

**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İŞYERİ SEÇİMİNDE İŞVEREN MARKASININ ETKİSİ:  
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Emre YAŞAR  
1730241064**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman  
Prof. Dr. Mahmut DEMİR**

**ISPARTA – 2020**



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Adı Soyadı	Emre YAŞAR
Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Tez Başlığı	<del>İş Görenlerin İşyeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği</del>
Yeni Tez Başlığı <sup>1</sup> (Eğer değişmesi önerildi ise)	İşyeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği

Süleyman Demirel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 30/04/2020 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;

OY BİRLİĞİ  OY ÇOKLUĞU<sup>2</sup>

ile aşağıdaki kararı almıştır.

- Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.  
 Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin **DÜZELTİLMESİ**<sup>3</sup> kararlaştırılmıştır.  
 Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ**<sup>4</sup> kararlaştırılmıştır.  
 Öğrenci tez savunma sınavına **KATILMAMIŞTIR**.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	Kabul/Ret	İmza
Danışman	Prof. Dr. Mahmut DEMİR / Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Şirvan ŞEN DEMİR / Süleyman Demirel Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Fatma Doğanay ERGEN / Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi		<input type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi		<input type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Ret	

<sup>1</sup> Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

<sup>2</sup> OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

<sup>3</sup> DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

<sup>4</sup> Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

Bu form bilgisayar ortamında doldurulacaktır.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM VE ÖĞRETİM YÖNERGESİ Madde 32 - (9) Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir, (10) Düzeltme kararının verilmesi halinde, tezin düzeltilmesi için öğrenciye en fazla üç ay süre tanınır. Öğrenci, danışman önerisi, ilgili EABD/EASD kurulunun teklifi ve EYK kararı ile belirlenen düzeltme sınavı tarihinde aynı jüri önünde tezini yeniden savunur. (11) Düzeltme kararı sonunda belirtilen süre içerisinde tez savunma sınavına katılmayan veya tez savunma sınavı sonunda tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.]



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşyeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

A handwritten signature in blue ink, reading "Y. YAŞAR".

Emre YAŞAR

04/05/2020

(YAŞAR, EMRE, *İşyeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2020)

## ÖZET

Ekonomik düzen içerisinde işletmelerin aktif yaşam ömürlerinin devam edebilmesi ve gelir-gider dengesinde artıya geçebilmesi için giderek yaygın bir duruma gelen rekabet ortamından başarılı bir şekilde çıkması gerekmektedir. Bunun için ise işletmeler tarafından farklı çalışmalar ileri sürülmektedir. Bu çalışmalardan birisi de işveren markası uygulamasıdır. İşveren markası, işletmeler ve insan kaynaklarının çalışmalarıyla meydana getirilebilen ve nitelikli iş görenleri cezbederek işletmeye dahil etme amacını taşıyan bir uygulamadır. Bu uygulamanın başarılı bir şekilde yönetilmesi ile işletmeler rekabet ortamında rakiplerine karşı daha avantajlı konuma geçebilmektedir. Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde iş görenlerin iş yeri seçiminde işveren markasının etki düzeyini belirlemeye yöneliktir. Bu neticede, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada, 2019 yılının Nisan-Mayıs aylarında Isparta ilinde Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesinde turizm öğrenimi gören 513 bireyden toplanan verilerin analizi yapılmıştır. Bu analizler içerisinde araştırma ölçeklerinin güvenilirliğini test etmek üzere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen Bartlett ve Kaiser-Meyer-Olkin testleri sonucunda veri setinin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda; ‘‘İşveren Markası’’, ‘‘Çalışanlara Değer Algısı’’, ‘‘Kariyer ve Gelişim Olanakları’’, ‘‘Kurumsal İtibar’’, ‘‘Ekonomik Unsurlar’’, ‘‘Çalışma Koşulları’’ ve ‘‘Sosyal Unsurlar’’ faktörlerinin oluştuğu görülmüştür. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, faktörler arasında pozitif yönlü orta ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizleri doğrultusunda ‘‘Kariyer ve Gelişim Olanakları’’, ‘‘Kurumsal İtibar’’, ‘‘Ekonomik Unsurlar’’ ve ‘‘Çalışma Koşulları’’ faktörlerinin ‘‘İşveren Markası’’ faktörünü anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Aksine, ‘‘Çalışanlara Değer Algısı’’ ve ‘‘Sosyal Unsurlar’’ faktörlerinin ‘‘İşveren Markası’’ faktörünü anlamlı bir şekilde etkilemediği belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** İşveren Markası, İşgörenler, Konaklama İşletmeleri, İşyeri Seçimi

(YAŞAR, Emre, *The Effect of Employer Brand on the Workplace Selection: The Case of Hospitality Businesses*, Master Thesis, Isparta, 2020)

## ABSTRACT

Businesses to continue their active lives and increase their income-expenditure balance within the economic order, it is necessary for them to get ahead of successfully the increasingly widespread competitive environment. Thus, different studies are proposed by the enterprises. One of these studies is employer brand application. The employer brand is an application that can be framed by businesses and human resources and aims to attract qualified employees to the business. With the successful management of this application, businesses can become more advantageous against their competitors in a competitive environment. The purpose of this study is to determine the level of influence of the employer brand in the choice of the workplace of those who work in accommodation enterprises. In this research, the survey technique, one of the quantitative research methods, was used. In the study, the data collected from 513 individuals who studied tourism at Suleyman Demirel University and Isparta University of Applied Sciences in Isparta province, in April-May 2019 were analysed. Reliability analysis was conducted to test the reliability of the research scales within these analyses. As a result of Bartlett and Kaiser-Meyer-Olkin tests conducted to evaluate the suitability of the data set for factor analysis, it was determined that the data set was suitable for factor analysis. As a result of factor analysis; "Employer Brand", "Perception of Value for Employees", "Career and Development Opportunities", "Corporate Reputation", "Economic Elements", "Working Conditions" and "Social Elements" factors have been observed to occur. As a result of the correlation analysis conducted, it was determined that there were positive, medium and high level relationships between the factors. Regression analysis was carried out to test the research hypotheses. In accordance with the regression analysis, the factors such as "Career and Development Opportunities", "Institutional Reputation", "Economic Elements" and "Working Conditions" had a significant effect on the "Employer Brand" factor. On the contrary, it was determined that "Employee Value Perception" and "Social Elements" factors did not significantly affect the "Employer Brand" factor.

**Keywords:** Employer Brand, Employers, Workplace Selection, Hospitality Industry

## İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI .....	i
YEMİN METNİ .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI

1.1. KONAKLAMA İŞLETMESİ KAVRAMI.....	3
1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ .....	4
1.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ .....	6
1.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ GENEL ÖZELLİKLERİ.....	7
1.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ İŞLEVİ	9

### İKİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN İŞVEREN MARKASI

2.1. MARKA KAVRAMININ GELİŞİMİ .....	14
2.2. MARKA KAVRAMININ TANIMI.....	16
2.3. MARKA KAVRAMININ GENEL ÖZELLİKLERİ.....	17
2.4. MARKA KAVRAMININ ÖNEMİ .....	18
2.5. İŞVEREN MARKASI KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	18
2.6. İŞVEREN MARKASININ GENEL ÖZELLİKLERİ .....	22
2.7. İŞVEREN MARKASI İLE BAĞLANTILI KAVRAMLAR.....	23
2.7.1. İşveren İtibarı .....	23
2.7.2. İşveren Kimliği .....	25
2.7.3. İşveren İmajı .....	26
2.7.4. İşveren Çekiciliği .....	28
2.7.5. Psikolojik Sözleşme .....	30
2.8. İŞVEREN MARKASININ GENEL YARARLARI .....	30
2.8.1. İşveren Markasının İşverenler İçin Yararları.....	31
2.8.2. İşveren Markasının İş Görenler İçin Yararları.....	31
2.8.3. İşveren Markasının Bölge İnsanı İçin Yararları .....	32
2.8.4. İşveren Markasının Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yararları .....	32
2.8.5. İşveren Markasının Ülke İçin Yararları .....	32
2.9. İŞVEREN MARKASINI OLUŞTURAN UNSURLAR .....	33
2.10. İŞVEREN MARKASI İLE İLİŞKİLİ KURAMLAR .....	35
2.10.1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	35

2.10.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	37
2.10.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	38
2.10.4. Sosyal Kimlik Kuramı .....	39
<b>2.11. İŞVEREN MARKASININ BOYUTLARI .....</b>	<b>40</b>
2.11.1. Değer Algısı Boyutu .....	41
2.11.2. Kariyer ve Gelişim Boyutu .....	42
2.11.3. Kurumsal İtibar Boyutu .....	45
2.11.4. Ekonomik Unsurlar Boyutu .....	47
2.11.5. Çalışma Koşulları Boyutu .....	49
2.11.6. Sosyal Unsurlar Boyutu .....	50
<b>2.12. İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI İLİŞKİSİ.....</b>	<b>51</b>
<b>2.13. TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞVEREN MARKASI ÖRNEKLERİ .....</b>	<b>55</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞYERİ SEÇİMİNDE İŞVEREN MARKASI ETKİSİNİN ANALİZİ

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN TEMEL MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>60</b>
3.4.1. Araştırmanın Ölçekleri .....	60
3.4.2. Veri Toplama .....	61
3.4.3. Veri Analizi .....	62
3.4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	62
<b>3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>64</b>
3.5.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliğine İlişkin Bulgular .....	64
3.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi .....	66
<b>3.6. Hipotez Testine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>70</b>
3.6.1. Korelasyon Analizi .....	70
3.6.1.1. Çalışanlara Değer Algısı .....	71
3.6.1.2. Kariyer ve Gelişim Olanakları .....	71
3.6.1.3. Kurumsal İtibar .....	71
3.6.1.4. Ekonomik Unsurlar .....	72
3.6.1.5. Çalışma Koşulları .....	72
3.6.1.6. Sosyal Unsurlar .....	72
3.6.2. Regresyon Analizi .....	72
3.6.3. Cinsiyete Göre İşveren Markası Algılamasının Karşılaştırılması .....	76
<b>SONUÇ .....</b>	<b>80</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>88</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>102</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>125</b>

## KISALTMALAR

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
KMO	Kaiser – Meyer – Olkin
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
Vd.	ve diğerleri
$\beta$	Beta





## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırma Modeline İlişkin Hipotezler .....	58
Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	63
Tablo 3.3. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlik Ölçümleri .....	65
Tablo 3.4. KMO Değerleri ve Yorumları.....	65
Tablo 3.5. Bartlett's Küresellik ve Kaiser Meyer-Olkin Testi Sonucu.....	66
Tablo 3.6. Faktör Analizi .....	67
Tablo 3.7. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 3.8. İşveren Markasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	73
Tablo 3.9. Araştırmanın Hipotez Sonuçları .....	75
Tablo 3.10. Kadın Ve Erkeklerin "Çalışanlara Değer Algısına" Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması .....	76
Tablo 3.11. Kadın Ve Erkeklerin "Kariyer ve Gelişim Olanaklarına" Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması .....	77
Tablo 3.12. Kadın Ve Erkeklerin "Kurumsal İtibara" Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması .....	77
Tablo 3.13. Kadın Ve Erkeklerin "Ekonomik Unsurlara" Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması .....	77
Tablo 3.14. Kadın Ve Erkeklerin "Çalışma Koşullarına" Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması .....	78
Tablo 3.15. Kadın Ve Erkeklerin "Sosyal Unsurlara" Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması .....	78
Tablo 3.16. Kadın Ve Erkeklerin "İşveren Markasına" Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması .....	78

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırma Modeli .....	59
-----------------------------------	----



## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans öğrenimim süresince daima bilgi ve tecrübeleriyle yol gösterip beni aydınlatan, tezimi hazırlama aşamasından, tamamlanması kısmına kadar yardımcı olan, tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mahmut DEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tezimin savunmasına jüri olarak katılarak değerli zamanlarını ayıran, fikirleri ile bana yol gösteren kıymetli hocalarım Prof. Dr. Şirvan Şen DEMİR'e, Dr. Öğr. Üyesi Fatma Doğanay ERGEN'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca düşüncelerimi paylaşma fırsatı bulduğum, Isparta'nın bana kazandırdığı arkadaşlarıma ve eğitim-öğretim hayatımda üzerimde emeği olan tüm hocalarıma sonsuz teşekkür ederim. Tez çalışmamın tamamlanmasında emekleri var olan, anketleri titizlikle dolduran kıymetli katılımcılara teşekkür ederim.

Son olarak, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim yaşamımın her alanında olduğu gibi yüksek lisans öğrenimim süresince de bana destek olan anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

## GİRİŞ

Zaman içerisinde farklılık gösteren koşullar neticesinde bilgi merkezli bir yapının meydana gelmesi toplumsal alanlarda değişiklik meydana getirmiş ve ekonomik sektörlerde bu değişimden etkilenmiştir. İşletmeler, geçmişten mevcut ana kadar gerçekleşen değişimleri takip etmekle birlikte adapte olma zorunluluğu içerisinde. İş görenler başta olmak üzere farklı paydaşlar üzerinde işletmenin belirli konularda kendilerini ispatlamak, tanıtmak gibi faaliyetleri içerisinde barındıran işveren markası gün geçtikçe etki alanını genişletmektedir.

İşletmeler tarafından marka konusuna yoğun ilgi gösterilmesinde farklı faktörler etki göstermekle birlikte bunlar içerisinde en önem arz edeni ekonomik olanıdır. Turizm sektörü ekonomik düzen içerisinde gün geçtikçe parasal anlamda etki alanını genişleten bir konuma sahiptir. Bu sebeple konaklama işletmeleri söz konusu parasal anlamda rakiplerine üstünlük sağlamak ve rekabet ortamında üstün olabilmek amacıyla farklı şekillerde çalışmalar ile uğraş içerisinde olmaktadır. Son dönemlerde bu çalışmalardan öne çıkan uygulamalardan bir tanesi işveren markasıdır. İşveren markası uygulamasında işletmeler ve insan kaynaklarına ciddi anlamda önemli sorumluluklar düşmektedir. İş görenlere yönelik çalışmaların çoğunda başrol oynayan insan kaynakları yönetiminin başarısı ve istikrarlı çalışması işveren markası uygulamasının oluşumunda ve başarısında etkili olabilmektedir.

İşveren markasının genel anlamıyla iş görenlere yönelik vaat edilen avantajlar bütünü olarak yorumlandığı görülmektedir. Bu avantajlar kapsam olarak oldukça geniş alanları kapsamaktadır. İşletmelerin söz konusu avantajları iş görenlere sunmalarındaki temel amaç ise nitelikli iş görenleri kendi işletmelerine çekmek suretiyle rekabet mücadelesi içerisinde oldukları işletmelere karşı üstünlük sağlama düşüncesidir. Bunun yanı sıra işveren markasının faydaları sadece iş görenler ve işletmeler ile sınırlı değildir. İşveren markası bir ülke, toplum, sivil toplum kuruluşları olmak üzere birçok faktörü etkileme kapasitesine sahiptir. Bu yüzden işveren markasının önem derecesi şiddetini artırmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacını; iş görenlerin iş yeri seçiminde işveren markasının etki düzeyini belirlemek oluşturmaktadır. Bu gaye ile meydana getirilen araştırma üç

bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde konaklama işletmelerinde insan kaynakları ele alınmıştır. İkinci bölümde insan kaynakları açısından işveren markası başlığı altında işveren markası kavramı açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise Isparta ilinin Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesinde turizm öğrenimi gören bireylere yönelik araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgular ve sonuçlar bulunmaktadır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI**

#### **1.1. KONAKLAMA İŞLETMESİ KAVRAMI**

Turizm sektörünün işleyiş düzeni içerisinde önemli rol üstlenen bir unsur olan konaklama işletmeleri yerine getirdiği faaliyetler ile etki alanını her geçen gün genişletmektedir. Özellikle maddi boyutu açısından bir ülke için turizm sektörünün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Bu yüzden dolayı turizm sektörünün temel yapı taşlarından birisi olan konaklama işletmelerinin sorunlarına, ihtiyaçlarına, faaliyetlerine ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Geçmişten günümüze kadar farklı alternatifleri ile kullanıcılarına hizmet gösteren ve sürekli bir biçimde değişme, gelişme kaydedip teknoloji ve rekabet olgularına karşı adapte olarak faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmeleri turizm sektörü içerisinde önemli bir konuma sahip olmuştur (Demir, 2002: 5). Mevcut durum içerisinde önemi korunmakta olan konaklama işletmeleri üzerine farklı zamanlar içerisinde yenilikler eklenerek varlıkları ve etkileri genişletilmek üzere çalışmalar yapılmıştır.

İnsanlar, ilk olarak yerleşim yeri bulabilmek, ticaret veya savaş gibi sebepler ile daha sonralarında ise dini ziyaret, eş-dostu görmek gibi sebepler ile buldukları yerlerden farklı noktalara yolculuklar düzenlemişlerdir ve günümüzde sebepler kısmen farklılaşsa bile bu yolculukların sürdüğü bilinmektedir. Bu yolculuklarda insanları zorlayan ve arayış içerisine yönelten en önemli iki konu güvenli bir şekilde kalacakları ve açlıklarını giderecekleri bir yer bulabilme arzusu olmuştur (Keskin, 2013: 15). Konaklama işletmeleri zaman içerisinde farklı türleri ve isimleri ile insanların bu ihtiyaçlarını karşılamış ve literatür bazında farklı tanımlamaları bünyesinde toplamıştır.

Konaklama işletmeleri, temel fizyolojik ihtiyaçlar içerisinde olan yeme, barınma ve kültürel, psikolojik ihtiyaçlar içerisinde yer alan ruhen ve fiziki olarak yenilenme, dinlenme, eğlenme gibi ihtiyaçların belirli bir meblağ karşılığında giderilmesine katkı sağlayan işletmelerdir (Erdem, 2010: 167). Konaklama işletmeleri, kullanıcının ilk olarak

çoğunlukla yer ayırtması ile başlayan, kullanıcının ihtiyaçlarının giderilmesine öncelik verilen ve hizmet sunumunun ön planda olduğu işletmelerdir (Emeksiz ve Yolal, 2011: 3). Konaklama işletmeleri üzerine yapılan sınırlandırmalara bakıldığı zaman temel işlevlerinde ağırlıklı olarak kullanıcı sıfatıyla yer alan tüketicinin ihtiyaçlarını giderme konusunun egemen olduğu gözlenmektedir.

Konaklama işletmeleri, kullanıcıların çeşitli sebepler ile çıktıkları yolculuklarında barınma, yeme gibi başlıca önem arz eden ihtiyaçları gidermek için faaliyette bulunan işletmelerdir (Olalı ve Korzay, 1993:7). Konaklama işletmeleri, belirli temel ihtiyaçların karşılanmasında rol alan, çeşitli hizmet kataloğuna sahip olup meydana gelen isteklere göre bunları kullanıcılarına aktaran işletmelerdir (Şener,2001:4). Sonuç olarak konaklama işletmeleri; kullanıcılar ile kullanıcıların taleplerini karşılamakla yükümlü olan iş görenlerin etkileşim içerisinde olduğu mekan olarak tasvir edilmektedir.

## **1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ**

Konaklama işletmeleri belirli başlı özellikleri taşımaktadır. Bu özelliklerden bir kısmı konaklama işletmelerinin diğer ekonomik sektörlerde yer alan işletmelerden farklılığını ortaya koymakta olan özellikler olarak öne çıkmaktadır ve bir kısmı da turizm sektörünün temel özellikleri olarak yer almaktadır. Bu özellikler;

- Konaklama işletmelerinde bir hizmet üretimi yapılmaktadır ve ortaya çıkarılan bu hizmetin stoklanıp kullanılması, depolanıp satılması veya kullanılması mümkün değildir. Buradaki hizmet üretimi soyut bir oluşum olduğu için bir mal üretiminin sahip olduğu stok, saklanma, koruma gibi özellikleri barındırmamaktadır (Şener, 2006: 15-17).
- Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerden kullanıcıların faydalanabilmesi için konaklama işletmesinde hazır bulunmaları gerekliliği vardır (Çetiner, 1995: 10-11).
- Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetin kaynağı üretim faktörlerinden biri olan emek yani işgücüne dayanmaktadır (Batman, 2008: 26-27). Hizmet üretiminin işgücüne dayanması ise işletmelerde çalışan iş gören sayısının yüksek olmasına sebebiyet vermektedir ve iş görenlerden kaynaklanacak olası sıkıntı veren durumların artış göstermesine yol açmaktadır (Aras, 1993: 5).

- Hemen hemen her ekonomi sektöründe var olan rekabet olgusu turizm sektöründe de mevcut olmakla birlikte bu durum konaklama işletmelerini etkilemektedir. Piyasada varlığını sürdürmek isteyen konaklama işletmesi rekabet olgusunu dikkate alarak istikrarlı bir biçimde yeniliklerden faydalanıp gelişimini sürdürmesi gerekmektedir (Şener, 2006: 15-17).
- Konaklama işletmesi yatırımı için arsa-arazi satın alımı, konaklama işletmesi bina yapısının oluşturulması, konaklama işletmesinin restore edilmesi gibi faaliyetler turizm sektöründeki yatırım türlerinden bazılarıdır ve burada dikkat edilmesi gereken ayrıntı, bu faaliyetlerin yapılması için ciddi anlamda bir fon, kaynağa sahip olunması gerekliliğidir (Batman, 2008: 26-27).
- Turizm sektörünün bir tarafını oluşturan talep olgusu farklı faktörlerden etkilenebilmektedir. Söz konusu ülkenin uluslararası siyasi ilişkileri, ekonomik ortamı, güvenlik ve suç problemleri, turizm bilinç düzeyi ve konaklama işletmelerinin kalite düzeyi, konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin niteliği gibi faktörler talebin artış ya da azalış göstermesine doğrudan etki göstermektedir. Bu durum ise konaklama işletmelerinin zarara uğrama olasılığının olduğunu ortaya koymaktadır (Aras, 1993: 5).
- Konaklama işletmelerinde açılış ve kapanış saati sistemi bulunmamaktadır. Haftanın her günü 24 saat boyunca aktif olarak hizmet sunumu yapılmaktadır (Denizer, Kozak, 1998: 204-211).
- Konaklama işletmeleri iş görenlerin gücüne dayalı bir şekilde çalışma gerçekleştirdiği için istikrarlı olarak gelişim içeren teknolojik yeniliklerden sınırlı şekilde faydalanmaktadır. Bu yüzden iş görenlerin nitelikleri ve başarıları bir konaklama işletmesinin tercih edilmesi hususunda etkili olan unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Özcan, 1994: 253).
- Konaklama işletmelerinde hizmetlerin görülmesi ve yürütülmesi ağırlıklı olarak iş görenlere bağlı olduğu için gider kaleminde iş görenlere ödenen ücret tutarları yüksek seviyede gerçekleşmektedir (Ağaoğlu, 1992: 19).

Konaklama işletmelerinin sahip olduğu özelliklere bakıldığında iş görenlerin önemli bir unsuru oluşturduğu görülmektedir. Hizmet faaliyetinin başlamasından sona erdirilmesine kadar geçen çoğu aşamada pay sahibi olmaları ve bu süreçteki başarılarının bir konaklama işletmesinin varlığını sürdürmesinde etken olması iş görenlerin öneminin



doğru bir Şekilde vurgulanmasına yardımcı olmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 87-89). Bu yüzden iş gÖrenlere yÖnelik çalışmaları gerçekleştiren insan kaynaklarına atfedilen rolÖn Önemliliğine vurgu yapılması gerekmektedir.

### **1.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ**

İnsan kaynakları, bir işletmenin belirlemiş olduğu hedeflemenin gerçekleştirilmesi için bazı temel uygulamaları yerine getirmektedir. Bu uygulamalardaki başarı veya başarısızlık durumu işletmenin bilhassa rekabet avantajı konusuna etki gÖstermektedir. Bu yüzden yapılacak olan tanımlamalardan, gerçekleştirilecek faaliyetlere kadar birçok hususta insan kaynaklarına dair sınırlandırmaların belirlenmesi gerekliliği vardır.

Bir bÖtÖn olarak insan kaynakları, işletmede veya kurumsal alanda çalışma kÖltÖrÖnÖn aktif ve başarılı bir Şekilde yÖnetilmesi, yÖnlendirilmesi faaliyetlerinin tamamı olarak belirtilmektedir (Sadullah, 1999: 2). İnsan kaynaklarının ortaya koyduğu çalışmalarda esas temel hedefi işletmenin kuruluş veya daha sonraki sÖrete belirlemiş olduğu misyonun gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktır ve burada artık çoğu işletmenin temel çalışma gÖcÖnÖn oluşturan iş gÖrenlere karşı yaklaŐımın Özenle belirlenmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 1999: 14). Bu noktada insan kaynaklarına yÖnelik yapılacak planlamada titiz davranılması ve belirli temeller Özerine inŐa edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmeleri sektÖr içerisinde rekabet edebilmek için daima yeniliğe açık olması ve aktif bir gÖrÖnÖme sahip olması gerekmektedir. Burada Öne çıkan bir unsurda nitelikli iş gÖren gÖcÖnÖn elde edilmiş olması gerekliliğidir (Ertuğral, Aslan, Balık, 2015: 194). Turizm sektÖrÖn alanında faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin uzun sÖreli çalışmalarını devam ettirebilmesi, Ödemeler bilançosuna, Ölke içinde istihdam oranlarının artmasına, iŐsizlik oranlarının azalmasına katkı sunabilmesi için çalıŐtırılan iş gÖrenlerin işe alım sÖrecinde becerilerine ve tecrÖbelerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunun sebebi ise turizm hizmetinden faydalanacak mÖŐteri memnuniyetinin sağlanabilmesinde etkili olan bir etmeninde iş gÖrenlerin sergileyeceği tavır ve tutumların olmasıdır (Yenipınar, 2004: 44). İŞ gÖrenlerden maksimum katkıların alınması için insan

kaynaklarının iş görenlerine dair çalışmalarında minimum düzeyde yanılma payı içerisinde hareket etmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen iş görenler, turizm sektörünün sahip olduğu ayırt edici yapısal özelliklerden dolayı önemlilik arz eden bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinin diğer sektörlerde yer alan işletmelerden farklı olarak ciddi oranlarda iş gören gücüne bağlı olması ve müşterinin turizm hizmetini sadece işletmeye geldiğinde deneyimlemesinden dolayı sunulacak hizmette olası bir başarısızlığın olmaması gerekliliği iş görenlerin arz ettiği önemi yukarı seviyelere çıkarmaktadır (Demir, 2002: 5). Bu ise iş görenlerde nitelik düzeyinin olmazsa olmaz bir koşul olarak insan kaynakları tarafından incelenmesi gerektiğini ve bunun sonucunda kararlar verilmesi gerektiği belirtmektedir.

Konaklama işletmesinde üretimi gerçekleştirilecek hizmet faaliyetine katılacak olan iş görenleri değerlendirme kriterlerinin akılcı bir yaklaşımla belirlenmesi, istisna verilmeden kullanılması ve belirlenen kriterlerin işin gerekliliklerine uygun olacak şekilde olması gerekmektedir (Schmidt ve Hunter, 1998: 264). İnsan kaynaklarının sadece iş görenlere yönelik çalışmalarda değil diğer alanlar içinde belirli kurallara göre hareket etmesi işletmenin başarısı için önem arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetin depolanıp satılması, kullanılması veya hatalı çıkan bir mal, üründe olduğu gibi değiştirilmesi şeklinde avantajlar olmaması iş görenlere karşı bakış açısının değerlendirilmesine, farklılaşmasına ve daha hassas olunması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Tavmergen, 2002: 70). İş görenlere yönelik farklı uygulamalar yapılması işin niteliğinden olmakla birlikte iş görenlerin sahip olması gereken özellikler açısından da kaynaklanabilmektedir.

#### **1.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ GENEL ÖZELLİKLERİ**

İş görenlerin belirli nitelikleri taşımaları yapılan hizmet faaliyetinin başarısına etki gösterdiği için konaklama işletmeleri tarafından bu konuya önem verilmektedir. Konaklama işletmesinde faaliyette bulunacak bir iş görenin taşınması gereken nitelikler şu şekildedir (Barutçugil, 1984: 134-135);

- Kendisinden istenilen hizmete ve yerine getirmesi gereken göreve karşı sevgi ve saygısı olmalıdır,
- Belirli bir seviyede iletişim kurabilme niteliği bulunmalıdır,
- Mesleki anlamda deneyimi olmalıdır,
- Dış görünüm ve kıyafet konusunda titiz olmalıdır,
- İş arkadaşlarına karşı güven verici davranışları olmalıdır,
- Karar verilmesi gereken zaman dilimlerinde sorumluluk alabilmelidir,
- Farklı fikirlere karşı uyum gösterici ve açık olmalıdır,
- Gerek iş gerekse sosyal alanda belirli bir bilgi birikimine sahip olmalıdır,
- Hareketli olmalıdır,
- Minimum bir tane tercih edilen ve popüler olan yabancı dil donanımına sahip olmalıdır,
- İş ahlakı ve bilincine sahip olmalıdır,
- Negatif bir izlenim yaratacak hal ve hareketlere sahip olmamalıdır.

Ortaya konulan bu niteliklerden bazıları eğitim çalışmaları ile bir kısmı ise iş görenin kendisini geliştirmesi için çaba sarf etmesi sonucunda oluşmaktadır. Bu yüzden iş görenlerin sektöre adım atmadan önce eğitim kurumlarında gerekli bilgileri, uygulamaları öğrenmeleri hem konaklama işletmeleri için hem de iş görenlerin kendi kariyerleri için büyük önem arz etmektedir (Ertuğral vd., 2015: 194). Kişisel gelişim ve kariyer için iş görenlerin özellikle eğitim konusunda özverili ve disiplinli olması gerekliliği vardır.

Konaklama işletmelerinde müşterilerin memnun bir şekilde ayrılmasında iş gören gücünün niteliği direkt olarak etki göstermektedir. Bu sebeple iş gören temini ve seçiminde gerekli nitelikleri sağlayan iş görenlerin konaklama işletmesine kazandırılması gerekmektedir ve günü kurtarma amacı ile yapılan özellikle maliyeti düşürmek için tercih edilen niteliksiz iş görenlerin kısa zamanlı işe alımı faaliyetinin sonlandırılmasının büyük bir kazanç olacağı gözükmemektedir (Yenipınar, 2004: 44). Burada ise insan kaynaklarının işletme tarafından desteklenmesi, insan kaynaklarından yapacağı çalışmalarda kısa sürede başarı beklenmemesi ve insan kaynaklarının çalışma etiğinin işletme bazında kabul görmesi gerekmektedir.

## 1.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ İŞLEVİ

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları farklı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu uygulamalar ise temel olarak insan kaynaklarının işletme içinde yer alan departmanlar arasında etkinliğini farklılaştırmakta ve işletme yönetimi tarafından insan kaynaklarına verilecek önemin artmasına yol açmaktadır. İnsan kaynaklarının söz konusu avantajları genişleterek elde etmesi için ise yapacağı çalışmalarda başarılı olması zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının birincil ve öncelikli işlevi, işletme bünyesinde faaliyette bulunan iş görenlerin maksimum faydayı sağlayabilmesi ve işletmenin belirlenen misyonlarına ulaşabilmesini gerçekleştirmek üzere çaba sarf etmesi olmaktadır (Erdem, 2004: 37). İnsan kaynaklarının bu işlevi başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi için planlama adımından başlayarak iş görenlerin teminine, değerlendirilmesine, ücretlendirilmesine kadar birçok aşamada titiz ve dikkatli hareket etmesi gerekmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 87-89). Aynı zamanda insan kaynaklarının söz konusu bu faaliyetler ile güncel değişimleri takip etmesi gerekliliği vardır.

İnsan kaynaklarının başlangıç olarak harekete geçmesi gereken ilk adım konaklama işletmesine dair plan ve programlamanın yapılmasıdır. Bu plan ve program içerisinde; işletmenin misyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işlerin neler olacağı, bu işlerin kimler tarafından hangi koşullarda ne zaman gerçekleştirilmesi gerekliliği, olası başarısızlık durumunda ne tür önlemlerin alınacağı, iş görenlerin hangi dönemde ne kadar olması ve bu iş görenlerin hangi niteliklere sahip olması gerekliliği gibi konular yer almaktadır (Eren, 1996: 118; Şener, 2001: 4). Bu adım, işletmenin işleyişinin başlangıç aşaması hedeflemesiyle uyumlu ve sağlıklı olması için bir koşul olarak ön plana çıkmaktadır.

İnsan kaynaklarını iş gören planlamasına yönelten sebepler bulunmaktadır. Bunlar içerisinde; konaklama işletmelerinde faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin ve müşterilerin memnunluk derecesinin belirli seviyelere çıkartılmasının iş görenlerin rakamsal olarak mevcuduna ve kalitesine bağlı olması

gerçekliği, sektörde rekabet gücünü ele almak için kaliteli iş görene sahip olunması gerekliliği, iş gören seçimindeki başarısızlığın maddi anlamda ciddi külfet oluşturması gibi sebepler iş gören planlamasının mecburi düzeyini ortaya koymaktadır (Denizer, vd. 1998: 204-211). İş görenlerin gerek maddi açıdan işletmeye yön vermesi gerekse hizmet boyutuyla fark yaratma imkanının mevcut olması, yapılacak olan iş gören planlamasının bir işletme için söz konusu gerekliliğini göstermektedir.

Planlamadan sonra değinilmesi gereken bir diğer husus ise insan kaynakları tarafından iş analizinin yapılmasıdır. İş analizi, konaklama işletmesinde yapılması gereken bütün faaliyetlerin detaylı bir şekilde ortaya çıkarılmasıdır. Burada genel anlamda konaklama işletmesinde yapılacak faaliyetlerden iş görenlerin üstlenmesi gereken sorumluluklara kadar birçok alanda inceleme yapılmaktadır ve bir nevi gerçekleştirilmesi gereken kurallar bütünü oluşturulmaktadır (Tüzün, 2013: 63). İş analizi işleminin periyotlar halinde yapılmasının bir konaklama işletmesinin başarısı için fayda sağlayacağı öngörülmektedir ve iş analizinin yapılmasının ertelenmesi durumunun aksaklıklara sebebiyet vereceği ileri sürülmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 87). İşletmenin sektör içerisinde rekabet ortamından olumlu sonuçlar elde edebilmesi için temel iş stratejisinin ve analizinin insan kaynakları tarafından oluşturulması gerekmektedir.

İş analizinin gerçekleştirilmesi iş gören planlaması konusunda farklı boyutlarda yardımcı olmaktadır. Hem eksiklik olan iş gören sayısının belirlenmesinde hem de iş gören niteliklerinin tespit edilmesinde iş analizi katkı sunmaktadır (Yüksel, 2000: 101). İş gören temin ve değerlendirilmesinin bir nevi iş analizi sonucunda çıkacak sonuçlar esas alınarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi durumda ise söz konusu uygulamalar arasında çelişkiler, insan kaynakları etkinliğinin oldukça düşük seviyelerde gerçekleşme ihtimali gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Konaklama işletmesinin sektör içerisinde varlığını sürdürebilmesinde çeşitli etmenler etkili olabilmektedir ve bunlardan biri de iş gören gücüdür. Konaklama işletmelerinde iş gören seçimi ve temini, iş analizi sonrasında yapılması mutlak olan faaliyetleri gerçekestirmek üzere insan kaynaklarını sağlamak olarak ifade edilmektedir ve işletmenin başarılı olmasını sağlayacak kritik adımlardan bir tanesini oluşturmaktadır (Ünal, 2002: 2). Burada nitelik düzeyi işletmenin gerçekestireceği iş standartlarına uygun olan iş gören gücünün temin edilmesi gerekliliği esastır.

İşletmenin kuruluş ve daha sonraki aşamalarda belirleyip hedef olarak ortaya koyduğu misyonların gerçekleştirebilmesi, sektör bazlı rekabetin elde edilebilmesi, daha fazla müşteri çekilebilmesi ve bunun sonucunda yüksek oranlarda kar elde edilebilmesi, uzun yıllar aktif ekonomik yaşama devam edebilmesi için iş gören seçimi ve temini konusunda hata yapılmaması ve mantıklı bir hareket sürecinin içinde olması gerekmektedir (Usal ve Kurgun, 2001: 195). Bu yüzden iş gören temininde hata payının minimum seviyede olması gerekliliği vardır. Bunun için ise insan kaynaklarının şahsi kararlardan ziyade belirli kriterleri göz önüne alarak değerlendirme yapması önemli bir konuma gelmektedir.

İş görenlerin seçilmesi ve temininde isabetli kararlar verilebilmesi için belirli şartların gerçekleşmesine yoğunlaşmak gerekmektedir. Bunlar içerisinde; rakamsal olarak yüksek oranda başvurunun sağlanması, farklı profilde ve yetenekte iş gören aday başvurusunun olması, değerlendirme kısmında nesnel ölçüm yöntemlerinin tercih ediliyor olması gibi unsurlar yer almaktadır (Alley ve Darby, 1995: 58). Bu şartların gerçekleşmesi için söz konusu işletmeye ve insan kaynaklarının kararlarına güven duygusunun oluşması gerekmektedir. İş görenler tarafından bu algıyı sağlayan işletmelerde insan kaynaklarının başarı oranı artış gösterebilmektedir.

Bir konaklama işletmesinde mantıklı bir iş gören seçimi ve temini yapılması maddi açıdan bir kazanç olarak katkı sunmasının yanı sıra çalışma ortamı ile ilgilide olumlu gelişimlerde sağlayabilmektedir. Bu gelişimler içerisinde; huzur ve sakinliğin oluşmasının yanı sıra aynı zamanda arkadaşlık seviyesinin ve birbirine yardımlaşmanın içten geldiği işletme kültürünün oluşması olarak ifade edilebilmektedir (Demir, 2002: 5). Cazip bir çalışma ortamının, iş görenlerin çalışma arzusunu artırmak suretiyle işletmenin genel anlamda verimliliğini yükseltmesine katkı sağlayacağı bir gerçeklik olarak nitelendirilmektedir.

Konaklama işletmeleri iş görenlerin işe alımında farklı kaynaklardan faydalanabilmektedir; eş dost denilen yakın çevrenin aracı olup öneri sunması, aracısız başvuru yapılması, farklı ortamlarda bilgilendirme yapılmasıyla, eğitim kurumlarına bizzat gidilerek tanıtım yapılmasıyla, sektördeki diğer işletmelerden başvuru alınması gibi kaynaklar sıklıkla tercih edilmektedir (Tatar ve Üner, 1992: 255). Farklı seçeneklerin

göz önüne alınma yoluyla iş gören temini gerçekleşmesi iş gören çeşitliliğinin sağlanmasına olanak vermektedir.

İş gören seçimi ve temininden sonra irdelenmesi gereken bir konuda iş gören eğitimidir ve hem işletmeye yeni dahil edilen iş görenlere hem de öncesinde mevcut olan iş görenlere yönelik yapılması gerekmektedir (Fındıkçı, 1999: 14). Eğitim uygulaması iş görenlerin yapması gereken vazifeleri daha minimum hata ile başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamak üzere yapılan bir çalışmadır ve burada iş görenlerin gerek bilgi birikim düzeylerinin yükseltilmesine gerekse kritik anlarda mantıklı karar vermeleri gibi durumlara odaklanılmaktadır (Denizer vd., 1998: 204-211). Eğitim konusunda işletmeye görev düşmekle birlikte iş görenlerin de eğitim konusunda istekli bir yapıya sahip olmaları eğitim uygulamasının başarısını etkilemektedir.

Eğitim çalışmasından önce iş görenlerin kabiliyet durumları ve bilgi düzeylerinin tespit edilmesi gerekmektedir ve bu şekilde iş görenlerin eksiklikleri belirlendikten sonra eğitim programının hazırlanması gerekmektedir (Smilansky, 2002: 73). Genel anlamda eğitim uygulamasının işletmenin isteğine göre değil iş görenlerin nitelik olarak eksik hissettikleri alanlara yönelik olması gerekliliği ciddi bir konu olarak değerlendirmeye alınmalıdır.

Konaklama işletmesinin ve iş görenlerin hedef ve isteklerine göre eğitim çalışmasına yön verilmektedir. Bir işletme iş gören verimliliğini artırarak genel anlamda başarısını sürekli olması ister iken bir iş gören ise bilgi ve birikimini artırarak kendi kariyerine artı değer katma istemektedir. Bu yüzden eğitim çalışması sadece iş görenler açısından değil işletme içinde önemli hale gelmektedir (Tunçer, 2012: 229). Karşılıklı fayda etkileşiminin söz konusu olması bu uygulamanın önem derecesini artırmaktadır.

Gerekli olan eğitim çalışmalarının tamamlanmasından sonra iş görenlerin içinde buldukları duruma yönelik performans değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Bu noktada hem işletme kendisine pay çıkarabilmekte hem de iş görenlerin yeterlilikleri ve başarısı ölçülebilmektedir. Bu ise iş gören değerlendirmesinin birden farklı amaca hizmet ettiğini göstermektedir (Aldemir, Ataol, Gönül, 2001: 272). İş görenlere yapılan performans durum değerlendirmesinin kendi içerisinde farklı amaçları yer almaktadır. Bu amaçlarda öne çıkanlar; iş görenlerin terfi ve maaş gibi hak edişlerinde haksızlık

oluşmasına engel olmak, işten çıkarımlarda hakkaniyetli karar verebilmek, yapılan eğitim çalışmalarından sonra var olan eksikleri tespit edebilmek olmak üzere sayılabilmektedir (Denizer vd., 1998: 204-211). İşletmenin varlığını sürdürmesinde ve alınacak kararlara yön vermesi bakımından performans değerlendirmesi bir gereklilik olarak uygulamalar arasında yer almaktadır.

Konaklama işletmelerinde iş görenlere emeklerinin karşılığı olarak bir ücret ödenmektedir ve ödenen ücret için belirli kriterlerin oluşturulması gerekmektedir çünkü gerek iş görenler gerekse işletme açısından ücret politikasının farklı açıdan önem arz ettiği hususlar bulunmaktadır. İş görenler açısından ücret hayat standartlarının belirlenmesi ve memnuniyetliklerin artmasında bir araç olarak önemli iken işletmeler açısından bir maliyet kalemi olduğu için bunun kontrol altında tutulması ve dikkatli hareket edilmesi gerekmektedir (Bingöl, 1997: 339). Sadece işletmenin çıkarları ön planda tutularak belirlenen ücret düzeyi, iş görenlerin işletmeye olan bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir.

İş görenlere ödenmekte olan ücret kalemini oluşturan alt başlıklar yer almaktadır. Bunlar; iş görenin hak ettiği sabit ücreti, çalışma saatlerinin dışarısında ekstradan çalışmasına karşılık aldığı mesai ücret tutarı, işe teşvik edici prim veya ayın elemanı gibi uygulamalar, izin ücretleri olarak sayılabilmektedir (Çetiner, 2002: 200). Birden fazla etken sonucu ücret kaleminin oluşuyor olması, iş görenlerin ücret düzeylerini artırma isteği ile birlikte performanslarını geliştirmelerini sağlayabilmektedir.

İşletme tarafından ücret planlamasının oluşturulma aşamasında bazı faktörler etkili olmaktadır. Bunlardan bir kısmı işletmenin kendi iç yapısından kaynaklanmaktadır ve bazıları ise işletme dışında bağımsız bir şekilde meydana gelip etki göstermektedir. İşletmenin misyonu, büyüklüğü, uyguladığı stratejileri işletme içi faktörler kapsamına girmekte iken ekonomik krizler, hükümet politikaları, sektörel arz ve talep yapısındaki sorunlar, rakip durumundaki diğer işletmelerin pozisyonları ve uygulamaları işletme dışı faktörleri oluşturmaktadır (Yüksel, 1998: 200). Ücret düzeylerinin her bir işletme tarafından farklılık arz etmesine bu faktörler etki etmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN İŞVEREN MARKASI

#### 2.1. MARKA KAVRAMININ GELİŞİMİ

Gelişen ve maddi açıdan etkisi ciddi boyutlara ulaşan ekonomi yaşamında işletmeler mevcut düzenden daha fazla pay alabilmek, rekabet üzerine avantaj sağlayabilmek, ömürlerini uzun süreli kılmak ve daha çok tüketici konumunda yer alan insanlara ulaşmak gibi amaçları göz önünde tutarak farklı çalışmalar içerisine girmiştir. Bu çalışmalardan birisi de marka veya genel ismi ile markalaşma çabası olmuştur.

Marka kavramı sadece günümüz iş ve sosyal yaşamında ortaya çıkan veya mevcut olan bir unsur olarak değil, hemen hemen ilk çağlardan şu an içinde bulunduğumuz zaman dilimine kadar bütün dönemlerde gelişimini sürdürerek ilerleyen bir etken olarak bilim dünyasında yer almaktadır (Demir, 2014: 3). Rekabet ve teknoloji olgularının sürekli ön planda yer aldığı ekonomik yaşamda üretici olarak varlıklarını sürdüren işletmelerin, kurumların faaliyette buldukları piyasalarda kendilerine yer edinmeleri gerekmektedir ve bunu başarabilmek için üreticiler tarafından marka unsurunun kullanılması gerekliliği yadsınamaz bir gerçek olarak artık bilinmektedir (Yaraş, 2005: 351). Marka üzerine yapılan çalışmaların veya isteklerin tek bir amacının olmadığı, çeşitli amaçlar doğrultusunda hareket içerisinde oldukları gözlenmektedir.

İnsanoğlu, ilk olarak satın alıp kullandıkları ürünlere ve özellikle taşların, duvarların üzerlerine aidiyetliği temsil edecek belirli iz, işaret çizimi yapmışlardır. Bu konuda yapılan ilk çalışmalar sonucunda Güney Fransa'daki Lascaux Mağaralarının duvar kısımlarında M.Ö 15 binlerde yapıldığı tahmin edilen el izlerinin varlığı ortaya çıkarılmış ve ayrıca eski topluluklarında günlük hayatlarında kullandıkları ürünlere farklı iz, işaret, mühür yerleştirdikleri tespit edilmiştir (Perry ve Wisnom, 2003: 11-12). Marka olgusunun birden fazla farklı yöntemi ile çeşitli eşyalar üzerine yapılan çalışmalar sayesinde yaygınlaştırılması için uğraş verilmiştir.

Geçmiş dönemlerde yaşamlarını sürdüren medeniyetlerin, krallıkların özellikle mevcut güç ve otoritelerini sürdürmek ve etki alanlarını genişletmek için farklı semboller,

mühürler kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkarılmıştır. Örneğin; Romalılar kartal, Fransızlar aslan simgelerini kullanmışlardır (Knapp, 2000: 87). Bu gelişmeler sonrasında ise marka kavramı ilk defa 13. Yüzyılda İngiltere’de yasal olarak kullanılmıştır. Buna göre Fırıncılar Damgalama Yasası oluşturulmuş ve fıırıncılar ürettikleri ürünlerin nerede üretildiğini belirtecek mühür kullanmaya yönlendirilmiştir (Ağaoğlu, 2013: 38). Marka uygulamasının ilk olarak kullanım amacının farklılık oluşturma üzerine yoğunlaştığı görölmektedir.

Modern anlamda marka kullanımının yaygınlık kazanması ve bir nevi zorunluluk olarak hissedilmesi zaman olarak 19. Yüzyıl sonlarına denk gelmiştir. Bu zaman dilimine denk gelmesinde ise Sanayi Devrimi’nin gerçekleşmesi etkili olmuştur. Sanayi devriminin meydana gelmesinden sonra belirli olayların zincir halinde gerçekleşmesi sonucunda ürünlerde marka kullanımı zorunlu bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte ilk olarak ilerleyen zamanlarda nüfus ciddi artış göstermiştir, nüfusun artış göstermesi doğal olarak tüketim olgusunun yayılmasına sebebiyet vermiştir ve insanların ihtiyacını gidermek üzere üretim olgusunda da artış meydana gelmiştir. Bu noktada esas bilinmesi gereken husus marka kullanımının ilk olarak hangi temel amaç ile başlatıldığının öğrenilmesi gerekliliğidir. Burada temel amaç; aynı ürünlerin farklı üreticiler tarafından üretilmesi sonucunda hangi ürünün kim tarafından üretildiğini tüketicilere açıklanmaya çalışılmasıdır (Uztuğ, 2003: 14-16). Ayrıca hem ürünü diğerlerinden ayırt etmek amaçlanmış hem de reklam ve tanıtım çalışmasının somut olarak sürdürölmesi istenilmiştir.

Günümüzde üreticiler gelişen ve değişim gösteren iş yaşamında diğer üreticilerle rekabet edebilmek ve mevcut pazar güçlerini devam ettirmek, daha fazla satış yapabilmek, bilinirlik seviyelerini üst düzeye çıkarmak için marka kullanımlarını sıklaştırmışlardır (Hatch ve Schultz, 2011: 19). Ayrıca marka, pazarlama ve imaj konularında önemli bir konuma sahip olduğu için tutundurma çalışmalarında dikkat edilmesi gereken başlıca unsurlardan biri haline gelmektedir. Bu nedenle de işletmeler, mevcut ve olası müşterilerin, iş görenlerin gözünde daha saygın ve güçlü bir imaj, tanınırlık için marka konusunda çalışmalarını yoğunlaştırmaktadır (Çifci, 2006: 5-6). Esas olarak yapılan bütün çalışmaların ortak noktasının daha fazla tüketici, satış, kar payı

üzerine kurgulandığı izlenimi yansıtmaktadır. Bu ise işletmeler için özellikle tüketicinin önemini daha net ifade etmektedir.

## 2.2. MARKA KAVRAMININ TANIMI

Marka ifadesi üzerine farklı nitelendirmeler yapılarak sınırı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu tanımlamalar ile genel itibariyle ortak nokta üzerinde birleşim göstermiş olsalar bile her birinde temel farklılıklar olduğu yansıtılmaya çalışılmıştır. Bu ise tanımlamalarda ortaya çıkan farklılıkların uygulamalara da yansıma ihtimaline sebebiyet vermiştir ve markanın temel amaçlarından birisinin de bu olduğu göz önüne alındığında doğru bir süreç izlendiği ifade edilmektedir.

Marka kelimesi kullanım kökü olarak İtalyanca Marca ifadesinden yazım dilimize geçiş yapmıştır. Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre marka “ resim veya harfle yapılan işaret.” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2019). Marka; mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmelerin, kurumların üretmiş oldukları ürünleri benzerlerinden ayırt etmeye yarayan isim, iz, işaret gibi belirteçlerin toplamıdır (Stanton, 1975: 214). Belirli işaretler sonucunda farklılık oluşturma prensibi üzerine düşünceler bilim dünyasına aktarılmaya çalışılmıştır.

Marka; farklı kesimlerde üretilen ürünlerin benzer konumda yer alanlardan farklılaşmasını sağlayan, kopyalanmasına izin vermeyen, tüketicilerin algılama düzeyini hızlandıran her türlü işaret, iz, semboller toplamlarıdır (Ak, 2009: 1). Marka; üretilen ürünü diğerlerinden ayıran, insanlarda belirli duygu ve düşüncelerin oluşmasını sağlayan sembollerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Herman, 2006: 69). Marka; işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetin kurumsal kimlik kazanmasını sağlayan simgelerin toplamıdır (İslamoğlu, 1996: 265). Sonuç olarak marka tanımlamalarında işletmeler, tüketiciler, rakipler, iş görenler olmak üzere çeşitli paydaşlar için amaçlar gözetlenerek düşünceler ifade edilmeye gayret edilmiştir.

Marka olgusu birden farklı unsurun kapsamı ile oluşmaktadır. Bunlar (Demir, 2006: 17):

- Tüketici konumda yer alan insanların gerek mal gerekse üretici işletmeye dair deneyimlerinin ve tutumlarının bir arada olduğu oluşumdur,

- Hem işletmenin hem de iş görenlerin, tüketici olarak yer alan insanlara hissettirdiği değeri de kapsamaktadır,
- İşletme ve tüketiciler arasında iletişim köprüsü oluşturarak aidiyetlik duygusunu oluşturan bir kavramdır,
- Tüketicilerin bir işletmeye bağlı olmasını, işletmelerin ise sadakatli tüketicilere sahip olmasını kolaylaştıran bir avantajdır,
- İşletmenin kendi çalışmalarını ile ürettiği mal ve hizmetleri tüketicilere anlatılmasını basitleştiren bir fırsattır.

Sonuç açısından baktığımızda marka, bir malı veya hizmeti benzerlerinden farklılaştırmak, işletme kültürünü o mal ve hizmete aktarmak için kullanılan işaret, iz, simgelerin bütünlüğüdür (Ergülşen, 2014: 4). Çeşitli zaman dilimlerinde yine çeşitli şekillerde tanımı oluşturmaya çalışılan marka olgusunun çeşitli ayırt edici özellikleri de bünyesinde barındırmaktadır.

### **2.3. MARKA KAVRAMININ GENEL ÖZELLİKLERİ**

Marka kavramının sahip olduğu belirli fark edici temel özellikleri vardır. Bunlar;

- Marka, bir malı (hizmeti) diğerlerinden ayırt etmeyi sağlamaktadır (Blythe, 2001:135; Ak, 2009: 13; Can, 2007: 228).
- Marka, tüketicilerin bir işletmeye olan bağlılığın oluşmasını ve sürdürülmesini meydana getirmektedir (Kotler ve Armstrong, 2004: 291; Ak, 2009: 1).
- Marka, tüketicilerde güven duygusunu oluşturmaktadır (Zengin ve İldeniz, 2005: 38).
- Marka, tüketiciler ile işletmeler arasında köprü görevi kurarak ilişkileri oluşturmaktadır (Perry ve Wisnom, 2003: 11-12).
- Marka, bir mal ve hizmetin var olan kıymetinin artmasına katkı sağlamaktadır (Palumbo ve Herbig, 2000: 116).
- Marka sadece bir mal ve hizmet için değil, aynı zamanda bir isim, ülke, bilim insanı, sanatçı gibi farklı unsurlarda da karşımıza çıkmaktadır. Bu gibi unsurlarda marka olabilmektedir (Çifci, 2006: 5-6).

## **2.4. MARKA KAVRAMININ ÖNEMİ**

Özellikle ekonomi dünyası tarafından marka üzerine değişik çalışmalar yapılması gayretinin olduğu gözlenmektedir. Bu çalışmalara sebebiyet veren önemlilik hususları her bir işletme için farklılık oluşturmaktadır. Buldukları konum, sektör, yönetim yapısı, tüketici profili gibi konularda işletmeler birbirinden farklılaştığı için marka üzerine yapılan çalışmalar ve marka kavramının önem derecesi de değişiklik göstermektedir.

İşletmeler tarafından marka konusuna yoğun ilgi gösterilmesinde farklı faktörler etki göstermekle birlikte bunlar içerisinde en önem arz edeni ekonomik olanıdır. Tüketicilerin markalı mal ve hizmetlere daha fazla talep göstermeleri sonucunda bir işletmenin satış oranları artmakta ve bu gelişme markanın piyasada tanınırlık seviyesini yükselterek işletmenin başarılı olmasının önünü açmaktadır (Arslan, 2015: 8). Daha fazla satış yapma ve tanınırlık sağlama hususunun rekabet sağlama konusunda işletmelere katkı sunuyor olması söz konusu ilginin yoğunlaşmasına sebebiyet vermektedir.

Ulusal ve uluslararası alanda markanın, markalaşmanın önem arz etmesinin sebepleri vardır ve bunlar belirli adımlardan oluşup çarpan etkisi şeklinde birbirlerini etkilemektedir. Tüketicilerin markalı ürünlere talep gösterip satın alım faaliyetini gerçekleştirmeleri ilk adımı oluşturmaktadır. Bu ise işletmenin satış düzeylerinin yüksek olmasına ve daha fazla gelir elde etmesine katkı sağlamaktadır. Satış düzeyleri yüksek olan bir işletme ise piyasada tanınırlık oranını artıracak ve uzun yıllar üretim faaliyetine devam etmek için gerekli olan rekabet ve ekonomik gücü ele geçirecektir. İşte çarpan etkisi olarak nitelenen bu süreçten dolayı marka ve markalaşmaya olan önem ve ilgi artmaktadır (Chiaravalle ve Schenck, 2013: 13-14). İfade edilen süreçlerin birbirine bağlı olarak gerçekleşmesi marka üzerine yapılacak çalışmalarda daha titiz hareket edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## **2.5. İŞVEREN MARKASI KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ**

İşletmeler, geçmişten mevcut ana kadar gerçekleşen değişimleri takip etmekle birlikte adapte olma zorunluluğu içerisinde. Söz konusu değişimlerden bir tanesi de işveren markasıdır. İş görenler başta olmak üzere farklı paydaşlar üzerinde işletmenin belirli konularda kendilerini ispatlamak, tanıtmak gibi faaliyetleri içerisinde barındıran işveren markası gün geçtikçe etki alanını genişletmektedir.

Zaman içerisinde değişme gösteren koşullar neticesinde bilgi merkezli bir yapının meydana gelmesi toplumsal alanlarda değişiklik meydana getirmiş ve ekonomik sektörlerde bu değişimden etkilenmiştir. İş görenlerde kas kuvvetine veya fiziki güce verilen önem yerini artık bilgiye, yeteneklere bırakmaya başlamıştır ve bunun sonucunda bir işletme için iş görenlerin önemi daha da artmıştır. Bu değişimler sonucunda işletmeler arasında yetenekli ve bilgili iş görenleri cezbedebilmek için bir rekabet başlamış ve belirli bir süre sonra işveren markası denilen olgu ortaya çıkarılmıştır (Kara, 2013: 40). İşveren markası özellikle iş görenlerin değerinin işletmeler tarafından fark edilmesini sağlayıp bu grup üzerine daha fazla çalışma yapılmasını sağlamıştır.

İşveren markası kavramı ilk defa İngiltere’de tartışılmaya ve kullanılmaya başlanmış olup daha sonra Simon Barrow belirli bir şekilde kavramın sınırlarını ve ifade ettiği anlamı belirlemiştir. Buna göre işverenler tarafından iş görenlere taahhüt edilen avantajların, hak edişlerin bütününe işveren markası denilmektedir. Buradaki sunulan kazanımların temel amacı ise bilgisi ve niteliği ile işletmeye değer katacak iş görenin dikkatini çekip cezbedebilmektir (Barrow ve Mosley, 2005: 15). İş görenlerin dikkatini çekmek için farklı payların sunulması işveren markasının temel sınırlılığını oluşturmaktadır.

İşveren markası, bir sektör içerisinde yer alan işletmeyi rakiplerinden ayırt ve tercih edilmesini sağlayan bir etken olarak görev alabilmektedir. Bu sayede işletme diğer işletmelerden farklılaşarak iş görenler gözünde güçlü ve tercih edilebilir bir konuma gelebilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). Marka alanında olduğu gibi işveren markası kısmında da farklılık ve rekabet hususları ön plana çıkmaktadır. Bu ise her iki kavramın temelde benzerlik taşıdığını ve aynı yapının eseri olduğunu ortaya koymaktadır.

İşveren marka olgusunu meydan getiren birden farklı kapsam mevcuttur. Bunlar (Gözen, 2016: 4-5):

- İşveren konumda yer alan işletmenin, mevcut ve olası iş görenlere karşı oluşturduğu değer ve kıymet ile ilişkilidir,
- İşveren ile iş gören arasında etkileşim sağlayan bir oluşumdur,
- İşverenin, iş görenlere sunmak istediği fırsatları ve değerin karşı tarafa ulaştırılmasını gerçekleştiren bir araçtır,

- Sadakat duygusu yüksek iş görenler kazanımını meydana getiren bir süreçtir,
- İş görenlerin bir işvereni tercih etmesinde başrol oynayan bir kavram bütünlüğüdür.

İşveren ve iş gören ilişkisinin sürekliliğini oluşturan bir unsur olarak da işveren markası ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda işletmeye karşı bağlılık duygusunun oluşmasına ve iş görenlerin daha istekli bir şekilde çalışmasına katkıda bulunmaktadır (Davies, 2008: 668). İş görenlerin söz konusu işletmeye bağlılıklarını artırma suretiyle hem iş görenlerin verimliliklerine olumlu katkı sunulmak istenmektedir hem de işletmenin belirtilen temel alanlarda üstünlüğü ele almasına olanak verilmesi amaçlanmaktadır.

Bir işletmenin işveren marka çalışmasında esasen yapmak istediği, diğer işletmelerden farklılık arz edebileceği yönlerini bulması faaliyetidir ancak işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri birbirlerinden ayırt edilecek şekilde farklılaştırması çaba gerektiren ve zorluk derecesi yüksek bir süreçtir (Lievens ve Highhouse, 2003: 75). Bu yüzden işletmeler daha kolay bir süreci oluşturan iş gören farklılaştırması yolunu seçmektedir ve günümüzde rekabet savaşından başarılı bir şekilde çıkabilmek için gerekli olan da nitelikli iş görenlere sahip olunması gerekliliğidir (Baum ve Kabst, 2013: 175). Burada değinilmesi gereken farklılaştırma nitelikli iş görenlere dairdir. İşletmelerin amaçladığı grup genel anlamıyla iş görenler değil sadece nitelik düzeyi üst seviyede yer alan iş görenler olmaktadır.

İşveren markasını oluşturan bir işletmenin, bünyesinde bulunan iş görenler ve olası iş görenleri hedef aldığı belirtilmektedir. İşletmede var olan iş görenlerin bağlılığını, üretkenliğini sağlamak için çalışılmaktadır. İşletmenin olası iş görenlerine karşı ise işletmenin tanıtımı yapılmakta ve bir nevi iş görenlerin işletmeye karşı çekilmesine uğraş verilmektedir (Yıldız, 2018: 21). Farklı kazanç içeriklerinin iş görenlere sunulması ve güven unsurunun sağlanması işletmenin tanıtımına olumlu katkılar sunmaktadır.

Bir işletme piyasaya bir ürün sunacağı zaman belirli bir marka ismi belirleyerek bu işlemi gerçekleştirmektedir. Sadece bir markanın belirlenmesinde temel amaç ürünün satılmasını sağlamak ve tüketicilerin işletmeye karşı olumlu tutuma sahip olmalarına katkıda bulunmaktadır. Bir işveren markasında ise iş görenlerin benzer şekilde işletmeye

katılımını sağlamak esas olmaktadır ancak burada işverenin iş görene sunacağı kazanç paketinin oldukça cezbedici olması gerekmektedir (Bruce ve Harvey, 2010: 170). Gerek markada gerekse işveren markasında yapılan çalışmalar paydaşlara yöneliktir.

İşveren markası aynı zamanda bir işletmeye kimlik kazandırma işlevi görmektedir. İşletmenin çalışma hayatında standartlarının belirlenmesinden imajına kadar birçok konuda kaliteli bir sonuca varmasını sağlamaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 85). İşveren markasının temel yapı taşlarından olan işveren kimliği ve imajının da yapılan çalışmalardan etkilenmesi ve olası diğer çalışmalara yön vermesi gibi sebepler iki kavramın önemliliğini genişletmektedir.

İşveren marka çalışması yapılmasının önemliliğine açıklama oluşturan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Bruce ve Harvey, 2010: 170):

- Rekabet ilişkisinin yaşandığı ekonomi dünyasında her bir işletmenin üstünlük sağlayabilmek açısından nitelik ve bilgi düzeyi üst seviyede olan iş görenler tarafından tercih edilmek istenmesi,
- İş görenlerin verimlilik düzeylerinin, bağlılıklarının artırılmasında işveren markasının etkili olması,
- Gerek iş görenler gerekse tüketiciler gözünde farkındalık algısının oluşturulmasında işveren markasının etkili olması,
- İşletmenin uzun yıllar aktif yaşama devam edebilmesi açısından işin gereğine uygun iş görene ihtiyaç duyması ve bu profilde iş görenin işletmeye dahil edilmesinde işveren markasının bir koşul olması.

İşveren markasının gelişim göstermesinde bazı sebepler yer almaktadır. Bunlar (Barrow ve Mosley, 2005: 163-164):

- İşletmelerin gelinen süreçte artık iş görenlerde bağlılık duygusunun oluşturulmasının zor bir hal aldığı farkına varması,
- İşletmelerin ve insan kaynaklarının iş gören temininde nitelikli olanları çekebilmesi için fırsatlar paketi sunması,
- Müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında niteliği yüksek iş görenlere sahip olunması gerekliliğinin bilinmesi.



İşveren markasının birden fazla kapsamı olduğu ifade edilmektedir. Bunlar (Collins, 2006: 4-5):

- İşveren bilinirliği: iş görenlerin iş arama öncesinde bilinirlik düzeyi yüksek olan işletmelere karşı meraklarının ve isteklerinin olmasını sağlayan tanımlamadır. İşveren bilinirliği yüksek olan işletmelerin diğer işletmelere göre daha farklı olduğu ve tercih edildiği gerçeği bulunmaktadır.
- İşveren saygınlığı: iş görenler, rakip işletmeler ve tüketiciler gözünden bir işletmeye karşı pozitif bir tutumun oluşması durumu ve güçlü bir işletme kültürüne sahip olunmasıdır.
- İşveren imajı: bir işletmenin hem mevcut iş görenlerine hem de olası iş görenlerine ve tüketicilere karşı verdiği duygudur.

Bir işveren marka çalışmasının başarılı sayılıp işletmeye katkı sunabilmesi için belirli nitelikleri bulundurması gerekmektedir. Bunlar (Moroko ve Uncles, 2008: 164):

- Tanınır olmalı
- Piyasadaki diğer işletmelerden ayırt edici ve benzersiz olmalı
- Dikkat çekici olmalı

## **2.6. İŞVEREN MARKASININ GENEL ÖZELLİKLERİ**

Her bir işletmenin kendi faaliyet alanı içerisinde belirli bir işveren markası veya bu konu üzerinde çalışması mevcuttur. Kimi işletmenin işveren marka çalışması benzer yönlerde sahipken kimi işletme özgün bir şekilde işveren marka çalışması gerçekleştirmektedir. Genel olarak baktığımızda ise işveren markasının sahip olması gereken belirli başlıklar çerçevesinde özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Baş, 2011: 43; Babcanova, Babcan, Odlerova, 2010: 56; Martin, Beaumont, Doig ve Pate, 2005: 272):

- İnsan kaynaklarının çalışmaları üzerine yapılandırılarak var olur,
- İşletme ve işletmenin yaptığı çalışmaları bir nevi tescilli hale getirir,
- İşletme ve iş görenler arasındaki iletişimi etkin hale getiren bir unsurdur,
- Hedef alınan kitleler hem var olan hem olası iş görenlerdir,
- Saygınlık ve nitelikli iş görenleri elde etme gibi isteği vardır,

- İşletmenin aktif çalışma yaşamının başarılı ve uzunca olmasını sağlar,
- İşletme ve iş görenlerin isteklerinin ortak noktada buluşmasını sağlar,
- İş görenlerde olduğu kadar tüketici gözünde de imaj ve güven oluşturma çabası taşımaktadır
- Zaman içerisinde elde edilen deneyimler sonucu gelişme gösterir,
- İşletme ve iş görenler arasında bağlılık duygusunun oluşmasına yön verir,
- İş görenlerin maksimum verim göstermelerini teşvik eder.

## **2.7. İŞVEREN MARKASI İLE BAĞLANTILI KAVRAMLAR**

İşveren markasının oluşumunu doğrudan veya dolaylı olarak etkilemekte olan bazı kavramlar vardır. Söz konusu olan kavramların etkisiyle işveren markası oluşturma çalışmasının başarıya ulaşma imkanı artmaktadır ve bu kavramlarda yaşanacak olası bir olumsuzluk durumunun işveren markasının gelişimine aynı şekilde yansımaları gerçekleşecektir.

### **2.7.1. İşveren İtibarı**

İşveren markası ile ilişkisi olan kavramlardan bir tanesi işveren itibarıdır fakat burada değinilmesi gereken esas olgu itibar ifadesidir. İtibar ifadesinin kökeninin yansıttığı anlamı, işverenler ve diğer paydaşlar açısından arz ettiği önemi vurgulamak gerekmektedir. Bu sayede işveren markası ve işveren itibarı arasındaki etkileşimin detayları daha net bir şekilde tasvir edilecektir.

İtibar, güven sonucu ortaya çıkan bir oluşumdur ve güvenin insanlar arası ilişkilerde yarattığı güçlü ilişkinin benzerini bir işletme etkileşim içerisinde bulunduğu gruplar ile oluşturma şansına mevcuttur ve yapacağı çalışmalar ile işveren itibarı denilen olguyu oluşturabilmektedir (Karatepe, 2008: 84). İşveren itibarı, bir işletmenin faaliyet sürdürdüğü sektörde rakipleri, mevcut veya olası iş görenleri, tüketicileri gibi etkileşim içerisinde bulunduğu gruplar tarafından nasıl algılandığını, anlaşıldığını içeren somut olmayan değer yargılarını ifade eden bir kavramdır (Puncheva, 2008: 272). İtibar ifadesinde güven unsurunun egemen olduğu, işveren itibarında ise daha çok paydaşlar tarafından güven unsuru çerçevesinde nasıl algılandığı ele alınmaktadır.

İş görenlerin bir işletmeye karşı sahip olduğu tavır ve tutumu o işletmenin işveren itibarının hangi boyutta olduğunu ortaya koymaktadır ve başarılı bir şekilde oluşturulan işveren itibarı nitelikli iş görenler tarafından tercih edilen bir kurum, işletme algısı yaratabilmektedir (Sekiguchi, 2004: 133). Başarılı bir işveren itibarı, performans düzeyi ve tecrübesi daha fazla nitelikli iş görenleri cezbedebilmektedir (Rose ve Thomsen, 2004: 201). Bu şekilde başarılı bir itibar sadece iş görenleri işletmeye çekmek ile yetinmeyip daha kaliteli ve fazla tüketici oluşumuna sebep verebilmekte ve bunun sonucunda daha fazla gelir elde edilmesi söz konusu olmaktadır (Graafland ve Smid, 2004: 272–273). Başarılı bir sonuçla gerçekleştirilen işveren itibarı iş görenler ve tüketiciler başta olmak üzere paydaşlar üzerinde farklı avantajları işletmelere sunmaktadır.

İşveren markası ve işveren itibarı arasındaki temel etkileşim ise her ikisinin de kökeninin insan kaynakları uygulamalarına dayanıyor olmasıdır. Ayrıca işveren itibarı işveren markasının başarılı bir şekilde oluşturulması için katkı sunmaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 109-115). Bu noktada insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin ne denli önemli olduğu ortaya konulmaktadır. Burada işletmelerin başarı sağlayabilmesi adına insan kaynakları uygulamalarına uygun koşulları ve desteği sağlamaları gerekmektedir.

Pozitif işveren itibarının bir işverene bazı temel artı değerler yarattığı ifade edilmektedir. Bunlar:

- Rekabet gücünün elde edilmesine katkı sağlar (Zyglidopoulos, 2005: 254),
- Nitelik düzeyinin üst seviyede olduğu iş görenlerin dikkatinin işletme üzerine çekilmesini sağlar (Doorley ve Garcia, 2007: 4),
- İş görenlerin performansının artmasına katkı sağlar (Grieg-Gran, 2002: 5),
- Kaliteli iş görenler, memnun tüketicilerin artmasını sağlar ve elde edilen gelir düzeyinin yüksek seviyelerde seyir etmesine olanak verir (Dowling, 2001: 12).

Bowd ve Bowd (2001), negatif bir işveren itibarının bir işverene bazı temel eksi değerler yarattığını ifade etmektedir. Bunlar:

- İş görenler arasında tercih edilmeyen bir hale gelmesi,
- İş gören devir hızının yüksek boyutlarda olması,
- Tüketici kayıplarının artması,

- Satışların ciddi oranlarda azalması,
- Rekabet gücünün kaybedilmesi,
- Ekonomik verilerde (borsa vb.) değer kaybedilmesi.

### **2.7.2. İşveren Kimliği**

İşveren markası ile etkileşim içerisinde olan bir kavramda işveren kimliğidir. Bu noktada da ilk olarak kimlik ifadesinin temel anlam yansımasının ortaya çıkarılması ve daha sonra işveren kimliğine doğru yorumlamalar yapılması gerekliliği vardır. Bu sayede anlamsal karışıklıklar önlenmesi yoluyla daha net sonuçlara ulaşılması söz konusu olacaktır ve bir işletmenin neden kimlik konusuna yoğunlaşması gereği anlaşılacaktır.

Kimlik, bir bireyin tasvir edilmesini sağlayan niteliklerin geneline verilen bir ifadedir ve birey istediği şekilde kimliğine yön verebilmekte, değişiklikler yapabilmektedir. İşveren kimliği ise bir işverenin niteliklerini ve nasıl bilindiğini ifade eden bir kavramdır ve işveren, işveren kimliğine istediği şekilde müdahale edebilme yeteneğine ve hakkına sahiptir (Kara, 2013: 50). Kimlik ve işveren kimliği ifadelerinde ortak nokta olarak bir objenin nasıl bilindiğine yönelik tasvirler ön plana çıkartılmaktadır.

Her bir sektörde yer alan bütün işletmelerin belirli ve çizgileri olan bir işveren kimliğinin varlığı söz konusudur ve bu işveren kimliği işletmeleri gerek ekonomik yaşamda gerekse toplumsal ilişkinin olduğu her yerde temsil etmektedir. Kimi işletmelerin işveren kimlik yönü zayıfken kiminde ise oldukça güçlü bir işveren kimliği bulunmaktadır. Bu gibi durumlarda güçlü ve başarılı işveren kimliğine sahip işletmeler sıklıkla izlenmektedir ve takip edilmektedir (Erkmen, 2010: 29). Bu durum işletmenin rekabet konusu olmak üzere birçok konuda daha da güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

İşveren kimliği genel yapısı ile iş görenler, diğer işletmeler ve tüketiciler gözünden işveren konumunda yer alan işletmenin nasıl bir görünüme sahip olduğu ve nasıl bilindiği ile ilişkilidir (Öztürk, 2006: 3). İşveren kimliği bir işverene, rakip işverenlerden ayırt edilmesine katkı sunmaktadır ve bu işveren daha planlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu sayede hem çalışmalarında başarılı olmakta hem de bilinirlik düzeyini pozitif olarak genişletmektedir (Karadeniz, 2010: 62-63). İşveren kimliği, işveren konumunda yer alan işletmenin temsil ettiği yapıyı, hangi çalışmalarını sürdürdüğünü ve bu çalışmalarını uygulama şeklinin dayandığı temelleri paydaş konumunda

yer alan gruplara aktaran bir unsurdur (Baloğlu, 2016:11). Esas olarak işletmenin kendisinin değil yaptđı çalışmaların paydaşlarda belirli izlenimlerin yaratması işveren kimliğinin temel felsefesi olarak değerlendirilmektedir.

Bir işletmeyi rakiplerinden ayrılmasını, tanınır olmasını sağlayan işveren kimliği, işveren itibarının da içinde yer aldığı etmenlerin etkisi ile oluşmaktadır. Işveren kimliği pozitif ve st seviyelerde olan bir işletmenin işveren itibarının da aynı düzeyde başarılı olduğu beyan edilmektedir. Bu ise işveren itibarı ile işveren kimliği arasında doğru orantılı bir etkileşimin bulunduğunu göstermektedir. Işveren markasının planlar çerçevesinde ilerlemesi ve gelişmesine yön veren bir unsurda işveren kimliğidir ve kimlik kültürü zayıf bir işletmede yapılacak olan işveren marka çalışmasının sağlam temellere dayanma ve başarılı olma ihtimalinin oldukça az olduğu ileri sürülmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 301-303). Işveren kimliği konusunda başarısız konuma gelen bir işletmenin yaşaması muhtemel kayıplarının boyutları ekonomik varlığına doğrudan etki gösterebilmektedir.

Işveren kimliğinin bir kuruma, işletmeye katkı sunacağı yönleri bulunmaktadır. Bunlar (Melewar, 2003: 196):

- Iř görenlerin konsantrasyonuna pozitif etki gösterir,
- Iř görenlerin işletmenin isteklerini ve önemini daha başarılı şekilde anlamalarını sağlar,
- Nitelikli iş görenlerin işletmede çalışmasına katkı sağlar,
- Tüketiciler ve iş görenler ile daha sıkı bağ kurulmasına olanak verir,
- Işveren itibarının sağlam bir şekilde oluşmasına etki gösterir,
- Işveren marka çalışmasının başarıya ulaşmasına katkı sağlar.

### **2.7.3. Işveren İmajı**

Işveren markasına etkide bulunan bir diğer kavramda işveren imajıdır. Işveren imajı konusunda daha somut ifadeler ortaya konulmaktadır ve imaj ifadesinin daha anlaşılır, tasvir edilebilir yapıda olması sayesinde işveren imajının açıklanması ve anlaşılması kolay bir konuma gelmektedir. Bu da işletmelerin ne amaçladıklarını veya gerçekleştireceklerini daha net bir şekilde ortaya koyacaktır.

İmaj ifadesi, özü itibariyle bir nesnenin bireyin iç dünyasında oluşturduğu ve ortaya çıkardığı izlenimlerin bütünü anlatmakta kullanılan bir kavramdır (Gemlik ve Sığırı, 2007: 268). Günümüz toplumsal yapısı itibariyle her an karşımıza çıkabilen bir hale bürünen imaj, bir bireyden bir işletmeye hemen her nesne ve oluşum hakkında pozitif veya negatif izlenimlerin bütünleştiği bir yapıdır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 301-303). İmaj olgusu genel olarak bireyin hal ve hareketleri olmak üzere benliğinin dışı vurumu olarak yorumlanabilmektedir.

Bireysel imaj; bireyin fiziki görüntüsü, iletişim esnasında tercih ettiği kullanım dili, seçtiği kelimeler gibi faktörlerin etkisi ile oluşmaktadır. İşveren imajı ise işletmenin faaliyet esnasındaki tutum, hal ve hareketler, etkileşim içerisinde aldığı tavırlar ve yaklaşım tarzı gibi faktörlerin katkısı ile meydana gelmektedir (Yılmaz, 2002: 21). İşveren imajı, işveren kimliğinin oluşturulması sonrasında iş görenler, tüketiciler, rakip işletmeler nezdinde meydana gelmektedir. İşverenin meydana getirdiği işveren kimliği neticesinde sayılan bu paydaşların zihinlerinde bir duygu, tavır oluşumu meydana gelmektedir. Artık işverenin ismi bir ortamda anıldığı zaman akla gelen ilk çağrışımlar işveren imajı olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 90). İşletmenin paydaşlarda ifade ettiği anlamı işveren imajı olarak değerlendirmek mümkündür.

İşveren imajının her bir paydaş ile farklı ilişkisinin olduğu dile getirilmektedir. Bir işveren veya genel olarak bir işletme eğer kendine sadık tüketicilerin ve olası tüketicisi olabileceği insanların ihtiyaçlarını giderecek ürün ve hizmet sunumunu kaliteli ve başarılı bir şekilde gerçekleştirir ise bu durumda sahip olduğu işveren imajının daha pozitif yöne doğru ilerleyeceği öngörülmektedir. Pozitif şekilde gelişim gösteren işveren imajı sonrasında ise hem tüketici sayısında artış hem de elde edilen gelir seviyesinde gelişim gerçekleşebilmektedir. Bu durum ise işverenin aktif çalışma hayatına uzun yıllar devam etmesi için fırsat sunmaktadır (Yüce, 2018: 22). Burada paydaşların kıstaslarına göre hareket edilmesi akılcı bir yaklaşım olacaktır.

Pozitif bir işveren imajına sahip işletme mevcut iş görenlerinin işe bağlılıklarının artmasına ve maksimum verim göstermelerine katkı sağlamaktadır. Bu ise işletmenin daha başarılı olmasını ve rekabet gücünü elde etmesine basamak oluşturmaktadır. Ayrıca pozitif bir işveren imajına sahip işletme iş görenler tarafından daima ön planda tutulan ve tercih edilen bir yer olarak büyük bir avantaja sahip olmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010:

301-303). Bu avantajlara sahip olmak yine aynı döngü içerisinde işveren imajının daha fazla gelişim göstermesine katkı sunacaktır.

Bir işveren imajının başarılı oluşturulabilmesi için belirli adımların sırası ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar (Güzelcik, 1999: 157):

- Başarılı bir şekilde işveren imajı meydana getirmek isteyen bir işletmenin ilk olarak belirli bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Net ve tatmin edici şekilde belirlenen vizyon işletmenin kendisini tüketicilere ve iş görenlere anlatmasını kolaylaştırmakta ve yapılacak çalışmalar için fikir oluşturacaktır (Akdemir, 2008: 192-193).
- Vizyon belirlemesinden sonra işletmenin sosyal medya, reklam vb. tutundurma çalışma araçları ile kendisini anlatması gerekmektedir. Bir nevi kapalı kutu olarak varlığını sürdürmemesi, farklı çalışmalar ile toplumsal hayata dahil olması gerekmektedir (Çelik ve Bengül, 2008: 117).
- Tutundurma çalışmalarından sonra ise işletmenin iç yapısına odaklanıp iş görenlerine karşı yeterli değeri oluşturması gerekliliği vardır. İş görenlerin işletme için önemlerini belirtme konusunda çalışmalar yapılmalı ve tatmin edilmeleri sağlamak üzere düşüncelere yer verilmesi gerekmektedir (Özkan, 2009: 71).

#### **2.7.4. İşveren Çekiciliği**

İşveren markası ile ilişkili bir diğer kavram işveren çekiciliğidir. Cazibe odağı olma olarak değerlendirilen işveren çekiciliği, işletmeler için oldukça önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Bu yüzden bu alana yönelik çalışmaların yoğunlaştırılması gerekmektedir. Burada çekicilik kavramının analizi yapılarak işveren çekiciliği adına daha isabetli değerlendirmeler yapılması mümkün olacaktır.

İşveren markası oluşturma çalışmasının son kısmında işveren çekiciliği yer almaktadır. İş görenin, bir işveren bünyesinde çalışmaya iten faktörlere ve bu faktörlerin yarattığı izlenimlere işveren çekiciliği denilmektedir ve literatür bazında çeşitli tanımlamaları yapılarak geliştirilmeye çalışılmaktadır (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 4). Bu noktada işveren çekiciliği, olası iş gören profillerinin işletme için çalışmaya ikna edilmesinde kullanılan faydalar toplamı olarak ifade edilmektedir (Akçay, Timur, Ulukan, 2013: 320). İşveren çekiciliği özellikle nitelikli iş görenler üzerinde etkili olması planlanmaktadır.

İşveren çekiciliğini açıklamaya çalışan diğer ifade ediş şekillerinin bir kısmının; herhangi bir işverene karşı meydana gelen olumlu düşünce ve hissiyat (Aiman-Smith, Bauer ve Cable, 2001: 221), iş görenlerin belirli işletmeleri mutlaka çalışılması gereken yer olarak görmeleri ve bunu fiiliyata dökmeleri (Highhouse, Lievens ve Sinar, 2003: 989) olarak nitelendirildiği gözükmektedir. Genel anlamıyla işe alım sürecinde işletmenin nitelikli iş göreni işletmeye çekmesine adına olumlu katkılar sağlayan bir oluşumdur.

İşveren çekiciliğini etkileyen iş kapsamında belirli faktörler mevcuttur. Bunlar:

- İnsan kaynakları tarafından gerçekleştirilen iş gören değerlendirilmesi ve temin çalışmalarında aktif bir yapının sağlanması ve akılcı bir yaklaşım çerçevesinde değerlendirme ölçütlerinin mevcut olması (Hendrickson, Turban ve Forret, 1998: 25).
- Mevcut ve olası iş görenlere ayırım yapılmaksızın kendilerini geliştirme ve kariyer gelişimleri için olanakların sağlanmış olması ve bu konuda iş görenlere karşı güven verilmesi, hak edilen maaş, prim gibi maddi imkanların yeterli seviyede olması (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 301-303).

İşveren çekiciliğini etkileyen işveren kapsamındaki faktörler ise şu şekildedir:

- Pozitif, cazip ve güçlü bir işveren imajı, itibarına, kimliğine sahip olunması (Anderson ve Bryson, 2012: 5),
- İşletme kapsamının genişliği, işverenin sosyal iletişimi ve toplumsal anlamda üstlendiği etkinlikler (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 301-303).

İşveren çekiciliğini olumlu anlamda gelişim sağlamasına fırsat sunan etmenlerin var olduğu bilinmektedir. Bunlar (Berthon, Eving ve Hah, 2005: 159-162):

- İşverenin, iş görenlere farklı konsept ve rahatlıkta bir çalışma kültürünü sunması,
- İşverenin, çalışma günleri dışında yapacağı etkinlikler ile iş görenlerin tanışmalarını ve aralarındaki bağın kuvvetlenmesi için seçenekler oluşturması,
- İşverenin, iş görenlere sunacağı maddi kazanç paketinin zengin içeriklere ve tatmin edici şekilde düzenlenmiş olması,
- İşverenin, iş görenleri için eğitim, kariyer gibi konularda teşvik edici ve yön gösterici olması,



- İş görenlerin, öğrenmiş oldukları bilgileri veya elde etmiş oldukları deneyimleri aktarma olanağının var olması.

İşveren marka çalışması ile işletmeler, iş görenlere sunmayı planladıkları maddi kazanç ve manevi yararlar ile işveren imajlarını daha da sağlamlaştırmaktadır. Bir işveren imajına sahip işletmenin, iş görenler gözünden çekicilik konusunda olumlu olarak ilerleme göstereceği düşünülmektedir. Başarılı bir işveren markasının aynı zamanda pozitif bir işveren imajına sahip olma konusunda yol kat ettirdiği bunun ise işveren çekiciliğinin sağlanması konusunda yardımcı olacağı ifade edilmektedir (Judge ve Cable, 1997: 359). Sonuç olarak işveren çekiciliğinin sadece işveren markasına etkide bulunmadığı farklı alanlarda katkısı olduğu bilinmektedir.

### **2.7.5. Psikolojik Sözleşme**

İşveren itibarı alanında başarı sağlayan bir işletmenin psikolojik sözleşme konusunda daha başarı elde edeceği ifade edilebilmektedir çünkü itibar olgusunda güven unsurunun sağlanması paydaşlar üzerinde etkili olacaktır. Bu yüzden güven unsuru olmak üzere diğer kavramlarla ilgili ayrıntılara dikkat edilmesi gerekliliği vardır.

Psikolojik sözleşmede işveren ve iş gören arasında resmi bir sözleşme yoktur. Sadece her iki tarafın birbirine neler sunduğu ve bunun karşılığında beklentinin ne olduğu gibi durumlar söz konusudur. Bu sözleşme yazıya dökülmediği için belirli eksik ve boşlukları kapsamaktadır. Burada işverenin, iş görene belirli güveni vermesi gerekmektedir. Aksi durumda iş görenin zihninde şüpheler yer edinmeye başlayabilir ve verimliliği düşebilir, konsantrasyonu azalabilir. Bu gibi olumsuzlukların önlenmesi için güven ve bağlılık duygusunun sağlam bir temele oturtulması gerekmektedir (Mimaroglu, 2008: 49-53). Güven hususunun sağlanması işveren çekiciliğine artı değer katarak psikolojik sözleşme kısmında işletmeye olumlu katkı sunacaktır.

## **2.8. İŞVEREN MARKASININ GENEL YARARLARI**

İşveren markasının sağlanmasının ve başarılı bir şekilde uygulanıyor yapıya gelmesi sonucunda işverenler başta olmak üzere iş görenlere, bölge insanına, sivil toplum kuruluşlarına, devlete farklı faydaları sağlamaktadır. Sadece işveren işletmeye ve iş görenlere katkı sunuyor algısının gerçeği yansıtmadığı ifade edilebilmektedir.

### **2.8.1. İşveren Markasının İşverenler İçin Yararları**

İşveren markası oluşturulmasının işveren işletmelere bazı temel yararları sağladığı bilinmektedir. Bunlar:

- İşveren konumunda yer alan işletme için çalışılmak istenilen yer algısının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede ise nitelikli ve katkı sağlayacağı düşünülen iş görenlerin işletmeye dahil edilmesi daha kolay bir hale gelecektir. Bir nevi işveren işletme artık iş gören temini çalışmaları esnasında alternatif işletmeler arasından iş görenler tarafından seçilen değil nitelikli iş görenleri seçen bir duruma gelecektir (Kara, 2013: 55-57).
- İnsan kaynakları tarafından gerçekleştirilen iş gören değerlendirilmesi ve temini çalışmasında yüksek oranda başvuru alınmasını sağlayacaktır (Baş, 2011:43).
- Nitelik düzeyi yüksek iş gören başvurusu sonucunda gerçekleştirilecek faaliyetlerde minimum başarısızlık ve düşük tutarlarda maliyet oluşmasını sağlayacaktır (Barrow ve Mosley, 2005: 69).
- İşveren çekiciliğinin artmasına fırsat verecektir (Edwards, 2005: 266).
- Rekabet gücünün elde edilmesine yardımcı olacaktır (Baş, 2011: 43).
- İşletme misyonunun gerçekleşmesine katkı sunacaktır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 301-303).
- İşveren imajı, kimliği ve itibarının oluşmasına öncülük edecektir (Özgen ve Akbayır, 2011: 85).
- İş gören istikrarının oluşmasını sağlayacaktır (Kavlakoğlu, 2018: 34).
- İşini layıkıyla yapan iş gören aynı zamanda mutlu ve sadık tüketiciler yaratmaktadır ve bunun devamında satışların artması gerçekleşecektir (Barrow ve Mosley, 2005: 72).
- İşletme tanınırlığı etki alanının genişlemesine yardımcı olacaktır (Buğdaycıoğlu, 2014: 17).
- İş gören bağlılık duygusu düzeyini artıracaktır (Baş, 2011: 43).

### **2.8.2. İşveren Markasının İş Görenler İçin Yararları**

İş görenler çalıştıkları işletmelerden belirli faydalar veya kazanımlara sahip olma amacı taşımaktadırlar. İşveren markası iş görenlerde oluşan bu amaç bütünlüğü

gerçekleştirmek üzere çalışmaları da içermektedir. Bu sayede iş gören memnuniyetinin sağlanmasına yönelik önemli bir adım atılmış olmaktadır.

İşveren markası, iş görenler için eğitim, kariyer, parasal kazançlar, psikolojik alanlarda yarar sağlamaktadır. Bu yararlar içerisinde; kariyer planlaması yapma fırsatı, moral verici sosyal etkinliklere katılma, gerekli eğitim eksikliğini tamamlama ve bunu deneyimleme, maaş-prim gibi parasal alanda tatmin edilme, işletme kültürü gelişmiş bir çalışma ortamında çalışma, işletmeye kısa süre uyum sağlama yönünde destek görme, alınacak kararlarda iş görenlere danışılması ve onlara değer verildiğinin hissettirilmesi gibi yararlar yer almaktadır (Ambler ve Barrow, 1996: 187). İşveren markasının en az işletmeye sunduğu faydalar bütünü iş görenlere de tahsis ettiği görülmektedir.

### **2.8.3. İşveren Markasının Bölge İnsanı İçin Yararları**

İşveren markasının yarar gösterdiği bir grup da işveren işletmenin faaliyetini sürdürdüğü bölge insanıdır. İşveren işletmenin sürdürdüğü ekonomik faaliyetler sonucunda bölgenin ekonomik refahı da artmaktadır ve sosyal anlamda gelişim göstermesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca bölgedeki iş görenlerin çalışması için bir alternatif de oluşturulmuş olmaktadır (Gözen, 2016: 47-48). Bölgenin değişim ve gelişimini sürdürmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

### **2.8.4. İşveren Markasının Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yararları**

İşveren markasının karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu bir grupta sivil toplum kuruluşlarıdır. İşveren işletmenin iş görenlerine yönelik düzenlediği toplumsal sorumluluk esaslı etkinliklere sivil toplum kuruluşlarının da dahil edilmesi ile düzenlenen etkinliğin hem geniş alanlara yayılması hem de başarılı olma ihtimali kuvvetlenmektedir. Bu sayede ise işverenin itibarı ve tanınırlığı gelişmektedir (Gözen, 2016: 47-48). Sivil toplum kuruluşlarının düzenlediği etkinliklerin farklı sayıda insanlara ve daha geniş alanlara yayılmasına olanak vermektedir.

### **2.8.5. İşveren Markasının Ülke İçin Yararları**

İşveren markalarının gelişim gösterip ulusal ve uluslararası platformlarda güçlü ve tanınır bir duruma gelmesi söz konusu ülkenin de konumunu sağlamlaştırmaktadır ve

diğer ülkeler ile özellikle ekonomik açıdan rekabette avantaj sağlayabilmektedir (Bayrak, 2016: 7). Bir ülkede işveren markalarının bilhassa uluslararası anlamda yaygınlaşp itibar kazanması sonucu söz konusu ülkeler ekonomik açıdan farklı kazanımlar elde edecektir. İhracat oranlarında artış, döviz girdisinin sağlanması, istihdam oluşması gibi temel ekonomik unsurlarda gelişim sağlanacaktır.

## 2.9. İŞVEREN MARKASINI OLUŞTURAN UNSURLAR

İşletmeler işveren markasını oluşturmaya karar verdikleri ve uygulama aşamasına geçtikleri zaman iç ayrıntılar ile de uğraşma gereksinimi içerisinde olmaları gerekecektir. Bu iç ayrıntılar bir nevi işveren markasının temel içeriğini oluşturan unsurlardır. Bu unsurları görmezden gelerek bir işveren markasını oluşturmak gerçekçi bir düşüncüyü temsil etmemektedir.

İşveren marka olgusu bazı temel unsurları bünyesinde barındırmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, işletme kültürü, işveren imajı, işveren itibarı olarak bu unsurlar değerlendirilmekle birlikte bu konuda net bir şekilde sınırlandırmaların yapılmadığı bilinmektedir ve yapılan çalışmalarda da ortak bir düşünce paydasına henüz ulaşamadığı ifade edilmektedir (Kara, 2013: 55-57). Bu şekilde işveren markasını oluşturan unsurlar konusunda net sınırların belirlenememesinde söz konusu kavramın hala gelişim içinde olması etkili olmaktadır.

İnsan kaynakları tarafından gerçekleştirilen uygulamalarda birçok faaliyet ön plana çıkmaktadır. İş gören değerlendirmesi ve temini, iş görenlere yönelik eğitim ve kariyer hedeflemeleri, iş görenlere sunulan ücret ve diğer kazanımların belirlenmesi, çalışma ortamının oluşturulması olarak bu faaliyetler sıralanmaktadır (Kara, 2013: 55-57). İş gören temininde olumlu sonuçlar sonrasında başarılı olabilmek için öncelikle insan kaynaklarının iş analizi ve tanımlamalarını belirleyip nicelik olarak iş gören eksikliğini tespit etmesi ve daha sonra ne tür niteliklere sahip iş görenlerin seçilmesi gerekliliğine karar vermesi gerekmektedir (Erdemir, 2007: 7). İnsan kaynaklarının yaptığı çalışmalarında unsurlara dahil olduğu görülmektedir.

İş gören temininin de öne çıkan bir diğer konu ise işveren imajı ve itibarının pozitif ve başarılı bir şekilde sağlanmış olması gerekliliğidir çünkü bu iki unsur işletmenin iş görenler tarafından farklılaştırılıp özel bir konumda değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Böylelikle nitelikli iş görenlerin başvuru yapması sağlanıp iş gören temininde doğru tercihler yapılması kolaylaşmaktadır (Berthon vd., 2005: 154). Sonuç olarak nitelikli iş görenler bir işletmenin çalışmalarının başarılı şekilde gerçekleşmesine olumlu etki etmekte ve işveren marka olgusunun oluşum aşamasına katkı sunmakta ve daha sonraki iş gören teminlerinde işletmenin tercih edilen bir konuma gelmesini sağlamaktadır.

İş görenlere sunulan ücret ve diğer kazanımlara da değinilmesi gerekmektedir çünkü iş görenlerin memnun edilebilmesi için tatmin edici düzeyde maddi kazanç sunuluyor olması bir gerçeklik olarak bilinmektedir. İş görenlerin memnun edilmesi bir etkileşim zincirinin ilk halkasını oluşturmaktadır. Tüketicilerin memnun edilmesi ve sadık tüketiciler oluşturulup yapılan çalışmalarda başarı sağlanabilmesi için iş görenleri memnun etmek olmazsa olmaz bir şart olarak ortaya çıkmaktadır (Gözen, 2016: 29). Daha çok satış daha yüksek gelir düşüncesini sağlamak için tüketicinin ve iş görenlerin tatmin edilmesi gerekliliği vardır.

Ayrıca iş görenlerin yeteneklerini ve fikirlerini rahatlıkla paylaşacakları bir çalışma ortamının sağlanmasının işletmenin yapacağı çalışmaları etkileyerek işveren markasının oluşumuna büyük katkı sunduğu bilinmektedir. Bu yüzden iş görenlere sıcak ve rahat bir çalışma ortamının sağlanması gerekliliği vardır (Gözen, 2016: 29). İşletme kültürü kısmında ise işletmenin belirli ve farklılık yaratan bir vizyon belirlemesi, belirli bir kurallar dizinin oluşturulması ve bunun herkes için geçerli olması gibi hususlar işveren markası çalışmalarına katkı sunmaktadır (Kara, 2013: 55-57). Bunun yanı sıra işletme kültürü, iş görenlerin bir işvereni seçmelerine katkı sunan faktörlerden biri olarak da ön plana çıkmaktadır (Thomas, 2008: 17). İş görenlerin tatmini için maddi imkanlar dışında çalışma ortamı, işletme kültürü gibi hususlar konusunda da çalışmalar yapılmalıdır.

Son olarak üzerinde durulması gereken bir unsurda iş görenlerin sıklıkla karşı karşıya kaldığı çalışma ve sosyal yaşam arasındaki eşitliğin sağlanması konusudur. İş görenlerin yıpratıcı çalışma şartları sonucunda sosyal yaşamlarının negatif etkilendiği ve bu yüzden artık işletmelerin iş görenlerden maksimum verim alabilmesi için iş görenlerinin çalışma ve sosyal yaşam dengelerini oluşturabilmeleri için çalışma yapma zorunluluğu içerisinde olmaları gerekliliği ifade edilmektedir (Gehrels-Looij, 2011: 50). Bunun için gerektiği durumlarda çalışma kuralları çerçevesinde insan kaynaklarının çalışma yapması gerekliliği vardır.

## 2.10. İŞVEREN MARKASI İLE İLİŞKİLİ KURAMLAR

İşveren markasının kapsamını açıklamaya dair birden fazla kuram söz konusudur. Bu kuramlardan her biri kendi içerisinde farklı boyutları ile öne çıkmakta ve işveren markasına yaklaşım tarzları farklılaşmaktadır. Bu kuramlar sayesinde işveren markası sürecinin nesnel kurallar çerçevesinde gerekliliğinin ortaya çıkarılması söz konusudur.

### 2.10.1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İşveren markasını açıklamaya yönelik kuramlardan bir tanesi Herzberg'e ait olan Çift Faktör Kuramıdır. Bu kuramın ortaya koyduğu düşünce yapısında genel olarak bir işletmede iş görenlerin bağlılığını geliştiren faktörlere ağırlık verilmektedir. Bu sayede işletmenin yol haritasının çıkarılmasına katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Bunun için işletmelerin söz konusu kuramın içeriğine yoğunlaşması ve yapılacak çalışmalarda dikkate alması gerekliliği vardır.

Herzberg tarafından geliştirilen bu kuram özü itibariyle iş görenlerin işverenden beklentisinin ne olduğunu, iş görenlerin konsantrasyonunu artıran veya azaltan etmenlerin neler olabileceğini, nasıl bir çalışma kültürü ve ortamının olması gerektiğini, iş görenlerde güveni ve bağlılığı sağlayan unsurların kapsamını tespit etmeyi kendisine amaç edinmiştir (Sabuncuoğlu-Tüz, 1998: 115). Sayılan bu unsurlar ise bir işletmenin işveren markasını oluşturma sürecinde zorunlu olarak dikkate alması gerektiği için kuramın önemi daha da artmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını geliştirerek ileri seviyeye çıkarmak isteyen Herzberg, kendisine yardımcı olan iş gören denek grubuna iş yaşamlarında negatif etki gösteren ve motive edici faktörlerin neler olduğunu belirleme isteğiyle sorular hazırlamıştır (Baysal-Tekarslan, 1987: 96). Bu deney sonucunda çalışma ortamındaki bir takım faktörlerin eksik olmasının negatif etki yarattığını ama tam olmaları durumunda ise herhangi bir motive edici katkıya sebep olmadıklarını belirlemiştir. Herzberg bu faktörleri dışsal faktörler olarak nitelendirmiştir. Ayrıca deneyin devamında birtakım faktörlerin ise çalışma ortamında eksik olması durumunda negatif etki yarattığı ve tam olması durumunda ise iş görenleri motive ederek verimliliklerini ciddi derecede yükselttiğini tespit etmiştir. Herzberg bu faktörleri ise içsel faktörler olarak nitelendirmiştir (Luthans,

1995: 151). İşletmenin ağırlık vermesi gereken faktörleri özel olarak belirlemesi kurama gösterilen önemin yoğunlaşmasını sağlamaktadır.

İçsel faktörler, iş görenlerin bir faaliyeti gerçekleştirdiği sırada ve sonrasında mevcut olması gereken faktörlerdir. İş görenlerin daha verimli ve memnun bir şekilde çalışmalarını gerçekleştiren faktörler olarak öne çıkmaktadır (Ratna-Singh, 2013: 75-77). İş görenlerin gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda takdir edilmeleri, sevgi ve saygı gösterilerek öz güvenlerinin gelişmesinin önü açılması, daha fazla sorumluluk ve fırsat verilmesi, işletme içerisinde bilinmelerinin sağlanması, kariyerlerini geliştirmeleri için olanaklar sunulması gibi hususlar temel içsel faktörleri oluşturmaktadır (Pinder, 1984: 26). İş görenlerin işletme içinde etkinliğini etkilemesi açısından içsel faktörler önem taşımaktadır.

İş görenlerin memnunluk düzeyini etkileyen ve belirleyen bir diğer unsur ise dışsal faktörlerdir. Bu faktörlerin eksik olduğu bir çalışma ortamında iş görenlerin motive bir şekilde faaliyette bulunması güçleşmektedir (Eroğlu, 1995: 54). Dışsal faktörlerin mevcut olması, iş görenleri motive etmemektir sadece motive olmaları için uygun durumu meydana getirmektedir (Koçel, 2003: 634). İş görenlerin etkinliğinin artırılmasının ilk adımını oluşturması açısından dışsal faktörler ön plana çıkmaktadır.

İş görenlerin maddi kazançlarını yükseltmek, ekstradan teşvik verilmesi, iş görenlere kovulmama ve dışlanmama güveninin sağlanması, alınacak kararlarda iş görenlere danışılması, işletme kültürünün başarılı bir şekilde oluşturulmuş olması gibi unsurlar dışsal faktörler içerisinde sayılmaktadır ve bu faktörlerin bir işveren tarafından iş görenlere sağlanması durumunda iş görenlerin daha verimli bir şekilde faaliyetleri gerçekleştirecekleri ileri sürülmektedir (Yumuşak, 2008: 245). Herzberg'in meydana getirdiği bu kuram işveren markası kapsamında değerlendirildiğinde belirli sonuçlara ulaşılmaktadır. Bir işveren, içsel ve dışsal faktörleri oluşturan hususları iş görenlerine eksiksiz bir şekilde sunduğu takdirde iş görenlerin verimlilik oranlarının artacağı ve motive olmalarının daha kolay hale geleceği belirtilmektedir (Gözen, 2016: 38). Sonuç olarak bir işletmenin her ayrıntısı ile dikkate alması gereken Çift Faktör kuramı, nitelikli iş görenleri işletmeye çekme konusunda avantaj sağlamaktadır.

### 2.10.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İşveren markası çalışmalarına yardımcı olmaya yönelik bir diğer kuram Maslow'a aittir. Bu kurama göre sadece iş görenlerin değil genel anlamda insanların belirli ihtiyaçlarının olduğu ve bunların karşılanması sonucunda mutluluk ve huzurun sağlanacağı ifade edilmektedir. İş görenler içinde geçerli olan bu durumun işletmeler tarafından dikkate alınması gerekliliği vardır.

Maslow'a göre çalışma hayatında iş görenlerin motive olmalarını sağlayan çeşitli düzeyde tanımlanmış olduğu ihtiyaçlar yer almaktadır ve Maslow'un oluşturduğu kurama göre söz konusu ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve sevgi, kendini gerçekleştirme başlıkları altında sıralanmış olup bu ihtiyaçlardan giderilenlerin artık iş görenleri motive etmede faydalı olmayacağı tezi ileri sürülmektedir (Johns-Saks, 2001: 138). Kademelere ayrılan bu ihtiyaçlar giderildiği sürece insanlara olumlu katkılar sunması düşünülmektedir.

Kuram esasında bir iş görenin ödüllendirme, cezalandırma gibi uygulamalar ile motive edilemeyeceği üzerine odaklanmaktadır ve iş görenlerin motive olmasını sağlayan temel olgunun beş farklı kategoriye ayrılan ihtiyaçlar grubu olduğu savunulmaktadır (Adair, 2003: 30). Ayrıca iş görenlerin motive bir duruma getirilebilmesi ve verimlilik düzeyinin artırılması için belirlenen ihtiyaçların adım adım gerçekleştirilmesi gerektiğini Maslow düşüncelerinde beyan etmektedir (Özgüven, 2003: 142). Bu noktada iş görenlerin hangi ihtiyaçlarının öncelikli olması gerektiğine karar vermesi gerekmektedir.

Maslow'un temel düşüncesine göre iş görenin motive olmasını sağlamak üzere öncelikle iş görenin o an hangi ihtiyaç basamağında olduğunun belirlenmesi ve daha sonra bu ihtiyacın gidermek üzere işveren tarafından çalışmalar yapılması gerekmektedir (Griffin-Ebert, 2004: 255). Bu şekilde gerçekleştirilecek bir çalışma sonrasında iş görenin memnun olması sağlanarak yapacağı çalışmalardan alınacak verim yükseltmek istenilmektedir (Brief, 1995: 104). Ayrıca bir işletmede farklı ihtiyaçlara sahip iş görenler yer alabilmektedir. Bu durumda işveren bünyesi altında insan kaynaklarına ciddi görevler düşmektedir (Koçel, 2003: 634). Bu noktada iş görenlerden fikir alışverişi yapılması insan kaynaklarına yardımcı olacaktır.



İş görenler ihtiyaçlarının karşılanmalarını değerlendirerek işverenleri hakkında belirli bir fikriyata sahip olmaktadır. Bu değerlendirme işveren itibarı ve imajı gibi unsurların şekillenmesine etki gösterip işveren markasına olumlu veya olumsuz tesir edecektir. Bu yüzden işveren markasını başarılı bir şekilde oluşturmak isteğinde olan işletmelerin iş görenlerinin ihtiyaçlarını muhakkak fark etmesi ve gidermesi gerekliliği vardır (Gözen, 2016: 36). İşveren markasını oluşturan unsurlar ile söz konusu kuram arasında doğru orantılı bir etkileşimin olduğu ifade edilmektedir.

Maslow ve Herzberg'in kuramları karşılıklı olarak analiz edildiğinde ortak paydalarının olduğu ortaya çıkmaktadır. İki kuramda iş görenlerin motive edilebilmesi için temel şartın belirli ihtiyaçlar dizininin iş görenlere sunulması konusunda hem fikir olmuştur (Eroğlu, 2007: 392). Temel farklılıklarının ise Herzberg'in incelediği ihtiyaç unsurlarının daha çok gerçekleştirilen işe ait olduğu ve Maslow ise ağırlıklı olarak iş görenleri çalışma hayatından biraz daha soyutlaştırarak ihtiyaçları ortaya koymaktadır (Yüksel, 2005: 294). Bu iki kuramda iş görenlerin verimliliğinin artmasına yoğunlaşmaktadır.

### **2.10.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

İşveren markası ile etkileşim içinde olan kuramlardan birisi de Adams'a aittir. Eşitlik kuramı ağırlıklı olarak işletme içi adalet olgusuna vurgu yapmaktadır. Bu olgunun sağlanması yoluyla iş gören verimliliği ve motive oluşu yükseltmek istenmektedir. Bu kuram yapısı ile işletmelere farklı bakış açısı sunulmaktadır.

Adams'ın düşüncesinin oluşturduğu kurama göre, iş görenlerin faaliyette buldukları işletmeye sundukları emeklerine karşılık olarak işletmenin kendilerine sundukları kazanımları adil, eşit bir nevi yeterli hissederse motive düzeylerinin artacağını ve daha verimli olacağını ileri sürmektedir (Güney, 2000: 2). Ayrıca iş görenler eşit çalışma sonucunda kendi kazanımları ile diğer iş görenlerin kazanımlarının eşit olduğunu hissettiğinde ve bu konuda tatmin olduğunda da motive düzeyinin artacağı ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 191). Bu kuram iş görenlerin bir nevi birbirlerini değerlendirmesi olarak öne çıkmaktadır.

İş görenlerin kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesine kapılması durumunda ise adaletsizlik veya Adams'ın ifade ettiği şekilde eşitsizlik hissiyatına yöneleceği

gözükmektedir. Bu ise iş görenlerin motivasyonunu düşüreceği, işletmeye olan bağlılığını zedeleyeceği ve sonuç olarak performans kaybına sebebiyet vereceği belirtilmektedir (Beugré, 1998: 2). Olumsuz sonuçların işletmeye kayıplarının ağır olacağı kaçınılmaz bir sonuçtur. Bunun önlenmesi için işletmenin olabildiği kadar eşitliği sağlamaya yönelik çalışma yapması gerekliliği vardır.

Bu kuramda iş görenlerin kendilerini kıyaslayacakları diğer iş görenler ile aynı işi yapıyor olması gerekliliği önemli bir konu olarak yer almaktadır. Aksi durumda farklı görev tanımlamaları ile çalışan iş görenler arasında tutarsızlık veya eşitsizlik tavrı oluşmaya başlayacaktır (Kulik-Ambrose, 1992: 213). Bu sorunların önlenmesi için insan kaynaklarına görev düşmekte olup iş görenlere hem ödül hem de ceza verilmesi uygulamalarında eşitliğin sağlanması ve iş görenlere her birinin yaptığı işin farklılık arz ettiğini bunun karşılığında da kazanımların değişiklik gösterebileceğinin anlatılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 21). İnsan kaynaklarının görevlerin önemliliklerini iş görenlere aktarması eşitlik sağlanması açısından önemlidir.

#### **2.10.4. Sosyal Kimlik Kuramı**

İşveren markasını açıklamada fayda sağlayan kuramlardan birisi Sosyal Kimlik Kuramıdır. Bu kuramın daha soyut bir konumda olması işletmeler ve iş görenler tarafından değerlendirme yapılmasını nesnellikten uzaklaştırmaktadır. Kuramın yaygınlık kazanmasında ise gerek işletme içinde gerekse toplumsal hayatta bir gruba ait olma ihtiyacı etkili olmaktadır.

İş görenler toplumsal yönü mevcut olan bir grubu oluşturmaktadır. Bu sayede yaşam süreci içerisinde farklı kesimlerden gruplarla, işletmelerle iletişim halinde olmaktadır. Bu iletişim sonucunda ise olumlu veya olumsuz tutuma sahip olabilmekle birlikte çalışma hayatında ise aynı tutuma sahip işletme kültürü ve iş görenler ile bir arada bulunma arzusu içinde olacaktır (Kahveci, 2018: 28). Tajfel ve Turner tarafından geliştirilen bu kuram işveren markasının kapsamını analiz etmede tercih edilmektedir. Kuramın temel felsefesi, iş görenlerin oluşturduğu grup ilişkilerinin ve davranışlarının işveren markası ve çekiciliği oluşturulmasına temel katkısını ortaya çıkarmaktır (Arkonaç, 1993: 25). Son dönemlerde kuramın yaygın bir şekilde kullanılmasının önünü açan unsur ise özdeşleşme tanımlamasının kuram içinde önemli bir konum elde etmesi

olmuştur (Hortaçsu, 2007: 65). İş görenlerin bir işletmeye kendileri adanmaları olarak değerlendirilebilir.

Özdeşleşme en yalın hali ile iş görenler tarafından işletmenin kendisine, işletmenin gerçekleştirmek üzere belirlediği misyona ve bu misyonu başarmak üzere yapılması gereken faaliyetlerin bütününe oluşturulan bağlılık duygusu olarak ifade edilmektedir (Buchanan, 1974: 533). Özellikle örgütsel özdeşleşmenin bir işletme kültürü içerisinde iş görenler ve işveren arasında oluşturulması birlik duygusu ile hareket edilmesini, iş görenlerin motive olmasının sağlanmasını gerçekleştirmektedir (Ashforth-Mael, 1989: 34). Bu sayede iş görenlerin verimlilikleri geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Örgütsel özdeşleşmenin pozitif şekilde oluşturulduğu bir işletme bilhassa olası iş görenler tarafından çalışmak üzere arzu edilen bir çalışma kültürü olarak değerlendirilmeye alınmaktadır. Mevcut iş görenlerin işletmeye karşı oluşturdukları özdeşleşme sonucunda ortaya çıkan bağlılık duygusundan etkilenen olası iş görenler o işletmenin bir çalışanı olma isteğine sahip olmaya başlamaktadır (Love-Singh, 2011: 177). Genel anlamda ise nitelikli iş görenleri çekebilmek adına büyük önemi bulunmaktadır.

## **2.11. İŞVEREN MARKASININ BOYUTLARI**

İnsan kaynakları ve işveren tarafından gerçekleştirilen faaliyetler sonucu oluşan işveren markası belirli alt boyutlar altında ifade edilmektedir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin niteliğine göre boyutların içerik kısmına dahil edilmesi için uğraş verilmektedir. İşveren markasını boyutlandırma çalışması ile özelden genele bir birliktelik oluşturulmaya çalışılmaktadır ancak yapılan çalışmaların içeriklerinin tamamen farklı olması ile birlikte öznelğin ağır olmasının da etkisiyle farklı isimde ve türde boyutlar oluşturulmuştur.

İşveren markası kapsamının ve yapılacak çalışmalarda üzerinde durulması gereken alanların belirlenmesi için ortaya konulan farklı çalışmalarda boyutlar çeşitlendirilmiştir. Ambler ve Barrow (1996) bu boyutları 3 gruba ayırarak değerlendirme yapmıştır. Bunlar (Baş, 2011: 43):

- Ekonomik boyut; iş görenlere sunulan maddi kazanç ve cezbedici teşvikler,

- Fonksiyonel boyut; iş görenlere sunulan kariyer, eğitim, gelişim fırsatları,
- Psikolojik boyut; çalışma ortamı, işletme kültürü vb.

Adler ve Ghiselli (2015) ise yapmış oldukları çalışmada işveren markasının boyutlarını 4 grupta değerlendirmeye almıştır. Bunlar (Gözen, 2016: 59):

- Ekonomik boyut; maaş, prim, ikramiye, sigorta gibi hak edişler
- Fonksiyonel boyut; yapılması gerek işin özellikleri, eğitim, kariyer
- Psikolojik boyut; iş görenler arası ilişkilerin güçlü olması için faaliyetler, işletme kültürünün sağlanması,
- Örgütsel boyut; işletmenin geçmişi, işveren itibarı ve imajı, ulusal ve uluslararası faaliyetler.

Bu çalışmada ise yapılan incelemelerin ve değerlendirmelerin göz önüne alınması sonucunda işveren markasının boyutları 6 grupta (değer algısı, gelişim, itibar, ekonomik, çalışma koşulları, sosyal unsurlar) işlenmeye alınmıştır. Oluşturulan boyutların alt başlıklarının da belirlenmesi ile iş görenler ve işverenler arasındaki etkileşim düzeyinin ortaya çıkarılması için çalışma yapılmıştır.

### **2.11.1. Değer Algısı Boyutu**

Söz konusu bu çalışmada işveren markasını oluşturan ilk boyutlardan birisi olarak değer algısı boyutuna yer verilmiştir. Bu boyut aracılığıyla iş görenlerin kendilerini önemli hissetmelerini ve işletme için değerli konumda olmalarını sağlayacak uygulamaların neler olabileceği, beklentilerinin hangi düzeyde olduğunun tespit edilmesine yönelik değerlendirmeler ön planda tutularak çalışmaya yön verilmiştir.

İlk olarak değer kavramına değinilmesi gerekliliği vardır. Değer kavramı köken olarak iktisadi bir terim olarak sıkça kullanılmaktadır ve genellikle uygun fiyat karşılığı istenilen kalite düzeyinin sağlanmasını oluşturan soyut değerlendirme ölçütü olarak ifade edilmektedir (Sinha ve DeSarbo, 1998: 236). Ancak pazarlama alanında ve ekonomik gelişmeler sonucunda işletmeler değer kavramına farklı yön vermeye başlamışlardır. Artan parasal kısımdan daha fazla pay almak isteyen işletmeler tüketici memnuniyetini oluşturmak için çalışmalar içerisine girmiş ve bunu sağlamanın ilk koşulu olarak iş gören memnuniyetini sağlamak olduğu ortaya konulmuştur. Artık değer veya değer algısı

ifadesi iş görenlere yönelik sunulan faydalar bütünü iş görenlerin algılaması ve benimsemesi olarak ifade edilmeye başlanmıştır.

Değer algısı boyutunun temelinde işletmenin iş görenlerine bir insan olarak değer vermesi ve bunu iş görenlerine hissettirmesi için yapması gereken hususlar yer almaktadır (Kavlakoğlu, 2018: 18-19). Bu noktada öne çıkan değer algısını oluşturan uygulamalar işletmeler arasında farklılaşabilmektedir. Burada işletmenin büyüklüğü, sektörü, misyon ve vizyonu, rakipleri gibi farklı unsurlar değer algısına yönelik uygulamaları tamamen değiştirebilmektedir ama genel olarak iş görenlerin düşünce yapısına önem verip onları dinlemek, fikir alışverişinde bulunma, her an etkileşim içerisinde olma gibi uygulamalar örnek teşkil edebilir.

Bir işletmenin iş görenlerine karşı değer algısını oluşturması meydana getireceği sonuçlar açısından önem taşımaktadır. Mevcut iş görenlerde bağlılık duygusunu oluşturması, iş görenlerin motivasyon ve verimlilik düzeylerini yükseltmesi, işletme kültürü ve çalışma ortamının başarılı bir şekilde sağlanması yönlerinden değer algısını oluşturacak etmenlere dikkat edilmesi gerekmektedir. Ayrıca değer algısı mevcut iş görenlere sağlandığı takdirde olası iş görenleri işletmeye çekebilme konusunda işletmenin tanıtımı en güzel şekilde yapılabilmektedir.

### **2.11.2. Kariyer ve Gelişim Boyutu**

İşveren markasını oluşturmada etkili olan iş görenler için önem arz eden kariyer ve gelişim unsurları kapsamında yer alan ifadeler sonucunda kariyer ve gelişim boyutuna yer verilmiştir. Bu boyut aracılığıyla bir iş gören için bir işletmede kariyer ve gelişim adına olması gereken hususların neler olabileceği, var olan hususların etki düzeyinin ne olduğu gibi konu başlıkları altında değerlendirmelerin yapılması gerekliliği söz konusudur.

Bu noktada ilk olarak kariyer kavramının ifade edilmesi gerekmektedir. Kariyer kavramı üzerine literatüre farklı tanımlamalar kazandırılmıştır. Genel anlamıyla bakıldığı zaman kariyerin bir iş görenin faaliyette bulunduğu bir sektör içerisinde zaman ile birlikte tecrübe kazanıp nitelik düzeyinin belirli seviyelere gelmesidir (Bayram, 2010: 19). Bir başka değerlendirme ile kariyer; bir iş görenin, işletmenin iç yapısında hangi konumda yer aldığını, pozisyon ilerlemesini anlatan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Aytaç,

2005: 7). Kariyer ifadesi iş görenin tecrübesine, pozisyonuna göre ilerleme kaydetmesi olarak tanımlanması şeklinde ifade edilmektedir.

Cascio ise kariyer ifadesine farklı bir yaklaşım sergilemiştir ve kariyeri, objektif ve sübjektif kariyer olmak üzere iki farklı gruba ayırmıştır. Objektif kariyer; bir iş görenin çalışma süreci boyunca bir mevkide uzun süreli yer alması olarak ifade edilmektedir. Sübjektif kariyer ise bir iş görende çalışma süreci boyunca yaşadığı değişiklikleri kapsamaktadır (Wayne, 1992: 302). Bu ayırım ile bir iş görenin sahip olduğu statüyü ve bu statünün iş görende yarattığı değişiklikleri ele alması ile kariyere değişik açıdan bakış açısı sağlanmıştır.

Greenhaus ise kariyere birden fazla anlam yüklemesi yapmıştır. Buna göre ilk olarak kariyer, bir iş görenin bir işletme yapısı içindeki mevkisine gönderme gerçekleştirmektedir. İkinci olarak ise kariyer, iş görenin kişisel niteliğine odaklanmaktadır (Erdoğan, 2003: 11). Sonuç olarak iş görenin hem işletmede yaptığı işe atıf yapılarak ve bu iş sonucunda ve genel bütünüyle iş görenin mevcut nitelik ve kişisel özelliğine değinilmektedir.

Ayrıca kariyer bir iş görenin bir işletmede aynı iş tanımlaması altında yükselmesini ifade edebileceği gibi çalışma hayatında diğer işletmelerde aldığı görevlerde faaliyet göstermesini de kapsamaktadır (Kurtoğlu, 2010: 4). Bu ifade edilmiş şekli ile iş görenin ömrü boyunca aktif olarak çalıştığı her döneminin kariyerini oluşturduğu yargısına ulaşılabilmektedir. Burada aynı işletme zorunluluğu olmamasına özellikle değinilmesi gerekmektedir.

Kariyer tanımlamasının ifade ettiği anlamlardan sonra kariyer ve gelişim boyutuna içerik olarak değinilmesi gerekliliği vardır. Bu boyutta temel olarak yoğunlukla işletmenin iş görenlerine yönelik eğitim çalışmaları, tecrübe kazanmaları için planlama yapmaları, kariyer ilerlemelerine yön verebilmeleri için yönlendirmeleri gibi uygulamalar yer almaktadır. Burada iş görenlerin mevcut yetenek düzeylerini artırmaları suretiyle başarı seviyeleri yükseltmek istenmektedir. İşveren markası gelişimi açısından ise bu önem taşımaktadır (Demir, 2014: 18). Bu uygulamalar içerisinde arz ettiği önemliliğinden dolayı eğitim konusuna ayrıca değinilmesi söz konusu olmaktadır.

İş görenlerin söz konusu olan potansiyellerini geliştirmesi, çalışma hayatlarında daha üst konuma gelebilmesi, görevli oldukları işe dair becerilerinin yükseltilmesi için eğitim programları önemli bir konumda yer almaktadır (Yıldız, 2018: 25). Bir işletmenin eğitim çalışmalarına ağırlık vermesi iş görenlerinin eksik yönlerinin belirlenmesine ve başarılı bir şekilde tamamlanmasına katkı sunmaktadır (Kavlakoğlu, 2018: 18-19). Ayrıca eğitim çalışmaları iş görenler ile işletmenin ortak hedeflerde bir fikir olabilmesi ve iş görenlerin yeterliliklerini geliştirmesi konularında fayda sağlayabilmektedir (Gözen, 2016: 61). Sonuç olarak değerlendirme yapıldığında eğitim çalışmaları işveren markasının sağlanması bağlamında önem teşkil etmektedir.

Kariyer ve gelişim boyutu dahilinde kariyer planlamasından da bahsedilmesi lüzumu söz konusudur. Kariyer planlaması; bir iş görenin, çalıştığı işletmede nitelik düzeyi göz önüne alınarak yetki ve sorumlulukların arttırılmasının plan içinde düzenlenmesi olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 1995: 70). Kariyer planlaması iş görenin kendisi tarafından düşünülüp oluşturulabileceği gibi işletme içerisinde insan kaynakları tarafından yapılan değerlendirme sonucunda da meydana getirilmektedir.

Kariyer planlamasının meydana getirilmesinde işletmenin taşıdığı ve sorumluluk olarak adlandırılabilir yapması gerekli faaliyetleri vardır. Bunlar (Çalık ve Ereş, 2006: 92-93):

- İş görenlerin işe dair gereksinimlerini net bir şekilde tespit etmek
- İş görenlere işe dair olanakların sunulması için çalışmalar yapmak
- Yapılacak terfilerde performans ölçeğinin göz önünde bulundurmak
- İş görenlere niteliğine uygun olarak görev vermek
- İş görenlere kariyer gelişimleri için planlama yapmak
- İş görenlere eğitim konusunda proje hazırlamak

Kariyer ve gelişim boyutu altında gelişim ifadesinin anlam yoğunluğu olarak anlatımına da bakılması gerekmektedir. Gelişim; bir iş görenin ilerleme kaydetmesi için sunulan eğitim programı, deneyim kazanmaları için çalışmalar yapılması, kariyer planlaması gibi uygulamalar sonucunda iş görende nitelik düzeyinin artmasıdır (Aytaç, 2005: 196). Bir nevi gelişim, iş görenin kariyerine olumlu katkılar yapılması için düşünülen etkinlikler sonucunda iş görenlerde meydana gelen bilgi ve tecrübe artışıdır.

Bir işletmenin iş görenlerine karşı kariyer ve gelişim başlığı altında çalışmalar sunuyor olması gerekmektedir. Yeteri düzeyde çalışmalar yapan bir işletme; mevcut iş görenlerinin nitelik düzeyinin artmasının, verimlik düzeyinin yükselmesinin, tüketici profiline geliştirilmesinin ve iş görenlerin bağlılık düzeyinin sağlanması gibi temel avantajları elde edecektir. Ayrıca işveren imajı konusunda da pozitif geri bildirimler alınması ve işletmenin tanıtımının farklı bir şekilde yapılması sağlanacaktır.

### **2.11.3. Kurumsal İtibar Boyutu**

İşveren markasına etkide bulunarak temelini oluşturan boyutlardan bir tanesi de kurumsal itibar boyutudur. Bu boyut aracılığıyla itibar ve kurumsal itibarın bir işletmeye, iş görene sağladığı temel fayda toplamının neler olduğu, hangi uygulamaların kurumsal itibarı oluşturmada artı değer kattığı gibi temel soruların cevaplarını aydınlatmak amacıyla söz konusu boyuta ve temel içeriklerine yer verilmiştir.

Boyutun analizinde ilk olarak itibar kavramına değinilmesi gerekmektedir. İtibar ifadesinin bir işletme için zihinlerde temel yansıması; paydaşlar tarafından yapılan değerlendirme sonucunda oluşan izlenime, saygı durumu olmaktadır. Yine aynı şekilde bir insan içinde başkaları tarafından yapılan izlenimlerin sonucunda oluşan izlenim ve saygı durumudur (Canitez, 2016: 27). Anlaşıldığı üzere itibar kavramı yapılan değerlendirmeler, izlenimler gibi düşünsel etkinlikler sonucu oluşan bir yapıdır ve kişiden kişiye göre bu yapı değişiklik göstermektedir.

Bir işletme açısından itibar, paydaşları tarafından nasıl algılandığı olarak da ifade edilmektedir. İşletmenin kim olduğu, performans düzeyinin nasıl olduğu, sosyal açıdan uyumunun hangi durumda olduğu gibi soruların paydaşların zihninde belirli bir süre sonra cevaplanması suretiyle itibar üzerine karara varılmaktadır (Anca ve Roderick, 2007: 234). İtibar olgusunun kısa süreli bir oluşum olmadığı, belirli periyodik süreçleri içerdiği ve bunun en sonunda düşünce olarak ortaya konulması ile tamamlandığı görülmektedir.

Kurumsal itibar ise bir işletmenin, paydaşları tarafından takdir edilerek ödüllendirilmesidir. Bu noktada işletme ve paydaşlar arasında güven olgusunun uzun bir süreç sonunda sağlandığı ve bunun sonucunda kurumsal itibarın olumlu anlamda meydana geldiği bilinmektedir (Kadıbeşegil, 2006: 59). Sadece kurumsal itibarda değil



itibarın saf halinde de güven kavramı önemli bir yere sahiptir. Paydaşlarda temel itibar duygularının oluşmasını sağlayan en dikkat çekici kavram güvendir.

Günümüzde hemen hemen bütün işletmelerin kurumsal itibarı sağlamış olması gerekmektedir. Tam bu noktada pozitif bir şekilde sağlanmış kurumsal itibar bir işletmeye farklı şekillerde katkıda bulunmaktadır. Bunlar (Fombrun, 1996: 78):

- Daha fazla tüketici ve yüksek tutarlarda satış
- Nitelik düzeyi yüksek iş görenleri işletmede tutma ve işletmeye dahil etme
- İstikrarlı bir işleyişe sahip olmak
- Ekonomik alanlarda (borsa) çekici olma ve tercih edilme
- İş görenlerin bağlılığını ve verimliliğini yükseltme
- Tüketici grubunu daha kolay ikna etme
- Rekabet üstünlüğünü ele geçirme

Kurumsal itibarın oluşturulmasına yönelik çalışmalar sonucunda iş görenler ve işletmeler farklı avantajlar kazanmaktadır. Bir işletmenin itibar elde etmesi sonucunda iş görenler, kurum itibarının yanında kendi öz itibarlarını da yükseltmekte, kurum kültürü ve çalışma ortamı bakımından kendilerini tatmin ederek bağlılıklarını ve performanslarını artırmaktadır. İşletmeler ise kurumsal itibarı elde ederek olası iş görenler tarafından tercih edilen bir yer olma haline gelebilmekte ve sektör içerisinde rekabet gücünü kazanma konusunda mesafe kazanmaktadır (Kara, 2013: 47). Kurumsal itibarın pozitif bir şekilde sağlanmadığı işletmelerde ise büyük sıkıntılar yaşanmaktadır. Örneğin; tüketici sayısında ve satışlarda azalma, iş gören devir hızının yüksek düzeylerde olma ihtimali, istikrardan yoksun bir işleyiş, tüketicileri ikna etmede zorluk çekilmesi, rekabette zayıflama gibi olumsuz durumlar baş göstermektedir. Bu nedenle bir işletmenin kurumsal itibarına dair çalışmalarını artırması gerekmektedir.

Bir işletmenin öncelikli olarak iş görenlerin gözünde kurumsal itibarını sağlaması gerekliliği vardır. Çünkü bir iş gören üstlendiği işi layıkıyla yerine getirdiği takdirde bunun yansımaları çeşitli şekillerde olacaktır. İlk olarak tüketici memnuniyetinin sağlanması, sadık tüketicilerin sayısında artış gerçekleşmesi, daha fazla satış, daha fazla üretim, rekabet üstünlüğü gibi zincir halinde bir olay bütünlüğü meydana gelmesi olasıdır. Tüm bu sayılanların gerçekleşmesinin ilk adımı ise iş görenlerin memnun

edilmesi, bağılıklarının artırılması gerekmektedir. Bunları gerçekleştirmede katkıda bulunan bir durumda kurumsal itibardır.

Sonuç olarak, kurumsal itibara etkide bulunan uygulamaların işletme ve insan kaynakları tarafından etkin bir yöntemle sürdürülmesi gerekmektedir (Erdoğan ve Gönüllüoğlu, 2006: 49). Çünkü sayılan olumlu ve olumsuz katkıların göz önüne alınması bile bir işletme için kurumsal itibar kavramının önemini gözler önüne sermektedir. Bu yüzden bilhassa insan kaynaklarının yapacağı çalışmalar ile gerek işletme yönetimine gerekse kurumsal itibar sürecine yön vermesi, katkıda bulunması gerekliliği vardır.

#### **2.11.4. Ekonomik Unsurlar Boyutu**

İşveren markası bünyesi dahilinde etkili olan bir diğer boyut ekonomik unsurlar boyutudur. İşletmenin iş görenlere sunmuş olduğu maddi içerikler ve kazançlar paketinin doygunluk derecesi bir iş görenin tatmin duygusu, bağılılığı, verimlilik düzeyi gibi birçok alanını etkilemektedir. Etkide bulunduğu alanların önemlilik şiddeti göz önüne alındığında söz konusu boyutun bir işletme için işgal ettiği alanının büyüklüğü görülmektedir.

Ekonomik unsurlar içerisinde kapsam bakımından en geniş alanı ücret başlığı altında diğer ayrıntılar oluşturmaktadır. Ücretin alt başlıklarının ayrıntısının geniş olmasından dolayı literatür kısmında farklı tanımlamaları yapılmıştır. En basit ifade edilmiş şekli ile ücret, işverenin iş görene emeğinin karşılığı olarak vermiş olduğu tutardır veya iş görenin niteliğine ve emeğine karşılık olarak yapılan ödemelerin tümüdür (Akyıldız, 2001: 33). Ücretin oluşumunda işveren, iş gören ve emek olmak üzere üç temel yapının olmazsa olmaz koşul olduğu ifade edilir.

Emek kavramının iş gören tarafından gerçekleştirilen faaliyet sonucu oluşması ücretin meydana gelmesi için yeterlidir. Bu noktada işletmenin veya iş verenin elde ettiği gelir veya gidere bakılmamaktır. Sadece önemli olan emeğin iş gören tarafından gerçekleştirilmesidir (Aksu, 1993: 35). Kısaca bir hizmet faaliyetinin karşılığı olarak oluşan tutara ücret denilmektedir (Yalçın, 1991: 180). Ücretin temel şartı emek olmaktadır ve yapılan değerlendirmeler bu çerçevede yapılmaktadır.

İş gören tarafından ücret ifadesinin tanımına bakıldığında ücret, iş görenin veya varsa ev halkının hayatsal ihtiyaçlarını karşılamak için bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Benligiray, 2003:1). Maslow tarafından belirlenen temel ihtiyaçların iş gören tarafından gerçekleştirilmesi için ücretin önemliliği ortadadır. Temel ihtiyaçlarını giderme konusunda sıkıntı yaşayan bir iş görenin işine bağlılığı azalmakla birlikte motivasyon kaybı yaşayacağı bir gerçekliktir. Bu olumsuz durumlar ile karşı karşıya kalmamak için işletme tarafından ücret konusunda adaletli ve titiz hareket edilmesi gereklidir.

İşletme tarafından ücret ise iş görenlerin yerine getirdikleri faaliyetler karşılığında ödenmesi gerekli olan parasal tutardır ve işletme için muhasebe defterlerine bir gider, maliyet olarak işlenmektedir (Benligiray, 2003:1). İşletme ücret tutarlarında gerek işletmenin geleceğini ve mali yapısını düşünerek hareket etmesi gerekmekte gerekse de iş görenlerini memnun edecek ücreti belirlemesi lüzumu vardır. İşletme ve iş görenin çıkarları arasındaki dengenin mali açıdan korunması gereklidir.

Ayrıca iş görenler tarafından ücret, ihtiyaçları giderme dışında statü, konum alanında da katkıda bulunmaktadır. Ücret farklılaşmasına göre iş görenlerin statüleri, etkileşim içinde buldukları grupların, giderecekleri ihtiyaçların şiddet derecesi gibi farklı alanlarda değişiklik olmaktadır (Bingöl, 2003: 314). Bir işletmede ücret konusunda farklılıkların yüksek boyutlarda yer alması iş görenlerin toplumsal hayatına etkisi ciddi boyutlarda olmaktadır. Birçok sorunun başlangıcının temelini oluşturması da ücret konusunda dikkatli olunması gerektiğini göstermektedir.

Bir işletme tarafından ücret üzerinde veya geniş olarak değerlendirme ile maddi kazançlar (prim, mesai, sigorta vb.) kısmında takındığı tavır ve uyguladığı politikanın işveren markasının oluşmasına katkıda bulunduğu göz önüne alındığında yapılan çalışmalarda özellikle iş görenlerin durumuna dikkat edilmesi gerekmektedir. Eğer maddi kazançlar alanında iş görenleri tatmin edecek çalışmaların olması bazı avantajlar sağlayacaktır. Bunlar:

- Mevcut iş görenlerin bağlılık, motivasyon, verimlilik düzeylerinde artış
- Olası iş görenlerin işletmeye dahil edilmesinde cazibelik oluşturma
- İş gören devir hızının düşük olması

- Rekabet alanında kazançlı olma
- İş gören memnuniyeti, tüketici memnuniyetini oluşturmakta bu ise daha sadık tüketiciler ve daha fazla satış ve gelir elde etme anlamına gelmekte
- İşveren imajının pozitif olarak şekillendirmesine katkıda bulunma.

#### **2.11.5. Çalışma Koşulları Boyutu**

Çalışma koşulları, hemen her sektör içerisinde yer alan ve temel farklılıkları işin niteliğine göre değişebilen bir boyutu oluşturmaktadır. Turizm sektörünün de bazı temel yapısal ve işleyiş özelliklerinden dolayı çalışma koşulları belirli alanlarda farklılık arz edebilir. Genel anlamda iş görenlerin günlerinin belirli süresini geçirdiği iş ortamında belirli koşulların sağlanmış olması hem işletmenin hem de iş görenlerin fayda maksimizasyonu için gereklidir.

İşveren markasının oluşturulma aşamasında iş görenlere sunulan çalışma koşulları önemli bir konumda yer almaktadır. İş görenlerin çalıştıkları işletmeyi benimseyip üst düzey performans göstererek verim sağlaması için belirli alanlardaki tereddütlerinin yok edilmesi gerekmektedir. Bu alanlardan biriside çalışma koşulları olarak bilinmektedir (Terlemez, 2012: 34). İş görenlere ve işletmeye temel sunacağı katkılardan dolayı en az ekonomik koşullar kadar bu alan üzerinde de çalışmalar yapılması, iş görenlerden gelecek fikirlerin dikkate alınması gereklidir.

Bir işletmede çalışan iş gören, çalışma süresi boyunca işletme içerisinde yer almaktadır ve bu süre oransal olarak önemli bir bölümü kapsamaktadır. Bu nedenle çalışma ortamının, şartlarının motivasyonu ve verimliliği artıracak özelliklerde ve donanımda düzenlenmiş olması gerekliliği vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 3). İşletmenin etkinliğinin artırılması ve başarılı bir süreçten geçme amacı varsa iş görenlere yönelik yatırım yapılması gerekmektedir. Bu yatırımlar içerisinde çalışma koşullarına yönelik uygulamalara da yer verilmesi söz konusu olmaktadır.

İş görenlerin fiziki olarak faaliyette buldukları çalışma ortamında yer alan koşullar ve şartlar iş görenin sadece işletmedeki çalışmasını etkilememekte, aynı zamanda sosyal yaşamına dairde yansımaları olmaktadır (Demir, 2017: 40). Çalışma koşullarından yana sıkıntı yaşayan bir iş görenin işini benimsememesi, motive eksikliği, verim düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlar içerisinde kalması durumu vardır. Bu gibi

olumsuzluklara bir iş görenin maruz kalmaması için insan kaynakları başta olmak üzere işletme yönetimine görevler düşmektedir.

İş görenlerin etkileşim içinde olduğu çalışma koşullarının memnun edici düzeyde olması halinde iş görenler üzerinde işletmeye bağlılık, verim ve motivasyon artışı gibi olumlu davranış değişikliği olmaktadır (Demir, 2017: 40). İş görenlerde bu şekilde yaşanacak davranış değişiklikleri ise işletmeye; tüketici memnuniyetinin sağlanması, sektörde etkinliğin artırılması sonucu rekabet avantajının elde edilmesi, iş görenler gözünde işveren markasının pozitif hale getirilmesi, belirli bir çalışma ve kurum kültürünün oluşturulması gibi temel katkıları sunacaktır.

İşletmenin iş görenlerine sağlıklı bir çalışma koşulları sağlaması, işveren markasının oluşturulmasını pozitif etkileyerek gerek mevcut iş görenlerin bağlılıklarını artırması gerekse olası iş görenler tarafından cazip bir hale gelmesi gibi olumlu gelişmeleri meydana getirmektedir. Bu nedenle işletmenin, çalışma koşulları konusundaki güncel değişimleri takip etmesi ve yaşanan değişiklikleri işletme bünyesine uyarlaması gerekliliği vardır.

#### **2.11.6. Sosyal Unsurlar Boyutu**

Bir işletme içerisinde iş görenler, işletme yönetimi ve diğer var olan departmanlar görevlerini yapmanın yanı sıra sosyal açıdan da bir bütün içinde yer almaları ve etkileşim içerisinde bulunmaları gerekliliği vardır. Bu noktada işletme içerisinde sosyal açıdan belirli etkinliklerin, sorumluluk paylaşımının yapılması gereklidir. İşveren markasının oluşumuna katkıda bulunması açısından söz konusu faaliyetlerin çeşitlendirilmesi gerekmektedir.

Sosyal unsurlara yönelik etkinlikler yeni revaç kazanmakla birlikte yapılan çalışmalarda artış görülmektedir. Sosyal unsurlar, bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği esnada iş görenlerin arasında etkinliği artıracak çalışmaları ve yetki dağılımını içermektedir (Bayrak, 2001: 83). Bu noktada her bir iş görene eşit yaklaşım sergilenmesi gerekmektedir ve söz konusu çalışmalar içerisinde işletmeye dair etkinlikler olabileceği gibi sosyal sorumluluk kapsamında projelerde olmaktadır. Bu nedenle etkinliklerin sadece işletme odaklı düşünülmemesi gereklidir.

Bir iş gören, çalışma hayatına dahil olduktan sonra farklı insanlar, gruplar, işletmeler gibi unsurlarla iletişim içerisinde olmaktadır. Bunun dikkate alınarak insan kaynakları tarafından iş görenlerin sosyal açıdan kendilerini tamamlayacakları etkinliklere iş görenlerin katılımı özendirici olması gerekmektedir (Akat, 1999: 211). Hemen her iş görenin düzenlenen etkinlikler, projeler içerisine dahil edilmesi gerekmektedir. İş görenlerin sosyalleşerek rahatlamaları ve kendilerine değer verildiğini fark etmelerinin sağlanması için gereklidir.

Ayrıca işletme içerisinde departmanlar arasında iş görenler arasında iletişimin oluşturulması gerekliliği vardır. İş görenler arası iletişimin üst düzeyde olan işletmelerde iş görenlerin motive olmasının sağlandığı ve işletmeye karşı benimseme duygusunun olduğu belirtilmektedir (Erdoğan, 1996: 242). Farklı departmanlarda yer alan iş görenlerin gerek işletmeye bağlılıklarını artırarak daha sıcak bir ortamın sağlanması gerekse birbirleri ile olan ilişkilerin yakın hale getirilmesi için işletme bünyesi içerisinde farklı aktivitelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu aktiviteler aracılığıyla işletme farkındalık sağlayarak işveren markası oluşturulması kısmında önemli avantaj elde edebilecektir (Terlemez, Şahin ve Dilek, 2016: 70). İşletmenin iş görenler üzerinde verimliliği sağlanması ve belirli bir noktada grup oluşumunu engellemek için departmanlar arası etkileşimin sağlanması üzerine çalışma içerisinde olması gerekliliği vardır.

## **2.12. İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI İLİŞKİSİ**

İşveren markasının oluşumuna etkide bulunan çoğu faaliyet içerisinde yer alan insan kaynaklarının arz ettiği bu önem sebebiyle işletmeler açısından konumu farklıdır. Özellikle her geçen gün değişikliğe uğrayan ekonomik rekabet ortamında işletmelerin yapacağı faaliyetlerde hata payının çok düşük seviyelerde olması gerekliliği vardır. Bu noktaya dikkat etmesi gereken işletmelerin, insan kaynaklarına gerekli olan şartları ve desteği sunması şartı söz konusu olmaktadır.

İnsan kaynakları, işletmelere faaliyet gösterdikleri sektör alanında diğer işletmeler ile girilen rekabet mücadelesinden kazançlı bir şekilde çıkmasına katkı sağlayan, nitelik düzeyi yüksek olan iş görenleri işletme bünyesine dahil edilmesinde yardımcı olan ve iş görenlere yönelik planlamayı gerçekleştiren bir bölüm olarak öne çıkmaktadır (Saldamlı, 2008: 241). Değişim ve gelişim içerisinde etki alanı genişlemekte olan iş yaşam

bünyesinde bulunan işletmelerin söz konusu rekabet mücadelesinden başarılı bir şekilde sonuca ulaşabilmesi için faaliyet açısından önem arz eden konularda karar merci olan insan kaynaklarının oluşum kısmında ve daha sonraki süreçte mantıklı ve doğru hareket edilmesi gerekmektedir (Polat, Özdemir ve Met, 2015: 124). Rekabet avantajı etkisinin farklı alanlara dağılması ile birlikte rekabet üzerine çalışmalar daha önemli bir hale ulaşmaktadır.

İşveren markasının meydana getirilmesinde insan kaynaklarının temel faydaları söz konusudur. Bunlar (Oğuz, 2012: 24):

- İş gören ihtiyacının belirlenip programın hazırlanması
- İş gören alım sürecinde kriterleri oluşturma
- İş görenler için maddi ve manevi gerekli koşulları sağlama
- İş gören devir hızında meydana gelecek değişiklere karşı önlem alma
- İşletme yönetiminin yerine getirmek üzere üstlenmiş olduğu rollere yardımcı olma
- İşletme ve toplum arasında geliştirmek üzere sosyal bağ kurma

İnsan kaynaklarının aktif olarak rol alması sonucunda gerçekleşen bazı faaliyetler işveren markasının ilerleme kaydetmesine katkı sunmaktadır (Oğuz, 2012: 24). Bu faaliyetler içerisinde özellikle ön plana çıkan ise nitelik düzeyi maksimum seviyede yer alan iş gören gücünün işletmenin gereksinimleri doğrultusunda işletmeye dahil edilme çalışmasıdır ama bundan önce yapılması gereken koşul işletmenin cazibelik odağının meydana getirilmesi konusunda belirli çalışmaların yapılmaya başlanmış olması gerekliliğidir. Bu sayede insan kaynaklarının iş gören temin çalışmalarında başarı düzeyi artabilmektedir (Sağır, 2016: 420). Hizmet sektöründe yer alan bir işletme için iş görenlerin önemi daha fazladır. Günümüzde hizmet sektörünün ağırlığı düşünüldüğü zaman iş görenlerin arz ettiği önem daha net ifade edilir hale gelmektedir.

İnsan kaynaklarının gerçekleştirdiği faaliyetler arasında önem düzeyi olarak en dikkat çekici olanı işletmenin iş gören gücü eksikliği konusundaki sorunları gidermesidir. Bu faaliyet yerine getirilirken dikkat edilmesi gereken temel husus ise seçimi yapılacak iş görenin, işletmenin vizyon ve misyon açısından ortaya koymuş olduğu ilkelere yeterli ve uygun olması gerekliliğidir. Bir nevi temin edilecek olan iş görenlerin işletmenin kurum ve çalışma kültürüne uygun karakterlerde, niteliklerde olması gerekmektedir

(Karacan ve Erdoğan, 2011: 112). İş görenin belirli niteliklere sahip olması önemlidir. Bu nitelikler işletmeler arasında farklılık arz edebilir.

Nitelik düzeyi yüksek olan iş görenlerin işletmeye kazandırılmasında insan kaynakları ciddi rol almaktadır. Bu amaçla insan kaynaklarının yapacağı çalışmalarda daha özverili bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Bu noktada iş görenlerin işletmeye çekilmesi için belirli değer yargılarının işletme bünyesinde bulunması gerekmektedir. Burada ise işveren markası ön plana çıkmaktadır (Sağır, 2016: 420). İşveren markasının belirli seviyelerde mevcut olması nitelikli iş görenleri işletmeye çekmede faydalı olmaktadır. Nitelikli iş görenlerin yaptıkları çalışmaların başarı derecesinin artması ise işletmenin işveren markasını geliştirmektedir. Aralarında doğru orantılı bir ilişki vardır.

Ayrıca iş gören kalitesini belirli standartlar üzerinde sağlayan işletmelerin söz konusu olacak olan rekabet avantajını ele geçirmede ilerleme sağlayacağı ileri sürülmektedir. İnsan kaynaklarının işletmenin ihtiyaç duyduğu iş göreni temin etmesi, değerlendirmesi, işletmeye kazandırması faaliyetleri bu konumda önem kazanır hale gelmektedir. Gerek işletme bünyesinde bulunan kaliteli iş görenlerin elde tutulması gerekse aynı seviyede olan iş görenlerin işletmeye kazandırılması işveren markasının mevcudiyeti için üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir unsurdur (Sağır, 2016: 420). Ekonomik etkilerin bir işletme için vazgeçilemez boyutta olması iş görenler üzerinde daha fazla durulmasına neden oluşturmaktadır.

İşletmeye kazandırılması söz konusu olan iş görenlerin yeterli nitelikten yoksun olması ile birlikte eğitim olarak düşük seviyelerde olması, ruhsal sorunlarının mevcut olması, işletmenin hedefleri ile bir bütün içerisinde olmaması gibi unsurlar çalışma kültüründe negatif etkiler yansıtabilmektedir. Bu sebeple işe alım sürecinde sadece nitelik unsuruna odaklanılmaması gerekmekte ve diğer ince ayrıntılara dikkat edilmesi gerekmektedir (Karacan, Erdoğan, 2011: 112). İnsan kaynaklarının sadece belirli bir alana yoğunlaşmış işe alım sürecini bu şekilde tamamlamaması gereklidir.

İnsan kaynakları faaliyetleri içerisinde yer alan iş görenlerin performansının değerlendirilmesi de işveren markası oluşumuna katkı sunmaktadır. İş görenlerin meydana getirdiği çalışmalarda ne kadar başarılı olduklarını, sorunların olup olmadığının



belirlenmesine yönelik faaliyete performans değerlendirmesi denmektedir. İşletmenin belirlemiş olduğu hedeflere yaklaşabilmesi için iş görenlerin kabiliyet düzeylerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu yüzden performans değerlendirmesinin istisnasız bütün işletmelerin uygulama listesinde yer alması gerekliliği vardır (Yıldız, 2018: 29). İşveren markasının oluşması için iş görenlerin performans düzeylerinin etkili şekilde başarılı olması gereklidir.

İnsan kaynakları tarafından iş görenlere sunulan maddi kazançlar bütünü önemli bir başlığı oluşturmaktadır. İş görenlere taahhüt edilen ücret stratejisinin mevcut olması ve diğer rakip işletmelere göre daha cazip bir konuma getirilmesi gerekmektedir. İş görenin ekonomik olarak doygunluğa ulaştırılması ile işletmeye olan bağlılık, yapılan çalışmalarda verimlilik düzeyi artırılabilir (Karacan, Erdoğan, 2011: 115). Ayrıca Maslow tarafından temelleri atılan kuramda yer alan ihtiyaçların iş görenler tarafından karşılanabilmesi için maddi kazançların tatmin düzeyinin yeterli seviyede olması gerekmektedir. Aksi durumda iş görenlerin motive olamama, verimsizlik başta olmak üzere çeşitli olumsuzluklara maruz kalacağı ve bu durumunda işletmenin çalışmalarına olumsuz tesirde bulunacağı ileri sürülmektedir (Lawler, 1971: 26). İş görenlerin motivasyonunu etkilemesi açısından maddi kazançlar açısından yeterli çalışmaların yapılması gereklidir.

İnsan kaynakları tarafından iş görenlerin kabiliyetlerini geliştirmeye, eksik yönlerini tamamlamaya yönelik eğitim çalışmaları yapılması da önem arz eden konulardan birisini oluşturmaktadır. Bu sayede işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerde başarı oranı yükseltilebilir ve daha sonraki süreçte olası iş görenlerin işe alımlarında daha kolay bir şekilde gerçekleşmesi sağlanmaktadır (Taşkın, 2001: 23). Değinilmesi gereken bir husus ise iş görenlere yönelik işten ıkarılmama güvencesinin sağlanıyor olmasıdır. Mental açıdan rahat bir durumda yer alan iş görenlerin işe ve işletmeye bağlılıklarının daha sağlam olduğu ve verimlilik düzeylerinin tatmin edici düzeylerde olduğu ifade edilmektedir (Kanter, 1997: 192). İşletmelerin eğitim konusunu ekstra bir maliyet olarak düşünmeden iş görenlerine eğitim olanağını sunması gereklidir.

İnsan kaynaklarının gerçekleştirdiği faaliyetlerden önce dikkat etmesi gereken bir konuda iş gören devir hızıdır. İşletmenin genel anlamı ile başarisına etkide bulunan iş gören devir hızı, insan kaynaklarının iş görenlere yönelik iş memnuniyetini sağlamaya

dair çalışmalarının şiddetini belirlemektedir. İşletmeden ve işinden memnun olan iş görenlerin bağlılık düzeyinin artması ile iş gören devir hızının düşeceği ileri sürülmektedir (Ören ve Yüksel, 2012: 45-47). İş görenlerin memnun olması için maddi imkanlar başta olmak üzere diğer konularda tatmin edilmeleri sağlanmalıdır.

İş gören devir hızının yüksek düzeylerde olmasının işveren markasına belirli yansımaları söz konusudur. Bunlar (Ören ve Yüksel, 2012: 45-47):

- İşveren markası gelişimini olumsuz etkide bulunmaktadır
- İnsan kaynaklarının faaliyetlerinin başarı oranını düşürmektedir
- İşletmenin rekabet mücadelesinde zayıflamasına sebebiyet vermektedir.

Sonuç olarak işveren markasının, işveren ve iş gören arasında meydana gelecek olan etkileşimi etkilemekte olduğu ifade edilmektedir. Bunun için insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin önem derecesinin arttığı ve olası hata durumlarında bu etkileşime zarar vereceği belirtilmektedir. Bu yüzden insan kaynakları tarafından titizlikle hareket edilmesi gerekmektedir (Sağır, 2016: 420). İnsan kaynaklarının gerçekleştirdiği bütün çalışmalarda işletmenin geleceğini düşünerek yerine getirmesi gereklidir.

### **2.13. TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞVEREN MARKASI ÖRNEKLERİ**

İşveren markasının veya markalaşma sürecinin temel hedefi olarak özellikle olası iş görenler gözünde çalışmak için tercih edilme arzusu vardır. İşletmeler bu hedef bağlamında çalışmalarını sürdürerek işveren markalarını oluşturma, tanıma, ileri seviyeye taşıma gibi öncelikleri kendilerine basamak olarak belirlemektedir. Bu noktada Türkiye’de de turizm alanı da dahil olmak üzere diğer sektörlerdeki işletmeler tarafından çeşitli çalışmalar yapılmaya başlanılmıştır.

Türkiye’de ve Dünya’nın birçok noktasında uzun süreleri aşkın araştırma çalışmalarını sürdüren Great Place to Work’ün yapmış olduğu Türkiye’nin En İyi İşverenleri 2019 Benchmark Çalışması ve Yarışması’nda iş görenlerin çalışma kültürü ve insan kaynakları dahil farklı uygulamalar değerlendirmeye alınması ile farklı kategorilerde ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Great Place to Work’ün 2019 yılında gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre Türkiye’nin En İyi İşverenleri listesinde 2000

sayısının üstünde iş görene sahip olan işletmelerin bulunduğu kategoride 1. Sırada Hilton yer almıştır. Bu başarı Hilton grubunun ilk derecesi değildir. Great Place to Work'ün yapmış olduğu çalışma sonucunda yine aynı iş gören sayısı grubunda 2018 yılında 2. Sırada yer almış ve ayrıca aynı araştırmada Özel Ödüller Kategorisinde başarılı bulunan işletmeler içerisinde yer edinmiştir. 2017 yılında ise aynı kategoride 1. Sırada yer almış ve yine Özel Ödüller Kategorisinde kendisine yer bulmuştur (<https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/tuerkiyenin-en-iyi-iverenleri-2019/> ,erişim tarihi, 03.07.2019).

Great Place to Work, gerçekleştirdiği çalışmalarda çalışanlar arasındaki güven düzeyini ölçmek için iş gören anketini ve katılan tüm şirketlerin işyeri kültürü denetimini sıralamada dikkate almaktadır. Great Place to Work, başvuru sürecinin bir parçası olarak Türkiye genelinde bulunan 2.000'den fazla Hilton çalışanlarına yönelik bir anket uygulamıştır. Anket sorularına verilen cevaplar bazında Hilton birçok kategoride etkileyici sonuçlar elde ettiği gözlenmiştir. Ankete katılan iş görenlerin %90'ından fazlası çalışmalarının bir fark yarattığını düşündüklerini ve %83'ü ise 'Hilton'un çalışmak için harika bir işyeri' olduğunu ifade etmiştir. İş görenlerin %95'i ise Hilton'un kurumsal değerlerini bildiklerini söylemiştir (<http://www.hrhaber.com/ik-haberleri/hiltona-2019-en-iyi-isveren-odulu-verildi/1173> , erişim tarihi, 03.07.2019).

Araştırma sonuçlarını yorumlayan Grup, Kongre ve Organizasyonlar Satış Müdürü Canan Albayrak, ‘Burayı benim için mükemmel bir işyeri yapan en önemli şey; markanın güvenilirliği, sağlanan sosyal haklar ve global olması. Çalışanların yöneticilerine güven duydukları, işlerinden gurur duydukları ve birlikte çalıştıkları takım arkadaşlarından keyif aldıkları markanın çalışanı olmaktan dolayı çok mutluyum’’ şeklinde değerlendirmede bulunmuştur. İnsan Kaynakları- Başkan Yardımcısı Koray Gençkul ise ‘Great Place to Work, takım arkadaşlarımızın katılımcı, istekli ve her yönden sağlıklı bir iş ortamında çalışmalarını sağlamak için kendimizi sürekli olarak yenilememize ve geliştirmemize yardımcı oluyor. Bu aktivitelere katılım, takım arkadaşlarımıza sunduğumuz hizmetlerin kalitesini artırarak şirket içi güven kültürünü daha da pekiştirmemize yardımcı olmaktadır’’ analizini yapmıştır (<https://www.greatplacetowork.com.tr/workplace/item/1786/Hilton>, erişim tarihi, 03.07.2019).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞYERİ SEÇİMİNDE İŞVEREN MARKASI ETKİSİNİN ANALİZİ

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Mevcut ekonomik düzen içerisinde yarattığı farklılıklar ve avantajlar ile oldukça dikkat çekici bir konumda yer alan konaklama işletmeleri, iktisadi açıdan önemli bir bölümü kapsamaktadır. Turizm sektörü içerisinde konaklama işletmelerinin sürdürdüğü rekabet ortamı ve bu ortamın işletmelere getirdiği çeşitli avantajlardan dolayı sektör bazında farklı uygulamalar geliştirilmektedir. Bu uygulamalardan bir tanesi de işveren markasıdır. Konaklama işletmeleri işveren marka çalışması yapmak suretiyle ilk başta nitelikli iş görenleri kendi işletmelerine cezbetmek suretiyle birden fazla avantajı kendi bünyelerine dahil etmeyi amaçlamaktadır. Daha sonra ise nitelikli iş görenlerin ve itibarı sağlam bir şekilde meydana gelmiş işveren markasının etkisiyle sağlanacak olan başarılar neticesinde ekonomik anlamda sektör içerisindeki rakiplerine üstünlük sağlayıp işletmenin aktif yaşam ömrünü uzatarak daha güçlü konuma gelmeyi amaçlamaktadır.

İşveren markası çalışması ile anlatılmak istenilen temel durum ise iş görenlere yönelik çeşitli avantajlar sunularak onları işletmeye çekme başarısını gösterebilmektir. İş görenlere dair bu avantajlar içerik olarak oldukça geniş bir yelpazede olabilir. İş görenlerin bu şekilde ikna edilmesi ile hem işletmenin hem de iş görenin farklı fayda kazanımları olabilmektedir. Ayrıca sektördeki müşteri, rakipler gibi diğer paydaşlarında etki altına bırakılması konusunda yardım sağlayan işveren markasının etki ve önem düzeyi genişlemektedir. Bu noktada insan kaynakları bölümü başta olmak üzere konaklama işletmesinin bir bütün olarak hareket edip işveren markası çalışmasında gerekli önemi ortaya koyması kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. İfade edilen düşünceler neticesinde bu çalışmanın temel amacı, iş görenlerin iş yeri seçiminde işveren markasının etki düzeyini belirlemektir.

Türkçe alan yazınında iş görenler ile işveren markası ilişkisine dair çalışmalara (Bostancıoğlu, 2019; İçirgen, 2016; Gözen, 2016; Kara, 2013; Demir, 2017; Oğuz, 2012; Sağır, 2016; Yıldız, 2018, Kavlakoglu, 2018; Demir, 2014; Baş, 2011; Bayrak, 2016;

Buğdaycıoğlu, 2014; Terlemez, 2012) rastlanılmakla birlikte konaklama işletmelerinde iş görenlerin iş yeri seçiminde işveren markasının etkisine dair bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yabancı alan yazınında ise çoğunlukla işveren markası ve iş gören kavramları birlikteliğinin vurgulandığı çalışmalar mevcuttur (Ambler ve Barrow, 1996; Adler ve Ghiselli, 2015; Berthon vd., 2005; Ratna-Singh, 2013; Johns-Saks, 2001; Barrow ve Mosley, 2005; Bruce ve Harvey, 2010, Chunping ve Li, 2011; Lievens, Van Hoye ve Anseel, 2007). Bu sebeple söz konusu bu araştırma Türkçe alan yazınında konaklama işletmelerinde iş görenlerin iş yeri seçiminde işveren markasının etkisini belirlemeye yönelik başlıca çalışmalardan olacak olması hususuyla özgünlük açısından önemlilik arz etmektedir.

Çalışma sonucunda konaklama işletmelerinde iş görenlerin iş yeri seçimine etki edecek işveren markası faktörleri tespit edilerek bu faktörler itibariyle konaklama işletmelerinin olası işveren markası çalışmalarına yönelik hem bir ön kaynak hem de Türkçe alan yazınına daha sonraki çalışmalar için yol gösterici bir eser olarak yardım sağlayacağı tahmin edilmektedir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN TEMEL MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel ölçeği iş görenlerin iş yeri seçimine etkide bulunan işveren markası faktörleri üzerine oluşturulmuştur. İş görenlerin iş yeri seçimini etkileyen 6 adet bağımsız değişken bulunmaktadır.

**Tablo 3.1. Araştırma Modeline İlişkin Hipotezler**

Hipotezler	Kurgular
H <sub>1</sub>	İşletmenin çalışanlarda yarattığı değer algısı, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler.
H <sub>2</sub>	İşletmenin çalışanlara sunduğu kariyer ve gelişim olanakları, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler.
H <sub>3</sub>	İşletmenin çalışanlarının gözündeki kurumsal itibarı, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler.
H <sub>4</sub>	İşletmenin çalışanlara sunduğu ekonomik unsurlar, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler.
H <sub>5</sub>	İşletmenin çalışanlara sunduğu çalışma koşulları, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler.
H <sub>6</sub>	İşletmenin çalışanlara sunduğu sosyal unsurlar, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler.

İşveren markası ise tek boyuttan oluşan bağımlı değişkendir. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir etki olup olmadığını anlamak amacıyla hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlerin tamamına ilişkin ifadeler Tablo 3.1.'de belirtilmiştir. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin model ise Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



**Şekil 3.1. Araştırma Modeli**

### **3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için araştırmada ön lisans ve lisans düzeyinde öğrenim görenler iş yaşamına dahil olacak bireyler tercih edilmiştir. Bu bağlamda üniversitelerin turizm bölümlerinde öğrenim gören bireylerin hem sayısının hem de mesleki deneyimlerinin daha fazla olduğu düşünülerek araştırmanın evrenini Isparta ili Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi turizm öğrenimi gören bireyler oluşturmaktadır.

Araştırma evrenini oluşturan Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesinin turizm bölümlerinde öğrenim gören birey sayısının söz konusu çalışmanın yapıldığı dönem içerisinde 731 olarak mevcut olduğu öğrenilmiştir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50)'a göre evren büyüklüğünün 750 olduğu durumda 0,95 güven aralığı ve 0,05 hatasıyla tavsiye edilen örneklem büyüklüğünün minimum 254 adet olması gerektiği belirtilmiştir. Bu araştırmada ise güvenirliliğin sağlanması ve daha net sonuçlar elde edilmesi amacıyla 550 adet anket formu hazırlanmış ve 513 kişiye bu anket formu uygulanmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde ifade edilmiştir:

- Araştırma, üniversitelerin turizm bölümünde eğitim gören bireyleri kapsamaktadır.
- Araştırma alanı, araştırmacının daha önce çalışmış olduğu üniversitenin bulunduğu il olan Isparta ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmacının bu ili tercih etmesindeki sebep, araştırmacının bu ildeki üniversitede hem eğitim alması hem de çalışmış olması, söz konusu ili ve üniversiteleri biliyor olması ve bu üniversitelerdeki öğrenim gören bireylere kolaylıkla ulaşma imkanının ve bu bireylerin çalışmanın amacına daha uygun şekilde tecrübede olmasıdır.
- Araştırmaya katılan katılımcılar öğrenim hayatı devam eden bireylerden oluşmaktadır. Bu bireylerin tercih edilmesindeki temel etken ise öğrenim hayatlarının yanı sıra bir iş görenin sahip olduğu nitelik ve tecrübeye ‘‘staj, sezonluk çalışmalar ve uygulamalı eğitimler’’ gibi unsurlar ile sahip olmalarıdır.
- Araştırma verileri 2019 yılının Nisan-Mayıs aylarında elde edilmiştir. Üniversitelerdeki öğrenim gören bireylerin, mezuniyet gibi olaylardan dolayı etkilenmesi neticesinde araştırma bulguları sadece ilgili dönem hakkında fikir verebilmektedir.

### **3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Araştırma yöntemi başlığı altında, araştırmanın ölçekleri, veri toplama, veri analizine ilişkin bilgiler ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

#### **3.4.1. Araştırmanın Ölçekleri**

Araştırmanın amacına uygun olabilecek şekilde verileri toplayabilmek için nicel araştırma yöntemlerinde çoğunlukla tercih edilen anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan iş görenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla açık uçlu sorular yer almaktadır. İkinci bölüm ise iş görenlerin iş yeri seçimini etkileyen işveren markası faktörlerini belirlemek amacıyla 5’li Likert derecelendirmesiyle (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum,

3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) oluşturulan ifadelerden meydana gelmektedir.

Ölçme aracındaki ifadelerin bireyler tarafından net olarak anlaşılıp anlaşılmadığı, ölçme aracının doldurulması için gerekli süre aralığının belirlenmesi ve elde edilen verilerin işlenmeye ve çözümlenmeye uygunluğunu sınamak için araştırmanın amacına uygun olacak şekilde ön deneme uygulaması gerçekleştirilmiştir (Karasar, 2016: 199; Kozak, 2017: 67). Araştırmacının belirlenen amacına uygun olacak şekilde 80 adet ölçme formu Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesindeki turizm öğrenimi gören bireyler ile yüz yüze görüşmek suretiyle doldurulmuştur. Bireyler tarafından ölçme aracının yanıtlanma süresinin çoğunlukla 7-10 dakika arasında tamamlandığı belirlenmiştir. Ön deneme uygulaması sonucunda ölçme aracının araştırmada istenilen verileri elde etmek için yeterli düzeyde olduğuna karar verilmiş ve araştırma örneklemine uygulanabilirliği konusunda olumlu sonuç alınmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde işveren markasını etkileyen faktörlere yönelik soru ve cevaplayıcı ifadeler Demir ve Demir (2016), Knox ve Freeman (2006), Maxwell ve Knox (2009), Moroko ve Uncles (2008) ve Roy (2008)' un çalışmalarından elde edilmiştir. İngilizce kaynaklardan elde edilen ifadeler, alanında uzman iki akademisyen tarafından önce İngilizce'den Türkçe'ye ardından farklı iki akademisyen tarafından Türkçeden İngilizce'ye ve son olarak farklı iki akademisyen tarafından tekrar İngilizce'den Türkçe'ye çevrilerek hazırlanmıştır. Anket formunda işveren markasını etkileyen faktörlere ilişkin 48 adet likert ölçekli ifade bulunmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 6 adet açık uçlu soru bulunmaktadır.

### **3.4.2. Veri Toplama**

Araştırmanın anket formunun uygulanması 2019 yılı Nisan ve Mayıs aylarında gerçekleştirilmiştir. Anket formunu turizm öğrenimi gören bireylere uygulamak için gerekli izinler alınarak 550 adet anket formu hazırlanmış ve dağıtılmıştır. Anket formlarının tamamı yüz yüze gerçekleştirilerek tamamlanmıştır. Tamamlanan anket formlarından 10 tanesinin boş olarak teslim alınmış ve 27 tanesinin ise eksik doldurulmuş olması nedeniyle söz konusu bu anket formları araştırmaya dahil edilmemiş ve araştırma



örnekleme 513 bireyden oluşmuştur. Anket formu sayısının 513 olması hem örneklemin %95 güven aralığında ulaşılması gereken sayı şartını hem de faktör analizi gerçekleştirmek için ifade sayısının en az beş katı (48x5) olma şartını sağlamaktadır.

### **3.4.3. Veri Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde sosyal bilimlerde nicel araştırma yöntemleri için geliştirilmiş olan 22.0 Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) paket programından faydalanılmıştır. Öncelikle ölçme aracının geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bireylerin demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımlarıyla incelenmiştir. İşveren markası faktörlerini ortaya çıkarabilmek amacıyla oluşturulan hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi ile elde edilen bulgular ve tablolar ilerleyen bölümlerde gösterilmektedir.

### **3.4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin başlık altında katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalıştığı işletme türü, medeni durumu, turizm sektöründe toplam çalışma süresi gibi ifadeler yer almaktadır. Araştırma ölçeğinde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin açık uçlu sorulara verilen yanıtlar araştırmacı tarafından verilerin işlenmesi amacıyla sınıflandırılmıştır.

Tablo 3.2’de yer alan 513 katılımcının demografik verileri incelendiğinde erkek katılımcıların %58,1 ve kadın katılımcıların ise %41,9’luk bir orana sahip olduğu görülmektedir. Bu noktada araştırmaya katılan bireyler arasında belirgin bir cinsiyet farkının olmadığı ve dengeli bir dağılımın olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaş durumuna bakıldığında ise %94,9 gibi ağırlık bir ortalamaya sahip olan 18-25 yaş arası katılımcıların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bu çoğunluğun yanı sıra ayrıca %4,1 ile 26-29 yaş arası ve %1,0 ile 30-34 yaş arası katılımcıların olduğu mevcuttur. Bu genel durum ile turizm sektörünün genç ve dinamikliğine vurgu yapılması söz konusu olabilmektedir.

Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde, %97,1'lik kesimin bekar olduğu ve %2,9 oranındaki kesimin ise evli olduğu belirlenmiştir. Bu tablo ile ankete katılanların çoğunluğunun 18-25 yaş arası ve bekar kesimin olduğunu ifade etmek mümkün olabilir.

**Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	298	58,1
Kadın	215	41,9
<b>Toplam</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>		
18-25	487	94,9
26-29	21	4,1
30-34	5	1,0
<b>Toplam</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	498	97,1
Evli	15	2,9
<b>Toplam</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Turizm Meslek Liseleri	226	44,1
Diğer	287	55,9
<b>Toplam</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	206	40,2
1-3 yıl	150	29,2
4-6 yıl	121	23,6
7-9 yıl	36	7,0
<b>Toplam</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<b>Çalışılan işletme türü</b>		
Otel	346	67,4
Seyahat Acentası	44	8,6
Havayolu İşletmesi	13	2,5
Restoran	78	15,2
Diğer	32	6,2
<b>Toplam</b>	<b>513</b>	<b>100</b>

Katılımcıların öğrenim durumuna bakıldığında, %55,9'luk kısmın diğer lise türlerinden mezun olduğu ve %44,1'lik grubun ise turizm meslek liselerinden mezun statüsünde olduğu görülmektedir. Her iki grubun oran olarak arasında büyük net farklar olmamasına rağmen diğer lise türlerinden mezun olanların ağırlıklı olması ve bu kesimde bulunanların turizm sektörünü seçmesi ile sektörün sadece belirli bir gruptan gelenlerin tercih etmediği bir alan olarak değerlendirilmesi yapılabilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların sektörde çalışma sürelerinde ise %40,2'lik kesimin 1 yıldan az, %29,2'lük kesimin 1-3 yıl, %23,6'lık bölümünün 4-6 yıl ve %7,0'lik oranının ise 7-9 yıl arasında tecrübesinin olduğu görülmektedir. 1 yıldan az tecrübeye sahip kesimin nispeten yüksek çıkmasında genç iş görenlerin ağırlıklı olmasının etkili olduğu ifade edilebilir.

Son olarak katılımcıların çalıştıkları işletme türü incelendiğinde %67,4'lük oranıyla otel seçeneğinin başı çektiği görülmektedir. Ayrıca %15,2'lik oran ile restoranların ikinci sırada yer aldığı dikkati çekmektedir. Bu noktada iş görenlerin ağırlıklı olarak otel ve restoranlarda faaliyette bulunduğu söylenebilir. Diğer gruplara baktığımızda ise %8,6 ile seyahat acentalarının, %6,2 ile diğer işletmelerin ve %2,5 ile havayolu işletmelerinin yer aldığı görülmektedir.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu başlık altında 513 bireyden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliğini test etmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca hipotezlere ilişkin bulgular açıklanmıştır.

#### **3.5.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliğine İlişkin Bulgular**

Güvenirlik ve geçerlik nitelikli bir ölçme aracında var olması gereken temel unsurlardır. Güvenirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde oluşan çıktılarının aynı sonucu verme kararlılığını göstermekte (Ercan-Kan, 2004: 212) ve buna yönelik analizler ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini ortaya koymak için yapılmaktadır (Kalaycı, 2018: 403). Bu araştırmada ölçme aracının güvenilirliğini ifade edebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Cronbach Alpha 0,60-0,80 arasında bir değer kazandığında güvenirlüğün iyi düzeyde, 0,80-1,00 arasında bir değer kazandığında ise güvenirlüğün yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Kozak, 2017: 146). Tablo 3.3.'de görüleceği üzere araştırmanın genel ve faktörler boyutuna ilişkin güvenirlilik düzeyleri (Cronbach Alpha katsayıları) 0,80'inin üzerindedir. Bu değerlerden ölçme aracının güvenirlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.3. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlik Ölçümleri**

	a	F	p	Ort.	SS	n
Genel	,95	95,271	,001	4,08	19,41	37
Çalışanlara Değer Algısı	,89	19,837	,001	3,76	4,73	6
Kariyer ve Gelişim Olanakları	,81	32,759	,001	3,65	4,57	6
Kurumsal İtibar	,86	8,832	,001	4,25	4,08	6
Ekonomik Unsurlar	,90	18,485	,001	4,44	3,37	5
Çalışma Koşulları	,87	16,746	,001	4,33	4,36	7
Sosyal Unsurlar	,83	28,553	,001	3,87	3,43	4
İşveren Markası	,86	4,03	,001	4,37	2,03	3

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi hedeflediği özelliği diğer özelliklerle karıştırmadan doğru ve tam bir şekilde ölçüp ölçmediğiyle ilgilidir (Ergin, 1995: 126). Ölçme aracının yapısal geçerliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçme formunda bulunan 37 ifade ile örneklem sayısının yeterliliğini test etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett' Test of Sphericity testinden faydalanılmıştır. KMO oranının (0.5)'in üzerinde olması gerekmekte ve oranın ne kadar yüksek olursa veri setinin faktör analizine uygunluğunun o derecede iyi olduğunun ifade edilmesi söz konusu olmaktadır. KMO değerleri ve yorumları şu şekildedir (Sharma-Sharma, 1996: 116).

**Tablo 3.4. KMO Değerleri ve Yorumları**

KMO DEĞERİ	YORUM
<b>0,90</b>	Mükemmel
<b>0,80</b>	Çok İyi
<b>0,70</b>	İyi
<b>0,60</b>	Orta
<b>0,50</b>	Zayıf
<b>0,50'nin altı</b>	Kabul Edilemez

**Kaynak:** Sharma-Sharma, (1996).

Sharma-Sharma, (1996)'ya göre, tablo 3.12'de KMO değerleri ve yorumları yer almaktadır. Tabloya göre 0,50'nin altındaki KMO değerinin kabul edilemez, 0,50-0,60 arasındaki KMO değerinin zayıf, 0,60-0,70 arasındaki KMO değerinin orta, 0,70-0,80 arasındaki KMO değerinin iyi, 0,80-0,90 arasındaki KMO değerinin çok iyi, 0,90 ve üstündeki KMO değerinin ise mükemmel olarak nitelendirildiği görülmektedir.

**Tablo 3.5. Bartlett's Küresellik ve Kaiser Meyer-Olkin Testi Sonucu**

<b>Bartlett's ve KMO Test Sonucu</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>,945</b>
	Approx. Chi-Square	<b>10974,953</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	df	<b>666</b>
	Sig.	<b>,000</b>

KMO değerinin 0,945 bulunması, alt sınır kabul edilen 0,50 değerinden fazla ve mükemmel düzey kabul edilen 0,90 değerinin de üstünde olması örneklem sayısının yeterli ve mükemmel olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett's Küresellik Testi incelendiğinde  $p=0,000$  anlamlılık seviyesinde olması ölçme aracının faktör analizi gerçekleştirmek için uygun olduğunu göstermektedir.

### **3.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), araştırmada boyutları ya da faktörleri belirlemeye, bu boyutların ya da faktörlerin yorumlanabilir ya da yorumlanamaz olup olmadığını ve ölçekte yer alan maddelerin sayısının azaltılmasını amaçlamaktadır (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017:4). AFA gerçekleştirilirken aynı düzeyde işaretlenen, ters kodlu (reverse) soruları rastgele okumadan cevaplandığı görülen, birbirine yakın anlam içeren, tamamen ya da kısmen boş bırakılan anket formları analizden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizi bulguları Tablo 3.6.'da gösterilmektedir.

Tablo 3.6'da yer alan değişkenlere ilişkin faktör analizi incelendiğinde özdeğeri 1'in üzerinde olan yedi faktör olduğu görülmektedir. Faktörlere ilişkin isimlendirme o faktörü oluşturan ifadelerden ve alan yazın taramasından yola çıkılarak araştırmacı tarafından yapılmıştır. Faktörlerin her biri tablonun daha anlaşılır olabilmesi için numaralandırılmıştır. "Çalışanlara Değer Algısı", "Kariyer ve Gelişim Olanakları", "Kurumsal İtibar", "Ekonomik Unsurlar", "Çalışma Koşulları", "Sosyal Unsurlar" ve "İşveren Markası" olarak adlandırılan boyutlara sırasıyla 1-7 olmak üzere numaralandırma yapılmıştır.

**Tablo 3.6. Faktör Analizi**

	Faktör Yüğü	Ölçüm Değerleri
<b>Faktör 1- Çalışanlara Değer Algısı</b>		
2 Yönetim iş görenlere insan olarak önem verir.	,770	Özdeğer =12,85
7 Yönetim iş görenlerine karşı güven duygusuna önem verir.	,766	AVO (%) =34,73
3 Yönetim iş görenlerin gereksinimini hissettiğinde yardım eder.	,764	Standart Sapma =4,73
1 Yönetim fikirlerime önem verir.	,733	Ortalama =3,76
6 Yönetim iş görenlerinde aidiyetlik duygusunu oluşturur.	,721	$\alpha$ =,89
8 Yönetim iş görenlerine karşı samimiyete önem verir.	,693	p=,001
<b>Faktör 2- Kariyer ve Gelişim Olanakları</b>		
14 İşletme iş görenler için yurt dışı çalışma fırsatı sunmaktadır.	,686	Özdeğer =4,03
15 İşletme iş görenlere farklı departmanlarda çalışma fırsatı verir.	,678	AVO (%) =10,90
10 İşletme iş görenleri için kariyer planlaması yapmaktadır.	,648	Standart Sapma =4,57
12 İşletme iş görenleri için oryantasyon programları düzenler.	,632	Ortalama =3,65
11 İşletme iş görenleri gelişimine önem verir.	,604	$\alpha$ =,81
9 İşletme içi terfiler belirlenen kriterlere göre yapılır.	,484	p=,001
<b>Faktör 3- Kurumsal İtibar</b>		
22 Belirli etik kurallarına sahip işletme olması benim için önemlidir.	,689	Özdeğer =2,14
23 Belirli bir saygınlığa sahip işletme olması önemlidir.	,688	AVO (%) =5,79
17 İşletmenin ismi benim için iyi bir referanstır.	,679	Standart Sapma =4,08
21 Uluslararası boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.	,664	Ortalama =4,25
18 Güven duyulan bir işletme olması önemlidir.	,649	$\alpha$ =,86
25 Herkesin çalışmak istediği işletme olması önemlidir.	,562	p=,001
<b>Faktör 4- Ekonomik Unsurlar</b>		
30 İşletmenin benim için emeklilik planının olmasına önem veririm.	,766	Özdeğer =1,52
26 İşletmede emeğimin karşılığı uygun bir maaş alırım.	,744	AVO (%) =4,11
27 Maaşımın düzenli olarak ödenir olması önemlidir.	,724	Standart Sapma =3,37
31 Teşvik edici bir ödüllendirme sisteminin olmasına önem veririm.	,719	Ortalama =4,44
29 Sigorta uygulamasının mecburi olması önemlidir.	,689	$\alpha$ =,90 p=,001
<b>Faktör 5- Çalışma Koşulları</b>		
33 İşletmede iş görenler arasında yardımlaşma kültürü etkileyicidir.	,684	Özdeğer =1,32
34 Sakin ve rahat bir çalışma ortamının olması önemlidir.	,659	AVO (%) =3,57
40 Çalışma arkadaşlarının motive edici olmasını önemserim.	,639	Standart Sapma =4,36
38 Her bir çalışana eşit iş yükünün paylaştırılıyor olması önemlidir.	,624	Ortalama =4,33
36 Çalışma saatlerinin esnekliği benim için önemlidir.	,613	$\alpha$ =,87
39 Son teknoloji ve yeniliklerin kullanıldığı bir çalışma ortamının olması çekicilik yaratır.	,608	p=,001
32 İş görenlerin günlük 8 saatten fazla çalıştırılmaması önemlidir.	,593	
<b>Faktör 6- Sosyal Unsurlar</b>		
43 Sosyal etkinliklere ailem ile katılmam teşvik edilir.	,806	Özdeğer =1,12
42 Sosyal sorumluluk etkinlikleri sıklıkla düzenlenir.	,804	AVO (%) =3,04
45 Diğer kurumların düzenlediği etkinliklerde işletmeyi temsil görevi verilir.	,711	Standart Sapma =3,43
41 Çalışanların birlikte olabileceği sosyal programlar yapılır.	,677	Ortalama =3,87 $\alpha$ =,83 p=,001
<b>Faktör 7- İşveren Markası</b>		
47 İşveren markası kariyer planlamasında etkilidir.	,775	Özdeğer =1,06
46 İşyeri seçiminde işveren markası etkilidir.	,763	AVO (%) =2,87
48 İşveren markası nitelikli işgörenler için önemli bir çekicilik yaratır.	,734	Standart Sapma =2,03 Ortalama =4,37 $\alpha$ =,86 p=,001
Genel $\alpha$ = 0,95 KMO Ölçümü=0,945; Bartlett's Test of Sphericity= 10974,953; p<.001; Açıklanan Varyans Oranı (AVO)=65.05; Genel ortalama=4.08		

Başlangıç anket formunda yer alan 4. ifade (Yönetim iş görenlerin endişelerine karşı duyarlıdır.), 5. ifade (Yönetim iş görenlerini rahat hissettirir.), 13. ifade (İşletme iş görenleri için uzun vadeli kariyer ilerlemesi için olanaklar sunmaktadır.), 16. ifade (İşletme iş görenleri kariyer ilerlemeleri için farklı deneyim kazanmasına olanak sağlar.), 19. ifade (Teknoloji odaklı bir işletme olması önemlidir.), 20. ifade (Ulusal boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.), 24. ifade (Belirli bir geçmişe sahip bir işletme olması önemlidir.), 28. ifade (Cazip ve yasal bir tazminat sisteminin olması beni etkiler.), 35. ifade (Çalışma saatlerinin iş görenler için uygun olmasını önemserim.), 37. ifade (Mesai saatinden sonra eve iş götürme durumunun olmaması sevindiricidir.), 44. ifade (Bölümler-birimler spor, sanat vb. etkinlikler düzenlenir.) araştırmaya uygun özellik ve değer taşıması, istatistiksel olarak genel yapıyı bozması, faktör analizinde serbest grupta her birinin tek başına yer alması gibi nedenlerden dolayı değerlendirme dışında tutulmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.6. incelendiğinde bağımsız değişkenlerin oluşturduğu toplam varyans açıklama oranı %62,17 iken, tek boyuttan oluşan işveren markası bağımlı değişkeninin toplam varyans açıklama oranı %2,87'dir. Bu doğrultuda toplam varyansın %34,73'ünü açıklayan ve 6 ifadeden oluşan birinci faktör 'çalışanlara değer algısı' olarak isimlendirilmiştir. Çalışanlara değer algısı faktörü 0,770 – 0,693 arasında faktör yüklerinden oluşan ifadelerle, 3,76 ortalamaya, 12,85 özdeğere, 4,73 standart sapmaya, 0,89 Cronbach Alpha değerine, 19,837 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyindedir. Faktörü oluşturan değişkenler iş görenlerin davranışlarına ve düşüncelerine verilen öneme dair ifadeleri içermektedir.

Kariyer ve Gelişim Olanakları" olarak belirlenen ikinci faktörün toplam varyansı açıklama oranı yaklaşık 0,11 düzeyindedir. Toplam 6 değişkenden oluşan ikinci faktörün faktör yükleri 0,686-0,484 arasında olup, ortalaması 3,65 özdeğeri 4,03 standart sapması 4,57 Cronbach Alpha değeri 0,81 F değeri 32,759 ve  $p < 0,01$  düzeyindedir. Faktörü oluşturan değişkenler işgörenlerin kariyer planlaması ve kişisel gelişimine yönelik ifadeleri içermektedir.

Toplam varyansın %5,79'nu açıklayan ve 6 değişkenden oluşan üçüncü faktör "kurumsal itibar" olarak ifade edilmiştir. Kurumsal itibar faktörü, 0,689 – 0,562 arasında faktör yüklerinden meydana gelmektedir. Aynı zamanda kurumsal itibar faktörü 4,25

ortalamaya, 2,14 özdeğere, 4,08 standart sapmaya, 0,86 Cronbach Alpha değerine, 8,832 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyindedir. Faktörü oluşturan değişkenler işletmenin sahip olması gereken tanınırlık, imaj, işletme kültürü gibi sembolik ifadeleri kapsamaktadır.

İş görenlerin hak ettiği maaş, prim, tazminat sistemi gibi ifadeleri içeren ve dördüncü faktör olarak yer alan “ekonomik unsurlar” faktörü toplam varyansın %4,11’ini açıklamakta ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Ekonomik unsurlar faktörü 0,766 – 0,689 arasındaki faktör yüklerinden oluşmakta olup, 4,44 ortalamaya, 1,52 özdeğere, 3,37 standart sapmaya, 0,90 Cronbach Alpha değerine, 18,485 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyindedir.

Toplam varyansın %3,57’sini açıklayıp ve 7 ifadeden oluşan beşinci faktör “çalışma koşulları” olarak ifade edilmiştir. Çalışma koşulları faktörü 0,684 – 0, 593 arasındaki faktör yüklerine sahip olmakla birlikte, 4,33 ortalamaya, 1,32 özdeğere, 4,36 standart sapmaya, 0,87 Cronbach Alpha değerine, 16,746 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyindedir. Çalışma koşulları faktörü içerisinde iş görenlerin performans düzeylerini etkilemekte olan ifadeler yer almaktadır.

Açıklayıcı faktör analizinde altıncı faktör olarak yer alan “sosyal unsurlar” faktörü toplam varyansı açıklama oranının %3,04’ünü oluşturmakta ve 4 ifadeden meydana gelmektedir. Sosyal unsurlar faktörü 0,806 – 0,677 arasındaki faktör yüklerinden oluşmakta olup, 3,87 ortalamaya, 1,12 özdeğere, 3,43 standart sapmaya, 0,83 Cronbach Alpha değerine, 28,553 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyindedir. Sosyal unsurlar faktörü işletmenin iş görenlerini bir araya getirmeye dair etkinliklere yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Toplam varyansın %2,87’sini açıklayan ve 3 ifadeden oluşan yedinci faktör aynı zamanda bağımlı değişken olan “işveren markası” olarak ifade edilmiştir. İşveren markası faktörü 0,775 – 0,734 arasındaki faktör yüklerinden oluşmakta olup, 4,37 ortalamaya, 1,06 özdeğere, 2,03 standart sapmaya, 0,86 Cronbach Alpha değerine, 4,03 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyindedir. İşveren markası faktörü ise iş görenlerin iş veren markasının etki düzeyini belirlemeye yönelik ifadelerle sahiptir.



### 3.6. Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Güvenirlilik ve geçerlik analizleri yapıldıktan sonra, hipotezlere ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

#### 3.6.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasında ilişki ya da bağımlılık olup olmadığını var ise yönünün ne şekilde olduğunu ve gücünü ifade etmek amacıyla oldukça yaygın bir şekilde kullanılan analiz tekniklerinden birisidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 224). Temel amacı bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişiklik göstereceğini görmek olan korelasyon analizinin sahip olduğu korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değer alır (Cohen, Cohen, West ve Aiken, 2003: 28). Korelasyon katsayısının 1’e yakınlığı ilişki derecesini, artı ya da eksi değer alması ise ilişkinin yönünü göstermektedir (Can, 2014: 347).

Kalaycı ‘ya (2018:116) göre, korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibidir:

- $r = 0,00-0,25$  arası çok zayıf ilişki,
- $r = 0,26-0,49$  arası zayıf ilişki,
- $r = 0,50-0,69$  arası orta düzeyde ilişki,
- $r = 0,70-0,89$  arası yüksek düzeyde ilişki,
- $r = 0,90-1,00$  arası çok yüksek düzeyde ilişkilidir.

Korelasyon analizinde determinasyon katsayısı “ $r^2$ ” değişkenlerinden birinde olan değişkenliğin diğer değişken tarafından yüzde kaçının açıklandığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2016: 32; Can, 2014: 351). Tablo 3.7.’de değişkenler ile gerçekleştirilen Pearson korelasyon katsayısı analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir.

**Tablo 3.7. Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1-Çalışanlara Değer Algısı	1						
2-Kariyer ve Gelişim Olanakları	,893**	1					
3-Kurumsal İtibar	,763**	,715**	1				
4-Ekonomik Unsurlar	,714**	,688**	,760**	1			
5-Çalışma Koşulları	,706**	,680**	,772**	,891**	1		
6-Sosyal Unsurlar	,576**	,601**	,507**	,591**	,610**	1	
7-İşveren Markası	,659**	,647**	,729**	,799**	,852**	,519**	1

Pearson korelasyon (2 yönlü), \* $p < .05$  \*\* $p < .01$

Tablo 3.7.'da "Çalışanlara Değer Algısı", "Kariyer ve Gelişim Olanakları", "Kurumsal İtibar", "Ekonomik Unsurlar", "Çalışma Koşulları", "Sosyal Unsurlar" bağımsız değişkenlerinin oluşturduğu faktörler ile "İşveren Markası" bağımlı değişkenlerinin oluşturduğu faktör arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

### **3.6.1.1. Çalışanlara Değer Algısı**

"Çalışanlara Değer Algısı" ile "İşveren Markası" arasında pozitif, doğrusal yönlü, anlamlı ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ) ve orta düzeyde ( $r = 0,659$ ) bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre işletmede yönetimin iş görenlere önem vermesi, onlara karşı güven duyması, gerek duyduğunda onlara yardım etmesi, onların fikrini önemsemesi, yönetsel uygulamalarla iş görenlerde aidiyetlik duygusunu oluşturması ve onlara karşı samimi tutum ve davranış sergilemesi ve buna önem vermesi işveren markasının oluşmasında olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır.

### **3.6.1.2. Kariyer ve Gelişim Olanakları**

"Kariyer ve Gelişim Olanakları" ile "İşveren Markası" arasında pozitif, doğrusal yönlü, anlamlı ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ) ve orta düzeyde ( $r = 0,647$ ) bir ilişki olduğu görülmüştür. İş görenlere yönelik yurtdışında çalışma fırsatının sunulması, farklı departmanlarda tecrübe kazanımının sağlanması, iş görenlerin gelişimine önem verip oryantasyon programlarının düzenlenmesi, iş görenlere yönelik kariyer planlamaları yapılarak onlara yardımcı olunması ve yapılacak olan terfilerde adaletli bir yaklaşım sergilenmesi ve bunun fiili olarak gerçekleştirilmesi işveren markasını olumlu anlamda etkilemektedir.

### **3.6.1.3. Kurumsal İtibar**

"Kurumsal İtibar" ile "İşveren Markası" arasında pozitif, doğrusal yönlü, anlamlı ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ) ve yüksek düzeyde ( $r = 0,729$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. İşletmenin, belirli bir saygınlığa sahip olması, özellikle uluslararası arena bilinirliğinin olması, işletme işleyişine dair belirli etik kurallarının bulunması, güven konusunda olumlu izlenim barındırması ve iş görenler tarafından çalışılmak istenilen bir yer olması gibi unsurlar işveren markasının gelişimine olumlu katkılar sunmaktadır.

#### **3.6.1.4. Ekonomik Unsurlar**

“Ekonomik Unsurlar” ile “İşveren Markası” arasında pozitif, doğrusal yönlü, anlamlı ( $p<0,05$ ;  $p<0,01$ ) ve yüksek düzeyde ( $r=,799$ ) bir ilişki oluşmuştur. İş görenlere karşı cezbedici ekonomik unsurların yaratılması ve sunulması, maaş-prim gibi ödemelerin zamanında yapılıyor olması, sigorta ve tazminat gibi yasal düzenlemelerin uygulanıyor olması gibi hususlar işveren markasının olumlu anlamda gelişimine fayda sağlamaktadır.

#### **3.6.1.5. Çalışma Koşulları**

“Çalışma Koşulları” ile “İşveren Markası” arasında pozitif, doğrusal yönlü, anlamlı ( $p<0,05$ ;  $p<0,01$ ) ve yüksek düzeyde ( $r=,852$ ) bir ilişki söz konusudur. İşletme içerisinde yardımlaşma kültürünün bulunması, sakin ve motive edici bir çalışma ortamına sahip olunması, iş görenler arasında ayırım gözetmeden eşit iş yükü dağılımının yapılıyor olması, teknolojik yeniliklere uygun şekilde çalışma ortamının dizayn edilmesi, çalışma saatlerinin belirli olması ve bunun uygulanması işveren markasının gelişimine olumlu katkılar sunmaktadır.

#### **3.6.1.6. Sosyal Unsurlar**

“Sosyal Unsurlar” ile “İşveren Markası” arasında pozitif, doğrusal yönlü, anlamlı ( $p<0,05$ ;  $p<0,01$ ) ve orta düzeyde ( $r=,519$ ) bir ilişki söz konusudur. İşletmenin veya başka kuruluşların düzenlemiş olduğu etkinliklere iş görenlerin ve ailelerinin katılımının sağlanıyor olması, iş görenlere bu etkinliklerde işletmeyi temsil görevinin veriliyor olması işveren markasının olumlu anlamda gelişmesini etkilemektedir.

### **3.6.2. Regresyon Analizi**

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006: 154). Aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden, bağımlı değişkeni ne şekilde etkilediğini açıklamak amacıyla regresyon analizi yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2016: 91; Can, 2014: 264). Korelasyon analizi ile belirlenen faktörler arasındaki ilişki, çalışmanın amacına uygun sonuçlar ortaya koymada

yeterli olamayabilir. Bu ilişkilerin varlığı kadar bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenlerden etkilenip etkilenmediği, etkileniyor ise etki düzeyinin ne derece de olduğu önemlidir. Bu sebeple bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenlerin oluşturduğu faktör gruplarına yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada geliştirilen hipotezler, faktör analizi sonucunda ortaya konulan boyutların (çalışanlara değer algısı, kariyer ve gelişim olanakları, kurumsal itibar, ekonomik unsurlar, çalışma koşulları, sosyal unsurlar) tek boyuttan oluşan işveren markası bağımlı değişkeni arasındaki ilişkileri üzerinden test edilmesi neticesinde irdelenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerini test etmek için tek bağımlı değişken olan işveren markası ölçeği dikkate alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine yönelik bulgular Tablo 3.8.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.8. İşveren Markasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	p
	B	St. hata	$\beta$		
Sabit	,443	,107		4,132	,000
1-Çalışanlara Değer Algısı	-,032	,048	-,037	-,678	,498
2-Kariyer ve Gelişim Olanakları	,092	,045	,104	2,023	,044
3-Kurumsal İtibar	,126	,041	,127	3,115	,002
4-Ekonomik Unsurlar	,131	,052	,131	2,515	,012
5-Çalışma Koşulları	,625	,054	,618	11,606	,000
6-Sosyal Unsurlar	-,036	,025	-,042	-1,398	,163

Bağımlı değişken: İşveren Markası, R= ,863; R<sup>2</sup>= ,746; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=,743; F= 247,163; p<,001

Tablo 3.8.'de bağımsız değişkenlerin oluşturduğu “Çalışanlara Değer Algısı”, “Kariyer ve Gelişim Olanakları”, “Kurumsal İtibar”, “Ekonomik Unsurlar”, “Çalışma Koşulları”, “Sosyal Unsurlar” faktörlerinin bağımlı değişkenlerin oluşturduğu “İşveren Markası” faktörü üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Regresyon analizi sonucunda “Çalışanlara Değer Algısı”, “Kariyer ve Gelişim Olanakları”, “Kurumsal İtibar”, “Ekonomik Unsurlar”, “Çalışma Koşulları”, “Sosyal Unsurlar” faktörlerinin tümü İşveren Markası” faktörünü

%74 oranında anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ( $R=0,863$ ;  $R^2=0,746$ ; Düzeltmiş  $R^2= 0,743$ ;  $F=247,163$ ;  $p<,001$ ). Bir değişkenin başka bir değişkeni etkileyip etkilemediğini yorumlayabilmek için regresyon analizinde öncelikle “t” ve “p” değerlerine bakılması gerekir. Bunun için  $t>1.8$  ve  $p<.05$  olmalıdır.

“Çalışanlara Değer Algısı” faktörünün “İşveren Markası” faktörü üzerindeki etkisini değerlendirebilmek için regresyon analizi bulgularını incelemek gerekir. Bulgulara göre “Çalışanlara Değer Algısı” faktörünün “İşveren Markası” faktörü üzerinde etkisinin olmadığı ( $t=-,678$  ve  $p=,498$ ) görülmektedir. Buna göre işletmede yönetimin iş görenlere önem vermesi, onlara karşı güven duyması, gerek duyduğunda onlara yardım etmesi, onların fikrini önemsemesi, yönetsel uygulamalarla iş görenlerde aidiyetlik duygusunu oluşturması, onlara karşı samimi tutum ve davranış sergilemesi ve buna önem vermesinin işveren markası üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Regresyon analizi sonucunda “Kariyer ve Gelişim Olanakları” faktörünün “İşveren Markası” faktörü üzerindeki etkisini değerlendirebilmek için analiz bulgularını değerlendirmek gerekir. Analiz bulgularına göre “Kariyer ve Gelişim Olanakları” faktörünün “İşveren Markası” faktörü üzerinde etkisinin olduğu ( $t=2,02$  ve  $p=,044$ ) görülmektedir. İş görenlere yönelik yurtdışında çalışma fırsatının sunulması, farklı departmanlarda tecrübe kazanımının sağlanması, iş görenlerin gelişimine önem verip oryantasyon programlarının düzenlenmesi, iş görenlere yönelik kariyer planlamaları yapılarak onlara yardımcı olunması ve yapılacak olan terfilerde adaletli bir yaklaşım sergilenmesi ve bunun fiili olarak gerçekleştirilmesinin işveren markası üzerinde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

“Kurumsal İtibar” faktörünün “İşveren Markası” faktörü üzerindeki etkisini belirleyebilmek için analiz sonuçlarını incelemek gerekir. Söz konusu bulgulara göre “Kurumsal İtibar” faktörünün “İşveren Markası” faktörü üzerinde etkisinin olduğu ( $t=3,11$  ve  $p=,002$ ) görülmektedir. İşletmenin, belirli bir saygınlığa sahip olması, özellikle uluslararası arena bilinirliğinin olması, işletme işleyişine dair belirli etik kurallarının bulunması, güven konusunda olumlu izlenim barındırması ve iş görenler tarafından çalışılmak istenilen bir yer olması gibi unsurların işveren markası üzerinde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Regresyon analizinin bir diğere sonucunda ‘‘Ekonomik Unsurlar’’ faktörünün ‘‘İşveren Markası’’ faktörü üzerindeki etkisini belirleyebilmek için analiz sonuçlarını incelemek gerekir. Bulgulara göre ‘‘Ekonomik Unsurlar’’ faktörünün ‘‘İşveren Markası’’ faktörü üzerinde etkisinin olduğu ( $t=2,51$  ve  $p=,012$ ) görülmektedir. İş görenlere karşı cezbedici ekonomik unsurların yaratılması ve sunulması, maaş-prim gibi ödemelerin zamanında yapılıyor olması, sigorta ve tazminat gibi yasal düzenlemelerin uygulanıyor olması gibi hususların işveren markası üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

‘‘Çalışma Koşulları’’ faktörünün ‘‘İşveren Markası’’ faktörü üzerindeki etkisini değerlendirebilmek için analiz bulgularını incelemek gerekir. Bulgulara göre ‘‘Çalışma Koşulları’’ faktörünün ‘‘İşveren markası’’ faktörü üzerinde etkisinin olduğu ( $t=11,6$  ve  $p=,000$ ) görülmektedir. İşletme içerisinde yardımlaşma kültürünün bulunması, sakin ve motive edici bir çalışma ortamına sahip olunması, iş görenler arasında ayırım gözetmeden eşit iş yükü dağılımının yapılıyor olması, teknolojik yeniliklere uygun şekilde çalışma ortamının dizayn edilmesi, çalışma saatlerinin belirli olması ve bunun uygulanmasının işveren markası üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Regresyon analizinin bir başka sonucunda ‘‘Sosyal Unsurlar’’ faktörünün ‘‘İşveren Markası’’ faktörü üzerindeki etkisini değerlendirebilmek için analiz bulgularını incelemek gerekir. Bulgulara göre ‘‘Sosyal Unsurlar’’ faktörünün ‘‘İşveren markası’’ faktörü üzerinde etkisinin olmadığı ( $t=-1,39$  ve  $p=,163$ ) görülmektedir. İşletmenin veya başka kuruluşların düzenlemiş olduğu etkinliklere iş görenlerin ve ailelerinin katılımının sağlanıyor olması, iş görenlere bu etkinliklerde işletmeyi temsil görevinin veriliyor olmasının işveren markası üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.9. Araştırmanın Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	t	p	Sonuç
H1- İşletmenin çalışanlarda yarattığı değer algısı, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler	-,678	,498	Red
H2- İşletmenin çalışanlara sunduğu kariyer ve gelişim olanakları, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler	2,023	,044	Kabul
H3- İşletmenin çalışanlarının gözündeki kurumsal itibarı, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler	3,115	,002	Kabul
H4- İşletmenin çalışanlara sunduğu ekonomik unsurlar, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler	2,515	,012	Kabul
H5- İşletmenin çalışanlara sunduğu çalışma koşulları, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler	11,606	,000	Kabul
H6- İşletmenin çalışanlara sunduğu sosyal unsurlar, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler	1,398	,163	Red

Bu sonuçlar doğrultusunda araştırma kapsamı kısmında geliştirilen hipotezlerden ‘‘İşletmenin çalışanlara sunduğu kariyer ve gelişim olanakları, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler’’ H2 hipotezi, ‘‘Kurumsal itibar, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkilemektedir’’ H3 hipotezi, ‘‘İşletmenin çalışanlara sunduğu ekonomik unsurlar, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler’’ H4 hipotezi ve ‘‘Çalışma koşulları, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkilemektedir’’ H5 hipotezi kabul edilirken, işveren markası faktörüne bir etkisi bulunmayan ‘‘Çalışanlara değer algısı, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkilemektedir’’ H1 hipotezi ve ‘‘Sosyal unsurlar, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkilemektedir’’ H6 hipotezi reddedilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler tartışma ve sonuç başlığı altında açıklanmaktadır.

### 3.6.3. Cinsiyete Göre İşveren Markası Algılamasının Karşılaştırılması

‘‘Çalışanlara Değer Algısı’’, ‘‘Kariyer ve Gelişim Olanakları’’, ‘‘Kurumsal İtibar’’, ‘‘Ekonomik Unsurlar’’, ‘‘Çalışma Koşulları’’, ‘‘Sosyal Unsurlar’’ ve ‘‘İşveren Markası’’ faktörlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla bağımsız t testi yapılmıştır.

**Tablo 3.10. Kadın Ve Erkeklerin ‘‘Çalışanlara Değer Algısına’’ Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**

Faktörler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	df	p
1-Çalışanlara Değer Algısı	Kadın	215	4,18	,803	,115	511	,909
	Erkek	298	4,17	,798			

Bağımsız örneklem t testi, erkek ve kadınların işletmenin ‘‘Çalışanlara Değer Algısına’’ karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Kadın (ort=4,18, SS=,803) ve Erkek (ort=4,17, SS=,798) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t(511)=,115$ ,  $p=,909$ ). Bu sonuçlara göre, kadınların işletmenin ‘‘Çalışanlara Değer Algısına’’ karşı tutumlarının erkeklere göre daha pozitif olmasına rağmen fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 3.11. Kadın Ve Erkeklerin “Kariyer ve Gelişim Olanaklarına” Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**

Faktörler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	df	p
2-Kariyer ve Gelişim Olanakları	Kadın	215	4,15	,773	,256	511	,798
	Erkek	298	4,13	,803			

Bağımsız örneklem t testi, erkek ve kadınların işletmenin “Kariyer ve Gelişim Olanaklarına” karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Kadın (ort=4,15, SS=,773) ve Erkek (ort=4,13, SS=,803) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t(511)=,256$ ,  $p=,798$ ). Bu sonuçlara göre, kadınların işletmenin “Kariyer ve Gelişim Olanaklarına” karşı tutumlarının erkeklere göre daha pozitif olmasına rağmen fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 3.12. Kadın Ve Erkeklerin “Kurumsal İtibara” Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**

Faktörler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	df	p
3-Kurumsal İtibar	Kadın	215	4,31	,683	,122	511	,903
	Erkek	298	4,30	,716			

Bağımsız örneklem t testi, erkek ve kadınların işletmenin “Kurumsal İtibarına” karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Kadın (ort=4,31, SS=,683) ve Erkek (ort=4,30, SS=,716) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t(511)=,122$ ,  $p=,903$ ). Bu sonuçlara göre, kadınların işletmenin “Kurumsal İtibarına” karşı tutumlarının erkeklere göre daha pozitif olmasına rağmen fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 3.13. Kadın Ve Erkeklerin “Ekonomik Unsurlara” Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**

Faktörler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	df	p
4-Ekonomik Unsurlar	Kadın	215	4,37	,628	,980	511	,328
	Erkek	298	4,30	,741			

Bağımsız örneklem t testi, erkek ve kadınların işletmenin “Ekonomik Unsurlarına” karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Kadın (ort=4,37, SS=,628) ve Erkek (ort=4,30, SS=,741) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t(511)=,980$ ,  $p=,328$ ). Bu sonuçlara göre,



kadınların işletmenin “Ekonomik Unsurlarına” karşı tutumlarının erkeklere göre daha pozitif olmasına rağmen fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 3.14. Kadın Ve Erkeklerin “Çalışma Koşullarına” Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**

Faktörler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	df	p
5- Çalışma Koşulları	Kadın	215	4,33	,662	,476	511	,634
	Erkek	298	4,30	,706			

Bağımsız örneklem t testi, erkek ve kadınların işletmenin “Çalışma Koşullarına” karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Kadın (ort=4,33, SS=,662) ve Erkek (ort=4,30, SS=,706) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t(511)=,476$ ,  $p=,634$ ). Bu sonuçlara göre, kadınların işletmenin “Çalışma Koşullarına” karşı tutumlarının erkeklere göre daha pozitif olmasına rağmen fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 3.15. Kadın Ve Erkeklerin “Sosyal Unsurlara” Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**

Faktörler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	df	p
6- Sosyal Unsurlar	Kadın	215	4,10	,728	,715	511	,475
	Erkek	298	4,05	,881			

Bağımsız örneklem t testi, erkek ve kadınların işletmenin “Sosyal Unsurlara” karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Kadın (ort=4,10, SS=,728) ve Erkek (ort=4,05, SS=,881) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t(511)=,715$ ,  $p=,475$ ). Bu sonuçlara göre, kadınların işletmenin “Sosyal Unsurlarına” karşı tutumlarının erkeklere göre daha pozitif olmasına rağmen fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 3.16. Kadın Ve Erkeklerin “İşveren Markasına” Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması**

Faktörler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	df	p
7- İşveren Markası	Kadın	215	4,38	,666	,672	511	,502
	Erkek	298	4,33	,717			

Bağımsız örneklem t testi, erkek ve kadınların işletmenin “İşveren Markasına” karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Kadın (ort=4,38, SS=,666) ve Erkek (ort=4,33, SS=,717) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t(511)=,672$ ,  $p=,502$ ). Bu sonuçlara göre, kadınların işletmenin “İşveren Markasına” karşı tutumlarının erkeklere göre daha pozitif olmasına rağmen fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.



## SONUÇ

Mevcut ekonomik düzen içerisinde hemen hemen her sektör bazında olduğu gibi turizm sektörü alanında da rekabetçi ortam, her geçen zaman dilimi sürecinde etkisini genişleterek ve farklı isimlerle telaffuz edilerek etki düzeyini ulusal ve küresel boyutta hissettirmektedir. Geline bu noktada işletmelerin söz konusu rekabetçi ortamda daha avantajlı bir konuma sahip olma arzusu ile çeşitli çalışmalar yapma isteği zorunlu bir hal almaktadır. Bu çalışmalardan bir tanesi ise işveren marka uygulamasıdır.

Rekabetçi düzenin egemen olduğu bir alanda işveren markası uygulaması zorunlu bir hale bürünmektedir. İşveren markasına gerekli olan önemini veren işletmeler, çarpan etkisi şeklinde belirli avantajları ele geçirerek diğer rakip işletmeleri saf dışı bırakma isteğini barındırmaktadır. Bu avantajları sıralamak gerekirse ilk olarak potansiyel iş gören konumunda yer alan nitelikli iş görenleri işletmeye kazandırmak arzusu yer almaktadır. Nitelikli iş görenlerin işletmeye dahil edilmesi ile hizmetlerin daha başarılı bir şekilde yerine getirilmesi amaçlanmakta, hizmet başarısı daha fazla müşteri ve müşteri memnuniyeti anlamına gelmekte olup bu ise satışların daha üst düzeylerde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu süreç ise sadık müşteri sayısının, ortalama satış tutarlarının yükselmesine ve diğer işletmelere karşı başarılı olunmasına katkı sunmaktadır. Çarpan etkisi olarak nitelenen bu avantaj döngüsünün sürekli bir şekilde aktif olması için gereken unsur nitelikli iş görenlere sahip olunmasına bağlıdır ve bunun içinde işletmenin işveren markasını başarılı şekilde gerçekleştirmesi hususu önem kazanmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, iş görenlerin iş yeri seçiminde işveren markasının etki düzeyini ve içerik olarak hangi unsurlara önem verdiklerini belirlemektir. Bu doğrultuda araştırma amacına uygun hipotezler kullanılmıştır. Ayrıca bağımlı değişken olan “işveren markası” faktörü üzerinde bağımsız faktörlerin etkisinin olup olmadığının incelenmesi yer almaktadır. Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesinde turizm öğrenimi gören bireyler ile 2019 yılının Nisan-Mayıs aylarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizi bireylerden elde edilen 513 anket formu ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda, bireylerin demografik özelliklerine dair bulgular incelendiğinde, ankete katılan bireylerin ağırlıkla erkek çalışanlardan meydana geldiği görülmektedir. Söz konusu diğer verilere göre ankete katılan bireylerin çoğunlukla bekar bireylerden oluştuğunu ifade etmek mümkün olmaktadır. Bununla birlikte ankete katılan bireylerin yaş aralığının ağırlıklı olarak 18-25 arasında olması bekar bireylerin ağırlıkta olmasına dair açıklayıcı durum olmaktadır. Bireylerin öğrenim durumunu içeren verilere bakıldığında ise oransal üstünlüğün diğer lise türlerinde olduğu görülmektedir. Turizm sektörüne sadece turizm liselerinden değil diğer lise türlerinden de katılımın sağlanması sektörün etki alanının ve cazibeliğinin genişlediğine dair bilgiyi verebilir.

Demografik özellikler incelenmeye devam edildiğinde, bireylerin sektörde çalışma sürelerinin sırasıyla çoğunlukla 1 yıldan az ve 1-3 yıl aralığında oluştuğu belirlenmiştir. Bu durumun sebepleri olarak ise ankete katılan bireylerin sektör içerisinde yeni istihdam olanağı kazanmaları, bireylerin örgütsel bağlılıklarını zedeleyecek hususlarda beklentilerinin karşılık göremeyerek çalışmalarının kısa süreli olması ve turizm sektörünün mevsimsellik özelliğinden kaynaklanan istihdam dışı kalınması gibi unsurlarla demografik özelliklerde ortaya çıkan çalışma sürelerine girdikleri ifade edilebilir. Ayrıca bireylerin çoğunlukla çalışılan işletme türünde oteli tercih ettikleri belirlenmiştir.

Elde edilen veriler ile gerçekleştirilen AFA neticesinde, “çalışanlara değer algısı”, “kariyer ve gelişim olanakları”, “kurumsal itibar”, “ekonomik unsurlar”, “çalışma koşulları” ve “sosyal unsurlar” olmak üzere toplam altı adet faktörün bağımsız değişkeni ve “işveren markası” faktörünün ise bağımlı değişkeni oluşturduğu belirlenmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla öncelikle araştırmada elde edilen verilerle korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda, “işveren markası” bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü orta ve yüksek düzeyde ilişkiler gerçekleştiği görülmüştür. Korelasyon analizi sonucunda “işveren markası” ile bağımsız faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek düzeydeki ilişkinin “çalışma koşulları” faktörü ile olduğu, en düşük düzeydeki ilişkinin ise “sosyal unsurlar” ile gerçekleştiği belirlenmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda, ‘‘kariyer ve gelişim olanakları’’, ‘‘kurumsal itibar’’, ‘‘ekonomik unsurlar’’ ve ‘‘çalışma koşulları’’ faktörlerinin bağımlı değişken olan ‘‘işveren markası’’ faktörünü anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bunun yanı sıra ‘‘çalışanlara değer algısı’’ ve ‘‘sosyal unsurlar’’ faktörlerinin ‘‘işveren markası’’ faktörünü anlamlı bir şekilde etkilemediği belirlenmiştir.

İşveren markası çalışmalarında işletmelerin işveren itibarı, işveren imajı gibi sembolik konularda paydaşlarının saygınlığını kazanmaları gerekmektedir. Yapılan regresyon analizinde ‘‘kurumsal itibar’’ faktörünün ‘‘çalışma koşulları’’ faktöründen sonra ‘‘işveren markasına’’ en fazla etki eden faktör olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan bireylerin kurumsal itibar boyutu ifadelerine vermiş oldukları cevaplar neticesinde işletme isminin iş görenlere referans olarak iyi bir konumda yer alması, işletmenin paydaşlarca güven duyulan bir konumda olması, özellikle uluslararası anlamda itibar sahibi olması, belirli etik kurallarına sahip olması ve diğer iş görenler tarafından da çalışılmak için tercih edilecek bir konumda olması gibi unsurlara iş görenlerin işveren markası kapsamında önem verdikleri belirlenmiştir. Bu noktada sayılan unsurlara sahip olan işletmelerin, iş görenler tarafından daha fazla tercih edilme sıklığı gösterilmeleri işveren markası kapsamında ‘‘kurumsal itibar’’ faktörünün ve ifadelerinin önemliliğini ortaya koymaktadır. Lievens vd.nin (2007) ifade ettiği şekli ile nitelikli iş görenler söz konusu olduğunda itibar faktörüne ilişkin ifadeler iş görenler tarafından daha çok dikkat edildiği dile getirilmiştir (Lievens vd., 2007: 48). Cable ve Turban (2003) potansiyel iş görenlerin, bir işveren işletmeyi çalışılacak yer olarak istemesinde etkisi olan faktörlerde ilk olarak işletmenin tanınırlık ve itibar düzeyinin olduğunu ve bunun bir işveren işletmeyi daha tercih edilir hale getirerek işveren markasını etkilediğini ifade etmiştir (Cable ve Turban, 2003: 2260). Ayrıca Adler ve Ghiselli (2015) ise işveren markası boyutlarını açıklarken örgütsel boyut içerisinde ‘‘işveren itibarı ve imajı’’ faktörüne yer vermiştir (Adler ve Ghiselli, 2015: 2). İş görenlerin kendi kariyerlerine artı değer kazandırmak ve maddi açıdan yaşamlarını garanti altına alma isteği, işletmenin kurumsal itibarından gerek iş yaşamı gerekse sosyal hayat içerisinde faydalanma arzusu gibi gerekçelerle işletmenin ismi, güvenilirliği, tanınırlığı, sahip olduğu anlayış gibi konularda iş görenlerin daha hassas davranmaları doğrultusunda ‘‘Kurumsal itibar, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.’’ H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışma hayatı sürecinde hemen hemen her bir iş gören kendi düşünceleri etrafında bir kariyer planı yapmaktadır ve iş görenler bu plan neticesinde çalışacakları işletmeleri tercih etmektedirler. İş görenlerin bir birey olarak hayatlarını belirli refah düzeyinde sürdürebilmeleri, ihtiyaçlarını giderebilmeleri ve aynı zamanda saygınlık, tanınırlık, başarı gibi soyut tatmin duygularını kazanabilmeleri için kariyerlerinde başarılı şekilde devam etmeleri gerekliliği vardır. Bu yüzden iş görenler, kariyer planlarına karşılık verebilen, eğitim ve gelişim açısından katkı sağlama kapasitesine sahip olan, farklı alanlarda tecrübe kazanmaları olanağını sunan, periyodik olarak gerçekleştirilen terfilerde belirli kuralları uygulayan ve kendileri için bir kariyer planlaması unsurları açısından işletmeleri ve işveren markasını değerlendirebilmektedir. Kesoğlu (2017) perakende sektöründe işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve terfi ve kariyer fırsatlarının örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Kesoğlu, 2017: 78). Kucherov ve Zavyalova (2012) fonksiyonel boyut içerisinde kariyer ve gelişim faktörüne yer vererek bu faktörü, işletmelerin iş görenlere kendilerini geliştirmeye yönelik verdikleri fırsat olarak değerlendirmişler ve işveren markası içerisinde olması gerekliliğini ifade etmişlerdir (Kucherov ve Zavyalova, 2012: 88). Melin (2005) potansiyel iş görenlerin tercih edecekleri işletmelerde bilhassa eğitim olanakları istediğini ifade etmiştir (Melin, 2005: 22). Aynı şekilde Ambler ve Barrow (1996) işveren markası boyutlarını açıklarken fonksiyonel boyut içerisinde kariyer ve gelişim olanaklarına yer vermiştir (Ambler ve Barrow, 1996: 186). İfade edilen sebepler ve göstergeler ışığı altında iş görenlerin kariyer ve gelişimlerine verdikleri önem doğrultusunda “İşletmenin çalışanlara sunduğu kariyer ve gelişim olanakları, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler.” H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Maslow tarafından oluşturulan İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinde temel ihtiyaçların iş görenler tarafınca karşılanması için ekonomik kazançların değeri yadsınamaz bir gerçekliği oluşturur. Temel ihtiyaçlarını karşılama hususunda sıkıntı yaşamakta olan bir iş görenin işine bağlılığı olumsuz anlamda etkilenebilir, motivasyon kaybı yaşayabilir ve performans olarak istenilen düzeyde verim sağlamayabilir. Ayrıca iş görenler tarafından ekonomik kazançların temel ihtiyaçları karşılama dışında statü, konum, itibar, saygınlık ve sevilme gibi konularda da katkısı bulunabilmektedir. Bu yüzden bir iş gören açısından maaş, prim, sigorta, tazminat gibi ekonomik kazançların önemliliği farklı boyutlara ulaşabilmektedir. Bu düşüncelerin etkisi ile işveren markasının boyutlarını oluşturan

farklı çalışmalarda ekonomik kazançlar faktörü sürekli olarak yer almıştır. Khoshnevis ve Gholipour (2017) iş görenler ve işveren markası faktörleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için bankacılık sektöründe bir çalışma gerçekleştirmiştir ve işveren markası ile iş görenlerin işletmede tutulması arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiş olup araştırmada iş görenler tarafından en çok tercih edilen işveren markası faktörü başında ekonomik unsurların olduğunu tespit etmiştir (Khoshnevis ve Gholipour, 2017: 150). Öksüz (2019) işveren markalaşması sürecinde maaş ve diğer ekonomik unsurların önemini tespit etmek için çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada maaş başta olmak üzere ekonomik unsurların işveren markası için en temel unsur olduğunu ve hemen hemen bütün kalımcılar tarafından bunun tasdiklendiğini belirtmiştir (Öksüz, 2019: 329). Berthon vd. (2005), Maxwell ve Knox (2009), Kimpakom ve Dimmitt (2007) işveren markasını boyut açısından sınırlandırırken ekonomik boyuta yer vermişlerdir (Berthon vd. 2005: 154, Maxwell ve Knox, 2009: 900, Kimpakom ve Dimmitt, 2007: 57). İş görenlerin temel ihtiyaçları karşılama, sosyal alanda saygınlık ve statü kazanma, performans olarak verimli olma açısından ekonomik kazançları motivasyon kaynağı olarak görmeleri sebebiyle, “ İşletmenin çalışanlara sunduğu ekonomik unsurlar, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler” H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışma koşulları, iş görenlere yüklenmiş olan görevlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi bakımından önem taşımaktadır. İş görenlerin performans düzeylerini, işe ve işletmeye bağlılıklarını etkileme kapasitesine sahip olan çalışma koşulları iş görenlere çalışma yaşamları boyunca yardımcı olan etkenlerden birisi olarak öne çıkmaktadır. İş görenlerin hem motivasyon duygularını yükselterek çalışma yaşamlarında başarılı olmasını hem de çalışma yaşamlarındaki başarıyı sosyal yaşamlarına aktarabilmeleri açısından çalışma koşulları bir işletmenin işveren markası unsurları açısından bir koşul olarak ön plana çıkmaktadır. Bilim yazınında gerçekleştirilen araştırmalarda da “çalışma koşulları” işveren markası çalışmaları içerisinde olması gereken bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Rampl (2014), iş görenlerin tercihi ettiği işveren markası faktörlerini ve uygulamalarını belirlemek için çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonuçlarında çalışma koşulları ve ortamı faktörünün iş görenlerin işletmeye dahi edilmesinde önem verilmesi gereken ilk faktör olarak değerlendirmiştir (Rampl, 2014: 1489). Öksüz (2019) işveren markalaşması sürecinde çalışma koşullarının önemini tespit etmek için çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda çalışma ortamı faktörünün

işveren markası için önemli bir unsur olduğunu ve katılımcıların bazıları için çalışma koşullarının ekonomik unsurlardan daha önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır (Öksüz, 2019: 329). Burawat (2015) ise çalışma koşulları faktörünün iş görenler açısından beklenti oluşturduğunu ve işletmelerde çalışma koşullarının sağlanmasının iş görenleri etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Burawat, 2015: 558). Sağır (2016) iş görenlerin çalışma koşulları istenilen düzeyde oluşturulduğu takdirde iş görenlerin verimliliğinin ve işe bağlılığının olumlu anlamda gelişeceğini ifade etmiştir (Sağır, 2016: 436). Aynı şekilde Oğuz (2012), Lievens ve Highhouse (2003), Kara (2013), Jain ve Bhatt (2015) işveren markasını boyutlarına göre açıklarken çalışma koşulları faktörünün işveren markası uygulaması içerisinde olması gereken bir unsur olarak değerlendirme yapmıştır (Oğuz, 2012: 11, Lievens ve Highhouse, 2003: 85, Kara, 2013: 102, Jain ve Bhatt, 2015: 439). Ayrıca Herzberg-Mausner-Snyderman (1959) tarafından oluşturulan Çift Etken kuramında çalışma koşulları faktörünün işletmeler için olmazsa olmaz bir faktör olduğu belirtilmiştir. Demir (2011) araştırmasında çalışma koşulları faktörünün iş görenlerin işte kalma niyetine ve düşüncelerine anlamlı şekilde etkide bulunduğu belirtilmiştir (Demir, 2011: 461-462). İş görenlerin, çalışma koşullarını, performans düzeylerinin yükselmesi ve bağlılıklarının oluşması açısından motive edici bir unsur olarak değerlendirmelerinden dolayı, ‘‘İşletmenin çalışanlara sunduğu çalışma koşulları, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler.’’ H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlara değer algısı ve sosyal unsurlar çalışmaları yapılması işveren markası dahilinde olması gereken unsurlardır. Bu unsurlar iş görenlerin işletmeye karşı bakış açılarının olumlu anlamda şekillenmesi için gerçekleştiriliyor olarak nitelendirilse de araştırmanın belirli bir yaş gruplarına yönelik gerçekleştirilmesi, iş görenlerin bütününe karar olarak değerlendirilmemesini sağlayabilir. Şahin (2011), Şenel (2012) belirli bir yaş grubu altında yer alan iş görenlerin çalışma yaşamları içerisinde kariyer planı, değer verdikleri unsurlar gibi konularda tam anlamıyla bir karara ulaşmamış olduklarını ve bunun sonucunda ise söz konusu işe bağlılıklarının alt düzeylerde gerçekleştiğini belirtmiştir (Şahin, 2011: 27, Şenel, 2012: 4). Belirli yaş grubu içerisinde yer alan iş görenlerin çalışma yaşamlarında motivasyon kaynağı olarak daha çok ekonomik unsurlar, çalışma koşulları gibi nispeten somut konulara eğilim göstermesi ve daha çok soyut nitelik taşıyan çalışanlara değer algısına karşı aynı eğilimi göstermemesi dolayısıyla, ‘‘İşletmenin çalışanlarda yarattığı değer algısı, işveren markasını anlamlı bir şekilde



etkiler.” H1 hipotezi reddedilmiştir. Aynı şekilde bu yaş grubu içerisinde yer alan iş görenlerin sosyal unsurlara karşı mesafeli olması ve bireysellik anlayışını tercih etmelerinden dolayı, “İşletmenin çalışanlara sunduğu sosyal unsurlar, işveren markasını anlamlı bir şekilde etkiler.” H6 hipotezi reddedilmiştir.

İş görenlerin iş yeri seçiminde işveren markasının etkisini belirlemeye yönelik bu çalışmada, “Kariyer ve gelişim olanakları”, “Kurumsal İtibar”, “Ekonomik Unsurlar” ve “Çalışma Koşulları” faktörlerinin işveren markasını anlamlı olarak etkilediği ve “Çalışanlara Değer Algısı” ve “Sosyal Unsurlar” faktörlerinin ise işveren markasını anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda altı hipotezden, dört hipotezin kabul edildiği, iki hipotezin ise reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları ve alan yazında elde edilen bilgilerle araştırmanın önerileri şu şekilde belirtilmiştir:

- İş görenlerin iş yeri seçiminde işveren markasının etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın, işveren markası ile ilgili alan yazınında yapılacak olan çalışmalar için kaynak olabileceği düşünülmektedir.
- İşletmelerin mevcut iş görenleri bünyelerinde tutabilmeleri ve potansiyel iş görenleri işletmeye çekebilmeleri için işveren markasına gerekli olan önemi vermeleri gerekmektedir.
- Çalışanlara değer algısı yaratılmasının ve sosyal unsurların işveren markasına yönelik bir etkisinin olmadığı görülmüştür. İşveren işletmenin, çalışanlara değer algısı ve sosyal unsurlar çalışması yaparken iş görenlerin yaş aralığına ve iş görenlerin bu konuda önceliklerinin bulunup bulunmadığına göre hareket etmesi gereklidir.
- Kariyer ve gelişim olanaklarının işveren markasını anlamlı bir şekilde etkilemesi sebebiyle işveren işletme ve insan kaynaklarının iş görenlere yönelik eğitim ve gelişim programları, kariyer planlaması oluşturma, farklı departmanlarda ve yurt dışında çalışma olanağının sunulması, yapılacak olan terfilerde hakkaniyet esasının gözetilmesi gibi unsurların işveren markası kapsamında gerçekleştirilmesine daha fazla önem verilmesi gereklidir.

- Kurumsal itibarın işveren markasını anlamlı bir şekilde etkilemesi dolayısıyla işveren işletme ve insan kaynaklarının işletme ismi, itibarı, imajı, güveni, cazibeliği gibi unsurları konusunda çalışmalar yapması gereklidir.
- Ekonomik unsurların işveren markasına etkisinin bulunmasından dolayı işveren işletme tarafından iş görenlere yönelik maaş, prim ve yasal boyutu olan tazminat ve sigorta konularında iş görenlerin haklarının korunması ve adaletli bir şekilde bu unsurların düzenlenmesi gereklidir.
- Çalışma koşulları, iş görenlerin performans düzeylerinin ve işe bağlılıklarının sağlanmasına yönelik olacak şekilde dizayn edilmeli ve görev dağılımı eşitlik esasına göre yapılmalıdır.
- İşletmelerin, işveren markalarını oluşturması ve bu konuda sorumluluğu üstlenmesi için gerekli departmanları bulunmalıdır.
- İş görenlere yönelik faaliyetlerde sorumlu departman olan insan kaynaklarının sorumluluğu artırılmalı ve denetimi yapılmalıdır.
- Uluslararası anlamda rekabet edebilmek amacıyla turizm sektöründe bulunan işletmelerin işveren markası çalışmalarında teşvik edilmesi sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon. (Çev. S. Uyan). İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adler, H. ve Ghiselli, R. (2015) "The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers", *Journal of Management and Strategy*, 6(1): 1-9.
- Ağaoğlu, K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulaması, Ankara, MPM Yayınları.
- Ağaoğlu, Y., S. (2013). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Marka Tescillerinin İncelenmesi, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 15, 25, Ss.37-46.
- Aıman-Smith, L., Bauer, T.N., Cable, D., M. (2001). Are You Attracted? Do You İntend To Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), Ss. 219-237.
- Ak, T. (2009). " Marka Yönetimi Ve Tüketici Karar Sürecine Etkileri" (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Akat, İ. (1999). İşletme Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları.
- Akçay. A., Timur, N., Ulukan, C. (2013). "Kent Merkezinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araçsal ve Sembolik Özelliklerin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), Ss.319-340.
- Akdemir, A. (2008). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ankara, Orion Kitapevi.
- Aksu, Ö. (1993). Ücretler Ve Verimlilik, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Basımevi.
- Aksu, G., Eser, M. T. & Güzeller, C. O. (2017). Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Akyıldız, H. (2001). Ücret Yapısının Oluşumu, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını No:11, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları, 4. Baskı.
- Alley W., E., Darby M., M. (1995). Estimating The Benefits Of Personnel Selection and Classification, The Practical Benefits of Personnel Testing: An Extension Of The Taylor-Russell Tables To Multiple Job Categories, M.H.R Division, Brooks.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), Pp.185-206.

- Anca, C., E., Roderick, B. (2007). "The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective", *Industrial Marketing Journal*, No: 36, Ss. 135-137.
- Anderson, G., Bryson, J. (2012). *The Good Employer: The Image and The Reality*, Victoria University Of Wellington Legal Research Papers, 2(10), 1-18.
- Aras, H., (1993). *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*, Ankara, Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Ardıç, K., Gündoğmuş, E. (2016). Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi, *Journal Of Behavior At Work* 1 ( 1 ) , Ss. 1-14.
- Arkonaç, S. (1993). *Grup İlişkileri*, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Arslan, F. M. (2015). *Masamızda Marka Sohbetleri*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Ashforth, B., E., Mael F. (1989). *Social Identity Theory and The Organizations*. *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. Bursa, Ezgi Kitapevi.
- Babcanova, D., Babcan, M., Odlerova, E. (2010). *Employer Branding- Source of Competitiveness of The Industrial Plants*, *Research Papers Faculty of Materials Science And Technology Slovak University Of Technology*, 18 (29), Pp. 55-61.
- Backhaus K., Tikoo S. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, Vol. 9 Iss: 5, Pp. 501-517.
- Baloğlu, Z. (2016). "İşletmelerde Kurumsal Kimlik Yönetimi: Adana İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerindeki Çalışanlar Üzerine Bir İnceleme" (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Barrow S., Mosley R. (2005). *Bringing The Best Of Brand Management To People At Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Barutçugil, İ. (1984). *Turizm İşletmeciliği*, Bursa.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin Ve Elde Tutmanın Anahtarı*, İstanbul, Optimist Yayın Ve Dağıtım.
- Batman, O. (2008). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul, Değişim Yayınları.
- Baum, M., Kabst, R. (2013). "How To Attract Applicants In The Atlantic Versus The Asia Pacific Region? A Cross-National Analysis On China, India, Germany, And Hungary." *Journal of World Business*, 48: 175-185.

- Bayrak, M., E. (2016). ‘‘İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama’’ (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrak, S. (2001). Ahlak ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul, Beta Yayınları.
- Bayram, C. (2010). Kariyer Planlama Yönetimi, Çoban Yayıncılık, Türkiye.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E. (1996). İşletmeler İçin Davranış Biçimleri, İstanbul, Avcıol Basım Yayın.
- Benligiray, S. (2003). Ücret Yönetimi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 178.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L., L., (2005). ‘‘Captivating Company: Dimensions of Attractiveness In Employer Branding’’, International Journal Of Advertising, 24(2), Pp. 151-172.
- Beugré, C., D. (1998). Managing Fairness In Organizations, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Bingöl, D. (1997). Personel Yönetimi, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Blythe, J. (2001). Pazarlama İlkeleri. (Çev. Yavuz Odabaşı). İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi.
- Bowd, R., Bowd, L. (2001). Assessing A Financial Value For A Corporate Entity’s Reputation; A Proposed Formula.
- Brief, A., P. (1998). Attitudes In and Around Organizations, Sage Publications, California.
- Bruce, D., Harvey, D. (2010). Marka Bilmecesi, (Çev. Aslı Özer). İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Buchanan, B. (1974). ‘‘Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations’’, Administrative Science Quarterly, 19, 4, 533-546.
- Buğdaycıoğlu, Ö. (2014). ‘‘İşveren Markalaması’’ (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Burawat, P. (2015). The Relationships Among Perceived Employer Branding, Employee Engagement and Employee Expectation In Service Industry. International Business Management, 9(4), 554-559.
- Büyüköztürk, G. (2016). Veri Analizi El Kitabı, 22. Baskı, Ankara, Pegem Akademi.
- Bostancıoğlu, Ş., B., (2019). ‘‘İşveren Markası ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama’’, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Cable, D. M., ve Turban, D. B. (2003). "The Value of Organizational Reputation in The Recruitment Context: A Brand- Equity Perspective". *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi*, 2. Baskı, Ankara, Pegem Akademi
- Can, E. (2007). *Marka Ve Marka Yapılandırma*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, Cilt: 22, Sayı:1, Ss. 225-238.
- Canitez, F. (2016). "Kurumsal Tasarımın Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Oluşumu Üzerine Etkisinin Hizmet Sektöründe İncelenmesi: THY Örneği" (Yayımlanmış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chiaravalle, B., Schenck, B., F. (2013). *Branding For Dummies*. İstanbul, Doğan Yayıncılık.
- Chunping, Yang Ve Xi, Li (2011), "The Study On Employer Brand Strategy In Private Enterprises From The Perspective Of Human Resource Management", *Energy Procedia*, Sayı.5, (2087-2091).
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., Aiken, L., (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis For The Behavioral Sciences*.
- Collins, C., J. (2006). "The Interactive Effects Of Recruitment Practices And Product Awareness On Jobseekers' Employer Knowledge And Application Behaviors", *Cornell University Ilr School*.
- Çalık, T., Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Çelik, H., Bengül, S., S. (2008). "Satış Sonrası Hizmetler ve Ürün Garantilerinin Müşteri Tatmini, Memnuniyeti ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri". *Ankara Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26 Sayı:2 Ss.117-134.
- Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Çetiner, E. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Çifci, S. (2006). "Marka ve Marka Sadakati Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihleri ve Marka Sadakatleri İle İlgili Bir Araştırma" (Yayımlanmış Yüksek Lisan Tezi). *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bolu.
- Çiftçiöğlü, A. (2009). "Kurumsal İtibar Yönetimi", Bursa, Dora Yayıncılık.
- Davies, G. (2008). *Employer Branding And Its Influence On Managers*, *European Journal Of Marketing*, 42(5/6), 667-68.

- Demir, A. (2017). "Otel İşletmelerinde Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Önbüro Departmanında Bir Araştırma" (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, E. (2006). "Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi: World Of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, M. (2002). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği" (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demir, M. (2011). "İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık İle İlişkisi" Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(3), Ss. 453-464.
- Demir, M. & Demir, S.S. (2016). "Akademik Beklenti Akademik Memnuniyet Ve Kariyer Planlaması İlişkisi Turizm Lisans Öğrencileri Örneği". Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 13(1), 46-59.
- Demir, M. (2014). "İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri" (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Denizer, D., Kozak, N., (1998). Otel İşletmeciliği, Ankara, Turhan Kitabevi.
- Doorley, J., Garcia, H., F. (2007). Reputation Management The Key To Successful Public Relations And Corporate Communications, Routledge, New York.
- Dowling, G. (2001). Creating Corporate Reputations: Identity, Image, And Performance, Oxford University Press, New York.
- Edwards, M. (2005). Employer and Employee Branding: Hr Or Pr, Managing Human Resources: Personnel Management In Transition, Ss. 266-287.
- Emeksiz, M., Yolal, M. (2011). Konaklama Hizmetleri ve Organizasyonu, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, Ss. 2-17.
- Ercan, Ğ. – Kan, Ğ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik" Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30(3), ss. 211-216.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi Yeri ve Önemi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(11): ss. 35-54.
- Erdem, B. (2010). "Kat Hizmetleri Yöneticilerinin Hizmet Kalitesi Algıları: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 3, ss. 165-182.
- Erdemir, E. (2007). "İşe Almada Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve Ve Ölçek Geliştirme" (Yayımlanmış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, Z., Gönüllüoğlu, S. (2006). “Kurumsal İmaj Oluşturulmasına İlişkin Bir Literatür Taraması”, Pazarlama Dünyası Dergisi, No: 5, Ss. 46-53.
- Erdoğmuş, N. (2003). Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1996), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım.
- Ergin, D. Y. (1995). “Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik” MÜ Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 7, ss. 125-148.
- Ergülşen, G. (2014). “Marka İmajının Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erkmen, T. (2010). Örgüt Kültürü, İstanbul, Beta Basım.
- Eroğlu, F. (1995). Davranış Bilimleri, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2007). Davranış Bilimleri. İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Ertuğral, S., Aslan, S., Balık, M. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi- Altıncı Bölüm, ss. 177-202, Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları.
- Fombrun, C. (1996). Reputation: Realizing Value From The Corporate İmage. Boston, Harvard Business School Press.
- Gehrels, S.A., Looij, J. (2011). “Employer Branding: A New Approach For The Hospitality Industry”, Research In Hospitality Management, 1(1): 43-52.
- Gemlik, N., Sığırı, Ü. (2007). “Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi”. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 2, Sayı: 11, Ss. 267- 282.
- Gözen, E. (2016). “İşveren Markası Ölçeği Geliştirme ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Graafland, J., Smid, H. (2004). “Reputation, Corporate Social Responsibility and Market Regulation”, Tijdschrift Voor Economie En Management. XlIX, 271-308.
- Great Place To Work, Erişim Tarihi: 03.07.2019, Adres: <https://www.greatplacetowork.com.tr/workplace/item/1786/Hilton>
- Griffin, R. W., Ebert, R. J. (2004). Business, Seventh Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.



- Grieg-Gran, M. (2002). Financial Incentives For Improved Sustainability Performance: The Business Case And The Sustainability Dividend, Mining, Minerals And Sustainable Development, April 2002 No. 47, Ss. 1-49.
- Güney, S. (2000). Yönetim Ve Organizasyon El Kitabı. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Güzelcik, E. (1999). ‘‘Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı’’ (Yayımlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hatch M., J., Schultz M. (2011). Marka Girişimi. İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Brandage Yayınları.
- Herman, D. (2006). Marka Olmak İstiyorum. (Çev. Toros Altuntuğ). İstanbul, Alteo Yayınları.
- Herzberg, F. B., Mausner- B.B. Snyderman (1959), The Motivation to Work. New Jersey. Transaction Publishers (Originally Published in 1959 by John Wiley & Sons, Inc).
- Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E., F. (2003). Measuring Attraction To Organizations. Educational And Psychological Measurement, 63 (6), Ss. 986-1001.
- Hortaçsu, N. (2007). Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik Ve Gruplararası İlişkiler, Ankara, İmge Kitabevi.
- HR Haber, İK Haberleri, Erişim Tarihi: 03.07.2019, Adres: <http://www.hrhaber.com/ik-haberleri/hiltona-2019-en-iyi-isveren-odulu-verildi/1173>
- İçirgen, H., (2016). ‘‘İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma’’, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İslamoğlu, A., H. (1996). Pazarlama Yönetimi Ve Uygulamaları. Yayımevi Yok, Kocaeli.
- Jain, N., Bhatt, P., (2015). ‘‘Employment Preferences Of Job Applicants: Unfolding Employer Branding Determinants’’. Journal Of Management Development. C.34. S.6: 634 – 652.
- Johns, G., Saks, A., M. (2001). Understanding and Managing At Work, Organizational Behaviour, Toronto, Addison Wesley Longman.
- Judge, T., Cable, D. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture and Organizational Attraction. Personal Psychology, Ss. 359-394.
- Kadıbeşegil, S. (2006). İtibar Yönetimi, İstanbul, Mediacat Yayınları.
- Kahveci, N., E. (2018). ‘‘Y Kuşağının İşyeri Seçimini Etkileyen Faktörler: İş Veren Markası ve Sosyo Demografik Özellikler’’ (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalaycı, Ğ. (2018). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 9. Baskı, Ankara, Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.

- Kanter, R., M. (1997). On The Frontiers Of Management, A Harvard Business Review Book, Pentagram Design, Usa.
- Karacan, E., Erdoğan, Ö., N. (2011). “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.21, Sayı.1, (102-116).
- Kara, M. (2013). “İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Düzeyi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Karadeniz, M. (2010). Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Rolü ve Önemi, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Karasar, N., (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemi. (32. Baskı), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Ss.77-97.
- Kavlakoğlu, M., E. (2018). “Şirketlerin İşveren Markası Uygulamaları: Bankaların Sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Araştırma” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, M. (2013). “Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Hizmet Kalitesi Algılamaları Sinop İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kesoğlu, N., (2017). “İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Khoshnevis, M., ve Gholipou, A., (2017). Exploring The Relationship Between Employer Brand And Employees’ Retention, International Journal Of Scientific And Engineering Research 8(10):141-151.
- Kimpakom, N., ve Dimmitt, N., (2007). “Employer Branding: The Perspective of Hotel Management in the Thai Luxury Hotel Industry”, Australasian Marketing Journal. c.15. s.3.
- Knapp, D., E. (2000). Marka Aklı. (Çev. Azra Tuna Akartuna). İstanbul, Mediacat Kitapları.
- Knox, S., And Freeman, C., (2006). “Measuring and Managing Employer Brand Image In The Service Industry”. Journal Of Marketing Management, 22, 695-716.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, Beta Yayınları.

- Kotler, P., Armstrong, G. (2004). Principles of Marketing. New Jersey: Pearson-Prentice Hall Education International.
- Kozak, M. (2017). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımların Teknikleri. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Kucherov, D., ve Zavyalova, E., (2012). "HRD Practices and Talent Management In The Companies With The Employer Brand". European Journal of Training and Development. C.36. S.1: 86-104.
- Kulik, C.T., Ambrose. M., L. (1992). Personal and Situational Determinants Of Referent Choice, Academy Of Management Review, Vol: 17, No: 2, Ss. 212-237.
- Kurtoğlu, E. (2010). "Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği" (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Lawler, E., E. (1971). Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, Mcgraw Hill Series In Psychology, Usa.
- Lievens, F., Highhouse, S. (2003). "The Relation of Instrumental And Symbolic Attributes To A Company's Attractiveness As An Employer." Personnel Psychology 53: 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G. Ve Anseel, F. (2007). "Organizational Identity and Employer Image: Towards A Unifying Framework", British Journal of Management, (18):45-59.
- Love, L., F., Singh, P. (2011). "Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices For Competitive Advantage Through "Best Employer Surveys", Journal Of Business And Psychology 26(2): 175-181.
- Luthans, F. (1992). Organizational Behavior, Usa: Mcgraw Hill Publishing Company.
- Martin, G., Beaumont, P., Doğg, R., Pate J. (2005). "Branding: A New Performance Discourse For Hr?", European Management Journal, Vol.23, No.1, Pp. 76-88.
- Maxwell, R., ve Knox, S., (2009). "Motivating Employees To "Live The Brand": A Comparative Case Study Of Employer Brand Attractiveness Within The Firm". Journal of Marketing Management. C.25. S.9-10: 893-907.
- Melewar, T., C. (2003). Determinants of The Corporate Identity Construct: A Review Of The Literature. Journal of Marketing Communications, 9(4), 195-220.
- Melin, E. (2005). Employer Branding Likenesses and Differences between External and Internal Employer Brand Images. Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce. Sweden, Lulea University of Technology. Master: 92.
- Mimaroğlu, H. (2008). "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma" (Yayımlanmış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Moroko, L., Uncles, M., D.n(2008). "Characteristics of Successful Employer Brand, Brand Management, Cilt.16, Sayı.3, (160-175).
- Oğuz, N. (2012). "İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi" (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Olalı, H., Korzay, M. (1993). Otel İşletmeciliği Ve Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Öksüz, B., (2019). İşveren Markalaşmasının İki Temel Bileşeni Olarak Maaş Ve Çalışma Ortamı: Keşifsel Bir Araştırma, Global Media Journal TR Edition, 10 (19) Güz 2019 Sayısı, 301-331.
- Ören, K., Yüksel, H. (2012). Marka İşveren Veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi, Kamu-İş, Cilt 12, Sayı 3, Ss. 31-52.
- Özcan, M. (1994). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası.
- Özdemir, A., Akpınar, A. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel Ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3), 2002/2: 85-105.
- Özgen, E., Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması, Erciyes İletişim Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Ss.76-86.
- Özgüven, D., E. (2003). Endüstri Psikolojisi. Ankara, Sistem Ofset.
- Özkan, A. (2009). Halkla İlişkiler Yönetimi, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Öztürk, G. (2006). Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5, Sayı:9, Ss. 1-17.
- Palumba, F., Herbig, P. (2000). "The Multicultural Context Of Brand Loyalty," European Journal Of Innovation Management, Cilt:3, Sayı:3, Ss.116-124.
- Perry, A., Wisnom D. (2003). Markanın Dna'sı. (Çev. Zeynep Yılmaz). İstanbul, Mediacat Yayınları.
- Pinder, C., C. (1984). Work Motivation Theory, Issues, And Applications. Usa: Harpercollins Publisher.
- Polat, E., Özdemir, S., Met, Ö. (2015). Bodrum'da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerince Verilen İş İlanlarındaki İşgören Niteliklerinin Analizi, Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi, 1(34), 121-138.
- Puncheva, P. (2008). "The Role Of Corporate Reputation İn The Stakeholder Decision-Making Process", Business & Society, 47 (3), Ss. 272-290.
- Rampl, L. V. (2014). How To Become An Employer Of Choice, Transforming Employer Brand Associations Into Employer First-Choice Brands. Journal Of Marketing Management, 30(13-14), 1486-1504.

- Ratna, R., Singh, P., P., (2013). "Shrm Practices And Employee Satisfaction: Study And Relationship", *Amity Management Review*, Vol: 3, No: 1, 2013, Pp. 75-84.
- Rose, C., Thomsen, S. (2004). "The Impact Of Corporate Reputation Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, 22 (2), 201–210.
- Roy, S. K. (2008). "Identifying The Dimensions Of Attractiveness Of An Employer Brand In The Indian Context". *South Asian Journal Of Management*, 15(4).
- Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Personel Yönetimi*, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi, Politika Ve Yönetimsel Teknikler*. Bursa, Furkan Ofset 8. Baskı.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, İstanbul, Alfa Basın Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa Aktüel Basım.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Alfa Aktüel Basım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa, Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Sadullah, Ö. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No: 537, Eskişehir.
- Sağır, M. (2016). *İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14), 415-439.
- Saldamlı, A. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:7, Sayı:13, Ss.239- 263.
- Schmidt, F., L., Hunter, J., E. (1998). *The Validity And Utility Of Selection Methods In Personnel Psychology*, *Psychological Bulletin* Volume:124.
- Sekiguchi, T. (2004). "A Preliminary Investigation Of The Cognitive Process Of Japanese Undergraduate Job Seekers", *Osaka Keidai Ronshu*, 55 (3), 123-136.
- Sharma, S.- Sharma, S., (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York, John Wiley & Sons Inc.
- Sinha, I., Desarbo, W., S. (1998). *An Integrated Approach Toward The Spatial Modeling Of Perceived Customer Value*. *Journal Of Marketing Research*. 35, 236-249.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E., ve Çinko, M., (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, s.154.
- Smilansky, J. (2002). *Yeni İnsan Kaynakları*, İstanbul, Epsilon Yayınevi.
- Stanton, W., J. (1975). *Fundamentals Of Marketing*. New York: Mcgraw-Hill Book Company.

- Şahin, F., (2011). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt.4, Sayı.1, (24-39).
- Şenel, B., (2012)., “Devamsızlık Nedenleri ve Maliyetinin Araştırılması”, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı.3, (1-17).
- Şener, B. (2001). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Şener, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Taşkın, E. (2001). İşletme Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme, İstanbul, Papatya Yayıncılık.
- Tatar, T., Üner, M. (1992). İşletmecilik İlkeleri, Ankara, Gazi Üniversitesi Yayınları No: 11.
- Tavmergen, P. (2002). Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Terlemez, A., G. (2012). ‘İşveren Markasının, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği’ (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Genel Kurmay Başkanlığı, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Terlemez, B., Şahin, D., Dilek, F. (2016). Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Akademik Motivasyon Düzeyleri. Pamukkale Journal Of Eurasian Socioeconomic Studies, 2(2), 67-78.
- Thomas, R. (2008). Employer Branding For Consultancies, University Of Halmstad, School Of Business And Engineering, Dissertation İn International Marketing.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, OnDokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1): Ss. 203-233.
- Turban, D. B., Forret, M. L., Hendrickson, C. L. (1998). Applicant Attraction To Firms: Influences Of Organization Reputation, Job And Organizational Attributes, And Recruiter Behaviors. Journal Of Vocational Behavior, 44(52), 24-44.
- Türkiye'nin En İyi İşverenleri, Alındığı Tarih: 03.07.2019, Adres: <https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/tuerkiyenin-en-iyi-iverenleri-2019/>
- Türk Dil Kurumu, Markanın Tanımı, Alındığı tarih: 03.07.2019, Adres: [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56867972c428e8.9552884](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56867972c428e8.9552884)
- Tüzün, İ. (2013). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları Ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(1): ss. 61-76.

- Usal, A., Kurgun, O., A. (2001). Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Uztuğ, F. (2003). Markan Kadar Konuş. İstanbul, Mediacat Yayınları.
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, Kamu İş Dergisi, 7 (1).
- Yalçın, S. (1991). Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 4. Basım, Yayın No:246, İstanbul.
- Yaraş, E. (2005). “Tüketicilerin Pazarlama Karması Kararları Ve Marka Değeri Algılamalarına Göre Kümeler Halinde İncelenmesi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, Ss. 349-372.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yenipınar, U. (2004). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Ücretlendirme Sistemleri Ve İzmir İli Uygulaması” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldız, D. (2018). “Örgütsel Değişim İle İşveren Markası Arasındaki İlişki Ve Eczacılık Sektöründe Bir Uygulama” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, G., Yılmaz, E. (2010). “Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama Ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi” Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, (Editor: Atilla Yelboğa). Ankara, Turhan Kitapevi.
- Yılmaz, M. (2002). “İşletmelerde Kurumsal İmaj Ve Oluşumundaki Ana Etkenler” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yumuşak, S. (2008). “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, Ss. 241-251.
- Yüce, N. (2018). “Enerji Sektöründe Halkla İlişkiler Faaliyetleri Ve Dağıtım Şirketlerinin Kurumsal Kimlik Çalışmalarına Etkileri” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), S.291-306.
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Zengin, B., İldeniz, H. (2005). “Turizm Sektöründe Marka Ve İmaj Oluşturmanın Müşteri Talebine Etkileri” Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: Eylül-Ekim, Ss.38.

Zyglidopoulos S., C. (2005). The Impact Of Downsizing On Corporate Reputation, British Journal Of Management, 16 (3), 11-25.

Wayne, C., F. (1992). Managing Human Resources Quality Of Work Life. New York: McGraw-Hill.





## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

#### Sayın Katılımcı,

İşgörenlerin İş Yeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisini ölçmeye yönelik olarak hazırlamış olduğumuz anket sadece 10 dakikanızı alacaktır. Sorulara size en uygun gelen seçeneği işaretlemeniz çalışmanın sağlıklı olması ve doğru sonuçlara ulaşmamız açısından oldukça önemlidir. Vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, sizin ve işletmenizin ismi kesinlikle açıklanmayacaktır. Çalışma sonuçları hakkında bilgi almak isterseniz [emreyasar1852@gmail.com](mailto:emreyasar1852@gmail.com) e-mail adresinden ya da 0531 832 68 27 numaralı telefondan ulaşabilirsiniz.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mahmut DEMİR

Yük.Lis.Öğrencisi Emre Yaşar

<b>Lütfen aşağıdaki soruları size uygun olacak şekilde ve katılma düzeyinize göre işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	
1-Yönetim fikirlerime önem verir.	1	2	3	4	5
2-Yönetim, iş görenlere insan olarak önem verir	1	2	3	4	5
3-Yönetim, iş görenlerin gereksinimini hissettiğinde yardım eder.	1	2	3	4	5
4-Yönetim, iş görenlerin endişelerine karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
5-Yönetim, iş görenlerini rahat hissettirir.	1	2	3	4	5
6-Yönetim, iş görenlerinde aidiyetlik duygusunu oluşturur.	1	2	3	4	5
7-Yönetim, iş görenlerine karşı güven duygusuna önem verir.	1	2	3	4	5
8-Yönetim, iş görenlerine karşı samimiyete önem verir.	1	2	3	4	5
9-İşletme içi terfiler belirlenen kriterlere göre yapılır.	1	2	3	4	5
10-İşletme, iş görenleri için kariyer planlaması yapmaktadır.	1	2	3	4	5
11-İşletme, iş görenleri gelişimine önem verir.	1	2	3	4	5
12-İşletme, iş görenleri için oryantasyon programları düzenler.	1	2	3	4	5
13-İşletme, iş görenleri için uzun vadeli kariyer ilerlemesi için olanaklar sunmaktadır.	1	2	3	4	5
14-İşletme, iş görenler için yurt dışı çalışma fırsatı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
15-İşletme, iş görenler için farklı departmanlarda çalışmalarına fırsat verir.	1	2	3	4	5
16-İşletme, iş görenleri kariyer ilerlemeleri için farklı deneyim kazanmasına olanak sağlar.	1	2	3	4	5
17-İşletmenin ismi benim için iyi bir referanstır.	1	2	3	4	5
18-Güven duyulan bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
19-Teknoloji odaklı bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5

20-Ulusal boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
21-Uluslararası boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
22-Belirli etik kurallarına sahip bir işletme olması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
23-Belirli bir saygınlığa sahip işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
24-Belirli bir geçmişe sahip bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
25-Herkesin çalışmak istediği bir işletme olması önemlidir.	1	2	3	4	5
26-İşletmede emeğimin karşılığı uygun bir maaş alırım.	1	2	3	4	5
27-Maaşımın düzenli olarak ödenir olması	1	2	3	4	5
28-Cazip ve yasal bir tazminat sisteminin olması beni etkiler	1	2	3	4	5
29-Sigorta uygulamasının mecburi olması önemlidir.	1	2	3	4	5
30-İşletmenin benim için bir emeklilik planının olmasına önem veririm.	1	2	3	4	5
31-Teşvik edici bir ödüllendirme sisteminin (Prim, ikramiye) olmasına önem veririm.	1	2	3	4	5
32-İş görenlerin günlük 8 saatten fazla çalıştırılmaması önemlidir.	1	2	3	4	5
33-İşletmede iş görenler arasında yardımlaşma kültürünün olması etkileyicidir.	1	2	3	4	5
34-Sakin ve rahat bir çalışma ortamının olması önemlidir.	1	2	3	4	5
35-Çalışma saatlerinin iş görenler için uygun olmasını önemserim.	1	2	3	4	5
36-Çalışma saatlerinin esnekliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
37-Mesai saatinden sonra eve iş götürme durumunun olmaması sevindiricidir.	1	2	3	4	5
38-Her bir çalışana eşit iş yükünün paylaşılıyor olması önemlidir.	1	2	3	4	5
39-Son teknoloji ve yeniliklerin kullanıldığı bir çalışma ortamının olması çekicilik yaratır.	1	2	3	4	5
40-Çalışma arkadaşlarının motive edici olmasını önemserim.	1	2	3	4	5
41-Çalışanların birlikte olabileceği sosyal programlar yapılır.	1	2	3	4	5
42-Sosyal sorumluluk etkinlikleri sıklıkla düzenlenir.	1	2	3	4	5
43-Sosyal etkinliklere ailem ile katılmam teşvik edilir.	1	2	3	4	5
44-Bölümler- birimler arası spor, sanat vb. etkinlikler düzenlenir.	1	2	3	4	5
45-Diğer kurumların düzenlediği etkinliklerde işletmeyi temsil görevi verilir.	1	2	3	4	5
46-İş yeri seçiminde işveren markası etkilidir.	1	2	3	4	5
47-İşveren markası kariyer planlamasında etkilidir.	1	2	3	4	5
48-İşveren markası nitelikli iş görenler için önemli bir çekicilik yaratır.	1	2	3	4	5

**1-) Cinsiyetiz?**

Kadın ( ) Erkek ( )

**2-) Yaşınız?**

18'den küçük ( ) 18-25 ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( ) 35-39 ( ) 40 ve üzeri ( )

**3-) Eğitiminiz? (Mezun olduğunuz lise türü)**

Turizm meslek liseleri ( ) Diğer ( ) Belirtiniz.....

**4-) Çalıştığınız turizm işletme türü?**

Otel ( ) Seyahat Acentası ( ) Havayolu İşletmesi ( ) Restoran ( ) Diğer ( ) Belirtiniz.....

**5-) Medeni durum?**

Evli ( ) Bekar ( )

**6-) Turizm sektöründe toplam çalışma süreniz?**

1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 ve üzeri ( )

## EK-2 SPSS ANALİZ TABLOLARI

### Frequencies

#### Statistics

	Cinsiyetiniz?	Yaşınız?	Eğitiminiz?	Çalıştığınız turizm işletme türü?	Medeni durum?	Turizm sektöründe toplam çalışma süreniz?
N	Valid	513	513	513	513	513
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,5809	2,0604	1,5595	1,8421	1,9708
Median		2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000
Std. Deviation		,49389	,27644	,49694	1,35944	,16864

### Frequency Table

#### Cinsiyetiniz?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kadın	215	41,9	41,9	41,9
Valid Erkek	298	58,1	58,1	100,0
Total	513	100,0	100,0	

#### Yaşınız?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	487	94,9	94,9	94,9
Valid 25-29	21	4,1	4,1	99,0
Valid 30-34	5	1,0	1,0	100,0
Total	513	100,0	100,0	

#### Eğitiminiz?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Turizm Meslek Liseleri	226	44,1	44,1	44,1
Valid Diğer	287	55,9	55,9	100,0
Total	513	100,0	100,0	

#### Çalıştığınız turizm işletme türü?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Otel	346	67,4	67,4	67,4
Valid Seyahat Acentası	44	8,6	8,6	76,0
Valid Havayolu İşletmesi	13	2,5	2,5	78,6
Valid Restoran	78	15,2	15,2	93,8
Valid Diğer	32	6,2	6,2	100,0
Total	513	100,0	100,0	

#### Medeni durum?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid evli	15	2,9	2,9	2,9
Valid Bekar	498	97,1	97,1	100,0
Total	513	100,0	100,0	

**Turizm sektöründe toplam çalışma süreniz?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 yıldan az	206	40,2	40,2	40,2
1-3 yıl	150	29,2	29,2	69,4
Valid 4-6 yıl	121	23,6	23,6	93,0
7-9 yıl	36	7,0	7,0	100,0
Total	513	100,0	100,0	

**Reliability****Scale: GENEL****Case Processing Summary**

	N	%
Valid	513	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	513	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,942	,946	37

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
ÇDAB1 Yönetim fikirlerime önem verir.	3,55945	1,059220	513
ÇDAB2 Yönetim iş görenlere insan olarak önem verir.	3,82846	,987129	513
ÇDAB3 Yönetim iş görenlerin gereksinimini hissettiğinde yardım eder.	3,77778	,964878	513
ÇDAB6 Yönetim iş görenlerinde aidiyetlik duygusunu oluşturur.	3,65497	,990117	513
ÇDAB7 Yönetim iş görenlerine karşı güven duygusuna önem verir.	3,89279	,946935	513
ÇDAB8 Yönetim iş görenlerine karşı samimiyete önem verir.	3,84405	,959659	513
KGOB9 İşletme içi terfiler belirlenen kriterlere göre yapılır.	3,77583	1,046964	513
KGOB10 İşletme iş görenleri için kariyer planlaması yapmaktadır.	3,48538	1,084461	513
KGOB11 İşletme iş görenleri gelişimine önem verir.	3,81481	,969664	513
KGOB12 İşletme iş görenleri için oryantasyon programları düzenler.	3,83626	,972518	513
KGOB14 İşletme iş görenler için yurt dışı çalışma fırsatı sunmaktadır.	3,32943	1,208147	513
KGOB15 İşletme iş görenler için farklı departmanlarda çalışmalarına fırsat verir.	3,65692	1,060308	513
KUB17 İşletmenin ismi benim için iyi bir referanstır.	4,24951	,881740	513
KUB18 Güven duyulan bir işletme olması önemlidir.	4,33723	,877962	513
KUB21 Uluslararası boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.	4,16764	,928691	513
KUB22 Belirli etik kurallarına sahip bir işletme olması benim için önemlidir.	4,29435	,834502	513
KUB23 Belirli bir saygınlığa sahip işletme olması önemlidir.	4,31384	,848334	513
KUB25 Herkesin çalışmak istediği işletme olması önemlidir.	4,13450	,957821	513
EUB26 İşletmede emeğimin karşılığı uygun bir maaş alırım.	4,35673	,831179	513
EUB27 Maaşımın düzenli olarak ödenir olması önemlidir.	4,49318	,760636	513

EUB29 Sigorta uygulamasının mecburi olması önemlidir.	4,54971	,746061	513
EUB30 İşletmenin benim için bir emeklilik planının olmasına önem veririm.	4,34893	,827437	513
EUB31 Teşvik edici bir ödüllendirme sisteminin(prim,ikramiye) olmasına önem veririm.	4,45614	,782203	513
ÇKB32 İş görenlerin günlük 8 saatten fazla çalıştırılmaması önemlidir.	4,42885	,816879	513
ÇKB33 İşletmede iş görenler arasında yardımlaşma kültürünün olması etkileycidir.	4,38986	,755226	513
ÇKB34 Sakin ve rahat bir çalışma ortamının olması önemlidir.	4,44444	,763763	513
ÇKB36 Çalışma saatlerinin esnekliği benim için önemlidir.	4,17349	,907391	513
ÇKB38 Her bir çalışana eşit iş yükünün paylaşırılıyor olması önemlidir.	4,37622	,803301	513
ÇKB39 Son teknoloji ve yeniliklerin kullanıldığı bir çalışma ortamının olması çekicilik yaratır.	4,21832	,878951	513
ÇKB40 Çalışma arkadaşlarının motive edici olmasını önemserim.	4,30604	,825558	513
SUB41 Çalışanların birlikte olabileceği sosyal programlar yapılır.	4,10331	,949429	513
SUB42 Sosyal sorumluluk etkinlikleri sıklıkla düzenlenir.	3,81676	1,085033	513
SUB43 Sosyal etkinliklere ailem ile katılmam teşvik edilir.	3,70760	1,145764	513
SUB45 Diğer kurumların düzenlediği etkinliklerde işletmeyi temsil görevi verilir.	3,88109	1,028639	513
İM46 İşyeri seçiminde işveren markası etkilidir.	4,35088	,745877	513
İM47 İşveren markası kariyer planlamasında etkilidir.	4,37817	,776404	513
İM48 İşveren markası nitelikli iş görenler için önemli bir çekicilik yaratır.	4,40351	,762236	513

#### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,085	3,329	4,550	1,220	1,367	,109	37

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ÇDAB1 Yönetim fikirlerime önem verir.	147,57700	354,077	,540	.	,941
ÇDAB2 Yönetim iş görenlere insan olarak önem verir.	147,30799	354,604	,569	.	,940
ÇDAB3 Yönetim iş görenlerin gereksinimini hissettiğinde yardım eder.	147,35867	354,262	,593	.	,940
ÇDAB6 Yönetim iş görenlerinde aidiyetlik duygusunu oluşturur.	147,48148	354,985	,557	.	,941
ÇDAB7 Yönetim iş görenlerine karşı güven duygusuna önem verir.	147,24366	354,915	,587	.	,940
ÇDAB8 Yönetim iş görenlerine karşı samimiyete önem verir.	147,29240	355,653	,557	.	,941
KGOB9 İşletme içi terfiler belirlenen kriterlere göre yapılır.	147,36062	355,922	,499	.	,941
KGOB10 İşletme iş görenleri için kariyer planlaması yapmaktadır.	147,65107	355,946	,479	.	,941
KGOB11 İşletme iş görenleri gelişimine önem verir.	147,32164	355,973	,542	.	,941
KGOB12 İşletme iş görenleri için oryantasyon programları düzenler.	147,30019	357,168	,507	.	,941

KGOB14 İşletme iş görenler için yurt dışı çalışma fırsatı sunmaktadır.	147,80702	361,422	,302	.	,943
KGOB15 İşletme iş görenler için farklı departmanlarda çalışmalarına fırsat verir.	147,47953	357,594	,449	.	,942
KUB17 İşletmenin ismi benim için iyi bir referanstır.	146,88694	354,905	,634	.	,940
KUB18 Güven duyulan bir işletme olması önemlidir.	146,79922	356,579	,585	.	,940
KUB21 Uluslararası boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.	146,96881	358,589	,492	.	,941
KUB22 Belirli etik kurallarına sahip bir işletme olması benim için önemlidir.	146,84211	356,582	,617	.	,940
KUB23 Belirli bir saygınlığa sahip işletme olması önemlidir.	146,82261	357,205	,587	.	,940
KUB25 Herkesin çalışmak istediği işletme olması önemlidir.	147,00195	356,689	,529	.	,941
EUB26 İşletmede emeğimin karşılığı uygun bir maaş alırım.	146,77973	357,242	,599	.	,940
EUB27 Maaşımın düzenli olarak ödenir olması önemlidir.	146,64327	357,976	,632	.	,940
EUB29 Sigorta uygulamasının mecburi olması önemlidir.	146,58674	359,278	,598	.	,940
EUB30 İşletmenin benim için bir emeklilik planının olmasına önem veririm.	146,78752	357,976	,577	.	,940
EUB31 Teşvik edici bir ödüllendirme sisteminin(prim,ikramiye) olmasına önem veririm.	146,68031	358,273	,603	.	,940
ÇKB32 İş görenlerin günlük 8 saatten fazla çalıştırılmaması önemlidir.	146,70760	357,989	,585	.	,940
ÇKB33 İşletmede iş görenler arasında yardımlaşma kültürünün olması etkileyicidir.	146,74659	358,143	,631	.	,940
ÇKB34 Sakin ve rahat bir çalışma ortamının olması önemlidir.	146,69201	358,882	,597	.	,940
ÇKB36 Çalışma saatlerinin esnekliği benim için önemlidir.	146,96296	357,157	,547	.	,941
ÇKB38 Her bir çalışana eşit iş yükünün paylaştırılıyor olması önemlidir.	146,76023	358,897	,565	.	,941
ÇKB39 Son teknoloji ve yeniliklerin kullanıldığı bir çalışma ortamının olması çekicilik yaratır.	146,91813	356,950	,573	.	,940
ÇKB40 Çalışma arkadaşlarının motive edici olmasını önemserim.	146,83041	356,731	,620	.	,940
SUB41 Çalışanların birlikte olabileceği sosyal programlar yapılır.	147,03314	356,450	,541	.	,941

SUB42 Sosyal sorumluluk etkinlikleri sıklıkla düzenlenir.	147,31969	356,944	,454	.	,942
SUB43 Sosyal etkinliklere ailem ile katılmam teşvik edilir.	147,42885	358,468	,391	.	,942
SUB45 Diğer kurumların düzenlediği etkinliklerde işletmeyi temsil görevi verilir.	147,25536	356,511	,494	.	,941
İM46 İşyeri seçiminde işveren markası etkilidir.	146,78558	360,548	,552	.	,941
İM47 İşveren markası kariyer planlamasında etkilidir.	146,75828	359,277	,573	.	,940
İM48 İşveren markası nitelikli iş görenler için önemli bir çekicilik yaratır.	146,73294	360,477	,542	.	,941

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
151,13645	376,739	19,409770	37

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People	5213,255	512	10,182		
Between Items	2018,369	36	56,066	95,271	,000
Within People	10846,982	18432	,588		
Residual	10846,982	18432	,588		
Total	12865,351	18468	,697		
Total	18078,607	18980	,953		

Grand Mean = 4,08477

## Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,945
Approx. Chi-Square	10974,953
Bartlett's Test of Sphericity	df
Sig.	,000

#### Communalities

	Initial	Extraction
ÇDAB1 Yönetim fikirlerime önem verir.	1,000	,621
ÇDAB2 Yönetim iş görenlere insan olarak önem verir.	1,000	,674
ÇDAB3 Yönetim iş görenlerin gereksinimini hissettiğinde yardım eder.	1,000	,682
ÇDAB6 Yönetim iş görenlerinde aidiyetlik duygusunu oluşturur.	1,000	,624
ÇDAB7 Yönetim iş görenlerine karşı güven duygusuna önem verir.	1,000	,684
ÇDAB8 Yönetim iş görenlerine karşı samimiyete önem verir.	1,000	,588
KGOB9 İşletme içi terfiler belirlenen kriterlere göre yapılır.	1,000	,579
KGOB10 İşletme iş görenleri için kariyer planlaması yapmaktadır.	1,000	,615
KGOB11 İşletme iş görenleri gelişimine önem verir.	1,000	,616
KGOB12 İşletme iş görenleri için oryantasyon programları düzenler.	1,000	,577
KGOB14 İşletme iş görenler için yurt dışı çalışma fırsatı sunmaktadır.	1,000	,547
KGOB15 İşletme iş görenler için farklı departmanlarda çalışmalarına fırsat verir.	1,000	,563
KUB17 İşletmenin ismi benim için iyi bir referanstır.	1,000	,674
KUB18 Güven duyulan bir işletme olması önemlidir.	1,000	,598
KUB21 Uluslararası boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.	1,000	,537

KUB22 Belirli etik kurallarına sahip bir işletme olması benim için önemlidir.	1,000	,662
KUB23 Belirli bir saygınlığa sahip işletme olması önemlidir.	1,000	,659
KUB25 Herkesin çalışmak istediği işletme olması önemlidir.	1,000	,468
EUB26 İşletmede emeğimin karşılığı uygun bir maaş alırım.	1,000	,729
EUB27 Maaşımın düzenli olarak ödenir olması önemlidir.	1,000	,770
EUB29 Sigorta uygulamasının mecburi olması önemlidir.	1,000	,774
EUB30 İşletmenin benim için bir emeklilik planının olmasına önem veririm.	1,000	,745
EUB31 Teşvik edici bir ödüllendirme sisteminin(prim,ikramiye) olmasına önem veririm.	1,000	,758
ÇKB32 İş görenlerin günlük 8 saatten fazla çalıştırılmaması önemlidir.	1,000	,604
ÇKB33 İşletmede iş görenler arasında yardımlaşma kültürünün olması etkileyicidir.	1,000	,680
ÇKB34 Sakin ve rahat bir çalışma ortamının olması önemlidir.	1,000	,624
ÇKB36 Çalışma saatlerinin esnekliği benim için önemlidir.	1,000	,521
ÇKB38 Her bir çalışana eşit iş yükünün paylaştırılıyor olması önemlidir.	1,000	,573
ÇKB39 Son teknoloji ve yeniliklerin kullanıldığı bir çalışma ortamının olması çekicilik yaratır.	1,000	,568
ÇKB40 Çalışma arkadaşlarının motive edici olmasını önemserim.	1,000	,654
SUB41 Çalışanların birlikte olabileceği sosyal programlar yapılır.	1,000	,655
SUB42 Sosyal sorumluluk etkinlikleri sıklıkla düzenlenir.	1,000	,730
SUB43 Sosyal etkinliklere ailem ile katılmam teşvik edilir.	1,000	,719
SUB45 Diğer kurumların düzenlediği etkinliklerde işletmeyi temsil görevi verilir.	1,000	,663
İM46 İşyeri seçiminde işveren markası etkilidir.	1,000	,765
İM47 İşveren markası kariyer planlamasında etkilidir.	1,000	,817
İM48 İşveren markası nitelikli iş görenler için önemli bir çekicilik yaratır.	1,000	,749

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Compon ent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulati ve %	Total	% of Variance	Cumulati ve %	Total	% of Variance	Cumulati ve %
1	12,852	34,734	34,734	12,852	34,734	34,734	4,471	12,085	12,085
2	4,036	10,909	45,643	4,036	10,909	45,643	4,145	11,201	23,286
3	2,143	5,792	51,435	2,143	5,792	51,435	3,914	10,579	33,865
4	1,524	4,119	55,554	1,524	4,119	55,554	3,595	9,717	43,583
5	1,323	3,575	59,128	1,323	3,575	59,128	2,801	7,572	51,154
6	1,125	3,041	62,169	1,125	3,041	62,169	2,773	7,495	58,650
7	1,065	2,879	65,048	1,065	2,879	65,048	2,367	6,399	65,048
8	,791	2,137	67,186						
9	,749	2,023	69,209						
10	,707	1,912	71,121						
11	,686	1,855	72,976						
12	,643	1,738	74,713						
13	,604	1,633	76,347						
14	,578	1,562	77,909						
15	,544	1,470	79,379						
16	,540	1,458	80,838						
17	,497	1,344	82,182						
18	,487	1,317	83,499						
19	,476	1,285	84,785						
20	,456	1,232	86,017						
21	,431	1,165	87,182						
22	,409	1,106	88,289						
23	,395	1,067	89,356						
24	,360	,973	90,329						



25	,342	,924	91,252					
26	,341	,920	92,173					
27	,335	,906	93,078					
28	,316	,853	93,932					
29	,302	,817	94,749					
30	,288	,777	95,526					
31	,275	,743	96,269					
32	,268	,725	96,994					
33	,262	,708	97,702					
34	,246	,665	98,367					
35	,209	,564	98,931					
36	,202	,545	99,475					
37	,194	,525	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
ÇDAB2 Yönetim iş görenlere insan olarak önem verir.	,770						
ÇDAB7 Yönetim iş görenlerine karşı güven duygusuna önem verir.	,766						
ÇDAB3 Yönetim iş görenlerin gereksinimini hissettiğinde yardım eder.	,764						
ÇDAB1 Yönetim fikirlerime önem verir.	,733						
ÇDAB6 Yönetim iş görenlerinde aidiyetlik duygusunu oluşturur.	,721						
ÇDAB8 Yönetim iş görenlerine karşı samimiyete önem verir.	,693						
ÇKB33 İşletmede iş görenler arasında yardımlaşma kültürünün olması etkileyicidir.		,684					
ÇKB34 Sakin ve rahat bir çalışma ortamının olması önemlidir.		,659					
ÇKB40 Çalışma arkadaşlarının motive edici olmasını önemserim.		,639					
ÇKB38 Her bir çalışana eşit iş yükünün paylaştırılıyor olması önemlidir.		,624					
ÇKB36 Çalışma saatlerinin esnekliği benim için önemlidir.		,613					
ÇKB39 Son teknoloji ve yeniliklerin kullanıldığı bir çalışma ortamının olması çekicilik yaratır.		,608					
ÇKB32 İş görenlerin günlük 8 saatten fazla çalıştırılmaması önemlidir.		,593		,403			
KUB22 Belirli etik kurallarına sahip bir işletme olması benim için önemlidir.			,689				
KUB23 Belirli bir saygınlığa sahip işletme olması önemlidir.			,688				

KUB17 İşletmenin ismi benim için iyi bir referanstır.			,679			
KUB21 Uluslararası boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.			,664			
KUB18 Güven duyulan bir işletme olması önemlidir.			,649			
KUB25 Herkesin çalışmak istediği işletme olması önemlidir.			,562			
EUB30 İşletmenin benim için bir emeklilik planının olmasına önem veririm.				,766		
EUB26 İşletmede emeğimin karşılığı uygun bir maaş alırım.				,744		
EUB27 Maaşımın düzenli olarak ödenir olması önemlidir.				,724		
EUB31 Teşvik edici bir ödüllendirme sisteminin(prim,ikramiye) olmasına önem veririm.	,406		,719			
EUB29 Sigorta uygulamasının mecburi olması önemlidir.	,459		,689			
KGOB14 İşletme iş görenler için yurt dışı çalışma fırsatı sunmaktadır.					,686	
KGOB15 İşletme iş görenler için farklı departmanlarda çalışmalarına fırsat verir.					,678	
KGOB10 İşletme iş görenleri için kariyer planlaması yapmaktadır.					,648	
KGOB12 İşletme iş görenleri için oryantasyon programları düzenler.					,632	
KGOB11 İşletme iş görenleri gelişimine önem verir.	,444				,604	
KGOB9 İşletme içi terfiler belirlenen kriterlere göre yapılır.	,477				,484	
SUB43 Sosyal etkinliklere ailem ile katılmam teşvik edilir.						,806
SUB42 Sosyal sorumluluk etkinlikleri sıklıkla düzenlenir.						,804
SUB45 Diğer kurumların düzenlediği etkinliklerde işletmeyi temsil görevi verilir.						,711
SUB41 Çalışanların birlikte olabileceğis sosyal programlar yapılır.						,677
İM47 İşveren markası kariyer planlamasında etkilidir.						,775
İM46 İşyeri seçiminde işveren markası etkilidir.						,763
İM48 İşveren markası nitelikli iş görenler için önemli bir çekicilik yaratır.						,734

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 8 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	,424	,480	,456	,411	,259	,251	,287
2	,592	-,342	-,231	-,322	,547	,222	-,163
3	-,439	,089	-,175	-,089	,076	,865	,078
4	-,104	-,070	,456	-,684	,053	-,078	,547
5	-,281	-,160	,648	,002	,274	,038	-,632
6	-,429	-,072	-,195	,274	,714	-,312	,301
7	-,057	,781	-,206	-,420	,199	-,184	-,309

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Reliability

### Scale: ÇALIŞANLARA DEĞER VERME

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	513	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	513	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,888	,888	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ÇDAB1 Yönetim fikirlerime önem verir.	3,5595	1,05922	513
ÇDAB2 Yönetim iş görenlere insan olarak önem verir.	3,8285	,98713	513
ÇDAB3 Yönetim iş görenlerin gereksinimini hissettiğinde yardım eder.	3,7778	,96488	513
ÇDAB6 Yönetim iş görenlerinde aidiyetlik duygusunu oluşturur.	3,6550	,99012	513
ÇDAB7 Yönetim iş görenlerine karşı güven duygusuna önem verir.	3,8928	,94694	513
ÇDAB8 Yönetim iş görenlerine karşı samimiyete önem verir.	3,8441	,95966	513

#### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,760	3,559	3,893	,333	1,094	,016	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ÇDAB1 Yönetim fikirlerime önem verir.	18,9981	15,514	,690	,494	,871
ÇDAB2 Yönetim iş görenlere insan olarak önem verir.	18,7290	15,772	,720	,551	,866
ÇDAB3 Yönetim iş görenlerin gereksinimini hissettiğinde yardım eder.	18,7797	15,836	,732	,562	,864
ÇDAB6 Yönetim iş görenlerinde aidiyetlik duygusunu oluşturur.	18,9025	16,045	,677	,477	,873
ÇDAB7 Yönetim iş görenlerine karşı güven duygusuna önem verir.	18,6647	15,923	,737	,562	,863
ÇDAB8 Yönetim iş görenlerine karşı samimiyete önem verir.	18,7135	16,302	,667	,482	,874

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,5575	22,392	4,73199	6

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	1910,759	512	3,732		
Between Items	41,527	5	8,305	19,837	,000
Within People	1071,806	2560	,419		
Residual	1071,806	2560	,419		
Total	1113,333	2565	,434		
Total	3024,092	3077	,983		

Grand Mean = 3,7596

## Reliability

### Scale: KARIYER VE GELİŞİM

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	513	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	513	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,814	,818	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
KGOB9 İşletme içi terfiler belirlenen kriterlere göre yapılır.	3,77583	1,046964	513
KGOB10 İşletme iş görenleri için kariyer planlaması yapmaktadır.	3,48538	1,084461	513
KGOB11 İşletme iş görenleri gelişimine önem verir.	3,81481	,969664	513
KGOB12 İşletme iş görenleri için oryantasyon programları düzenler.	3,83626	,972518	513
KGOB14 İşletme iş görenler için yurt dışı çalışma fırsatı sunmaktadır.	3,32943	1,208147	513
KGOB15 İşletme iş görenler için farklı departmanlarda çalışmalarına fırsat verir.	3,65692	1,060308	513

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,650	3,329	3,836	,507	1,152	,042	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KGOB9 İşletme içi terfiler belirlenen kriterlere göre yapılır.	18,12281	15,440	,536	,337	,793
KGOB10 İşletme iş görenleri için kariyer planlaması yapmaktadır.	18,41326	14,520	,635	,433	,771
KGOB11 İşletme iş görenleri gelişimine önem verir.	18,08382	15,054	,658	,466	,768
KGOB12 İşletme iş görenleri için oryantasyon programları düzenler.	18,06238	15,582	,576	,360	,785
KGOB14 İşletme iş görenler için yurt dışı çalışma fırsatı sunmaktadır.	18,56920	14,851	,498	,278	,805
KGOB15 İşletme iş görenler için farklı departmanlarda çalışmalarına fırsat verir.	18,24172	15,082	,576	,344	,784

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21,89864	20,947	4,576760	6

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	1787,455	512	3,491		
Between Items	106,498	5	21,300	32,759	,000
Within People	Residual	1664,502	2560	,650	
Total	1771,000	2565	,690		
Total	3558,455	3077	1,156		

Grand Mean = 3,64977

## Reliability

### Scale: KURUMSAL İTİBAR

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	513	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	513	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,859	,861	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KUB17 İşletmenin ismi benim için iyi bir referanstır.	4,2495	,88174	513
KUB18 Güven duyulan bir işletme olması önemlidir.	4,3372	,87796	513
KUB21 Uluslararası boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.	4,1676	,92869	513
KUB22 Belirli etik kurallarına sahip bir işletme olması benim için önemlidir.	4,2943	,83450	513
KUB23 Belirli bir saygınlığa sahip işletme olması önemlidir.	4,3138	,84833	513
KUB25 Herkesin çalışmak istediği işletme olması önemlidir.	4,1345	,95782	513

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,250	4,135	4,337	,203	1,049	,007	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KUB17 İşletmenin ismi benim için iyi bir referanstır.	21,2476	11,745	,690	,515	,828
KUB18 Güven duyulan bir işletme olması önemlidir.	21,1598	11,943	,656	,487	,834
KUB21 Uluslararası boyutta bilinen bir işletme olması önemlidir.	21,3294	12,081	,581	,341	,848
KUB22 Belirli etik kurallarına sahip bir işletme olması benim için önemlidir.	21,2027	11,892	,714	,527	,825
KUB23 Belirli bir saygınlığa sahip işletme olması önemlidir.	21,1832	11,853	,706	,520	,826
KUB25 Herkesin çalışmak istediği işletme olması önemlidir.	21,3626	12,013	,567	,335	,852

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25,4971	16,696	4,08605	6

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	1424,708	512	2,783		
Between Items	17,326	5	3,465	8,832	,000
Within People	1004,341	2560	,392		
Residual	1004,341	2560	,392		
Total	1021,667	2565	,398		
Total	2446,374	3077	,795		

Grand Mean = 4,2495

## Reliability

### Scale: EKONOMİK UNSURLAR

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	513	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	513	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,908	,909	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
EUB26 İşletmede emeğimin karşılığı uygun bir maaş alırım.	4,3567	,83118	513
EUB27 Maaşımın düzenli olarak ödenir olması önemlidir.	4,4932	,76064	513
EUB29 Sigorta uygulamasının mecburi olması önemlidir.	4,5497	,74606	513
EUB30 İşletmenin benim için bir emeklilik planının olmasına önem veririm.	4,3489	,82744	513
EUB31 Teşvik edici bir ödüllendirme sisteminin(prim,ikramiye) olmasına önem veririm.	4,4561	,78220	513

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,441	4,349	4,550	,201	1,046	,008	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EUB26 İşletmede emeğimin karşılığı uygun bir maaş alırım.	17,8480	7,434	,723	,550	,897
EUB27 Maaşımın düzenli olarak ödenir olması önemlidir.	17,7115	7,487	,801	,649	,880
EUB29 Sigorta uygulamasının mecburi olması önemlidir.	17,6550	7,617	,784	,647	,884
EUB30 İşletmenin benim için bir emeklilik planının olmasına önem veririm.	17,8558	7,323	,758	,579	,889
EUB31 Teşvik edici bir ödüllendirme sisteminin(prim,ikramiye) olmasına önem veririm.	17,7485	7,466	,778	,640	,885

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,2047	11,401	3,37659	5



**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	1167,502	512	2,280		
Between Items	15,569	4	3,892	18,485	,000
Within People	431,231	2048	,211		
Residual	446,800	2052	,218		
Total	1614,302	2564	,630		
Total					

Grand Mean = 4,4409

**Reliability**

**Scale: ÇALIŞMA KOŞULLARI**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	513	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	513	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,876	,879	7

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
ÇKB32 İş görenlerin günlük 8 saatten fazla çalıştırılmaması önemlidir.	4,4288	,81688	513
ÇKB33 İşletmede iş görenler arasında yardımlaşma kültürünün olması etkileyicidir.	4,3899	,75523	513
ÇKB34 Sakin ve rahat bir çalışma ortamının olması önemlidir.	4,4444	,76376	513
ÇKB36 Çalışma saatlerinin esnekliği benim için önemlidir.	4,1735	,90739	513
ÇKB38 Her bir çalışana eşit iş yükünün paylaşılıyor olması önemlidir.	4,3762	,80330	513
ÇKB39 Son teknoloji ve yeniliklerin kullanıldığı bir çalışma ortamının olması çekicilik yaratır.	4,2183	,87895	513
ÇKB40 Çalışma arkadaşlarının motive edici olmasını önemserim.	4,3060	,82556	513

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,334	4,173	4,444	,271	1,065	,011	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ÇKB32 İş görenlerin günlük 8 saatten fazla çalıştırılmaması önemlidir.	25,9084	14,341	,653	,438	,859
ÇKB33 İşletmede iş görenler arasında yardımlaşma kültürünün olması etkileyicidir.	25,9474	14,319	,728	,549	,850
ÇKB34 Sakin ve rahat bir çalışma ortamının olması önemlidir.	25,8928	14,483	,685	,492	,855
ÇKB36 Çalışma saatlerinin esnekliği benim için önemlidir.	26,1637	14,391	,557	,313	,873
ÇKB38 Her bir çalışana eşit iş yükünün paylaştırılıyor olması önemlidir.	25,9610	14,405	,656	,458	,859
ÇKB39 Son teknoloji ve yeniliklerin kullanıldığı bir çalışma ortamının olması çekicilik yaratır.	26,1189	14,070	,638	,427	,861
ÇKB40 Çalışma arkadaşlarının motive edici olmasını önemserim.	26,0312	13,976	,711	,527	,851

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30,3372	19,048	4,36442	7

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	1393,237	512	2,721		
Between Items	33,870	6	5,645	16,746	,000
Within People	1035,558	3072	,337		
Residual	1035,558	3072	,337		
Total	1069,429	3078	,347		
Total	2462,666	3590	,686		

Grand Mean = 4,3339

## Reliability

### Scale: SOSYAL UNSURLAR

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	513	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	513	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,830	,830	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
SUB41 Çalışanların birlikte olabileceği sosyal programlar yapılır.	4,1033	,94943	513
SUB42 Sosyal sorumluluk etkinlikleri sıklıkla düzenlenir.	3,8168	1,08503	513
SUB43 Sosyal etkinliklere ailem ile katılmam teşvik edilir.	3,7076	1,14576	513
SUB45 Diğer kurumların düzenlediği etkinliklerde işletmeyi temsil görevi verilir.	3,8811	1,02864	513

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,877	3,708	4,103	,396	1,107	,028	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SUB41 Çalışanların birlikte olabileceği sosyal programlar yapılır.	11,4055	7,757	,593	,368	,814
SUB42 Sosyal sorumluluk etkinlikleri sıklıkla düzenlenir.	11,6920	6,585	,724	,535	,755
SUB43 Sosyal etkinliklere ailem ile katılmam teşvik edilir.	11,8012	6,460	,690	,502	,772
SUB45 Diğer kurumların düzenlediği etkinliklerde işletmeyi temsil görevi verilir.	11,6277	7,234	,633	,404	,797

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,5088	11,793	3,43415	4

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	1509,553	512	2,948		
Between Items	42,865	3	14,288	28,553	,000
Within People	768,635	1536	,500		
Residual	768,635	1536	,500		
Total	811,500	1539	,527		
Total	2321,053	2051	1,132		

Grand Mean = 3,8772

## Reliability

### Scale: İŞVEREN MARKASI

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	513	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	513	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,861	,861	3

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
İM46 İşyeri seçiminde işveren markası etkilidir.	4,3275	,75646	513
İM47 İşveren markası kariyer planlamasında etkilidir.	4,3782	,77640	513
İM48 İşveren markası nitelikli iş görenler için önemli bir çekicilik yaratır.	4,4035	,76224	513

#### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,370	4,327	4,404	,076	1,018	,001	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İM46 İşyeri seçiminde işveren markası etkilidir.	8,7817	2,042	,699	,500	,841
İM47 İşveren markası kariyer planlamasında etkilidir.	8,7310	1,853	,789	,625	,755
İM48 İşveren markası nitelikli iş görenler için önemli bir çekicilik yaratır.	8,7057	1,985	,725	,548	,816

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,1092	4,125	2,03096	3

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People	703,962	512	1,375		
Between Items	1,537	2	,769	4,034	,018
Within People	195,129	1024	,191		
Residual					
Total	196,667	1026	,192		
Total	900,629	1538	,586		

Grand Mean = 4,3697

**Correlations**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
CDABOYUT	4,1774	,79995	513
KGOBOYUT	4,1468	,79029	513
KUBOYUT	4,3103	,70199	513
EUBOYUT	4,3348	,69623	513
ÇKBOYUT	4,3216	,68836	513
SUBOYUT	4,0789	,82045	513
IMARKA	4,3571	,69615	513

**Correlations**

	CDABOYUT	KGOBOYUT	KUBOYUT	EUBOYUT	ÇKBOYUT	SUBOYUT	IMARKA
Pearson Correlation	1	,893**	,763**	,714**	,706**	,576**	,659**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	513	513	513	513	513	513	513
Pearson Correlation	,893**	1	,715**	,688**	,680**	,601**	,647**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	513	513	513	513	513	513	513
Pearson Correlation	,763**	,715**	1	,760**	,772**	,507**	,729**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	513	513	513	513	513	513	513
Pearson Correlation	,714**	,688**	,760**	1	,891**	,591**	,799**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	513	513	513	513	513	513	513
Pearson Correlation	,706**	,680**	,772**	,891**	1	,610**	,852**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	513	513	513	513	513	513	513
Pearson Correlation	,576**	,601**	,507**	,591**	,610**	1	,519**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	513	513	513	513	513	513	513
Pearson Correlation	,659**	,647**	,729**	,799**	,852**	,519**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	513	513	513	513	513	513	513

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Regression

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,863 <sup>a</sup>	,746	,743	,35320	,746	247,163	6	506	,000

a. Predictors: (Constant), SUBOYUT, KUBOYUT, KGOBOYUT, EUBOYUT, ÇKBOYUT, CDABOYUT

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	185,004	6	30,834	247,163	,000 <sup>b</sup>
	Residual	63,124	506	,125		
	Total	248,128	512			

a. Dependent Variable: IMARKA

b. Predictors: (Constant), SUBOYUT, KUBOYUT, KGOBOYUT, EUBOYUT, ÇKBOYUT, CDABOYUT

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,443	,107		4,132	,000
	CDABOYUT	-,032	,048	-,037	-,678	,498
	KGOBOYUT	,092	,045	,104	2,023	,044
	KUBOYUT	,126	,041	,127	3,115	,002
	EUBOYUT	,131	,052	,131	2,515	,012
	ÇKBOYUT	,625	,054	,618	11,606	,000
	SUBOYUT	-,036	,025	-,042	-1,398	,163

a. Dependent Variable: IMARKA

## T-Test

**Group Statistics**

	Cinsiyetiniz?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CDABOYUT	Kadın	215	4,1822	,80385	,05482
	Erkek	298	4,1739	,79845	,04625
KGOBOYUT	Kadın	215	4,1574	,77300	,05272
	Erkek	298	4,1393	,80374	,04656
KUBOYUT	Kadın	215	4,3147	,68352	,04662
	Erkek	298	4,3070	,71615	,04149
EUBOYUT	Kadın	215	4,3702	,62891	,04289
	Erkek	298	4,3092	,74101	,04293
ÇKBOYUT	Kadın	215	4,3386	,66299	,04522
	Erkek	298	4,3093	,70695	,04095
SUBOYUT	Kadın	215	4,1085	,72883	,04971
	Erkek	298	4,0576	,88125	,05105
IMARKA	Kadın	215	4,3814	,66687	,04548
	Erkek	298	4,3395	,71713	,04154

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
CDABOYUT	Equal variances assumed	,011	,917	,115	511	,909	,00823	,07165	-,13253	,14900
	Equal variances not assumed			,115	459,377	,909	,00823	,07173	-,13272	,14919
KGOBOYUT	Equal variances assumed	,032	,859	,256	511	,798	,01810	,07078	-,12095	,15716
	Equal variances not assumed			,257	471,391	,797	,01810	,07033	-,12011	,15631
KUBOYUT	Equal variances assumed	,564	,453	,122	511	,903	,00768	,06288	-,11584	,13121
	Equal variances not assumed			,123	473,295	,902	,00768	,06240	-,11494	,13030
EUBOYUT	Equal variances assumed	1,143	,286	,980	511	,328	,06106	,06230	-,06134	,18346
	Equal variances not assumed			1,006	497,646	,315	,06106	,06068	-,05816	,18028
ÇKBOYUT	Equal variances assumed	,009	,923	,476	511	,634	,02936	,06164	-,09174	,15047
	Equal variances not assumed			,481	477,551	,630	,02936	,06100	-,09051	,14924
SUBOYUT	Equal variances assumed	3,950	,047	,693	511	,488	,05092	,07345	-,09338	,19523
	Equal variances not assumed			,715	501,506	,475	,05092	,07125	-,08907	,19091
IMARKA	Equal variances assumed	,356	,551	,672	511	,502	,04191	,06233	-,08054	,16436
	Equal variances not assumed			,680	479,535	,497	,04191	,06160	-,07912	,16294

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler:**

Adı ve Soyadı : Emre Yaşar  
Doğum Yeri ve Yılı : Ereğli / 18.11.1993  
Medeni Hali : Bekar

### **Eğitim Durumu :**

Lisans Öğrenimi : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

### **Yabancı Diller ve Düzeyi:**

İngilizce (Başlangıç)

### **İş Denevimi:**

1. 2017 – 2019, T.C. Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Öğretim Görevlisi.

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:**

1. Yaşar, E. ve Demir, M. (2019). İşveren Markasını Oluşturan Kariyer Değişkenlerinin Bireylerin Kariyer Planlamasına Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. The Third International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability (Futourism 2019) Proceeding Book 26-28 September 2019- Mersin/Turkey, 518-523.