer Branding on Organization's Performance," *Journal of Transnational Management*, Cilt:22, Sayı:3, s.153-170.
- Alnaçık, Esra ve Alnaçık Ümit (2012); "Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Cilt :58, s. 1336 – 1343.
- Ambler, Tim ve Barrow Simon (1996); "The Employer Brand," *The Journal of Brand Management*, Cilt:4, Sayı:3, s.185-205.
- Aras, Mustafa ve Bayraktaroğlu Serkan (2016); "İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel Ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Conference Paper*, s. 602- 607.
- Ardınc, Kadir ve Gündoğmuş Emine (2016); "Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi," *Journal of Behavior at Work*, Cilt:1, Sayı:1, s. 1-14.

- Aslan, Şebnem (2008); “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması,” *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa*, Cilt:15, Sayı:2, s. 163-178.
- Aydın, Ayhan, Yılmaz Kürşad ve Altınkurt Yahya (2013); “Eğitim Yönetimde Pozitif Psikoloji,” *International Journal of Human Sciences*, Cilt: 10, Sayı:1, s.1470-1490.
- Aydoğan, Enver ve Uğurlu Kara Arzu (2015); “Pozitif Psikolojik Sermaye İle Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği Örneği,” *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, Cilt:50, Sayı:1, s. 68-91.
- Avcı, Nilgün ve Küçükusta Deniz (2009); “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki,” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: s.33-44.
- Avey, Bruce J., Luhans Fred, Smith M. Ronda ve Palmer F. Noel (2010); “Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time,” *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt:15:1, s. 17-28. DOI: 10.1037/a0016998.
- Avey, Bruce J., Reichard J.R., Luthans, Fred ve Mhatre H.Ketan (2011); "Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance," *Human Resource Development Quarterly*, Cilt:22, Sayı:2, s. 127-152.
- Backhaus, Kristin ve Tikoo Surinder (2004); "Conceptualizing and Researching Employer Branding," *Career Development International*, Cilt: 9 Sayı: 5, s.501 – 517.
- Balcı, Mustafa (2014); “İşveren Marka Değeri Yüksek Şirketlerde, İnsan Kaynakları Risklerinin Yönetimi Üzerine Bir Araştırma,” *Uluslararası Hakemli Pazarlama Ve Pazar Araştırma Dergisi*, Cilt:01, Sayı:03, s. 415-439.
- Bozkuş, Fatoş (2009); “Markalaşan Bir İşveren Nitelikli İşgücünü Çekiyor,” *Ekonomist*, s.46-47.
- Baş, Türker (2011); “İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı,” Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul.
- Bektaş, Fatih (2010); “Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneğinde Nedensel Bir Araştırma,” *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, Cilt:1, Sayı: Yaz, s.5-18.
- Berthon, Pierre, Ewing Michael ve Hah Lian Li (2005); “Captivating company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding,” *International Journal of Advertising*. Cilt:2, Sayı:24, s. 151-172.

- Bitmiş, Mustafa G. (2014); “*Öncüleri ve Sonuçları İle Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*,” Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Blazek, Zuzana, Achtenhagen Claudia, Wolff von der Sahl Julia, Hollmann Christian ve Werner Dirk (2016); “Handlungsempfehlung, Arbeitgebermarke Staerken (Employer Branding) ,” *Bundesministerium für Wirtschaft und Energie* ,” Institut Der Deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Juli 2016, http://www.kofa.de/Fachkraeftesicherung_für_kleine_und_mitlere_Unternehmen_, (Erişim Tarihi: 30.04.2018).
- Bryant, Fred B. ve Cvengros, Jamie A. (2004); “Distinguishing Hope and Optimism”, *Journal of Social and Clinical Psychology*, Cilt: 23, s. 273-302.
- Büyüköztürk, Şener, Çokluk Ömer ve Köklü, N. (2014); *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* Pegem Akademi, Ankara.
- Büyüköztürk, Şener, Kılıç Çakmak, Ebru, Akgün, Özcan Erkan., Karadeniz, Şirin ve Demirel Funda (2014); *Bilimsel araştırma yöntemleri*, (16.baskı) Pegem Akademi, Ankara.
- Cameron, Kim (2016); *Pozitif Liderlik Uygulamaları*, (Çev. T. Çekinirer), Arıtan Yayınevi, İstanbul.
- Can, Emel (2007); “Marka ve Yapılandırma,” *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt XXII, Sayı 1, s. 225-237.
- Çavuş, Şenol ve Gürdoğan, Arzu (2008); “Örgüt Kültürü Ve Örgüsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma,” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s.18-34.
- Chhabra, Neeti, L. ve Sharma Sanjeev (2011); “Employer Branding: Stratgy for Improving Employer Attractiveness,” *International Journal of Organizational Analysis*, Cilt:22, Sayı:1, s. 48-60.
- Churchill, Jr. Ve Gilbert. A. (1979); “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs,” *Journal Of Marketing Research*, s. 64-73.
- Çiftçioğlu, Aydem B. (2014); “Dimensional Analysis of Employer Branding Perceptions of Current Employees,” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, s.417-432.
- Çokluk, Ömer, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk (2012); *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Yayınevi, Ankara.
- Cohen, Jacobs (1988); *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences* (2nd. ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence ve Morrison, Keith (2000); *Research Methods in Education*, RoutledgeFalmer, New York.

- Cooper, Cary L. (2005); "The Future of Work: Careers, Stress and Well-Being," *Career Development International*, Cilt: 10 Sayı: 5, s.396-399.
- Cömert, Yasin ve Yürür Senay (2017); "Pozitif Psikolojik Sermayenin Bir Belirleyicisi Olarak Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü," *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, s.17-34.
- Creswell, John W. (2012); *Educational Research Planning, Conducting, Evaluating, Quantitative and Qualitative Research*. (4.th). Boston: Pearson.
- Çavuş, Şenol ve Gürdoğan Arzu (2008); "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma," *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, s.18-34.
- Çetin, Fatih ve H. Nejat Basım (2012); "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması," *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 1, s.121-137, Mart 2012.
- Çınar, Efe (2011); "Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi," Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dalkılıç, Sürgevil, Olca (2014); "Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri" Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti., Ankara, 2.Basım, 2014, Şubat.
- Davies, Gary (2008); "Employer Branding and Its Influence on Managers," *European Journal of Marketing*, Cilt: 42 Sayı: 5/6, s. 667-681.
- Demir, Meryem (2014); "İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Doğru, Gonca ve Çakır Yengel Sinem (2015); "İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma," *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:8, Sayı 40, s. 674-689.
- Dönmez Beril ve Birdir Kemal (2014); "Turizm Araştırmaları İçin Yeni Bir Kavram: Pozitif Psikolojik Sermaye," *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi, 15. Ulusal Turizm Kongresi*, 13-16 Kasım 2014 Ankara, s. 980-999.
- Dönmez, Hilmi (2016); "İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanlarının İşyerinde Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü," , Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dural, Seda, Aslan Gonca, Alınç Merve ve Araza Aylin (2014); "Örgütsel Çekicilik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 15, s. 141-154.
- Edwards, Martin, R. (2009); "An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory," *Personal Review*, Cilt:1, Sayı:39, s. 5-23.

- Ergu, Hande S. ve Tatar Berivan (2016); “An Analıysis on Relationships Between Expected Employer Brand Attractiveness Organizational Identification and International Identification and Intention To Apply,” *Journal of Management, Marketing and Logistics –(JMML)*, Vol.3(2), s.105-113.
- Erdem, Haluk (2016); “Stresle Başa Çıkmada İç Kontrol Odağının Yordayıcı Gücü ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü,” *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt: 78, Sayı:31, s. 1-9.
- Erdem, Haluk, Gökmen, Yunus ve Türen Ufuk (2015); “The Impact of Pyschological Capital on Organizational Identification and Mediating Role of Percived Organizational Support: A Stuctural Eduation Modeling Study,” *Journal of Business Resarch- Türk*, Cilt:7/2, s. 38-62.
- Erdem, Haluk, Kalkın, G. ve Deniz, M. (2016); “Kişilik Özelliklerinin ve Kontrol Odağının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi,” *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt:7, Sayı:16, s. 26-43.
- Erkutlu, Hakan V. (2015); *Pozitif Örgütsel Davranış*, Akademisyen Kitapevi, Ankara.
- Eren Erol, (2015); *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 15. Baskı, İstanbul.
- Erkmen, Turhan ve Esen Emel (2012); “Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı: II, s.55- 72, Afyon.
- Erkmen, Turhan ve Esen Emel (2012); “Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi,” *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:9, Sayı:19, s. 89-103.
- Erkuş, Ahmet ve Fındıklı A. Mine (2013); “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, Cilt:42, Sayı:2, s.302-318.
- Eryılmaz, Ali (2013); “Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık Ve Rehberlik Alanında Gelişimsel Ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması,” *The Journal Happiness & Well- Being*, Cilt:1.(1), s.1-19.
- Errichiello, Oliver ve Zschiesche, Arnd (2008); “Markenkraft im Mittelstand Was Manager von Schwarzenegger und dem Papst lernen können”, 192 S. Mit 68 Abb. *Geb. Gabler Verlag*, Wiesbaden, ISBN: 978-3-8349-1061-5.
- Eshøj, A., N., Pernille (2012); “*The Impact of Employer Branding on The Formation of The Pyschological Contract*,” MACC Master Thesis, Aarhus University, Bussiness and Sociaal Sciences Department of Business Communication, Copenhagen, Denmark.

- Field, Andy (2005); *Discovering Statistic Using SPSS* (2 nd ed). Sage Publications, London.
- Figurska, Irena ve Matuska Ewa (2013); “Employer Branding Report as a Human Resources Management Strategy”, *Human Resource Management & Ergonomics*, Cilt: VII, s.35-51.
- Fornell, Claes & David F. Larcker (1981); “Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, Cilt:18, s.39-50.
- Geissler, von Cornelia (2009); “Was ist: Eine Arbeitgebermarke?” <https://www.harvardbusinessmanager.de/> (Erişim Tarihi: 01.04.2018).
- Geçkil, Tahsin ve Koçyiğit Nezahat (2017); “Örgütsel Demokrasi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” *Social Sciences Research Journal*, Cilt: 6, Sayı: 4, s.331-346, December 2017, ISSN:2147-5237.
- George, Darren ve Mallery Paul (2010); *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Green, Saumel M. ve Salkind J. Neil (2004); *Using SPSS for Windows and Macintosh Analyzing and Understanding Data*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Gomes, Daniel R., ve Neves Jose (2010); “Employer Branding Constrains Applicants Job Seeking Behaviour?,” *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid), Cilt: 3, Sayı:26, s. 223–234.
- Gözen, Ebru (2016); *İşveren Markası İK İçin Yeni Arena*, Maya Akademi Yayın ve Dağıtım Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Gözen, Ebru (2016); “Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği,” *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, Cilt:4, Sayı:1, s. 70-80.
- Gözen, Ebru (2016); “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme,” *İşletme Araştırma ları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, s. 6-74.
- Gözükara, İzlem ve Hatipoğlu Zeynep (2016); “The Effect of Employer Branding on Employees’ Organizational Citizenship Behaviors,” *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, Cilt:1, Sayı:7, s. 477-485. ISSN: 2229- 647.
- Güler, Kümbül, Burcu ve Emeç Hamdi (2006); “Yaşam Memnuniyeti Ve Akademik Başarıda İyimserlik Etkisi,” *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, İzmir, Cilt:21, Sayı:2, s. 129- 149.

- Gümüştekin, Eren, Gülten ve Öztemiz Bircan A. (2005); “ Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi,” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14. Sayı:1, s. 271-288.
- Güngördü Aybegüm, Ekmekçioğlu Emre B. ve Şimşek Tuğçe (2014); “An Empirical Study on Employer Branding in the Context of Internal Marketing,” *Journal of Management, Marketing Logistics*, Cilt:1, Sayı:1. ISSN: 2148-6670, s. 1-15.
- Gürbüz, Sait ve Yüksel Murad (2008); “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı:2, s. 174- 190.
- Jung, Sun, Hyo ve Yoon Hyun Hye (2018); “The Impact of Employees’ Positive Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors in the Hotel,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt:27, Sayı: 6. 2015, s. 1135-1156.
- Hendricks, Marije, (2016); “*Organizational Reputation Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying The Concepts*,” Master Business Administration, Human Resource Management Faculty Of Behavioral, Management and Social Sciences, https://essay.utwente.nl/71211/1/hendriks_MA_bms.pdf (Erişim Tarihi: 21. 03.2018).
- Highhouse, Scott, Lievens Filip ve Sinar F. Evan (2003); “Measuring Attraction To Organizations,” *Educational and Psychological Measurement*, Cilt:6, Sayı:63, s. 986–1001.
- Hillebrandt, Isabelle ve Ivens Björn S. (2013); “Measuring Employer Brands; An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity,” *Winter Marketing Educators Conference*, Las Vegas, USA.
- İlhan, Mustafa ve Çetin Bayram (2014); LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme Dergisi*, Cilt 8, Sayı 43, s.401-409.
- Kara, Uğurlu, Arzu ve Beğenirbaş Memduh (2016); “Çalışanların Psikolojik Sermaye Algıları Onların Duygusal Rol Davranışlarını Etkiler mi?: Turizm Sektöründe Bir Araştırma,” *EUL Journal of Social Sciences*, Cilt:2016; VII(I), s. 50-66.
- Karasar, Niyazi (2002); *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Karatepe, Osman M. (2006); Customer Complaints and Organizational Responses: The Effects of Complainants’ Perceptions of Justice on Satisfaction and Loyalty,” *International Journal of Hospitality Management*, Cilt:1, Sayı:25, s. 69-90.

- Kaya, Didem ve Zerenler Muammer (2014); *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kılınç, Sabahattin (2018); “*Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirilmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi*,” Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Yönetim ve Organizasyon Bilimdalı.
- Kızanıklı Murat ve Çöp Serdar (2017); “Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı Arasındaki İlişki,” *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, Cilt:5/3, s. 268-287.
- Kim, Minjung, Kim Hyung Chan A. ve Reid Charles (2017); “Positive Organisational Behavior in NCAA Division I Football: A Head Coach’s Authentic Leadership and Assistant Coaches Psychological Constructs,” *Int. J. Sport Management and Marketing*, Cilt: 17, Sayı:1/2, s.121-143.
- Kim, Taegoo, T., Karatepe M. Osman, Lee Gyehee, Lee Seungjae, Hur Kyungsuk ve Xijing Cui (2017); “Does Hotel Employees’ Quality of Work Life Mediate The Effect of Psychological Capital on Job Outcomes? ,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt:29, Sayı:6, s. 1638-1657.
- Keleş, N. Hatice (2011); “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, s. 343-350.
- Krähe, Julia (2009); “*Erkenntnisse des Neuromarketing für die Positionierung von Marken – Dargestellt Anhand von Beispielen*,” Thesis, Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie und Berufsakademie Göttingen, Germany.
- Khanolkar, Rupali, S. (2016); “Influence of Employer Branding on Satisfaction and Commitment of Generation Y Employees,” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR- JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, s. 13-18.
- Knox, Simon ve Freeman Cherly (2006); “Measuring and Managing Employer Brand Image In The Service Industry,” *Journal of Marketing Management*, Cilt:22, s. 695-716.
- Korkmazer, Fuat, Ekingen Erhan ve Yıldız Ahmet (2016); “Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma,” *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:3, s.271-281.
- Kurtbaş, İhsan (2016); “Marka Yönetimi ve Başarılı Markanın Yarar ve Etkileri,” *Karadeniz*, Cilt:32, s.75-98.

- Kuthanis, Özen Rana ve Yıldız Ebru (2014); “Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerlendirme,” *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, Cilt:5, Sayı:11, s. 135-154.
- Latzel, Jana, Dürig Uta-Michaela, Peters Kai ve Weers Jan-Philipp (2015); “Marke und Branding”, *Springer Fachmedien Wiesbaden*, G. Hesse, R. Mattmüller (Hrsg.), Perspektivwechsel im Employer Branding, 17-26. <http://www.springer.com/978-3-658-06383-2>, (Erişim Tarihi: 16.06.2018).
- Lievens, Filip (2007); “Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual, Applicants, and Military Employees,” *Human Resource Management*, Cilt: 46, Sayı: 1, s. 51–69, Spring 2007.
- Luthans, Fred, Avey B. James, Avolio Bruce J. ve Peterson Suzanne J. (2010); “The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital,” *Human Resource Development Quarterly*, Cilt: 21, Sayı: 1, s. 41-67.
- Luthans, Fred, Avey B. James, Avolio B. James, Norman M. Steven ve Combs, Gwendolyn (2006); “Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt:27, s. 387-393.
- Luthans, Fred, Avolio Bruce J., Walumbwa Fred O. ve Weixing Li (2005); “The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance,” *Management and Organization Review*, Cilt:1, Sayı:2, s. 249-271.
- Magaletta, Philip R. ve Oliver James M. (1999); “The Hope Construct, Will, and Ways: Their Relations with Efficacy, Optimism, and General Well-being,” *Journal of Clinical Psychology*, Cilt: 55, Sayı: 5, s. 539-551.
- Martin, Grame, Gollan Paul J. ve Grigg Kerry (2011); “Is there a Bigger and Better Future for Employer Branding? Facing up to Innovation, Corporate Reputations and Wickend Problems in SHRM,” *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt:22, Sayı: 17, s. 3618-3637.
- Morgan, A. George, Leech L. Nancy, Gloeckner W. Gloeckner ve Barrett C. Karen (2004); *SPSS for Introductory statistics Use and Interpretation*, (Second Edition). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Moroko, Lara ve Uncles Mark (2008); “Characteristics of Successful Employer Brands” *Journal of Brand Management*, Cilt: 16, s. 160 – 175.
- Narcıkara, Elif, Gürol Yonca, Üzmez Ahmet (2016); “İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği,” *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, IJRBS*, Cilt:5, Sayı:2.
- Nigel Wright (2013); Employer Branding Report. Nigel Wright Recruitment, [http:// www.nigelwright.com.](http://www.nigelwright.com.), (Erişim Tarihi: 10.05.2017).

- Norman , Steven, M., James B. Avey J.B. , James L. Nimnicht J.L. ve Pigeon N. G. (2010); “The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors,” *Journal of Leadership & Organizational Studies* Cilt:17, Sayı:4, s. 380-391.
- Ocak, Metin, Güler Murat ve Basım Nejat H. (2016); “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma,” *Çankırı Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, s. 113-130.
- Ocak, Metin ve Güler Murat (2016); “Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Görgül Bir Araştırma,” *IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, 4-5 Kasım Cilt: 2016/215.
- Oktuğ, Zeynep (2014); *Yenilikçilik ve Çalışmaya Tutkunluk*, Galata Yayıncılık ve Dağıtım, İstanbul.
- Öksüz, Burcu (2012); “İşveren Marka Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi,” *İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, s. 14-31.
- Ören, Kenan ve Yüksel Hasan (2012); “Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi,” *Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Kamu-İş*; Cilt:12, Sayı:3, s. 31-52.
- Örücü, Edip ve Kanbur Aysun (2008); “Örgütsel –Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği,” *Yönetim Ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa*, Cilt: 15, Sayı: 1, s. 85-97.
- Özdemir, Selim ve Muradova Terane (2008); “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi,” *Qafaz Üniversitesi, Bakü/ Azerbaycan*, Number 24, s. 146-153.
- Özdemir, Gökçe (2014); “Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı,” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:16- Sayı:1, s. 54-66.
- Özer, Akif (2012); “Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi,” *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:24, Sayı:1-2, s. 45-66.
- Özer, Süral, Pınar, Topaloğlu Tayfun ve Timurcanday Özmen Ömür N. (2013); “Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye İle İş Doymu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi,” *Ege Akademik Bakış*, Cilt:13, Sayı:4, s.437-447, Ekim 2013.
- Özdemir, Selim ve Muradova Terane (2008); “Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi,” *Journal of Qafqaz University*, Bakü, Azerbaycan, Sayı:24, s.146-153.

- Özgen, Ebru ve Akbayır Zuhal (2011); "İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaşması," *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia*, Kayseri, Cilt:2, Sayı:1, s. 76-86.
- Özler, Ergun, N. Derya ve Yıldırım Bozkurt Hilal (2015); "Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt: 5 (2015), s. 163-168.
- Paek, Soyon, Schuckert Markus, Kim Terry Taegoo ve Lee Gyehee (2015); "Why is Hospitality Employees' Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale," *International Journal of Hospitality Management*, Cilt:50(2015), s. 9-26.
- Paşamehmetoğlu, Ayşın ve Yeloğlu O. Hakkı (2015); "Psikolojik Sermaye ve Motivasyon," *Örgütsel Davranış Kitabı*, (Ed: Prof. Dr. Ünal Sığırı – Doç. Dr. Sait Gürbüz) 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Riggio, E., Ronald (2016); *Endustrial/ Organizational Psychology, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, (Çev.: Prof. Dr. Belkıs Özkara), 6. Basım, Nobel, Ankara.
- Rodham, Karen ve Bell J. (2002); "Work Stress: An Exploratory Study of the Practices and Perceptions of Female Juniors of Healthcare Managers," *Journal of Nursing Management*, Cilt:10, s. 5-11.
- Sağır, Mehmet (2016); "İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama," *Mehmet Akif Ersoy Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:14, s.415-439.
- Scheler, Michael F. ve Carver, Charles S. (1985); "Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies," *Health Psychology*, Cilt: 4, s. 219-247.
- Schuble, Joachim, Masurat Silke ve Eicher Markus (2017); "Employer Branding für den Mittelstand," *Leitfaden zur Top-Arbeitgebermarke*, www.top-arbeitgebermarke.de, (Erişim Tarihi: 1.05.2017).
- Sharma, Ridhi (2014); "Influences of Employer Brand Image on Applicant Attraction in Recruitment Process," *International Conference on Management and Information Systems*, University of Jammu in Indian, ISBN 978-81-924713-4-1 8.
- Sığırı, Ünsal ve Gürbüz Sait (2015); *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Sivertzen, Anne- Mete, Nilsen Ety R. ve Olafsen Anja H., (2013); "Employer Branding: Employer Attractiveness and The Use of Social Media," *Journal of Product & Brand Management*, Cilt: 22 Sayı: 7, s. 473-483, <http://www.emeraldinsight.com/1061-0421.htm> (Erişim Tarihi: 31.06.2018).

- Snyder, C. Rick (2000); *Handbook of Hope*, AcademicPress, San Diego.
- Sokro, Evans (2012); “Impact of Employer Branding On Employee Attraction And Retention,” *European Journal Of Business and Management*, Cilt:4, Sayı:18, s. 164-173.
- Sullivan, John (2018); <https://drjohnsullivan.com/articles/biggest-mistake-employer-branding-failing-measure-business-impacts-employer-branding/> (Erişim Tarihi: 22.06.2018).
- Şencan, Hüner (2005); *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik*, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, Ömer F. (2007); *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Tabachnick, Barbara. G. ve Fidell S. Linda (2013); *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Taştan, Bal, Seçil (2015); “Psikolojik Sermaye: Bir Pozitif Psikoloji Kaynağı Ve Yaratıcı Performans Davranışı İle İlişkisi,” *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:16 Sayı:2, s.101-118.
- Tekin, Hakan ve Zengin Burhanettin (2016); “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma,” *15. Geleneksel Turizm Sempozyumu, Balıkesir/Türkiye*, Cilt:1.
- Terlemeç, Ayşe Gül (2012); “İşveren Markasının İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinin Örgütsel Çekiciliğinin Rolü, Türk Hava Yolları Örneği,” Yüksek Lisans Tezi, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, Savunma Kaynakları Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
- Theurer, Christian P., Tumasjan Andranik, Welpel Isabell M. ve Lievens Filip (2018); “Employer Branding: A Brand Equity-Based Literature Review and Research Agenda,” *International Journal of Management Reviews*, Cilt: 20, s. 155–179.
- Tomoff, Michael (2015); “Positive Psychologie in Unternehmen,” *Springer Fachmedien Wiesbaden*, DOI 10.1007/978-3-658-08906-1_2.
- Topaloğlu, Tayfun ve Özer, Süral Pınar (2014); “Psikolojik Sermaye İle İş Performansı arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi,” *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, ISSN:1309 - 8039.
- Topcu, Mustafa K. ve Ocak, Metin (2012); “Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna Hersek Sağlık Çalışanları Örneği”, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir.

- Tösten, Rasim ve Özgan, Habib (2014); "Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması," *EKEV Akademi Dergisi*, Cilt:18, Sayı: 59, s. 429-441.
- Tülay, Turgut (2011); "Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri," *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:25, Sayı:3-4, s.155-179.
- Tüzüner, Lale, V. ve Yüksel Cenk Arsun (2009); "Segmenting Potential Employees According to Firms Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept," *Journal of Academic Research in Economics*, Cilt:1, Sayı:1, s. 46-61.
- Uzun, Özlem ve Yiğit Elif (2011); "Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma," *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, s. 181-213.
- Yaşlıoğlu, Murat M. (2017); "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 46, s. 74-85.
- Yeşil, Salih, Yetiş Emirhan ve Telli Sümeyra (2016); "Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Çalışması," *International Journal of Academic Value Studies*, Cilt:2, Sayı:2016 / 2, s. 25-40.
- Youssef, Carolyn M. ve Luthans Fred (2007); "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience," *Journal of Management*, Cilt: 5, Sayı:33, s. 774-800.
- Yıldız, Harun (2015); "Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması," Yayınlanmamış Doktora Tezi: Balıkesir Üniversitesi.
- Yurdakul, Boşok, Nilay (2017); "İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj - Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi," <http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol04Issue082003/330.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.12.2017).
- Yoonkung, Hur, Kate (2012); "Evaluation of Employer Branding on Hospitality and Tourism Management Student's Perceptions of Future Employers," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of Purdue University, Indiana, U.S.A.
- Zalewski, Katharina ve Müller Kristoff (2012); "Employer Branding Der Arbeitgeber als Marke," *Erste- Hilfe-Kasten für Unternehmen, Industrie und Handelskammer Stände für den Elbe -Wasser- Raum*. <https://www.stade.ihk24.de> (Erişim Tarihi: 05.07.2018).
- Zwang, Deww (2011); "Organisational Citizenship Behaviour," *White Paper (OCB)*, Vol:1-14. <https://cdn.auckland.ac.nz/.../Deww%20Zhang%20-%20Org...> (Erişim Tarihi: 07.07.2018).

EKLER

EK 1: Yapılan Anket Örneği

İŞVEREN MARKASI OLUŞUMUNDA POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ETİKİSİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ ANKETİ

Değerli Anket Katılımcıları,

Bu çalışmanın amacı, işveren markası oluşumunda pozitif psikolojik sermayenin etkisini turizm sektörü çalışanlarının görüş ve düşünceleri doğrultusunda ortaya koymaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Anket soruları çalıştığımız iş yerinin marka olmasını sağlayan, pozitif psikolojik sermaye unsurları hakkındaki görüş ve düşüncelerinizi belirlemeye yönelik hazırlanmış sorulardan meydana gelmektedir.

Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerine isim belirtmeyiniz.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Funda YORULMAZ (yorulmazfunda@gmail.com)

Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()	Yaşınız		
Mezuniyet Durumu	Lise ()	Meslek Yüksekokulu ()	Üniversite ()	Yüksek Lisans-Master ()	Diğer.....
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16-20 Yıl ()	20 Yıl Üzeri ()
İşteki Mesleki Rolünüz nedir?	Yönetici ()	Ön büro çalışanı ()	Satın Alma / Satış Pazarlama / Muhasebe ()	Housekeeper (genel kat görevlisi) ()	Yiyecek-içecek () Diğer
Marka Geliştirme ile ilgili çalışmalar var mıdır?	EVET ()		HAYIR ()		
Aylık kazancınız nedir?(TL)	0-1.500()	1.5001-3.000 ()	3.001- 5.000 ()	5.001- 7.000()	7.001 ve üstü()

İşveren markası oluşumunda, pozitif psikolojik sermayenin etkisinin olup olmadığını öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
	PUANLAR					
1.	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.					
2.	İş yerinde kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.					
3.	Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim					
4.	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.					
5.	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
6.	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.					
7.	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.					
8.	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.					
9.	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.					
10.	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.					
11.	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.					
12.	Eğer çalışırken tıkanırsam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
13.	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.					
14.	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
15.	Yönetimle katıldığım toplantılarda çalışmalarımı anlatırken kendime güvenirim.					
16.	Bir probleme uzun vadeli çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
17.	Şu anda, işime kendimi çok başarılı olarak görüyorum.					
18.	İşimle ilgili gelecekte benimle ilgili olacaklar konusunda iyimserimdir.					
19.	İşime "Her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.					
20.	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.					
21.	Örgütümün stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.					
22.	İşimdeki zorlukları bir şekilde hallederim.					
23.	İşyerimin dışındaki kişilerle (tedarikçiler, müşteriler vb.) ilişkilerde ve problemleri çözerken kendime güvenirim.					
24.	İşimle ilgili amaçlara ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					
25.	Yönetim tarafından tasdik/ takdir edilirim.					
26.	Eğlenceli bir çalışma ortamım vardır.					
27.	Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtasıdır.					
28.	İşyerim için gösterdiğim faaliyetlerin bir sonucu olarak kendimi iyi hissediyorum.					
29.	İşyerim için çalışırken hem değerlerimi hem de yaratıcılığımı kullanabiliyorum.					
30.	İşyerim için çalıştıkça kendime güvenim artıyor.					
31.	Kariyer ve deneyim kazanabiliyorum.					
32.	Üstlerimle iyi ilişkilerde bulunabiliyorum.					
33.	İş arkadaşlarımla iyi ilişkilerde bulunabiliyorum					
34.	Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarım vardır.					
35.	Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışıyorum.					
36.	Yenilikçi ve yaratıcı bir işveren için çalışıyorum.					
37.	Yaratıcılığıma değer veren ve bundan faydalanan bir işyerinde çalışıyorum.					
38.	Yüksek kaliteli hizmetler üreten bir kuruluş için çalışıyorum.					
39.	İşyerimde terfi fırsatları vardır.					

40.	Topluma fayda sağlayan insancıl bir örgütte çalışıyorum.					
41.	Öğrendiklerimi (Üniversite, okul ve daha önceki başka iş yerlerimdeki) uygulama fırsatım bulunmaktadır.					
42.	Öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatım vardır.					
43.	İşyerimde kabul görür ve kendimi oraya ait hissedirim.					
44.	Müşteri odaklı bir örgüt için çalışıyorum.					
45.	İşyerimde iş güvenliği önlemleri vardır.					
46.	Departmanlar arasında deneyim kazanılır.					
47.	Mutlu bir iş yeri ortamım vardır.					
48.	Ortalamanın üzerinde bir maaşım vardır.					
49.	Çekici ücretlendirme ve ödüllendirme paketi vardır.					



EK 2: Etik Kurul Kararı

Kayıt Tarihi: 12.05.2017

Protokol No: 237

15/05/2017



T.C

BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Anket
BAŞLIK:	İşveren Markası Oluşumunda Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Turizm Örneği
SORUMLU ARAŞTIRMACI:	Öğr. Gör. Funda YORULMAZ
KARAR:	UYGUN

ETİK KURUL ÜYELERİ

- 1- Prof. Dr. Hamza ÇEŞTEPE (Başkan)
- 2- Yrd. Doç. Dr. Hasan SANKIR (Başkan Yrd.)
- 3- Doç. Dr. Ali ARSLAN (Başkan Yrd.)
- 4- Prof. Dr. Rıza YILMAZ
- 5- Doç. Dr. İlhan KARATAŞ
- 6- Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM
- 7- Yrd. Doç. Dr. Hasan ÖZER

İMZA

29.05.2014 tarih ve 2014/08-13 sayılı Senato Kararı ile kabul edilmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında Çorum'da doğdum. İlkokul, Ortaokul ve Lise eğitimimi Antalya'da tamamladım. 1993'te Mimar Sinan Üniversitesi, Fen- Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümünden mezun oldum. Yurtdışı ve yurtiçinde özel sektörde on sene çalıştım. 23.01.2008'de İşletme Yüksek Lisansımı, Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde tamamladım. 2007-2008 yılları arasında Kocaeli Üniversitesi, Arslanbey Meslek Yüksekokulu'nda, Öğretim Görevliliği yaptım. Son olarak, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora programına 2013 yılında kabul edildim. Doktora savunmamı 18/09/2018 tarihinde başarılı olarak tamamladım. 2011 yılından bu yana, halen Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Gökçebey Mithat- Mehmet Çanakçı Meslek Yüksekokulunda, Pazarlama ve Dış Ticaret Bölümü Başkan Vekili ve Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktayım.

ADRES BİLGİLERİ:

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Mithat-Mehmet Çanakçı Meslek Yüksekokulu, Gökçebey/ ZONGULDAK