

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN
ARTTIRILMASINDA İŞVEREN MARKALAŞMASI VE
İNSAN KAYNAKLARINA YANSIMASI**

DOKTORA TEZİ

Burcu ÖKSÜZ

DANIŞMAN: Prof. Dr. Z. Beril AKINCI VURAL

İZMİR-2012

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum **“İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması”** adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.



Burcu ÖKSÜZ

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 16/08/2012 tarih ve 25/10 sayılı kararı ile oluşturulan jüri Halkla İlişkiler ve Tanıtım anabilim dalı doktora öğrencisi Burcu Öksüz'ün aşağıda başlığı (Türkçe/ İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve adayı 20/09/2012 günü saat 11.00'da 120 dk. süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerektiğine oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.


Prof. Dr. Z. Beril AKINCI VURAL
BAŞKAN

Başarılı

Başarısız


Düzeltilme (6 ay süreli)


Prof. Dr. Aylin GÖZTAŞ
ÜYE

Başarılı

Başarısız


Düzeltilme (6 ay süreli)


Doç. Dr. Nilay BAŞOK
ÜYE

Başarılı

Başarısız

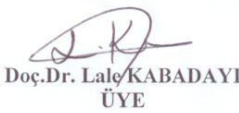
Düzeltilme (6 ay süreli)


Prof. Dr. Tunc DEMİRBİLEK
ÜYE

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)


Doç. Dr. Lale KABADAYI
ÜYE

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)

Tezin Türkçe Başlığı: İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması

Tezin İngilizce Başlığı: The Role of Employer Branding on Enhancing Organizational Attractiveness in Business Companies and Its Reflections on Human Resources

- * 1. Doktora Tezi savunma süresi asgari 90 azami 120 dakikadır.
2. Tutanak (jürinin karar ve imzaları haricinde) bilgisavarda doldurulmalıdır
3. Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.
4. Doktora Tez savunmasında üyelerden en az birinin üniversite dışından olması zorunludur.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
FOTOĞRAFLAR LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
EKLER LİSTESİ	xi
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE: ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE İŞVEREN MARKALAŞMASI

1.1. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK KAVRAMI, İLGİLİ TEORİLER VE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	5
1.1.1. Örgütsel Çekicilik Kavramı ve Önemi.....	5
1.1.2. Örgütsel Çekicilikle İlgili Teoriler	11
1.1.2.1. Çevresel Süreç Metateorisi	13
1.1.2.1.1. Gerçek Çevre ve Algılanan Çevre İlişkisine Yönelik Teoriler.....	13
1.1.2.1.1.1. İşaret Teorisi	13
1.1.2.1.1.2. İmaj Teorisi.....	14
1.1.2.1.1.3. Sezgisel–Sistematik Model.....	14
1.1.2.1.2. Algılanan Çevre ve Çekicilik İlişkisine Yönelik Teoriler.....	14
1.1.2.1.2.1. Maruz Kalma Tutumu Teorisi	15
1.1.2.1.2.2. Beklenti Teorisi.....	15
1.1.2.1.2.3. Genellenebilir Karar Alma Süreci Teorisi	15
1.1.2.2. Etkileşimsel Süreç Metateorisi	16
1.1.2.2.1. Nesnel Uyuma Yönelik Teoriler	16
1.1.2.2.1.1. İhtiyaç–Baskı Teorisi.....	16
1.1.2.2.1.2. Etkileşimsel Psikoloji	17
1.1.2.2.2. Öznel Uyuma Yönelik Teoriler.....	17
1.1.2.2.2.1. İş Uygunluğu Teorisi	17
1.1.2.2.2.2. Çekme–Seçme–Yıpranma Teorisi	17
1.1.2.3. Kişisel Süreç Metateorisi	18
1.1.2.3.1. Sosyal Öğrenme Teorisi.....	18
1.1.2.3.2. Tutarlılık Teorisi	19
1.1.2.3.3. Sosyal Kimlik Teorisi	19
1.1.3. Örgütsel Çekiciliği Etkileyen Faktörler	20

1.2. İŞVEREN MARKALAŞMASI, İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ	23
1.2.1. İşveren Markası ve İşveren Markalaşması	23
1.2.1.1. İşveren Markası Kavramı	23
1.2.1.2. İşveren Markalaşması Kavramı	31
1.2.2. İşveren Markası ve Markalaşmasının Önemi ve Faydaları	34
1.2.3. Kurumsal Markalaşma ve İşveren Markalaşması	42
1.2.4. İşveren Markası İle İlgili Temel Kavramlar	47
1.2.4.1. İşveren Markası Denkliği	47
1.2.4.2. İşveren Markası Farkındalığı	49
1.2.4.3. İşveren Markası Çağrışımları	50
1.2.4.4. İşveren Markası Sadakati	50
1.2.4.5. İşveren Markası Öngörüsü	51
1.2.4.6. İşveren Markası Konumlandırması	53
1.2.4.7. İşveren Markası İletişimi	55
1.2.5. İşveren Markası Yönetimi	59
1.2.5.1. Tanımı ve Süreci	59
1.2.5.2. İşveren Markası Bileşenleri	64

İKİNCİ BÖLÜM METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Önemi	69
2.2. Araştırmanın Amacı	71
2.3. Araştırmanın Temelini Oluşturan Gömülü Teori	71
2.4. Araştırmanın Modeli	78
2.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	80
2.6. Araştırmanın Yöntemleri	82
2.6.1. Birinci Aşama: İşveren Markası Ölçeğinin Geliştirilmesi	82
2.6.1.1. Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi	82
2.6.1.2. Odak Grup Görüşmeleri	84
2.6.1.3. Derinlemesine Görüşmeler	94
2.6.2. İkinci Aşama: İşveren Markası Ölçeğinin Uygulanması	101

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

3.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ AŞAMASINDA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	102
3.1.1. Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi İle Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi	102
3.1.1.1. Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....	102
3.1.1.2. Örgütsel Çekicilik Bağlamında İşveren Markası Bileşenleri.....	104
3.1.1.2.1. Çalışma Ortamı	105
3.1.1.2.2. Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	106
3.1.1.2.3. Kariyer Fırsatları/Gelişimi	107
3.1.1.2.4. İş ve Yaşam Dengesi	108
3.1.1.2.5. İşletme Özellikleri	109
3.1.1.2.6. Kurum Kültürü	110
3.1.1.2.7. Ürün/Hizmet Markası	111
3.1.1.2.8. Liderlik/Yönetim.....	112
3.1.1.2.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	113
3.1.2. Odak Grup Görüşmeleri ve Derinlemesine Görüşmeler İle Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi.....	114
3.1.2.1. Çalışma Ortamının İşveren Markası Oluşumundaki Rolü.....	119
3.1.2.1.1. Eğlenceli ve Mutlu Çalışma Ortamı.....	119
3.1.2.1.2. Sıcak ve Samimi Bir Çalışma Ortamı	122
3.1.2.1.3. Rahat ve Huzurlu Çalışma Ortamı	125
3.1.2.1.4. Fiziksel Olarak Konforlu İş Ortamı	127
3.1.2.1.5. Güvenilir Çalışma Ortamı	128
3.1.2.1.6. Doğayla İç İçe Olan Çalışma Ortamı	130
3.1.2.1.7. Çalışmanın Takdir Edildiği Bir Ortam.....	130
3.1.2.1.8. Demokratik ve Hoşgörülü Çalışma Ortamı.....	132
3.1.2.1.9. Rekabetçi Çalışma Ortamı	135
3.1.2.1.10. Adil Uygulamalara Sahip Çalışma Ortamı	137
3.1.2.1.11. Dayanışma ve Takım Ruhu Olan Çalışma Ortamı.....	138
3.1.2.1.12. Çalışanların Değer Gördüğü Çalışma Ortamı	140
3.1.2.2. Maaş ve Diğer Maddi Faydaların İşveren Markası Oluşumundaki Rolü.....	142
3.1.2.2.1. Maaş	144
3.1.2.2.2. Çift Maaş Gibi Ek Kazançlar	147
3.1.2.2.3. Performansa Dayalı Ödemeler	148
3.1.2.2.4. Kıdeme Dayalı Ücret Artışları	149
3.1.2.2.5. Bireysel Emeklilik Yapılması	149
3.1.2.2.6. Mesleki Eğitim Masraflarının Karşılanması	150
3.1.2.2.7. Kira Desteği ya da Lojman Tahsisi.....	151
3.1.2.2.8. Aile Yardımı Gibi Maddi Destekler.....	151
3.1.2.2.9. Ulaşımaya Yönelik Destekler	152
3.1.2.2.10. Çalışan Ödülleri	152

3.1.2.2.11. Yemek Ödemeleri	153
3.1.2.2.12. Hayat ve Özel Sağlık Sigortası Yapılması	153
3.1.2.3. Kariyer Fırsatlarının ve Gelişiminin İşveren Markası Oluşumundaki Rolü.....	154
3.1.2.3.1. Uluslararası Kariyer Olanakları	155
3.1.2.3.2. Çalışanlara Kariyer Gelişim Fırsatı Sağlanması	156
3.1.2.3.3. Eğitim Alma Durumunda Verilen İzinler	157
3.1.2.3.4. Yurtdışı Eğitim Fırsatları	158
3.1.2.3.5. Çalışanların Yetenekleri Doğrultusunda Yönlendirilmesi.....	158
3.1.2.3.6. Terfi Uygulamaları ve Yükselme İmkânı	160
3.1.2.3.7. Çalışanlara Yönelik Bireysel Kariyer Hedefleri/Planları.....	161
3.1.2.3.8. Çalışanlara Çok Yönlü Gelişme İmkânı Verilmesi.....	163
3.1.2.3.9. Çalışanların Ödüllendirilmesi	164
3.1.2.3.10. Kurum İçinde Eğitim Olanakları.....	164
3.1.2.3.11. Kurum Dışında Mesleki Eğitimler	165
3.1.2.3.12. Çalışanların Kariyer Hedefinin Belirlenmesine Destek Olunması.....	166
3.1.2.4. İş ve Yaşam Dengesinin Sağlanmasının İşveren Markası Oluşumundaki Rolü.....	166
3.1.2.4.1. Ofis Dışından Çalışma Olanığı.....	169
3.1.2.4.2. Yarı Zamanlı Çalışma Olanığı.....	170
3.1.2.4.3. Çocuk Bakımına Destek Olan Uygulamalar	170
3.1.2.4.4. Çalışma Saatlerinin Uygunluğu	171
3.1.2.4.5. İşlerin Çalışma Saatleri Dışına Taşmaması.....	172
3.1.2.4.6. Esnek Çalışma Saatleri.....	174
3.1.2.4.7. İşyerinde Spor Yapabilme Olanakları.....	174
3.1.2.4.8. Çalışanların Ailelerine Yönelik Etkinlikler	175
3.1.2.4.9. Özel Günlerde/Acil Durumlarda Verilen İzinler.....	176
3.1.2.4.10. Annelik–Babalık İzinleri	176
3.1.2.4.11. Sağlığa/Mesleki Sağlığa Yönelik Destekler.....	177
3.1.2.4.12. İşyerinde Sosyal Aktivite Olanakları ve Dinlenme Alanları	178
3.1.2.5. İşletme Özelliklerinin İşveren Markası İçindeki Yeri	179
3.1.2.5.1. Kurumun Finansal Gücü	180
3.1.2.5.2. Firmanın Kurumsal Olması.....	181
3.1.2.5.3. Kurumun Köklü Bir Tarihe Sahip Olması	182
3.1.2.5.4. Kurumun İnsan Odaklı Olması	183
3.1.2.5.5. Kurumun Teknoloji Kullanımı ve Teknolojiye Açıklığı.....	184
3.1.2.5.6. Kurumsal İtibar ve Saygınlık	185
3.1.2.5.7. Kurumun Tanınırlığı ve Bilinirliği.....	186
3.1.2.5.8. Kurumun Pazardaki Başarısı ve Liderliği.....	187
3.1.2.5.9. Kurumun Yaratıcı ve Yenilikçi Olması	188
3.1.2.5.10. Kurumun Uluslararası Olması	190

3.1.2.5.11. Kurumun Büyüklüğü.....	191
3.1.2.5.12. Kurumun Büyük Şehirde Olması.....	192
3.1.3. Birinci Aşama Bulgularının Değerlendirilmesi.....	193
3.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ AŞAMASINDA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	201
3.2.1. Pilot Araştırma	201
3.2.2. Anket İle Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi	201
3.2.2.1. Anket Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....	201
3.2.2.2. Güvenilirlik Analizleri	204
3.2.2.3. Örgütsel Çekiciliği Etkileyen İşveren Markası Faktörleri	206
3.2.3. İkinci Aşama Bulgularının Değerlendirilmesi	209
3.3. TARTIŞMA	210
SONUÇ	213
KAYNAKÇA.....	224
EKLER.....	243
EK 1: ÖLÇEK FAKTÖRLERİNİ BELİRLEME ANKETİ	243
EK 2: İŞVEREN MARKASI ANKETİ.....	245
ÖZGEÇMİŞ	248
ÖZET.....	249
ABSTRACT	251

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: İşveren Marka Denklığı	48
Tablo 2: Örgütsel Çekicilik Bağlamında İşveren Markası Bileşenleri.....	79
Tablo 3: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcı Bilgileri.....	83
Tablo 4: Odak Grup Görüşmeleri Katılımcı Bilgileri	88
Tablo 5: Birinci Odak Grup Görüşmesi İle İlgili Bilgiler	89
Tablo 6: İkinci Odak Grup Görüşmesi İle İlgili Bilgiler	89
Tablo 7: Üçüncü Odak Grup Görüşmesi İle İlgili Bilgiler	89
Tablo 8: Derinlemesine Görüşmeler Katılımcı Bilgileri	95
Tablo 9: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcılarının Cinsiyeti	102
Tablo 10: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcılarının Medeni Hal Durumları.....	103
Tablo 11: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcılarının Sosyo–Ekonomik Statüleri	103
Tablo 12: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcılarının Çalışma Durumu	104
Tablo 13: Çalışma Ortamı Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı	105
Tablo 14: Maaş ve Diğer Maddi Faydalar Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı	106
Tablo 15: Kariyer Fırsatları/Gelişimi Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı	107
Tablo 16: İş ve Yaşam Dengesi Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı.....	108
Tablo 17: İşletme Özellikleri Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı.....	109
Tablo 18: Kurum Kültürü Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı.....	110
Tablo 19: Ürün/Hizmet Markası Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı	111
Tablo 20: Liderlik/Yönetim Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı	113
Tablo 21: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı	114
Tablo 22: Odak Grup Görüşmeleri ve Derinlemesine Görüşmeler İle Elde Edilen Bulgulara İlişkin Kategorilendirme	116
Tablo 23: Katılımcıların Çalışma Ortamına İlişkin Beklentileri	119

Tablo 24: Katılımcıların Maaş ve Diğer Maddi Faydalara İlişkin Beklentileri	143
Tablo 25: Katılımcıların Kariyer Fırsatlarına İlişkin Beklentileri	155
Tablo 26: Katılımcıların İş ve Yaşam Dengesine İlişkin Beklentileri	169
Tablo 27: Katılımcıların İşletme Özelliklerine İlişkin Beklentileri	180
Tablo 28: Katılımcıların Cinsiyeti	201
Tablo 29: Katılımcıların Medeni Hali	202
Tablo 30: Katılımcıların Sosyo–Ekonomik Statüleri	202
Tablo 31: Katılımcıların Çalışma Durumu	203
Tablo 32: Katılımcıların İş Deneyimi Süreleri	203
Tablo 33: Katılımcıların Öğrenim Durumu	203
Tablo 34: Katılımcıların Eğitim Alanı	204
Tablo 35: Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	204
Tablo 36: Faktörlere/Maddelere İlişkin Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	205
Tablo 37: Örgütsel Çekiciliği Etkileyen İşveren Markası Faktörleri	207

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: İşveren Markası	25
Şekil 2: İşveren Markasının Başarı Özellikleri	36
Şekil 3: Bütünleşik Marka Modeli	55
Şekil 4: İşveren Markalaşması Modeli	60
Şekil 5: İşveren Markalaşması Süreci	62
Şekil 6: İşveren Markası Tekerleği	66
Şekil 7: Araştırma Sürecinin Aşamaları	78
Şekil 8: Araştırmanın Modeli	80

FOTOĞRAFLAR LİSTESİ

Sayfa No

Fotoğraf 1: Odak Grup Çalışmalarında Yapılan Kolâj Çalışmaları-1	91
Fotoğraf 2: Odak Grup Çalışmalarında Yapılan Kolâj Çalışmaları-2	92
Fotoğraf 3: Odak Grup Çalışmalarında Yapılan Kolâj Çalışmaları-3	93
Fotoğraf 4: Derinlemesine Görüşmelerde Yapılan Kolâj Çalışmaları Örnekleri-1	97
Fotoğraf 5: Derinlemesine Görüşmelerde Yapılan Kolâj Çalışmaları Örnekleri-2	98
Fotoğraf 6: Derinlemesine Görüşmelerde Yapılan Kolâj Çalışmaları Örnekleri-3	99
Fotoğraf 7: Derinlemesine Görüşmelerde Yapılan Kolâj Çalışmaları Örnekleri-4	100
Fotoğraf 8: Görsel Örneği 1	129
Fotoğraf 9: Görsel Örneği 2	132
Fotoğraf 10: Görsel Örneği 3	134
Fotoğraf 11: Görsel Örneği 4	135
Fotoğraf 12: Görsel Örneği 5	136
Fotoğraf 13: Görsel Örneği 6	139
Fotoğraf 14: Görsel Örneği 7	140
Fotoğraf 15: Görsel Örneği 8	144
Fotoğraf 16: Görsel Örneği 9	157
Fotoğraf 17: Görsel Örneği 10	188

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD: Amerika Birleşik Devletleri
CEO: Chief Executive Officer
DGK: Derinlemesine Görüşme Katılımcısı
İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi
KSS: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OGGK: Odak Grup Görüşmesi Katılımcısı
YÖK: Yükseköğretim Kurulu

EKLER LİSTESİ

Sayfa No

EK 1: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi	244
EK 2: İşveren Markası Anket.....	246

ÖNSÖZ

Örgütsel çekiciliği arttıran işveren markası faktörlerini ortaya koymayı amaçlayan bu tez çalışmasında, iki nicel ve iki nitel yöntem kullanılarak veri toplandı, nicel yöntemlerle 1048, nitel yöntemlerle ise 42 kişiye ulaşıldı. Uzun bir zaman ve yoğun çaba gerektiren bu süreçte bilgisi, deneyimi ve/veya sevgisi ile yanımda olarak beni destekleyen birçok kişi vardı.

Öncelikle her zaman beni destekleyen canım aileme, en çok da “Meleğim” sevgili annem Melek Öksüz’e sınırsız sevgisi, anlayışı ve “Ne zaman bitecek senin okulun?” sorusunu sormaktan vazgeçtiği için teşekkür ederim. Sevgili ağabeyim Murat Öksüz’e ve şimdi hayatta olmasa da hala desteğini hissettiğim anneanneme sonsuz teşekkürler.

Tez sürecinin her aşamasında beni destekleyen, yol gösteren ve karşılaştığım tüm sorunları çözmeme yardım eden tez danışmanım, sevgili hocam Prof.Dr. Beril Akıncı Vural’a, tez kapsamında geliştirilen ölçeğin oluşturulması, uygulanması ve analizinin tüm aşamalarında, bilgilerini paylaşmaktan hiç çekinmeden bana yardım eden, yol gösteren, neyin nasıl olması gerektiğini anlatan ve bana nicel yöntem kullanmayı sevdiren değerli hocam İstanbul Arel Üniversitesi Psikoloji bölümü öğretim üyesi Doç.Dr. Ömer Faruk Şimşek’e sonsuz teşekkürler. Tez izleme komitesinde ve/veya tez jürisinde yer alan, fikirleri ve eleştirileri ile tezime katkı sağlayan değerli hocalarım Prof.Dr. Aylin Göztaş’a, Prof.Dr. Tunç Demirbilek’e, Doç.Dr. Nilay Başok’a ve Doç.Dr. Lale Kabadayı’ya çok teşekkür ederim.

Tez yazım sürecinde ve diğer tüm akademik çalışmalarında her zaman beni destekleyen İzmir Ekonomi Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık bölüm başkanı, değerli hocam Doç.Dr. Ebru Uzunoğlu’na, tezin tüm aşamalarında karşılaştığım sorunları çözmeme yardım eden, yol gösteren ve ne zaman ihtiyacım olsa yanımda olduğunu hissettiren değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Aysun Akan’a, yalnızca akademik alanda değil, her konuda destek veren ve her zaman yanımda olduğunu bildiğim değerli

hocam Doç.Dr. Müjde Ker-Dinçer'e, derinlemesine görüşme yöntemine ilişkin olarak, görüşme sorularının hazırlanmasından verilerin analizine kadar tüm aşamalar hakkında bilgisini ve deneyimini benimle paylaşan, hiç bir görüşme talebimi geri çevirmeyen İzmir Ekonomi Üniversitesi İşletme bölümü öğretim üyesi değerli hocam Yrd. Doç.Dr. Deniz Atik'e, nitel yöntemlerle elde edilen verilerin analizinde fikirlerini benimle paylaşan ve tezin özellikle son dönemlerinde güçlükleri atlatmada yardım eden İzmir Ekonomi Üniversitesi Sosyoloji bölümü öğretim üyesi değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Fulya Doğruel'e, odak grup görüşmeleri konusunda bilgi ve deneyimini aktaran ve aynı zamanda odak grup görüşmelerinin moderatörlüğü de üstlenen Öğr.Gör. Burak Amirak'a sonsuz teşekkürler.

Çeyrek asırdır hayatımda olan Hatice Şen'e ve Sinem Alkan Çelik'e, hep orada olduğunu bildiğim Özlem Akçay'a diğer zamanlarda olduğu gibi tez yazımında da yanımda oldukları ve dostlukları için sonsuz teşekkürler.Tez konusunun belirlenmesi ve tez önerisinin hazırlanmasından itibaren fikirlerini benimle paylaşan, eksiklikleri değerlendiren ve sorunlarıma çözüm önerileri getiren sevgili Öğr.Gör. Selin Türkel'e tezime yaptığı katkı ve dostluğu için teşekkür ederim.

Tezin farklı aşamalarında bana destek veren sevgili arkadaşlarım (alfabetik sırayla) Araş.Gör. A. Erhan Zalluhoğlu'na, Aslı Albayrak'a, Ayça Kılıçlı'ya, Araş.Gör. Burcu Yaman'a, Cemre Şengül'e, Erkan Şölen'e, Araş.Gör.Esin Sayın'a, Gamze Uyan'a, Göksel Uçak'a, Araş.Gör. Gül Coşkun'a, Gürkan Arcan'a, Nergis Melis Durcan'a, Seda Sezgin'e, Araş.Gör. Serçin Sun İpekşen'e, Araş.Gör. Sumru Yıldırım Kaya'ya ve Turgay Ergincan'a çok teşekkür ederim.

Son olarak (en az değil) odak grup görüşmelerinde, derinlemesine görüşmelerde ve anketlerde soruları yanıtlayan 1090 katılımcıya kendileri için ideal işveren olan işletmelerde çalışabilmeleri dileğiyle sonsuz teşekkürler.

Burcu ÖKSÜZ

İZMİR-2012

GİRİŞ

İnsan kaynağının kurumların başarısında sahip olduğu önem anlaşıldıkça, nitelikli insan kaynağına sahip olma ve bağlılıklarını kazanma konusundaki çalışmalar da hız kazanmaktadır. Bu anlamda, son zamanlarda örgütsel çekicilik ve işveren markası kavramlarına olan ilgi, gerek uygulamada, gerekse akademide giderek artmaktadır. Akademik çalışmalar yanında farklı kuruluşlar tarafından “*en iyi işveren*” araştırmaları yapılmakta ve adayların algıları ve tercihleri değerlendirilmektedir. Benzer çalışmaların Türkiye’de de yapılması sevindirici olsa da, henüz konuya ilişkin sektörel ve akademik çalışmalar oldukça azdır.

Bu tezin konusu, örgütsel çekiciliğin arttırılmasında işveren markalaşmasının rolü ile ilgilidir. Tez, işletmeler tarafından değil, adaylardan elde ettiği veriler doğrultusunda örgütsel çekiciliği ve işveren markalaşmasını tartışmaktadır. Dolayısıyla, tez çalışmasında işveren markası olmak için işletmelerin neler yaptığından ziyade adayların ideal işveren tasvirleri ve işletmelere başvurularında etkili olan faktörler değerlendirilmektedir. Tez araştırması, adaylara yönelik yürütülmüş olsa da elde edilen bulgular, işletmeler açısından da önemli çıkarımlar içermekte ve dolayısıyla araştırma, adaylar kadar işletmeleri de ilgilendirmektedir.

Günümüzün iş dünyasında, nitelikli çalışanlara sahip olmanın rekabet edebilme güçlerini arttırması, işletmeleri adayların başvurularını sağlamaya yönelik sistematik çalışmalar yapma konusunda teşvik etmektedir. İşletmelerin örgütsel çekiciliklerinin arttırılmasında, güçlü bir işveren markasına sahip olabilmek, büyük önem taşımaktadır. Bir işverenin marka olması, mevcut çalışanların yanında potansiyel çalışanlara “*Burası, çalışmak için çok iyi bir yer*” mesajı vermektedir. İşletmelerin çalışmak için iyi bir yer olması ise kısa süreli çabalardan ziyade stratejik, uzun dönemli, bütünsel ve tutarlı programları gerekli kılmaktadır. Kurumsal bir marka olmak ya da iyi bir ürün markasına sahip olmak, nasıl ki uzun süreli çabaları gerekli kılıyorsa, işveren markası olmak da benzer şekilde amaçların, stratejilerin ve uygulamaların bütünselliğine bağlı olarak

gerçekleşmektedir. İşletmelerin tüm çalışmaları ve mesajları, işveren markasını ve dolayısıyla çalışanların ve potansiyel çalışanların davranışlarını etkilemektedir.

İşletmelerdeki insan kaynağı seçimi, eğitim, ücretlendirme, ödüllendirme, endüstri ilişkileri, iş güvenliği gibi uygulamalar, bir işveren olarak işletmeye ilişkin önemli mesajlar iletmektedir. Örneğin, insan kaynağı seçim sürecinde iş ilanının verildiği zamandan başlayarak, iş başvurularının alınması, testlerin uygulanması, işe alım görüşmelerinin yapılması, başvuruların değerlendirilmesi ve sonuçların adaylara iletilmesi aşamalarının her birinde adaylar, işletmeleri bir işveren olarak değerlendirmektedir. Diğer bir örnekle, çalışanların yaptıkları grevler ve bu süreçte işletmelerin nasıl davrandıkları farklı iletişim kanallarından potansiyel çalışanlara ulaşmakta, bu mesajlar bir işveren olarak işletmeye ilişkin algılar oluşturmakta veya mevcut algıları değiştirmekte ve örgütsel çekiciliği etkilemektedir.

İstihdam uygulamalarının yanında işletmeler, farklı alanlarda yürüttükleri çalışmalarla da potansiyel çalışanların zihinlerinde bulunan işletmeye dair işveren algılarını etkileyebilmektedir. İyi ürünler üretmek, güçlü bir lidere sahip olmak, etik ilkelere uygun hareket etmek, tanınır olmak, köklü bir tarihe sahip olmak gibi birçok faktör, işletmenin bir işveren olarak konumunu belirleyebilmektedir. Dolayısıyla işletmeler, istihdamla ilgili olan ve olmayan tüm çalışmalarının sahip oldukları işveren markasını etkilediğinin farkında olarak ve bütünsel bir bakış açısıyla hareket etmelidir. Nitekim güçlü bir işveren markasına sahip olmak, tutarlı, bütünsel ve uzun dönemli çabaları gerekli kılmaktadır. Birbiri ile çelişen mesajların, işletmelerin sahip olduğu kurumsal marka yanında, işveren markalarını da olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır.

Bu tezin amacı, örgütsel çekiciliğin arttırılmasında işveren markasının rolünü ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, öncelikle kavramsal bir çerçeve çizilmiş ve ardından nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Konuya ilişkin mevcut çalışmaların azlığı, araştırmacıyı nitel yöntemler kullanarak adayların öngörülerini ortaya çıkarma konusunda teşvik etmiştir. Konunun disiplinler arası olma

özelliği, araştırma sürecinde farklı alanlarda çalışan akademisyenlerin görüşlerine başvurmayı gerekli kılmıştır. Bu görüşler, araştırmanın tasarımında, uygulanmasında ve verilerin değerlendirilmesinde, geniş bir perspektiften çıkarımlarda bulunabilmeye ve tezin zenginleşmesine katkı sağlamıştır.

Tez, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, “*Kavramsal Çerçeve: Örgütsel Çekicilik ve İşveren Markalaşması*” başlığını taşımaktadır. Bu bölümde, örgütsel çekicilik kavramı, ilgili teoriler ve örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler ile işveren markalaşması, ilgili temel kavramlar ve işveren marka yönetimi ile ilgili kavramsal bir çerçeve çizilmiştir.

Tezin “*Metodoloji*” başlığını taşıyan ikinci bölümü, tez araştırmasının önemi, amacı, dayandığı teori, modeli ve hipotezleri, kapsamı sınırlılıkları ve yöntemleri ile ilgili açıklamaları içermektedir. Araştırma, iki aşamadan oluşmuş ve iki nicel ve iki nitel yöntem kullanılmıştır. Birinci aşama, ölçeğin geliştirilmesine yöneliktir ve bu aşamada ölçek faktörlerini belirleme anketi, odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmeler olmak üzere üç yöntem kullanılmıştır. Ölçek faktörlerini belirleme anketi ile hangi faktörlere yönelik ölçek geliştirileceğine karar verilmiştir. Katılımcıların (480 kişi) kendileri için en önemli olan faktörleri sıralaması ile ilk beş faktör belirlenmiştir.

Ölçek faktörlerini belirleme anketinin ardından odak grup görüşmeleri (3 grup, 21 katılımcı) ve derinlemesine görüşmelerle (21 katılımcı) belirlenen faktörlere ilişkin ifadelerin neler olacağı ortaya koyulmuştur. Görüşmelerde aynı zamanda katılımcılar, ideal işvereni tasvir ettikleri kolâj çalışmaları yapmış ve ideal işverenden beklentilerini çeşitli dergilerden kestikleri görselleri kullanarak aktarmıştır. Bazı katılımcılar, kolâj çalışmalarını isimlendirmiştir. Örneğin, İtalyan Dili ve Edebiyatı mezunu bir katılımcı, kolâj çalışmasına İtalyanca “*Ofiste Huzur*” anlamına gelen “*Tranquillita in Ufficio*” ismini verirken, Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümü mezunu bir katılımcı ise kolâj çalışmasını “*2. Evim*” olarak adlandırmıştır. Amerikan Kültürü ve Edebiyatı bölümü mezunu diğer bir katılımcı, yaptığı kolâj çalışmasına “*Place Like Home*” ismini vererek, “*Evi Gibi Bir Yer İsteğini*” anlatmıştır.

Dolayısıyla tezin bu aşamasında veriden teoriye giderek, tamamen katılımcıların görüşleri doğrultusunda ölçek maddeleri saptanmıştır. Ölçeğe, önceki araştırmalardan veya teorik çalışmalardan herhangi bir ekleme yapılmamıştır. Tezin temelini oluşturan Gömülü Teori (Grounded Theory) tüm bu süreçlerde araştırmacının yol göstericisi olmuştur. Araştırma süresince kategoriler ve aralarındaki ilişkiler keşfedilmeye çalışılmış, elde edilen veriler sürekli olarak yeniden değerlendirilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında ise geliştirilen ölçeğin pilot (105 katılımcı) ve ana uygulamaları (463 katılımcı) yapılmıştır.

Tezin “*Araştırma Bulguları ve Değerlendirme*” başlıklı dördüncü bölümünde nicel ve nitel yöntemlerle elde edilen veriler ortaya koyulmakta ve söz konusu bulgular tartışılmaktadır. Çalışmada son olarak araştırmacının katkılarına yer verilmekte ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır. Tez kapsamında, adaylar ve işletmeler açısından önemli sonuçlara ulaşıldığı ve tezin literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE:

ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE İŞVEREN MARKALAŞMASI

1.1. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK KAVRAMI, İLGİLİ TEORİLER VE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.1.1. Örgütsel Çekicilik Kavramı ve Önemi

Günümüzün iş dünyasında “insan kaynağı” işletmelerin başarısının en önemli belirleyicilerinden olmaktadır. Nitelikli insan kaynağına sahip olan işletmeler, paydaşların beklentilerini karşılayarak farklılık yaratmakta ve böylece farklı paydaşların zihinlerinde ayrıcalıklı bir konum elde etmektedir. “Endüstriyel gelişme sonucunda çoğu benzer teknolojiyi ve yöntemi kullanan işletmelerin üretim, pazarlama ve finans alanlarında elde ettikleri başarılar arasında fark yaratan en önemli unsurun insan olduğu görülmüştür” (Geylan vd., 2004: 3). Morita (1989: 147–148) “*Made in Japan: Bir Japon Mucizesi Sony*” isimli kitabında kurumların başarısında insanların taşıdığı önemi şöyle aktarmaktadır:

“En iyi Japon şirketlerinin başarılarının arkasında gizli bir formül ya da öge yoktur. Hiçbir teori, plan ya da devlet politikası bir işi başarıya götürmez; bunu ancak insanlar gerçekleştirebilir. Bir Japon yöneticinin en önemli görevi elemanlarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirmek, şirkette aile bağlarına benzer bağlar kurmak, yönetici ile astlarının aynı kaderi paylaştığını hissettirmektir. Japonya’da başarılı olan şirketler, Amerikalıların işçi, yönetim ve hisse sahipleri dedikleri bütün elemanlar arasında bir kader birliği kurabilmiş olanlardır. Bu basit yönetim sisteminin dünyanın hiçbir yerinde uygulandığını görmedim, ama sistemin yürüdüğünü biz Japonlar yeterince kanıtladık. Geleneklere aşırı bağlı ya da ürkek oldukları için başkaları aynı sistemi uygulayamazlar. İnsanlara verilen önem gerçek ve bazen de çok açık olmalıdır ve bu da hayli riskli bir iştir. Ama uzun vadede (ve bu noktayı önemle vurgulamak isterim) ne kadar iyi, başarılı, zeki ya da usta olursanız olun, işinizin geleceği çalıştığınız insanların elindedir. Belki kulağa dramatik gelecek ama, işinizin kaderi işe aldığımız en genç elemana bağlıdır”.

Yukarıda belirtildiği gibi bir örgütün başarısı, büyük ölçüde çalışanlarının niteliğinde yatmaktadır (Harold ve Ployhart, 2008: 191). Günümüzde toplum ve işletmeler; giderek küreselleşen ve birçok işletmenin yetenekler için rekabet ettiği pazarda benzeri görülmemiş bir değişime tanıklık etmektedir. Örgütler, sınırları olmayan bir çevreye ilerlediği için yetenekleri çekmek, bağlılığını sağlamak, geliştirmek ve örgütte kalmasını sağlamak giderek artan derecede önemli hale gelmiştir (Lockwood, 2007: 2).

Önceden rekabet avantajı sağlayan kaynaklar, zamanla daha az önemli olmuştur. Örneğin, önceden kurumsal başarı ürün ve süreç teknolojilerine, finansal pazarlara ulaşımına, gelişen ekonomiye, öğrenme eğrilerine, patentlere, korunan pazarlara ve sektör çekiciliğine dayanmıştır. Son zamanlarda geleneksel başarı kaynakları, geçmiştekinden daha az önemli olurken; kaliteli işgücünün seçilmesi ve yönetilmesi örgütsel başarıda giderek artan derecede kritik bir faktör haline gelmiştir (Greening ve Turban, 2000: 255). Bu bağlamda işletmeler nitelikli insan kaynaklarına sahip olmadığında, rekabet edebilme güçleri düşmekte ve başarıları azalmaktadır. Belirtildiği gibi farklı rekabet kaynakları, nitelikli insan kaynağı olmadan, işletmelerin başarısını sağlayamamaktadır.

Sektörlerin giderek daha fazla bilgi temelli olması, çalışanların sürekli olarak öğrenme becerilerini ve bilgilerini geliştirmesinin (güncellemesinin) önemini arttırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların işbirliği içinde hareket etmelerine olan ihtiyaç artmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin rekabet edebilirliğini sürdürmesi, çalışanların daha fazla bağlılığını gerektirmektedir (Burke ve Cooper, 2006: 83). Greening ve Turban (2000: 256) yeni bilgi ekonomisi içinde başarı için nitelikli işgücünün gerekli bir koşul olduğunu ancak yeterli olmadığını ileri sürmektedir. Başarılı bir örgüt, yeteneklerden yararlanabilmeli ve onları değerli, nadiren bulunan ve rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen becerilere dönüştürecek şekilde geliştirmelidir (2000: 256). Bu anlamda nitelikli insan kaynağına sahip olmanın yanında işletmeler, çalışanlarının bilgi ve becerilerini en üst düzeye çıkaracak şekilde sistemli çabalar içinde olmalıdır. Nitekim kurumsal başarının temellerinden biri, çalışanların geliştirilmesine yönelik olarak yapılan sürekli ve bütünsel çabalardır.

Her örgüt, örgütsel strateji için temel olan ve kârlılığın temel kaynağı olan kendine özgü kaynaklar ve yetenekler toplamıdır (Grant, 1991). Bu doğrultuda fiziksel ve örgütsel kaynakların yanı sıra insan kaynakları, kurum için kritik öneme sahiptir (Meyer, 1991). İnsan kaynakları değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen olduğunda; işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının ve ortalamanın üzerinde kâr elde etme yeteneğinin temeli olarak görev yapmaktadır (Greening ve Turban, 2000: 256). İşletmeler sahip oldukları insan kaynağını değerli gördüklerinde ve gelişimlerine yönelik çalışmalar gerçekleştirdiklerinde, kurumsal başarıda insan kaynağının rolü de artmaktadır. Aksi halde nitelikli çalışanlar, kapasiteleri düzeyinde verimlilik gösteremeyecek, bu durum ise hem çalışanların hem de işletmelerin başarısını sekteye uğratacaktır.

Kurumsal başarı, nitelikli işgücüne daha fazla dayandığında; işletmeler giderek artan derecede en iyi çalışanları kendilerine çekme konusundaki gerekliliğin farkına varmaktadır (Greening ve Turban, 2000: 276). Schneider (1987) örgütlerin her zaman doğru çalışanları çekmek ve seçmek konusıyla ilgili olduklarını ifade etmektedir. İşgücü pazarındaki mevcut yetenek sıkıntısı, en iyi ve en parlak insanlar için güçlü bir rekabete neden olmuştur (Cable ve Turban, 2001) ve potansiyel çalışanlar için çekici görünmek amacıyla örgütlerin kendilerini rakiplerinden ayırması, giderek önemli hale gelmiştir (Lievens ve Highhouse, 2003). Nitekim *HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*'nde belirtildiği şekilde “Küreselleşme ve uluslararası ölçekte eleman alımının yaygınlaşmasıyla birlikte, ülkeler arasındaki eğitim kalitesi farkı ve dil sorunu ortaya çıkmaktadır. McKinsey & Co.’nun 2005 tarihli bir araştırması, gelir düzeyi düşük ülkelerdeki üniversite mezunlarının yalnızca %13’nün çokuluslu şirketlerde görev yapabilecek vasıflara sahip olduğunu göstermektedir” (2011: 24). Bu anlamda en nitelikli çalışanlara ulaşmak, işletmelerin en önemli amaçlarından biri haline gelmektedir.

Etkili işe alım, örgütsel başarıda oldukça önemlidir (Breaugh, 1992). Adayların iş tekliflerini kabul etmesini en üst düzeye çıkarmak için çalışan örgütler, rekabet avantajının daha etkili işe alım programları ile arttırılacağına farkında olmalıdır (Ferris

vd., 2002: 359). Örgütlerin başarısı için en önemli faaliyetlerden biri, yüksek nitelikli başvuruların çekilmesidir (Rynes ve Barber, 1990; Ehrhart ve Ziegert, 2005). Örgütlerin daha nitelikli adayları çekmesi, örgütün seçim sistemi ve potansiyel rekabet avantajı açısından büyük fayda sağlamaktadır (Lado ve Wilson, 1994). Nitekim Pfeffer (1994) tarafından belirtildiği şekilde “Günümüzde birçok kurum, rekabet avantajlarının gerekli bir bileşeni olan yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve onları elde tutmanın önemini farkındadır”.

Ulrich 1997 yılında yazdığı “*Human Resource Champions*” (İnsan Kaynakları Şampiyonları) isimli kitabında sürekli değişen iş çevresinde yeteneklerin elde edilmesinin ve elde tutulmasının rekabetçi bir alan haline geldiğini ileri sürmektedir. Ulrich (1997: 13) spor takımlarının en iyi sporcuları almaya çalışmasına benzer şekilde işletmelerin gelecekte en iyi yetenekler için rekabet edeceklerini ifade etmektedir. Michaels ve diğerleri (2001) “*The War for Talent*” (Yetenek Savaşı) isimli kitapta yetenek savaşı zamanında kurumlar için ideal iş başvurularının nasıl çekileceğinin ve nitelikli ve en iyi adayların işletmenin iş tekliflerini kabul etmesinin nasıl sağlanacağına bilinmesinin oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Guthridge ve diğerleri (2008: 49) yetenek savaşının hiçbir zaman bitmeyeceğini ve yöneticilerin sürekli olarak işletmelerinin çalışanları çekme, motive etme ve elde tutma planlarını yeniden düşünmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

İşletme alanında yazılar yayınlayan *McKinsey Quarterly* isimli dergi tarafından işletme liderleri ile iki küresel araştırma yapılmıştır. 2006 yılında yapılan ilk araştırmanın sonuçlarına göre, yetenekli insanları bulmak söz konusu on yılın muhtemelen en önemli yönetsel kaygısıdır. 2007 yılında yapılan ikinci araştırmaya göre katılımcıların hemen hemen yarısının, yetenekler için rekabetin yoğunlaşacağını ve bunun gelecekte işletmeler üzerinde büyük etki yapacağını düşündüğü ortaya çıkmıştır (Guthridge vd., 2008: 49–50).

Çalışanların başarılarında taşıdığı önemin farkında olan kurumlar, potansiyel çalışanların kendiliğinden iş başvurusu yapmalarını beklemek yerine en nitelikli çalışanları çekmek amacıyla sistemli çabalar içine girmektedir. Bu bağlamda, örgütsel çekicilik, gerek akademik çalışmalarda gerekse iş dünyasında önemi giderek artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Lemmink ve diğerleri (2003: 1–2) işe alım konularındaki araştırmaların dramatik bir şekilde arttığını ancak işe alım faaliyetlerinin etkilerine ilişkin bilinmeyen birçok konu olduğunu ileri sürmektedir. Yanıtlanmayan sorulardan biri, başvuru çekiciliğini etkileyen değişkenlerle ilgilidir. Dar işgücü pazarlarında faaliyet gösteren örgütler, yüksek nitelikli çalışanların çekilmesinde yeni yollar aramaktadır.

Örgütsel çekicilik, en bilinen şekilde “Ben bu kurumda çalışmak istiyorum” şeklinde ifade edilen, bir işveren olarak kuruma karşı kişilerin tutumudur (Van Hoye, 2006: 14). Highhouse ve diğerleri (2003: 989) örgütsel çekiciliğin istihdam için potansiyel yerler olarak belirli kurumlar hakkında kişilerin duygusal ve tutumsal durumlarını yansıttığını vurgulamaktadır. Bazı örgütsel çekicilik tanımları şöyledir:

- Genel olarak kurumların potansiyel adayları çektiği bir süreç (Xiang vd., 2005: 133).
- Potansiyel bir çalışanın belirli bir örgüt için çalışırken göreceği öngörülen faydalar (Berthon vd., 2005: 156).
- Adayların işleri sürdürmek ve iş tekliflerini kabul etmek konusunda istekli olması (Tsai ve Yang, 2010: 49).
- Potansiyel çalışanlar ve örgüte ilişkin imajlar, değerler ve enformasyon arasındaki olumlu etkileşim (Bratton ve Gold, 2000: 380).
- Bir örgütteki potansiyel işin genel olarak algılanan cazibesi (Aiman–Smith vd., 2001).

Yukarıda yer alan tanımlara dayanarak örgütsel çekiciliğin çalışanlarda ve potansiyel çalışanlarda işletmelerin nasıl görüldüğü ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların ve potansiyel çalışanların kurumu nasıl gördüğü, ondan neler beklediği ve ne sağlayacağını düşündüğü örgütsel çekiciliği belirlemektedir. Nitekim nasıl ki bir ürün ya da hizmet sağlayıcı bir işletmeden ürün kalitesi, satış sonrası hizmet gibi beklentiler varsa; bir işveren olarak da işletmelerden maaş, kariyer yönlendirme, iyi bir çalışma ortamı gibi beklentiler bulunmaktadır. Bu beklentilerin ne derece karşılanacağına ilişkin düşünceler ve algılar, örgütlerin çekiciliğinin belirleyicisi olmaktadır.

Örgütsel çekiciliğin oluşturulması, nitelikli insan kaynağının etkin bir şekilde çekilmesinde önem taşımaktadır (Tsai ve Yang, 2010). Örgütsel çekicilik çalışmaları, işe alım ve istihdam başarısının belirlenmesinde birinci ve en önemli süreçtir. Çekicilik çalışmaları, yeni çalışanların içinden seçileceği aday havuzu kurmaktadır. Eğer en iyi adaylar başvurmazsa, örgütün onları işe alma şansı yoktur. Bundan dolayı, işe alım döngüsünün en fazla potansiyel değerinin (en iyi adayların örgütsel etkinliğe yaptığı katkı) sağlanması, başvuru havuzunun kurulmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Carlson vd., 2002: 465). Bu anlamda en nitelikli çalışanların kuruma iş başvurusu yapması ve çalışmaya başlaması, örgütün çekiciliğine bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Seçilen bir işveren olmak, örgütsel verimlilik için gereklidir (Burke ve Cooper, 2006: 83). Doldurulması gereken pozisyonlardan daha fazla aday var olursa, örgütler seçici olabilmekte ve yüksek performanslı olabilecek kişilere iş teklifinde bulunabilmektedir. Aday havuzu, daha büyük oldukça örgüt daha seçici olabilmekte ve artan seçiciliğin daha iyi işe alımlarla sonuçlanması ve daha sonra örgütsel performansın artması beklenmektedir (Carlson vd., 2002: 466). Yapılan araştırmalarda örgütün seçim süreci ile finansal performansı arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Huselid, 1995; Terpstra ve Rozell, 1993). Belirtilenler doğrultusunda örgütsel çekicilik ile başlayan sürecin en iyi çalışanların kurumda çalışması dolayısıyla örgütsel performansın arttırılmasına oldukça önemli bir katkı sağladığı açıkça söylenebilmektedir.

Lawler ve diğeri (1975) tarafından iş seçimi ve karar sonrası tutum ve davranışlara yönelik olarak yapılan araştırmada, farklı işletmelerin çekiciliğinin hem iş başvurusu hem de iş seçim davranışlarının bir habercisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada işletmenin çekiciliğine ilişkin tutumların iş seçim davranışını belirlediği, iş seçim kararının ise işe alım sonrası işletmenin çekiciliği hakkındaki tutumları etkilediği saptanmıştır. Bu anlamda örgütsel çekiciliğin hem adayların iş başvurusu yapmasında hem de işletmelerin iş tekliflerini kabul etmesinde etkili olduğu görülmektedir.

İşletmeler, daha fazla nitelikli adayın iş başvurusu yapmasını sağladığında; söz konusu adaylar arasından kendilerine en uygun çalışanı seçme fırsatını elde etmektedir. Yeterli başvuru olmadığında ise mevcut başvurular arasından seçim yapılmak durumunda kalınmaktadır. Dolayısıyla istenilen nitelikte çalışanın işe alınması olasılığı azalmaktadır. Bu durum, çalışan ve örgüt arasında uyumsuzluk yaşanmasına neden olurken, çalışan ve işletme verimliliğinin düşmesine de yol açmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda, örgütsel çekiciliğin öncelikle insan kaynağı seçim sürecinin başarısının daha sonra ise verimliliğin ve performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu söylemek olanaklıdır.

1.1.2. Örgütsel Çekicilikle İlgili Teoriler

Örgütsel çekiciliği açıklamaya yönelik birçok teori bulunmaktadır. Söz konusu teoriler, adayların örgüte başvurularını açıklarken örgütün özellikleri, işe alım süreci, kişinin kişiliği ve değerleri gibi birçok faktör üzerinde durmaktadır. Literatürde teoriler, aynı zamanda farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Behling ve diğeri (1968) iş seçimi ile ilgili teorileri; nesnel faktörler teorileri, öznel faktörler teorileri ve kritik temas teorisi olmak üzere üç bölüme ayırmaktadır. Nesnel faktörler teorisine göre adayların iş kararları, somut iş ve örgüt özelliklerine dayanmaktadır. İş arayanlar, somut tekliflere göre örgütün avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirmektedir ve sonuç olarak bu değerlendirmeler adayların çekicilik algılamaları, kabul niyetleri ve nihai seçim davranışları gibi önemli sonuçlar hakkında bilgilendirici olmaktadır. Öznel faktörler teorisi, adayların örgütün çevresinin görünüşünü değerlendirirken ihtiyaçlar, kişilik ve

değerleri açısından örgütle uyumu hakkında değerlendirmeler yaptığını ileri sürmektedir. Çekicilik, niyetler ve seçim adayın ihtiyaçlarını, kişiliğini ve değerlerini en iyi karşılayan örgütü, diğer bir deyişle, en fazla uyumlu olan örgütü bulmasının sonucudur. Kritik temas teorisi ise adayların işle ilgili karar verirken iş ve örgüt çevresi hakkında yetersiz bilgiye sahip olduğunu ve bundan dolayı karar verirken işe alım yapan kişi ve işe alım sürecinin özelliklerine dayandığını ileri sürmektedir (Harold ve Ployhart, 2008: 192).

Bu tez kapsamında örgütsel çekicilik teorileri, Karen Holcombe Ehrhart ve Jonathan C. Ziegert'un "Why Are Individuals Attracted to Organizations?" (Journal of Management, 31(6), 901–919) başlıklı çalışması içinde örgütsel çekicilikle ilgili teorilere yönelik yaptıkları sınıflama temel alınarak hazırlanmıştır. Ehrhart ve Ziegert (2005) örgütsel çekicilikle kavramsal açıdan ilişkili olan, en fazla atıf yapılan ve araştırmalarla desteklenen teoriler üzerine yaptıkları çalışmada söz konusu teorileri, üç kapsayıcı metateori içinde sınıflandırmıştır. Bu metateorilerin birincisi, "çevresel süreç metateorisi" olarak isimlendirilmekte ve çevrenin özellikleri ile ilgili bilgilerin kişiler tarafından işlenmesine odaklanan teorilerden oluşmaktadır. Çevresel süreç metateorisinin ayırıcı özelliği, çekiciliğe neden olan örgütsel çevreye ilişkin algılamaların geliştirilmesinde; kişilerin gerçek çevre hakkında bilgileri nasıl işlediğine odaklanmasıdır. İkinci metateori olan "etkileşimsel süreç metateorisi", çekiciliğe katkıda bulunan kişi özellikleri ile çevre özellikleri arasındaki uyumu birleştiren teorilerden oluşmaktadır. Bu teoriler, çekiciliği belirleyen kişi ve çevre özellikleri arasındaki uyumu ileri sürerek, çevresel süreç metateorisinin ötesine geçmektedir. Son metateori ise "kişisel süreç" olarak isimlendirilmekte ve kişilerin kendi kişisel özellikleri ile ilgili bilgileri işlemesine odaklanan teorileri açıklamaktadır. Bu teoriler, uyum algılamaları ve çekicilik arasındaki ilişki üzerindeki kişisel etkiler hakkındaki bilgilere odaklanmaktadır.

1.1.2.1. Çevresel Süreç Metateorisi

Ehrhart ve Ziegert (2005: 903) gerçek çevre (örgütün gerçek özellikleri) ve algılanan çevre (kişilerin onlar için ulaşılabilir bilgilere dayanarak yaptığı örgüte ilişkin öznel değerlendirmeleri) arasında ayırım yapmaktadır. Bu metateoriye göre bazı belirsizlikler var olduğunda kişiler, gerçek çevre özellikleri hakkında bilinenlerle ilgili bilgileri işlemekte ve düzenlemektedir. Böylece çevre hakkında çekiciliğe dönüşen kendine özgü algılar geliştirmektedir. Yazarlar, çevresel süreç metateorisi içindeki teorileri “Gerçek çevre ile algılanan çevre ilişkisine yönelik teoriler” ve “Algılanan çevre ile çekicilik ilişkisine yönelik teoriler” olmak üzere iki bölümde incelemektedir.

1.1.2.1.1. Gerçek Çevre ve Algılanan Çevre İlişkisine Yönelik Teoriler

Gerçek çevre ve algılanan çevre ilişkisine yönelik teoriler işaret teorisi, imaj teorisi ve sezgisel–sistemik model olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir.

1.1.2.1.1.1. İşaret Teorisi

İşaret teorisi, örgütsel özelliklerin adaylara örgüt üyesi olma konusunda bilgi sağladığını belirtmektedir. Nitekim adaylar, örgütteki çalışma koşulları hakkında bilgi sağlayan bu özellikleri değerlendirmektedir. Örneğin, bir örgütün paydaşlarına yönelik resmi sosyal politikaları ve programları ile sosyal ve politik konular geliştirmesi, örgütün vaatleri ve amaçları konusunda bir işaret olarak görev yaparak adayları çekebilmektedir (Greening ve Turban, 2000: 258–259). Bu teori, tam bilgi yokluğunda adayların örgüt hakkında sahip olduğu bilgiyi örgütsel özelliklerin işareti olarak değerlendirdiğini ileri sürmektedir (Turban, 2001: 295). Örneğin, Goltz ve Giannantonio (1995) işe alım yapan yetkilinin samimiyetinin olumlu örgütsel özelliklerin işareti olarak görev yapabileceğini belirtmektedir. Ehrhart ve Ziegert (2005: 901) işaret teorisinin farklı birçok özelliğin potansiyel etkisini açıklamakta genel olarak

yeterli olsa da özellikle çekim sürecinin belirli aşamalarında en önemli olan değişkenleri derinlemesine öngörümlemekten yoksun olduğunu ileri sürmektedir.

1.1.2.1.1.2. İmaj Teorisi

İmaj teorisi, insanların iş alternatifleri ve örgütsel alternatifler arasında karar verirken bu alternatiflerin arzu ettikleri imajları ile uyumlu olmasını göz önde bulundurmaktadır. Teoriye göre adaylar, çekiciliği değerlendirirken belirli türde bilgileri daha fazla değerlendirmekte ve diğer bilgileri önemsememektedir. Bunun sonucunda kişiler, örgüt hakkında kendi izlenimlerini oluştururken seçici olarak çevrenin belirli yönlerini değerlendirmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 904).

1.1.2.1.1.3. Sezgisel–Sistemik Model

Kişilerin gerçek çevrenin özelliklerini nasıl algıladığı ile ilgili olan sezgisel–sistemik model, kişilerin süreçteki mesajların özelliklerine dayalı olan kişisel uygulamalarına ilişkin bilişsel süreçlere işaret etmektedir. Örneğin, mesajlar spesifik ve kişisel olarak daha ilgili olduğunda sistemik (sezgiselin zıddı olarak) şekilde işlenmesi daha olasıdır. Sistemik işlem, kapsamlı ve analiktir ve büyük miktarda bilgiyi birleştirmeyi içermektedir. Buna karşılık sezgisel işlem, daha az bilişsel çaba içermektedir ve daha sınırlı bilgiye dayanmaktadır. Bu bağlamda sezgisel–sistemik model, çevrenin daha karmaşık sürecine işaret etmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 904).

1.1.2.1.2. Algılanan Çevre ve Çekicilik İlişkisine Yönelik Teoriler

Algılanan çevre ve çekicilik ilişkisine yönelik teoriler maruz kalma tutumu teorisi, beklenti teorisi ve genellenebilir karar alma süreci teorisi olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

1.1.2.1.2.1. Maruz Kalma Tutumu Teorisi

Bu teoriye göre; bir nesneye uzun süre maruz kalınması, onun hakkında giderek artan derecede olumlu değerlendirmeler yapılmasına neden olmaktadır. Maruz kalma tutumu teorisi, çekiciliğin anlaşılmasına bir derecede sınırlı bir katkı sağlamasına rağmen çekicilik değerlendirmelerinin geliştirilmesinde; kişilerin çevre algılamalarının işlendiği bir süreci açıklamaktadır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905).

1.1.2.1.2.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisine göre iş seçimi, algılanan iş teklifi yapılması ihtimalinin (beklenti), işin belirli özellikleri sağlaması konusunda algılanan ihtimalin (araçsallık) ve bu özelliklerin algılanan çekiciliğinin çarpımsal işlevidir. Bu üç boyutun her birinin, işi kabul etme kararları ile olumlu şekilde ilgili olması beklenmektedir (Barber ve Roehling, 1993: 847).

Beklenti teorisine göre çevreyi daha olumlu algılayan kişiler, örgüte daha fazla çekilmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 906). Beklenti teorisi, iş seçiminde sunulan ödüller ve bu ödüllerin çekiciliği tarafından belirlenen işin çekiciliğini etkileyen psikolojik süreç türleri üzerinde bazı bulgular sağlamaktadır (Lawler vd., 1975: 134). Beklenti teorisi (özellikle araçsallığı ve birleşme değeri bileşenleri), kişilerin arzu ettikleri örgütün nasıl olduğuna dayanarak; farklı firmaları aradığı ve bunu karşılayabilecek örgütü algıladığı görüşünü birleştirdiği için aday çekiciliği açısından önemli bir teorik temeldir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905).

1.1.2.1.2.3. Genellenebilir Karar Alma Süreci Teorisi

Genellenebilir karar alma süreci teorisine göre iş ya da örgüt seçimi programlanmamıştır. Bu sürecin başında kişiler, iş çevresi ideallerine dayanarak kriterler bütünü geliştirmektedir. Bu kriterler, kişisel olarak önemli ya da ilgili görülen herhangi bir niteliği içerebilmektedir. Kişiler, ardından farklı çevrelere ilişkin

algılamalarını değerlendirilmekte ve favori kabul edilebilir alternatifler arasında seçim yapmaktadır. Diğer bir deyişle, kişiler kendileri için önemli olan çevre özelliklerine (lokasyon, kültür, işletmenin büyüklüğü, iş/aile politikası) ilişkin algılamalarına dayanarak en fazla tercih ettikleri işleri ya da örgütleri seçmektedir. Alternatiflere ilişkin algılar, yalnızca kriterler bütünü açısından değil, aynı zamanda kişinin tercihi doğrultusunda değerlendirilmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905).

1.1.2.2. Etkileşimsel Süreç Metateorisi

Ehrhart ve Ziegert'e (2005: 906) göre etkileşimsel süreç metateorisi, kişinin özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki etkileşimin çekicilikle sonuçlandığını ileri sürmektedir. Bu metateori, çekiciliğe katkıda bulunacak kişiler ve çevreleri arasındaki uyumu ileri sürerek, kişinin ve çevrelerinin özelliklerini entegre etmektedir. Bu nedenle kişi ve örgüt arasındaki uyum, bu teorilerde merkezi ve açık bir rol üstlenmektedir. Yazarlar, etkileşimsel süreç metateorisini “nesnel uyuma yönelik” ve “öznel uyuma yönelik” olmak üzere iki bölüme ayırmaktadır.

1.1.2.2.1. Nesnel Uyuma Yönelik Teoriler

Nesnel uyuma yönelik teoriler ihtiyaç–baskı teorisi ve etkileşimsel psikoloji olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.1.2.2.1.1. İhtiyaç–Baskı Teorisi

İhtiyaç–Baskı teorisine göre çevre, kişilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştıran ya da engelleyen özelliklere sahiptir. Teori, kişilerin ihtiyaçları ve gerçek çevrenin olumlu baskısı ya da bu ihtiyaçları karşılama yeteneğinin eşleştirilmesinin önemine odaklanmaktadır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 906).

1.1.2.2.1.2. Etkileşimsel Psikoloji

Bu teoriye göre davranış, kişi ve durumsal özellikler arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur. Etkileşimsel psikoloji, çekicilik araştırmalarında yaygın olarak uygulanabilir olmaktadır. Nitekim açık olarak davranışın ortaya çıkmasında kişi ve çevre etkileşiminin öncülünü ifade etmektedir. Daha spesifik teoriler, bu perspektiften kaynaklanmakta ve teori, birçok çekicilik çalışması için uygun bir temel olarak hizmet etmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 907).

1.1.2.2.2. Öznel Uyuma Yönelik Teoriler

Öznel uyuma yönelik teoriler iş uygunluğu teorisi ve çekme–seçme–yıpranma teorisi olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.1.2.2.2.1. İş Uygunluğu Teorisi

Ehrhart ve Ziegert (2005: 907) iş uygunluğu teorisinin, kişilerin iş çevreleri ile uygunluk ya da uyum içinde olmak istediklerini ifade ettiğini belirtmektedir. Yazarlara göre bu teorisinin çekicilik bağlamında açıkça uygulanmamış ve kontrol edilmemiş olmasının nedeni, muhtemelen çekicilik kavramları ile ifade edilmemiş olmasından dolayıdır. Kişilerin uyum sağlayacaklarını düşündükleri çevreleri aradığını ileri sürdüğü için teoriye çekicilik araştırmacıları tarafından atıf yapılmıştır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 907).

1.1.2.2.2.2. Çekme–Seçme–Yıpranma (ASA–Attraction–Selection–Attrition) Teorisi

Çekme–Seçme–Yıpranma teorisine göre iş arayanlar, tutumlar, kişilik ve değerler açısından örgütsel üyelerle algılan benzerliklere dayanarak örgütlere çekilmektedir. Bu teori, hem kişisel hem de örgütsel teorileri entegre eden örgütsel davranışın anlaşılması için bir çerçeve çizmektedir. Çerçeve, bir örgütteki insanların

çeşitliliklerini belirleyen ve sonuç olarak örgütün niteliğini, yapılarını, süreçlerini ve kültürünü tanımlayan birbiriyle ilişkili üç dinamik sürecin (çekme–seçme–yıpranma) sonucuna işaret etmektedir (Schneider vd., 1995: 748).

Çekme süreci, insanların kendi kişisel özellikleri ve potansiyel örgütün özellikleri arasındaki uyuma ilişkin tahminine dayalı olarak belirli örgütleri tercih ettikleri gerçeği ile ilgilidir. İnsanların örgütlerin amaçları ve bu amaçların tezahürleri olarak örgütlerin yapıları, süreçleri ve kültürü ile kendi kişilikleri arasındaki uyuma ilişkin değerlendirmelerinin sonucu olarak örgütler, farklı düzeylerde çekici olmaktadır. Örneğin bir doktor, kendi kişiliği ve değerleri ile iki farklı hastanenin inandığı nitelikleri arasındaki uyum ya da uygunluk tahminlerine dayalı olarak A Hastanesi'nin üyesi olmaktansa B Hastanesi'nin üyesi olmayı tercih etmektedir (Schneider vd., 1995: 749).

Çekme–Seçme–Yıpranma döngüsünün bir sonraki aşaması, örgütün insanları işe alırken kullandığı resmi ve resmi olmayan seçim prosedürlerine işaret etmektedir. Yıpranma süreci ise insanların uyum sağlamadığı örgütten ayrılacağı görüşünü ifade etmektedir. İşgücü sirkülasyonuna dair literatürde örgütle uyum sağlamayan insanların işten ayrıldığı gerçeği, oldukça açık olarak yer almaktadır (Schneider vd., 1995, 749).

1.1.2.3. Kişisel Süreç Metateorisi

Ehrhart ve Ziegert (2005: 908) tarafından ileri sürülen son metateori olan kişisel süreç metateorisi, sosyal psikoloji üzerinedir ve kişisel özellikler ile ilgili tutumlar ve görüşler içermektedir.

1.1.2.3.1. Sosyal Öğrenme Teorisi

Bu teori, insanların başarılı olabileceklerine ilişkin inançlarına dayanarak işe ve örgütlere çekilebileceğini ileri sürmektedir. Örneğin, yüksek öz yeterliliği olan kişiler, düşük öz yeterliliğe sahip kişilere nazaran bir örgütün çekiciliğini değerlendirirken kendi öznel uyum algılamalarını muhtemelen daha fazla değerlendirmektedir. Diğer bir

deyişle, örgütsel bağlamda başarılı olacaklarına inanan adaylar, başarı için potansiyelleri konusunda kuşku olanlara göre örgütle uyumlarına ilişkin inançlarını daha fazla irdelemektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 908).

1.1.2.3.2. Tutarlılık Teorisi

Tutarlılık teorisine göre yüksek derecede öz saygısı olan kişiler, kendi seçim kılavuzları konusunda öngörüler kullanmaktadır ve kendi kişisel imajlarına benzer işleri tercih etmektedir. Bu nedenle, yüksek öz saygılı kişiler, öz saygısı daha az olan kişilere göre kendi ihtiyaçları ile uyumlu örgütlere daha fazla çekilmektedir. Diğer bir deyişle, öz saygı, uyum ve çekicilik arasındaki ilişkiye aracılık etmelidir. Örneğin, uyum ve çekicilik arasındaki olumlu ilişki, yalnızca yüksek öz saygısı olan kişiler için var olmaktadır. Buna karşılık, öz saygısı az olan kişiler için kendi özellikleri ve iş çevresi arasındaki uyum, değerli olmamaktadır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 909).

1.1.2.3.3. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisi, çalışanların çalıştıkları örgütü daha olumlu olarak algıladıklarında kendilerini geliştirebildiklerini ve sosyal onay elde ettiklerini ileri sürmektedir (Tsai ve Yang, 2010: 50). Sosyal kimlik teorisine göre çalışanların kendi imajları işverenlerinin imaj ve itibarından etkilenmektedir (Greening ve Turban, 2000: 258). Bu teoriye göre öz kavram, grupların kişisel kimliklerle değerlendirilmesinden etkilenmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 909); grup üyeleri, sosyal kimliğin pasif alıcıları değildir, ilgili dış gruplarla sosyal karşılaştırma süreci ile grubun imajını geliştirmeye çalışmaktadır (Festinger, 1954). Sosyal kimlik teorisi, insanların kendilerini sosyal kategorilerle tanımladığı görüşüne dayanmaktadır (Joo ve McLean 2006).

Bu teoriye göre insanların kimliği ve özsaygıları, kısmen üyesi oldukları sosyal örgütlerce (örneğin çalıştıkları örgüt ya da üyesi oldukları çalışma grubu) belirlenmektedir (Lievens vd., 2007: 45) ve insanlar kendilerini ve diğerlerini örgütsel

üyelik, dini bağlılık, toplumsal cinsiyet ve yaş grubu gibi sosyal kategorilere göre sınıflama eğiliminde olmaktadır (Tajfel ve Turner, 1985). Sosyal sınıflama iki fonksiyona hizmet etmektedir. Birincisi, sosyal çevrede bilişsel bölümler ve düzen, kişilere diğerlerini tanımlamakta sistematik bir anlam sağlamaktadır. İkincisi, sosyal sınıflama kişilerin kendini sosyal çevrede yerleştirmesine ve tanımlamasına olanak sağlamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 20–21).

1.1.3. Örgütsel Çekiciliği Etkileyen Faktörler

Barber (1998: 1) insan kaynağının çekilmesinin etkin İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) önemli bir parçası olduğunu belirtmekte ve seçim, eğitim, ödüllendirme gibi daha sonraki insan kaynakları çabalarının başarısını etkilediğini vurgulamaktadır. Harold ve Ployhart (2008: 191) birçok İKY uygulamasının insan kaynağının kalitesini etkilediğini belirtmekle birlikte en önemli uygulamalardan ikisinin işe alım ve seçim olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanları tanımlamanın ve çekmenin anahtarı, kuruma yapılan iş başvurularında en önemli/en az önemli faktörlerin anlaşılmasıdır.

Örgütsel çekicilik ücret, kariyer olanakları, lokasyon, örgütsel yapı ya da örgüt içindeki terfi olanakları gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Mitlacher ve Welker, 2010: 276). Turban ve diğerlerinin (1998: 25) belirttiği gibi en nitelikli adaylar, işe alım sürecinde işletmelerin aday havuzundan başvurularını çektiğinde; seçim sisteminin etkinliği düştüğünden, adayları işletmelere çeken faktörlerin bilinmesi önemlidir.

İlk örgütsel seçim araştırmaları Vroom (1966) tarafından yapılmıştır. Vroom'un çalışmasında iş arayanlar için her bir varsayımsal örgütün çekiciliği bir madde ile ölçülmektedir. Bundan dolayı, bu ilk çalışma örgütsel çekiciliği genel olarak işletmeye yönelik tutum olarak değerlendirmektedir (Highhouse vd., 2003: 988).

İşletmelerde örgütsel çekicilik, birçok faktörden etkilenmektedir. Dolayısıyla işletmenin farklı alanlarda başarılı ya da başarısız şekilde gerçekleştirdiği çalışmalar ve

sahip olduğu özelliklerin tümü, çekiciliğini arttırmakta ya da azaltmaktadır. Bunun yanında, işletmeye ilişkin bilgilerin potansiyel çalışanlara nasıl iletildiği ya da söz konusu adayların işletme hakkında bilgi edindiği kaynaklar da örgütsel çekiciliğe etki etmektedir. Van Hove ve Lievens (2007: 2025) işe alımla ilgili bilgi kaynaklarının ve özelliklerinin örgütsel çekiciliğin önemli öncülleri olabileceğini vurgulamaktadır. Ek olarak, adaylar çoğunlukla örgütün kontrolü altında olan içsel işe alım kaynaklarının (örneğin, işe alım reklamları) yanında büyük oranda örgütün kontrolü altında olmayan dışsal kaynaklardan da bilgi almaktadır. Bu bağlamda işletmeler, yalnızca potansiyel çalışanlara değil aynı zamanda söz konusu çalışanların bilgi edindiği kaynaklara yönelik olarak da etkin iletişim çalışmaları gerçekleştirmelidir.

Örgütsel çekicilikle ilgili çalışmalarda, farklı faktörlerin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. *Kampüste yapılan etkinlikler ve işe alım çalışmaları* (Turban, 2001), *işe alım görevlilerinin/görüşmecilerin iletişim tarzı ve adayın görüşme memnuniyeti* (Ralston, 1993), *görüşmelere ilişkin iletişim tatmini* (Ralston ve Brady, 1994), *işe alım stratejileri/uygulamaları ve işe alım görevlilerine ilişkin izlenimler* (Rynes vd., 1991), *işe alım görevlisinin davranışları* (Turban vd., 1998), *kurum kültürü* (Burke ve Deszca, 1982), *kişi ve kurumun değerlerinin benzerliği* (Judge ve Bretz, 1992), *kişi ve örgüt uyumu* (Cable ve Judge, 1996; Judge ve Cable, 1997; Rentsch ve McEwen, 2002), *kurum imajı ve kurumun istihdam imajı* (Belt ve Paolillo, 1982; Gatewood vd., 1993; Lemmink vd., 2003; Lievens vd, 2005; Tsai ve Yang, 2010), *kurumsal itibar* (Cable ve Turban, 2003; Lievens vd, 2005), *tanınırlık* (Lievens vd, 2005; Luce vd., 2001), *olumlu ağızdan ağıza iletişim* (Van Hove ve Lievens, 2007), *kurum hakkında bilgilendirmeler* (Kanar vd., 2008), *çevre konusunda proaktif tutumlar* (Bauer ve Aiman-Smith, 1996), *kurumsal sosyal performans/kurumsal vatandaşlık* (Turban ve Greening, 1997; Albinger ve Freeman, 2000; Greening ve Turban, 2000; Luce vd., 2001; Tsai ve Yang, 2010) gibi birçok faktörün örgütsel çekiciliği arttırdığı üzerine bulgular elde edilmiştir.

Yukarıda yer verilen araştırma bulguları doğrultusunda örgütsel çekiciliğin arttırılmasında birçok faktörün etkili olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda işletmelerin sadece işe alım faaliyetleri değil, farklı alanlardaki tüm çalışmalarını potansiyel adaylarda işletmenin çekiciliğinin belirleyicisi olabilmektedir. Nitekim adayların şu anda veya gelecekte başvuru yapacağı işletmeye dair algıları ve düşünceleri farklı mesajlarla şekillenmektedir. Kuşkusuz adaylar, işe alım politikaları ve uygulamaları konusundaki mesajlar dışında, kuruma ilişkin diğer çalışmalardan da etkilenmektedir. Bu anlamda işletmelerin örgütsel çekiciliği farklı araçlardan gelen farklı mesajların bir sonucudur. Örneğin, iş arayan bir kişinin zihninde XXX firmasının çekiciliğinde, iş ilanları, çevredeki insanların görüşleri, adayın iş başvuru sürecinde yaşadıkları gibi insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bilgi ve deneyimlerin yanında, kurumun ürün ve hizmetleri, tanınır olması, lideri gibi birçok faktör etkili olmaktadır.

Günümüzde iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve sosyal medya kullanımı, başkalarının bilgi ve deneyimlerinin de bir işveren olarak işletmeye ilişkin algıları etkilediği açıktır. Bu durum, işletmelerin bir ürünün üreticisi veya bir markanın sahibi olmasının yanında, bir işveren olarak da kendine iyi bir konum edinmeye çaba göstermesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, birçok faktörün adayları çekmekte etkili olduğunun farkında olarak ve bütünsel bir bakış açısıyla hareket etmelidir.

1.2. İŞVEREN MARKALAŞMASI, İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ

1.2.1. İşveren Markası ve İşveren Markalaşması

1.2.1.1. İşveren Markası Kavramı

Günümüzde insan kaynaklarına verilen değerin artması ve işletmelerin en nitelikli adayları çekebilme çabası, hem akademide hem de iş dünyasında işveren markası kavramının daha sık kullanılması sonucunu doğurmuştur. İşveren markalaşması, hem yöneticiler hem de akademisyenler için değerli bir kavram olma potansiyeline sahiptir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 513). Son zamanlarda işveren markası kavramı, İnsan Kaynakları dünyasında farkındalık yakalamıştır. 2003 yılında *The Economist* tarafından yapılan işveren markası araştırmasında, söz konusu kavramın İnsan Kaynakları profesyonelleri arasındaki farkındalık düzeyinin %61, İnsan Kaynakları profesyoneli olmayan kişilerde ise %41 olduğu belirlenmiştir. Farkındalık düzeyi, Birleşik Krallık'ta %36, ABD'de % 42, Asya Pasifik'de %45'dir. *Conference Board* tarafından 2001 yılında yapılan araştırmada, önde gelen 138 işletmenin %40'ı işveren markalaşmasının bazı şekillerini aktif olarak uyguladıklarını belirtmiştir (Barrow ve Mosley, 2005: xvi).

Fernon'a (2008: 49) göre İnsan Kaynakları profesyonelleri, giderek artan derecede işveren markasını İnsan Kaynakları ve genel işletme stratejisi için önemli görmektedir. İşveren markası, İnsan Kaynakları için stratejik düzeyde değer sağlayan bir fırsattır. Love ve Singh (2011: 175), işveren markalaşmasının uygulamada akademiden daha fazla ilgi gördüğünü ve işveren markalaşmasının teorik temellerinin tam olarak geliştirilmediğini ileri sürmektedir.

Tüm örgütler, bilinçli olarak farkında olsa da olmasa da işveren markasına sahiptir (JWT Inside, 2006: 2). Barrow ve Mosley'e (2005: 13) göre günümüzde birçok baskı, işverenleri müşterilerine gösterdikleri özenin ve uyumun aynısını çalışanlarına da

göstermeleri konusunda teşvik etmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin müşterilere ve potansiyel müşterilerine yönelik markalar oluşturmaya benzer şekilde, çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına yönelik olarak da güçlü işveren markası oluşturma çabaları içinde olmaları beklenmektedir.

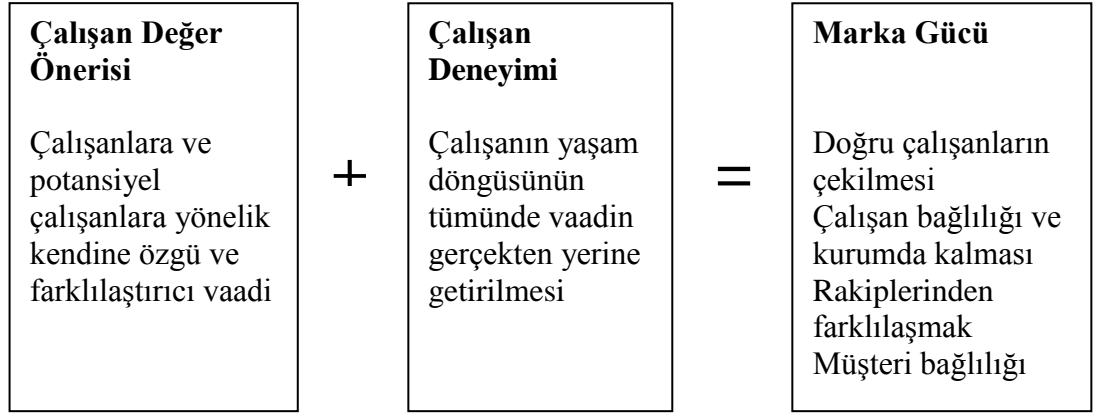
Kickul (2001) işe alımın çekicilik aşamasının son zamanlarda kayda değer şekilde ilgi çektiğini ve örgütler için rekabet avantajı olarak görüldüğünü ileri sürmektedir. İşe alım, en yetenekli ve nitelikli insanların etkili ve verimli bir şekilde çekilmesi ile ilgilidir (Minchinglon ve Thome, 2007: 15). Londra Üniversitesi Öğretim Üyesi Profesör Charles Handy, “Gelecekte iş aramayacağız, işveren arayacağız” diyerek (Akt. Xiaofeng, 2009: 152) işletmelerin bir işveren olarak markalaşmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Marka, “ürünü niteleyen, tanımlayan bir isim, terim sembol ya da tüm bunların bileşimi olarak ürünü diğer ürünlerden ayıran bir karakter (Uztuğ, 2008: 15) olarak tanımlanmaktadır. Ambler ve Barrow (1996: 187), işveren markasını işe alan işletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünü olarak tanımlamaktadır. Rosethorn (2009b: 19) ise işveren markasının örgüt ve çalışanları arasında iki yönlü bir anlaşma olduğunu ifade etmektedir. İşveren markası, insanların bir işveren olarak sizinle ilgili ne düşündüğüdür (Corporate Research Forum Toplantı Notları, 2005: 2), kişinin örgüte katıldığında, beklediği vaaddir (Feron, 2008: 49).

Target Training International White Paper'a (2010: 3) göre işveren markası, işletmenin çalışmak için iyi ya da kötü bir yer olduğuna ilişkin algılardır. İyi işveren markasına sahip olmak, işletmenin işveren olarak seçilebilir olarak algılanması, sektörde ve bölgede bilinmesi ve söz konusu işletmede çalışmanın yüksek derecede istendiği anlamına gelmektedir. “İşveren markası, hem mevcut hem de potansiyel çalışanlara işletmenin kimliğini tanımlamaktadır. İşveren markası, yalnızca bir etiket ya da insan kaynakları politikası değildir. Üyelerin işletmedeki deneyimidir, örgütün

gerçek karakterinin ve amacının iletilmesidir. İşletmenin içeriden dışarıya toplam imajıdır” (McLean vd., 2007).

İşveren markası, kurumun üyeleri ve potansiyel çalışanları gözünde sahip olduğu imaj olarak tanımlanmaktadır; bir işletmede çalışmanın nasıl olduğuna ilişkin (maaş gibi somut özellikler ve kurum kültürü ve değerleri gibi soyut özellikler) istihdam deneyimi (Versant Pazarlama İletişimi Şirketi, 2002: 3) ve örgüte ilişkin bilgiyle ilgilidir. İşveren markası, iş arayanlarda işletme kimliğinin geliştirilmesi amacı ile imajının artırılmasına dayanmaktadır (Gomes ve Neves, 2010: 225).



Şekil 1: İşveren Markası

Kaynak: Rosethorn, 2009b: 20.

Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi Rosethorn (2009b: 20) işveren markasının tanımlanması ve yönetilmesinin en iyi şeklinin iki ögenin birleşimi olarak görülmesi olduğunu ileri sürmektedir. Bu öğeler, öneri (onaylanan anlaşma) ve çalışan deneyimidir (anlaşmanın gerçekten yerine getirilmesi). İşletmenin bir işveren olarak sunduğu vaat ve bu vaadi ne kadar gerçekleştirdiği, sahip olduğu işveren markasının gücünün belirleyicisi olmaktadır.

İşveren markası, kurumları rakiplerinden farklılaştırmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). Benzer şekilde Davies (2008: 670), işveren markasının rollerinden birinin, işvereni çalışanların zihinlerinde farklılaştırmak olduğunu ileri sürmektedir. Markanın farklılaşma, sadakat yaratma, tatmin ve duygusal bağ olan dört niteliği, aynı zamanda işveren markası ile de ilgilidir (Davies, 2008: 668).

Personified Danışmanlık Şirketi'ne (2009) göre işverenler için adayları istihdam ederken gerçekçi beklentiler oluşturmak kritik bir öneme sahiptir. Söz konusu şirket tarafından 2008 Kasım ayında yapılan araştırmaya göre katılımcılar, beklentilerini karşılayan işletmeleri çalışmak için iyi bir yer olarak değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında, işletmelerini olumlu olarak değerlendiren çalışanlar, aynı zamanda işletmelerini başkalarına da önermektedir. "*Employer Branding A No-nonsense Approach*" başlıklı CIPD raporunda (2007: 3) belirtildiği şekilde, işveren markası "bir örgütü farklı yapan çoğunlukla soyut nitelikler bütünüdür, belirli türde istihdam deneyimi vaat etmektedir ve örgütün kültüründe en iyi şekilde görev yapan ve başarı gösteren insanlara hitap etmektedir".

Kuşkusuz günümüzde işveren markasının öneminin artmasının birçok nedeni vardır. İşveren markasının öneminin artmasına neden olan etmenleri Bruce ve Harvey (2010: 170) şöyle sıralamaktadır:

- İş becerileri konusunda oldukça rekabetçi sayılabilecek bir pazarda, hemen hemen her işletme, kendisini iş arayanlar tarafından tercihe değer bir işveren olarak görme eğilimindedir.
- İnsan Kaynakları departmanlarının kuruma olan katkılarını giderek daha fazla oranda artırma çabaları, işveren olarak bir marka olma kavramının fonksiyonlarının doğal bir uzantısı haline gelmesini hızlandırıcı bir rol oynamaktadır.
- Bilgi çağında insan sermayesi, işin gelişimi ve kalkınması açısından hayati bir önem taşımaktadır. İşletmelerin performanslarını arttırabilmelerinin yollarından birisi de işveren olarak bir marka olabilmekten geçmektedir.

- Müşteri tatminine öncelik veren politikalar, işletmenin piyasada desteklemekten yana olduğu değerleri yaşatmaya olanak sağlayacak örnek bir marka farkındalığını gerektirmektedir.
- Sorumluluk almak, performansı arttırmak açısından çok önemli bir fırsat olarak kabul edilmektedir. İşveren olarak her bakımdan tercih edilen bir marka haline gelmiş olmak, çalışanların çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının artmasına katkıda bulunur.

Barrow ve Mosley (2005: 163–164) ise işveren markasının gelişmesindeki üç temel nedeni şöyle açıklamaktadır:

Örgütler giderek artan derecede çalışanlarının bağlılığının ve sadakatinin kolay olmadığına farkına varmaktadır: Önde gelen işletmeler, değerli çalışanların kârlı müşterilere benzer şekilde seçim yapma, bir örgüte katılma, orada kalmaya devam etme ve bağlanmakta özgür olduğunun farkına varmaktadır. İşletmeler, aynı zamanda doğru insanların çekilmesi, sadakat için onların teşvik edilmesi ve yeteneklerinin en iyisini uygulaması geçmişte olduğundan çok daha fazla odaklanmış, uyumlu ve fayda sağlayan yaklaşımı gerektirmektedir. Örgütler için uzun dönemli yönelim, değerli çalışanlarına değerli müşteriler gibi davranmaktır.

İşveren markalaşması insan kaynakları, kurum içi iletişim ve pazarlama arasında etkin bir ticari köprü sağlamaktadır: Birçok işletme, doğru insanları işe almanın, kurumda kalmasının sağlanmasının ve geliştirilmesinin farkına varmıştır. Özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler, çalışan bağlılığının müşteri tatmini ve sadakatinin sağlanmasında temel öneminin farkındadır.

İşveren markalaşması, pazarda sürekli bir değer ortaya koyan bir disiplini resmetmektedir: İşveren markalaşması, insanların bağlılığının ve sadakatinin harekete geçiricisi ve sürdürücüsüdür ve bu noktada marka yönetiminden daha etkili bir yaklaşım bulunmamaktadır. Bunun yanında marka yönetimi uygulamasında ileri bir değerlendirmeyi içermektedir. İnsan kaynakları, pazarlamaya yönelik önerilere sahiptir.

Benzer şekilde pazarlama da insan kaynaklarına yönelik önerilere sahiptir. Her iki taraf da öğrenebilmekte ve fayda sağlamaktadır ve sonunda en büyük fayda işletmeye yöneliktir.

İşgücü pazarında adaylar, çalışacakları yerler konusunda çok titiz olabilmektedir. Bu, sadece maaş ya da faydalarla ilgili değildir. Çalışanlar, giderek artan derecede değerleri ve çalıştıkları çevreye duyarlı olan ve müşterilere sundukları hizmetle uyum sağlayacağı örgütü aramaktadır (Minchinglon ve Thome, 2007: 15). “Markalar, nasıl pazarda insanların hayalleri ve özlemlerine hitap ederek, sadık kalacak müşteriler çekmeyi amaçlıyorsa, işveren markası da işyerinde aynı şekilde işlev göstermelidir. Ancak burada müşterinin yerinde çalışan vardır ve vaat edilen şey, çalışanın kariyer beklentisini karşılamanın yanında, ona değer ve idealleriyle bağdaşan büyük bir işyerinde çalışma teklifi sunmaktır” (Bruce ve Harvey, 2010: 174).

İşveren markası deneyimi, şu kilit soruları yanıtlamaya yardım etmelidir (Corporate Research Forum Toplantı Notları, 2005: 4):

- Neden katılmalıyım?
- Neden kalmalıyım?
- Neden elimden gelenin en iyisini yapmalıyım?
- Neden bir işveren ve işletme olarak örgütü önermeliyim?
- Neden yeniden katılmalıyım?

İşletmeler, işveren markaları ile mevcut çalışanlara ve potansiyel çalışanlara yukarıda yer alan sorulara yanıt olacak bilgiler sunmalı ve deneyim kazandırmalıdır. Böylece işveren markası, işletmenin tercih edilen, çalışanların bağlı olduğu ve çalışmaktan mutlu olduğu, diğerlerine önerdiği bir işyeri haline gelmesine katkı sağlayacaktır. Nitekim Minchinglon ve Thome'nın (2007: 14) ifade ettiği şekilde işveren markası geliştirmek, kişilerin en iyi performansı göstermesini sağlayan ve marka sözlerinin yerine getirilmesinde örgütü destekleyen besleyici kültürün oluşturulmasına destek olmaktadır.

İşveren markasının temel rolü, öncelikleri basitleştirme ve odaklanma, verimliliği artırma ve istihdamı, elde tutmayı ve bağlılığı geliştirme konusunda tutarlı bir çerçeve sağlamaktır (Wilkinson, 2008: 2). Ewing ve diğerleri (2002) işleri, içsel ürünler; çalışanları ise içsel müşteriler olarak görmektedir. İş ürünleri, çalışanları çekmeli, geliştirmeli ve motive etmelidir, böylece örgütün tüm amacına hitap ederken içsel müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktadır.

İşveren markası, işletme dışına yönelik olarak kurumun bir işveren olarak tercih edilmesini ve böylece mümkün olan en iyi çalışanların seçilmesini sağlamaktadır. Markanın farklılaştırıcılığı varsayımı, kuruma farklı insan kaynağı elde etme imkânı vermektedir. Bunun yanında markayla, çalışanlar çekildiğinde; kurumun istihdamına ilişkin varsayımlar bütünü geliştirmektedir. Böylece kurumun değerlerini desteklemekte ve kuruma bağlılığı artmaktadır. İçsel pazarlama, diğer kurumların taklit etmesinin zor olduğu bir işgücü yaratılmasını desteklemektedir. Sistematik olarak çalışanlara işveren markasının değer önerisi açıklanarak; işgücü kültürü kurumsal amaçlar doğrultusunda yoğunlaşmaktadır ve dolayısıyla kurumun iş yapmasına odaklı kendine özgü kültürünün başarılmasına olanak sağlanmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503).

Bunun yanında işveren markası, yalnızca yeni yetenekleri çekmek ve elde tutmak için önemli değildir. Aynı zamanda çalışan, müşteri ve paydaş tatminini tanımlayan, işletmenin tümünde kullanılabilen ve işletmenin bütününe ilgilendiren bir kavramdır (Minchington ve Thome, 2007: 14). Dolayısıyla işveren markasının işletmelerin tüm paydaşları ile olan ilişkilerinin yönlendirilmesinde rol oynadığı söylenebilir. İşletmelerin bir işveren olarak sahip olduğu özellikler, yerine getirdikleri ya da getirmediği sözler gibi birçok faktör, tüketicilerle iletişimde ya da toplumsal ilişkilerde etkileyici olabilmektedir. Nitekim işletmeler, farklı alanlarda yürüttükleri faaliyetlere bağlı olarak, bütünsel şekilde değerlendirilebilmektedir. Bu durumda işletmelerin bir işveren, bir ürün üreticisi, kurumsal bir vatandaş gibi sahip olduğu birçok rol, birbiri ile ilişkili olmaktadır. Bu bağlamda farklı paydaşların zihinlerinde işletmelere ilişkin algılar oluşurken, farklı roller bir arada değerlendirilmektedir.

İşveren markasının hitap ettiği en önemli hedef kitleler şöyle sıralanabilmektedir (Corporate Research Forum Toplantı Notları, 2005: 2):

- Öncelikle, en önemli hedef kitle, mevcut çalışanlardır. Marka, örgütün çalışanların bağlılığını geliştirmesini, verimliliği arttırmasını, yetenekleri elde tutmasını sağlamaktadır. Başarılı işveren markasının işareti, en iyi insanları kazandırmasıdır.
- İkincisi, potansiyel çalışanlardır. Her biri etkili bir şekilde seçildiğinde, göreve başladığında, geliştirildiğinde ve elde tutulduğunda, örgütü ileri götürme potansiyeline sahiptir.
- Üçüncüsü, işveren markası için doğru sınıma, işten ayrılan kişilerin örgüt hakkında iyi konuşmasıdır. Onlar, örgütü önermek ve eğer uygunsa örgüte tekrar dönmek konusunda istekli olabilmektedir.

İşveren markası, ürün markası ve kurumsal markaya benzer şekilde ticari amaçları yerine getirmektedir. Çalışma çevresi, yeterli ücret ve diğer çekiciliklerle yetenekli kişileri çekmek ve elde tutmak ve içeride maksimum çalışan değeri aynı zamanda kurumsal kârlılık amaçlarının yerine getirilmesini amaçlamaktadır. Tam tersi bu aktif dolaşım etkisi, aynı zamanda daha mükemmel çalışanları çekmekte ve işletmenin daha fazla ticari karlılık elde etmesine olanak sağlamaktadır (Xiaofeng, 2009: 152).

İşveren markası, akıllıca reklamlar, trende uygun ofis dekorları ya da web sitesinde yer alan mesajlar kadar basit yapılanmamaktadır. İş arayan yetenekli kişiler, birçok iletişim kanalını kullanarak işverenin değer önerisini değerlendirmekte, uzman hale gelmektedir (Target Training International White Paper, 2010: 4). İşletmelerin işveren markaları bağlamında, birçok iletişim kanalını kullanması ve söz konusu kanallardan yayılan mesajların tutarlılığı, bilgi arayışı içinde olan adaylara ulaşılması noktasında önemlidir. Nitekim işletmelerden bilgi edinemeyen kişiler, işletme dışındaki kaynaklardan bilgi ihtiyacını karşılama yoluna gidecektir. Adayların yanlış bilgilendirilmesi ise işveren markasının yara almasına neden olabilecektir. Dolayısıyla

işletmelerin işveren markaları açısından farklı kanalları kullanmakta en az adaylar kadar uzman olması gerekmektedir. Bu süreçteki en önemli konulardan biri, işletmelerin işveren markasının kazanılmasının uzun süreli ve farklı alanlarda gerçekleşen çalışmalarla mümkün olabileceğine ilişkin farkındalığa sahip olmalarıdır.

1.2.1.2. İşveren Markalaşması Kavramı

Kurumlar, çoğunlukla ürün ve kurumsal marka geliştirmeye yönelik markalaşma çabalarına odaklanmaktadır ancak markalaşma, aynı zamanda İKY alanında da kullanılabilir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). Bu anlamda işveren markalaşması, pazarlama ilkelerinin insan yönetimi alanına uygulanmasından doğmuştur. İşveren markalaşması, iç ve dış hedef kitlelere bir işveren olarak, hem istenen hem de farklı olduğunun iletilmesine ilişkin örgütlerin çabalarını ifade etmektedir (Jenner ve Taylor, 2007: 7).

İşveren markalaşması, istihdam çevresi içinde yetenekli işgücünün çekilmesi ve bağlılığının sağlanmasına yönelik yeni bir yaklaşımdır ve kurumların bir işveren olarak özellikleri ile rakiplerinden farklılaşmasını ifade etmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2001: 502–513). İşveren markalaşması, kurumun “çalışmak için cazip bir yer” olduğunun mevcut ve potansiyel çalışanlara iletilmesine ilişkin çabalarının bütünüdür (Lloyd, 2002: 64). Diğer bir tanımla işveren markalaşması, kurumların mevcut ve potansiyel çalışanlarına çekici görünmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir (Bach, 2005: 271). Tanımlardan yola çıkarak, işveren markalaşmasının işletmelerin bir işveren olarak edindiği iyi bir konuma işaret ettiğini söylemek mümkündür. Bu süreçte işletmeler, işveren özelliklerini aktarmakta ve bu özellikleri temelinde bir markaya sahip olmaktadır. Markanın güçlü olup olmadığı ise söz konusu özelliklere ve bu özelliklerin farklılaşmak anlamında etkin bir şekilde aktarılmasına bağlıdır. İşveren markalaşması süreci, işletmenin titizlikle ve bütünsel bir bakış açısı ile hareket etmesini gerektirmektedir. Nitekim “Örgütler, istihdam deneyimlerini açık ve dikkatli bir şekilde yönettiklerinde; bu durum, değer ve etki yaratılmasına yardım etmektedir” (Edwards, 2010: 6).

Sullivan (2004) işveren markalaşmasını çalışanların, potansiyel çalışanların ve belirli bir kurumla ilgili paydaşların algılarını ve farkındalığını yöneten hedeflenmiş, uzun dönemli strateji olarak tanımlanmaktadır. “İşveren markalaşması, bir proje ya da program değildir. İstihdam reklamını tazeleme hamlesi de değildir. İşletmelerin iş hayatının yoludur” (Rosethorn ve Mensink, 2007: 4). Bu doğrultuda işletmelerin işveren markalaşmasının kısa süreli programlarla elde edilemeyeceğinin, güçlü işveren markasına sahip olmanın bütünsel ve uzun süreli çabaları gerektirdiğinin farkında olması gerekmektedir. İşveren markalaşması, işletmenin iş yapma biçiminin bir yansıması olarak işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlarına kendini anlatmasına olanak sağlamaktadır.

İşveren markalaşması, belirli bir örgütün çalışanlarına sunduğu somut ve soyut ödüllerin toplamını göz önünde bulundurarak, kendine özgü istihdam deneyimini tanımlamasını içermektedir (Edwards, 2010: 7). Bir örgütü işveren olarak farklılaştıran faktörlerin kombinasyonu geçmişteki, şimdiki ve gelecekteki çalışanların algılarını şekillendirmektedir (Corporate Research Forum Toplantı Notları, 2005: 2). Dolayısıyla söz konusu çalışanların işletmeye ilişkin olumlu algılara sahip olması, işveren markasının güçlü olması anlamına da gelmektedir.

İşveren markalaşması, örgütler için giderek artan derecede önemli hale gelmiştir. Bunun nedenleri şöyledir (Rampl vd. 2011):

- Öncelikle, bilgi yoğun ürün ve hizmetler becerisi ve motivasyonu yüksek işgücünü gerektirmektedir.
- İkincisi, demografik gelişim ve bunun yetenek sıkıntısı ile sonuçlanması başarılı istihdamı, rekabet faktörü yapmıştır.
- Üçüncüsü, küreselleşme insan kaynağı için daha fazla rekabete yol açmıştır (hatta ulusal sınırların ötesinde).

İşveren markalaşması, yalnızca potansiyel çalışanlara ulaşmakla ilgili değildir. Örgütteki çalışan deneyiminin her aşamasında (işe alım, istihdam ve işten ayrılma) işveren sözlerinin tutulması ile ilgilidir (Wilkinson, 2008: 6). İnsan kaynakları literatüründe işveren markalaşması üç aşamalı süreç olarak açıklanmaktadır. Birincisi kurum, işveren markasında somutlaşan değer önerisi geliştirmektedir. Değer önerisi geliştirilmesini takiben kurum, değer önerisini potansiyel çalışanlarına, istihdam ajanslarına, istihdam danışmanlarına ve benzeri kişi ya da kurumlara iletmektedir. İşveren markalaşmasının işletme dışına yönelik pazarlanması, temel olarak hedef popülasyonu çekecek şekilde ve aynı zamanda ürün ve kurumsal markaları destekleyecek ve geliştirecek şekilde tasarlanmalıdır. İşveren markasının içsel pazarlaması, işveren markalaşmasının üçüncü yönüdür. İçsel pazarlamanın amacı, örgütsel değerler ve amaçlar bütününe bağlı işgücünü geliştirmektir (Backhaus ve Tikoo, 2001: 502–503).

İşveren markalaşması sürecinin tümünde pazarlama ve insan kaynakları arasında etkileşim meydana geldiğinden işveren markalaşması bağlamında, iki disiplin arasındaki işbirliği hayatidir. İşveren markası, istihdam döngüsünün her aşamasında çalışanların kurumdan beklentilerini ve deneyimlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Moroko ve Uncles, 2008: 171). Nitekim işveren markalaşması çalışan deneyimine dayanmaktadır. İşveren markası mesajları, örgütün dışında güvenilir ve kalıcı olması için mevcut çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılmalı ve desteklenmelidir (White Paper, 2003: 1). Şöyle ki işletmelerin bir işveren olarak verdiği mesajlar, çalışanların söyledikleri ile tutarlılık göstermiyorsa, söz konusu mesajlara ve işletmeye olan güven azalacaktır. İşletmenin dışındaki kişilerin, işletmenin kontrolünde yayılan mesajlardan çok, çalışanların söylediklerine inanma olasılıkları daha fazla olacaktır. Bundan dolayı, işletmeler öncelikle mevcut çalışanların işveren markalaşması sürecinin bir parçası olmasını sağlamalıdır.

Yukarıda belirtilen yargılardan hareketle, işveren markalaşması bütünsel bir bakış açısını ve işletme içinde ve dışında çok yönlü çalışmaları gerekli kılmaktadır. İşletmelerin kurumun içine ve dışına gönderdiği mesajlar, tutarlılık ve devamlılık

özelliklerine sahip olduğunda, işveren markalaşması amacının gerçekleşmesine hizmet edecektir. Aksi halde hem çalışanlar ve potansiyel çalışanlar hem de işletmenin diğer paydaşları açısından güçlü bir işveren markasına sahip olmak mümkün görünmemektedir.

1.2.2. İşveren Markası ve Markalaşmasının Önemi ve Faydaları

Güçlü bir işveren markasına sahip olmak, işletmelere birçok açıdan avantaj sağlamaktadır. Bir Brezilya atasözüne göre “Tek başına kurulan hayal, yalnızca bir hayaldir. Birlikte kurulan bir hayal ise artık bir hayal değil, gerçeğin başlangıcıdır” (Bruce ve Harvey, 2010: 159). İşletmeler amaçlarını, ancak nitelikli ve bağlılık sağladığı insan kaynağına sahip olduğunda ve onları söz konusu amaçlara inandırdığında gerçekleştirebilmektedir. Bu anlamda işveren markalaşması, işletmenin birlikte hayal kurduğu ve bu hayalleri gerçekleştirmek için birlikte çalıştığı insan kaynağını kazanmak açısından oldukça kritik bir rolü yerine getirmektedir.

Araştırmaların gösterdiği gibi insanlar güvendikleri, beğendikleri, kendileri için özel bir anlam ifade eden bir işyerinde çalışmayı tercih ederler. 21–35 yaş grubu arasında yapılan bir ankete katılanların dörtte üçünden fazlası başarıyı şu şekilde tanımlamıştır: “Uzun süre çalışmak isteyeceğimiz bir şirket bulmak” (Bruce ve Harvey, 2010: 176). Çalışanlar, işletmeleri ile gurur duymak istemektedir (Target Training International White Paper, 2010: 4). Bugün çalışanların çok büyük bir çoğunluğu, dünyada fark yaratan bir örgütte çalışarak bir fark yaratmayı tercih etmektedir (Bruce ve Harvey, 2010: 160–161).

İşveren markası, işverenleri diğerlerinden farklılaştırmakta, rekabet avantajı sağlamak ve örgütsel performansı arttırmaktadır (Fernon, 2008: 49). İşveren markası, işletmelerin rekabet edebilirliklerinde bir temeldir. Yeteneklerin yönetimine ilişkin strateji, kurumsal rekabetin özüdür; işveren marka stratejisi, kurumsal marka oluşturmakta yeni bir rekabet stratejisidir. Nitekim mükemmel yetenekler, işletmelerin hareket etmesinde itici güçtür. İşletmelerin temel rekabet yeteneklerinin

değerlendirilmesindeki standartlardan biri, temel rekabet yeteneklerinin rakipler tarafından taklit edilmesindeki zorluktur. Yeteneklerin temel rekabet yeteneği, işletmelerin temel rekabet yeteneğine dönüşmektedir (Xiaofeng, 2009: 153).

Economist Intelligence Unit ve Heidrick & Struggles'in işbirliği ile hazırlanan “*Mapping Global Talent Essays and Insights*” (2007: 2) isimli raporda belirtildiği şekilde “Yetenek, yeni petroldür; petrole benzer şekilde talep, arzı geride bırakmıştır”. Ployhart’a (2006: 869) göre, “Yetenekler nadir, değerli, taklit edilmesi zor ve yerine konması güç olduğu için, örgütler söz konusu yetenekleri çekmek, seçmek ve elde tutmak konusunda daha etkin olmalıdır”.

Barber ve Roehling (1993: 845) adayları çekmekteki başarısızlığın nihai maliyetinin örgütsel başarısızlık olabileceğini vurgulamaktadır. Nitelikli adayların çekilmesi, örgütün finansal başarısı açısından önemlidir (Barber, 1998; Greening ve Turban, 2000; Harold ve Ployhart, 2008). İşveren markası, yetenek savaşını kazanmak için bir araçtır (Reed, 2001: 59). Nitekim işveren markaları en nitelikli adayları çekmekte (White Paper, 2003: 2; JWT Inside, 2006: 5; Mahalingam, 2008; Fernon, 2008: 49; Personified Danışmanlık Şirketi, 2009; Xiaofeng, 2009: 152) ve çalışanların elde tutulmasını ve bağlılıklarını sağlamaktadır (JWT Inside, 2006: 5; Mahalingam, 2008; Fernon, 2008: 49; Personified Danışmanlık Şirketi, 2009; Xiaofeng, 2009: 152).



Şekil 2: İşveren Markasının Başarı Özellikleri

Kaynak: Moroko ve Uncles, 2008: 172.

Yukarıdaki şekilde ifade edildiği gibi iletişim aksaklıkları ve uzun dönemli bağlantısızlık, çalışanların kuruma çekilememesi sorununa neden olmaktadır. Süreklilik gösteren başarı ve strateji ise çalışanların kuruma çekilmesini sağlamaktadır. İletişim aksaklıkları ve sürekli başarı, sözleşmenin yerine getirilmesi sonucunu doğururken; uzun dönemli bağlantısızlık ve strateji uyumsuzluğu, sözleşmenin yerine getirilmemesi ile sonuçlanmaktadır.

Chunping ve Xi (2011: 2088), işletmeler için işveren markası oluşturmanın stratejik önemini şöyle sıralamaktadır:

- İşveren markası, yeteneklerin işletmeye çekilmesi için iyi bir araçtır. İşverenler istihdam ile mevcut ve potansiyel çalışanlarına kendine özgü iş deneyimleri sağlamaktadır ve ardından yetenek pazarında işveren markası değer konumu dizisi oluşturmaktadır. İşveren markası, işletmenin üstün nitelikli potansiyel

çalışanlar arasında görünür olmasına olanak sağlamakta ve işletmeyi söz konusu potansiyel adayların birinci seçimi haline getirmektedir.

- İşveren markası, verimliliğin geliştirilmesi için katalizördür. Başarılı işveren markaları, yalnızca yetenekli insanların çekilmesini ve elde tutulmasını sağlamamakta aynı zamanda verimliliğin ve ürün/hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik olarak çalışanları desteklemekte ve motive etmektedir.

İşveren markası, çalışanların memnuniyetini artırmaktadır. “En iyi işveren=En iyi çalışanlar=En iyi performans” formülü en iyi işverenlerin örgüte en fazla adanmışlığı olan çalışanlara sahip olacağını; en fazla adanmış çalışanların işletmeler için üstün operasyon başarısı getireceğini göstermektedir (Xiaofeng, 2009: 152). Nitekim marka, doğru insanları tanımlama fırsatı sunmakta, onlarla bağ kurmaktadır (CIPD Raporu, 2007: 12). İşveren markası, kurumsal itibarı artırabilmektedir, yetenekli kişilerin istihdam maliyetini ya da maaş maliyetlerini düşürebilmektedir (Xiaofeng, 2009: 152).

İşveren markası, çalışanların bağlılığını sağlayabilmekte ve çalışan kaybetmeden kaynaklanan maliyetleri azaltabilmektedir, böylece üretim etkinliğini arttırmaktadır. Çalışanların bağlılığı ve adanmışlığı genellikle üretim etkinliğini sağlamaktadır. İşveren markası tarafından ortaya koyulan değerler, aynı zamanda çalışanlara işverenlerine adanmışlığın önemi ve devam etme nedenlerini keşfetme konusunda yardım etmektedir (Xiaofeng, 2009: 152). İşveren markalaşması, örgütlere kendilerini rekabetten ayırma ve fark edilebilir bir kimlik yaratma konusunda fırsat sağlamaktadır (Love ve Singh, 2011: 175). İşveren markasının aynı zamanda finansal getirileri bulunmaktadır. İşveren markası nitelikli insanların işletmeye çekilmesine olan yatırımda ihtiyaç duyulan paranın miktarını azaltmaktadır (Wilkinson, 2008: 4).

Güçlü bir işletme anlamına gelen işveren markası (McLean vd., 2007), kurumsal marka oluşturma bütünü tamamlamaktadır (Xiaofeng, 2009: 153). İşveren markası, işgücünün kalitesini, bağlılık düzeyini, işletme amaçları ile uyumunu ve sonuçta işletmenin kârlılığını etkilemektedir (Austermuehle, 2007).

Love ve Singh (2011) işveren markalaşmasının, marka çağrışımları ve marka sadakati olmak üzere iki temel fayda sağladığını vurgulamaktadır. İşveren markası, iyi ve kötü ekonomik zamanlarda eşit derecede önemlidir. Rekabet sert olduğunda, işin insanlardan fazla olduğu zamanlarda güçlü bir marka, iş arayanların zihinlerinde iki iyi işveren arasında farklılaştırıcı olabilmektedir. Kötü zamanlarda, işveren markası çalışan bağlılığının sağlanmasını desteklemektedir (White Paper, 2003: 2).

Başarılı işveren markalaşmasının sonuçlarını Sullivan (2004) şöyle sıralamaktadır:

- Kurumun itibarını arttırmak
- Kurumun çalışanları arasında fikir birliği oluşturmak
- Başvuruların sayı ve niteliğini arttırmak
- En iyi performansı gösteren çalışanlar arasında sirkülasyon oranını azaltmak
- Toplam işgücü verimliliğini arttırmak

İşveren markasının fonksiyonel faydaları, ücret ve faydalar gibi kurumun istihdam öğelerini tanımlamaktadır. Sembolik faydalar ise kurumun prestiji hakkında algılamalarla ilgilidir ve adaylar kurumda çalıştıklarında mutlu olacaklarını düşünmektedir. İşe alım bağlamında, potansiyel çalışanlar kuruma çalışanlarla ilgili istenen özelliklere sahip olduklarına dair inançlarına ve bu özelliklerin göreceli önemine dayanarak çekilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 504–505).

Barrow ve Mosley (2005) işveren markalaşmasının işletmeler açısından sağladığı faydaları; genel işletme faydaları, yaşam döngüsü faydaları ve fonksiyonel olmak üzere üç başlık altında değerlendirmektedir.

Genel İşletme Faydaları

Barrow ve Mosley (2005: 69–73) genel işletme faydalarını maliyetlerin düşmesi, müşteri tatmini ve finansal sonuçlar olmak üzere üç bölüme ayırmaktadır:

- *Maliyetlerin Düşmesi:* Markaların başlıca amacı, genel olarak değer ekleme olmasına rağmen güçlü işveren markaları aynı zamanda maliyetlerin düşmesine yardım etmektedir.
- *Müşteri Tatmini:* Çalışanların müşteri marka önerisini anlaması önemlidir. Markayı yaşamaya ilişkin motivasyon, örgüte bağlılığı gerektirmektedir. Bundan dolayı müşteri tatmininin sağlanmasına ilişkin araştırmalar, çalışan bağlılığı kavramına odaklanmaktadır.
- *Finansal Sonuçlar:* Maliyetlerin düşmesi ve müşteri tatmininin artması, işveren markasına daha fazla odaklanmak için güçlü bir gerekçe sağlamaktadır. Birçok araştırmada çalışan bağlılığı ve finansal sonuçlar arasında olumlu ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yaşam Döngüsü Faydaları

Barrow ve Mosley (2005: 74–78) yaşam döngüsü faydalarını; genç ve hızlı büyüyen işletmelerde doğru çalışanları çekmek, örgütsel ruhu yakalamak, uluslararası genişlemelerde işveren markasını yeni bağlamlara dönüştürmek, birleşme ve devralmalarda paylaşılan kimlik ve amaç anlamını oluşturmak, kurumsal yeniden keşif: kendi imajını yenilemek, müşteri marka önerisini yeniden canlandırmak, yeni inancın işlenmesi olmak üzere yedi bölüme ayırmaktadır:

- *Genç, Hızlı Büyüyen İşletmeler: Doğru Çalışanları Çekmek:* Görece olarak yeni işletmeler için net bir işveren markası önerisine sahip olmanın temel faydası, nitelikli adayları çekmek ve elde tutmaktır.
- *Örgütsel Ruhu Yakalamak:* İşveren marka önerisi geliştirmenin işletmeye faydası, örgütün başarısının harekete geçiricisi olan ve onu çalışanlarına özel yapan ruhu tanımlamak ve sürdürmek için küçük ve kişiselden büyük ve kişisel olmayana büyümesidir.

- *Uluslararası Olmak: İşveren Markasını Yeni Bağlamlara Dönüştürmek:* İşveren marka önerisinin bazı şekillerinde örgütün ruhunu ve özünü yakalamak, bir işletmenin uluslararası olarak genişlemesi açısından oldukça önemlidir.
- *Birleşme ve Devralma: Paylaşılan Kimlik ve Amaç Anlamını Oluşturmak:* Birleşme ve devralmalar, yapısal bir büyümenin yanında örgütler için farklı meydan okumalar bütünü içermektedir. İşveren marka stratejisi, bu bağlamda gelecek büyüme ve refah için paylaşılan platformu tanımlamaya ve iletmeye yardım etmektedir.
- *Kurumsal Yeniden Keşif: Kendi İmajını Yenilemek:* İşveren markası, kurumun yeniden keşfinde; çalışan deneyimi ve yenilenen anlamın yeniden canlandırılan görsel kimlikle uyumunun sağlanmasına katkı sunmaktadır.
- *Müşteri Marka Önerisinin Yeniden Canlandırılması: Markayı Yaşamak:* İşveren markasının çalışanların yeni hizmet vaadini hem anlaması hem de buna kendini adanması sürecinde örgütün çalışanlara davranışının nasıl olacağını tanımlamaktır. Çalışanlar, kendileri deneyimlemedikçe markayı yaşamaları ihtimali daha azdır. Çalışanlar marka vaadini yerine getirmekte başarısız olurlarsa, yeni mesaja yapılan pazarlama yatırımının zarar verici olması muhtemeldir.
- *Yeni İnancın İşlenmesi:* Pazar koşullarındaki değişikliklerden dolayı kârlılıkta sıkıntı yaşıyorsa, kurumsal itibar örgütün üst yönetiminin kusurlarından dolayı zarar görebilecektir. İşveren markası değerleri, çalışanlarda güçlü bir kendine inanç duygusunun yeniden kurulmasında ve finansal büyümenin hızlanmasında destek olabilmektedir.

Fonksiyonel Faydalar

Barrow ve Mosley (2005: 78–81) işveren markasının fonksiyonel faydalarını insan kaynakları, içsel iletişim ve pazarlama fonksiyonlarına faydaları olmak üzere üç bölüme ayırmaktadır:

İnsan Kaynakları Fonksiyonuna Faydaları: Barrow ve Mosley (2005: 78–79) insan kaynaklarında özellikle daha stratejik bir perspektifi benimseme konusunda bir değişimin gerekli olduğunu ileri sürmektedir. İşveren markası yaklaşımı, Stratejik İKY’de iki temel paradoksa hitap ederek bu değişimin yapılmasına yardım etmektedir. Birincisi, insan kaynakları, yönetim ve çalışanlar, insan kaynakları yöneticilerinin hem çalışanları hem de yönetim gündeminin uygulanmasını temsil ettiğinin farkında olmalıdır. Benzer şekilde, marka yönetimi araçlarının müşterilere ve işletmeye yönelik marka değerlerini tanımlama ve aracı olma konusunda yardımcı olarak söz konusu dengeye hitap edilecek şekilde tasarlanmasına yardımcı olmaktadır. İkinci paradoks, insan kaynaklarının hem değişim savunucusu hem de istikrarın savunucusu olmasıdır. Bu dengeleme davranışı, etkin marka yönetiminin önemli bir özelliğidir (Barrow ve Mosley, 2005: 79).

Yukarıda belirtilenlerin yanında işveren marka yaklaşımının benimsenmesinin bir diğer faydası ise dışsal işletme gündemiyle sürekli entegrasyonu sağlayan bir alan olmasıdır. Örneğin, pazarlama ve insan kaynakları fonksiyonları anlaşma konusunda başarısız olmaktadır. Nitekim çok benzer hedefleri tanımlama konusunda farklı dil ve modelleri kullanma eğilimindedirler. İçsel ve dışsal marka ilişkileri yönetimine yönelik birleştirilmiş bir modelin benimsenmesi, söz konusu açık çatışmaların tanımlanması ve çözümünde ve içsel ve dışsal gündemlerin uyumunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 79).

İçsel İletişim Fonksiyonuna Faydaları: Çalışanlar, örgütlerindeki içsel iletişim kalitesinden memnun olduklarını nadiren ifade etmektedirler. Genellikle birçok farklı kaynaktan gelen ilgisiz ve tutarsız enformasyona maruz kaldıklarını hissetmektedir. Bu durum, nadir olarak entegre iletişim planlarının gerekliliğinin değerlendirildiği iletişim fonksiyonunun doğrudan hatasıdır. Belirtilen durum, genellikle üst yöneticilerin hatasından kaynaklanmaktadır. İşveren markası yaklaşımını benimsemenin temel faydası, üst yöneticilerin çalışan iletişimini müşteri iletişimine benzer olarak görmesi yönünde teşvik etmektedir. İnsanların örgüt ve liderlerine ilişkin algılarını

şekillendirilmesinde içsel iletişimin stratejik rolünü güçlendirmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 79–80).

Pazarlama Fonksiyonuna Faydaları: İşveren markası perspektifi, markanın iletişim olarak örgütün yapı, süreç ve davranışlarında kök salması için etkili bir platform sağlamaktadır. Pazarlama ve insan kaynakları arasında daha etkili bir köprü sağlanmasına yardım etmektedir. İşveren marka yönetimi, içsel pazarlama programlarının güvenilirliğine ve daha büyük bir etki yapmasının sağlanmasına destek olmaktadır. Çalışanlar, markanın kendi iş deneyimlerinde olduğunun farkına vardıklarında; müşterilerle etkileşimlerinde marka değerlerini şekillendirmeleri ve müşteri sadakati oluşturmaları daha muhtemeldir (Barrow ve Mosley, 2005: 80–81).

Yukarıda, işveren markasının işletmelere sağladığı faydalar, ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. İşletmelerin işveren markalarının farkında olmaları ve geliştirmeye yönelik planlar ve programlar dâhilinde hareket etmeleri, söz konusu faydalardan en üst düzeyde yararlanabilmeye olanak sağlamaktadır.

1.2.3. Kurumsal Markalaşma ve İşveren Markalaşması

Kurumsal markalaşma, işveren markalaşması ile oldukça yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Aaker (2004) kurumsal markayı “kurumu temsil eden ve mirasını, varlıklarını ve yeteneklerini, insanlarını, değerlerini ve önceliklerini, yerel ya da küresel referans çevresini, vatandaşlık programlarını ve performans kayıtlarını yansıtan marka” olarak tanımlamaktadır. İşveren markalaşması, pazarlama ilkelerinin, özellikle de markalaşma biliminin mevcut ve potansiyel çalışanlarla ilgili olarak insan kaynakları faaliyetlerine uygulandığı bir süreçtir. Ürün markalaşması, ürünün müşterilere nasıl sunulacağı; kurumsal markalaşma örgütün çeşitli dışsal kitlelere nasıl sunulacağını göz önünde bulundururken işveren markalaşması, mevcut ve potansiyel çalışanları markalaşmanın hedefleri olarak görmektedir (Edwards, 2010: 6).

İşveren markaları, ürün ve kurumsal markalara uygun olarak geliştirilmektedir ve aralarında bazı benzerlikler ve farklılıklar vardır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). İşveren markalaşması, hem tüketici hem de kurumsal markalaşma ile teorik temelleri paylaşmaktadır ve birçok aynı paydaş gruplarını etkilemektedir (çalışanlar, müşterileri dağıtıcılar, hissedarlar vs.). Ancak, tüketici ve kurumsal markalaşmadan farklı olarak işveren markasının temel ilgisi ve başlıca hedef pazarı, mevcut ve potansiyel çalışanlardır (Moroko ve Uncles, 2008: 161).

Deb (2006) kurumsal markalaşmanın ve işveren markalaşmasının en önemli amaçlarını şöyle sıralamaktadır:

Kurumsal markalaşmada en önemli dört amaç (Deb, 2006: 275):

- Müşterilere karşı marka vaadinin tutulması (çalışanlar aracılığıyla)
- Çalışanların örgütün değerlerini benimsemelerine yardım etmek
- Müşterileri çekmek ve tutmak
- Marka değerlerini temel süreçlere işlemek(örn. müşteri ilgisi)

İşveren markalaşmasında en önemli dört amaç (Deb, 2006: 275–276):

- Çalışanların örgütün değerlerini benimsemelerine yardım etmek
- İşveren olarak itibar kazanmak
- Yetenekli çalışanları istihdam etmek ve kurumda tutmak
- Marka değerlerini temel süreçlere işlemek

Yukarıda belirtilenler doğrultusunda, işveren markalaşmasının işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlara ilişkin amaçları ile ilgili olduğu açıkça görülmektedir. Kurumsal markalaşma ve işveren markalaşması aynı olmamakla birlikte birbirleriyle kesişmektedir. Çalışmak için iyi bir yer olan bir kurum, aynı zamanda satın almaya değer bir yer olarak algılanabilmektedir ya da tam tersi olabilmektedir. Sosyal sorumluluk sahibi tüketicileri çeken yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretmek, çevre dostu

üretim yapmak, adil ticaret politikaları, cinsiyetten bağımsız ücret uygulamaları, işe alımda farklılık, sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması gibi faktörler, iş arayanlar için de önemlidir (Target Training International White Paper, 2010: 4).

Müşteri markası, ürün ve hizmetler için; işveren markası, yetenek ve bağlılık içindir. Her iki marka türü, birbiriyle yakından ilişkilidir. İşveren markası, doğru çalışanları çekmektedir ve yüksek performans için çalışanların bağlılıklarını sürdürmek, müşteri markasının oluşturulmasında ve desteklenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Aynı şekilde müşteri markası, işletmeye doğru kişilerin çekilmesi ve kurumda çalışması için önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanlar işe alındıklarında, işletmenin dışsal itibarında paylaştıkları gurur, işletmenin müşterilerine yönelik marka vaatlerinin yerine getirilmesinde sadakat ve bağlılığını desteklemektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 110–111). Bu anlamda, işletmelerin kurumsal markalarını geliştirme çalışmalarının yanında, güçlü işveren markasına sahip olma yönünde de çaba göstermeleri beklenmektedir.

Backhaus ve Tikoo (2004: 501), kurum markalaşması ve işveren markalaşması arasında iki temel fark olduğunu vurgulamaktadır. Birincisi, işveren markası işveren olarak kurumun kimliğini tanımlamaktadır. İkincisi, işveren markalama çalışmaları, içsel ve dışsal alıcılara yönlendirilmektedir; buna karşılık ürün ve kurumsal markalaşma çabaları, temel olarak dışsal alıcılara yönlendirilmektedir.

İşveren markalaşmasının tüketici odaklı ve kurumsal markalaşma ile tutarlı özellikleri şöyle sıralanabilmektedir (Moroko ve Uncles, 2008: 163–165):

- *Bilinen ve fark edilebilir olma:* Marka farkındalığı oluşturmak, marka yöneticileri için temel bir iletişim hedefidir. Tüketicilerde farkındalık olmadan deneme ve devam eden satın almanın mümkün olmadığına dair bir görüş bulunmaktadır. Bu düşünce, işveren markası içinde çok benzerdir. Başarılı işveren markaları, çalışanlar ve potansiyel çalışanların yanında istihdam danışmanları gibi etkileyiciler tarafından da bilinen ve fark edilen olmaktadır.

- *İlgili olarak görülmek:* Tüketici markalaşması bağlamında, devam eden marka satın almaları, tüketiciler tarafından ilgili görüldüğünde gerçekleşmektedir (örneğin, marka tarafından ilgili kilit fayda sağlandığında). Özellikle ilgili değer önerileri, tüketici–marka ilişkileri oluşumuna neden olduğunda gerçekleşmektedir. İşveren markası için tüketiciler, onlar için farklı değer önerileri uygulanan mevcut ve potansiyel çalışanlardır. Başarılı işveren markaları, mevcut ve potansiyel çalışanlarla ilgili değer önerilerine sahip olanlar olarak karakterize edilmektedir.
- *Doğrudan rakiplerden farklılaşmak:* Markaları farklılaştırma becerisi, kurumsal ve tüketici markalarının sürekli başarısı ile bağlantılıdır. Farklılaştırılmış işveren markası, işletmenin yetenek savaşını kazanmasının anahtarı olarak görülmektedir.

Tüketici odaklı ve kurumsal markalaşmaya ek işveren markalaşması özellikleri şöyledir (Moroko ve Uncles, 2008: 165–168):

- *Psikolojik sözleşmelerin karşılanması:* İşveren markası, çalışanlara yönelik süreklilik gösteren bir vaat olarak, güçlü ve yinelenen bir konudur. Çalışanlar, istihdam sürecinde örgütle karşılıklı yükümlülüklerine ilişkin olarak örgütün kesin ifadeleri ile resmi olmayan ve muhtemelen kesin de olmayan enformasyona (örneğin, ağızdan ağza iletişim kaynakları, medya gibi) dayanarak bir görüş şekillendirmektedir. Psikolojik sözleşme yerine getirildiğinde; çalışanların örgüte daha bağlı olması daha fazla olasıdır. Ancak sözleşme bozulduğunda; bağlılıkta ve verimlilikte düşüşün yanında çalışan sirkülasyonunda etkisi olmaktadır. İşveren markası, örgütün gerçekten yerine getirdikleri doğrultusunda karşılıklı yükümlülükler açısından bilgilendirmeyi desteklemektedir ve aynı zamanda örgütün dışındaki kaynaklar tarafından iletilen yanıltıcı ve yanlış yönlendirici enformasyona karşı konulmasına yardım etmektedir.

- *Marka değerlerinin kasıtsız benimsenmesi:* Çalışanlar, kurumla istihdam deneyimi yaşamadan önce olası işveren kurumu kolayca değerlendiremezler. Kurumların hem resmi olmayan kanallarla (ağızdan ağıza iletişimle yayılan öneriler, en iyi işveren listeleri, bloglar vs.) hem de resmi kanallarla (işe alım broşürleri, kurum web sitesi, istihdam fuarları vs.) çalışanlarına nasıl davrandığına ilişkin giderek artan derecede daha fazla enformasyon erişilebilir olmaktadır. Fakat bu kaynaklar, tüketicinin bir marka şampuanı diğerine tercih etmesi kadar kolay karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamamaktadır. Bunun yanında, nerede çalışılacağına dair kötü kararlarla ilgili riskler, yanlış şampuan seçiminden kaynaklananlardan daha uzaktır.

İşletmenin tüketici markası ve kurumsal markalarına ilişkin çağrışımlar, gelecekteki olası çalışanlar tarafından kurumun istihdamının anlaşılmasındaki eksiklikte bir köprü olarak kullanılmaktadır. Eğer bu çağrışımlar ve değerler, istihdam ürününün tersineyse, olası çalışanlar istihdam deneyiminde yansıtılmayacak gerçekçi olmayan psikolojik sözleşmeler şekillendirebilmektedir. Bu göstermektedir ki işveren markasının algılanan doğruluğu, temas kurulan kurumun toplam marka portföyünden (kurumsal, tüketici ve işveren markaları) kaynaklanmaktadır. Bu durum, özellikle işveren markasının iyi bir şekilde belirtilmemesi ve iletilmemesi durumunda ya da kurumsal marka ya da tüketici markasının egemen olduğu durumlarda gerçekleşmektedir (Moroko ve Uncles, 2008: 168).

Yukarıda belirtilenler doğrultusunda, işveren markalaşmasının ve kurumsal markalaşmanın birbiriyle oldukça sıkı ilişki içinde olduğu söylenebilmektedir. Nitekim işletmenin davranışları ve mesajları, yalnızca belli bir alanda ve bazı paydaşlara yönelik olarak kalmamaktadır. İşletmenin bir davranışı, farklı paydaşlar arasındaki etkileşim ve medyanın etkisiyle kısıtlı bir alandan ziyade, işletmenin kontrol edemediği sınırlara doğru yayılmaktadır. Dolayısıyla işletmenin çalışanlara yönelik davranışı, yalnızca çalışanlar arasında kalmamakta; tüketicilere yönelik mesajları da yalnızca tüketicilere iletilmemektedir. Bu bağlamda kurumsal marka, işveren markasını etkilerken; iyi bir işveren markasına sahip işletme, kurumsal marka olarak da güçlenmektedir. Bunun

yanında, işveren markasının yara alması, kurumsal markayı da olumsuz etkileyebilmektedir. Tüm bu yargılardan hareketle işletmeler, kurumsal markaları ve işveren markaları arasında etkileşimi dikkate almalı ve tüm mesajları ve davranışları ile tüm paydaşlarını etkilediğinin farkında olmalıdır. Böylece hem güçlü bir kurumsal markaya hem de güçlü bir işveren markasına sahip olmak mümkün olabilmektedir.

1.2.4. İşveren Markası İle İlgili Temel Kavramlar

1.2.4.1. İşveren Markası Denkliği

Aaker (1991: 15) marka denkliğini “bir ürün veya hizmetin işletmeye ve/veya işletmenin müşterilerine sağladığı değeri artıran ya da azaltan marka, marka ismi ve sembolü ile bağlantılı olan marka varlıkları ve yükümlülükleri bütünü” olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımla marka denkliği, “gelecekteki karlılığı ve uzun dönemli nakit akışını artıran tüketicilerin, dağıtım kanallarının ve etkili kimselerin zihinlerinde biriken tüm tutum ve davranış örüntülerinin birleşimi” olarak tanımlanmaktadır (Ambler ve Styles, 1996: 12). Bu tanımdan yola çıkarak işveren marka denkliğinin çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili diğer kitlelerin zihinlerinde bir işveren olarak kuruma ilişkin tüm tutumlarını ve davranışlarını içerdiğini söylemek mümkündür.

“İşveren markalaşması açısından marka denkliği, marka bilgisi etkisini potansiyel ve mevcut çalışanlarda uygulamaktadır. İşveren marka denkliği, potansiyel adayları başvuru yapmaya sevk etmektedir. Bunun yanında, mevcut çalışanların kurumda kalmaya devam etmesi ve kurumu desteklemesi yönünde teşvik etmektedir” (Backhaus ve Tikoo, 2004: 504). Bu anlamda, işletmelerin işveren marka denkliklerinin farkında olması ve bunu geliştirecek çalışmalar gerçekleştirmesi, kuruma değer sağlamaktadır.

Tablo 1: İşveren Marka Denkliği

	Bileşenler	Nedir?	Yarattığı Değer
İşveren Marka Denkliği	Psikolojik Sözleşme Algıları	Örgüte çekmeyi ve elde tutmayı sağlayan, marka ve çalışanlar arasındaki duygusal bağlantı	Yeni çalışan kazanma maliyetlerinin düşmesi Marka elçileri yaratmak Örgüt değişim geçirdiğinde nefes alma süresi verme
	Marka Önerisi Farkındalığı	Çalışanların ve potansiyel çalışanların markayı tanınması	Potansiyel çalışanların aşına oldukları/iyi bilinenleri bilinmeyenlere tercih etmesi İnsanların potansiyel işverenlerine yönelik zihinsel bir liste hazırlamasını sağlaması
	İşveren Markasının Algılanan Kalitesi	İşveren markasının beklenen kalitesinin değerlendirilmesi	İnsanların yüksek kalitede olduğuna inandığı örgütte çalışmak istemesi ve diğerlerine önermesi Çalışanların yeni girişimlerde/projelerde çalışmasının başlangıcı
	Çağrışımlar	İşveren markasıyla bağlantılı imajlar ve düşünceler Çalışanlar ve potansiyel çalışanlar için ne anlama geldiği	Çalışanlarda ilgi yaratılması Rakip işverenlerden farklılaşmaya yardım etmesi Çalışanlara ve diğerlerine İşaret göndermesi

Kaynak: Martin ve Hetrick, 2006: 289–290.

Yukarıdaki tabloda ifade edildiği şekilde Martin ve Hetrick (2006) işveren marka denkliği bileşenlerini psikolojik sözleşme algıları, marka önerisi farkındalığı, işveren markasının algılanan kalitesi ve çağrışımlar olarak sıralamaktadır. Belirtilen

bileşenler, kuruma değer sağlamaktadır. İşletmeler işveren marka denkliklerinin farkında olduklarında, işveren marka denkliğinden en iyi şekilde fayda sağlayabileceklerdir. Dolayısıyla işveren marka denkliğinin kuruma sağladığı değer, ne kadar iyi yönetildiği ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda işveren marka denkliklerinden en iyi şekilde faydalanmak isteyen işletmeler, öncelikle marka denkliklerinin farkında olmalı daha sonra onu geliştirmeye yönelik çalışmalara yön vermelidir.

İşveren marka denkliği, işveren markalaşması faaliyetlerinin istenen sonucudur. Diğer bir deyişle, potansiyel ve mevcut çalışanlar, farklı kurumlarla ilişkili işveren marka denkliğinden ötürü söz konusu kurumların benzer işe alım, seçim ve elde tutma çabalarına farklı tepkiler göstermektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 504). Nasıl ki tüketiciler, belirli markalı ürünleri satın alma davranışı gösteriyor ve bir markayı diğerine tercih ediyorsa aynı durum çalışanların ve potansiyel çalışanların davranışları noktasında kendisini göstermekte; işveren markası denkliği, bir işveren olarak işletmeye olan tutum ve davranışları yönlendirmektedir.

1.2.4.2. İşveren Markası Farkındalığı

Marka farkındalığı, potansiyel alıcıların markanın belirli bir ürün kategorisinde olduğunun farkında olması ve hatırlamasına ilişkin yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Aaker, 1991: 61). Bu tanımdan hareketle işveren markası açısından marka farkındalığının bir işveren olarak işletmenin farkında olunması ve hatırlanması ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. İşveren markası tanınırlığı, bir işletmenin bir işveren olarak çalışanlarına nasıl davrandığı, neler sağladığı, nasıl bir çalışma ortamı sunduğu gibi faktörlere ilişkin farkındalığa işaret etmektedir.

İşveren marka farkındalığı, işgücü pazarında ilgi ve önem kazanmaktadır. İşveren markası, marka çekiciliğinin geliştirilmesi ve yetenekli kişilerin elde tutulması anlamına gelmektedir. İşveren markası, insan kaynaklarının dışsal markası ve insan kaynaklarının içsel markası olmak üzere iki bölümü kapsamaktadır. Dışsal marka,

potansiyel çalışanlarda insan kaynakları markası oluşturulması, içsel marka mevcut çalışanlarda oluşturulmasıdır (Xiaofeng, 2009: 152). Bu anlamda işveren marka farkındalığı, söz konusu kitlelere yönelik çalışmaları gerekli kılmaktadır. Kurumun içinde ve dışında yapılacak çalışmaların etkinliği, bir işveren olarak işletmenin hatırlanır olmasını sağlamaktadır.

1.2.4.3. İşveren Markası Çağrışımları

Marka çağrışımları, bir markaya ilişkin tüketicilerin belleklerinde bağlantılı herhangi bir şeydir ve marka farkındalığı ile sonuçlanmaktadır (Chattopadhyay vd., 2010: 174). Bu tanımdan hareketle işveren marka çağrışımları, bir işveren markasına ilişkin herhangi bir şeydir. Marka çağrışımları, marka imajının belirleyicileridir. Ürünle ilgili özellikler, ürünü nesnel ve somut kavramlarla tanımlamaktadır ve ürün/hizmetin kullanımından kaynaklanan fonksiyonel faydalarla ilgilidir. Ürünle ilgili olmayan özellikler, tüketicilerin zihinsel betimlemelerini ve öngörülerini göstermektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 505).

İşveren marka çağrışımları, işveren imajını şekillendirmektedir ve kurumun potansiyel çalışanlarda çekiciliğini etkilemektedir. İşveren markalaşması, kurumun kültürünü ve kimliğini etkilemekte ve işveren marka sadakatine katkı sağlamaktadır. Kurum kültürü, aynı zamanda işveren markasına geri besleme yapmaktadır. İşveren marka sadakati, çalışan verimliliğinin artmasına katkı sağlamaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 504–505). Bu anlamda işveren marka çağrışımları, güçlü işveren markasına sahip olma sürecinin temeli konumundadır.

1.2.4.4. İşveren Markası Sadakati

Marka sadakati, tercih edilen bir ürün/hizmeti gelecekte sürekli olarak yeniden satın almaya ya da müşterisi olmaya ilişkin derin bir bağlılık (Oliver, 1999: 34) olarak tanımlanmaktadır. Ürün marka sadakatine benzer şekilde işveren marka sadakati de çalışanların işverenlerine bağlılığıdır. Bunun yanında ürün marka sadakatine benzer

şekilde işveren marka sadakati, kurum kültürü ile ilgili davranışsal öge ve kurumsal kimlik ile ilgili tutumsal öge tarafından şekillendirilmektedir. İşveren markalaşması, çoğunlukla kurum kültürünü ve kurumsal kimliği etkilemekte kullanılmaktadır ve işveren marka sadakatini etkilemektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 508).

Love ve Singh (2011: 177) örgütün nihai amacının marka sadakati dolayısıyla müşterilerle olan duygusal bağın geliştirilmesi olduğunu vurgulamaktadır. İşveren markalaşmasında, marka sadakati, çalışanların işverenlerine bağlılığını ifade etmektedir. “Markalandırmanın vazgeçilmez ana ilkesi, sadık müşteriler yaratmaktır. Örgüt içindeki müşteri, çalışandır. Diğer bir deyişle işletmeyi ürün ve hizmetlerinin nihai müşterisiyle buluşturan zincirin canlı halkasıdır. Bu müşteriler zincirini güçlendiren her şey, bir ödül niteliğindedir. Bu nedenle iyi bir işveren markası yaratmak çarpıcı bir anlam ifade etmektedir. Her şeyden önce, özdeşleşme ve bir topluluğa aidiyet yönündeki güçlü insani dürtüyü harekete geçirmektedir” (Bruce ve Harvey, 2010: 176).

Sadık müşterinin diğer markaya geçme ihtimali daha azdır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 505). Benzer şekilde işveren marka sadakati de çalışanların kurumdan ayrılması ve başka kuruma geçme ihtimalini azaltmaktadır.

1.2.4.5. İşveren Markası Öngörüsü

Dünyanın en güçlü markaları, mükemmel öngörüler üzerine kurulmaktadır. Marka sahibi, yalnızca müşterilerin söylediği gereklilikleri dinlemekle kalmayıp aynı zamanda onların gizli ve örtülü ihtiyaçlarını da anlamının yolunu bulmalıdır. Müşteriyi anlamının yanında marka sahibi, genel şekli, pazarın büyüklüğü ve dinamikleri, markanın rekabet edebilirliğini destekleyen örgütsel ve teknik yeteneklerin esaslarını, markayı sunmak ve sürdürmek için gerekli olan yatırımı ve bunun genel yatırım portföyüyle ve örgütün amaçları ile uyumunu anlamalıdır. İşveren markası bağlamında, benzer çok yönlü bir yaklaşımı benimsemek önemlidir (Barrow ve Mosley, 2005: 85).

Çalışanların açık ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamak, iyi bir başlangıçtır. Ancak etkili içsel marka stratejisinin geliştirilmesinde yeterli değildir. Çalışanların örtülü ihtiyaçlarını; işveren markasının bulunduğu örgütsel, kültürel ve işgücü pazarı bağlamını anlamak gereklidir (Barrow ve Mosley, 2005: 85). Dolayısıyla işveren marka öngörüsü bağlamında işletmelerin hem mevcut çalışanlarını hem de ulusal ve uluslararası düzeyde işgücünü anlaması, geniş düzeyde araştırmalar yapmasına bağlıdır. Araştırmalar doğrultusunda nasıl bir yolda hareket edileceğinin belirlenmesi, güçlü bir işveren markası kazanmak açısından oldukça önemlidir.

İşveren marka stratejisi geliştirmeden önce yanıtlanması gereken sorular şöyle sıralanabilmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 85–86):

- Güçlü işveren markası, işletme stratejisini nasıl destekleyecektir?
- Hangi tür işveren marka stratejisi, liderlik gündemini desteklemektedir?
- Çalışan bağlılığını harekete geçiren temel faktörler hangileridir?
- Hangi tür örgütsel kültüre sahipsiniz?
- Çalışanlar halen özellikle örgütün karakteristikleri ve farklılığına ilişkin neleri dikkate almaktadır? Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan tutarlı bir temel düşünce var mıdır?
- Çalışanlar, örgütün amaçları ve değerlerine (örtülü ve açık) ilişkin güçlü bir duyuya sahip midir? İşletmenin belirtilen ideolojisi ve insanların gerçekte deneyimledikleri arasındaki boşluk ne kadardır?
- Hangi davranışlar, örgütün en karakteristiği olarak hissedilmektedir?
- Kültürel özellikleri ve farklı ihtiyaçları açısından çalışan popülasyonunu ayırmanın en yararlı yolu nedir?
- Yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya en etkili çalışan iletişimi kanalları nelerdir?
- Örgütün şimdi ve gelecekte en değerli ve en fazla ihtiyaç duyulan çalışan nitelikleri nasıldır?
- Dışsal işgücü pazarında hedef kitlelerin temel gereklilikleri nelerdir?

- Mevcut ve potansiyel işgücü için tutarlı olarak en çekici ve ilgi çeken örgütsel nitelikler nelerdir?

Yukarıda yer alan sorular, nasıl bir yolda ilerleyeceği ve neler yapacağı konusunda işletmelere rehberlik etmektedir. Sistemik çalışmalar yapılması ve amaçlara uygun hareket edilmesi, işveren markasının güçlendirilmesi noktasında önem taşımaktadır. Nitekim işveren markası, bütünsel bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Amaçsız ve tutarsız çalışmalar ise işveren markasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Güçlü ürün ve hizmet markalarının öngörü oluşturmaya yönelik çok yönlü yaklaşıma dayanmasına benzer şekilde etkili işveren markası geliştirmek ve yönetmek için öngörüler elde etmeye yönelik araçları ve teknikleri benimsemek de o derecede önemlidir (Barrow ve Mosley, 2005: 108). Bu anlamda işletmelerin kendilerine uygun araçları kullanarak öngörüler elde etmesi, işveren markası sürecinin başarısının belirleyicisi olmaktadır.

1.2.4.6. İşveren Markası Konumlandırması

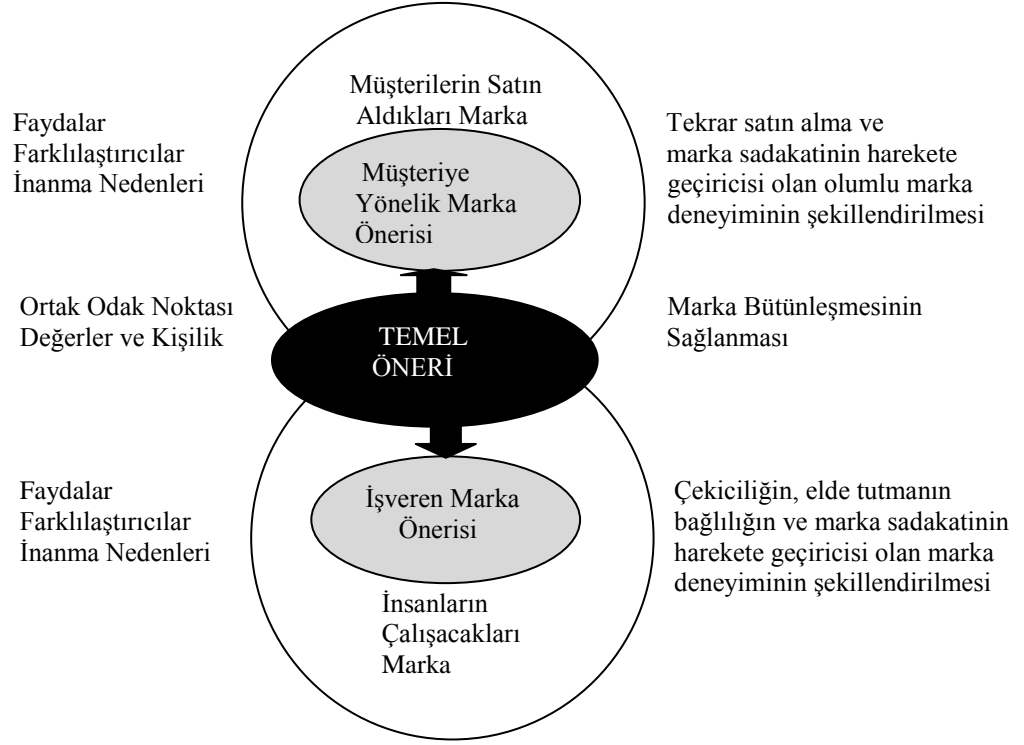
Marka konumlandırma, markayı rakiplerinin markalarından ayırmak ve ilgi çekmesi için kendine özgü özelliklerine odaklanmak anlamına gelmektedir (Kapferer, 2008: 175). Bu tanıma dayanarak işveren markası konumlandırması ise işveren markasını diğer işveren markalarından ayırmak için sahip olduğu özellikleri temel almak anlamına gelebilmektedir. Hizmet örgütlerinde birçok marka konumlandırma modeli, müşteri perspektifine hâkim olmaktadır. Ancak markaya ilişkin çalışan deneyimi, müşterilerden farklıdır ve çalışanlar farklı faydalar ile motive olmaktadır. Marka bütünlüğü sağlamak için bazı marka niteliklerinin her paydaşın marka deneyimi ile güçlendiğinin ancak diğerlerinin müşterilerin ve çalışanların farklı ihtiyaçlarının ve isteklerini karşılayacak şekilde tasarlanmasının gerekliliğinin farkında olunmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005: 110). Dolayısıyla işveren markası konumlandırması, işverenin çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına vaatleri üzerine kurulmalıdır. Aksi

halde konumlandırma, bir işveren olarak işletmeye ilişkin çok fazla anlam sunamayacaktır.

İşletmenin marka kimliği hiyerarşisi içinde farklı konumlarla ilgili olarak üç temel işveren markası kimliği türü bulunmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 109–110):

- Yekpare (Monolithic): Örgütün aynı marka ismini ve görsel kimliğini tüm operasyonlarında kullanmasıdır. Marka ismi insanların müşteri olarak almasıdır; aynı marka ismi insanların çalışan olarak orada iş yapmasıdır. Yekpare işveren markası müşteri markası, kurumsal markanın vizyon, amaç, değerler ve kamusal ilişkiler gibi diğer kilit yönleriyle ilişkisinin açıklanmasına gerek duyar.
- Asıl Marka: İki versiyonu bulunmaktadır. Birincisinde örgüt markasının iki düzeyi bulunmaktadır: Kurumsal asıl marka ve operasyonel işletme markası. İkinci versiyonunda, kurumsal marka farklı ürün ve hizmet markaları için bir şemsiye sağlamaktadır.
- Yan Marka: İşletmenin ana markasına benzerdir. İşveren markası, genellikle müşteri markası ile aynıdır.

“Marka yönetimi, insan zihnindeki özellikleri kapma yarışı olarak da görülebilir. Bunun için eğer insanların zihnine belli bir özelliklerle girmeyi başarabilirseniz, ciddi bir hata yapmadığınız sürece bu özelliklerle hatırlanacağınızdan şüpheniz olmasın” (Baş, 2011: 96). İşveren markası açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin işveren olarak sahip olduğu özellikleri nasıl aktardığı, zihinlerde sahip olduğu işveren konumunun belirleyicisi olmaktadır. Bu anlamda işletmelerin nasıl bir işveren markasına sahip olmak istiyorsa, konumlandırma çalışmalarını o yönde gerçekleştirmesi ve aldığı geribildirimler doğrultusunda sürece yön vermesi gerekmektedir.



Şekil 3: Bütünleşik Marka Modeli

Kaynak: Barrow ve Mosley, 2005: 111.

Yukarıda ifade edilen bütünleşik marka modeline göre işletmeler, temel önerileri doğrultusunda müşterilere yönelik markalarına ve işveren markalarına benzer şekilde yön verebilmektedir. Diğer bir deyişle, müşteri markaları ve işveren markaları temel öneri doğrultusunda şekillenebilmektedir. Müşterilere yönelik marka, tekrar satın alma gibi sonuçları sağlarken; işveren markası, nitelikli adayları çekme gibi faydalar sunmaktadır.

1.2.4.7. İşveren Markası İletişimi

İletişim, işveren markası anlayışında ve algılamalarında oldukça önemli bir role sahiptir. İşveren markasına içsel bağlılığın desteklenmesinde güçlü rasyonelliklerin kurulması ve çalışanların duygularının çekilmesi önemlidir. Marka düşüncesinin ve

pazarlama araçlarının kullanılması, iletişimde marka jargonunun kullanılmasının gerekliliği anlamına gelmemektedir. İletişimde faydalara odaklanılmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005: 144–145). Şöyle ki nasıl ürün markalarının iletişimde tüketicilerin ürünü kullanmakla elde edeceği faydalar aktarılıyorsa; benzer şekilde işveren markası iletişimde işletmenin çalışanı olmakla elde edilen faydalar iletilmelidir. Mevcut çalışanlarla kurulan iletişimin etkinliği, çalışan bağlılığının sağlanması, motivasyonunun artması gibi amaçların başarılmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında, potansiyel çalışanlarla kurulan iletişim ise işletmenin bir işveren olarak çalışmaya değer bir yer olduğu algısını oluşturabilecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte, işletmeden yayılan mesajların tutarlılığı ve doğruluğu özellikle üzerinde durulması gereken noktalardır.

İşveren markasına ilişkin marka iletişiminin doğruluk düzeyi, zorunlu olarak daha kesindir. Özellikle mevcut çalışanlar için, işveren markası büyük ölçüde sahne arkasında deneyimlenmektedir. Farklı bir marka yaratma bağlamında, söz ve marka deneyimi her zaman hedef kitleler tarafından denetlenebilmektedir; sözler ve deneyimlerin sıkı bir şekilde tutarlı hale getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, uzun dönemde birçok düzeyde etkileşimde bulunmaktadır ve istihdam deneyimine (fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik) yatırım yapmaktadır, algılanan marka vaadi ve deneyimi arasındaki farklar açık hale gelmektedir (Moroko ve Uncles, 2008: 166).

Bundan dolayı, işveren markası iletişiminde mevcut çalışanlarla potansiyel çalışanlara gönderilen mesajların tutarlılığı önemlidir. Nitekim potansiyel çalışanların işe alım öncesi bir işveren olarak işletmeye dair beklentileri şekillenmektedir. Adaylar, birçok iletişim kaynağından işletmeye ilişkin bilgi edinmiştir. Bu bilgiler, işe alım kararının belirleyicisi olmaktadır. Adaylar, işe başladıktan sonra kendisine anlatılanlardan farklı bir işyeri ile karşılaşır; işletmeye yönelik güveninin yanında çalışma isteği ve bağlılığı azalacaktır.

İşveren markası iletişimde, uzun dönemli bakış açısına sahip ve özenli olunmalıdır. İşveren markalaşması, bir kampanya girişimi olarak görülmemelidir. Kurumun dışına yönelik marka iletişimi, kısa dönemli girişim olarak görülürse pazarda başarı sağlanamaz (Barrow ve Mosley, 2005: 145). Bu bağlamda, işletmelerin işveren markası iletişimleri stratejik bir bakış açısı ile gerçekleştirilmeli, kısa ve uzun dönemli hedeflere yönelik olmalıdır. Bir işletmenin işveren olarak marka olması hiç kuşkusuz uzun yıllara dayanan her alandaki başarılı çalışmalara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, işletmeler işveren markasını bir anda elde edilecek bir şey değil, uzun dönemde kazanılacak bir değer olarak görmelidir.

Bergstrom ve Anderson (2000/2001: 52) örgütün içinde ve dışında çeşitli paydaşlara hitap edilmesinin marka sözünün etkili bir şekilde iletilmesinde çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu anlamda işveren markası yönetimi sürecinde işletmelerdeki iletişim çalışmaları, önemli bir rol üstlenmektedir. İşveren markası, işletmenin tüm iletişim çalışmalarından etkilenmektedir. Şöyle ki ürün/hizmet reklamları, kriz iletişimi, lobicilik gibi farklı amaçlarla yürütülen iletişim çalışmaları da mevcut ve potansiyel çalışanlara ulaşmakta ve onlarda işletmeye ilişkin farkındalığın oluşmasını sağlamaktadır. “Kurumun dışına yönelik iletişim, işletmenin nasıl olduğu ya da nasıl olduğunu iddia ettiğine ilişkin önemli mesajlar vermektedir. Çalışan perspektifinden içsel iletişim, insanların işletme hakkında hissettiklerini güçlendirme ya da sarsma potansiyeline sahiptir. Tüm iletişim çalışmalarında tutarlılık sağlanmadıkça; işveren markasında güven kurulması mümkün görünmemektir” (Barrow ve Mosley 2005: 145). Bundan dolayı işletmeler, işveren marka yönetimi sürecinde mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik iletişim mesajlarında tutarlılığın sağlanmasına özen göstermelidir. İşletmelerin doğrudan mevcut ve potansiyel çalışanlarına yönelik olmayan iletişim çabalarında da birbirini destekleyen mesajlar vermesi, üzerinde önemle durulması gereken bir diğer noktadır. Nitekim işletmelerin tüm davranışları ve mesajları, genel bir değerlendirmeye katkı sağlayan parçalardır.

İşveren markası iletişiminde, uzun dönemli bakış açısına sahip ve özenli olunmalıdır. İşveren markalaşması, bir kampanya girişimi olarak görülmemelidir. Dışsal marka iletişimi kısa dönemli girişim olarak görülürse pazarda başarı sağlanamaz (Barrow ve Mosley 2005: 145). Bu bağlamda, işletmelerin işveren markası iletişimleri stratejik bir bakış açısı ile gerçekleştirilmelidir. Bir işletmenin işveren olarak marka olması, hiç kuşkusuz uzun yıllara dayanmakta ve işletmenin her alandaki başarılı çalışmalarına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, işletmeler işveren markasını bir anda elde edilecek bir şey değil, uzun dönemde kazanılacak bir değer olarak görmelidir. Bu değere sahip olmak ise işveren marka iletişimini tüm iletişim çalışmalarının önemli bir parçası olarak görmesi ve yatırım yapmasına bağlıdır. Nasıl ki tüketicilere yönelik markaların iletişim planları ve bütçeleri hazırlanıyorsa benzer şekilde işveren marka iletişimi planları ve bütçeleri hazırlanmalıdır. İşveren markası iletişimi uzun dönemli olarak görülmediğinde, güçlü bir işveren markasına sahip olmak mümkün görünmemektedir.

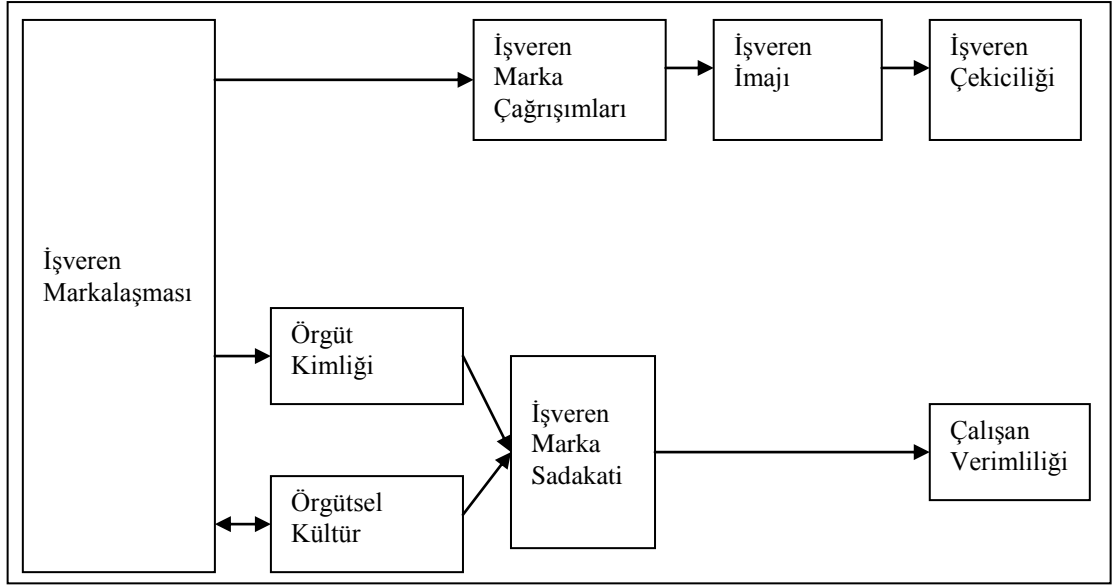
İşveren markası yönetimi alanında yapılan çalışmaların oldukça yeni olduğu söylenebilir. Bundan dolayı işveren markasına yönelik iletişim çalışmaları da henüz yeterli düzeyde gerçekleştirilmemektedir. Ancak bazı işletmeler, işveren markası iletişimi başlığı altında çeşitli çalışmalara yön vermektedir ve bu çalışmaları yürütmek üzere uzmanlar istihdam etmektedir. Her ne kadar işveren markası olarak adlandırılmıyor olsa da birçok işletme, mevcut ve potansiyel çalışanlarına ulaşan iletişim çabaları içindedir. Örneğin, işletmelerin gerçekleştirdikleri kampüs etkinlikleri, kariyer günleri katılımları, lider yetiştirme programları gibi birçok çalışma işveren markasına katkı sağlamaktadır. Ancak işletmelerin bu çalışmaları stratejik bir şekilde gerçekleştirmesi, güçlü bir işveren markasına sahip olmak açısından belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin tüm iletişim çalışmalarını işveren markası amacı doğrultusunda bütünsel ve tutarlı bir şekilde gerçekleştirmesi oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle, söz konusu çalışmaların birbirinden kopuk değil benzer amaçlar doğrultusunda birbirini destekler şekilde gerçekleştirilmesi, işveren marka yönetimi sürecinde iletişim başarısını artıracaktır.

1.2.5. İşveren Markası Yönetimi

1.2.5.1. Tanımı ve Süreci

İşveren marka yönetimi, kurumun içinde ve dışında kurumu bir işveren olarak farklı ve çekici yapacak net bir görünümü teşvik etmeyi içermektedir (Lievens ve Chapman, 2009: 138) ve birçok insan kaynakları uygulamasının pazarlama ve iletişim ile birlikte gerçekleştirdiği bir görevdir. İşveren markası için ideal bir şablon bulunmamaktadır ancak örgütün kaynaklarını ve hedeflerini birleştirecek şekilde biçimlendirilmesi gerekmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 162). Bu bağlamda işveren markası yönetimi sürecinde işletmelerin değerleri, amaçları ve yeterlilikleri gibi birçok özelliği göz önünde bulundurarak çalışmalarına yön vermesi beklenmektedir. Nitekim her işletme, birbirinden farklıdır ve dolayısıyla işveren markasını güçlendirme süreçleri de farklılık taşımaktadır. Bu anlamda işletmelerin işveren markası açısından içinde buldukları durumun, mevcut ve potansiyel çalışanların işletmeye ilişkin algılarının farkında olması, işveren markası sürecinin başarısının temelini oluşturacaktır.

İşletmeler, işveren markası açısından içinde buldukları durumun farkında olduklarında diğer bir deyişle güçlü ve zayıf yönlerini bildiklerinde; daha güçlü bir işveren markasına sahip olma yolunda strateji ve taktiklerine daha etkin bir şekilde yön verebilecektir. Bu noktada, işletmelerin tüm çalışmalarının işveren markasına katkı sağlayabileceği ya da ona zarar verebileceği gerçeğinin kabul edilmesi, bütünsel bir bakış açısıyla hareket edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.



Şekil 4: İşveren Markalaşması Modeli

Kaynak: Backhaus ve Tikoo, 2004: 505.

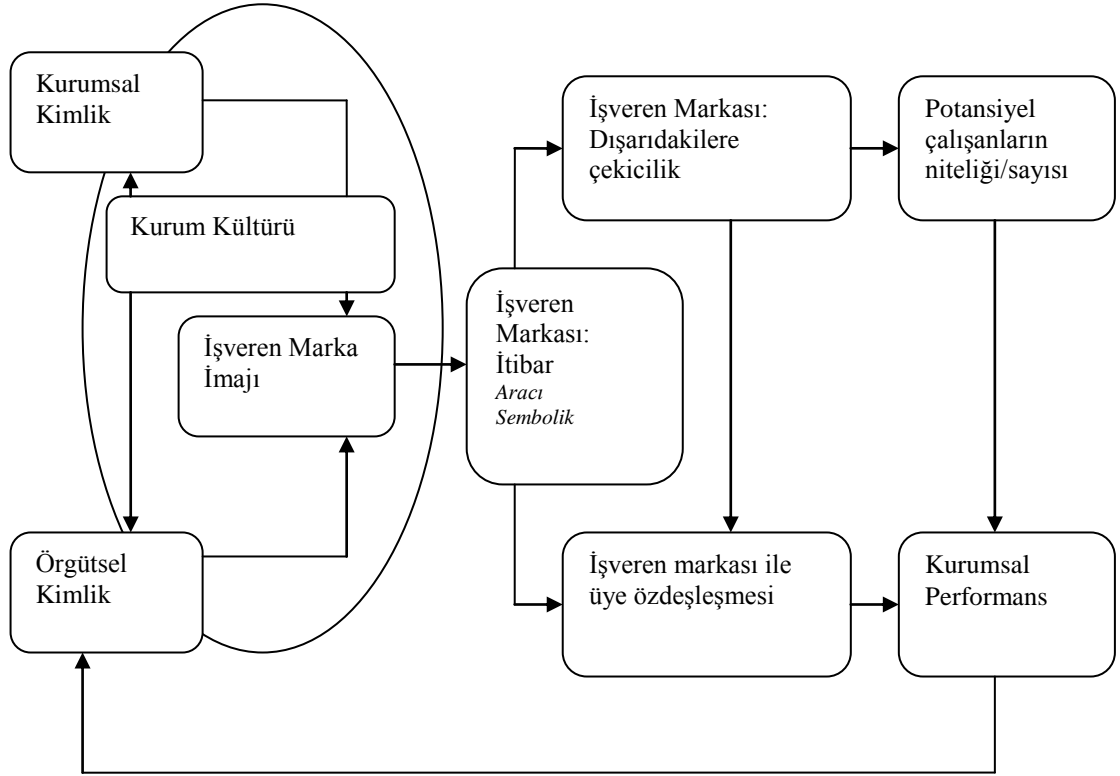
Yukarıdaki şekilde ifade edilen işveren markalaşması modeline göre işveren çağrışımları, işveren imajını; işveren imajı ise işveren çekiciliğini sağlamaktadır. Diğer yandan örgüt kimliği ve örgüt kültürü dolayısıyla oluşan işveren marka sadakati çalışan verimliliğini sağlamaktadır. Bu anlamda işveren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

Güçlü bir marka, bir görüntü ya da logodan daha fazlası olduğu için marka geliştirme CEO'nun, satış sorumlularının, ürün ve hizmet geliştirme takımının, insan kaynakları elemanlarının ve pazarlama yöneticilerinin iş tanımlarının bir parçası olmalıdır (Aggarwal, 2008: 3). İşveren markası açısından bakıldığında ise işe alım ve kariyer yönetimi gibi İKY uygulamalarının yanında diğer işletme uygulamalarının da işveren markasını etkilediği ve bundan dolayı söz konusu uygulamaları gerçekleştiren yöneticilerin/bölümlerin de işveren markası yönetiminin farkında olarak hareket etmesi ve sürecin bir savunucusu olması, kritik bir önem taşımaktadır.

Uluslararası danışmanlık firması Pathfinder, etkin bir işveren markası yaratmak için gerekli olan temel unsurları şöyle sıralamaktadır (Bruce ve Harvey, 2010: 175):

- *Çekirdek Marka Tanımı:* Kurumun vizyon ve değerlerini yansıtan şirket markasının ruhuna ilişkin açık ve net bir bildirimle başlar. Aynı zamanda çalışanlar için en çok neyin önemli olduğuna, çekirdek marka kavramını nasıl algıladığına, bununla bağlantılı değerlere ve onların beklentilerine ilişkin titiz bir değerlendirme, en doğru ve ilham verici işveren markası tanımını verecektir.
- *Üst Yönetimin Katılımı:* Bir işveren markası oluşturmak CEO'nun gerçek ve gözle görülen desteği olmaksızın gerçekleşemez. Onlar da markayı yaşamalı ve aynı değerler için inandırıcı rol modeli olmalıdırlar.
- *Şirket Stratejisiyle Aynı Çizgide Olmak:* Çalışanlarla kurulan bağlılık temelindeki ilişkiler, markanın genel olarak tüm şirket hedefleri ile tutarlı ve bütün departman ve şubelerde birbiriyle uyumlu marka vaatlerini hayata geçirecek doğrultuda şekillendirilmelidir.
- *Çalışanların Yetkilendirilmesi:* Çalışan işe alma ve elde tutmaya yönelik programları da içeren yani insan kaynakları ve iletişim girişimleri için geliştirilen ayrıntılı işveren markası yaratma planlarında kilit konumdaki çalışanların sorumlulukları ve hesap verirliliği açıkça belirtilmelidir.
- *Aralıksız Ölçme ve Takdir Etme:* Başarı için net kilometre taşları, performans standartları, teşvikler ve geri bildirim kanalları şarttır.

Yukarıda belirtilen kriterlerden yola çıkarak, işveren markası oluşturmanın işletmenin tümünü kapsayan belirli amaçlar ve planlar dâhilinde gerçekleştirileceğini söylemek doğru olmaktadır. İşveren markaları, liderin öncülüğünde gerçekleşen ve tüm fonksiyonları içine alan bir süreci gerekli kılmaktadır. Nitekim Barrow ve Mosley'in (2005: 161) ifade ettiği şekilde güçlü bir işveren markası oluşturmak, çalışanların her günkü marka deneyimini şekillendiren birçok farklı ögenin özenli ve kapsamlı yönetimini gerektirmektedir.



Şekil 5: İşveren Markalaşması Süreci

Kaynak: Martin, 2007: 18.

Yukarıda yer alan işveren markalaşması sürecine göre, işveren marka imajı, örgütsel kimlik, kurumsal kimlik ve kurum kültüründen etkilenmektedir. İşveren markası, işletmenin dışındakiler açısından çekicilik; işletmenin çalışanları açısından ise üye özdeşleşmesi sağlamaktadır. Çekicilik ve özdeşleşme ise kurumsal performansla sonuçlanmaktadır. Bu noktada işveren marka imajı kavramından söz etmek gerekmektedir. İşveren marka imajı, “işletmenin, hedef kitlenin zihninde bir işveren olarak oluşturduğu birbiriyle ilişkili algılar kümesi” olarak tanımlanabilmektedir (Baş, 2011: 63). Yukarıda yer alan modelde belirtildiği şekilde işveren markası, işveren marka imajı temelinde gelişmektedir.

Baş (2011: 54–57) işveren marka yönetimini beş temel basamağa ayırmaktadır:

İşveren marka değerlendirmesi: Hedef kitlenin (potansiyel çalışanlar, mevcut çalışanlar, etkileyiciler) zihnindeki işveren marka imajının tanımlanmasının yanında işletmenin sürdürdüğü işveren marka yönetimi faaliyetleri (bilinçli/bilinçsiz) ile her bir faaliyetin işveren marka imajına etkileri incelenmektedir.

Marka kimliğinin tanımlanması: İşletmenin ne olmak istediğiyle ilgilidir. İşletme, işveren marka kimliğini oluşturarak nasıl bir işveren olmak istediğini tanımlamaktadır. İşveren marka kimliği, ‘Neyi temsil ediyoruz?’, ‘Nasıl algılanmak istiyoruz?’ sorularına cevap vererek işveren markasına yön vermektedir.

Çalışan değer önermesi: Çalışan değer önermesi, işletmenin bir işveren olarak çalışanlarına vaat ettiği duygusal ve fonksiyonel yararları içeren bir ifadedir. Çalışan değer önermesinde yer alan tüm vaatler, işveren marka kimliği içinde gizlidir.

Konumlandırma: Güçlü bir işveren markası yaratmanın ön koşulu işletmenin işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasını sağlamaktır. Konumlandırma, hedef kitlenin zihninde marka kimliği ile uyumlu farklılaştırıcı bir değer yaratılması olarak görülebilir. Konumlandırma basamağında, işletmeyi işveren olarak farklılaştıracak temel özellik/ler ya da yarar/lar belirlenir.

Uygulama: İşveren markası yaklaşımının temelinde, çalışan değer önermesinde yer alan söz ve vaatlerin tutulması yer alır. İşveren marka yönetimi sürecinin, sunulan vaatleri hayata geçirme yetkisine sahip bir tepe yöneticisinin koordinatörlüğünde yürütülmesi son derece önemlidir. Süreci yönetecek ekibin şirketin farklı birimlerinde görevli yöneticilerden teşkil edilmesi yararlı olacaktır.

Yukarıda belirtilen marka yönetimi sürecinin her aşamasının titizlikle gerçekleştirilmesi ve kurumun tümü tarafından benimsenmesi, marka sürecinin başarıya

ulaşması açısından belirleyici olmaktadır. Bu anlamda işletmelerin tüketicilere yönelik markalarını nasıl yönetiyorsa, aynı özenle işveren markalarını yönetmesi gerekmektedir.

Pazar ya da işyeri açısından, bir şirketin başarılı bir marka stratejisi geliştirebilmesi için, önce marka hakkında ortak bir anlayış ortaya çıkmalıdır. Doğuştan markacı olan liderler marka, kurum stratejisi ve şirket kültürünün yazılı olan ve olmayan kurallarının tutarlı bir uyum içerisinde olmasını sağlamaya yatkındırlar” (Bruce ve Harvey, 2010: 175–176). İşveren markası bağlamında düşünüldüğünde, işveren markasının işletmenin kendisiyle, amaçlarıyla, stratejisiyle ve vizyonuyla çelişen mesajlardan ve uygulamalardan kaçınması önemlidir. Nitekim işletmelerin uygulamaları, tüm markalarını etkilemektedir. Aynı zamanda, işletmelerin ürün markaları, kurumsal markaları ve işveren markaları da birbirini etkilemektedir. İşletme davranışlarının sadece bir marka türünü etkileyip diğerlerini etkilememesinin önceden bilinmesi mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda işletmelerin markaları arasındaki etkileşimin farkında olarak hareket etmesi, diğer marka türleri yanında işveren markasının güçlülüğünü de etkileyecektir.

1.2.5.2. İşveren Markası Bileşenleri

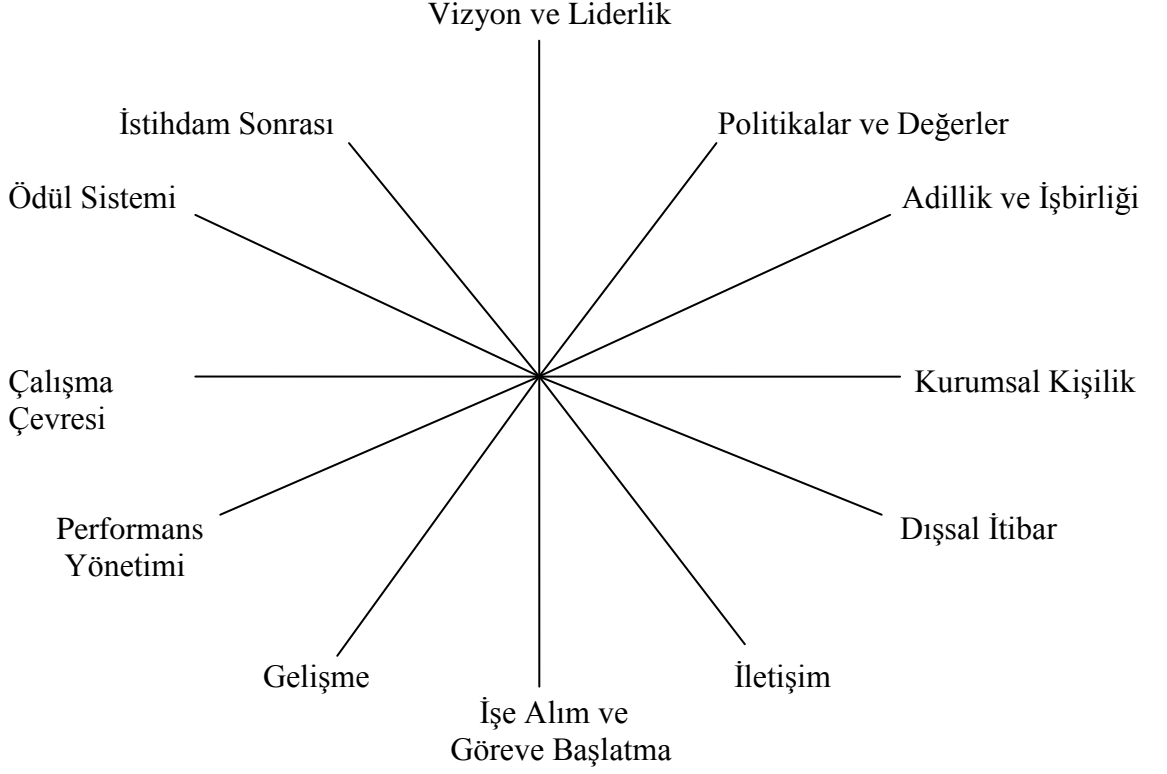
Minchinglon ve Thome (2007: 15) işveren markası geliştirilmesine katkı sağlayan 14 yapıdan söz etmektedir. Bunlar şöyledir:

1. Stratejik niyet
2. İstihdam/Göreve alma
3. İletişim
4. Liderlik
5. İçsel iş süreçleri
6. Performans yönetimi
7. İnovasyon ve yeniden keşfetme
8. Çalışma çevresi
9. Ölçme ve değerlendirme
10. Liderlik

11. Küresel perspektif
12. Kurumsal sosyal sorumluluk
13. İnsanların geliştirilmesi
14. Müşteri ilişkileri

Yukarıda belirtildiği gibi işveren markası, birçok bileşenden oluşmaktadır ve oldukça geniş bir alanda işletmenin davranışları ve sahip oldukları üzerinde şekillenmektedir. İşveren markaları, insan kaynakları uygulamaları yanında işletmelerin diğer fonksiyonlarının çalışmalarından da etkilenmektedir. Nitekim markalar, algılara dayanmaktadır ve algılar, işletmelerin davranışlarının ve mesajlarının tümüne dayanarak şekillenmektedir. Bundan dolayı, işletmelerin işveren markası elde etme ve koruma sürecinde bütünsel bir bakış açısıyla hareket etmesi ve bu süreçte farklı bölümlerin sorumluluklarını da belirlemesi gerekmektedir.

Barrow ve Mosley (2005: 9) işveren markası tekerleği içinde ilgili bileşenlere yer vermiştir. Söz konusu şekil aşağıda yer almaktadır:



Şekil 6: İşveren Markası Tekerleği

Kaynak: Barrow ve Mosley, 2005: 9.

Barrow ve Mosley (2005) işveren markası karmasını, büyük fotoğraf ve lokal fotoğraf olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Barrow ve Mosley (2005) tarafından ifade edildiği şekilde işveren markası karmasında *büyük fotoğraf-politika*; dışsal itibar, içsel iletişim, üst yönetim liderliği, değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk, içsel ölçüm sistemleri ve hizmet desteğini içermektedir.

Dışsal İtibar: Bir işletmenin işveren marka imajıyla ürünlerinin ve hizmetlerinin itibarı arasında genellikle yakın bir ilişki bulunmaktadır. İyi dışsal marka deneyimi sunma yeteneğine sahip örgütün aynı zamanda iyi bir işveren olması da muhtemeldir.

Aynı şey, finansal olarak başarılı olarak tanınan işletmeler için de söylenebilmektedir. Çalışanlar dış çevrede iyi bilinen ve iyi konuşulan örgütler için çalışmaktan gurur duymaktadırlar (Barrow ve Mosley, 2005: 149–150).

İçsel İletişim: İçsel iletişim, işveren markası iletişimi ile ilgili olmalıdır, iletişimin her bir parçası örgüt hakkında bir şeyler söylemelidir. Birçok lider işletme, içsel iletişimlerini daha etkin bir şekilde koordine etmeye başlasa da; farklı fonksiyonların ve bölümlerin kendi işleri olarak yapması, daha tipik şekilde devam etmektedir. Çalışan perspektifinden bakıldığında bu durum, fazla ve tutarsız bilgiye yol açabilmektedir. Marka yönetiminin rolü, daha tutarlı ve çalışan merkezli içsel iletişimi desteklemektir (Barrow ve Mosley, 2005: 151–152).

Üst Yönetim Liderliği: Liderlik, güvenilirliğin artırılmasında ve işveren markası ruhunun taşınmasında en önemli rollerden birini üstlenmektedir. Etkili liderlik, aynı zamanda çalışan bağlılığının en güçlü harekete geçiricilerinden biridir. Üst liderlik takımı ile ilgili olarak işveren marka yönetiminin rolü, çalışanların örgüte ilişkin algılamalarının şekillenmesinde sözlerinin ve davranışlarının etkisinin farkında olmalarını sağlamaktır (Barrow ve Mosley, 2005: 152). İşveren markası, aktif bir üst liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Nitekim statükonun sallanması, yeni rollerin ve ilişkilerin, yeni değerlendirme yaklaşımlarının oluşturulması ve örgütün neyi ve neden temsil ettiğinin yanıtlanması anlamına gelebilmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 46).

Değerler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Son yıllarda Kurumsal Sosyal Sorumluluğa (KSS) olan ilginin artmasıyla, bu alanda iyi uygulamaların çalışan bağlılığı üzerindeki etkisine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Sosyal sorumluluk sahibi işletmeler, daha çekici görülmektedir. İşletmelerin topluma karşı sorumlulukları ile çalışmak için iyi bir yer olarak görülmeleri arasında güçlü bir olumlu ilişki bulunmaktadır. Örgütün KSS çalışmaları, işveren marka karması içinde önemli bir öğedir (Barrow ve Mosley, 2005: 153–154).

İçsel Ölçüm Sistemleri: Güçlü işveren markaları, yapılanların ölçümü ile pekiştirilmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 154).

Hizmet Desteği: Çalışanların içsel olarak aldığı (müşteri memnuniyeti için acil olarak ihtiyaç duyduğu zaman ya da daha kişisel olarak bir şeylere cevap verirken

ihtiyaç duyduğunda) hizmet desteği kalitesi, işveren markası için kritik bir anı temsil etmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 155).

İşveren markası karmasında *lokal fotoğraf-uygulama*; işe alım ve göreve başlatma, takım yönetimi, öğrenme ve geliştirme, ödül ve takdir ve çalışma çevresini içermektedir (Barrow ve Mosley, 2005).

İşe Alım ve Göreve Başlatma: İşveren markası uygulamaları, genellikle işe alım üzerine odaklanma eğilimindedir. Fakat marka yönetimi bakış açısından işe başlatma süreci de eşit derecede önemlidir. Bu durum örgütün karakterinin, insanlardan ne beklediğinin ve çalışanların örgütten beklentilerinin dramatize edilmesinde önemli fırsatı ifade etmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 155–156).

Takım Yönetimi: Marka yönetimi perspektifinden, müşteri temsilcisinin dışsal marka deneyiminin biçimlendirilmesinde oynadığı role benzer şekilde; bölgesel yönetimin kalitesi işveren marka deneyiminin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu durum, liderlik gelişimine ve eğitimine ilgiyi artırmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 156).

Öğrenme ve Geliştirme: Örgütün yeni adaylara yönelik genel çekiciliğini ve yüksek düzeyde çalışan bağlılığını koruması yeteneğini öğrenme ve geliştirme, etkilemektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 157).

Ödül ve Takdir: Müşterilere yönelik hizmetlerin fiyatlandırılmasının sürekli ilgi ve güncelleme gerektirmesine benzer şekilde, istihdam paketinin finansal boyutu marka için bir dayanak sağlamaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 159).

Çalışma Çevresi: Modern, iyi hazırlanmış ofislerde çalışanlar, daha olumlu olma eğilimindedir. İnsanların çalışma çevresi, işveren markasının önemli bir tezahürüdür (Barrow ve Mosley, 2005: 160).

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Önemi

Kurumsal başarının insan kaynaklarının verimliliğine bağlı olması, işletmeleri nitelikli çalışanlara sahip olma konusunda teşvik etmektedir. Yetenekli çalışanlara sahip olmak, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinin ve rakiplerinden ayrılmasının anahtarıdır. HR İnsan Kaynakları ve Yönetim dergisinde belirtildiği şekilde (2011: 24) “Yetenek bulmanın dayandığı temel, örgütün var olma nedeni olan kâr etmektir. Yetenek ise bulması, kazanması ve şirkette tutulması giderek zorlaşan kaynaklardan biri haline gelmiştir”. Bundan dolayı işveren markası, işletmeler açısından önemi giderek artan bir değer haline gelmektedir.

İşveren markasının öneminin artması noktasında, işletmelerin sahip oldukları işveren markalarının farkında olmaları gerekliliği doğmaktadır. Bunun yanında, potansiyel adayların da önem verdiği işveren markası bileşenlerinin bilinmesi, işletmeler açısından oldukça önemlidir. Nitekim işveren markalarının oluşturulması ve güçlendirilmesi özellikle mevcut ve potansiyel adaylara yönelik olmaktadır. Örgütsel çekiciliğin sağlanması ise işveren markalarının en önemli faydalarından biridir.

Bu çalışma, adayların işletmelere başvurularını sağlayan işveren markası bileşenlerini ortaya koymak ve işveren markası bağlamında örgütsel çekicilik ölçeği geliştirmek için yapılmıştır. Tezin teorik bölümünde belirtildiği gibi işveren markası kavramı oldukça yeni bir kavramdır ve konuya ilişkin akademik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu doğrultuda tez çalışmasının amaçlarından biri de Türkçe literatüre katkı sağlamaktır. Çalışma aynı zamanda, ileride yapılacak yabancı dildeki araştırmalar ve yayınlar için de temel bir referans kaynağı olma çabasıdadır. Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırma, Türkiye ve diğer ülkelerde yapılacak karşılaştırmalı araştırmalar için önemli bir başvuru niteliği taşıma potansiyeline sahiptir.

Ülkemizde işveren markası konusunda yapılan çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. YÖK (Yükseköğretim Kurulu) Ulusal Tez Merkezi'nde "işveren markası" kavramına ilişkin yapılan aramada, Haziran 2012 itibariyle işveren markası ile ilgili iki yüksek lisans tezi olduğu, henüz konu hakkında bir doktora tezi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma, işveren markası konusunda yazılan ilk doktora tezi olma özelliği taşımaktadır.

Bu tezin, yalnızca akademik literatüre değil aynı zamanda işletmelerin örgütsel çekicilik ve işveren markası çalışmalarına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tezin bütünü, akademik literatür yanında iş dünyasına da yararlı olması amacıyla yazılmıştır. Bundan dolayı, araştırmanın hazırlanması ve uygulanması süreçlerinde teorik çalışmalar yanında iş dünyasının mevcut durumu ve beklentileri de göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma sonucunda işletmelerin çekiciliğinde en fazla etkili olan işveren marka bileşenlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bileşenlerin bilinmesinin işletmelerin çekiciliklerinin artırılması ve işveren markalarının güçlendirilmesi açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer katkısı, potansiyel ve mevcut çalışanlar açısından olacağı düşünülen yarardır. Adayların beklentilerinin öğrenilmesi, işveren markası çalışmalarının artması ve söz konusu çalışanların daha iyi bir işverene sahip olması noktasında fayda sağlayabilir.

Özetle, Türkiye'de gerek örgütsel çekicilik gerekse işveren markalaşması konusunda teorik ve uygulamalı çalışmaların sayısı oldukça azdır. Çalışmanın, hem teorik incelemesi hem de araştırma sonuçları ile alana önemli katkılar sağlayacağı, ileride daha geniş alanlarda ve daha farklı gruplarla gerçekleştirilecek çalışmalara da referans olabileceği düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasında, işletmelerde örgütsel çekiciliğin artırılmasında işveren markalaşmasının rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, potansiyel çalışanlar açısından işletmenin çekiciliğini belirleyen işveren markası bileşenlerinin saptanmasına ve işveren markası bağlamında örgütsel çekicilik ölçeği geliştirilmesine çalışılmıştır. Böylece, akademik literatüre ve iş dünyasına katkı sağlamanın yanında, işletmelerin adayların beklentilerini karşılayan bir işveren olması, adayların da beklentilerini karşılayan bir işletmede çalışması açısından fayda sağlamak amaçlanmaktadır.

2.3. Araştırmanın Temelini Oluşturan Gömülü Teori

Bu araştırmanın temelini, Gömülü Teori (Grounded Theory) oluşturmaktadır. Barney G. Glaser ve Anselm L. Strauss tarafından geliştirilen Gömülü Teori, veriden teori keşfedilmesine dayalı bir kuram olarak (Glaser ve Strauss, 1967: 1), “Bir alana ilişkin bir teori oluşturmak amacıyla entegre edilmiş kavramsal hipotezlerin sistematik olarak geliştirilmesi” şeklinde açıklanmaktadır (Glaser ve Holton, 2004). Adolph ve diğerleri (2011: 487–490) Gömülü Teorinin “İnsanların onları ilgilendiren sorunları nasıl çözdüğünün anlaşılmasında faydalı olduğunu ve entegre hipotezler bütünü ile katılımcıların davranışlarını açıklayan bir teori geliştirdiğini vurgulamaktadır”.

Veriye dayanmayan teori geliştirmekten ziyade kurumsal yapıları doğrulayacak bulguları sistematik olarak arayan Gömülü Teori (Glaser ve Strauss 1967: 4), tümden gelim mantığında teorilere karşı çıkmakta ve sistematik olarak teoriyi doğrulayacak bulgular aramaktadır. Araştırmacılar, verileri bir araya getirmekte ve sistematik olarak doğrudan veriden türetilen teori geliştirmektedir (Dey, 1999). Nitekim Corbin ve Strauss (1990: 4) tarafından belirtildiği şekilde nitel yöntemler, kendi ilkeleri ve prosedürleri belirli şekilde uygulandığında, nicel yöntemlere benzer şekilde sistematik olarak değerlendirilebilir.

Gömülü Teorinin prosedürleri, çalışılan sosyal olguya ilişkin teorik açıklamayı eksiksiz sağlayan iyi entegre edilmiş kavramlar bütünü geliştirecek şekilde tasarlanmaktadır. Teori, tanımlamanın yanında açıklamakta ve aynı zamanda dolaylı olarak bir düzeyde öngörülebilirlik sağlamaktadır (Corbin ve Strauss, 1990: 5). Araştırma süreçlerinin basamaklarının tanımlanmasında ve bir yol sağlanmasında rehberlik eden Gömülü Teori (Charmaz, 2007: 9), araştırmacıları sürekli olarak elde ettikleri verilerle etkileşimde olma konusunda ve ortaya çıkan analizlere dâhil olmayı sürdürmesi açısından teşvik etmektedir. Veri toplanması ve analiz, eş zamanlı olarak ilerlemektedir. Her biri, diğerini bilgilendirmekte ve daha etkin hale getirmektedir. Teori, analitik süreçlerin içine ampirik kontroller kurmakta ve araştırmacıların ampirik bulgularına ilişkin tüm olası teorik açıklamalarını sınamalarında öncülük etmektedir (Bryant ve Charmaz, 2007: 1). Gömülü Teori, veriyi yeni yöntemlerle görmeyi ve veriye ilişkin fikirleri, analitik yazılarla keşfetmeyi teşvik etmektedir. Elde edilen veriler yönlendirilmekte, yönetilmekte, uygun hale getirilmekte ve verilerin esas analizi yapılandırılmaktadır (Charmaz, 2006: 2).

Tez konusunun belirlenmesinden itibaren yapılan araştırmalardan ve yazılan teorik bölümden yola çıkarak, bu tezin amacının, tez kapsamında yapılacak çalışmaların ve kullanılacak yöntemlerin Gömülü Teori temelinde ilerlemesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Örgütsel çekicilik ve işveren markası konuları ile aralarındaki ilişkinin açıklanması, nitel yöntemleri ve katılımcıların öngörülerini öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Böylece konuya ilişkin bir resim ortaya çıkarabilmek hedeflenmektedir. Araştırma süresince katılımcılar başlarından geçen hikâyeleri ayrıntılarıyla anlatmış, yaşadıkları sorunları, hayal kırıklıklarını, umutlarını ya da umutsuzluklarını, mutluluklarını ya da mutsuzluklarını iletmiştir. Araştırmacı, katılımcıların başlarından geçen olayları anlatırken kimi zaman duygu yoğunluğu yaşadıklarına tanık olmuştur. Bunun yanında katılımcıların çalıştıkları kurumdan beklentilerinin öğrenilmesi araştırmanın temel amacına hizmet etmektedir.

Gömülü Teori “*Burada neler olmaktadır?*” şeklindeki soruların yanıtlanmasına oldukça uygundur ve daha önce çalışılmayan alanlarda, yeni perspektiflerin yararlı olabileceği araştırmalar için faydalıdır (Adolph vd., 2011: 491). Yapılan incelemelerde bu tezin konusuna ilişkin yapılan çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür. Dolayısıyla birçok sorunun yanıtı olmadığı bir alanda, sorulara katılımcıların anlattıkları üzerinden yanıtlar bulunmaya çalışılmıştır. Daha önce belirtildiği gibi Gömülü Teori’de, veriden teori keşfedilmektedir (Glaser ve Strauss, 1967). Tez çalışmasında işveren markasını oluşturan bileşenlerin neler olduğunu keşfetmenin yanında, hangi işveren markası bileşenlerinin örgütsel çekiciliği arttırdığını ortaya koymaya çalışırken, katılımcıların anlattıkları başlarından geçen hikâyeler, tanık oldukları olaylar ve beklentiler diğer bir deyişle katılımcılardan edinilen “*veriler*” kategorilerin geliştirilmesinin temelini oluşturmuştur. Tez kapsamında, “*Burada neler olmaktadır?*” sorusunun sorulabileceği pek çok durum bulunmaktadır:

- İşveren markası oluşumunda maaş mı daha etkilidir, çalışma ortamı mı?
- İşveren markası oluşumunda kariyer gelişimi mi daha etkilidir, iş ve yaşam dengesi mi?
- İşveren markası oluşumunda çalışma ortamı mı daha etkilidir, kariyer fırsatları/gelişimi mi?
- İşveren markası oluşumunda maaş mı daha etkilidir, işletme özellikleri mi?
- İşveren markası oluşumunda işletme özellikleri mi daha etkilidir, kariyer fırsatları/gelişimi mi?
- İşveren markası oluşumunda iş ve yaşam dengesi mi daha etkilidir, maaş mı?
- İşveren markası oluşumunda maaş mı daha etkilidir, kariyer fırsatları/gelişimi mi?
- İşveren markası oluşumunda çalışma ortamı mı daha etkilidir, iş ve yaşam dengesi mi?

Araştırma süresince yukarıda yer alan sorulara benzer birçok soruya cevap aranmıştır. Katılımcılar, farklı faktörleri birbiri ile karşılaştırmış ve hangisinin daha önemli olduğuna dair fikirlerini aktarmıştır. Kuşkusuz, katılımcılar arasında pek çok fikir ayrılığı vardır. Görüşler, tezin bulgularının değerlendirildiği bölümünde, ayrıntılı olarak verilmektedir. Tezin Gömülü Teori temelinde yapılandırılması, alanda cevaplanmayan soruların cevaplarını keşfetmeye yöneliktir.

Genel olarak Gömülü Teoride bir olguyla ilgili veriler, kategorilerle bağlantı kurularak sistematik olarak kategorilendirilmektedir. Bu süreçte, bütünleştirici bir resim ya da hikâye geliştirilmektedir (Kempster ve Parry, 2011: 108). Tez kapsamında, nitel yöntemlerle edinilen veriler, farklı kategorilerde değerlendirilmiş ve işveren markasına ilişkin bütünsel bir resim geliştirilmiştir. Katılımcıların anlattıkları, belirli temalar dâhilinde kategorilendirilmiş ve her bir beklenti, hikâye, olay, duygu ve düşünce, farklı temaların parçası olarak değerlendirilmiştir. Bu anlamda, işveren markası bütünü katılımcıların görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir, diğer bir deyişle Gömülü Teori bağlamında veriler, kategorileri oluşturmuştur.

Diğer nitel yaklaşımlarda olduğu gibi Gömülü Teoride de veri, farklı kaynaklardan gelmektedir. Veri, görüşmeler ve gözlemler yanında dokümanlar, videolar, gazeteler ve kitaplarla edinilebilmektedir (Corbin ve Strauss, 1990: 5). Tez kapsamında veri, derinlemesine görüşmeler, odak grup görüşmeleri ve görüşmelerde yapılan ideal işveren kolâjlarından elde edilmiştir. Öncelikle odak grup görüşmelerinde elde edilen veriler analiz edilmiş, söz konusu veriler derinlemesine görüşmelerin şekillendirilmesinde yönlendirici olmuştur. Elde edilen veriler bütünsel olarak değerlendirilmiş ve ilgili kategoriler içine yerleştirilmiştir. Bryant ve Charmaz (2007: 1) tarafından belirtildiği şekilde, Gömülü Teoride veri toplanması ve analizi eş zamanlı olarak ilerlemektedir.

Gömülü Teoride “açık”, “eksensel” ve “seçici” üç temel kodlama bulunmaktadır. “Açık kodlama”, verilerin analitik olarak bölündüğü yorumlayıcı süreçlerdir. Amacı, araştırmacılara yeni öngörüler vermektir. Açık kodlamada olaylar,

hareketler ve etkileşimler diğerleri ile benzerlikler ve farklılıklara göre karşılaştırılmaktadır. Aynı zamanda, kavramsal etiketler vermektedir. Bu şekilde kavramsal olarak benzer olayları, hareketleri ve etkileşimleri kategoriler ve alt kategoriler oluşturarak birlikte gruplandırmaktadır. “Eksensel kodlama”da kategoriler ve ilgili alt kategoriler ve ilişkiler veriye karşı test edilmektedir. “Seçici kodlama”, tüm kategorilerin temel kategori etrafında birleştiği bir süreçtir ve kategoriler tanımlayıcı ayrıntılarla bezenmiştir. Bu kodlama türünün, çalışmanın ileri aşamalarında gerçekleşmesi olasıdır (Corbin ve Strauss, 1990: 12–14).

Tez kapsamında öncelikle açık kodlama yapılmıştır. Görüşmelerde katılımcıların görüşleri ve beklentilerine ilişkin karşılaştırmalar yapılarak benzerlikler ve farklılıklar doğrultusunda gruplar meydana getirilmiştir. Bu aşamada birçok öngörü elde edilmiş ve etiketler oluşturulmuştur. Nitekim Strauss ve Corbin (1998: 143) “açık kodlamada araştırmacının kategoriler ve onun özelliklerini geliştirdiğini ve daha sonra kategorilerin boyutsal olarak nasıl farklılaştığını araştırdığını” belirtmektedir. Strauss ve Corbin (1990) daha tümevarımcı bir yaklaşım içindedir. Tez çalışmasında, tümevarım yaklaşımı doğrultusunda hareket edilmiştir.

Araştırma sürecinde, daha sonra eksensel kodlamada, kategoriler sistematik bir şekilde geliştirilmiş ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Strauss ve Corbin (1998: 229) eksensel kodlamayı, “*Veri yapbozuna parçaları yerleştirmek*” olarak açıklamaktadır ve onlara göre “*Araştırmacı, bir parçayı alarak buraya mı yerleşmeli, oraya mı?*” diye sorabilir. Araştırmacının ilk girişimleri deneme ve yanılmadır. Sonra, daha fazla teorik hassasiyete sahip olmaktadır ve kavramsal göstergeler ile kategoriler arasındaki uyumu sağlamak daha kolay hale gelmektedir (Strauss ve Corbin, 1998: 230). Tezde, başlangıçta kategoriler içerisine parçalar yerleştirilirken parçaların yerinin belirlenmesi konusunda bazı sıkıntılar yaşanmış, ancak araştırma ilerledikçe parçaların yerleştirilmesi daha kolay hale gelmiştir.

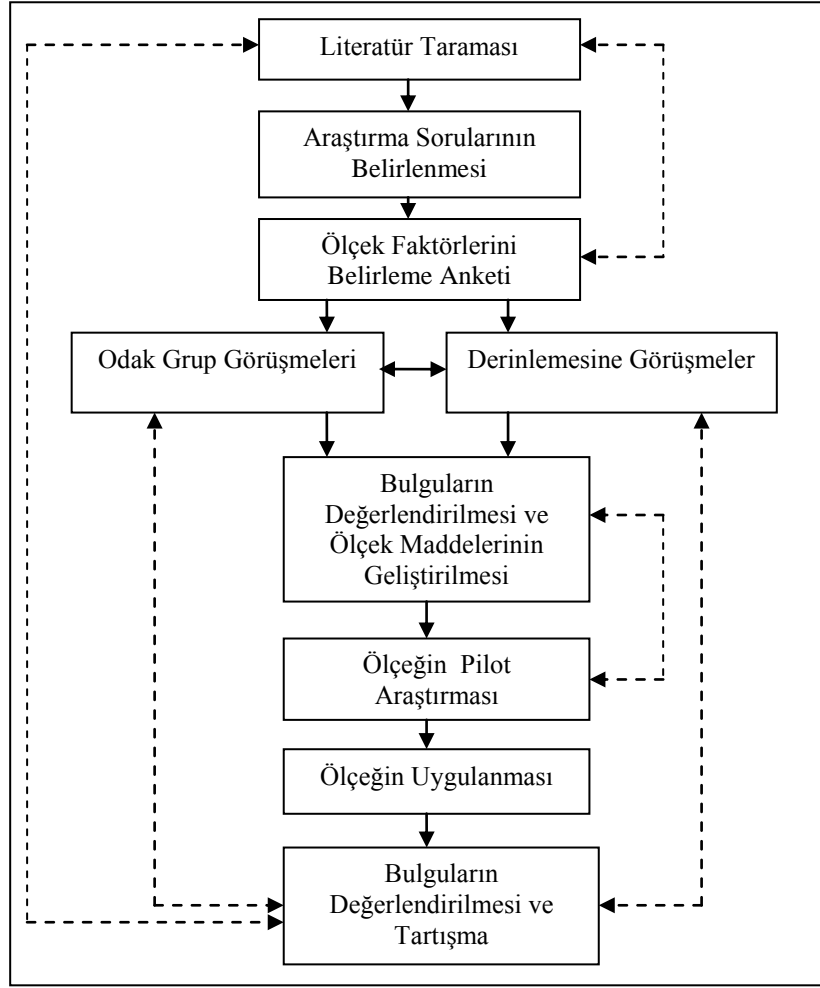
Bu tez kapsamında seçici kodlamada, kategoriler entegre edilmiş ve detaylandırılmıştır. Strauss ve Corbin (1998: 230), seçici kodlamayı teorinin entegre edildiği ve inceltildiği bir süreç olarak ifade etmektedir. Bu araştırmada, işveren markası çevresinde kategorilerin birbiri ile entegrasyonu sağlanmış ve bütünsel bir resim ortaya çıkarılmıştır.

İşveren markası bir yapboz olarak kabul edildiğinde, farklı kategoriler ve alt kategorilerin içerisine yerleşebilecek birçok farklı durumla karşılaşmıştır. Aynı zamanda katılımcıların söyledikleri yanında ima ettikleri birçok durum, araştırmacının sorular sorması ve örnekler istemesi ile daha açık hale getirilmiştir. Bunun yanında, katılımcıların işveren markası tasvirleri ve beklentileri ile pratikte kabul ettikleri veya kabul etmek zorunda kaldıkları arasında büyük farklılıkların olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Katılımcı, yüksek maaş isterken çok düşük maaşla çalışmaya işsizlik nedeniyle razı olabilmiş ya da kariyerinde ilerleyemediği bir işte mesai saatlerinin uygunluğu nedeniyle çalışmaya devam etmiştir. Katılımcıların beklentileriyle uyumlu olmayan davranışlar, kimi zaman tez kapsamında çizilmeye çalışılan işveren markası resmini fluğlaştırmaktadır. Araştırmacı, işveren markası resmini en açık haliyle ortaya koyabilmek için farklı duygu ve düşünceleri ayrıntılarıyla öğrenmeye çalışmış ve kategorilerin arasındaki ilişkiyi belirgin bir şekilde gösterebilmeye çaba göstermiştir.

Yukarıda belirtilen tüm bu süreçlerde veriler doğrultusunda kategoriler ve alt kategoriler tekrar tekrar incelenmiş ve aralarındaki ilişkiler keşfedilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada, araştırmacı, tablolar, kartlar, şekiller gibi farklı sınıflamalarla işveren markası bağlamında bir örüntü oluşturmaya çalışmıştır. Araştırmacının, görüşmeler süresince aldığı notlar, bu anlamda yol gösterici olmuştur. Tez kapsamında elde edilen verilerin söz konusu süreçlerin etkinliğini sağlayacak yoğunlukta olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim gerek odak grup görüşmeleri, gerekse derinlemesine görüşmelerde katılımcıların açıklığı ve rahatlığı, araştırmacıya, ilgili alanda çok derin veriler elde etme olanağı sunmuştur.

Gerek konu itibariyle, gerekse yöntemlerin uygulanışı itibariyle bu çalışmanın Gömülü Teori temelinde ilerlemesinin doğru olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın kavramları ve hipotezleri elde edilen verilerle şekillendirilmiştir. Bu araştırmada, nitel yöntemler aracılığıyla katılımcılar tarafından geliştirilen veri, tezin ikinci aşamasında uygulanan ölçeğin maddelerini oluşturmaktadır. Ölçek maddelerinin tümü katılımcıların görüşleri ve beklentileri doğrultusunda şekillendirilmiş, bunun dışında ilgili literatürden herhangi bir madde eklenmemiştir. Bu anlamda, bulgulardan yola çıkarak başka bir araştırma geliştirilmiş ve katılımcıların yargıları ve beklentileri keşfedilmiştir. Araştırma boyunca teorik nosyonlar, sürekli olarak “yeniden dizayn edilmiş” ve “yeniden entegre edilmiştir” (Glaser ve Strauss, 1967: 101).

Tez çalışmasında, oldukça az sayıda araştırmaya konu olmuş örgütsel çekicilik ve işveren markası ilişkisi, verilerden yola çıkarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmacı, elde edilen veriler ile ölçek maddelerini geliştirmenin yanında, tezin araştırmasının ikinci bölümünde ölçeği uygulayarak verileri test etmeye çalışmıştır. Araştırma sürecinin aşamaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.



Şekil 7: Araştırma Sürecinin Aşamaları

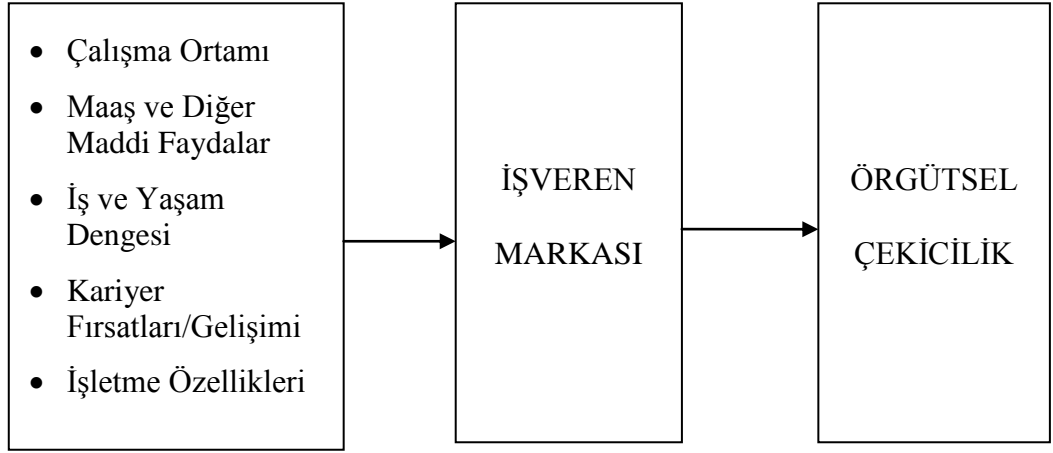
2.4. Araştırmanın Modeli

Tez sürecinde, teorik ve uygulamalı çalışmaların incelenmesi sonucunda örgütsel çekicilik bağlamında işveren markası bileşenlerinin dokuz başlık altında değerlendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu başlıklar; Maaş ve Diğer Maddi Faydalar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İş ve Yaşam Dengesi, Kurum Kültürü, Kariyer Fırsatları/Gelişimi, Çalışma Ortamı, Liderlik/Yönetim, Ürün/Hizmet Markası ve İşletme Özellikleri olarak sıralanmaktadır. Söz edilen bileşenler ve bileşenlerin yer aldığı çalışmalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Çekicilik Bağlamında İşveren Markası Bileşenleri

Bileşen	Temel Oluşturan Çalışmalar
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	The Corporate Leadership Council, 1999; Liu, 2010; Barrow ve Mosley, 2005: 9; Melin, 2005; Deb, 2006: 274; Berthon vd., 2005
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Kgobe, 2010; Gandhi ve Kumar, 2010; Liu, 2010; Minchington ve Thome, 2007: 15; Melin, 2005; Berthon vd., 2005
İş ve Yaşam Dengesi	The Corporate Leadership Council, 1999; Kgobe, 2010; Liu, 2010; Melin, 2005; Grigg ve Da Silva, 2008.
Kurum Kültürü	The Corporate Leadership Council, 1999; Kgobe, 2010; Gandhi ve Kumar, 2010; Liu, 2010; Minchington ve Thome, 2007: 15; Barrow ve Mosley, 2005: 9; Melin, 2005; Deb, 2006: 274; Berthon vd., 2005
Kariyer Fırsatları/ Gelişimi	The Corporate Leadership Council, 1999; Kgobe, 2010; Gandhi ve Kumar, 2010; Liu, 2010; Minchington ve Thome, 2007: 15; Barrow ve Mosley, 2005: 9; Melin, 2005; Deb, 2006: 274; Berthon vd., 2005
Çalışma Ortamı	The Corporate Leadership Council, 1999; Kgobe, 2010; Gandhi ve Kumar, 2010; Liu, 2010; Minchington ve Thome, 2007: 15; Barrow ve Mosley, 2005: 9; Melin, 2005; Deb, 2006: 274; Berthon vd., 2005
Liderlik/Yönetim	The Corporate Leadership Council, 1999; Kgobe, 2010; Gandhi ve Kumar, 2010; Minchington ve Thome, 2007: 15; Barrow ve Mosley, 2005: 9; Melin, 2005; Deb, 2006: 274; Berthon vd., 2005; Strobel vd. 2010;
Ürün/Hizmet Markası	The Corporate Leadership Council, 1999; Kgobe, 2010; Gandhi ve Kumar, 2010; Liu, 2010; Barrow ve Mosley, 2005: 9; Melin, 2005; Deb, 2006: 274; Berthon vd., 2005
İşletme Özellikleri	The Corporate Leadership Council, 1999; Kgobe, 2010; Gandhi ve Kumar, 2010; Liu, 2010; Minchington ve Thome, 2007: 15; Barrow ve Mosley, 2005: 9; Melin, 2005; Deb, 2006: 274; Berthon vd., 2005

Tez kapsamında yukarıda belirlenen bileşenlerin katılımcılar tarafından en önemli görülen ilk beşine yönelik olarak bir ölçek geliştirilmesine karar verilmiş ve ilk beş bileşeni saptamak amacıyla bir ölçek faktörlerini belirleme anketi yapılmıştır. Ölçek faktörlerini belirleme anketi sonucunda, katılımcıların bir işletmeye başvurularında en fazla etkili olan beş işveren markası bileşeni belirlenmiştir. Bu bileşenler, aşağıdaki modelde gösterildiği gibi çalışma ortamı, maaş ve diğer maddi faydalar, kariyer fırsatları/gelişimi, iş ve yaşam dengesi ve işletme özellikleri olarak sıralanmıştır.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

2.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Örgütsel çekicilikle ilgili yapılan araştırmalar farklı örneklemlere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. İşletme yüksek lisans öğrencileri (Honeycutt ve Rosen, 1997; Thomas ve Wise, 1999), işletme lisans öğrencileri (Aiman-Smith vd., 2001; Lemmink vd., 2003), mühendislik, bilgisayar bilimi ve işletme lisans öğrencileri (Turban, 2001), pazarlama, finans ve yönetim lisans öğrencileri (Turban vd., 1998), mühendislik, işletme, insan kaynakları yönetimi lisans öğrencileri (Kanar vd., 2008), pazarlama, finans, yönetim, muhasebe ve diğer işletme alanlarında eğitim alan lisans öğrencileri (Kolodinsky vd., 2010), İKY ve çalışan ilişkileri lisans öğrencileri (Liang ve Wei), pazarlama öğrencileri ve pazarlama profesyonelleri (Gomes ve Neves, 2010) bazı araştırmaların örneklemlerini oluşturmuştur.

Oğuz (2012) tarafından yapılan araştırmanın örneklemini Y Kuşağı'nda yer alan beyaz yakalı çalışanlar oluştururken, Ünal (2010) tarafından yapılan çalışmanın örneklemini yazar şöyle açıklamaktadır: “Hava Harp Okulu seçim aşamalarına başvurmuş ve seçim aşamalarına katılmak üzere Hava Harp Okulu nizamiyesinden içeri girmiş öğrenciler, Hava Harp Okulu'nda bir senesini doldurmuş olan, 2009–2010 eğitim–öğretim yılında ikinci sınıfta öğrenimlerine devam eden sivil lise kaynaklı Harbiyelilerdir. Üçüncü örneklem ise İstanbul ilinde 12 farklı okulda öğrenimlerine devam eden lise son sınıf öğrencileridir”.

Bu araştırmanın örneklemini, 1980 yılı ve sonrasında dünyaya gelen, Beşeri Bilimler, İktisadi ve İdari Bilimler ve İletişim Bilimleri alanlarında en az lisans düzeyinde eğitim alarak mezun olmuş ve İzmir'de ikamet eden kişiler oluşturmaktadır. Odak grup görüşmeleri, derinlemesine görüşmeler, geliştirilen ölçeğin pilot çalışması ve ölçek uygulaması, belirtilen örnekleme gerçekleştirilmiştir. Ancak ölçek faktörlerini belirleme anketinde daha fazla alanda eğitim alan kişilere ulaşmak hedeflenmiştir. Bundan dolayı, ölçek faktörlerini belirleme anketi, Fen Bilimleri, Beşeri Bilimler, İletişim Bilimleri, İktisadi ve İdari Bilimler, Sağlık Bilimleri ve Mühendislik Bilimleri mezunu kişilere uygulanmıştır. Böylece geliştirilecek ölçekte yer alacak bileşenlerin belirlenmesinde daha farklı görüşlere ulaşılması sağlanmıştır. Uygulanan yöntem açıklanırken, her bir yöntemle hangi katılımcılara ulaşıldığına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları ise şöyledir:

- Araştırmanın örneklemini, 1980 yılı ve sonrası doğan kişiler oluşturmuştur. Araştırmanın yalnızca belirtilen yaştaki kişilere yapılması, bir sınırlılıktır.
- Bu araştırma, ölçek faktörlerini belirleme anketi uygulanması dışındaki araştırmalarda Beşeri Bilimler, İktisadi ve İdari Bilimler ve İletişim Bilimleri alanlarında eğitim alan kişilere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Yalnızca söz konusu bilim alanlarında eğitim alan kişilerin araştırma kapsamında olması, bir diğer sınırlılıktır.

- Araştırmanın en az lisans düzeyinde eğitim alan kişilerle yapılması diğer bir deyişle beyaz yakalı çalışanlara yönelik olması, bir sınırlılıktır. Nitekim mavi yakalı çalışanlar araştırma kapsamında değildir.
- Araştırma, İzmir’de ikamet eden kişilerle yapılmıştır. Araştırmanın Türkiye genelinde olmaması, diğer bir sınırlılıktır.

2.6. Araştırmanın Yöntemleri

Bu çalışmasının konusu kapsamında yapılan çalışmaların azlığı, hem nitel hem nicel yöntemlerin birlikte kullanılması gerekliliğini doğurmuştur. Böylece yöntemlerin birbirlerine göre avantajlı yönlerinden yararlanmak ve eksik yönlerini en aza indirmek suretiyle daha iyi ve derinlemesine veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Tezin araştırmasının birinci aşamasında ölçek faktörlerini belirleme anketi, odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmeler yapılarak ölçek maddeleri geliştirilmiştir. Hinkin (1995) tarafından ifade edildiği şekilde “Araştırmacılar, tümdengelim ya da tümevarım yaklaşımlarını kullanarak ölçek geliştirebilirler”. Tezin araştırmasının ikinci aşamasında ise ölçek uygulaması yapılmıştır.

2.6.1. Birinci Aşama: İşveren Markası Ölçeğinin Geliştirilmesi

Araştırmanın birinci aşaması, ölçek maddelerinin geliştirilmesine yöneliktir. Bu aşamada, ölçek faktörlerini belirleme anketi, odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

2.6.1.1. Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi

Anket, veri toplamada en çok kullanılan yöntemlerden biridir (Stone, 1978; Gegez, 2010: 48). Altunışık ve diğerleri (2002: 71), anketi “cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi” olarak tanımlamıştır.

Bu çalışmanın birinci aşamasında anket, hangi bileşenlere yönelik ölçek geliştirileceğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Tez kapsamında, ilgili literatür incelemeleri sonucunda örgütsel çekiciliği arttıran işveren markası bileşenleri dokuz başlık altında toplanmıştır (Bknz: Tablo 2). Bundan dolayı araştırmanın birinci aşamasında uygulanan anket, tez kapsamında ölçek faktörlerini belirleme anketi olarak adlandırılmıştır. Anketler, yüz yüze görüşme ve e-mail aracılığıyla cevaplandırılmıştır.

Ölçek faktörlerini belirleme anketi, belirlenen altı alanda (Fen Bilimleri, Beşeri Bilimler, İletişim Bilimleri, İktisadi ve İdari Bilimler, Sağlık Bilimleri, Mühendislik/Mimarlık Bilimleri) her bir alanda 80 kişi olmak üzere toplam 480 kişiye uygulanmıştır. Katılımcılara ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcı Bilgileri

Katılımcıların Mezun Olduğu Alan	Katılımcıların Mezun Olduğu Bölümler	Kişi Sayısı
Fen Bilimleri	Fizik, Kimya, Biyoloji, Biyokimya, Matematik, İstatistik, Fen Bilimleri	80
Beşeri Bilimler	Tarih, Coğrafya, Türk Dili ve Edebiyatı, İngiliz Dili ve Edebiyatı, Amerikan Dili ve Edebiyatı, Sosyal Bilimler	80
İletişim Bilimleri	Gazetecilik, Radyo, Televizyon ve Sinema, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık, Medya ve İletişim, Görsel İletişim	80
İktisadi ve İdari Bilimler	İşletme, Ekonomi, Hukuk, Uluslararası İlişkiler ve AB, Lojistik Yönetimi, Siyaset Bilimi, Turizm İşletmeciliği, Kamu Yönetimi, Maliye	80
Sağlık Bilimleri	Tıp, Diş Hekimliği, Eczacılık, Hemşirelik	80
Mühendislik Bilimleri	Makine Müh., Bilgisayar Müh., Sistem Müh., Orman Müh., Çevre Müh., Ziraat Müh., Deri Müh., Peyzaj Mimarlığı, Endüstri Müh., Maden Müh., Jeoloji Müh.	80
	Toplam	480

2.6.1.2. Odak Grup Görüşmeleri

Odak grup görüşmeleri, ilk olarak 1940'lı yıllarda radyo programlarına karşı dinleyicilerin tepkilerini değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. Yöntem, pazarlama dünyası tarafından geniş ölçüde benimsenmiştir. Nitekim, kullanıcı tepkilerini derinlemesine anlayabilme yeteneği, ürün ya da hizmetlerin sağlanmasında ya da satışında esas olmaktadır. Odak grup görüşmelerinin pazar araştırmalarında geniş ölçüde kullanılması nedeniyle popülaritesinin artmasının yanında, sosyal bilimciler de yöntemi kullanmaya devam etmektedir. Yöntem, zihinsel hastalıklar konusunda kamunun algılarının anlaşılması, kişisel suçların nedenlerinin ortaya çıkarılması, kalp krizinin nedenlerine ilişkin katılımcıların fikirlerinin anlaşılması gibi amaçlarla geniş ölçekte uygulanmaktadır (Langford ve McDonagh, 2003: 2-3).

Odak grup görüşmeleri, grup üyelerinin belirli bir konuda algılarını öğrenmek için tasarlanmış ve titiz bir şekilde planlanmış tartışmalardır (Langford ve McDonagh, 2003: 2). Diğer bir tanımla odak grup görüşmeleri, "bir moderatör yönetiminde küçük bir katılımcı grubunun belirli bir konu üzerinde odaklaştığı ve serbestçe tartıştığı bir kalitatif araştırma tekniğidir" (Gegez, 2010: 48). Belirli konuları keşfeden grup tartışmaları (Kitzinger ve Barbour, 2001: 4) olarak nitelendirilebilen odak grup görüşmeleri, veri elde etmek amacıyla katılımcılar arasındaki iletişimden faydalanan grup görüşmesinin bir biçimidir. Grup görüşmeleri, genellikle çeşitli insanlardan veri toplamak amacıyla kullanılan hızlı ve kolay bir yol olurken; odak grup görüşmeleri grup etkileşimini yöntemin bir parçası olarak kullanmaktadır (Kitzinger, 1995: 299).

Morgan'a (1996: 130) göre odak grup görüşmeleri, araştırmacı tarafından belirlenen bir konu üzerinde grup etkileşimi aracılığıyla veri toplayan bir araştırma yöntemidir. Bu tanım, üç temel boyuta sahip olmaktadır. Birincisi, odak grup veri toplamaya vakfedilmiş bir yöntemdir; ikincisi, grup tartışmalarındaki etkileşimi, bu verinin kaynağı olarak yerleştirmektedir; üçüncüsü ise veri toplamak amacıyla grup tartışmasının yaratılmasında araştırmacının aktif rolünü kabul etmektedir (Morgan 1996: 130).

Odak grup görüşmeleri, insanların bir konu, ürün ya da hizmet konusunda insanların nasıl hissettiğini ve düşündüğünü daha iyi anlamanın bir yoludur (Krueger ve Casey, 2000: 4). Odak grup görüşmelerinin arkasındaki düşünce, grup süreçlerinin insanların kendi görüşlerini keşfetmelerine ve açıklamalarına yardım etmesidir (Kitzinger, 1995: 299). Odak grup, insanların deneyimlerinin, düşüncelerinin, isteklerinin ve ilgilerinin keşfedilmesinde ideal olmaktadır. Yöntem, özellikle katılımcıların kendi sorularını, çerçevelerini ve kavramlarını geliştirmelerine; kendi önceliklerini kendi ifadeleri ile kendi sözcük dağarcığında izlemelerine olanak sağlamaktadır (Kitzinger ve Barbour, 2001: 4). Yöntem, özellikle insanların bilgi ve deneyimlerinin keşfedilmesinde yararlı olmakta, insanların ne düşündükleri yanında nasıl düşündükleri ve neden öyle düşündüklerini incelemekte kullanılabilir (Kitzinger, 1995: 299).

Langford ve McDonagh (2003:2) odak grup görüşmelerinin farklı amaçlarını şöyle sıralamaktadır:

- Yeni bir proje için genel bilgi elde etmek. Böylece daha detaylı bir araştırmanın geliştirilmesinde rehberlik etmektedir. Örneğin, anket tasarımı için odak grup görüşmeleri kullanılabilir.
- Anlayışları elde etmek ya da değerlendirmek ve öngörülerini, ilgili diğer araştırma sonuçları ile bütünleştirmek.
- Mevcut ya da önerilen hizmet, ürün, program ya da örgütler konusunda izlenim ve algılamaları öğrenmek.
- Yeni fikir ve kavramları canlandırmak.

Odak grup görüşmelerinin gizli kalabilecek bilgileri ortaya çıkarabilme potansiyeli bulunmaktadır. Bu, kısmen grup tartışmalarının sinerjik etkisinden kaynaklanmaktadır, kişiler fikirlerini ya da tepkilerini diğerlerinin üzerine inşa edebilmektedir (Langford ve McDonagh, 2003: 15). Her bir kişiye sorular sormak yerine, odak grup araştırmacıları, katılımcıları diğerleri ile konuşma, anekdotların değişimi, diğerlerinin deneyimlerine ve bakış açılarına yorum yapma konusunda teşvik

etmektedir (Kitzinger ve Barbour, 2001: 4). Krueger ve Casey'a (2000: 83) göre odak grubun amacı, çıkarımda bulunmak değil anlamak; genellemek değil çeşitlilikleri belirlemek; popülasyon hakkında açıklamalar yapmak değil grup içindeki insanların bir durumu algılamaları hakkında öngörüler sağlamaktır.

Avantajlarının yanında odak grup görüşmelerinin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Sık görülen eleştirilerden biri, grup oluşumu nedeniyle olası önyargılardır. Örneğin, dominant grup üyeleri tartışmanın seyrini etkileyebilmektedir. Diğer bir konu da oturumların gerçek hayat senaryolarını doğru olarak tekrarlamamasıdır. İnsanların söyledikleri, gerçekten yaptıklarından belirgin şekilde farklı olabilmektedir (Langford ve McDonagh, 2003: 15–16).

Odak grup görüşmeleri, tek bir araştırma yöntemi olarak kullanılabilmesi gibi nitel ya da nicel yöntemlerin bir parçası olarak da kullanılabilir (Langford ve McDonagh, 2003: 2). Bu çalışmada, odak grup görüşmeleri, tek araştırma yöntemi olarak kullanılmamış, anket ve derinlemesine görüşmeleri de içeren araştırma bütününe bir parçası olmuştur.

Tez kapsamında, odak grup görüşmeleri yönteminin kullanılmasının amacı, ölçek faktörlerini belirleme anketi ile belirlenen örgütsel çekiciliğin artırılmasına en fazla etkili olan ilk beş boyutun alt maddelerinin geliştirilmesidir. Nitekim odak grup görüşmeleri, katılımcıların öngörülerinin alınmasında oldukça etkin bir şekilde kullanılabilen bir yöntemdir.

Odak grup görüşmeleri, en az üç ayrı oturum olmak üzere bir seri olarak yürütülmektedir (Kitzinger ve Barbour, 2001: 7; Langford ve McDonagh, 2003: 2). Bu çalışmada, odak grup görüşmeleri üç oturumda gerçekleştirilmiştir. Odak grup, diğer nicel ve nicel yöntemlerle birlikte kullanıldığı için bu sayının yeterli olacağı düşünülmüştür.

Odak grup görüşmesine katılacak kişi sayısı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bu sayı, Langford ve McDonagh'a (2003) göre 5–12 kişi, Krueger ve Casey'e göre (2000) 6–8 kişi, Daymon ve Holloway'a (2011) göre 6–10 kişi olmaktadır. Bu çalışmada, her bir odak grup görüşmesine 7 kişi katılmıştır. Belirtilen sayılar ışığında, 7 katılımcının literatürde kabul gören sayı aralığında olduğu söylenebilmektedir.

Odak grup görüşmelerinde, katılımcıların birbirlerini tanıyıp tanımaması ile ilgili olarak pazar araştırmaları metinlerinde, grup üyeleri arasındaki mevcut ilişkilerin kısıtlayıcı ve saptırıcı etkilerinden kaçınmak için odak grup görüşmelerinin birbirini tanımayan kişilerle yapılması gereğinin altı çizilmektedir. Ancak birçok sosyal bilimler araştırmacısı, birlikte yaşayan, çalışan ya da sosyal ilişkiler nedeniyle birbirini zaten tanıyan mevcut gruplarla çalışmayı tercih etmektedir (Kitzinger ve Barbour, 2001: 8). Bu çalışmada, çeşitliliği arttırmak amacıyla gruplar, genellikle birbirini tanımayan kişilerden oluşmuştur. Birbirini tanıyan en fazla iki kişinin olmasına özen gösterilmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi odak grup görüşmeleri, üç oturumda ve her bir oturumda 7 farklı kişi olmak suretiyle toplam 21 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar 1980 yılı ve sonrasında doğan, iletişim bilimleri, beşeri bilimler ve İktisadi ve İdari Bilimler alanlarının birinden en az lisans eğitimi alarak mezun olmuş ve İzmir'de ikamet eden kişilerden seçilmiştir. Birinci oturumda, İletişim Bilimlerinde eğitim almış kişiler; ikinci oturumda, Beşeri Bilimlerde eğitim almış kişiler; son oturumda ise İktisadi ve İdari Bilimler alanında eğitim almış kişiler yer almıştır. Katılımcılara ve görüşmelere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4: Odak Grup Görüşmeleri Katılımcı Bilgileri

Odak Grup Görüşmesi Sayısı	Katılımcıların Mezun Olduğu Alan	Katılımcıların Mezun Olduğu Bölümler
1.Odak Grup Görüşmesi	İletişim Bilimleri	Halkla İlişkiler ve Tanıtım Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Gazetecilik Radyo, Televizyon ve Sinema Medya ve İletişim
2.Odak Grup Görüşmesi	Beşeri Bilimler	Psikoloji Felsefe Tarih İngiliz Dilbilimi Sosyoloji
3.Odak Grup Görüşmesi	İktisadi ve İdari Bilimler	İşletme İktisat Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Birliği Kamu Yönetimi Turizm İşletmeciliği Lojistik Yönetimi İnsan Kaynakları

“Odak grup görüşmelerinde oturumu yöneten moderatörün işini iyi bilen, katılımcıları bir sohbet ortamına çekebilecek derecede yetenekli ve deneyimli biri olması gerekir” (Gegez, 2010: 48). Bu çalışmada, odak grup görüşmelerinin tümünün moderatörlüğünü daha önce yirminin üzerinde odak grup görüşmesi yönetmiş ve yüzün üzerinde odak grupta bulunmuş, bu yöntemin uygulanmasında oldukça deneyimli bir öğretim görevlisi yapmıştır. Araştırmacı ise görüşmelerde raportör olarak bulunmuştur.

Odak grup görüşmeleri “genellikle katılımcıların çay, kahve içtiği, kafalarından geçen düşünceleri açıkça söylemek fırsatına sahip olabilecekleri, bu konuda hiçbir baskı hissetmedikleri rahat bir ortamda gerçekleşir” (Gegez, 2010: 48). Bu çalışmada, görüşmeler, bir üniversitenin toplantı odasında, oval bir masada yapılmıştır. Böylece gerek moderatör ve katılımcılar arasında, gerekse katılımcıların kendi aralarında daha rahat iletişim kurmaları hedeflenmiştir. Daha sıcak bir ortam yaratmak ve katılımcıların birbirlerini ve moderatörü rahatça duyabilmeleri amacıyla, toplantı odasının çok büyük olmamasına özen gösterilmiştir. Masaya görüşme saatinden önce her katılımcı için su

ve bardak koyulmuş, kurabiye tabakları hazırlanmış ve çay/kahve ikramı yapılmıştır. Bunun yanında katılımcılara görüşmeler sonunda küçük hediyeler verilmiştir.

Moderatör, her odak grup görüşmesi öncesinde, “Görüşmelerde sohbet edileceğini, doğru ya da yanlışın aranmadığını, doğru ya da yanlış yerine yalnızca katılımcıların fikirlerinin önemli olduğunu, istedikleri fikri istedikleri zaman söyleyebileceklerini ve söylediklerinin sorgulanmayacağını” belirtmiştir.

Odak grup görüşmelerinin tümünde video ve ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeler başlamadan önce moderatör katılımcılardan video ve ses kayıt cihazı kullanılması için izin almıştır. Katılımcılara, kayıt altına alınan verilerin yalnızca araştırmacı tarafından dinleneceği/izleneceği söylenmiş ve hiçbir şekilde kimseyle paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Elde edilen verilerin yalnızca akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacağı ve kesinlikle ticari bir amaç güdümediği de katılımcılara aktarılmıştır. Video ve ses kaydının yanında araştırmacı, görüşme süresince not almıştır.

Aşağıdaki tablolarda, odak grup görüşmeleri ve katılımcılarla ilgili ayrıntılı bilgiler yer almaktadır:

Tablo 5: Birinci Odak Grup Görüşmesi İle İlgili Bilgiler

<i>Katılımcıların Mezun Olduğu Alan</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Katılımcıların Yaşları</i>	<i>Katılımcıların Cinsiyeti</i>	<i>Katılımcıların Çalışma Durumu</i>	<i>Odak Grup Tarihi</i>	<i>Odak Grup Saati</i>	<i>Odak Grup Süresi</i>
İletişim Bilimleri	7	24–30	4 Kadın 3 Erkek	7 kişi çalışıyor	05.03.2012	15.00	1 saat 45 dk.

Tablo 6: İkinci Odak Grup Görüşmesi İle İlgili Bilgiler

<i>Katılımcıların Mezun Olduğu Alan</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Katılımcıların Yaşları</i>	<i>Katılımcıların Cinsiyeti</i>	<i>Katılımcıların Çalışma Durumu</i>	<i>Odak Grup Tarihi</i>	<i>Odak Grup Saati</i>	<i>Odak Grup Süresi</i>
Beşeri Bilimler	7	24–30	4 Kadın 3 Erkek	5 kişi çalışıyor 2 kişi çalışmıyor	13.03.2012	16.00	1 saat 35 dk.

Tablo 7: Üçüncü Odak Grup Görüşmesi İle İlgili Bilgiler

<i>Katılımcıların Mezun Olduğu Alan</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Katılımcıların Yaşları</i>	<i>Katılımcıların Cinsiyeti</i>	<i>Katılımcıların Çalışma Durumu</i>	<i>Odak Grup Tarihi</i>	<i>Odak Grup Saati</i>	<i>Odak Grup Süresi</i>
İktisadi ve İdari Bilimler	7	25–31	3 Kadın 4 Erkek	5 kişi çalışıyor 2 kişi çalışmıyor	15.03.2012	16.30	1 saat 50 dk.

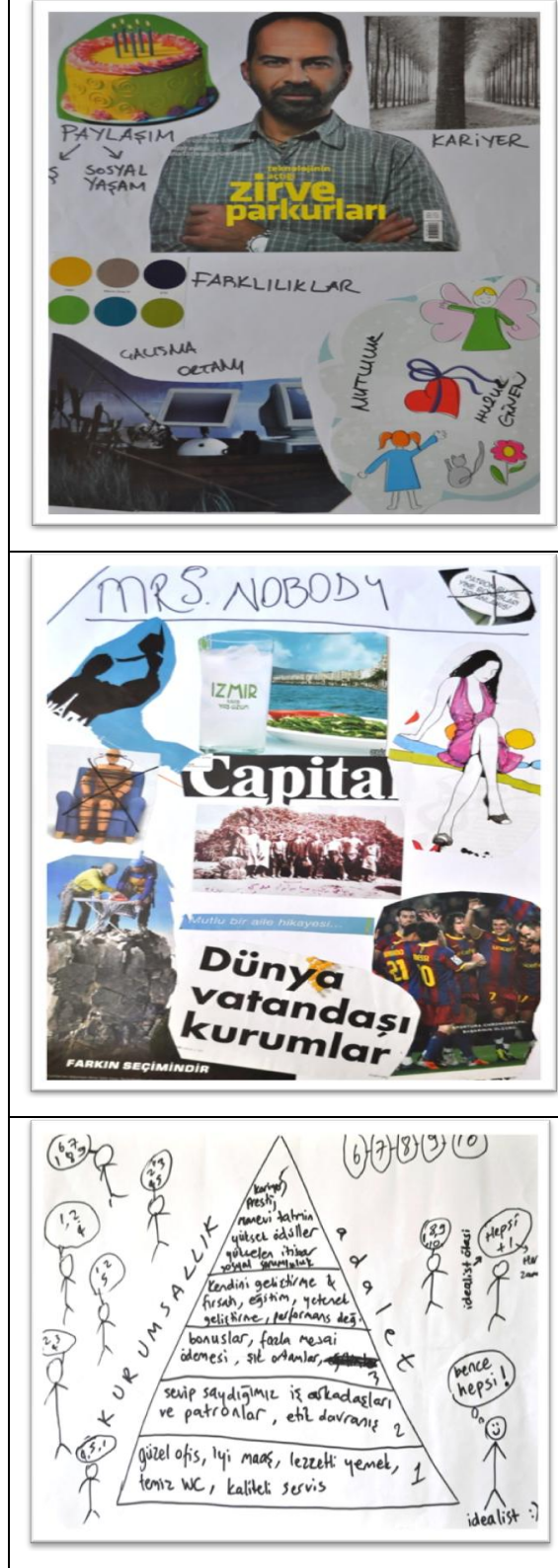
Her odak grup görüşmesinde, katılımcıların ideal işvereni ifade etmeleri için kolâj çalışması yapması istenmiştir. Masaya dergiler, makas, kalem, karton ve yapıştırıcı koyulmuştur. Katılımcılardan gruplar halinde, belirli bir süre içinde dergilerden ideal işverenlerini anlatan resimleri/fotoğrafları kesmeleri ve kartonlara yapıştırmaları istenmiştir. Her bir odak grup görüşmesi için masaya otuzun üzerinde dergi, görüşmeler öncesinde bırakılmıştır. Böylece istenilen görsellerin bulunabilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcılar, ihtiyaç duyduklarında kalemleri de kullanarak istediklerini çizebilmekte ve yazabilmektedirler. Her bir odak grup görüşmesine 7 kişi katıldığı için gruplar 2 tane 2 kişilik, 1 tane de 3 kişilik olmak üzere toplam 3 grup olmuştur. 3 odak görüşmesi yapıldığı için toplamda 9 tane kolâj çalışması ortaya çıkmıştır.

Tezin bu bölümünde söz konusu kolâj çalışmalarının yalnızca görsellerine yer verilmiştir. Katılımcıların kolâj çalışmaları ile anlattıkları “ideal işveren” özellikleri, tezin “Araştırma Bulguları ve Değerlendirme” başlıklı bölümünde yer almaktadır. Tez kapsamında katılımcıların beklentileri, ana temalar içerisinde ve tüm katılımcıların görüşleri ile birlikte sunulmuştur. Yapılan çalışmalar, aşağıda yer almaktadır.

Fotoğraf 1: Odak Grup Çalışmalarında Yapılan Kolaj Çalışmaları-1



Fotoğraf 2: Odak Grup Çalışmalarında Yapılan Kolâj Çalışmaları-2



Fotoğraf 3: Odak Grup Çalışmalarında Yapılan Kolâj Çalışmaları-3



2.6.1.3. Derinlemesine Görüşmeler

Derinlemesine görüşmeler, “belirli bir konuda bireylerle detaylı bir şekilde, birebir görüşmeler yapılması durumunda ortaya çıkmaktadır” (Gegez, 2010: 53). Altunışık ve diğerleri (2002) görüşmeyi “iki veya daha fazla insan arasında belli bir amaç etrafında yapılan tartışmalar” olarak tanımlamaktadır. Görüşmelerin amacı, görüşmecinin duygularını, bakış açısını ve perspektifini derinlemesine keşfetmektir (Baş ve Akturan, 2008: 111). Dolayısıyla görüşme, “özellikle belirli araştırma soruları için bilgi toplamakta ve belirli varsayımlara yönelmekte etkili bir yöntem olmaktadır” (Berg, 2009: 110). Derinlemesine görüşme, görüşmeyi yapan kişiden çok görüşme yapılan kişinin mümkün olduğunca konuşmaya, düşündüklerini açıkça ifade etmeye teşvik edilmesini gerektirir (Gegez, 2010: 53).

Çalışmada derinlemesine görüşmeler, katılımcıların ideal işverene ilişkin öngörülerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Odak grup görüşmelerinde katılımcıların üzerinde grup baskısı oluşabilmektedir. Derinlemesine görüşmelerde söz konusu grup baskısı etkileri olmadığı için farklı öngörüler elde etme ihtimali bulunmaktadır. Nitekim bu çalışmada derinlemesine görüşmelerde katılımcıların odak görüşmelere göre daha rahat oldukları ve beklentilerini rahatlıkla anlattıkları gözlenmiştir. Gegez’in belirttiği şekilde “odak grup görüşmeleriyle karşılaştırıldığında, birebir görüşmenin en önemli avantajı görüşülen kişinin grup baskısına veya grup etkisine maruz kalmamasıdır” (Gegez, 2010: 53).

Bu çalışmada, 21 kişi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Derinlemesine görüşmeler, diğer nicel ve nicel yöntemlerle birlikte kullanıldığı için bu sayıda görüşmenin yeterli olacağı düşünülmüştür. Katılımcılar odak grup görüşmelerinde olduğu gibi iletişim bilimleri, beşeri bilimler ve İktisadi ve İdari Bilimler alanlarının birinden en az lisans eğitimi alarak mezun olmuş, 1980 ve sonrasında dünyaya gelen ve İzmir’de ikamet eden kişilerden seçilmiştir. Görüşmeler, İletişim Bilimlerinden 7, Beşeri Bilimlerden 7 ve İktisadi ve İdari Bilimlerden 7 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ve görüşmelere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8: Derinlemesine Görüşmeler Katılımcı Bilgileri

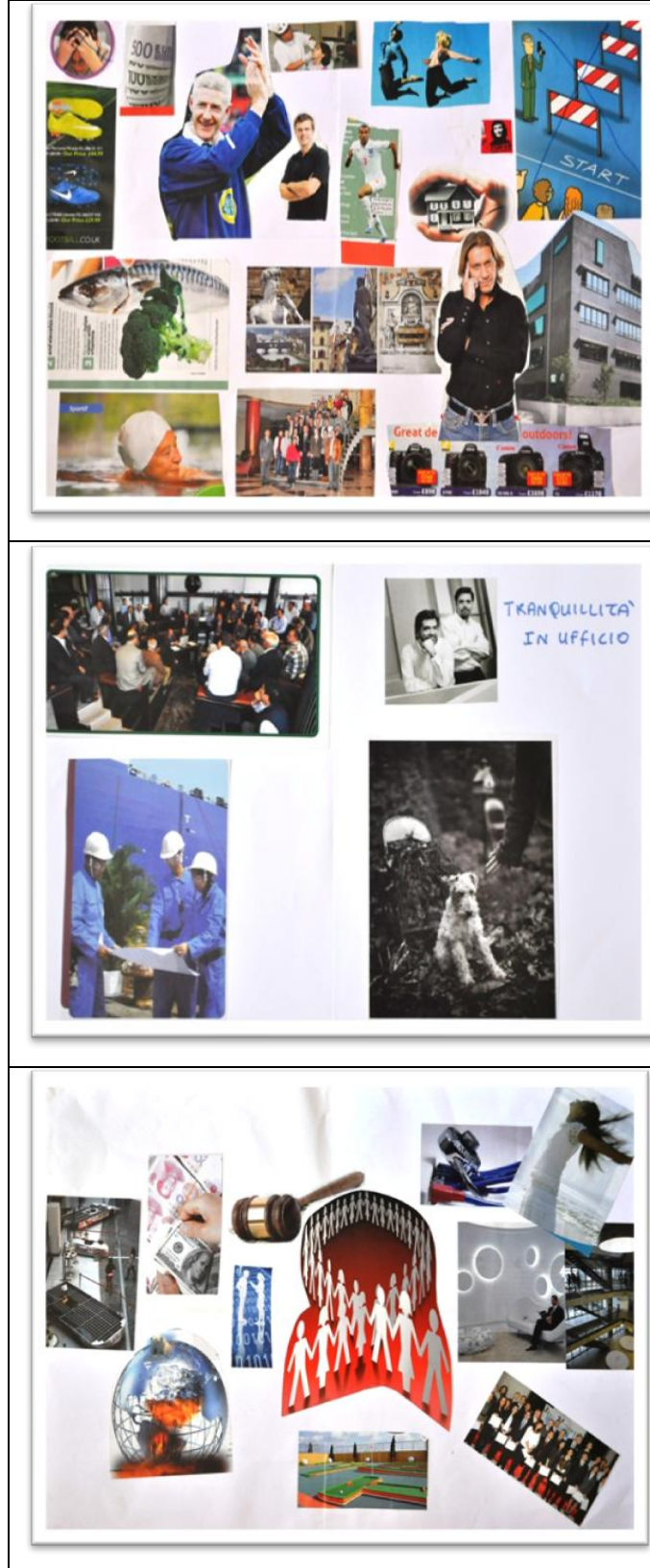
Görüşme Sayısı	Katılımcının Mezun Olduğu Alan	Katılımcının Mezun Olduğu Bölüm	Görüşme Süresi
1.	İletişim Bilimleri	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	1 Saat 55 Dk.
2.	İletişim Bilimleri	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	2 Saat 15 Dk.
3.	Beşeri Bilimler	Amerikan Kültürü ve Edebiyatı	1 Saat 40 Dk.
4.	Beşeri Bilimler	Felsefe	1 Saat 30 Dk.
5.	İletişim Bilimleri	Gazetecilik	1 Saat 40 Dk.
6.	Beşeri Bilimler	İtalyan Dili ve Edebiyatı	1 Saat 35 Dk.
7.	İktisadi ve İdari Bilimler	Uluslararası İlişkiler	3 Saat
8.	İletişim Bilimleri	Gazetecilik	1 Saat 40 Dk.
9.	İktisadi ve İdari Bilimler	Kamu Yönetimi	1 Saat 35 Dk.
10.	Beşeri Bilimler	Tarih	1 Saat 30 Dk.
11.	Beşeri Bilimler	Psikoloji	1 Saat 35 Dk.
12.	İletişim Bilimleri	Radyo, Televizyon ve Sinema	1 Saat 40 Dk.
13.	İktisadi ve İdari Bilimler	İşletme	1 Saat 30 Dk.
14.	Beşeri Bilimler	Sosyoloji	1 Saat 35 Dk.
15.	İktisadi ve İdari Bilimler	İktisat	1 Saat 15 Dk.
16.	İletişim Bilimleri	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	2 saat
17.	İletişim Bilimleri	Radyo, Televizyon ve Sinema	1 Saat 50 Dk.
18.	İktisadi ve İdari Bilimler	Lisans: İşletme Yüksek Lisans: Uluslararası İlişkiler	1 Saat 45 Dk.
19.	İktisadi ve İdari Bilimler	Bankacılık	2 Saat
20.	Beşeri Bilimler	İlahiyat	1 Saat 25 Dk.
21.	İktisadi ve İdari Bilimler	Lisans: Çalışma Ekonomisi Yüksek Lisans: İnsan Kaynakları	1 Saat 55 Dk.

Görüşmeler başlamadan önce, katılımcılardan ses kayıt cihazı kullanılması için izin alınmıştır. Katılımcılara kayıt altına alınan verilerin yalnızca araştırmacı tarafından dinleneceğini ve hiçbir şekilde kimseyle paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Elde edilen verilerin yalnızca akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacağı ve kesinlikle ticari bir amaç güdülmeyeceği de katılımcılara aktarılmıştır.

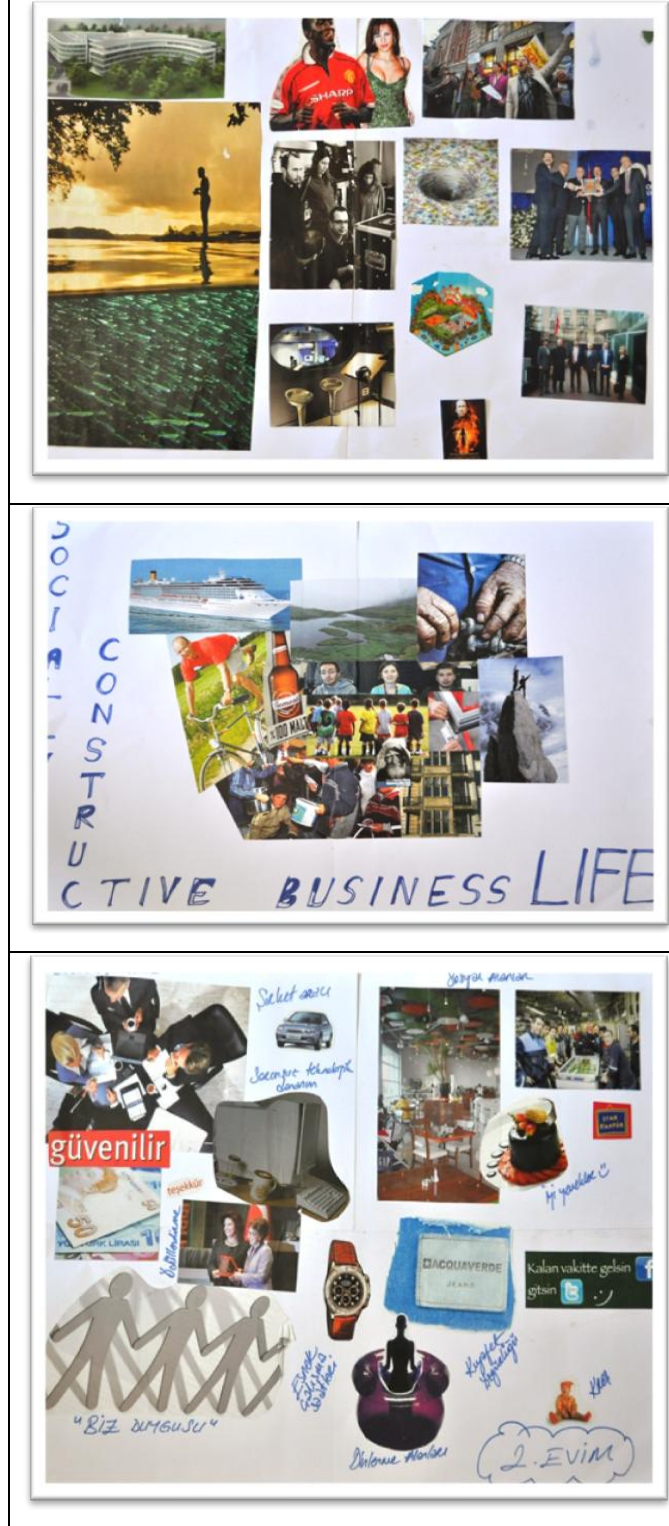
Her derinlemesine görüşmede, katılımcıların ideal işvereni ifade etmeleri için kolâj çalışması yapması istenmiştir. Masaya dergiler, makas, kalem, karton ve yapıştırıcı koyulmuştur. Katılımcılardan belirli bir süre içinde dergilerden ideal işverenlerini anlatan resimleri/fotoğrafları kesmeleri ve kartonlara yapıştırmaları istenmiştir. Her bir derinlemesine görüşmede, masaya onun üzerinde dergi bırakılmıştır. Böylece istenilen görsellerin bulunabilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcılar, ihtiyaç duyduklarında kalemleri de kullanarak istediklerini çizabilmekte ve yazabilmektedirler. Çalışma sürecinde 21 derinlemesine görüşme yapıldığı için toplamda 21 tane kolâj çalışması ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların kolâj çalışmaları ile anlattıkları “ideal işveren” özellikleri, tezin “Araştırma Bulguları ve Değerlendirme” başlıklı bölümünde yer almaktadır. Tez kapsamında katılımcıların beklentileri, ana temalar içerisinde ve tüm katılımcıların görüşleri ile birlikte sunulmuştur. İlgili çalışmalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

Fotoğraf 4: Derinlemesine Görüşmelerde Yapılan Kolâj Çalışmaları Örnekleri-1



Fotoğraf 5: Derinlemesine Görüşmelerde Yapılan Kolâj Çalışmaları Örnekleri-2



Fotoğraf 6: Derinlemesine Görüşmelerde Yapılan Kolâj Çalışmaları Örnekleri-3



Fotoğraf 7: Derinlemesine Görüşmelerde Yapılan Kolâj Çalışmaları Örnekleri-4



2.6.2. İkinci Aşama: İşveren Markası Ölçeğinin Uygulanması

Odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda ölçek maddeleri geliştirilmiştir. Ölçeğin ilk halinde 5 faktör ve toplam 72 madde bulunmaktadır. Ölçek, pilot çalışmadan önce farklı disiplinlerde çalışan akademisyenler tarafından kontrol edilmiştir.

Ölçeğin uygulanma aşamasında öncelikle örnekleme temsil eden 105 kişiyle 2012 yılı Mayıs ayında pilot araştırma yapılmıştır. Hem pilot araştırmada hem de ölçeğin uygulanmasında, katılımcılar odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmelerde olduğu gibi İletişim Bilimleri, Beşeri Bilimler ve İktisadi ve İdari Bilimler alanlarının birinden en az lisans eğitimi alarak mezun olmuş, 1980 ve sonrasında dünyaya gelen ve İzmir’de ikamet eden kişilerden seçilmiştir.

Pilot araştırma sonucunda ölçek maddelerinde değişiklikler yapılmış ve ölçek 60 maddeye indirilerek uygulanmıştır. Ölçeğin son hali için tekrar farklı disiplinlerde çalışan akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca ana araştırmada ölçeğe demografik bilgiler de eklenmiştir. Anket formları, 2012 yılı Haziran ve Temmuz aylarında toplanmıştır. Elde edilen anket formu 480 olmuştur. Ancak 17 anket, eğitim alınan bölüm farklılıkları ve/veya soruların önemli bir kısmının cevaplanmaması nedeniyle analize dâhil edilmemiştir. Anketler turizm, gıda, sağlık, lojistik, otomotiv, tekstil, finans, medya ve bilişim gibi sektörlerde ve farklı pozisyonlarda çalışan kişilerden sağlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

3.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ AŞAMASINDA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1.1. Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi İle Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Ölçek faktörlerini belirleme anketi aracılığıyla elde edilen veriler, SPSS 17.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler, ölçek faktörlerini belirleme anketi katılımcılarının demografik özellikleri ve örgütsel çekiciliği arttıran işveren markası bileşenleri olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmiştir.

3.1.1.1. Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Ölçek faktörlerini belirleme anketi katılımcılarının cinsiyet, medeni hal, sosyo-ekonomik statü ve çalışıp çalışmama durumlarına ilişkin demografik bilgilerine aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 9: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcılarının Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	267	55,6	55,6	55,6
Erkek	213	44,4	44,4	100
Toplam	480	100	100	

Ölçek faktörlerini belirleme anketi uygulanan katılımcıların %55,6'sını kadınlar, %44,4'nü erkekler oluşturmaktadır. Bu anlamda cinsiyet dağılımının dengeli olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 10: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcılarının Medeni Hal Durumları

Medeni Hal	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	127	26,5	26,5	26,5
Bekâr	353	73,5	73,5	100
Toplam	480	100	100	

Ölçek faktörlerini belirleme anketi uygulanan katılımcıların %26,5'i evli, %73,5'i bekârdır. Anketin 1980 ve sonrasında doğan kişilere uygulanması nedeniyle, bekâr sayısının evli sayısından oldukça fazla olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca üniversite eğitimi alan kişilerin evlilik yaşının daha yukarıda olması, katılımcılarda bekâr sayısının fazlalığının gerekçesi olabilmektedir.

Tablo 11: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcılarının Sosyo–Ekonomik Statüleri

Sosyo–Ekonomik Statü	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Alt	17	3,5	3,5	3,5
Alt orta	53	11,0	11,0	14,6
Orta	288	60,0	60,0	74,6
Üst orta	100	20,8	20,8	95,4
Üst	22	4,6	4,6	100,0
Toplam	480	100	100	

Ölçek faktörlerini belirleme anketi uygulanan katılımcıların %3,5'i alt, %11'i alt orta, %60'ı orta, %20,8'i üst orta, %4,6'sı üst sosyo ekonomik statüde olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda katılımcıların %85,5'inin orta, üst orta ve üst sosyo–ekonomik statülerde yer aldığı görülmektedir. Orta sosyo–ekonomik statüde yer alan katılımcılar çoğunluktadır. Bunun nedeni, anketin en az lisans düzeyinde eğitim alan kişilere uygulanması ve anketi yanıtlayanların çoğunluğunun çalışması ile açıklanabilmektedir.

Tablo 12: Ölçek Faktörlerini Belirleme Anketi Katılımcılarının Çalışma Durumu

Çalışma Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışan	328	68,3	68,3	68,3
Çalışmayan	152	31,7	31,7	100
Toplam	480	100	100	

Ölçek faktörlerini belirleme anketi uygulanan kişilerin %68,3'ü çalışırken, %31,7'si çalışmamaktadır. Çalışmayan kişiler işinden ayrılan ya da yeni mezun olanlardır. Ancak her iki gruptaki kişiler de iş arayışı içindedir. Diğer bir deyişle iş fırsatlarını ve işletmeleri takip etmektedir.

3.1.1.2. Örgütsel Çekicilik Bağlamında İşveren Markası Bileşenleri

Ölçek faktörlerini belirleme anketinde, örgütsel çekicilikte etkili olan işveren markası bileşenleri en fazla etkili olandan en aza doğru, çalışma ortamı, maaş ve diğer maddi faydalar, kariyer fırsatları/gelişimi, iş ve yaşam dengesi, işletme özellikleri, kurum kültürü, ürün/hizmet markaları, liderlik/yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk olarak sıralanmıştır. İlgili bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Ölçek faktörlerini belirleme anketi sonucunda belirlenen ilk beş bileşen, en az 200 katılımcı için örgütsel çekicilik açısından en önemli olan ilk dört bileşen arasındadır. Çalışma ortamı 404 kişi, maaş ve diğer maddi faydalar 359 kişi, kariyer fırsatları ve gelişimi 250 kişi, iş ve yaşam dengesi 247 kişi, işletme özellikleri ise 209 kişi tarafından ilk dört bileşen içinde gösterilmiştir.

3.1.1.2.1.Çalışma Ortamı

Çalışma ortamının bölümlere göre dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Çalışma ortamı bileşenine en fazla Sağlık Bilimleri mezunları, en az İktisadi ve İdari Bilimler mezunları yer vermiştir.

Tablo 13: Çalışma Ortamı Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Mezun Olunan Alan	Çalışma Ortamı				Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	
Beşeri Bilimler	30	17	14	7	68
Fen Bilimleri	24	16	10	16	66
İktisadi ve İdari Bilimler	18	19	13	13	63
Mühendislik Bilimleri	20	17	12	16	65
İletişim Bilimleri	20	22	14	13	69
Sağlık Bilimleri	35	17	11	10	73
Toplam	147	108	74	75	404

Yukarıdaki tabloya dayanarak çalışma ortamının araştırma kapsamında yer alan eğitim alanlarından mezun olan kişiler açısından çok önemli olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma ortamına 147 kişi 1. sırada, 108 kişi 2. sırada, 74 kişi 3. sırada, 75 kişi ise 4. sırada yer vermiştir. Bu anlamda çalışma ortamı, toplam olarak 404 kişinin ilk dört bileşeni arasında yer almaktadır. Diğer bir deyişle toplam 480 katılımcının yalnızca 76'sının ilk dört bileşeni içinde çalışma ortamı yoktur.

Eğitim alınan bilim alanı açısından bakıldığında, Beşeri Bilimler alanından mezun olanlardan 68 kişi, Fen Bilimleri alanından mezun olanlardan 66 kişi, İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olanlardan 63 kişi, Mühendislik Bilimleri alanından mezun olanlardan 65 kişi, İletişim Bilimleri alanından mezun olanlardan 69 kişi ve Sağlık Bilimleri alanından mezun olan 73 kişi, “çalışma ortamı”na en önemli gördüğü ilk dört bileşen arasında yer vermiştir.

3.1.1.2.2. Maaş ve Diğer Maddi Faydalar

Maaş ve diğer faydaların bölümlere göre dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Maaş ve diğer faydalar bileşenine en fazla İletişim Bilimleri mezunları, en az Sağlık Bilimleri mezunları yer vermiştir.

Tablo 14: Maaş ve Diğer Maddi Faydalar Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Mezun Olunan Alan	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar				Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	
Beşeri Bilimler	14	18	16	16	64
Fen Bilimleri	10	20	15	14	59
İktisadi ve İdari Bilimler	15	23	13	11	62
Mühendislik Bilimleri	8	17	16	15	56
İletişim Bilimleri	15	16	23	11	65
Sağlık Bilimleri	16	16	12	9	53
Toplam	78	110	95	76	359

Yukarıdaki tabloya dayanarak maaş ve diğer maddi faydaların araştırma kapsamında yer alan alanlardan mezun olan kişiler açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Maaş ve diğer maddi faydalara 78 kişi 1. sırada, 110 kişi 2. sırada, 95 kişi 3. sırada, 76 kişi ise 4. sırada yer vermiştir. Bu doğrultuda maaş ve diğer maddi faydalar, toplam olarak 359 kişinin ilk dört bileşeni arasında yer almaktadır. Araştırma kapsamındaki 480 katılımcının 121'nin ilk dört bileşeni içinde maaş ve diğer maddi faydalar bulunmamaktadır.

Eğitim alınan bilim alanı açısından değerlendirildiğinde, Beşeri Bilimler alanından mezun olanlardan 64 kişi, Fen Bilimleri alanından mezun olanlardan 59 kişi, İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olanlardan 62 kişi, Mühendislik Bilimleri alanından mezun olanlardan 56 kişi, İletişim Bilimleri alanından mezun olanlardan 65 kişi ve Sağlık Bilimleri alanından mezun olan 53 kişi, “maaş ve diğer maddi faydalar” a

örgütsel çekicilik açısından kendisi için en önemli olan ilk dört bileşen arasında yer vermiştir.

3.1.1.2.3. Kariyer Fırsatları/Gelişimi

Kariyer fırsatları ve gelişiminin bölümlere göre dağılımlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Kariyer fırsatları ve gelişimi bileşenine en fazla İletişim Bilimleri mezunları, en az Beşeri Bilimler mezunları yer vermiştir.

Tablo 15: Kariyer Fırsatları/Gelişimi Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Mezun Olunan Alan	Kariyer Fırsatları/Gelişimi				Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	
Beşeri Bilimler	7	12	11	8	38
Fen Bilimleri	10	9	11	9	39
İktisadi ve İdari Bilimler	8	12	9	13	42
Mühendislik Bilimleri	10	7	15	12	44
İletişim Bilimleri	10	13	11	14	48
Sağlık Bilimleri	5	12	13	9	39
Toplam	50	65	70	65	250

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi, kariyer fırsatları ve gelişimi katılımcılar tarafından önemli görülen bir bileşendir. Kariyer fırsatları ve gelişimine 50 kişi 1. sırada, 65 kişi 2. sırada, 70 kişi 3. sırada, 65 kişi ise 4. sırada yer vermiştir. Bu doğrultuda kariyer fırsatları ve gelişimi, toplam olarak 250 kişinin ilk dört bileşeni arasında yer almaktadır. 480 ölçek faktörlerini belirleme anketi katılımcısının 230'nunun ilk dört bileşeni içinde kariyer fırsatları ve gelişimi bulunmamaktadır.

Eğitim alınan alanlar açısından bakıldığında, Beşeri Bilimler alanından mezun olanlardan 38 kişi, Fen Bilimleri alanından mezun olanlardan 39 kişi, İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olanlardan 42 kişi, Mühendislik Bilimleri alanından mezun

olanlardan 44 kişi, İletişim Bilimleri alanından mezun olanlardan 48 kişi ve Sağlık Bilimleri alanından mezun olan 39 kişi, “kariyer fırsatları ve gelişimi”ne örgütsel çekicilik açısından kendisi için en önemli olan ilk dört bileşen arasında yer vermiştir.

3.1.1.2.4. İş ve Yaşam Dengesi

İş ve yaşam dengesi bileşeninin bölümlere göre dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Katılımcıların iş ve yaşam dengesi ile kariyer fırsatları ve gelişimine verdikleri önem birbirine çok yakındır. İş ve yaşam dengesi bileşenine en fazla Sağlık Bilimleri mezunları, en az İletişim Bilimleri mezunları yer vermiştir. İş ve yaşam dengesi bileşenine ilişkin değerlendirmede, iletişim bilimleri ve sağlık bilimleri mezunları arasında önemli bir farkın bulunduğu söylenebilmektedir. Sağlık bilimleri mezunlarından 49’u iş ve yaşam dengesine ilk 4 bileşeni içinde yer verirken, iletişim bilimleri mezunlarından 30’u için ilk dört bileşen arasındadır. Bu anlamda sağlık bilimleri mezunları için iş ve yaşam dengesi önemli bir bileşendir. Sağlık sektöründe çalışanların gece ve hafta sonu çalışmaları durumlarının, iş ve yaşam dengesine ilişkin değerlendirmelerini etkilediği söylenebilmektedir.

Tablo 16: İş ve Yaşam Dengesi Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Mezun Olunan Alan	İş ve Yaşam Dengesi				Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	
Beşeri Bilimler	6	14	12	11	43
Fen Bilimleri	17	9	10	9	45
İktisadi ve İdari Bilimler	10	6	15	7	38
Mühendislik Bilimleri	13	10	9	10	42
İletişim Bilimleri	2	8	7	13	30
Sağlık Bilimleri	9	17	16	7	49
Toplam	57	64	69	57	247

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, iş ve yaşam dengesi katılımcılar tarafından önemli kabul edilen bir bileşendir. Belirtilen bileşene 57 kişi 1. sırada, 64 kişi 2. sırada,

69 kişi 3. sırada, 57 kişi ise 4. sırada yer vermiştir. Bu doğrultuda iş ve yaşam dengesi, toplam olarak 247 kişinin ilk dört bileşeni arasında yer almaktadır. 480 ölçek faktörlerini belirleme anketi katılımcısının 233'ünün ilk dört bileşeni içinde iş ve yaşam dengesi bulunmamaktadır.

Eğitim alınan alanlar açısından bakıldığında, Beşeri Bilimler alanından mezun olanlardan 43 kişi, Fen Bilimleri alanından mezun olanlardan 45 kişi, İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olanlardan 38 kişi, Mühendislik Bilimleri alanından mezun olanlardan 42 kişi, İletişim Bilimleri alanından mezun olanlardan 30 kişi ve Sağlık Bilimleri alanından mezun olan 49 kişi, “iş ve yaşam dengesi”ne örgütsel çekicilik açısından kendisi için en önemli olan ilk dört bileşen arasında yer vermiştir.

3.1.1.2.5. İşletme Özellikleri

İşletme özellikleri bileşeninin bölümlere göre dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. İşletme özellikleri bileşenine en fazla İletişim Bilimleri mezunları, en az Sağlık Bilimleri mezunları yer vermiştir.

Tablo 17: İşletme Özellikleri Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Mezun Olunan Alan	İşletme Özellikleri				Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	
Beşeri Bilimler	10	9	7	9	35
Fen Bilimleri	8	8	13	6	35
İktisadi ve İdari Bilimler	13	6	11	7	37
Mühendislik Bilimleri	13	9	5	6	33
İletişim Bilimleri	12	9	8	9	38
Sağlık Bilimleri	8	6	9	8	31
Toplam	64	47	53	45	209

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi, işletme özellikleri katılımcılar tarafından önemli görülen bir bileşendir. İşletme özelliklerine 64 kişi 1. sırada, 47 kişi 2. sırada, 53

kişi 3. sırada, 45 kişi ise 4. sırada yer vermiştir. Bu anlamda iş ve yaşam dengesi, toplam olarak 209 kişinin ilk dört bileşeni arasında yer almaktadır. 480 ölçek faktörlerini belirleme anketi katılımcısının 271'inin ilk dört bileşeni içinde işletme özellikleri bulunmamaktadır.

Eğitim alınan alanlar açısından bakıldığında, Beşeri Bilimler alanından mezun olanlardan 35 kişi, Fen Bilimleri alanından mezun olanlardan 35 kişi, İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olanlardan 37 kişi, Mühendislik Bilimleri alanından mezun olanlardan 33 kişi, İletişim Bilimleri alanından mezun olanlardan 38 kişi ve Sağlık Bilimleri alanından mezun olan 31 kişi, "işletme özellikleri"ne örgütsel çekicilik açısından kendisi için en önemli olan ilk dört bileşen arasında yer vermiştir. Bu anlamda ilk dört bileşeni içerisinde işletme özelliklerine yer veren Beşeri Bilimler ve Fen Bilimleri mezunu sayısı eşittir.

3.1.1.2.6. Kurum Kültürü

Kurum kültürü bileşeninin bölümlere göre dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Kurum kültürü bileşenine en fazla Mühendislik Bilimleri mezunları, en az İletişim ve İktisadi ve İdari Bilimler mezunları yer vermiştir. Ölçek sadece belirlenen ilk beş bileşene göre geliştirileceğinden kurum kültürü, ölçekte yer almayacaktır.

Tablo 18: Kurum Kültürü Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Mezun Olunan Alan	Kurum Kültürü				Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	
Beşeri Bilimler	8	6	7	12	33
Fen Bilimleri	6	10	9	7	32
İktisadi ve İdari Bilimler	10	5	5	8	28
Mühendislik Bilimleri	7	10	9	10	36
İletişim Bilimleri	10	3	10	5	28
Sağlık Bilimleri	3	4	11	11	29
Toplam	44	38	51	53	186

Yukarıda yer alan tabloda belirtildiği gibi, kurum kültürüne 44 kişi 1. sırada, 38 kişi 2. sırada, 51 kişi 3. sırada, 53 kişi ise 4. sırada yer vermiştir. Bu doğrultuda kurum kültürü, toplam olarak 186 kişinin ilk dört bileşeni arasında yer almaktadır. Dolayısıyla 480 ölçek faktörlerini belirleme anketi katılımcısının 294'nün ilk dört bileşeni içinde kurum kültürü bulunmamaktadır.

Eğitim alınan alanlar açısından bakıldığında, Beşeri Bilimler alanından mezun olanlardan 33 kişi, Fen Bilimleri alanından mezun olanlardan 32 kişi, İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olanlardan 28 kişi, Mühendislik Bilimleri alanından mezun olanlardan 36 kişi, İletişim Bilimleri alanından mezun olanlardan 28 kişi ve Sağlık Bilimleri alanından mezun olan 29 kişi, “kurum kültürü”ne örgütsel çekicilik açısından kendisi için en önemli olan ilk dört bileşen arasında yer vermiştir.

3.1.1.2.7. Ürün/Hizmet Markası

Ürün/hizmet markaları bileşeninin bölümlere göre dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Mezun olunan bilim alanlarına göre Beşeri Bilimler alanlarından mezun olanlar dışında katılımcılar arasında önemli farklılıklar bulunmamaktadır. Beşeri Bilimler mezunlarından yalnızca 14 katılımcı, ilk dört bileşeni içinde ürün/hizmet markalarına yer vermiştir. Ürün/hizmet markaları bileşeni, geliştirilen ölçekte yer almayacaktır.

Tablo 19: Ürün/Hizmet Markası Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Mezun Olunan Alan	Ürün/Hizmet Markası				Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	
Beşeri Bilimler	0	3	5	6	14
Fen Bilimleri	3	5	8	8	24
İktisadi ve İdari Bilimler	5	4	6	12	27
Mühendislik Bilimleri	7	7	6	4	24
İletişim Bilimleri	11	6	3	6	26
Sağlık Bilimleri	3	5	4	11	23
Toplam	29	30	32	47	138

Yukarıda yer alan tabloda belirtildiği gibi, ürün/hizmet markalarına 29 kişi 1. sırada, 30 kişi 2. sırada, 32 kişi 3. sırada, 47 kişi ise 4. sırada yer vermiştir. Bu doğrultuda ürün/hizmet markaları, toplam olarak 138 kişinin ilk dört bileşeni arasında yer almaktadır. 480 ölçek faktörlerini belirleme anketi katılımcısının 342'sinin ilk dört bileşeni içinde ürün/hizmet markaları bulunmamaktadır.

Eğitim alınan alanlar açısından bakıldığında, Beşeri Bilimler alanından mezun olanlardan 14 kişi, Fen Bilimleri alanından mezun olanlardan 24 kişi, İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olanlardan 27 kişi, Mühendislik Bilimleri alanından mezun olanlardan 24 kişi, İletişim Bilimleri alanından mezun olanlardan 26 kişi ve Sağlık Bilimleri alanından mezun olan 23 kişi, “ürün/hizmet markaları”na örgütsel çekicilik açısından kendisi için en önemli olan ilk dört bileşen arasında yer vermiştir.

3.1.1.2.8. Liderlik/Yönetim

Liderlik/yönetim bileşeninin bölümlere göre dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Mezun olunan bilim alanlarına göre Beşeri Bilimler, Fen Bilimleri ve İletişim Bilimleri alanlarından mezun olan katılımcılar arasında; İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik Bilimleri ve Sağlık Bilimleri alanlarından mezun olan kişiler arasında benzerlikler bulunmaktadır. Söz konusu bileşen İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik Bilimleri ve Sağlık Bilimleri mezunları tarafından daha önemli görülmektedir. Liderlik/yönetim bileşeni, geliştirilen ölçekte yer almayacaktır.

Tablo 20: Liderlik/Yönetim Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Mezun Olunan Alan	Liderlik/Yönetim				Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	
Beşeri Bilimler	3	1	1	4	9
Fen Bilimleri	2	1	2	5	10
İktisadi ve İdari Bilimler	1	4	6	4	15
Mühendislik Bilimleri	2	3	5	7	17
İletişim Bilimleri	0	3	1	4	8
Sağlık Bilimleri	0	3	3	10	16
Toplam	8	15	18	34	75

Yukarıda yer alan tabloda belirtildiği gibi, liderlik ve yönetime 8 kişi 1. sırada, 15 kişi 2. sırada, 18 kişi 3. sırada, 34 kişi ise 4. sırada yer vermiştir. Bu doğrultuda liderlik ve yönetim, toplam olarak 75 kişinin ilk dört bileşeni arasında yer almaktadır. 480 ölçek faktörlerini belirleme anketi katılımcısının 405'inin ilk dört bileşeni liderlik ve yönetim bulunmamaktadır.

Eğitim alınan alanlar açısından bakıldığında, Beşeri Bilimler alanından mezun olanlardan 9 kişi, Fen Bilimleri alanından mezun olanlardan 10 kişi, İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olanlardan 15 kişi, Mühendislik Bilimleri alanından mezun olanlardan 17 kişi, İletişim Bilimleri alanından mezun olanlardan 8 kişi ve Sağlık Bilimleri alanından mezun olan 16 kişi, "liderlik ve yönetim"e örgütsel çekicilik açısından kendisi için en önemli olan ilk dört bileşen arasında yer vermiştir.

3.1.1.2.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk bileşeninin bölümlere göre dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Söz konusu bileşene en fazla Beşeri Bilimler mezunları, en az ise mühendislik bilimleri mezunları ilk dört bileşenleri içinde yer vermiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk bileşeni, geliştirilen ölçekte yer almayacaktır.

Tablo 21: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tercihinin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Mezun Olunan Alan	Kurumsal Sosyal Sorumluluk				Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	
Beşeri Bilimler	2	0	7	7	16
Fen Bilimleri	0	2	2	6	10
İktisadi ve İdari Bilimler	0	1	2	5	8
Mühendislik Bilimleri	1	0	3	1	5
İletişim Bilimleri	0	0	3	5	8
Sağlık Bilimleri	0	0	1	6	7
Toplam	3	3	18	30	54

Yukarıda yer alan tabloda belirtildiği gibi, kurumsal sosyal sorumluluğa 3 kişi 1. sırada, 3 kişi 2. sırada, 18 kişi 3. sırada, 30 kişi ise 4. sırada yer vermiştir. Bu doğrultuda kurumsal sosyal sorumluluk, toplam olarak 54 kişinin ilk dört bileşeni arasında yer almaktadır. 480 ölçek faktörlerini belirleme anketi katılımcısının 426'sının ilk dört bileşeni içinde kurumsal sosyal sorumluluk bulunmamaktadır.

Eğitim alınan alanlar açısından bakıldığında, Beşeri Bilimler alanından mezun olanlardan 16 kişi, Fen Bilimleri alanından mezun olanlardan 10 kişi, İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olanlardan 8 kişi, Mühendislik Bilimleri alanından mezun olanlardan 5 kişi, İletişim Bilimleri alanından mezun olanlardan 8 kişi ve Sağlık Bilimleri alanından mezun olan 7 kişi, “kurumsal sosyal sorumluluğa” örgütsel çekicilik açısından kendisi için en önemli olan ilk dört bileşen arasında yer vermiştir.

3.1.2. Odak Grup Görüşmeleri ve Derinlemesine Görüşmeler İle Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Bu çalışma kapsamında, odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmeler, işveren markası bağlamında örgütsel çekicilik ölçeği maddelerinin geliştirilmesi amacıyla yapılmıştır. Ölçek faktörlerini belirleme anketi sonucunda saptanan çalışma ortamı, maaş ve diğer maddi faydalar, kariyer fırsatları ve gelişimi, iş ve yaşam dengesi

ve işletme özelliklerine ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda ifadeler geliştirilmiştir. Elde edilen veriler ve katılımcı görüşleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Aşağıda yer alan “Odak Grup Görüşmeleri ve Derinlemesine Görüşmeler İle Elde Edilen Bulgulara İlişkin Kategorilendirme” başlıklı tabloda, görüşmelerde katılımcıların söz ettikleri faktörlere kategoriler halinde yer verilmiştir. Böylece hangi faktörden ne kadar söz edildiğini ortaya koymak amaçlanmıştır. İlgili tabloda ve tezin bütününde derinlemesine görüşme yapılan katılımcılar için **DGK** kısaltması kullanılacaktır. **DGK** kısaltmasının yanındaki rakam ise katılımcı sayısını göstermektedir. Örneğin, **DGK19** kısaltması, 19. derinlemesine görüşme katılımcısını ifade etmektedir. Odak grup görüşmelerinde yer alan katılımcılar için ise **OGGK** kısaltması kullanılacaktır. **OGGK** kısaltmasının yanındaki rakam ise katılımcı sayısını göstermektedir. Örneğin, **OGGK15** kısaltması, 15. katılımcıyı ifade etmektedir.

Tablo 22: Odak Grup Görüşmeleri ve Derinlemesine Görüşmeler İle Elde Edilen Bulgulara İlişkin Kategorilendirme

ÇALIŞMA ORTAMI	
1. Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı	[DGK19], [DGK11], [DGK16], [DGK18], [DGK17], [DGK21],[DGK9], [DGK10], [DGK12], [DGK14], [DGK1], [DGK7], [DGK16], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 6], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9].
2. Sıcak ve samimi bir çalışma ortamı	[DGK5], [DGK7],[DGK13], [DGK4], [DGK21], [DGK3], [DGK1],[DGK12], [DGK14], [DGK11], [DGK18], [DGK17],[DGK2]. [DGK19], [DGK6], [DGK15], [DGK10], [DGK16], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 6], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9].
3. Rahat ve huzurlu çalışma ortamı	[DGK21],[DGK3], [DGK15], [DGK19], [DGK2], [DGK1], [DGK10], [DGK7], [DGK4],[DGK17], [DGK18], [DGK12], [DGK13], [DGK14],[DGK15],[DGK16], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 6], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9].
4. Fiziksel olarak konforlu iş ortamı	[DGK19], [DGK18], [DGK11], [DGK3], [DGK5], [DGK10], [DGK14], [DGK13], [DGK1], [DGK16]. [DGK4],[DGK2], [DGK7], [DGK21], [OGG Grup 7], [OGK15].
5. Güvenilir çalışma ortamı	[DGK19], [DGK18], [DGK11], [DGK3], [DGK4], [DGK5],[DGK14], [DGK13], [DGK1], [DGK16], [DGK19], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 4], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9].
6. Doğayla iç içe olan çalışma ortamı	[DGK7], [DGK13], [DGK10], [DGK12],[DGK5], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5], [OGG Grup 6].
7. Çalışmanın takdir edildiği bir ortam	[DGK4], [DGK1], [DGK16], [DGK19], [DGK17], [DGK2], [DGK18], [DGK15],[DGK1], [DGK11], [DGK12], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 6], [OGGK14], [OGGK13].
8. Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı	[DGK4], [DGK5],[DGK2], [DGK21], [DGK6], [DGK17], [DGK18], [DGK19], [DGK15], [DGK13], [DGK7], [DGK12], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5], [OGG Grup 6], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9], [OGGK7], [OGGK6], [OGGK1], [OGGK3], [OGGK17].
9. Rekabetçi çalışma ortamı	[DGK3],[DGK2], [DGK7], [DGK19], [DGK15], [OGG Grup 4], [OGG Grup 5].
10. Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı	[DGK11],[DGK21], [DGK10], [DGK2],[DGK12],[DGK16], [DGK17], [DGK14], [OGG Grup 2], [OGG Grup 6], [OGG Grup 8].
11. Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı	[DGK18], [DGK19], [DGK2], [DGK16], [DGK1], [DGK5], [DGK7], [DGK15], [DGK19], [DGK3], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 6], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8].
12. Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı	[DGK1], [DGK4], [DGK5], [DGK6], [DGK2], [DGK13],[DGK16],[DGK18],[DGK19],[DGK21],[DGK15], [DGK17], [OGG Grup 6], [DGK12], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGGK13], [OGG Grup 9], [OGGK21], [OGGK14].
MAAŞ VE DİĞER MADDİ FAYDALAR	
1. Maaş	[DGK1],[DGK2], [DGK3], [DGK4], [DGK5], [DGK6], [DGK7], [DGK8], [DGK9], [DGK10], [DGK11], [DGK12], [DGK13], [DGK14], [DGK15],[DGK16],[DGK17],

	<i>[DGK18], [DGK19], [DGK20],[DGK21],[OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 5], [OGG Grup 6], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9].</i>
2. Çift maaş gibi ek kazançlar	<i>[DGK19],[DGK4], [DGK14], [DGK11], [DGK10],[DGK7], [DGK21],[DGK16], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3].</i>
3. Performansa dayalı ödemeler (prim vs.)	<i>[DGK14], [DGK13], [DGK16], [DGK19]. [DGK10], [DGK12], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGGK10], [OGGK18].</i>
4. Kıdeme dayalı ücret artışları	<i>[DGK12], [DGK9], [DGK14], [OGG Grup 2], [OGGK10].</i>
5. Bireysel emeklilik yapılması	<i>[DGK16], [DGK17], [DGK14], [DGK12], [DGK9], [OGG Grup 3].</i>
6. Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer, kurs ücreti)	<i>[DGK7], [DGK10], [DGK11], [DGK14],[DGK16].</i>
7. Kira desteği ya da lojman tahsisi	<i>[DGK12],[DGK9], [DGK15], [DGK17] , [OGGK13].</i>
8. Aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs.)	<i>[DGK16],[DGK5], [DGK10], [DGK11],[DGK17] .</i>
9. Ulaşımaya yönelik destekler (araba tahsisi, servis vs.)	<i>[DGK16],[DGK9], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3], [OGG Grup 7].</i>
10. Çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.)	<i>[DGK9],[DGK10], [DGK11], [DGK13], [OGGK18].</i>
11. Yemek ödemeleri (yemek fişleri vs.)	<i>[DGK9], [DGK3], [DGK16],[DGK12],[DGK14], [DGK10], [DGK13], [OGG Grup 1],[OGG Grup 3].</i>
12. Hayat ve özel sağlık sigortası	<i>[DGK3],[DGK16], [DGK5],[DGK18], [DGK17], [DGK13],[DGK14], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3].</i>
KARİYER FIRSATLARI VE GELİŞİMİ	
1. Uluslararası kariyer olanakları	<i>[DGK1],[DGK2], [DGK13], [DGK10], [DGK9], [OGGK2].</i>
2. Çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması	<i>[DGK1], [DGK4], [DGK2],[DGK3], [OGG Grup 1], [OGGK2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9], [OGGK17], [OGGK10]. [OGGK1]. [OGGK18].</i>
3. Eğitim alma durumunda verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.)	<i>[DGK6], [DGK10], [DGK11], [DGK17], [OGGK2].</i>
4. Yurtdışı eğitim fırsatları	<i>[DGK5], [DGK10], [DGK11], [OGGK2], [DGK17].</i>
5. Çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi	<i>[DGK7], [DGK21]. [OGGK10], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 8], [OGGK17], [OGGK4], [OGGK18].</i>
6. Terfî uygulamaları ve yükselme imkânı	<i>[DGK1], [DGK21], [DGK6], [DGK15], [DGK7],[DGK10], [DGK11],[DGK19], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGGK2], [OGGK17], [OGGK10], [OGGK1], [OGGK18].</i>
7. Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri/planları	<i>[DGK2],[DGK19], [DGK10], [DGK11], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGGK2], [OGGK17], [OGGK10], [OGGK1] [OGGK18].</i>
8. Çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi	<i>[DGK19], [DGK15], [OGG Grup 1], [OGG Grup 9], [OGGK17], [OGGK18].</i>
9. Çalışanların ödüllendirilmesi	<i>[DGK19], [DGK10], [DGK11], [OGGK17], [OGG Grup 1],[OGG Grup 4].</i>
10. Kurum içinde eğitim olanakları	<i>[DGK1],[DGK19], [DGK10], [DGK11], [OGG Grup 8], [OGGK2], [OGGK17].</i>
11. Kurum dışında mesleki eğitimler	<i>[DGK1],[DGK10], [DGK11], [OGG Grup 8],</i>

	<i>[DGK15],[DGK16]. [OGGK2]. [OGGK17].</i>
12. Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması	<i>[DGK16], [DGK18], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3], [OGGK2]. [OGGK17], [OGGK10], [OGGK1], [OGGK18].</i>
İŞ VE YAŞAM DENGESİ	
1. Ofis dışından çalışma olanağı	<i>[DGK11],[DGK10], [DGK14], [DGK9]. [OGGK18].</i>
2. Yarı zamanlı çalışma olanağı	<i>[DGK10], [DGK11],[DGK14], [OGGK18].</i>
3. Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.)	<i>[DGK16],[DGK18], [DGK11], [DGK14]. [OGGK18].</i>
4. Çalışma saatlerinin uygunluğu (işte geçirilen süre)	<i>[DGK1],[DGK2],[DGK19], [DGK3], [DGK17], [DGK18], [DGK5], [DGK6], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5], [OGGK18]. [OGGK5].</i>
5. İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi)	<i>[DGK2], [DGK5], [DGK21],[DGK17], [DGK4], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5], [OGGK18]. [OGGK5].</i>
6. Esnek çalışma saatleri	<i>[DGK17], [DGK21], [DGK16], [DGK15], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5], [OGGK18]. [OGGK5].</i>
7. İşyerinde spor yapabilme olanakları (spor salonları vs.)	<i>[DGK10], [DGK11], [DGK4],[DGK9], [DGK14],[DGK6], [OGG Grup 2].</i>
8. Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar vs.)	<i>[DGK10], [DGK11], [DGK7], [DGK19], [DGK1].</i>
9. Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler	<i>[DGK10], [DGK11], [DGK6], [DGK7], [DGK15],[DGK19].</i>
10. Annelik–babalık izinleri	<i>[DGK10], [DGK11], [DGK13], [DGK14], [OGGK7].</i>
11. Sağlığa/mesleki sağlığa yönelik destekler	<i>[DGK10],[DGK11], [DGK12], [DGK13], [DGK14], [DGK15].</i>
12. İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları	<i>[DGK7],[DGK19], [DGK6], [DGK1], [DGK10],[DGK16]. [OGG Grup 2].</i>
İŞLETME ÖZELLİKLERİ	
1. Kurumun finansal gücü	<i>[DGK16], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 5].</i>
2. Firmanın kurumsal olması	<i>[DGK10], [DGK11], [DGK12]. [DGK16],[DGK17], [DGK18], [OGG Grup 1], [OGG Grup 5].</i>
3. Kurumun köklü bir tarihe sahip olması	<i>[DGK2],[DGK3], [DGK10], [DGK11], [OGG Grup 4].</i>
4. Kurumun insan odaklı olması	<i>[DGK10], [DGK11],[DGK13], [DGK16], [DGK7],[DGK2], [OGG Grup 1], [OGG Grup 4].</i>
5. Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı	<i>[DGK21], [DGK1],[DGK5],[DGK19], [DGK16], [OGG Grup 5], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3].</i>
6. Kurumsal itibar ve saygınlık	<i>[DGK5],[DGK6], [DGK16], [OGG Grup 1],[OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 5].</i>
7. Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği	<i>[DGK2],[DGK15],[DGK10], [DGK11], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5], [OGG Grup 1].</i>
8. Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği	<i>[DGK1], [DGK2],[DGK11], [DGK18],[DGK3], [DGK7], [DGK18],[DGK16], [DGK2], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5].</i>
9. Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması	<i>[[DGK2],[DGK7],[DGK3],[DGK17], [DGK18],[DGK21], [DGK13],[DGK10], [DGK19], [DGK11], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5].</i>
10. Kurumun uluslararası olması	<i>[DGK1],[DGK7], [DGK15]. [DGK21],[OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5].</i>
11. Kurumun büyüklüğü	<i>[DGK2], [DGK13], [DGK18],[DGK21], [OGG Grup 3].</i>
12. Kurumun büyük şehirde olması	<i>[DGK10], [DGK11], [DGK18], [OGGK13], [OGK12].</i>

3.1.2.1. Çalışma Ortamının İşveren Markası Oluşumundaki Rolü

Katılımcılar, ideal işverenlerini anlatırken çalışma ortamına dair birçok faktörden söz etmiştir. Bu faktörler; eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı, sıcak ve samimi bir çalışma ortamı, rahat ve huzurlu çalışma ortamı, fiziksel olarak konforlu iş ortamı, güvenilir çalışma ortamı, doğayla iç içe olan çalışma ortamı, çalışmanın takdir edildiği bir ortam, demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı, rekabetçi çalışma ortamı, adil uygulamalara sahip çalışma ortamı, dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı, çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı olmak üzere, 12 madde olarak geliştirilen ölçekte yer almıştır. İlgili tablo, aşağıda yer almaktadır.

Tablo 23: Katılımcıların Çalışma Ortamına İlişkin Beklentileri

13. Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı
14. Sıcak ve samimi bir çalışma ortamı
15. Rahat ve huzurlu çalışma ortamı
16. Fiziksel olarak konforlu iş ortamı
17. Güvenilir çalışma ortamı
18. Doğayla iç içe olan çalışma ortamı
19. Çalışmanın takdir edildiği bir ortam
20. Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı
21. Rekabetçi çalışma ortamı
22. Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı
23. Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı
24. Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı

3.1.2.1.1. Eğlenceli ve Mutlu Çalışma Ortamı

Katılımcılar, eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamında çalışmak istediklerini, yaptıkları ideal işveren kolâjında tatil, oyun oynayan çocuklar, gülen insanlar, bira, oyun alanları gibi birçok görseli kullanarak ifade etmiştir. Katılımcılar, işyerlerinde

mutlu olmak istediklerini, dostane, eğlenceli bir yerde çalışmayı hayal ettiklerini belirtmiş ve işyerinde çok uzun zaman geçirdiklerini ve bu nedenle mutlu olunmayan bir yerde çalışmanın çok zor olduğunu, işyerinde mutsuzluğun bütün hayatlarını etkilediğinin altını çizmişlerdir.

Katılımcıların çoğunluğu, işini isteyerek yapma beklentileri olduğunu ifade etmiştir. İşyerine isteyerek gitmek, işini sevmek, işyerinde eğlenebilmek, görüşmeler süresince sıklıkla dile getirilmiştir. Söz konusu görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Günümüz şartlarında herkes çok çalışıyor, bir parça da olsa işin içinde eğlence de olmalı, bir eğlence ortamının olması lazım. Personel mutlu olmalı benim idealimdeki kurumda. Sabah işe isteyerek gitmeli, isteyerek yapmalı işini. Baskılar olursa, bunların hiçbirisi olmuyor” [DGK19].

“...Eğlenmeyi seven insanlarla çalışmak isterim” [DGK18].

“...İşyerim eğlenceli olmalı. Ciddi bir işyeri ama eğlenceli olmalı. Zevk almalı insan çalışırken” [DGK21].

Katılımcılardan biri, ideal işveren kolâjına “2. Evim” adını vermiş, işyerinde uzun zaman geçirdiğini bu nedenle evi gibi olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı, maaş ve çalışma ortamı arasında bir karşılaştırma yaparak, işletmelerin çalışanları nasıl mutlu edilebileceğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...İşyerimde genel olarak 2. evim mantığı var. Çünkü evimden daha fazla zamanı orada geçiriyorum. Ciddi bir zaman. Kendimi rahat hissedebileceğim, mutlu hissedebileceğim bir yer olsun isterim. Benim ideal işverenim, çalışanın mutlu olduğu bir yerdir. Bunu sağlamanın birçok yolu var. Çok iyi paralar verip, hiç sosyal alan, sosyal imkân yaratmayıp, sadece para ile de mutlu edebilirsin. Bu, bir yöntem. Ya da yeteri kadar para verirsin, ama çalışanların işyerinde kendini rahat hissedebileceği alanlar yaratırsın, dışarıda ona göre sosyal etkinlikler

yaratırsın, ama ne yaparsan yap, çalışanını mutlu ettiğin bir ortam. İkisinden biri olmalı. İkisinin olmadığı bir yer, çok mutsuz eder. Şu an ikisine de sahip olmadığımı söyleyebilirim. Maaşım biraz daha iyi olup, sosyal alanları da olsa yeterli olabilir benim için. Ya da hiç sosyal alan olmasın, çok iyi olsun maaş. Çok yüksek maaş alsam, sosyal alan aramam. Ama daha az maaş verirse sosyal alan da verilmeli” [DGK16].

Yukarıda yer alan görüşte katılımcı, insanları mutlu etmenin yollarından birinin onlara çok para vermek olduğunu belirtmiştir. Başka bir katılımcı ise yukarıda yer alan görüşten farklı olarak insanların para vererek mutlu edilemeyeceğini, işletmede çalışanları mutlu etmek için bir spiritüellik olması gerektiğini ileri sürmüştür. Katılımcı, işletmelerin motivasyon sağlamak açısından çalışanları mutlu etmesi gerektiğini şu sözlerle vurgulamaktadır:

“...İnsanları biraz daha para vererek motive edersin, bir pozisyona getirerek motive edersin evet ama bir yerden sonra, başka bir şey isteyecek. Hiçbir zaman, hiçbir şey, hiç kimseye yetmiyor. Dolayısıyla o adamın içsel olarak yaptığı her şeyle mutlu olabilmesini sağlaman gerekiyor. İnsanları birbirlerinin önüne geçmek yerine, kendilerinin önüne geçmeye teşvik etmek ve bununla mutlu olmalarını sağlamak gerek. Bu da insanın manevi yönünü geliştirmekle alakalı bir şey” [DGK7].

Yukarıda yer alan görüşe dayanarak işletmelerin farklı şekillerde çalışanların mutlu olmasını sağlayabileceği söylenebilmektedir. Bu anlamda, çalışanlar için bütün beklentileri karşılayan bir işyeri olmasa bile işletmeler, en azından bazı talepleri yerine getirerek çalışanların kendilerini mutlu hissetmesini sağlayabilmektedir. Bunun nasıl yerine getirileceği ise kurum içinde yapılan araştırmalarla belirlenebilmektedir.

Katılımcıların üzerinde durduğu konulardan biri, çalışma saatinin başlamasından çıkış saatine kadar masa başında, bilgisayar başında başka hiç bir şey yapmaya fırsat olmadan çalışmak zorunda kalabilmeleridir. Katılımcılar, arada kısa sürelerde de olsa

nefes almak istediklerini ve iş dışında rahatlayabilecekleri ortamlar beklediklerini ifade etmiştir. Katılımcılardan biri, kurum içinde eğlenceye de yer verilmesi gerektiğini bir şirket örneğinden yola çıkarak şöyle açıklamaktadır:

“...Kurum içerisinde eğlence için de zaman ayırabilmeliyiz. Kurum içinde eğlence için de yerler olmalı, eğer mekân yaratılabiliyorsa. İnsan 8 saat çalışmamalı. Sadece yemek, onun molası olmamalı. Kafayı dağıtmak istediğinde kendisini başka bir ortama atabilmeli. Mesela, bazen XXX Şirketinin çalışma ortamını veriyorlar. Çalışma yeri var, ama onun dışında çok renkli bir ortam. Rahatlamak istediğin takdirde bilgisayarından kalkıyorsun bir oyun salonu var. Oyun salonunda oyun oynuyorsun veya bahçesinde kitap okuyabiliyorsun. Arkasından tekrar işine dönüyorsun. Senin kaç saat çalıştığına bakmıyor. Çıkardığın işe bakıyor. O, önemli” [DGK1].

Odak grup görüşmelerinde de katılımcılar, işyerlerinde mutluluk ve eğlence aradıklarını dile getirmiştir. Örneğin, Grup 8 katılımcıları, *Gustonun hâkim olduğu bir iş ortamı, keyifli bir şirket istediklerini* ifade ederken; Grup 7 katılımcıları, *işyerinde mutluluk ve iç mutluluğu huzuru yakalamış olmak* beklentilerini dile getirmiştir. Grup 9 katılımcıları, *mutluluk olmadan çalışamayız* derken; Grup 4 katılımcıları, Cem Yılmaz’ın fotoğrafını kullanarak onun gibi çalışma arkadaşları beklentileri olduğunu anlatmıştır. Katılımcılar, bunun yanında güzel çalışma ortamı ve güvenilir işveren, mutlu insanlar, mutlu çalışma ortamı istediklerini ve çevrelerinde asık suratlı insanlar istemediklerini ifade etmiştir. Görüşler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşmak mümkündür:

“Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.2. Sıcak ve Samimi Bir Çalışma Ortamı

Katılımcılar birarada bulunan eller, gülen ve konuşan kişiler, birlikte vakit geçiren insanların fotoğrafları gibi görselleri kullanarak ideal işverenlerinin samimi bir

ortam sağlaması gerektiğine vurgu yapmıştır. Katılımcılar, sıcak bir çalışma ortamına ilişkin olarak; insanların kolektif hareketinin ve dostluklarının, gülyüzlülüğünün ve işyerindeki paylaşımların önemli olduğu, sağlam ilişkilerin yürütüldüğü, insanların birbirinden kaçmadan “Günaydın” diyebildiği, aynı dilin konuşulabildiği, yalnızca unvanlar üzerinden bir iş ilişkisinin yürütülmediği, sıcak, aile gibi bir işyeri istediklerini vurgulamışlardır. Katılımcılardan biri, çalışma ortamında ilişkilerin kesin kurallar egemenliğinde yürütülmemesi beklentisini dile getirmiş ve çalışanların kendi sorumluluğunun ilişkilerde itici güç olması gerektiğini ileri sürmüştür. Katılımcı, ideal işverenini çalışma ortamı içindeki ilişkilerin niteliği açısından şöyle anlatmıştır:

“...Çok katı kuralların olmadığı, insanların bu kuralları koymadığı, şu saatte şu yapılır, bu saatte bu yapılır, insanların birbirlerini manipüle etmediği bir ortam. İnsanların birbirini gözetlemedikleri, herkesin kendi sorumluluğunun bilincinde olabileceği ve insan ilişkilerini yönetebildikleri insan ilişkisinin fazla olduğu, fazla ama pozitif yönde bir fazla olduğu bir işyeri olmalı” [DGK7].

Yukarıda görüşlerine yer verilen katılımcı, işyerinde sevginin hâkim olması gerektiğini şöyle aktarmıştır:

“...Sevgi olmadan hiçbir şey olmaz, sevgi olursa da her şey olabilir diye düşünüyorum. İki kızın konuşmaları (kolâjda yer verdiği görsel) bana sıcaklığı ve samimiyeti anlattı. Buradaki aslında bir şeyleri paylaşmak. Çünkü çok güzel gülümsüyorlar. Bir işyerinde hâkim olan şey, insanların birbirine olan sevgisi olmalı” [DGK7].

Yukarıda yer verilen görüşü destekler şekilde başka katılımcılar, çalışma arkadaşları ile ilişkilerin önemini şöyle aktarmıştır:

“...Çalıştığınız ortam tabii ki de önemli, ama en önemlisi çalışma arkadaşlarınız. Bir dostluğu yansıttığı için şu fotoğrafı seçtim. Fotoğrafta (kolâjda yer verdiği görsel) insanlar çok samimi ve bir birlik içerisinde, dostluklarını görüyorum” [DGK5].

“...Bana güler yüz, güzel konuşma ama gerçekten samimi olacak o yeterli” [DGK1].

“...Birbirinin yüzüne bile bakmayan insanlarla çalışmak istemem” [DGK11].

Diğer bir katılımcı, çalışma ortamı içindeki iletişim akışına dikkat çekerek problemlerin rahatlıkla çözülebildiği, çalışanlara destek olunan bir işyeri beklentisine şu şekilde vurgu yapmıştır:

“...Kurumda iletişim yapısının çok iyi olması gerekiyor. Çalışanlar arasında, yönetim ve çalışan arasında iletişim yapısının güçlü olması gerekiyor. Bir problemin varsa anında çözebileceğin bir yapının olması gerekiyor. Ya da problemin varsa, konuyla ilgili bir desteğe ihtiyacın varsa sorun çözebilecek şekilde bir iletişim yapısının olması gerekiyor” [DGK2].

Odak grup görüşmelerinde de sıcak ve samimi çalışma ortamına vurgu yapılmıştır. Örneğin Grup 8 katılımcıları, beklentilerini şu şekilde anlatmaktadır:

“...Mutlu bir aile hikâyesi. Çalışma ortamı, benim ailem gibi olmalı. Ailede bulduğum huzur, güven ve mutluluğu çalışma ortamında da bulabilmek önemli”.

Bazı katılımcılar, sıcak çalışma ortamına ilişkin samimiyet ve ciddiyet arasında bir dengeden söz etmiştir. Örneğin, katılımcılardan biri, çalışma ortamında samimiyet açısından denge sağlanması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“...Ne çok samimi ne çok ciddi. Çalışanım bana derdini anlatsın. Müdür çalışan mesafesi de olacak. Yeri geldiğinde arkadaşım, yeri geldiğinde yöneticim. Denge sağlanmalı” [DGK15].

Sıcak ve samimi çalışma ortamı, katılımcıların kendilerini aile ortamında hissedebilecekleri, sıkıntılı zamanlarında yanlarında olabilecek iş arkadaşları arayışları, yöneticilerle ve diğer çalışanlarla etkili şekilde iletişim kurabilmek gibi, diğerlerini önemsemek ve önemsenmek gibi birçok faktör tarafından şekillenmektedir. Çalışanların zamanlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirmekte ve dolayısıyla aile yaşamına benzer şartlarda çalışmayı istemektedirler. Böylece aile hayatı ve iş hayatı arasındaki kesin çizginin yumuşatılması katılımcıların beklentileri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Sıcak ve samimi bir çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.3. Rahat ve Huzurlu Çalışma Ortamı

Katılımcılar manzara, rahat bir koltuk, rahat spor ayakkabılar, rahat kıyafetler, tatil gibi görselleri kullanarak çalışma ortamında rahatlık ve huzur istediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların çoğu, “Bugün başıma ne gelecek?” diye düşünmeden rahat ve huzurlu bir yer, yöneticilerin gözlerinin sürekli üzerinde olmadığı, psikolojik şiddete maruz kalmadan çalışılabilen bir ortam istediklerini belirtmiştir. Katılımcılar, aynı zamanda huzursuzluğun, bastırılmışlığın olduğu bir işyerinde çalışmak istemediklerini de ifade etmiştir. Söz konusu görüşlerin bazıları şöyledir:

“...Sosyal bir ortam, herkesle iç içe, el ele, güzel bir şekilde, rahat, huzurlu bir çalışma ortamı isterim. İdealimdeki işletme, kesinlikle çalışanlarına sadece emir komuta şeklinde hareket etmeyen bir ortamdır. Onun düşüncelerine, onun fikirlerine, onun özgürlüğüne değer veren, onu bazı alanlarda serbest bırakan, bazı kararları ona bırakan, rahat, huzurlu, şiddet olmayan, huzursuz bir ortam söz konusu olmayan bir işletme” [DGK4].

“...İşe giderken kafam rahat olsun, huzurlu gideyim, acaba başıma neler gelecek, acaba bugün ne yaşayacağım diye düşünmek istemiyorum” [DGK19].

Derinlemesine görüşmelere benzer şekilde odak grup görüşmelerinde de rahat ve huzurlu işyeri beklentilerinden söz edilmiştir. Grup 9 üyeleri, çalışma ortamını gölün içinde bir tekne olarak resmetmiş ve beklentilerini şöyle aktarmıştır:

“...Çalışma ortamımız, gölün ortasından bir tekne. Rahat, huzurlu, sessiz olsun. Huzur, mutluluk ve güven olmadan çalışamayız”.

Rahat ve huzurlu çalışma ortamı ile ilgili olarak bazı katılımcılar, aynı zamanda kıyafet rahatlığından ve özgürlüğünden de söz etmiştir. Katılımcılardan biri, kıyafet rahatlığı ile ilgili beklentisini şöyle ifade etmiştir:

“...Evet ciddi bir giyim olması gerekiyor zaten ama ne çok ciddi ne çok spor diyebileceğimiz tarz olsun. Şık ve rahat olabilecek nitelikte bir giyim tarzı. Seni belli bir kalıba değil de kendini rahat hissedeceğin bir yapıya büründürecek giyim kuşam tarzının olması gerekiyor. Farklılıklar, zaten olmak durumunda” [DGK2].

Rahat ve huzurlu çalışma ortamı, katılımcılar açısından hem zihinsel bir rahatlığa hem de fiziksel bir rahatlığa işaret etmektedir. Katılımcılar, “Önce huzur arıyorum, huzur her şeyin başı” diyerek huzurlu işyeri isteklerini dile getirmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda şu önermeye ulaşmak mümkündür.

“Rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.4. Fiziksel Olarak Konforlu İş Ortamı

Katılımcıların çoğunluğu, işyerinin fiziksel durumunun kendileri için çok önemli olduğunu, çalışmaya uygun ofis tasarımları istediklerini belirtmiş ve bina, ofis, koltuk gibi görseller kullanarak fiziksel ortam beklentilerini aktarmıştır. Fiziksel ortam beklentilerine ilişkin görüşlerin bazıları şöyledir:

“...Burada (kolâjında) bir binayı seçtim, çok güzel, çok temiz. İnsanın orada yaşayası geliyor. Böyle bir yerde çalışmak isterdim. İnsanların dışarıdan geldiği zaman ‘ne kadar güzel bir işyerinde çalışıyorsunuz’ demelerini çok isterdim, bunu duymayı çok isterdim. Fiziksel koşulları iyi olmalı, XXX Bankası’nın genel müdürlük binası çok güzeldir, hayran kalırım ona. Camekânlı, içerisine girmiştım tertemiz, herkesin şahsi masası var, masalarında çiçekleri var, çok güzel giyinmişler, saçları düzgün” [DGK19].

“İşyerinin nasıl gözüktüğü, şehrin neresinde olduğu, hem içeriden hem dışarıdan nasıl görüldüğünü önemserim. İçinde bulunduğum atmosferi önemsiyorum. O yüzden tercihim hatta böyle eski bir bina bile olması yönünde diyebilirim. Beyoğlu’nda bir apartmanda çalışmak isterdim mesela. İzmir’in eski hanları vardır. Çankaya tarafında. O eski hanlarda çalışmak isterdim” [DGK18].

Odak grup görüşmelerinde de fiziksel ortama ilişkin beklentilerden sıklıkla söz edilmiştir. Örneğin, Grup 7 katılımcıları “güzel bir iş ortamı, güzel bir bina, güzel bir ofis” isteklerini dile getirmiştir.

Katılımcıların üzerinde durdukları diğer bir konu çalışma ortamlarının ferah, temiz ve düzenli olmasıdır. Katılımcılar düzensiz, dağınık, temiz olmayan ortamlarda çalışmak istemediklerini, söz konusu ortamların verimliliği azaltacağını ifade etmek için deterjan, temizleme bezi, düzenli ofisler, sıralı kitaplar gibi birçok görseli kullanmıştır. Konuya ilişkin bazı görüşler şu şekildedir:

“...Düzenli bir ortamda çalışmak isterim. Masamın dağınık olmaması lazım, etrafımın derli toplu olması lazım, kendimi rahat hissedebileceğim, oraya ait hissedebileceğim bir ortam. Düzenli ve renkli öğelerin olduğu, beni mutlu edecek, benim içimi karartmayacak, beni deşarj edecek öğelerin olduğu bir ortam” [DGK4].

“Fresh olması lazım, açık renklerin kullanıldığı bir yer, insanı boğup sıkımayacak, pozitif elementlerle basit dizayn edilmiş, karmaşa içerisinde insanı boğmayacak ofis düzeni” [DGK7].

“...Çok pis bir yerde çalışmak istemem” [OGGK15].

Yukarıda yer verilen görüşler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşmak mümkündür:

“Fiziksel olarak konforlu bir çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.5. Güvenilir Çalışma Ortamı

Katılımcıların çalışma ortamı ile ilgili olarak söz ettikleri diğer bir faktör, güvenilir çalışma ortamı olmuştur. Katılımcılar çalıştıkları kuruma, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenmek istediklerini, kendilerini güvende hissetmediklerinde verimliliklerinin düştüğünü ifade etmiş ve güvenilir çalışma ortamını anlatmak için ev, aile, el ele tutuşan insanlar gibi görselleri kullanmıştır. Güvenilir çalışma ortamına ilişkin görüşlerin bazıları şöyledir:

“...Çalışma arkadaşlarımla aramdaki diyalogun kesinlikle iyi olması gerekir. Benim güvenmem gerekir, onun da bana güvenmesi gerekir. Samimi bir ortamın iş hayatında daha etkili ve daha başarılı olabileceğini düşünüyorum” [DGK4].

“...Güvenebileceğin insanlarla çalışmak çok önemli, çok güzel. Arkamı döndüğüm zaman içim rahat dönmeliyim, çalışırken huzurlu olmalıyım. Bu da kişinin başarısını ciddi anlamda etkiler” [DGK19].

Odak Grup Görüşmelerinde Grup 1 katılımcıları, kendilerini güvende ve değerli hissetmek istediklerini et resminin üzerine çarpı atarak ve kondom reklamı kullanarak (Bknz: Fotoğraf 8) şu sözler ile anlatmıştır:

“...Hepimiz için en önemli olan şey, kendimizi herhangi bir et parçası gibi hissetmeden, güvenli bir çatı altında çalışabileceğimiz, işimizin sürekli olduğunu hissedebileceğimiz, ben bu senenin sonunda çıkacak mıyım acaba bu işten korkusu duymadan çalışmak. Önümüzü görmediğimiz bir hayatta, en ufak bir iş problemi bile hepimiz için çok kaldırılamaz olmaya başlıyor”.

Fotoğraf 8: Görsel Örneği 1



Katılımcıların güvenilir bir çalışma ortamı beklentileri hem çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere hem de kuruma yönelik olarak şekillenmektedir. Söz konusu görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Güvenilir bir çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.6. Doğayla İç İçe Olan Çalışma Ortamı

Katılımcılar beton binaların içinde, doğadan uzak yaşadıklarını belirterek zamanlarını geçirdikleri işyerlerinde doğayla iç içe olmak istediklerini, doğadan parçalar görmek istediklerini belirtmişler, bu beklentilerini orman, ağaç, çiçek, deniz, su gibi görselleri kullanarak aktarmışlardır. Odak grup görüşmelerinde Grup 6 üyeleri, “...Doğal ortam isteriz” derken derinlemesine görüşmelerde katılımcıların görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“...İş hayatında doğal yaşamın insanlara birçok anlamda rahatlama sağlayacağını düşünüyorum. Bunun bir örneği, XXX Şirketi. Kendi merkezinde yapay bir ormanlık alan yapmıştır. Kocaman, modern bir işyerinin içinde orman yapmışlar. Oraya bakınca insanlar, rahatlama duyuyor. İnsan, doğanın parçası. Doğaya ilişkin mutlaka bir şeyler olmalı hem çalışma hayatı içinde, hem kendi hayatı içinde” [DGK5].

“...Doğayla mümkün olduğunca iç içe olması gereken ofis ortamı. Bu resimlerle, öğelerle olabilir, insanı doğadan kopartmayacak, insanı geldiği yerden kopartmayacak bir ofis ortamı” [DGK7].

Yukarıda yer verilen görüşler doğrultusunda, katılımcıların beton binaların içinde çalışmaktan ve doğadan uzak yaşamaktan rahatsızlık duyduklarını ve doğayla iç içe bir çalışma ortamı hayal ettiklerini söylemek mümkündür. Dolayısıyla şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Doğayla iç içe olan bir çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.7. Çalışmanın Takdir Edildiği Bir Ortam

Katılımcılar, yaptıkları iş karşısında takdir edilmek istediklerini, takdir edilmenin motivasyonlarını arttırdığını belirtmiştir. Buna ek olarak, bazı katılımcılar yaptıkları işe karşılık takdir görmediklerini, yapılan işin takdir edilmemesinin

motivasyonlarını düşürdüğünü vurgulamış ve plaket, ödül, el sıkışan insanlar gibi görsellerle takdir edilmenin önemini kolâjlarına yansıtmişlardır.

Katılımcılardan biri, işyerinde yaptığının karşılığını alamadığını, yaptıklarına önem verilmediğini ve bunun sonucu olarak kendisinin de yaptığı işi önemsiz görmeye başladığını şöyle açıklamaktadır:

“...Çalıştığım yerde birçok proje yaptım. Projelerle ilgili bana hiçbir takdir verilmedi. Sözlü olarak da bir takdir verilmedi. Sen ne kadar çok kendini yetiştirirsen yetiştir, insanlar bunun değerini bilmiyor. Çalışmanın karşılığını alamıyorsun. Bir güler yüz görmüyorsun. Bir takdir görmek istiyorsun çünkü gerçekten yaptığımız iş, çok zor bir iş. Sen de yaptığın işin önemsiz olduğunu düşünüyorsun. Çünkü karşıdaki insan, zaten önem vermiyor. Mutlu olamıyorsun. Kendi başarınla mutlu olamıyorsun” [DGK1].

Yukarıda yer verilen görüşe benzer bir görüş, başka bir katılımcı tarafından da dile getirilmiştir. Aşağıda ifade edildiği gibi katılımcı, işletmenin memnuniyetsizliğinden ve yaptıklarının sürekli olarak eleştirilmesinden söz etmiştir:

“...Beni, psikolojimi, zamanımı sömüren bir işletmede çalışmak istemem. Psikolojik baskı yapan bir yerde çalışmak istemem. Doyumsuz işveren bunu görmüyor daha çok istiyor, memnuniyetsizlik var. Senin yaptıklarına doymuyor. Senin yaptıklarına sürekli eleştirel bakıyor” [DGK15].

Odak grup görüşmelerinde Grup 1 üyeleri, işletmede takdir edilmenin ne kadar önemli olduğuna dair görüşlerini şöyle aktarmıştır:

“...Yaptığımız işin ücreti ne olursa olsun bazen bir takdir, hepsinin üzerine geçebiliyor. Takdir görmenin ve bu takdir üzerinden motive olmanın, yaptığımız işte kendimi iyi hissediyorum, kendimi üretken hissediyorum, burada var olduğumu hissediyorum diyebilmenin bir yolu olduğunu düşündük”.

Görüşlere dayanarak çalışanların takdir edilmesinin oldukça önemli olduğunu ileri sürmek mümkündür. Bu bağlamda şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Çalışmanın takdir edildiği bir çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.8. Demokratik ve Hoşgörülü Çalışma Ortamı

Katılımcılar, özgür bir şekilde fikirlerini ifade edebilecekleri, baskı görmeyecekleri, fikirlerine değer verilen, bireyin haklarına saygı duyulan, duyguları, düşünceleri ve siyasi görüşleri nedeniyle dışlanmayacakları, çalışanların katılmadıkları fikirlerin karşısında durabildiği, belli kuralları olan demokratik bir çalışma ortamı beklentilerini anlatmışlardır. Örneğin, katılımcılardan biri akvaryumdan dışarı atlayan balık görseli kullanarak özgürlük isteğini dile getirirken bir diğer katılımcı, özgürlük isteğini, kolâjında uçan balon görseline (Bknz: Fotoğraf 9) yer vererek aktarmıştır.

Fotoğraf 9: Görsel Örneği 2



Özgür ve demokratik bir çalışma ortamına ilişkin olarak katılımcıların görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Kesinlikle bastırılmışlığa gelemiyorum, susturulmuşluğa gelemiyorum. Ben istersem susarım, ben istersem konuşurum. İşte de bu böyle olmalı. Herhangi bir alana beni sıkıştırmayacaksın. Ben rahat rahat, tamamıyla özgür bir şekilde, istediğim şekilde çalışacağım” [DGK4].

“...Kendime uygun çalışma ortamı, pek mümkün değil yaşam şartları gereği. İdeolojiler ve bakış açıları karnını nerede doldurabilirsin. İdeolojik anlamda, kendi kimliğimden kaynaklanan bir baskı gördüğümde, o işte çalışmak istemem” [DGK5].

“...Çok antidemokratik tavırları olan kurumlarda çalışmam. Mantığının yatmadığı bir işte, bireysel olarak bana zorla bir haberi yaptırmaya (katılımcı, iletişim eğitimi almıştır), bir işi yaptırmaya çalışırsa ben onu yapmam. Dünya görüşümden taviz vermem, veremem, vermeyeceğim de” [DGK17].

“...Herkes eşitçe söz hakkına sahip olmalı” [DGK12].

Odak grup görüşmelerinde de demokratik işyeri arayışlarından söz edilmiştir. Odak Grup görüşmelerinde Grup 6 üyeleri *“...Hümanizm, özgür düşünce her zaman olmalı”*, Grup 5 üyeleri *“...Özgürlük, kendini ifade edebilme, düşüncelerini özgürce dile getirebilme ve buna olanak sağlayan bir kurum”*, Grup 8 üyeleri *“...Beni sıkma, beni bağlama, ben kendimi ifade edebileyim”* diyerek demokratik işyeri beklentilerini dile getirmiştir. Grup 1 üyeleri, özgürlük beklentisini şöyle aktarmıştır:

“...Bizim hayali işverenimiz, bize bu kadar güzel bir özgürlük tanıyabilecek, bizi serbest bırakabilecek ama bizim sınırlarımız içinde olabilecek. Beraber karar verme aşamasında, gerektiği noktalarda demokratik bir şekilde bizim de söz hakkımızı kullanabileceğimiz bir işveren”.

Katılımcılar cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken gibi farklılıklar nedeniyle ayırım yapılmayan, insanların inançlarına müdahale edilmediği, farklılıkların kabul

edildiği, hoşgörülü çalışma ortamı isteklerini, farklı renklerin, farklı insanların bir arada olduğu görselleri kullanarak aktarmışlardır. Bu görüşlerden bazıları şöyledir:

“...Cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, din ayrımcılığının olmadığı bu anlamda bir standardın yakalandığı bir yer” [DGK18].

“...Sol görüşle bakıyorum dünyaya. Çalışmış olduğum kurumda yeri geldiğinde bunu ifade edebilmeliyim ve rahat olabilmeliyim bu konuya ilişkin olarak. Benim görüşüme çok aykırı bir yerde çalışmam” [DGK17].

“...İnançların baskı altına alınmadığı bir kurumda çalışmak isterim. İşe girerken dini inançların referans olarak kabul edilmediği bir kurumda çalışmak isterim” [OGGK17].

Odak Grup Görüşmeleri Grup 8 üyeleri, “Dünya vatandaşı kurumlar” yazısına (Bknz: Fotoğraf 10) kolâjlarında neden yer verdiklerini şu sözlerle anlatmıştır:

“...Sınırların, ırkların, cinsiyetlerin, tercihlerin ötesinde bir çalışma ortamı. Kimse bir şey olmakla, alt kültürüyle yargılanmasın”.

Fotoğraf 10: Görsel Örneği 3



Odak Grup Görüşmeleri Grup 9 üyeleri, farklı renk skalasının yer aldığı görselle (Bknz: Fotoğraf 11) ideal işverendeki farklılıklara vurgu yapmıştır:

“...Farklı renkler, farklı düşünceleri ve farklı kişileri temsil ediyor. Farklı duyguları temsil ediyor. İşveren kurum, hepsini kucaklayabilmeli. Farklı fikirlere saygı gösterilmesi, fikirlerimin dikkate alınması, bana değer verildiğini gösterir”.

Fotoğraf 11: Görsel Örneği 4



Katılımcılar, farklılıkların kabul edildiği, kimsenin dışlanmadığı bir çalışma ortamı beklentilerini ifade etmişlerdir. Çalışanların farklı fikirleri, inançları, kökenleri bir zenginlik olarak gören ve farklılıklarına bakmadan hepsini kucaklayan bir kurum, katılımcıların üzerinde önemle durdukları bir konu olmuştur. Dolayısıyla aşağıda belirtilen önermeye ulaşmak mümkündür:

“Demokratik ve hoşgörülü bir çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.9. Rekabetçi Çalışma Ortamı

Rekabetçi çalışma ortamına ilişkin olarak katılımcıların iki temel görüşü bulunmaktadır. Bazı katılımcılar, tatlı bir rekabetin olması gerektiğini savunurken bazıları ise hiç rekabetin olmadığı bir çalışma ortamı istediklerini belirtmiştir. Tatlı bir rekabet olması gerektiğini düşünen katılımcılardan biri, bunu araba yarışı fotoğrafı ile gösterirken; katılımcılardan bir diğeri, koşu yarışması görselinin üstüne çarpı atarak rekabet istemediğini ifade etmiştir (Bknz: Fotoğraf 12).

Fotoğraf 12: Görsel Örneği 5



Çalışanlar arasında tatlı bir rekabet olabileceğini savunan katılımcılar, rekabetin kötü bir şey haline getirilmeden, diğerlerini ezmeye çalışmadan, kimsenin hayatlarını mahvetmeye çalışmadan, birilerini sıkıntıya sokmadan, ölçüsünde olması halinde başarıyı arttıracaklarını ve rekabetin iyi bir şey olarak kullanılabileceğini ileri sürmektedir. Katılımcıların biri, görüşlerini şöyle aktarmıştır:

“...Çalışanlar arasında bir rekabet olsun. Ama olumlu anlamda bir rekabet olsun. Birbirini ezecek, birbirini yıkacak nitelikte değil. Tatlı bir rekabet diyebileceğimiz bir ortam olsun. Herkes, karşı tarafa karşı bir şey beslemese o durumda da yaratıcılık konusunda sıkıntı ortaya çıkar. Dolayısıyla evet bir rekabet olsun ama o rekabet, insanlara zarar vermeyecek nitelikte olsun, kontrollü olsun” [DGK2].

Odak grup görüşmelerinde Grup 4 üyelerinin görüşleri ise şöyledir:

“...Rekabet edebilecek bir ortam olması, çalışanların kendini yetiştirmesine katkı sağlayacaktır”.

İşyerinde rekabet olmaması gerektiğini düşünen katılımcılar ise rekabetin çalışanlar arasında ilişkileri zedeleyeceğini, güven ortamını bozacağını ifade etmiştir. Örneğin katılımcılardan biri, hırslı olan insanlarla çalışmak istemediğini aktarmıştır. Konuya ilişkin görüşlerden biri şöyledir:

“...Çalıştığım yerlerde saldırgan, hırslı bir ortam istemiyorum. Okuldayken yarış atı gibiydik. ÖSS'ye gireceğiz, şu sınavı kazanacağız, bu sınavı kazanacağız. Baktım artık yarışmaktan. İşyerinde de yarışmak istemiyorum. Bilgimi paylaşayım, deneyimlerimi paylaşayım, onlar da benimle paylaşsınlar. Dayanışma içerisinde iş yapalım, yarışma içerisinde değil. Hırs saldırganlığı doğurur, ben de onu istemiyorum. Çalışacağım insanlarla uzun yıllar çalışmak isterim” [DGK17].

Yukarıda belirtildiği gibi rekabete ilişkin iki farklı görüş bulunmaktadır, söz konusu görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermeye ulaşılmıştır:

“Rekabetçi bir çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.10. Adil Uygulamalara Sahip Çalışma Ortamı

Katılımcılar, ideal işverenlerinin adil olması gerektiğini, tüm çalışmalarda adaletli olmasını ve ayrımcılık yapmamasını istediklerini ifade etmiştir. Bazı görüşler şöyledir:

“...Kurumda adam kayırma olmayacak. Liyakat olacak. Ben eğer başarılıysam ve işimi iyi yapıyorsam ve bu işte önemli olan yaratıcılıksa, o kişinin şahsi ilişkilerinden dolayı onu kayırmayacak. Kariyer hedefimde amaçlarıma ulaşmam için elinden gelen her şeyi yapacak. Ben orada bir gün müdür pozisyonuna gelebilmeliyim, kreatif şefi olabilmeliyim, yazı işleri müdürü olabilmeliyim, editör olabilmeliyim. Önüm açılmalı. Ne kadar başarılıysam ve bu işin gerekliliklerini yerine getirebiliyorsam, buna önem vermeli. Beni kayırmayacak, işin içerisine liyakatı sokacak. Diyecek ki arkadaşım sen evet bu noktada başarılısın, senin bireysel becerilerin bunlar, ben seni bunun için tercih ediyorum diyecek. Ben, bunu istiyorum” [DGK17].

“...Eşitlik önemli olmalı. Kişisel çıkar çatışmalarına girmemeli insanlar” [OGG Grup 6].

“...Adalet önemli. Adil bir şekilde bize verdiği primdir, sigortadır, hedeftir. Bunların hepsini adaletli bir şekilde tüm çalışanları arasında dağıtabilmeli. Standartlar olmalı, ne yaptığınızda karşınıza ne geleceğini kestiriyor olmanız lazım” [OGG Grup 2].

Katılımcılar, kurumun tüm çalışmalarında bir adalet duygusunun hâkim olması gerektiğini ileri sürmektedirler. İşletmelerin terfiler, işe alımlar, performans değerlendirmeler, eğitimler gibi tüm uygulamalarda eşitlik ilkesi doğrultusunda hareket etmesi beklentisi, aşağıdaki önermeyi ortaya çıkarmaktadır:

“Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.11. Dayanışma ve Takım Ruhu Olan Çalışma Ortamı

Katılımcılar, çalışma ortamında dayanışmanın, biz duygusunun, takım/ekip ruhunun, takım çalışmasının, herkesin işini bildiği ve işinin uzmanı olduğu, insanların birbirlerinin yaptığı işi önemseydiği, işbirliğine sahip, sinerji yaratan bir liderin/yöneticinin olduğu bir çalışma ortamının gerektiğini ifade etmiş, bunu anlatmak için elele tutuşmuş insanlar, birlikte yüzen balıklar, bir takımın oyuncularını gibi farklı görseller kullanmışlardır. Söz konusu görüşlerden bazıları şöyledir:

“...Takım, ekip çalışması. Çalıştığın yerde takım ruhunun olmasını isterim. Herkesin farklı bir rol üstlendiği ama arada mağdur eden bir hiyerarşinin olmadığı bir takım. Katı hiyerarşik kuralların olmadığı bir ekip. Ve tabii cinsiyet eşitliğinin olduğu bir takım, çalışma ortamı” [DGK18].

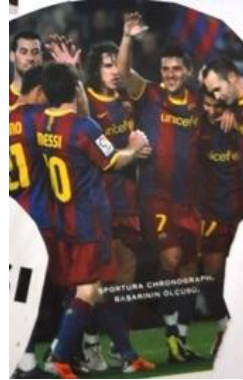
“...Orkestrayı seçtim. Çünkü orkestra, bence ahengi çağrıştıran en güzel şey. Orkestradaki herkes bütünleşmiştir. Hem sanat vardır. Hem yöneticinin performansı çok önemlidir. Aynı şekilde orada çalışan insanların da herbirinin tek tek ne yaptığı da çok önemlidir. En önemlisi de onların ahengidir. Bu bana, bir şirkette olması gereken

ideal bir yöneticiyi ve çalışanları temsil ettiği için bunu seçtim. Artı müzik olduğu için. Müzik, çünkü bence nasıl dansta hiç konuşmadan bir şeyleri ifade edebiliyorsak müzik de aynı şekilde insanların hiç konuşmadan birbirini anlayabildikleri, bir duyguya entegre olabildikleri bir şey. Duygu olmadan, çalışmanın bir anlamı yok” [DGK7].

Odak Grup Görüşmeleri Grup 3 üyeleri, “*güzel bir takımın oyuncusu olmak*” isterken Grup 8 üyeleri, ideal işverenlerinin çalışma ortamını ve Barcelona futbol takımı oyuncularının fotoğrafı (Bknz: Fotoğraf 13) ile başarıya gönderme yaptıklarına şu sözlerle anlatmıştır:

“...Mutlu bir aile hikâyesi. Çalışma ortamı benim ailem gibi olmalı. Ailede bulduğum huzur, güven ve mutluluğu çalışma ortamında da bulabilmek önemli. Beraber oynayalım, beraber kazanalım. Biz bir takımız. Barcelona takımı, başarıyı simgeledi. Hem başarı, hem de birliktelik için seçtik”.

Fotoğraf 13: Görsel Örneği 6



Dayanışma ve takım ruhu beklentileri doğrultusunda, aşağıdaki önermeye ulaşmak mümkündür:

“Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.1.12. Çalışanların Değer Gördüğü Çalışma Ortamı

Katılımcıların üzerinde önemle durdukları konulardan biri, değer görme istekleri olmuştur. Katılımcılar, fikirlerinin önemsendiği, kendilerini robot değil insan olarak gören, çalışanların aşağılanmadığı ve değerli bir varlık olarak görüldüğü bir işyerinde çalışmak istediklerini, yaptıkları kolâj çalışmalarında saat, altın takı, pırlanta (Bknz: Fotoğraf 14) gibi görselleri kullanarak vurgulamıştır.

Fotoğraf 14: Görsel Örneği 7



Katılımcıların çalıştıkları kurumunda değer görme konusundaki görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Bana değerli olduğumu hissettirmesi gerekiyor. Sadece çalışan olarak mı görüyor, işini yapan biri olarak mı görüyor? Yoksa beni ailenin bir parçası olarak mı görüyor? Değerli ve ailenin bir parçası olduğumu bana hissettirmiş olması gerekiyor” [DGK2].

“...Realistik olmayabilir ama işçi dostu, çalışma koşullarının mümkün olduğu kadar optimize edildiği çalışan açısından, çok zorlayıcı olmadığı, mümkün olduğu kadar fazla desteğin mutlak maddi manevi sağlandığı bir ortam, ısıtmak için işe, daha çok kanalize etmek için

daha çok sayıda düşüncenin seferber edildiği, düşünce ortamının yaratıldığı bir yer hayal ediyorum. Çalışanların desteğini almak için ne yapsak diye düşünülmeli” [DGK18].

Odak Grup Görüşmeleri Grup 2 üyeleri, *kırmadan sözcüğüne* yaptıkları kolâj çalışmalarına neden yer verdiklerini şöyle açıklamıştır:

“...İşverenin ne söylediği kadar nasıl söylediği de önemli. Bu yüzden kırmadan, dökmeden, sakın sakın, karşısındakine değer vererek ve ona yakın davranarak, karşısındakinin önemli olduğunu hissettirerek iş yaptırmalı”.

Katılımcılar, aynı zamanda çalışanların aşağılandığı, değer görmediği, sahiplenilmediği, “çalışan işi tamamlasın ne olursa olsun” diye düşünen bir kurumda çalışmak istemediklerini şöyle aktarmışlardır:

“...Çalışanlara değer vermeyen, onlara saygı göstermeyen, onların fikirlerini kaile almayan, maddi olarak onları sömüren, emeğini gasp edip karşılığını vermeyen bir kurumda kesinlikle çalışmam” [DGK4].

“...Sürekli kontrol yapan, sürekli sana güvenmediğini hissettiren, senden sürekli şüphesi varmış gibi davranan bir kurumda çalışmak istemem” [DGK6].

“...Çalışanlarının sıradan insanlar olduğunu ve onu kaybettiğinde yerine yenisini çok hızlı bir şekilde bulabileceğini hissettiren kurumlarda çalışmak istemezdim” [OGGK14].

Katılımcılar, yapılan iş ne olursa olsun çalışanlara ve yaptıkları işe saygı gösterilmesi gerektiğine, çalışanların iş dışında da bir hayatı olduğunu unutmaması gerektiğine, aynı zamanda kurumdaki herkesin birbirine saygı duymasının önemine vurgu yapmıştır. Bunun yanında işletmeler, çalışanları satın almadığını, onların hizmetlerini satın alması gerektiğinin altını çizmektedir. Katılımcılar, gerek

yöneticilerin gerekse çalışanların birbirine saygı duyduğu bir çalışma ortamını istediklerini ifade etmiştir:

“... Ne iş yaparsa yapsın, insana saygı duyulmalı” [OGGK13].

“...İnsanlar işyerine gittiklerinde sadakat duymalıdır ama bu bir hapse dönüşmemeli. İşveren işe aldığı kişinin işi dışında bir hayatının da olduğu gerçeğini bilmeli, kabul etmeli, buna saygı duymalı” [DGK18].

“...Kişilik haklarına saygısızlık ya da benzeri türden bir hakaretin olduğu durumlarda zaten çalışmam” [DGK2].

Yukarıda yer alan görüşler, değer görülen çalışma ortamının katılımcılar açısından ne kadar önemli olduğunu açıkça göstermektedir. Görüşlerden yola çıkılarak aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Çalışanların değer gördüğü bir çalışma ortamı, çalışma ortamı açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2. Maaş ve Diğer Maddi Faydaların İşveren Markası Oluşumundaki Rolü

Maaş ve diğer maddi faydalar, katılımcıların çalıştıkları işletmelerden beklentileri arasında yer almaktadır. Maaş, neredeyse tüm katılımcıların söz ettiği bir faktör olmuştur. Kuşkusuz bir işyerinde çalışmanın en önemli gerekçesi, para kazanmaktır. Ancak maaşın azlığı ya da çokluğu üzerinde ya da diğer faktörlerle karşılaştırıldığında ne kadar önemli olduğu konusunda fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Örneğin, bazı katılımcılar yüksek maaşla mutlu olabileceğini söylerken, bazıları “hayatımı devam ettirebileceğim maaş olsun ama huzurum olsun”, “kariyer gelişimimi sağlayabileyim”, “maaşım az olsun ama daha az çalışayım ve aileme vakit ayırabileyim” diyerek beklentilerini aktarmıştır.

Katılımcılar arasında fikir ayrılıklarının olduğu diğer bir konu, ‘*hayatını devam ettirebilecek kadar maaş*’ ifadesinin karşılığıdır. Nitekim katılımcıların aldığı maaşın neleri karşılaması gerektiği konusunda farklı görüşleri bulunmaktadır. Maaş dışındaki diğer kazançlarla ilgili olarak ise katılımcılar, özel sigorta, kira bedelinin karşılanması, yemek–servis gibi olanaklardan söz etmiştir.

Katılımcılar, ideal işverenlerini anlatırken maaş ve diğer maddi faydalara ilişkin beklentileri maaş, çift maaş gibi ek kazançlar, performans dayalı ödemeler (prim vs.), kıdeme dayalı ücret artışları, bireysel emeklilik yapılması, mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer ücreti vs.), kira desteği ya da lojman tahsisi, aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs.), ulaşımaya yönelik destekler (araba tahsisi, servis vs.), çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.), yemek ödemeleri (yemek fişleri vs.), hayat ve özel sağlık sigortası yapılması olmak üzere 12 başlık altında geliştirilen ölçekte yer verilmiştir. İlgili tablo, aşağıda yer almaktadır.

Tablo 24: Katılımcıların Maaş ve Diğer Maddi Faydalara İlişkin Beklentileri

1. Maaş
2. Çift maaş gibi ek kazançlar
3. Performansa dayalı ödemeler (prim vs.)
4. Kıdeme dayalı ücret artışları
5. Bireysel emeklilik yapılması
6. Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer, kurs ücreti vs.)
7. Kira desteği ya da lojman tahsisi
8. Aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs.)
9. Ulaşımaya yönelik destekler (araba tahsisi, servis vs.)
10. Çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.)
11. Yemek ödemeleri (yemek fişleri vs.)
12. Hayat ve özel sağlık sigortası

3.1.2.2.1. Maaş

Katılımcılar, maaş konusundaki beklentilerini, kolâjlarında para, kredi kartı, banka kartı gibi görselleri (Bknz: Fotoğraf 15) kullanarak ya da yazarak açıklamıştır. Katılımcılar, çalıştıkları kurumdan maaş beklentilerini emeğinin karşılığını almak olarak ifade etmişlerdir. Emeğın karşılığının maddi olarak karşılaman ise bazı katılımcılara göre geçinebilecekleri, hayatlarını sürdürebilecekleri kadar maaş olurken, bazı katılımcılar için “bol para, çok para” olmaktadır. Hayatını devam ettirebilecek paranın ne kadar olduğu sorusuna ise katılımcılar yalnızca fatura, kira ödemelerini karşılaman maaştan ziyade sinemaya/konsere gidecek, sosyal aktivitelere katılabilecek kadar bir maddi beklentileri olduğunu vurgulamaktadır.

Fotoğraf 15: Görsel Örneği 8



Maaş konusundaki önemli bir nokta, katılımcıların emeğinin karşılığını vermeyen, emeği sömüren bir kurumda çalışmayı kesinlikle istemedikleridir. Nitekim “Para olmadan hiçbir şey olmuyor, iyi maaşım yoksa faturalarımı kim ödeyecek, çalışmamın nedeni hayatımı sürdürmek, hayatımı sürdüreceğ para kazanmıyorsam neden çalışıyorum gibi cümlelerle maaşın önemine vurgu yapmaktadırlar.

Katılımcılardan biri [DGK12] maaş, “İnsanca yaşamak” diyerek maaşın ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olması gerektiğine vurgu yapmış “...Haftada bir kaç kere sinemaya gitmek, güzel bir konser varsa ayda bir kez konsere gitmek, sosyalleşebilmek” gibi ihtiyaçlarını karşılayacak maaş beklentisinden söz etmiştir.

Katılımcılar, maaşa ilişkin beklentilerini birçok şekilde ifade etmiştir. Hayatını devam ettirebilecek, temel ihtiyaçlarını karşılayacak kadar maaş isteyenlerin görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Herkesin geçinme şartları farklı, yaşamayı düşündüğü seviye farklı. Çok yüksek ücret alabileceğim bir işyeri değil benim beklentim. Hayatımı devam ettirebileceğim ve kenarda bir miktar para ayırabileceğim bir ücret” [DGK21].

“...Kısa dönemde, kısa süreli olarak benim için ikinci sırada para, birinci sırada geleceğe dönük yatırım ve eğitim, işletme içindeki pozisyon. Para, uzun sürede tabii ki birinci sırada. Şu yaşlarda para kazanmak benim için birinci sırada değil, gene para kazanayım ama çok para kazanayım derdinde değilim. İleriye dönük iyi bir şeyler yapayım ki belli bir yaştan sonra yine de tercih edileyim” [DGK1].

Bazı katılımcılar ise çok çalıştıklarını ve bundan dolayı çok para kazanmak istediklerini şöyle ifade etmiştir:

“...Çok çalışıyorum. Ama ne kazanıyorum? Türkiye şartlarında orta seviyedeyim. Zengin de değilim fakir de değilim. Ama ben çok çalışıyorum. Benim, ortanın üstü olmam lazım. Tatmin edecek bir ücret almak istiyorum. Çalışmaya küçük hayallerle başlıyoruz. Ne isteriz, evimiz olsun isteriz, arabamız olsun isteriz. Sadece emeğinin karşılığı olmuyor. Daha yükseğini istiyorsun. Kurumun tatmin etmesi gerekiyor gerçekten. Birçok insan işini sevse bile aldığı para yüzünden başka işlere yönelmek zorunda kalıyor. Ya da aldığı eğitimin gerektirdiği işi yapamıyor. Parası az diye düşünüyor” [DGK19].

“Bol para kazanmak isterim, güzel para kazanmak isterim. İyi bir iş vereceğim onlar da onun karşılığında iyi ücret verecekler. İstedığimi alabileceğim, istediğimi yiyebileceğim, istediğimi içebileceğim, sosyal ihtiyaçlarımı karşılayabileceğim” [DGK17].

Odak Grup Görüşmelerinde Grup 1, moderatörün ideal işveren kolâjında yer alan Rolls–Royce araba fotoğrafından yola çıkarak gruba “Yüksek para istiyorsunuz sanırım?” sorusu üzerine grupta bir fikir ayrılığı olmuştur. Katılımcılardan biri, gözünün o kadar yüksekte olmadığını söylerken bir diğeri, düşüncesini şöyle aktarmıştır:

“...Rolls–Royce hayal olmamalı bizim için. Bunun imkânsız olduğundan çok emin olursak, hayatımızın demotive olacağına inanıyorum. Ben bir 7 metrelik yatımın veya bir Rolls–Royce veya Ferrari arabamın hayatım boyunca olamayacak olduğunu düşünmüyorum”.

Odak Grup Görüşmelerinde Grup 1 üyeleri, demokratik çalışma ortamından sonra, onlar için ilk sırada yer alan şeyin para ve paranın satın alabileceği tatil olduğunu ifade etmiştir. Burada gruptaki katılımcıların birinin “Kasino’da Tatil” demesi üzerine salonda gülüşmeler olmuştur. Katılımcılar, parayı araba ve yat resimleri ile anlatırken; tatili anlatmak için otel resmini kullanmayı tercih etmiştir.

Odak Grup Görüşmelerinde Grup 3 üyeleri, maaşın ne kadar olması gerektiği ve hangi şartlarda hangi maaşı kabul edebilecekleri konusundaki görüşlerini maaş, mutluluk ve güven ilişkisi açısından şöyle aktarmıştır:

“...Piyasanın altında ücret alırsanız, mutlu olmazsınız. İşle ilgili ücret skalası bellidir. Eğer mutluluk, huzur, güven ve önünü görebilmek, kendinizi güvende hissediyorsanız 300, 500 lira, 1000 lira gibi rakamlar çok fazla önemli olmaz. Sonuçta maaşım belli bir yaşam standardını sağlıyorsa, güvende hissediyorsam çok daha yüksek bir maaşa güvensiz bir şirkete gitmektense bulunduğum, mutlu olduğum yerde kalmayı tercih ederim”.

Katılımcılardan biri, işverenden beklentiler konusundaki dengeye ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“...Sonuçta her insanın çalışmasının temel amacıdır zaten belli bir yaşam standardına ulaşmak ve gereksinimlerini karşılayacak bir maddi imkâna kavuşmak. Bununla ilgili şöyle bir şey var. O dengeyi bence iyi kurmanız lazım sonuçta. Örneğin, işverenimden memnun değilsem ama verdiği para beni tatmin ediyorsa, işverene olan antipatim o riske değer mi? Benim bu işten ayrılmama değer mi? Bütün o işyerindeki huzursuzluk, manevi tatminsizlik olsun bütün bunların hepsi sonuçta aldığım ücrete değer mi değer mi? Bence ilk olarak düşünmemiz gereken bu” [OGGK8].

Gerek derinlemesine görüşmelerde, gerekse odak grup görüşmelerinde neredeyse tüm katılımcılar maaştan söz etmiştir. Görüşler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşılmıştır:

“Maaş, maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.2. Çift Maaş Gibi Ek Kazançlar

Katılımcılar maaşlarının yanında ek olabilecek maddi getirilerden de söz etmiştir. Söz konusu görüşlerden bazıları şöyledir:

“...İkramiyeler, bir eğitimini karşılaması, şirket olarak senin bir sağlık sorununa destek çıkması, tabii her birinden bahsetmiyorum, tamam ailenin bir şeyini biz karşılıyoruz dediğinde o insan ben daha fazla maaş alayım çok, bu şirket bana bunu yaptı diye düşünmeye başlıyor. Maaş tabii ki önemli, her şeyden önce insanın o ana kadar yaşadığı yaşam standardının en az %25 üstünde olmalı diye düşünüyorum. Biraz kendini güvende hissetsin ki, sadece para kazanmak için çalışıyorum, ben bu işe mecburum demesin. Elindeki biraz artsın ki, manevi olarak onu tatmin etsin” [DGK7].

“...Tabii ki maaş asıl olan. Ama arada ikramiyeler de fena olmaz”
[DGK4].

Bunun yanında katılımcılardan biri, asıl olanın maaş olduğunu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“...Özel sigorta, yol, yemek, şu kadar ikramiye veriliyor bunlar da artı oluyor. Sonuçta bunlar ikinci planda. Öncelikle ücret net olarak aldığı ücret, seni tatmin ediyor mu etmiyor mu? Onlar ek adı üstünde. Onlar o derece etkilemiyor. Ama benzer koşullarda iki yer denk gelirse ek olan senin tercihin olur, tercih sebebin olur” **[DGK21].**

Görüşlere dayanarak aşağıdaki önermeye ulaşılmıştır:

“Cift maaş gibi ek kazançlar, maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.3. Performansa Dayalı Ödemeler

İşletmenin performansa dayalı yaptığı ödemeler (prim vs.) maddi kazançlar açısından üzerinde durulan bir faktör olmuştur. Söz konusu görüşler şöyledir:

“...Performans değerlendirmesi yapılıp, ödemeler yapılmalı”
[DGK19].

“...Bazı işletmeler, performansa dayalı ödemeler yapıyor. Ben performansımın değerlendirilmesini isterdim” **[DGK13].**

Odak Grup Görüşmeleri Grup 2 üyeleri, makul hedefler ve bunu karşılığında alınacak akılcı primlerin işverenlerinden beklentileri arasında yer aldığını belirtmiştir. Katılımcılar, çalışmanın karşılığının günümüz şartlarında tabii ki de para olduğunu ancak sadece para olursa ya da ilk para olursa bunun farklı bir şey olduğunu aktarmıştır. Diğer bir deyişle katılımcılar, ilk ve tek beklentilerinin para olmadığını ancak

çalışmanın karşılığında para kazanmak istediklerinin altını çizmiştir. Belirtilen görüşler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Performansa dayalı ödemeler (prim vs.), maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.4. Kıdeme Dayalı Ücret Artışları

Maaş ve diğer maddi faydalar açısından söz edilen bir diğer faktör, kıdeme dayalı ücret artışları olmuştur. Katılımcıların bu konuya ilişkin görüşleri şöyledir:

“...İşyerimde ilerledikçe, maaşımda artış olmasını isterdim” [DGK14].

“...Yeni gelen bir çalışandan tabii ki daha fazla maaşının olması gerekir” [DGK9].

Görüşlerden yola çıkarak aşağıda belirtilen önermeye ulaşılmıştır:

“Kıdeme dayalı ücret artışları, maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.5. Bireysel Emeklilik Yapılması

Bireysel emeklilik yapılması, katılımcıların beklentileri arasında yer almıştır. Katılımcılar, görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“...Bireysel emeklilik yapılmasını isterdim” [DGK16].

“...Emeklilik. Özel emeklilik yaparlarsa çok memnun olurum, hiç fena olmaz” [DGK17].

Belirtilenler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşılmıştır:

“Bireysel emeklilik yapılması, maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.6. Mesleki Eğitim Masraflarının Karşılanması

Katılımcılar, mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer ücreti vs.) açısından da beklentilerini dile getirmiştir. Bu konudaki görüşler şöyledir:

“...Eğitimlerin işletme tarafından karşılanıyor olması bence yalnızca çalışana değil, işletmeye de fayda sağlar” [DGK14].

“...2 tane eğitim alacaksa bir tanesini biz karşılalım şirket olarak demek, o insanın o işi şevkle yapmasını sağlayacak” [DGK7].

“...Kurum eğitim masraflarını karşılmalı. Ben bir eğitime gittim eğitim ücretini, oteli, yolu karşıladı. O konuda çok adaetliler, hiç kimse gitmiyor. (Katılımcı, gülerek çalıştığı işletmenin adaetli davranarak hiç kimseyi eğitime göndermemesine gönderme yapmaktadır). Biri sürekli eğitimlerde, ötekileri hiç gitmiyor gibi bir durum yok. Parasız eğitimlere bile çok iş var diyerek gönderilmediğimi biliyorum” [DGK16].

Belirtilen görüşler doğrultusunda, konuya ilişkin olarak şu önermeye ulaşılmıştır:

“Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer ücreti vs.), maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.7. Kira Desteği ya da Lojman Tahsisi

Konutla ilgili maddi destekler sağlanması, bazı katılımcıların görüşmelerde üzerinde durdukları bir nokta olmuştur:

“...Kiramın ödenmesi, beni maddi olarak çok rahatlatırdı” [DGK15].

“...Para kazanmalıyım. Bunun yanında bir konut edinmek isterim. Hayatımı rahatlıkla geçirebileceğim, bana ait olduğunu hissedebileceğim bir ev alabilmeliyim. Bana yeterli ücreti versinler, ben evi alıyorum. Ya da öyle bir kurumda çalışayım ki lojmanları olsun” [DGK17].

“...Lojmanlar, barınmayı sağlayan yerler önemli” [OGGK13].

Görüşler doğrultusunda şu önermeye ulaşılmıştır:

“Kira desteği ya da lojman tahsisi, maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.8. Aile Yardımı Gibi Maddi Destekler

Katılımcıların bazıları, aile yardımı gibi maddi desteklere (çocuklara burs vs.) ilişkin beklentilerinden söz etmiştir. Söz konusu görüşler şöyledir:

“...Yakacak desteği” [DGK16].

“...Çocuğunuz olduysa kreş ücretini karşılayabilir” [DGK5].

... Ailelerle ilgili sürprizler, beni mutlu eder” [DGK17].

Katılımcıların görüşlerine dayanarak şu önermeye ulaşmak mümkündür:

“Aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs.), maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.9. Ulaşım Yönelik Destekler

Bazı katılımcılar, ulaşım yönelik desteklerin (araba tahsisi, servis vs.) önemli olduğunu düşünmektedir. Bu anlamda beklentilerini şöyle ifade etmişlerdir:

“...Bir şirket aracı olması” [DGK16].

“...Servis olması hem maddi katkı hem de işe kalmamak açısından önemli” [DGK9].

“...Ulaşım için servis, yemek ödemeleri olmalı” [OGG Grup 1].

Yukarıda belirtilenlere dayanarak konuya ilişkin olarak şu önermeye ulaşılmıştır:

“Ulaşım yönelik destekler (araba tahsisi, servis vs.), maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.10. Çalışan Ödülleri

Katılımcıların maddi getiriler açısından üzerinde durdukları konulardan biri, çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.) olmuştur. Görüşlerin bazıları şöyledir:

“...Çalışanların maddi olarak da ödüllendirilmesini isterim” [DGK9].

“...Bazı arkadaşlarımdan duyuyorum. Ödül olarak maddi ödemeler yapıyorlmuş. Bizim şirkette de yapılırsa iyi olurdu” [DGK10].

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.), maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.11.Yemek Ödemeleri

Katılımcılar, çalıştıkları kurumdan yemek ödemeleri (yemek fişleri vs.) yapmalarını da beklemektedir:

“...Daha iyi yemekler. Yemek yerlerinin artırılması, dışarıda yemek yeme imkânı, Sodexolar” [DGK16].

“...Güzel yemekler” [DGK13].

Görüşlere dayanarak şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Yemek ödemeleri (yemek fişleri vs.), maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.2.12. Hayat ve Özel Sağlık Sigortası Yapılması

Hayat ve özel sağlık sigortasının yapılması, katılımcıların beklentileri arasında yer almıştır. Katılımcıların görüşleri şöyledir:

“...Sağlık kurumu anlaşması ya da özel sağlık sigortası olsun” [DGK3].

“..Sigorta herkes için önemli, özel sağlık sigortası yapılmalı” [OGG Grup 2].

“...Özel sağlık sigortası” [OGG Grup 3].

Belirtilenler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşmak mümkündür:

“Hayat ve özel sağlık sigortası yapılması, maaş ve diğer maddi faydalar açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3. Kariyer Fırsatlarının ve Gelişiminin İşveren Markası Oluşumundaki Rolü

Gerek odak grup görüşmelerinde gerekse derinlemesine görüşmelerde katılımcılar, kariyer konusunda çok farklı beklentilere işaret etmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen en önemli verilerden biri, katılımcıların işletmelere kariyer yönetimi konusunda çalışma yapma sorumluluğu yüklemeleridir. Nitekim katılımcıların işletmelerden kariyer planlarını/hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olma, gelişimlerini sağlama, terfi olanakları sunma gibi çok farklı beklentileri bulunmaktadır.

Katılımcılar, ideal işverenlerini anlatırken kariyer fırsatlarına/gelişimine ilişkin beklentilerini; uluslararası kariyer olanakları, çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması, eğitim alma durumunda verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.), yurtdışı eğitim fırsatları, çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi, terfi uygulamaları ve yükselme imkânı, çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri/planları, çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi, kurum içinde eğitim olanakları, kurum dışında mesleki eğitimler, çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması şeklinde açıklamıştır. Söz konusu beklentiler geliştirilen ölçekte 12 madde olarak yer almıştır. İlgili tablo, aşağıda yer almaktadır.

Tablo 25: Katılımcıların Kariyer Fırsatlarına İlişkin Beklentileri

1. Uluslararası kariyer olanakları
2. Çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması
3. Eğitim alma durumunda verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.)
4. Yurtdışı eğitim fırsatları
5. Çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi
6. Terfi uygulamaları ve yükselme imkânı
7. Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri/planları
8. Çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi
9. Çalışanların ödüllendirilmesi
10. Kurum içinde eğitim olanakları
11. Kurum dışında mesleki eğitimler
12. Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması

3.1.2.3.1. Uluslararası Kariyer Olanakları

Katılımcılar, uluslararası alanda kariyer yapabilecekleri işletmelere iş başvurusu yaptıklarını ya da yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Söz konusu görüşlerden bazıları şöyledir:

“...İş ararken yurtdışında şubeleri olan firmalara bakıyorum. Kurumsal olmalı, yurtdışı bağlantıları olmalı, O şekilde olan firmalar daha profesyonel düşünüyor. Zamanı geldiğinde seni yurtdışına eğitime yolluyor, yurtdışında çalışabiliyorsun belli bir süre. O da çok büyük bir avantaj. Artık Türkiye olarak değil Türkiye dışı olarak bakmak lazım. Bir de bizim mesleğimizden dolayı (Katılımcı, halkla ilişkiler uzmanıdır). Bizim mesleğimiz, yerel bir meslek değil çünkü” [DGK1].

“Kurumlar, çalışanına çalışan gözüyle bakmasın, gelişimlerine katkıda bulunsun. Yurtdışına gönderme, orada eğitim aldırabilme, orada çalışabilme imkânını da sağlayabilecek nitelikte olsun. Köklü bir firmaysa zaten bu bağlantısını çok rahat yapabilir” [DGK2].

Yukarıda belirtilen görüşler dolayısıyla şu önermeye ulaşılmaktadır.

“Uluslararası kariyer olanakları, kariyer fırsatları/gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.2. Çalışanlara Kariyer Gelişim Fırsatı Sağlanması

Katılımcılar, sürekli aynı pozisyonda kalmak istemediklerini, dolayısıyla kurumdan kariyer gelişimi konusunda çalışmalar yapması yönünde beklentileri olduğunu vurgulamışlardır. Konuya ilişkin bazı görüşler şöyledir:

“...Belli bir süre sonra aynı yerdeysen seni tatmin etmez, yeni arayışlara muhakkak girersin. İnsanoğlu hep daha iyisini ister, eğer o potansiyel varsa. Hizmet içi eğitim, yurtdışı alternatifleri sunabilir, seminerler, sempozyumlar, konferanslar, kurslar, hizmet içi eğitim, zaman yönetimi, stres yönetimi gibi konularda. Benim yaratıcılığımı ön plana çıkarmamı sağlayabilir. Kariyer konusunda yapılabilecek çok şey var” [DGK2].

“...Seneler boyunca aynı seviyede kalmak istemem, yükselmek isterim bir süreden sonra. Yurtdışı bağımı kursun isterim. 2,3 ya da 4 senemi orada çalışarak geçirmek isterim” [DGK3].

Odak grup görüşmelerinde Grup 5 üyeleri, ideallerindeki kurumun “...Kariyer olanaklarına açık bir yer” olmasını isterken; Grup 1 üyeleri, “...Kurumun kendini geliştirebilme beklentilerini karşılamasını” istediklerini Zippo çakmaklarının gelişimini anlatan bir reklama (Bknz: Fotoğraf 16) kolâjlarında yer vererek aktarmışlardır:

“...Bu, Zippo'nun bir reklamı. Sürekli kendini yenileyerek yaptığı diğer ürünleri anlattığı bir reklamdı. Bizim de kendimizi geliştirebilmek için var olduğumuz kurumun buna imkân tanıyor olması, bizi buna motive ediyor olması gerekir”.

Fotoğraf 16: Görsel Örneği 9



Kariyer gelişim fırsatlarına ilişkin yukarıda yer verilen görüşler bağlamında, şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması, kariyer fırsatları/gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.3. Eğitim Alma Durumunda Verilen İzinler

Katılımcılar, lisansüstü eğitim gibi durumlarda kurumun kendilerine destek olmasını istediklerini belirtmiş ve bazı katılımcılar, bu tür izinleri almakta yaşadıkları sorunları aktarmıştır:

“...Kariyer gelişimine destek olunmalı (yüksek lisans gibi eğitime atıf yaparak) ama bizde (çalıştığı kurumu kastederek) köstek oluyorlar. Bir arkadaşım, ücretsiz izin alarak yurtdışına eğitime gitmek istemesi ile ilgili olarak bazı problemler yaşandı ve sonucunda arkadaşım başka nedenler gösterilerek işten çıkarıldı” [DGK6].

“...Workshop var diyelim mesela, senaristler metin yazarı katılacak, sinemacılar katılacak. Bana izin verebilmeli. Ben gidip 1 hafta orada kalabilmeliyim” [DGK17].

Yukarıda yer verilen görüşler doğrultusunda şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Eğitim alma durumunda verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.), kariyer fırsatları/gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.4. Yurtdışı Eğitim Fırsatları

Katılımcılar yurtdışı kariyer olanakları yanında yurtdışında eğitim alma konusundaki beklentilerini dile getirmiştir:

“...Benim eğitim almam için yurtdışına gitmeme izin versin. Konferanslara, eğitimlere göndersin. Benim yükselme ölçütlerimi belirleyebilir” [OGGK2].

“...Mümkünse kurs, workshop, yurtdışı seyahati yaparlarsa da memnum olurum” [DGK17].

“...Kendi eğitimleri ya da farklı eğitimlere gönderebilir, yurt dışında ortak çalıştığı şirketler varsa onlara yönlendirebilir” [DGK5].

Yer verilen görüşler dolayısıyla şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Yurt dışı eğitim fırsatları, kariyer fırsatları/gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.5. Çalışanların Yetenekleri Doğrultusunda Yönlendirilmesi

Katılımcılar, kurumların çalışanları yetenekleri doğrultusunda yönlendirmesi gerektiğinin de altını çizmektedir. Çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi ise doğru kariyer planları, doğru bölümlere/birimlere yönlendirme gibi farklı şekillerde olabilmektedir. Bu anlamda, işletmelerden beklenen çalışanların

özellikleri, beklentileri ve planları doğrultusunda kariyerlerinde ilerlemelerine destek olmalarıdır. Konuya ilişkin görüşlerden bazıları şöyledir:

“... Şirket içinde yaşanan bir problem, o kişinin (herhangi bir çalışanın) kariyer gelişimini sekteye uğratabilir. Bir insanın bir yerde kaldığını görüyorsa, şirket sorun çözmeye katkı yapmalı. Bence herkese “Hedefin neydi?” diye sorulmalı. İşe başlayan kişilere bu soruyu sorarsan, o insanın hayalinde ne olduğunu görürsün. O insanın gelişime bak ve o insan o işi yapacak gibiyse o şekilde eğit. Bir insanın hayali A iken, onu gidip D’ye koyma. O insanın motivasyonu da düşer. Yapmak istediklerin neler? Bence bu soru, o insana sorulmalı öncelikle” [DGK7].

“...Pozisyonun yükseltilmesi önemli, sadece pozisyon yükselmesi değil, sana eğitimin de önünü açabilmeli. Bununla ilgili kaynağı da sağlamalı. Sonuçta sen orada yükseldiğin zaman o işletmeye faydalı olacaksın. Yüreklendirmeli bu konuda. Hedefler koymayabilir ama o yolun açık olduğunu gösterebilir. Seni bunun için düşünüyoruz demenin ötesinde. Senin doktorana önem veriyoruz deyip doktoranın ne amaçla kullanılacağını söylemedikleri zaman, ne anlamı kalıyor. Sen doktora yapıyorsun ama zaman mı harcıyorum acaba diye düşünürsün. O yönde bir sinyal olsun ki seni yüreklendirsin” [DGK21].

Odak grup görüşmelerinde çalışanların yükselme koşullarına ilişkin kurumun politikaları konusunda fikir ayrılıkları olmuştur. Katılımcılardan biri, yükselme koşullarının herkes için aynı olması gerektiğini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

“...Yükselme koşullarının girdiğim andan itibaren herkes için eşit ve çok net olması lazım. Çok net bir şekilde söylenmesi lazım. Görüşmeye gittiğim XXX şirketinde çok net belirtilmişti bu. Bu benim çok hoşuma gitmişti. Herkes için bu koşulların çok net olması lazım. Örneğin, 5 yıl sonra şu kadar performansta, bu yere geleceksin denildiğinde ben 5 yıl sonra, o maaşa, o performansta, o yerde olacağımı bilmeliyim [OGGK10].

Katılımcılardan biri, yukarıda belirtilen görüşe katılmadığını belirtmiştir. Katılmama gerekçesini ise şöyle açıklamaktadır:

“Ben XXX şirketinin bu tarz yaklaşımlarını çok militarist buluyorum. Bu, sırayla yükselip yıldız almak gibi bir şey. Ben, benim; o ise o. Herkesin bence kendine ait özellikleri var. Ben 2 yılda gelebilirim. Ama sen 10 yılda oraya gelemesin. Değerleri, bence insanın kendisi belirler. Kariyer için şirketin vereceği şey, beni anlayıp bana özel bir program hazırlamalı. Benim sesimi duymalı. Şirket bana özel davranmalı. Herkesin kendi ihtiyaçları doğrultusunda yükselmesini sağlamalı. Yükselmek derken basamak değil, kendini geliştirmek”
[OGGK1].

Odak grup görüşmelerinde Grup 2 üyeleri, kolâjlarında yer verdikleri beyin resmi ile onlara bir şeyler katabilecek, sürekli yeni şeyler öğrenme ihtiyacını karşılayacak akıllı bir işveren isteğini anlattıklarını söylemişlerdir.

Yukarıda yer verilen görüşler doğrultusunda katılımcıların, işletmelerden, kendilerini yetenekleri doğrultusunda geliştirecek çalışmalar yürütmesini beklediğini söylemek mümkündür. Belirtilenler ışığında aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi, kariyer fırsatları/gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.6. Terfi Uygulamaları ve Yükselme İmkânı

Katılımcılar, çalıştıkları kurumda uzun yıllar boyunca aynı pozisyonda kalmak istemediklerini, işletmelerin çalışanlarına terfi ve yükselme imkânları sunması gerektiğini vurgulamışlardır. Katılımcılar, terfi uygulamalarının kendileri için taşıdığı önemi şöyle ifade etmişlerdir:

“...İş seçmemi sağlayan şeyler, genellikle yükselmemi sağlayacak pozisyonlardır. Ben bu pozisyonları ben tercih ediyorum. Mesela mağazacılığa başvurduğum. Neden mağazacılığa başvurduğum. Çünkü şunu biliyordum. Mağazacılıkta iyi, kurumsal bir firmadaysan, üniversite eğitiminde varsa en alttan başlayıp sınavla veya belli dönemlerde şubelerin açılmasından dolayı yükselebiliyorsun. Firmanın kurumsal olması ve firma içerisinde yükselebilmek olanağının olması benim için çok önemliydi. Çünkü yıllarca aynı pozisyonda çalışmanın kimseye bir faydası yok. Ben de onu yaparsam bana da bir faydası yok” [DGK1].

“...En alttan başlayabilirim çok önemli değil. Sonuçta tecrübesiz olarak başlıyoruz. Benim 10 sene sonra da aynı yerde kalmamam gerekiyor. Ama öyle kurumlar var ki emekli oluyorsun hâlâ aynı yerdesin. En alttasın ilerleyemiyorsun, istesen de ilerleyemiyorsun. Bir kere bunun düzeltilmesi gerekiyor. Bence bunun en iyi örneklerinden birisi, XX Bankası. Başlıyorsun 2 senede 3 senede yükselme sınavları açıyor. Birçok insan yükselmek için hedefi olan insan daha fazla çalışıyor, bilgi birikimi olarak kendisini geliştiriyor. Kariyer gelişimi ciddi anlamda arttı” [DGK19].

Yukarıda yer verilen görüşler doğrultusunda şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Terfi uygulamaları ve yükselme imkânı, kariyer fırsatları/gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.7. Çalışanlara Yönelik Bireysel Kariyer Hedefleri/Planları

Katılımcıların söz ettikleri diğer bir konu, çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları ile ilgili olmuştur. Görüşler, gelecekte ne olacağının bilinmesi, belirsizliklerin azaltılması, ne zaman nerede olunacağı konusunda öngörülere sahip olma gibi amaçlar etrafında şekillenmektedir. Söz konusu beklentilerden bazıları şöyledir:

“...Sonumu görmek istiyorum. Benim için geçici bir iş mi, yoksa sonu belli olabilecek, beni gerçekten ileriye yönelik olarak götürebilecek bir iş mi?. Böyle bir ortamın olması gerekiyor” [DGK2].

“...Kariyer planlaması ve hedefler. Çalıştıktan 2 sene sonra, 3 sene sonra bir hedefinin olması. Hedefsizlik çünkü ciddi bir sıkıntı olabiliyor. İnsanın belli bir süre sürekli rutinde, önünü görmeden çalışması çok fazla bir mutluluk sağlamıyor. Bundan dolayı hedeflerinin olması gerekiyor. Yükselineceğini bilmek bile insanı motive ediyor” [OGG Grup 3].

Kariyer gelişiminin diğer bileşenler ile karşılaştırıldığında ne kadar önemli olduğu tercihlerde belirleyici olmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak odak grup görüşmelerinin birinde katılımcılardan biri ile moderatör arasında aşağıdaki diyalog yaşanmıştır:

OGK18: *“...Yeteneklerimin, yapabileceklerimin farkına varılması, performans değerlendirmesinin düzenli ve adaletli yapılması, iki taraflı iletişime açık olunması”.*

Moderatör: *“Bunların hepsini yapan şirket var ama çok az para veriyor?”.*

OGK18: *“Benim de bir yaşam standardım olduğu için, o yaşam standardını karşılamıyorsa bana yetmez”.*

Moderatör: *“Çok iyi para veriyor ama diğerlerini yapmıyor?”.*

OGK18: *“İdare edebilirim sanırım (gülerek). Çok iyi para veriyorsa 3–5 yıl çalışır biriktirim bir daha çalışmam mesela”.*

Yukarıda yer verilen diyalogda görüldüğü gibi, katılımcıların tercihleri, birçok farklı faktöre bağlı olarak şekillenmektedir. Bireysel kariyer hedefleri ve planları ile ilgili görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermeye ulaşılmıştır:

“Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri/planları, kariyer fırsatları/gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.8. Çalışanlara Çok Yönlü Gelişme İmkânı Verilmesi

Katılımcıların kariyer gelişimine ilişkin beklentileri, yalnızca pozisyon yükselmesi değil aynı zamanda çok yönlü gelişme imkânı verilmesi konusunda da olmuştur.

“...İşverenin kariyer seçenekleri sunması gerekiyor. Kariyerimizde ilerlemek istediğimizde bizi desteklemesi gerekiyor. Kolajımıza uzun bir yol koyduk o yüzden” [OGG Grup 9].

“...Hem ortam olsun hem de yenileşme anlamında olsun kurum, insanların her yönden gelişmesine izin vermeli. Körelmeyecek çalışanlar” [DGK19].

Katılımcılardan biri, yönetici olması durumunda çalışanlar için neler yapmak istediğini şu sözlerle açıklamaktadır:

“...Ben yönetici olsaydım, motivasyon açısından çok aktivite hazırlardım çalışanlara değer verdiğimi göstermek için. İşletmeler eğitimleri, bana daha fazla iş versin diye yapıyor. Ben farklı eğitimler de olsun isterdim. Örneğin, dans eğitimi verdirirdim. Aktivite eğitimleri, kariyer açısından birkaç eğitim seçeneği sunardım tercih etmelerini isterdim. Zorunlu eğitim oluyor. Ben verilecek eğitimleri de çalışanlara sorardım. Hangi eğitimleri almak istersiniz diye. 5 seçenekli eğitim yapıp hangisini istersin, daha avantajlı olur diye sorardım” [DGK15].

Yukarıda yer verilen görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi, kariyer fırsatları/gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.9. Çalışanların Ödüllendirilmesi

Katılımcılar, çalışanların sadece maddi olarak değil kariyer anlamında da ödüllendirmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Katılımcılardan birinin ödüllendirmeye ilişkin görüşü şöyledir:

“...Yapılan iyi şeylerin ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Nasıl ki çalışanlar kurallar dışına çıktığı zaman cezalandırılıyorsa, iyi şeyler yaptığında da ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Her kurumda yapılıyor ödüllendirme, ama herkese yapılmıyor. Birçok şey göz ardı ediliyor. Bunun çok ince detaylar çerçevesinde yapılması gerekiyor. Ödüllendirme, insanı motive eden bir etkinliktir. Amirinin küçük bir teşekkürü bile” [DGK19].

Bu doğrultuda çalışanların sadece maddi ödüller değil, kariyeri anlamında da ödüllendirmeler beklediği görülmektedir. Görüşler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşılmıştır:

“Çalışanların ödüllendirilmesi, kariyer fırsatları/gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.10. Kurum İçinde Eğitim Olanakları

Çalışanlara yönelik eğitim beklentilerinden kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki yönlü olarak söz edilmiştir. Kurum içi eğitime ilişkin olarak katılımcıların görüşleri şöyledir:

“...Kurumun çalışanı için eğitim verilmeli. “Bize ne yapılmasını istersiniz?” diye sordular ben “Eğitim verilmeli” dedim. Benim için ücret de önemli ama eğitimlerle sürekli bir şey öğretmeli. Buradan aldığı eğitim, buradan ayrıldıktan sonra başka yerde senin işine yarar, senin artın olur” [DGK1].

“...Eğitime değer veren bir yer isterdim” [OGG Grup 8].

“...Çalışanların yeniliklerden, sosyal araştırmalardan haberdar olabilmesi için hizmet içi eğitimlerin yapılması gerekir” [DGK19].

Kurum içi eğitimlere ilişkin görüşler doğrultusunda şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Kurum içinde eğitim olanakları, kariyer fırsatları/ gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.11. Kurum Dışında Mesleki Eğitimler

Katılımcılar, kurum içi eğitim uygulamalarına ek olarak kurum dışında eğitim beklentilerinden de söz etmiştir. Söz konusu görüşlerden bazıları şoyledir:

“...Çalışanlarına vereceği eğitimleri görüyorum. Eğitim vermesi sürekli olarak, çalışanların motivasyonu açısından da çok önemli. Bir zaman sonra çalışan kısır döngü içerisinde buluyor kendisini. Kendisi için de bir şey yapamıyor, firma içinde yapamıyor” [DGK1].

“...Eğitim yapmalı, hem şirket içinde hem de özellikle şirket dışında eğitimlere göndermeli. Senin alanıyla ilgili sempozyumlara, konferanslara katılımını sağlamalı. evre, yangın ilk yardım gibi kariyerine etki etmeyen eğitimler dışında özellikle şirket dışı eğitimlere göndermeli. Sonra sana gelişiminle ilgili geribildirim vermeli ve kariyer planlarından seni haberdar etmeli. Bundan 3 yıl 5 yıl sonra nerede olabileceğin, sen nerede olmak istiyorsun gibi biraz daha sistematik olmalı kariyer planları” [DGK16].

Belirtilen görüşler dolayısıyla aşağıda yer alan görüşe ulaşmak mümkündür:

“Kurum dışında mesleki eğitimler, kariyer fırsatları/ gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.3.12. Çalışanların Kariyer Hedefinin Belirlenmesine Destek Olunması

Katılımcılar, çalıştıkları kurumların çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde destek ve yol gösterici olması gerektiğini belirtmektedir. Konuyla ilgili bazı görüşler şöyledir:

“...Kendimi geliştirebileceğim maddi ve manevi imkânlar sunmalı. Motivasyonu arttıracak küçük şeyler bekliyorum (Örneğin, sürprizler). Kariyer hedeflerimi geliştirmemde motive edebilir” [OGGK17].

“...Çalışanını kariyeri için donatması lazım, bu hem kendi yararına hem de çalışanın yararına. Bu donatmadan kastımda çeşitli eğitimler, teşvikler, burslar, belli konularda daha iyileşmesi açısından ona sağlayacağı her tür şey” [DGK18].

“...Kurum sana gelişiminle ilgili geribildirim vermeli ve kariyer planlarından seni haberdar etmeli. Bundan 3 yıl 5 yıl sonra nerede olabileceğin, sen nerede olmak istiyorsun gibi biraz daha sistematik olmalı kariyer planları” [DGK16].

Yukarıdaki görüşlere dayanarak aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması, kariyer fırsatları/gelişimi açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4. İş ve Yaşam Dengesinin Sağlanmasının İşveren Markası Oluşumundaki Rolü

İş ve yaşam dengesi, katılımcıların özel hayatlarından taviz vermeden ya da daha az taviz vererek iş hayatlarını yürütmesi ve kariyerinde ilerlemesi açısından oldukça önemlidir. Günümüzde uzun çalışma saatleri, hafta sonu da çalışılması, işlerin mesai saatleri içinde yetiştirilememesi gibi nedenler, çalışanların özel hayatlarına yeterli

zamanı ayıramaması sonucunu doğurmaktadır. Katılımcıların biri, iş ve yaşam dengesi arasında olması gereken dengeyi Marx'ın bir sözüne gönderme yaparak açıklamaktadır:

“...Marx'ın bir sözü vardır. ‘Sabah fabrikaya, öğlen balığa, akşam tiyatroya’ der. Biraz da böyle olmalı hayat. Doğuyorsun ve ölüyorsun. Film başlıyor ve bitiyor. Ötesi yok. Hayat bu şekilde kurulmalı, bu şekilde yaşamalı. Burada önemli olan, sen nerde mutlu oluyorsan, seni ne nasıl mutlu ediyorsa. O işyerinde bir şey üretiyorsunuz. Ürettiğiniz şeyden çok keyif alıp öğleden sonra balığa gitmek istemezsiniz de hep birlikte üretmeye devam etmek istersiniz. Gece yaralarına kadar çalışmak istersiniz. Orada yatıp, onu bitirmek istersiniz. Onun bitiyor olması sizi çok mutlu edecektir. Ondan sonra 2–3 gün biz çalışmıyoruz da diyebilirsiniz. Yaşam içinde parçalanmışlığın, zamanın parçalanmışlığının olmaması çok önemli. Özel hayat ve iş hayatı arasındaki ayırım ve fark bunlar modern hayatın ayırımları” [DGK12].

Yukarıda yer verilen görüşten yola çıkarak iş hayatının kişinin tüm hayatını kaplamaması ve özel hayatını sekteye uğratmaması, işletmenin konuya ilişkin düzenlemeler yapmasını gerekli kılmaktadır. Aradaki dengesizliğin, uzun vadede çalışanlarda mutsuzluğa ve tükenmişliğe neden olabileceği açıktır. Bu durumun diğer bir yönü, çalışanların ailelerinin duyduğu rahatsızlıklardır. Örneğin, odak grup görüşmeleri katılımcılarından biri, çalışan anne ve babanın çocuğu olmanın zorluklarından hareketle iş yaşam dengesinin önemini şöyle ifade etmektedir:

“...Ben çalışan anne babanın çocuğuyum. Aile hayatı ile iş dengesini hayal ederdim” [OGK7].

Yukarıda yer verilen görüşlerden farklı olarak, derinlemesine görüşmeler yapılan katılımcılardan biri, eğer sevdiği bir işi yapıyorsa, işin kendisi için her zaman ön planda olduğunu şöyle aktarmıştır:

“...Benim işim, her zaman daha ön plandadır. Özel hayatımdan, benden daha ön plandadır, sosyal yaşamından daha ön plandadır. Öncelikle eğer sevdiğim bir iş ise, yapmak istediğim bir iş ise, onu yapıyor isem öncelikle iş, sonra özel yaşam. Zaten ben mutlu olduğum bir işi yapıyorsam eğer, zaten mutlu oluyorum, kendimi tatmin ediyorum. İşinde mutluysan evinde de mutlu olabilirsin diye düşünüyorum. Ben mutluysam bu ilişkilerime de yansır. İşkolik olduğumu söylüyorlar. Bunu şikâyet ediyorlar. Ne olursa olsun yatakta yatmam gereken bir hastalığım yoksa isteyim” [DGK4].

Katılımcılardan biri, iş ve yaşam dengesi açısından yabancılaşma kavramı üzerinde durmuş ve çalışanların yaptığı işe yabancılaşmaması gerektiğinin altını çizmiştir. Katılımcı görüşlerini şöyle aktarmıştır:

“...İnsanın ürettiği işin tamamen her aşamasında içinde bulunması çok önemli. Önemli olan insanın ürettiğine yabancılaşmaması. Başlangıç aşamasından bitiş aşamasına kadar her aşamaya dâhil olması” [DGK12].

Katılımcılar, ideal işverenlerini anlatırken iş ve yaşam dengesine ilişkin beklentilerini ofis dışından çalışma olanağı, yarı zamanlı çalışma olanağı, çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.), çalışma saatlerinin uygunluğu (işte geçirilen süre), işlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi), esnek çalışma saatleri, işyerinde spor yapabilme olanakları (spor salonları vs.), çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar vs.), özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler, annelik–babalık izinleri, sağlığa/mesleki sağlığa yönelik destekler, işyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları olarak anlatmıştır. Söz konusu beklentilere, geliştirilen ölçekte 12 madde olarak yer verilmiştir. İlgili tablo, aşağıda yer almaktadır.

Tablo 26: Katılımcıların İş ve Yaşam Dengesine İlişkin Beklentileri

1. Ofis dışından çalışma olanağı
2. Yarı zamanlı çalışma olanağı
3. Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.)
4. Çalışma saatlerinin uygunluğu (işte geçirilen süre)
5. İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi)
6. Esnek çalışma saatleri
7. İşyerinde spor yapabilme olanakları (spor salonları vs.)
8. Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar vs.)
9. Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler
10. Annelik–babalık izinleri
11. Sağlığa/mesleki sağlığa yönelik destekler
12. İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları

3.1.2.4.1. Ofis Dışından Çalışma Olanağı

Bazı katılımcılar, iş ve yaşam dengesi açısından, ofis dışından çalışma olanaklarına sahip olmak istemektedirler. Konuya ilişkin görüşler şöyledir:

“...İşim gereği, evden çalışabilirim. Evden çalışma olanakları sağlansa çok iyi olurdu” [DGK11].

“...Teknoloji, evden çalışabilme olanakları sunuyor. Bence bu özel hayat dengesi açısından büyük bir fırsat” [DGK14].

“...Mutlaka işe gitmem gerekmeyen işler oluyor. Bunları evden yapsam zamandan kazanırım” [DGK9].

Bu doğrultuda, aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Ofis dışından çalışma olanağı, iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.2. Yarı Zamanlı Çalışma Olanağı

İş ve yaşam dengesi açısından katılımcıların söz ettiği bir diğer konu, yarı zamanlı çalışabilme olanağı olmuştur. Katılımcılar özellikler çocuk sahibi olduklarında, yarı zamanlı çalışma beklentisine sahip olmaktadır. Bazı görüşler şöyledir:

“...Çocuklarım olduğunda, yarı zamanlı çalışma imkânına sahip olmak isterim” [DGK14].

“...Bazı dönemler, yarı zamanlı çalışmak iyi oluyor” [DGK11].

“...Evli ve çalışan kadınların daha düşük maaşa razı olabileceği çeşitli durumlar var. Örneğin, daha kısa çalışma saatleri, kreş imkânı varsa, evine daha yakınsa. İş yaşam dengesi çok önemli, özellikle kadınlar için” [OGK18].

Yukarıda belirtilen görüşler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Yarı zamanlı çalışma olanağı, iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.3. Çocuk Bakımına Destek Olan Uygulamalar

Katılımcılar kreş gibi çocuk bakımına destek olan ve çalışan anne–babaların çocuklarının yetiştirilmesine katkı sağlayan uygulamalara olan taleplerinden söz etmiştir. Örneğin, katılımcılardan biri görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“...Anne veya baba fark etmez çocuklu çalışanlar için kreş çok önemli. Belli sayıda çalışan olan işyerlerinde bunun zorunluluğu da var. Bu göz ardı ediliyor, bu kreşler yapılmıyor” [DGK16].

Katılımcılar aynı zamanda hamilelik ve çocuk bakımı konusunda yaşanan sorunlardan söz etmiştir. Örneğin katılımcılardan biri (erkek bir katılımcı), kadınların hamilelik sürecinde çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları zorlukları şöyle ifade etmiştir:

“...İşletmeler kadına neredeyse hamile olma hakkı tanımıyor, tanıyorsa da onu bir tercih yapma durumunda bırakıyor. Ya hamilelik ya da iş gibi bir tercihe zorluyor. Bu, çok ortada olan bir şey. Neredeyse kariyerini bitirmek, sonlandırmak tercihinde bırakılıyorsun” [DGK18].

Belirtilen görüşler dolayısıyla şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.), iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.4. Çalışma Saatlerinin Uygunluğu

Katılımcılar çalışma saatlerinin uygunluğundan söz ederken yaptıkları kolâj çalışmalarında saat görsellerine yer vermiş ve çalışılan sürenin uygun olması ve özel hayatı olumsuz etkilememesi gerekliliğine vurgu yapmıştır. Katılımcılar, belirli saatlerde çalışmak istediklerini, çok geç saatlere kadar işyerinde kalmak istemediklerini şöyle ifade etmiştir:

“...Kendime zaman ayırmak isterim. Çok para kazansam buna harcayacak günüm yok. Onu istemem. Kazandığım parayı harcamak istiyorum. Sabit saatlerim olsun ki, hafta sonum bana kalsın ki parayı harcayabileyim” [DGK3].

“...Çalışma saatlerinin çok uç olduğu bir işletmede çalışmam. Giriş çıkış saatlerinin belli olması gerekiyor. Çok geç saatlere kadar çalışıp evimin yolunu kaybetmek istemiyorum açıkçası. Beni sağlığımdan da etmemiş olması gerekiyor. O hırs, o rekabet, o bencillik, sadece firmayı düşünmek, daha fazlasını istemek bu noktada beni sağlığımdan da etmesin, sağlık önemli. Çalışma saatleri kişinin normal yaşamını sıkıntıya sokacak şekilde olmamalı. İş yaşamındansa aile yaşamını tercih etmek zorunda kalmayalım. Ya da tam tersi bir durum” [DGK2].

Odak grup görüşmelerinde Grup 2 üyeleri, iş hayatında belli bir sürenin iş sonrası yapılacak işler için satıldığını belirtmiş ve işten çok geç çıkıldığında satılan zamanın anlamsızlığını şöyle açıklamıştır:

“...Çalışma saatleri önemli. Ne kadar para kazanırsak kazanalım bunu harcayacak zamana ihtiyacımız olacak hayatımızın içinde. 9’dan 6’ya kadar 6’dan sonra yapacağınız şeyler için zamanınızı satıyorsunuz. Onlar da size para veriyorlar. Eğer akşam saat 11’e kadar çalışıyorsanız, 11’den sonra yapabileceğiniz şeyler sınırlı. Bu durumda sattığınız şeyler anlamsızlaşıyor” [OGG Grup 2].

Yukarıda belirtilen görüşler dolayısıyla şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Çalışma saatlerinin uygunluğu (fazla mesai olmaması vs.), iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.5. İşlerin Çalışma Saatleri Dışına Taşmaması

Katılımcılar, iş hayatındaki uzun çalışma saatlerinden ve özel hayatlarına hiç zaman ayıramayılarından duydukları rahatsızlığı ve kendilerine ait, işlerin nasıl yürüdüğünü düşünmedikleri bir zamana olan ihtiyaçlarını dile getirmişlerdir. Bir katılımcı, uzun ve yorucu saatler geçirdiği işyerinin tüm hayatını nasıl kapladığını, işin bütün hayatı haline geldiğini ve özel hayatına hiç zaman ayıramadığını şöyle aktarmıştır:

“...Çalıştığım işyerimde özel hayatıma ayıracak zamanım yoktu. Ben metin yazarlığı yaparken sürekli iş götürüyordum eve. Hafta sonu tatilim oluyor. Hafta sonu tatilimde projeyi götürüyorum. Evde yazıp, çiziyorum. Ben işten saat 6’da mı çıktım, orada iş yetişirse yetişir, yetişmezse yetişmez. Ben onu evime götüremem. Bu, benim yaşamım sonuçta. Ben haftasonu tatilimi yapamayacaksam, dinlenemeyeceksem, kişisel ihtiyaçlarımı göremeyeceksem, yatamayacaksam, kalkamayacaksam, haftasonu tatil yapamayacaksam ne anlamı var ki çalışmanın, ben niçin çalışıyorum? Ben hayatımı devam ettiremeyeceksem, haftasonu işimi yapacaksam, özel hayatım ve iş hayatım arasındaki denge, ortadan kalkmışsa, ben evin içerisinde de akşam iş yapıyorsam hiçbir anlamı yok. Bana özel alanımda kesinlikle ve kesinlikle karışılmasın. Eski işimde ben ondan çok şikâyetçiydim, çok iş götürüyordum. O zaman ne oluyor? İş hayatınızın bir parçası olmuyor da, iş hayatınızın tamamı oluyor. Ben bunu istemiyorum” [DGK17].

Yukarıdaki görüşü destekler şekilde, başka bir katılımcı hayatın sadece işten oluşmadığını bunun dışında özel bir hayatının olduğunu şu sözlerle aktarmıştır:

“...Hayatımız sadece işten ibaret değil. Bizim sosyal yaşamımız var, aile yaşamımız var. Haftasonu aniden gelen bir telefonla, siz işyerine çağırılmayın. Tatile çıktığınızda, gözünüz arkada kalmamasın. İşlerin sızsız de belli bir yere kadar yürüyebilmesi gerekiyor” [DGK2].

Odak grup görüşmeleri katılımcılarından biri, çalışma saatlerine ilişkin beklentisini, aileye ve sevdiklerine zaman ayırma isteğine vurgu yaparak aktarmıştır:

“...İş çok önemli ama biz bu dünyaya yaşamak için geliyoruz. Ailemize, sevdiklerimize, kendimize zaman ayırmamız gerekiyor” [OGK5].

Yukarıda yer verilen görüşler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi), iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.6. Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma saatlerinin işyerinde geçirilen zamanın en iyi şekilde kullanılması ve iş ile yaşam arasındaki dengenin sağlanması noktasında taşıdığı önem, katılımcıların üzerinde durduğu noktalardan biri olmuştur. Katılımcılar, “Bir işi yetiştirebilmek için geç çıkıldığında daha geç gelenebilmeli” diyerek, önemli olanın işteki süreyi en etkin şekilde ve en iyi iş çıkaracak şekilde kullanmak olduğuna vurgu yapmışlardır. Söz konusu görüşlerden bazıları şöyledir:

“...Esnek çalışma saatleri. Bir işim olduğunda, kendimi iyi hissetmediğimde erken çıkabilmeliyim, yeri geldiğinde 2,3 saat mesai kalabiliyorum. Ben bugün 4 saat fazla çalışıp yarın 4 saat geç gelebilmeliyim. Haftalık çalışma saatimi istediğim şekilde tamamlayabilmeliyim” [DGK16].

“...İşyeri çalışma saatleri açısından da esnek olabilir. Eğer iş bitirmek için 8’e kadar kalıyorsam, sabah da 8’de değil 9’da geleyim. Amirin, üstün de bu konuda saygılı olmalı. Olmadık bir saatte, gecenin bir saatinde arayıp bununla ilgili bu neydi dememeli” [DGK21].

Yukarıda yer verilen görüşler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Esnek çalışma saatleri, iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.7. İşyerinde Spor Yapabilme Olanakları

Bazı katılımcılar, bazı şirketlerde spor salonları bulunduğunu ve spor olanaklarının kişinin zaman kazanmasına katkı sağladığını şöyle ifade etmiştir:

“...İş temposu, o çalışmanın ötesinde, rahatlamak amacıyla, deşarj olmak amacıyla yapılan bir spor etkinliğinin daha mutlu edici olabileceğini düşündüm” [DGK4].

“...Spor yapabileceğimiz salonlar oluşturulması iyi olurdu” [DGK9].

Spor yapabilme olanaklarına ilişkin görüşler doğrultusunda şu önermeye ulaşılmıştır:

“İşyerinde spor yapabilme olanakları (spor salonları vs.), iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.8. Çalışanların Ailelerine Yönelik Etkinlikler

Çalışanların ailelerine yönelik yapılan etkinlikler doğrultusunda, katılımcıların bazı beklentileri bulunmaktadır. Katılımcılar, konuyla ilgili olarak özel hayatlarında kurumlarından parçalar görmek ve kurumun çalışanların ailelerine de etkinlikler yapması gibi talepler bulunmaktadır:

“...İnsanları şirketin ailesi gibi görürsen, tabii ki her şeyinden bahsetmiyorum, yapılan bir organizasyonda kurum olarak orada olmak bile ona destek olmaktır. Basit bir örnek vereyim bir arkadaşımız evlendi. Kendi departmanından bir kişi vardı. Kız inanılmaz demoralize oldu. Bu kurumdan gerçekten soğumasına neden oldu. Demek ki insanlar, özel hayatlarında da iş hayatlarından bir şeyler istiyorlar. Zamanının yüzde ellisinden fazlasını orada geçiriyorsan o insanlarda senin ailenden olmuş gibidir” [DGK7].

“...Kurum çalışanların ailesiyle de etkinlik yapabilmeli. Sen bir kişi çalışıyorsun ama o kişinin en az üç tane aile bireyi var. Sen bir kişiyi mutlu edersen o da üç kişiyi mutlu eder. Toplam dört kişi mutlu olur. Ailesinde mutlu olan bir kişi, işyerine geldiğinde daha iyi bir performansla çalışır. İyi bir performansla çalıştığında evine gittiğinde daha rahat olur” [DGK1].

Yukarıda yer verilen görüşlere dayanarak şu önermeye ulaşılmıştır:

“Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar vs.), iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.9. Özel Günlerde/Acil Durumlarda Verilen İzinler

Katılımcılar, görüşmelerde özel ve acil durumlarda izin verilmesi konusundaki beklentilerini dile getirmiştir:

“...Hafta içi çalışanlara bir gün izin verilmesi iyi olabilir. Çalışanlar, işe gittikleri için yapamadıkları özel işlerini yapabilsin diye. Her bölümde bir çalışana izin verilmesi gibi. Bu da işyerine bağlılığını arttıracak. Çünkü daha rahat yaşamaya başlayacak. Sosyal hayatındaki zaman baskısını daha az hissetmeye başlayacak. Her işyerinde uzaktan çalışmaya en azından haftanın bir günü her birimden bir personele izin verilmesi gerektiğini düşünüyorum” [DGK7].

“...Hayatımın merkezinde çocuğum var. Çalıştığım kurum bana izin verebilmeli, çocuğum hasta olduğunda yanına gidebilmeliyim, onun yanında olabilmeliyim” [DGK19].

Görüşler dolayısıyla şu önermeye ulaşılmıştır:

“Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler, iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.10. Annelik–Babalık İzinleri

Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler dışında anne ve babalık izinleri, katılımcıların önem verdiği bir diğer konu olmuştur. Katılımcıların görüşleri şöyledir:

“...Yalnızca kadınlar değil babalar da çocuk sahibi olduğunda izin kullanabilmeli” [DGK14].

“...Hamilelik ve doğum izinlerinde kadınlar iş stresinden uzak olmalı” [DGK13].

Belirtilen görüşlere dayanarak aşağıdaki önermeye ulaşılmıştır:

“Annelik–babalık izinleri, iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.11. Sağlığa/Mesleki Sağlığa Yönelik Destekler

Çalışanların sağlığına yönelik çalışmalar da iş ve yaşam dengesinin sağlanması açısından üzerinde durulan bir nokta olmuştur:

“...İşyerlerinde çalışanların mesleki sağlığına yönelik çalışmalar da yapılmalı” [DGK11].

“...Çalışırken sağlığın korunması konusunda yeterli bilgilendirmeler yapılmalı. Bu bilgilendirmeler hem mavi yakalı hem de beyaz yakalı çalışanlar açısından olmalı. Boyun fıtığı, bel fıtığı gibi birçok hastalık, çalışırken ergonomik koşulların sağlanmasını gerektirmektedir” [DGK15].

Mesleki sağlık yanında, işyerlerinde sağlık hizmeti sunulması katılımcıların dikkat çektiği bir konu olmuştur:

“...Sağlık ofisleri zaten yasal bir zorunluluk” [DGK14].

“...Sağlık hizmeti sunulması çok önemli, hem de büyük zaman kazandırır” [DGK13].

Belirtilenler doğrultusunda aşağıdaki önermeye ulaşılmıştır:

“Sağlığa/Mesleki sağlığa yönelik destekler, iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.4.12. İşyerinde Sosyal Aktivite Olanakları ve Dinlenme

Alanları

İş ve yaşam dengesi sağlanmasında işyerinde dinlenme alanları ve sosyal etkinlikler önem taşımaktadır. Nitekim bu etkinlikler, bir şekilde iş stresinden uzaklaşılmasına fırsat sağlamaktadır. İşin yoruculuğu ve stresi, birlikte içilen çay ve kahveler ya da doğum günü kutlamaları, terfi kutlamaları gibi etkinliklerle azaltılabilmektedir. Bunun yanında bu tür etkinlikler, çalışanlar arasında paylaşımların ve dayanışmanın artmasını sağlayarak aile/takım olabilmek amacının gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Konuya ilişkin görüşlerden bazıları şöyledir:

“...Çalıştığım kurum bana sosyal imkânlar sağlamalı. Takım çalışması diyoruz, birlikte bir şeyler paylaşmak diyoruz, sosyal olarak da bir şeyler yapabileceğim ortamları da bana sunması gerektiğini düşünüyorum. Sadece iş olmamalı” [DGK19].

“...Çay, kahve odaları. İnsanların rahatlayabileceği hobi alanı olabilir. Kitapların, dergilerin olduğu çay kahve içilebilecek, muhabbet edilebilecek bir oda yapılabilir. Herkesin buluşabileceği bir yer yapılabilir. Sigara içmenin sorun olmayacağı bir yer yapılabilir ayrı bir oda olarak. Ben sigara içmiyorum ama sigara içilebilecek ayrı bir yer yapılabilir” [DGK6].

Odak grup görüşmelerinde Grup 2 üyeleri, masa tenisi oynayan insanların olduğu bir görseli kullanarak nasıl bir işyeri istediklerini şöyle aktarmıştır:

“...Çalışma ortamının biraz daha rahat olması, baskıdan kaçılacak alanlar olması, insanları daha huzurlu çalışmaya yöneltmesi açısından önemli”.

Belirtilen görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermeye ulaşılmıştır:

“İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları, iş ve yaşam dengesini sağlaması açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5. İşletme Özelliklerinin İşveren Markası İçindeki Yeri

Katılımcılar, ideal işverenlerini anlatırken işletme özelliklerine ilişkin beklentilerini; kurumun finansal gücü, firmanın kurumsal olması, kurumun köklü bir tarihe sahip olması, kurumun insan odaklı olması, kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı, kurumsal itibar ve saygınlık, kurumun tanınırlığı ve bilinirliği, kurumun pazardaki başarısı ve liderliği, kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması, kurumun uluslararası olması, kurumun büyüklüğü, kurumun büyük şehirde olması şeklinde aktarmıştır. Söz konusu beklentiler, geliştirilen ölçekte 12 madde olarak yer almıştır. İlgili tablo, aşağıda yer almaktadır.

Tablo 27: Katılımcıların İşletme Özelliklerine İlişkin Beklentileri

1. Kurumun finansal gücü
2. Firmanın kurumsal olması
3. Kurumun köklü bir tarihe sahip olması
4. Kurumun insan odaklı olması
5. Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı
6. Kurumsal itibar ve saygınlık
7. Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği
8. Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği
9. Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması
10. Kurumun uluslararası olması
11. Kurumun büyüklüğü
12. Kurumun büyük şehirde olması

3.1.2.5.1. Kurumun Finansal Gücü

İşletme özellikleri ile ilgili olarak bazı katılımcılar, işletmelerin finansal gücünden söz etmiştir. Örneğin odak grup görüşmelerinde Grup 5 üyeleri, nasıl bir kurum istediklerini şöyle aktarmıştır:

“...Güçlü ve ayakları yere basan bir kurum” [OGG Grup 5].

Buna karşılık, katılımcılardan biri, bir çalışan olarak işletmenin finansal büyüklüğünün kendisi için çok önemli olmadığını; hissedarlar ve tedarikçiler için önemli olduğunu ifade etmiştir. Katılımcının görüşleri şöyledir:

“...İşletmenin finansal büyüklüğü hissedarları, tedarikçileri için önemlidir ama çalışanı için önemli olmayabilir. Benim için çok önemli değil” [DGK16].

Belirtilen görüşler dolayısıyla aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Kurumun finansal gücü, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.2. Firmanın Kurumsal Olması

İşletmelerin kurumsal olması, katılımcıların işletmelerden beklentileri arasında yer almaktadır. Katılımcıların kurumsallığı, kendilerini ve haklarını koruyan bir yapı olarak gördüğü ve kurumsal bir şirkette kuralların ilişkileri yönlendirdiğini düşündüğü söylenebilmektedir. İlişkiler belirli kurallar dâhilinde yürütüldüğü için çalışanların kendilerini daha rahat ifade etmesi ve yapacakları işlerin belirli olması anlamında kurumsallık önemli görülmektedir. Ancak katılımcılardan biri [DGK12], kurumsallığın kendisi için çok önemli olmadığını, nitekim iş bölümünün ‘yabancılaşma’ sonucunu doğurduğundan söz etmiştir.

Katılımcılardan biri, daha önceki iş deneyimlerinde yaşadığı sorunlardan ötürü kurumsal bir şirkette çalışmak istediğini, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun memurları korumasına benzer şekilde, özel sektörde de çalışanları koruyan şirket kuralları olması gerektiğini, kendisinin çok “şen şakrak” biri olduğunu ancak kurumsal kimliği olan bir yerde çalıştığında o şirkete uyum sağlayabileceğini şöyle açıklamaktadır:

“...Şirketin kurumsal olması gerekir. Aile şirketi olmasını istemiyorum. Kurumsal kimliği, misyonu, vizyonu olacak. Ciddi bir kurumsal şirket olsun. Devlet memurluğunda 657’ye tabi olursun devlet seni korur kanunıyla. Astla üst ilişkisi vardır, adam sana emrini bile yazıyla yazmak zorundadır, işini yaptırırken. Ben de böyle kurumsal kimliği gelişmiş bir yerde çalışmak istiyorum. Özel de çalışırsam o şirket, böyle olacak. Kanunları olacak, kuralları olacak. Kurumsal kimliği gelişmiş olsun. Benim müdürümle ast üst ilişkin belirli kanunlar ve sınırlar içerisinde olsun istiyorum. O zaman senin alanını çok fazla işgal

edemiyor. (Burada devlet memuru olduğunda nasıl ki 657 sayılı kanun memurları koruyorsa). Ama çok kurumsal kimliği gelişmiş bir yer değilse, seni heba edebilir. Çok dışa dönük bir yapım vardır, çok şen şakrak bir yanım vardır. Ama ben onu tolere edebilirim. O kurumsal kimliğe uygun bir şekilde davranabilirim. İstedğim şey de, kurumsal kimliği olan bir yerde çalışmak” [DGK17].

Başka bir katılımcı, yukarıda görüşlerine yer verilen katılımcıyı destekler şekilde neyin ne olduğunun, kişilerin neler yapması gerektiğinin belirli olduğu bir işletmede çalışmak istediğini şu sözlerle aktarmıştır:

“...Senin sahip olduğun hakları tanımayan, gasp eden, sosyal güvenlikten haberi olmayan işletmelerde çalışmak istemem. Kurumsallığı olmayan işletme tipi de hiç istemem. Neyin ne olduğunun belli olmadığı, bir inancın olmadığı, bir ABC'nin olmadığı, bir yerde çalışmak istemem. Oturmuş bir düzen olmalı, herkes ne yaptığını bilmeli, birisi işe alındığında o kişinin işe oryante edilmesi için kimlerin sorumlu olması gerektiği bilinmeli. Böyle bir dağınıklık, boş vermişlik olmamalı, bir oturmuşluk olmalı. Cumartesileri çalışıp çalışılmadığı konusunda genel bir konsensüs olmalı. O şirkete has bir kurumsallaşmışlık olmalı” [DGK18].

Belirtilen görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Firmanın kurumsal olması, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.3. Kurumun Köklü Bir Tarihe Sahip Olması

Katılımcıların söz ettiği konulardan biri, işletmelerin köklü bir tarihe sahip olması beklentileridir. Katılımcılardan bazıları, kurumun tarihsel köklerinin kendilerine güven verdiğini belirtmiştir. Görüşlerden bazıları şöyledir:

“...Çalışmak istediğim yer, tarihsel geçmiş açısından düşünüldüğünde, gerçekten iyi işlere imza atmış bir firmadır. Adından söz ettirebilecek etkili işlere imza atmıştır. Köklü bir geçmişinin olması gerekiyor” [DGK2].

“...Eskilerden, yıllardan beri olan, güven veren, köklü bir yer, sıradan bir yer değil. Yıllardan beri, hiçbir şey olmamış bir yer” [DGK3].

“...Yıllardır var olan bir yerde çalışmak benim için önemli” [DGK10].

Görüşler dolayısıyla aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Kurumun köklü bir tarihe sahip olması, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.4. Kurumun İnsan Odaklı Olması

Katılımcıların üzerinde durdukları konulardan bir diğeri, kurumun insan odaklı olması olmuştur. Bu doğrultuda katılımcılar, işletmelerden çalışmalarını insana odaklı bir şekilde yürütmelerine ilişkin beklentilerini aktarmıştır. Bu anlamda katılımcılar, görüşlerini şöyle açıklamıştır:

“...Çalışanına/insana makine mantığıyla bakmayan, duyguları olduğunu, ihtiyaçları olduğunu, iniş çıkışları olduğunu bilen. Çalışanlarına karşı farkındalığı yüksek bir işyeri. Sadece parayı veririm çalışır, para veriyorum zamanını satın alıyorum mantığıyla bakmayan, karşısındakinin makine değil bir insan olduğunu ve duyguları olduğunu anlayan ve zeki bir işveren. Çalışanı mutlu ettiğinde kendisinin de otomatikman kazanacağını bilen bir işyeri, işveren, yönetici” [DGK16].

“...Sadece kâr odaklı bir şirkette çalışmak istemem. Şirketin ‘kâr kâr kâr’ demekten öteye, insanı dönüştürmeye de yönelmesi lazım. Empati kurabilen, özverili, yardımsever, idealist, dengeleyici, insan odaklı (çalışan odaklı veya toplum odaklı diye sınıflandırmak istemiyorum) olmalı diye düşünüyorum” [DGK7].

Yukarıda belirtilen görüşler dolayısıyla şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Kurumun insan odaklı olması, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.5. Kurumun Teknoloji Kullanımı ve Teknolojiye Açıklığı

Teknolojinin etkin kullanımı ve sorunsuz teknolojik donanım, katılımcıların işletmelerden beklentileri arasındadır. Katılımcıların teknoloji kullanımına ilişkin beklentileri şöyledir:

“...Kurumda teknolojik donanım olmalı (bilgisayar, cep telefonu gibi). Ben teknolojiyi çok severim. Kullanırım da kendim içinde, iş için de. Teknolojiyi sonuna kadar kullanan bir şirket, teknolojik yeniliklere açık olmalı” [DGK21].

“...Sorunsuz teknolojik donanım. Bilgisayarım yetersizse, yazıcım çalışmıyorsa, zaten iş yapmam mümkün değil” [DGK16].

Odak grup görüşmelerinde bir grup, teknoloji kullanımında tamamen dijital bir hale gelinmemesi gerektiğine yaptıkları ideal işveren kolajında “Dijital” yazısının üstüne çarpı atarak şöyle açıklamaktadır:

“...Teknoloji kullanılsın ama dijital olunmasın, her zaman gri bir nokta olsun” [OGG Grup 5].

Yukarıda yer verilen görüşler doğrultusunda şu önermeye ulaşmak mümkündür:

“Teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklık, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.6. Kurumsal İtibar ve Saygınlık

Katılımcıların saygın ve çalışmaktan gurur duydukları bir işletmede çalışmak istemeleri, üzerinde durdukları bir diğer konu olmuştur. Katılımcılardan biri, işletmenin tüm paydaşları ile ilişkilerinin önemli olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Sadece çalışanları için değil, diğer paydaşlar tarafından da parmakla gösterilen bir şirket olmak, o işletmenin ilişkide olduğu herkes için önemli” [DGK16].

Katılımcılardan biri, çalıştığı işletmenin kendisinin sosyal statü ihtiyacını karşılama ve çalışanların kurumun gönüllü temsilcisi olmasının önemini şu sözlerle aktarmıştır:

“...Şirketin kendi içinde çalışan insanların da başkalarına ya da çevresindeki insanlara çalışma yerini ya da şirketini göstererek, aslında kendi sosyal statü ihtiyacını da karşılması” [DGK5].

Bir diğer katılımcı da yukarıda yer alan görüşü destekler şekilde saygın bir kurumda çalışmanın getirisini şöyle aktarmaktadır:

“...Bir statü getirisi var. Örneğin, ev kiralamaya gittiğimde ‘Aaa orada mı çalışıyorsunuz?’ diye sordular. İşe yarıyor (gülerek). Dışarıdakilerin nasıl gördüğü önemli benim için” [DGK6].

Yer verilen görüşler doğrultusunda, kurumun itibarlı olmasının çalışanlarının bundan gurur duymaları sonucunu doğurabildiği görülmektedir. Bu anlamda aşağıdaki önermeye ulaşılmaktadır:

“Kurumsal itibar ve saygınlık, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.7. Kurumun Tanınırlığı ve Bilinirliği

Kurumsal itibara ek olarak katılımcılar, çalıştıkları işletmenin bilinir ve tanınır olmasından da söz etmiştir. Katılımcılardan biri, hiç bilinmeyen bir yerde çalışmak istemediğini şu şekilde ifade etmiştir:

“...Bilinirlik konusu benim için çok önemli. Hiç bilinmeyen bir yerde çalışmak istemiyorum. Bilinsin, itibarı olsun, kimliği olsun” [DGK2].

Bir diğer katılımcı, bilinen bir işletmede çalışmanın önemini başkalarının sözlerinden duyduğu mutluluğa vurgu yaparak şöyle açıklamaktadır:

“...Herkes tarafından biliniyor olması, bilinen marka olması benim için önemli. ‘Aaa gerçekten mi orada çalışıyorsun? Çok isterdim orada çalışmak’ diye cümleler kurulmasından çok mutluyum. Başkalarının çalıştığım işletmeye imrendiğinde, egom tavana vuruyor” [DGK15].

Odak grup görüşmelerinde Grup 3 üyeleri, konuya ilişkin beklentilerini “...Çalışılan kurum tanınır, bilinir olmalı” diyerek aktarmıştır.

Bu doğrultuda, yer verilen görüşler dolayısıyla şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.8. Kurumun Pazardaki Başarısı ve Liderliği

İşletmenin pazar başarısı, katılımcıların üzerinde durdukları diğer bir konu olmuştur. Konuya ilişkin görüşlerden bazıları şöyledir:

“...Pazarda başarılı işlere imza atan bir yerde çalışmak isterdim”
[DGK11].

“...İdealimdeki işletme, adından söz ettirebilecek etkili işlere imza atmıştır” [DGK2].

“...Şirketin bir konuda başarıya ulaşmasını, bir başarıyı sabitlemesini istersin. Sektörde lider olması şeklinde de yorumlanabilir, çok daha mütevazı bir şekilde gerçekten işini iyi yapmak ve onun karşılığını görmek şeklinde de olabilir. Başarılı olmak, en nihayetinde herhangi bir şirket olmamak, adını kazımak bir levhaya” [DGK18].

“İşletme, olduğu yerde kalmamalı, kendisini geliştirmeye çalışmalı, yükselmeye çalışmalı. Uluslararası firmaysa diğer ülkeler içerisinde, yabancı markalar içinde kendisini yükseltmeye odaklı olmalı”
[DGK1].

Katılımcıların söz ettiği bir diğer konu, girişimci, hayaller kuran ve gerçekleştiren bir işletme olmuştur. Katılımcılardan biri, Paulo Coelho kitaplarına vurgu yaparak hayallerinin peşinden giden işletmede çalışmak istediğini şöyle aktarmıştır:

“...Geçenlerde biz söz gördüm. Geleceği hayal etmenin en güzel yolu, en basit yolu, onu yaratmaktır. Ne yapıyorsak, şu andan başladığına inanıyorum. Paulo Coelho kitaplarını çok severim. Her şey bir hayalle, inançla başlar dedim ya. Simyacı kitabında ben o kitabı çok sevmem. O adamın kitapları arasında onu sevmem. Diğerlerinin hepsini çok severim. Simyacıya da herkes bayılır. Ben bayılmam, çünkü şu var o kitapta bir yerinde şey der ‘O hayalimi gerçekleştirmedim. Çünkü gerçekleştirirsem, gerçekleştirecek bir hayalim kalmayacaktı’. Ben ona inanmıyorum. Bence her zaman bir başka hayal vardır. Dolayısıyla

evet bir tanesi biter, onun önemi kalmaz senin için, ama mutlaka yeni bir şey geliştirebilir bir insan” [DGK7].

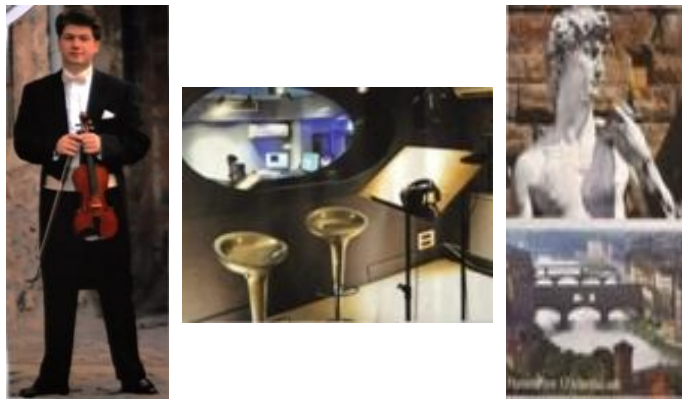
Yukarıdaki görüşler doğrultusunda şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.9. Kurumun Yaratıcı ve Yenilikçi Olması

Katılımcılar, kurumun yaratıcı, yenilikçi ve vizyoner olması konusundaki beklentilerinden söz etmiştir. Katılımcılar, monoton, durağan, sürekli aynı işlerin yapıldığı, çalışanların yaratıcılıklarının köreldiği, yaratıcılığın sınırlandırıldığı işletmelerde çalışmak ve hayatlarını aynı işi yaparak geçirmek istemediklerini; dinamik bir yer hayal ettiklerini, işyerlerinde yeni şeyler ortaya çıkarmak, yeni işler yaratmak istediklerini ifade etmiştir. Yaratıcılığa olanak sağlayan iş ortamını anlatmak için katılımcılar, farklı şekilde dizayn edilmiş ofisler, sanat eserleri, resim paletleri, gökkuşağı gibi birçok görsele (Bknz: Fotoğraf 17) kolâjlarında yer vermiştir.

Fotoğraf 17: Görsel Örneği 10



Katılımcıların görüşleri şöyledir:

“...Yenilikçi bir kurum” [DGK7].

“...Yenilikleri takip eden ve tüm işlerine adapte edebilen bir işletme” [DGK14].

“...Mutlaka her firmanın bir amacı, bir stratejisi vardır. Amaca ulaşmak noktasında zaten firma hayattadır. Dolayısıyla mutlaka ilerisini görmeye yönelik olarak çalışmalarının olması gerekiyor. Amaçlarının, hedeflerinin olması gerekiyor” [DGK2].

“...Kapalı, monoton, sürekli aynı işin tekrarlandığı bir işletmede çalışmak istemiyorum. Çok statik, çok durağan, yıllardır aynı şeyi yapan, iş tanımı çok belli, değişime çok açık olmayan bir yerde çalışmak istemiyorum” [DGK7].

“...Çok yönlü olmalı bir iş, monoton olmamalı. Biz sabah gidiyoruz aynı işi yapıp geliyoruz, ertesi gün dünküün aynısını yapıyoruz çıkıyoruz, ertesi sabah gidiyoruz, her gün aynı, her gün aynı. İşin insanların yaratıcılığını destekleyici olması gerekiyor. Sonuçta kurumların varlıklarını sürdürmelerinin ön şartlarından biri yaratıcılık, yenilik” [DGK19].

Katılımcılardan biri, kurumun yapacaklarına inanması gerektiğini kolâjında katedral fotoğrafına yer vererek aktarmıştır:

“...Katedrali seçtim, çünkü hem dinsel bir boyutu var hem de insanın kendisine olan inancından bahsettim burada. Dinden öte her şeyin mümkün olduğuna ve olabileceğine olan inanç. Allah her şeyi yaratabilir diye inanıyorsak, kendi gücümüze de inanıyorsak o zaman bunların bir bütün olduğunu düşündüm. Bu, bana inanmayı temsil etti. Her şey mümkün olabilir. Yeter ki biz isteyelim. Sadece Hristiyanlık değil bu bana sadece inancı temsil ediyor. Yaptığın ve yapmak istediğin şeye olan inancın” [DGK7].

Odak grup görüşmelerinde de Grup 6 katılımcıları, işyerinde *yaratıcılık olmalı* diyerek beklentilerini dile getirmiştir. Katılımcılar, sürekli aynı işi yapmanın sıkıcılığından söz etmekte ve işyerlerinden yaratıcılıklarına olanak sağlamalarını, onları yeni şeyler yaratmaları konusunda teşvik etmelerini beklemektedir. Araştırma verilerinden yola çıkarak aşağıdaki önermeyi yapmak mümkündür:

“Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.10. Kurumun Uluslararası Olması

Çalıştıkları işletmenin uluslararası olması, katılımcıların beklentileri arasında yer almaktadır. Katılımcıların görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Mümkün olduğu kadar uluslararası bir yer olmalı, çok fazla etkileşimin olduğu bir yer. Etkileşimin olmadığı bir yer istemiyorum, etkileşim olmalı mutlaka. Etkileşimdir sinerjinin çıkış noktası çünkü” [DGK7].

“...Uluslararası şirket olması, yurtdışında tanınması, eğlence sektöründe olması avantaj. Sürekli kullanılan bir ürün olması güzel” [DGK15].

İşletmenin küreselliği ve uluslararası alanda ilişkileri, katılımcıların söz ettiği unsurlardan biri olmuştur. Katılımcılardan birinin konuya ilişkin görüşleri şöyledir:

“...İşletme küresel olmalı, kendi yağında kavrulmamalı. Biraz daha dışa açık olmalı. Uluslararası olamayabilir ama küreseli takip eder, dışa açık olur, oradan yenilikler alabilir” [DGK21].

Kurumun uluslararası olmasına ilişkin belirtilenler doğrultusunda, aşağıda yer verilen önermeye ulaşılmıştır:

“Kurumun uluslararası olması, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.11. Kurumun Büyüklüğü

Kurumun büyüklüğü ile ilgili olarak bazı katılımcılar, büyük bir işletmede çalışmak istediklerini vurgulamıştır. Söz konusu görüşler şöyledir:

“...Çalışmak istediğim işyeri, büyük bir işletmedir. Çalışan sayısı fazladır” [DGK2].

“...Büyük bir işletmede çalışmak isterim” [DGK13].

Yukarıda yer alan görüşlerden farklı olarak, bazı katılımcılar büyük bir işletmede çalışmak istemediklerini ifade etmiştir. Katılımcılardan biri, neden büyük bir işletmede çalışmak istemediğini şöyle ifade etmiştir:

“...Büyük, holding gibi bir yer değil hayalimdeki işletme. Daha büyüme aşamasında olan. Şehrin içinde bir apartmanın birkaç katı olan bir işyeri belki. Şehrin uzağında. Holding büyüklüğünde bir yerde, eğer gerçekten katlanılmaz bir kurumsal kültür varsa bu çok ezer kişiyi. Gene bir kurumsal kültürü olan ancak henüz bunun çok yerleşmediği, çok katılaşmadığı bir yer arzu ederim” [DGK18].

Yukarıda yer verilen görüşlerin yanında katılımcılardan biri, orta ölçekte bir işletme çalışmak istediğini gerekçesiyle birlikte şöyle aktarmıştır:

“...Çok büyük işyerleri, kontrol etme zorluğundan da hareketle söz ettiğim çalışma ortamı olmuyor Çok küçük işyerleri de bahsettiğim teknoloji ya da maddi doyum, küresel boyut bunlar daha zayıf olabiliyor. Dolayısıyla ne çok büyük ne çok küçük orta ölçekli işletmeler” [DGK21].

Katılımcıların bazıları büyük, bazıları orta ölçekte, bazıları ise küçük işletmelerde çalışmak istemektedir. Yukarıda belirtilen görüşler dolayısıyla şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Kurumun büyüklüğü, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.2.5.12. Kurumun Büyük Şehirde Olması

Elde edilen veriler doğrultusunda, işletmenin bulunduğu yer, ideal işverene ilişkin görüşlerini ve iş başvuru davranışlarını etkilemektedir. Katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“...İşyerinin bulunduğu yer önemli” [DGK18].

“...İşletmenin bulunduğu şehir, benim tercihimde çok etkili” [DGK10].

“...Ben İstanbul’da çalışmak istiyorum” [DGK11].

Görüşler doğrultusunda şu önermeye ulaşılmaktadır:

“Kurumun büyük şehirde olup olmaması, işletme özellikleri açısından işveren markasını etkileyen bir faktördür”.

3.1.3. Birinci Aşama Bulgularının Değerlendirilmesi

Tez kapsamında yapılan ön araştırma sonucunda, Beşeri Bilimler, İktisadi ve İdari Bilimler, İletişim Bilimleri, Sağlık Bilimleri, Mühendislik Bilimleri ve Fen Bilimleri olmak üzere 6 alandan 80 kişiye, toplamda 480 kişiye anket uygulanmıştır. Her bilim alanı içinde birçok bölümden mezun olan kişiler anketi yanıtlamışlardır. (Bknz: Tablo 5). Anket sonucunda örgütsel çekicilik bağlamında en önemli işveren markası bileşenleri, çalışma ortamı, maaş ve diğer faydalar, kariyer fırsatları/gelişimi, iş ve yaşam dengesi ve işletme özellikleri olarak sıralanmıştır. Oğuz (2012) tarafından yapılan araştırmada, Y Kuşağı için en önemli beş bileşen; kariyer, eğitim, ücret, iş ortamı ve iş hayat dengesi olarak saptanmıştır. Bu bağlamda sonuçların benzerlik taşıdığı söylenebilmektedir.

Bu tezde ölçek faktörlerini belirleme anketi ile elde edilen verilere göre kurum kültürü, liderlik/yönetim, ürün/hizmet markaları ve kurumsal sosyal sorumluluk, adayların iş başvurularında diğer bileşenlere göre daha az etkili olmaktadır. Bundan dolayı, tez kapsamında geliştirilen ölçek, ilk beş bileşene göre hazırlanmış olup, daha az önemli görülen bileşenler ölçekte yer almamıştır.

Çalışma ortamı, ön araştırmada iş başvurularında en önemli görülen bileşen olmuştur. Söz konusu bileşen, ön araştırmayı takiben yapılan odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmelerde de üzerinde en fazla durulan ve yorum yapılan bileşen olmuştur. Katılımcılar eğlenceli ve mutlu, rahat ve huzurlu, fiziksel olarak konforlu olma gibi birçok beklentiden söz etmiştir. Çalışma ortamının örgütlerin iş başvurularını çekmekte ne kadar etkili olduğu açıktır ve dolayısıyla işletmelerin söz konusu alanda çalışmalarına yön vermesi, istedikleri çalışanları elde etmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda işletmelerin mevcut çalışanların sorunlarını dikkate alması ve çalışma ortamını çalışanların mutluluk duyacağı bir yer haline getirmeleri önerilebilir. Nitekim bu, yapılacak bazı değişiklik ve düzeltmelerle yapılabilir.

Katılımcılar, daha önceki deneyimlerinden yola çıkarak, mevcut ve gelecekteki işverenlerinden beklentilerini, “çalışma ortamının kendileri için en uygun hale getirilmesi” olarak ifade etmiştir. Birçok katılımcı, çalışma ortamında beklentilerinin karşılanması durumunda daha az maaşla çalışabileceklerini ifade etmiştir. Gerek odak grup görüşmelerinde, gerekse derinlemesine görüşmelerde çalışma ortamına güçlü bir vurgunun oluşuna, diğer bileşenlere göre konuşmalarda ve yapılan kolâj çalışmalarında daha fazla yer verildiği görülmüştür. Bu anlamda ön araştırmada çalışma ortamına ilişkin olarak elde edilen verilerin, odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmelerle örtüştüğünü söylemek mümkündür.

Maaş ve diğer maddi faydalar, ön araştırmada çalışma ortamını takiben ikinci sırada yer almıştır. Katılımcıların çoğunluğu, “çalışmanın nedeninin para kazanmak” olduğunu düşünmektedir. Ancak bazı katılımcılar, hayatlarını devam ettirecek, ihtiyaçlarını karşılayacak kadar para beklentisi içinde olurken; bazıları ise çok para kazanmak istediğinin altını çizmiştir. Katılımcıların hayatlarını devam ettirecek para beklentisinin düzeyi, konserlere katılım, tatil ihtiyaçları, tiyatro/sinema biletleri gibi sosyal ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde olmaktadır. Katılımcıların geneli, sosyal ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini düşünen kişilerdir. Bu durum, katılımcıların çoğunluğunun çalışması nedeniyle, belirli bir maddi düzeye ulaşmış olması ile açıklanabilmektedir. Bu anlamda temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sosyal beklentilerinin karşılanması da onlar için çok önemlidir. Nitekim bazı katılımcılar, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşi’ne gönderme yaparak, yeme/içme/güvenlik ihtiyaçlarının öncelikle doyurulması gerektiğini söylese de üst basamaklardaki ihtiyaçlarının da giderilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Katılımcılar, maaşın önemine vurgu yapsalar da maaşın tek başına yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların genel görüşü, “Maaşımız yeterli olsun ancak çalışma ortamı, kariyer gelişimi, iş ve yaşam dengesi gibi diğer beklentilerimizde karşılansın” şeklindedir. Maaş daha önce yapılan birçok araştırmada da önemli görülen bir bileşen olmuştur. Bu tezin gerek ön araştırmasında gerekse görüşmelerinde elde edilen veriler, birbiriyle ve daha önce yapılan araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir.

Kariyer fırsatları ve gelişimi, ön araştırmada çalışma ortamını ve maaş/diğer ek kazançları takiben üçüncü sırada yer almıştır. Katılımcılar, girdikleri pozisyonda emekli olmak istemediklerini belirtmiş, işletmelerin performanslara göre terfi uygulamaları yapması, uluslararası eğitim ve kariyer olanakları sunması gibi birçok beklentiyi aktarmıştır. Katılımcılar, çalışanların kariyer gelişimlerinden ve eğitimlerinden işletmenin sorumlulukları olduğunu ileri sürmektedir. Bu anlamda, çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik çalışmalar gerçekleştiren işletmelerin daha çekici görüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Kariyer gelişimi bağlamında katılımcılar, hem kariyerlerini geliştirebilecekleri işletmeleri tercih etmektedir hem de işletmeleri kariyerlerinden sorumlu görmektedir. Şöyle ki bazı katılımcılar kariyerlerini ilerletebilecekleri işletmelere başvuru yaptıklarını, bazıları ise kariyer gelişimini sağlamayan işletmelerden ayrıldıklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar, geçmişte ya da şimdi çalıştıkları işletmelerin kariyer gelişimleri ve eğitimler açısından gerekli desteği vermediklerini ifade etmişlerdir.

Kariyer gelişimi ve olanakları açısından ön araştırma ve odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulguların örtüştüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Hem odak grup görüşmelerinde, hem de derinlemesine görüşmelerde kariyer gelişimine ilişkin olarak katılımcılar, terfi imkânları, bireysel kariyer planları, kurum içi ve kurum dışı eğitimler gibi birçok konudan söz etmiştir. Katılımcılar, çalıştıkları kurumdan kendi gelişimlerine yönelik olarak çalışmalar gerçekleştirmesini beklemekte ve geleceğe yönelik kariyer planlarının geliştirilmesinde kurumların kendilerine destek olması gerektiğini düşünmektedir.

Katılımcıların, üzerinde durduğu bir diğer nokta, uluslararası kariyer ve eğitim imkânları olmuştur. Bazı katılımcılar, uluslararası bağlantıları olan kurumlara iş başvurusu yapmayı tercih ettiklerini söylerken bazıları ise işyerlerinin kendilerini yurtdışına eğitime göndermesini talep ettiklerini ifade etmektedir. Katılımcılar kariyer gelişimi konusunda sadece üst pozisyona geçme talebinde bulunmamaktadır, katılımcılara göre kariyer gelişimi çok yönlü bir kariyer gelişim yapısına işaret

etmektedir. Bu bağlamda kurumların çalışanlarının gelişimini sağlayacak çalışmalar içinde olması beklenmektedir.

İş ve yaşam dengesi, ön araştırmada kariyer fırsatları/gelişimini takiben dördüncü sırada yer almıştır. İş ve yaşam dengesine yönelik olarak katılımcılar, özellikle çalışma süresinin uzunluğundan duydukları rahatsızlığı dile getirmiştir. Uzun saatler, eve götürülen işler gibi özel hayatlarını olumsuz etkileyen durumların ortadan kaldırılması, iş ve yaşam dengesi bağlamında söz edilen beklentilerdendir. İş ve yaşam dengesi her ne kadar kadınların daha fazla önem verdiği düşünülen bir bileşen olsa da, tezin araştırması kapsamında erkek katılımcılar da kadınlar kadar iş ve yaşam dengesine vurgu yapmıştır. Katılımcıların ortak görüşü, “Biz daha iyi bir hayat yaşamak için çalışıyoruz”, “Bütün günümüzü işyerinde harcarsak çalışmamız anlamını kaybediyor” şeklinde olmuştur. İşletmelerin çalışanların özel hayatlarını sekteye uğratmayacak şekilde çalışma hayatını düzenlemesi, bir işveren olarak çekiciliğini arttıracaktır. İş ve yaşam dengesinin, daha önce yapılan araştırmalarda da önemli bir bileşen olduğu saptanmıştır. Bu tezin ön araştırması ve görüşmelerinde elde edilen bulgular, birbirini desteklemektedir.

İşletme özellikleri, tez çalışmasının ön araştırması kapsamında katılımcılar tarafından en önemli görülen beşinci bileşen olmuştur. Daha önce yapılan araştırmalarda tanınırlık, itibar, büyüklük, faaliyet gösterilen bölge gibi birçok bileşenin örgütsel çekicilikle ilişkisi incelenmiş ve olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu tezin ön araştırmasında da işletme özellikleri önemli bir bileşen olarak görülmüş; odak grup görüşmelerinde ve derinlemesine görüşmelerde de katılımcılar, örgütsel çekicilik bağlamında farklı işletme özelliklerinden söz etmiştir. Ancak bazı katılımcılar, kendileri için öncelikli olanın, işletmenin sahip olduğu özellikler değil, kendilerine sunduğu faydalar olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda sözü edilen katılımcıların öncelikle çalışma ortamı, uygun çalışma saatleri gibi faydaların kendileri üzerinde doğrudan etkili olduğunu düşündüğünü söylemek mümkündür.

İşletmenin farklı özelliklerinin katılımcıların bir işletmeye başvurularında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim katılımcılar, ideal işverenlerini anlatırken kendilerini doğrudan ilgilendiren çalışma ortamı ve maaş gibi faktörlerin yanında işletmenin özelliklerinden de söz etmiştir.

Kurum kültürü, bu araştırma kapsamında yer alan bileşenlerden iş başvurularını en fazla etkileyen altıncı bileşen olmuştur. Oğuz (2012) tarafından yapılan araştırmada kültür, Y Kuşağı tarafından en çok önemsenen altıncı unsur olmuştur. Bu anlamda bulgular birbirini desteklemektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda kurum kültürünün adayların işletmelere başvurularında oldukça önemli olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Burke ve Deszca (1982) yaptıkları araştırmada, kişilerin kendi özelliklerini yansıtan kültürlere sahip örgütleri daha çekici buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Judge ve Bretz (1992) ise yaptıkları araştırmada adayların kendi değerleri ile benzerlik gösteren değerlere sahip örgütleri daha çekici bulduğunu saptamıştır. Rentsch ve McEwen (2002) kişilik, değerler ve amaçlar açısından kişi ve örgüt uyumunun örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada; örgüt ve kişi arasındaki uyumun örgütlerin çekiciliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise kişilerin örgütsel çekiciliği değerlendirirken kişilik boyutlarını, değerleri ve amaçları karşılaştırma noktası olarak kullandığıdır.

Cable ve Judge (1996) aktif olarak iş arayan kişilerle yaptıkları araştırmada; kişi ve örgüt uyumu algılamalarının (başvuru yapan kişinin değerleri ile istihdam eden kurumun değerleri hakkındaki algılamaları arasındaki uyumun) iş seçimi kararlarında etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Judge ve Cable (1997) tarafından yapılan araştırmada; hem nesnel kişi örgüt uyumunun (adayın kültür tercihleri ve işe alım yapan örgütün kültürü) hem de öznel kişi örgüt uyumunun (adayın doğrudan uyum algılaması) örgütsel çekicilikle ilgili olduğu saptanmıştır. Bunun yanında öznel uyumun, nesnel uyum ve örgütsel çekicilik arasında yönlendirici olduğu bulgusu elde edilmiştir. Schein ve Diamante (1988) tarafından yapılan araştırmada, kişi ve çevre uyumu ile örgütsel çekicilik arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tez çalışmasında, kurum kültürü geliştirilen ölçekte yer alacak bileşenler arasında yer almamıştır. Kuşkusuz bu durum, kültürün önemsiz olduğu anlamına gelmez. Nitekim bazı katılımcılar için kültür, en önemli ilk dört bileşen arasında yer almıştır. Odak grup görüşmelerinde ve derinlemesine görüşmelerde kurumun kültürü ve değerlerinden bazı katılımcılar söz etse de, katılımcıların üzerinde çok fazla durdukları konular arasında değildir. Kurum kültürüne ilişkin olarak ölçek faktörlerini belirleme anketi ile odak grup görüşmelerinde ve derinlemesine görüşmelerde elde edilen veriler örtüşmektedir. Bu bağlamda kültürün bu araştırma kapsamında yer alan katılımcılar için orta düzeyde önemli görülen bir bileşen olduğu söylenebilir.

Ürün/hizmet markaları, tezin ön araştırmasında elde edilen verilere göre katılımcıların tercihlerinde yedinci sırada yer almıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda ürün ve hizmet markalarının örgütsel çekiciliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. “İş arayan kişiler, işletmenin ürün reklamlarına maruz kalarak, bir işveren olarak işletme hakkında inançlar geliştirebilmektedir” (Cable vd., 2000). Collins (2006) tarafından işe alım uygulamaları ve işletmenin ürününün farkındalığının iş arayanların başvuru davranışları ile ilişkisi üzerine yapılan araştırmada; ürün farkındalığının işe alım stratejileri ile başvuru niyetleri ve kararları arasında yönlendirici olduğu saptanmıştır. Ürün farkındalığının düşük olduğu durumlarda, yüksek olduğu durumlara göre düşük bilgi yoğunluğu olan işe alım uygulamalarının işveren tanınırlığı ve işveren itibarı dolayısıyla başvuru davranışları ile arasında olumlu yönde ve önemli derecede ilişki olmaktadır. Buna karşılık, ürün farkındalığı yüksek olduğunda, düşük olduğu duruma göre yüksek bilgi yoğunluğu olan işe alım uygulamaları, işveren itibarı ve iş bilgisi dolayısıyla iş arayanların başvuru davranışları ile ilgilidir. Tsai ve Yang (2010) tarafından yapılan araştırmada kurumun ürün imajının örgütsel çekiciliğin öncülü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu tez kapsamında yapılan araştırmanın katılımcıları için ürün ve hizmet markalarının diğer bileşenlere göre daha az önemli görüldüğü söylenebilmektedir. Ancak kurum kültürüne benzer şekilde, söz konusu bileşen bazı katılımların ilk dört

tercihi arasında yer almıştır. Bu anlamda kurum kültürü gibi katılımcıları orta düzeyde etkileyen bir bileşendir.

Liderlik/yönetim, bu çalışmanın ön araştırması kapsamında ilk dokuz bileşen arasında sekizinci sırada yer almıştır. Bu anlamda liderliğin tez kapsamında katılımcıların iş başvurularında daha önemsiz bir bileşen olduğu söylenebilmektedir. Literatürde liderlik ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik yeterince çalışma yer almamaktadır. Ancak Strobel ve diğerleri (2010) yaptıkları araştırmada, etik liderliğin örgütsel çekicilikle olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu tezin ön araştırmasında liderlik sekizinci sırada yer alırken, odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmelerde de katılımcıların söz ettikleri bir konu olamamıştır. Dolayısıyla katılımcılar için ilk sıralarda yer almamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, ön araştırma kapsamında en az önemli görülen bileşen olmuştur. Bu çalışma kapsamında yer alan katılımcılar için kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel çekicilik açısından önemli görülmemiştir. Nitekim diğer bileşenlere göre çok az sayıda katılımcı için ilk dört bileşen arasında yer almıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel çekicilik üzerinde olumlu etkilerine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu anlamda bu araştırmanın kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili bulguları, daha önce yapılan araştırmaları desteklememektedir.

Bauer ve Aiman-Smith (1996) tarafından yapılan araştırmada, çevre konusunda proaktif tutumları olan kurumların, işveren olarak daha çekici görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Turban ve Greening (1997) tarafından yapılan bir diğer araştırmada kurumların sosyal performans değerlendirmeleri ile katılımcıların kurumun çekiciliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Bu nedenle, örgütsel çekicilik algılamalarının kurumsal sosyal performanstan etkilendiği ileri sürülmektedir.

Albinger ve Freeman (2000) tarafından kurumsal sosyal performansın iş seçim düzeyleri açısından insan kaynağının çekilmesine etkisi üzerine yapılan araştırmada,

kurumsal sosyal performansın iş arayanlar açısından yüksek düzeyde iş seçimlerinde işveren çekiciliği ile olumlu yönde ilişkili olduğu, ancak düşük düzeyde iş seçimlerinde ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Greening ve Turban (2000) tarafından yapılan araştırmada kurumsal sosyal performansı yüksek olan kurumların düşük olanlara göre daha çekici görüldüğü; adayların iş takibi, görüşme olasılığı ve iş teklifini kabul etme olasılığının kurumun sosyal performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tez kapsamında elde edilen bulgular, kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin daha önceki araştırmaları desteklememektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, ölçek faktörlerini belirleme anketi sonuçlarına göre iş başvurularında en az etkili olan bileşen olurken, odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmelerde de katılımcıların söz ettikleri bir bileşen olmamıştır.

Sonuç olarak, tezin birinci aşamasında yapılan nicel ve nitel araştırmalarda katılımcıların nasıl bir işletme hayal ettiklerine ve işletmelere başvurularını etkileyen faktörlere ilişkin birçok bulgu elde edilmiştir. Katılımcıların beklentileri çok çeşitli olsa da işletmelerin ideal işveren olmaya yönelik çabalar içinde olması, çalışanların beklentilerini karşılama temelinin oluşturulmaktadır. Tez kapsamında yapılan araştırmalarda, katılımcılar kendilerinin yaşadığı ya da çevrelerinden duyduğu çalışma hayatına ilişkin olumlu ya da olumsuz birçok olay anlatmıştır. Anlatılanlar ışığında katılımcılar için yalnızca yüksek maaşın yeterli olmadığı, kendilerini değerli hissetme, mutlu olma gibi manevi beklentilerinin de çok önemli olduğu açıktır. Bu anlamda, ideal bir işveren olmak isteyen işletmelerin “Çalışanlarımızı nasıl mutlu ederiz?” sorusunu cevaplamaya çalışması, önemli bir başlangıç olacaktır. Mevcut sorunların tespitine ve çözümüne yönelik araştırmalar ve gerekli programlar işletmelerin nasıl ki kendini pazarlama alanında bir marka haline getiriyorsa, insan kaynakları açısından marka olmaya yönelik olarak oldukça önemlidir. Ancak bu noktada en önemli konu, insan değerlidir anlayışının kurumun tümüne hâkim olmasıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ AŞAMASINDA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.2.1. Pilot Araştırma

Geliştirilen ölçeğin 72 maddeden oluşan ilk haliyle 105 kişiye yönelik pilot uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiş, ölçeğin madde toplam korelasyonları, güvenilirliği ve teorik uygunluğu değerlendirilerek, 12 maddenin ölçekten çıkarılmasına, anlaşılmayan bazı maddelerin ise değiştirilmesine karar verilmiştir. Böylece anketin yeni hali, her bir faktör 12 madde olmak üzere beş faktörlü, ve 60 maddeden oluşan bir yapıya ulaşmıştır. Anket, ana araştırmada bu şekilde uygulanmıştır.

3.2.2. Anket İle Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Ölçek verileri, SPSS 17.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler, anket katılımcılarının demografik özellikleri, güvenilirlik analizleri ve faktör analizleri olmak üzere üç temel başlık altında değerlendirilmiştir.

3.2.2.1. Anket Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Anket katılımcılarının cinsiyet, medeni hal, sosyo-ekonomik statü, çalışma durumu, iş deneyimi süreleri, öğrenim durumları ve eğitim alanlarına ilişkin demografik bilgilere aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 28: Katılımcıların Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	244	52,7	52,7	52,7
Erkek	219	47,3	47,3	100,0
Toplam	463	100	100	

Katılımcıların %52,7'sini kadınlar, %47,3'nü erkekler oluşturmaktadır. Bu anlamda cinsiyet dağılımı dengelidir.

Tablo 29: Katılımcıların Medeni Hali

Medeni Hal	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	147	31,7	31,7	31,7
Bekâr	316	68,3	68,3	100,0
Toplam	463	100	100	

Katılımcıların %31,7'si evli, %68,3'ü ise bekârdır. Ön araştırma anketinde olduğu gibi, anketin 1980 ve sonrasında doğan kişilere uygulanması nedeniyle, bekâr sayısının evli sayısından fazla olduğu görülmektedir. Bunun yanında anketin üniversite eğitimi alan kişilere uygulanması ve söz konusu kişilerin evlilik yaşının daha yukarıda olması, bekâr sayısının daha fazla olmasının diğer bir nedeni olabilmektedir.

Tablo 30: Katılımcıların Sosyo–Ekonomik Statüleri

Sosyo–Ekonomik Statü	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Alt	3	,6	,6	,6
Alt orta	36	7,8	7,8	8,4
Orta	281	60,7	60,7	69,1
Üst orta	124	26,8	26,8	95,9
Üst	19	4,1	4,1	100,0
Toplam	463	100	100	

Katılımcıların %0,6'i alt, %7,8'i alt orta, %60,7'si orta, %26,8'i üst orta, %4,1'i üst sosyo–ekonomik statüde olduğunu düşünmektedir. Bu anlamda katılımcıların %91'inin orta, üst orta ve üst sosyo–ekonomik statülerde yer aldığı görülmektedir. Anketin en az lisans eğitimi alan kişilere uygulanması ve anket katılımcılarının çoğunluğunun çalışıyor olması, bu durumun gerekçesi olabilmektedir.

Tablo 31: Katılımcıların Çalışma Durumu

Çalışma Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışan	409	88,3	88,3	88,3
Çalışmayan	54	11,7	11,7	100
Toplam	463	100	100	

Katılımcıların, %88,3'ü bir çalışmakta, %11,7'si ise çalışmamaktadır. Bu açıdan anket katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun çalıştığı söylenebilmektedir.

Tablo 32: Katılımcıların İş Deneyimi Süreleri

İş Deneyimi Süreleri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıl ve altı	77	16,6	16,6	16,6
2-3 yıl arası	133	28,7	28,7	45,4
4-5 yıl arası	126	27,2	27,2	72,6
5 yıldan fazla	127	27,4	27,4	100,0
Toplam	463	100	100	

Anket katılımcılarının %16,6'sı 1 yıl ve altı, %28,7'si 2-3 yıl arası, %27,2'si 4-5 yıl arası ve %27,4'ü 5 yıldan fazla iş deneyimine sahiptir. Bu anlamda bir yıl ve altı iş deneyimine sahip olanlar dışındaki katılımcıların oranı dengelidir.

Tablo 33: Katılımcıların Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lisans	308	66,5	66,5	66,5
Yüksek Lisans	141	30,5	30,5	97,0
Doktora	14	3,0	3,0	100,0
Toplam	463	100	100	

Anket katılımcılarının %66,5'i lisans, %30,5'i yüksek lisans, %3'ü ise doktora eğitimi almıştır.

Tablo 34: Katılımcıların Eğitim Alanı

Eğitim Alanı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Beşeri Bilimler	153	33,0	33,0	33,0
İktisadi ve İdari Bilimler	164	35,4	35,4	68,5
İletişim Bilimleri	146	31,5	31,5	100,0
Toplam	463	100	100	

Katılımcıların %33,0'ü Beşeri Bilimler, %35,4'ü İktisadi ve İdari Bilimler, 31,5'i ise İletişim Bilimleri alanında lisans eğitimi almıştır. Lisans eğitimi ile yüksek lisans veya doktora eğitimleri birbirinden farklı olan katılımcılar bulunmaktadır. Bundan dolayı eğitim alanına ilişkin tablo hazırlanırken katılımcıların lisans eğitimleri temel alınmıştır.

3.2.2.2. Güvenilirlik Analizleri

Ölçeğin bütününe ilişkin Cronbach's Alpha (α) güvenilirlik katsayısı .92 olmuştur. Bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Cohen vd., 2007: 506). Faktörlerin güvenilirlik katsayıları aşağıda yer alan tabloda belirtilmiştir.

Tablo 35: Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Cronbach's Alpha (α)
Kariyer fırsatları/gelişimi	,899
Çalışma ortamı	,835
İşletme özellikleri	,853
İş ve yaşam dengesi	,729
Maaş ve diğer maddi faydalar	,749

Yukarıda yer alan tabloda belirtildiği gibi kariyer fırsatları/gelişimi faktörünün iç tutarlılığı ,899; çalışma ortamı faktörünün iç tutarlılığı ,835; işletme özellikleri faktörünün iç tutarlılığı ,853; iş ve yaşam dengesi faktörünün iç tutarlılığı ,729; maaş ve diğer maddi faydalar faktörünün iç tutarlılığı ,749 olmuştur.

Maddelere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 36: Faktörlere/Maddelere İlişkin Düzeltilmiş Madde–Toplam Korelasyonu

	Düzeltilmiş Madde– Toplam Korelasyonu
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	
V33	,707
V38	,666
V48	,703
V13	,566
V53	,670
V18	,611
V3	,625
V58	,652
V8	,521
V28	,653
V43	,568
V23	,536
Çalışma Ortamı	
V56	,634
V11	,579
V6	,534
V21	,562
V31	,542
V36	,528
V51	,549
V1	,453
V46	,445
V16	,483
İşletme Özellikleri	
V35	,715
V55	,726
V40	,690
V15	,630
V10	,557
V30	,620
V50	,557
V5	,473
V60	,296

İş ve Yaşam Dengesi	
V34	,528
V9	,425
V4	,378
V39	,471
V29	,393
V14	,419
V59	,484
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	
V2	,461
V7	,555
V47	,621
V17	,521
V12	,468

3.2.2.3. Örgütsel Çekiciliği Etkileyen İşveren Markası Faktörleri

İşveren markası ölçeğinin faktör yapılarını saptamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Öncelikle 60 madde analiz edilmiştir. Verilerin uygunluğu KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile kontrol edilmiştir. KMO katsayısı .910, Barlett Sphericity testi sonucu 11695.997 olarak belirlenmiştir. Barlett Sphericity testi .000 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara dayanarak elde edilen verilerin ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Öz değerler dağılım grafiği (Scree plot) ve açıklanan toplam varyansa (Total Variance Explained) bakılarak kaç faktörün ideal olduğu irdelenmiştir. Bu çalışmadaki işveren ölçeği için teorik olarak beş faktör öngörülmüştür. Yapılan analizde, beş faktörün ideal olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin faktörlerinin analizinde, Kaiser Normalizasyonlu Oblimin Dönüştürmesine göre Temel Eksen Faktör Analizi (Principal Axis Factoring) uygulanmıştır. Söz konusu beş faktörün maddeleri incelenmiş 25, 32, 37, 26, 22, 27, 57, 20, 49, 19, 45, 24, 41, 44 olmak üzere toplam 14 maddenin teorik uygunsuzlukları nedeniyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

14 madde çıkarıldıktan sonra 46 madde için tekrar analiz yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, KMO katsayısı .911, Barlett Sphericity testi sonucu ise 8744.595 olarak belirlenmiştir. Barlett Sphericity testi .000 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Analizlerde faktör yükü az olduğu gerekçesiyle 54, 52, 42 olmak üzere toplam 3 madde daha çıkarılmıştır.

Son olarak ölçek, 43 maddeden oluşan beş faktörlü bir yapı haline gelmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO katsayısı ,915, Barlett Sphericity testi sonucu ise 8164.332 olarak belirlenmiştir. Barlett Sphericity testi .000 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Ölçeğin beş faktörünün açıkladığı toplam varyans, %41.489 olmuştur. Bu değerler, ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Pallant, 2003: 153).

Faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 37: Örgütsel Çekiciliği Etkileyen İşveren Markası Faktörleri

Madde No	Faktörler ve Maddeler	Faktör Yükleri
1. Faktör: Kariyer Fırsatları ve Gelişimi		
V33	Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları	,600
V38	Kariyer sürecinde çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi	,581
V48	Kariyere yönelik kurum içinde eğitim uygulamaları	,575
V13	Kariyer gelişimine yönelik verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.)	,554
V53	Kariyere yönelik kurum dışında mesleki eğitimler	,549
V18	Yurtdışı eğitim fırsatları	,540
V3	Çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması	,535
V58	Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması	,490
V8	Uluslararası kariyer olanakları	,459
V28	Kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme imkânı	,456
V43	Çalışanların ödüllendirilmesi (eğitim, yükselme vs.)	,438
V23	Kariyer gelişimi sürecinde çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi	,409
2. Faktör: Çalışma Ortamı		
V56	Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı	,660
V11	Rahat ve huzurlu çalışma ortamı	,628
V6	Sıcak ve samimi çalışma ortamı	,591

V21	Güvenilir çalışma ortamı	,566
V31	Çalışmanın takdir edildiği bir ortam	,515
V36	Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı	,509
V51	Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı	,471
V1	Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı	,469
V46	Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı	,432
V16	Fiziksel olarak konforlu iş ortamı	,380
3. Faktör: İşletme Özellikleri		
V35	Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği	,814
V55	Kurumun büyüklüğü	,753
V40	Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği	,702
V15	Kurumun köklü bir tarihe sahip olması	,636
V30	Kurumsal itibar ve saygınlık	,574
V10	Firmanın kurumsal olması	,547
V50	Kurumun uluslararası olması	,537
V5	Kurumun finansal gücü	,464
V60	Kurumun büyük şehirde olup olmaması	,390
4. Faktör: İş ve Yaşam Dengesi		
V34	İşyerinde spor yapabilme olanakları (salonlar vs.)	,537
V9	Yarı zamanlı çalışma olanağı	,512
V4	Ofis dışından çalışma olanağı	,481
V39	Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar)	,402
V29	Esnek çalışma saatleri	,394
V14	Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.)	,388
V59	İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları	,351
5. Faktör: Maaş ve Diğer Maddi Faydalar		
V2	Maaş	,679
V47	Çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.)	,669
V7	Çift maaş gibi ek kazançlar	,610
V17	Kıdeme bağlı ücret artışları	,581
V12	Performansa dayalı ödemeler (prim vs.)	,452

Yukarıda yer alan tabloda belirtildiği gibi faktör analizi sonucunda *Kariyer Fırsatları ve Gelişimi Faktörü*, çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları, kariyer sürecinde çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi, kariyere yönelik kurum içinde eğitim uygulamaları, kariyer gelişimine yönelik verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.), kariyere yönelik kurum dışında mesleki eğitimler, yurtdışı eğitim fırsatları, çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması, çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması, uluslararası kariyer olanakları, kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme imkânı, çalışanların ödüllendirilmesi (eğitim, yükselme vs.)

ve kariyer gelişimi sürecinde çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi maddelerinden oluşmaktadır.

Çalışma Ortamı Faktörü. çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı, rahat ve huzurlu çalışma ortamı, sıcak ve samimi çalışma ortamı, güvenilir çalışma ortamı, çalışmanın takdir edildiği bir ortam, demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı, dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı, eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı, adil uygulamalara sahip çalışma ortamı, fiziksel olarak konforlu iş ortamı maddelerinden oluşmaktadır.

İşletme Özellikleri Faktörü. kurumun tanınırlığı ve bilinirliği, kurumun büyüklüğü, kurumun pazardaki başarısı ve liderliği, kurumun köklü bir tarihe sahip olması, kurumsal itibar ve saygınlık, firmanın kurumsal olması, kurumun uluslararası olması, kurumun finansal gücü, kurumun büyük şehirde olup olmaması maddelerinden oluşmaktadır.

İş ve Yaşam Dengesi Faktörü. işyerinde spor yapabilme olanakları (salonlar vs.), yarı zamanlı çalışma olanağı, ofis dışından çalışma olanağı, çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar), esnek çalışma saatleri, çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.), işyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları maddelerinden oluşmaktadır.

Maaş ve Diğer Maddi Faydalar Faktörü. maaş, çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.), çift maaş gibi ek kazançlar, kıdeme bağlı ücret artışları ve performansa dayalı ödemeler (prim vs.) maddelerinden oluşmaktadır.

3.2.3. İkinci Aşama Bulgularının Değerlendirilmesi

Tez araştırmasının ikinci aşamasında uygulanan ölçek ile katılımcıların örgütsel çekicilik bağlamında kariyer fırsatları ve gelişimi, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi ile maaş ve diğer maddi faydalar faktörlerine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ölçeğin ilk hali, 72 madde ve 5 faktörden oluşmaktadır. Ancak

ölçeğin pilot araştırmasından sonra değişiklikler yapılmıştır. Ana çalışmada her bir faktör 12 madde olmak üzere, toplam 60 maddeden oluşan anket uygulanmıştır. Ana çalışmanın analizleri sonucunda teorik uygunsuzlukları, güvenilirlikleri veya faktör yüklerinin az olması nedeniyle bazı maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

Verilerin analizleri sonrasında, kariyer fırsatları ve gelişimi faktöründen hiçbir madde çıkarılmamıştır. Bu anlamda söz konusu faktör, 12 maddeden oluşmaktadır. Çalışma ortamı faktöründen ise 2 madde çıkarılmıştır. Bu maddeler, doğayla iç içe olan çalışma ortamı ve rekabetçi çalışma ortamı olmuştur. İşletme özellikleri faktöründen ise üç madde çıkarılmıştır. Bu maddeler kurumun insan odaklı olması, teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklık ile kurumun yaratıcı ve yenilikçi olmasıdır. İş ve yaşam dengesi faktöründen 5 madde çıkarılmıştır. Bu maddeler işlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi), aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs), özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler, annelik–babalık izinleri ve sağlığa/mesleki sağlığa yönelik destekler olarak sıralanmaktadır. Maaş ve diğer maddi faydalar faktöründen yedi madde çıkarılmıştır. Bu maddeler bireysel emeklilik yapılması, mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer, kurs ücreti vs.), aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs), kira desteği ya da lojman tahsisi, ulaşımaya yönelik destekler (araba tahsisi, servis vs.), yemek ödemeleri (yemek fişleri vs.) ve hayat ve özel sağlık sigortası yapılması olmuştur. Sonuç olarak ölçek 43 maddeden oluşan beş faktörlü bir yapı haline gelmiştir.

3.3. TARTIŞMA

Tez kapsamında ölçek faktörlerini belirleme anketi, odak grup görüşmeleri, derinlemesine görüşmeler ve ana araştırma anketi yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler birbiri ile tutarlılık arz etmektedir. Veriler aynı zamanda, daha önce yapılan araştırmalarla benzerlik taşımaktadır. Ölçek faktörlerinden biri olan çalışma ortamının önemi, yapılan birçok çalışmada ortaya koyulmuştur. Örneğin, Stanton ve Lin (2003) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların ve adayların mahremiyetini korumadaki başarısızlık, kurumların bir işveren olarak çekiciliğini

azaltmaktadır. Aynı şekilde, mahremiyetin korunmasındaki eksiklik, ayrımcılığın potansiyel bir kaynağı olarak görülmektedir. Bu çalışmada, çalışanlara ve farklılıklara saygı gösterilmesi, adil uygulamaların olması ve hoşgörülü bir ortam gibi çalışma ortamı özellikleri, katılımcıların beklentileri arasında yer almıştır.

Maaşın ve diğer maddi kazançların örgütsel çekicilik üzerinde etkili olduğu, yapılan araştırmalarda (Rynes vd., 1983, Judge ve Bretz, 1992; Barber ve Roehling, 1993; Bretz ve Judge, 1994; Powell ve Goulet, 1996; Sekigucki, 2004; Oğuz, 2012) belirlenmiştir. Cable ve Judge (1994) yaptıkları araştırmada yüksek ücret düzeyi, diğer esnek kazançlar, kişisel bazlı ücretler ve önceden belirlenmiş ücret politikalarına sahip olduğu algılanan örgütlerin daha çekici olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar aynı zamanda, bireylerin kişilik özellikleri ve ödeme sisteminin karakteristikleri ile uyumu yüksek olduğunda, söz konusu maaş politikalarına ilişkin çekiciliğin artabildiği bulgusuna ulaşmışlardır. Ancak Lievens ve diğerleri (2001) yaptıkları araştırmada maaş karmasının örgütsel çekicilik üzerinde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu tez kapsamında da elde edilen veriler, maaş ve diğer maddi faydaların katılımcılar açısından son derece önemli olduğunu göstermektedir.

Tez kapsamında elde edilen bulgular, kariyer gelişimi açısından geçmişteki birçok araştırmanın verilerini desteklemektedir. Kariyer fırsatları ve gelişiminin örgütsel çekicilik üzerinde etkili olduğu, birçok araştırmada (Powell ve Goulet, 1996; Oğuz, 2012) belirlenmiştir. Örneğin, Spitzmüller ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmada psikososyal mentorluğun kalitesinin örgütlerin çekiciliğinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tez kapsamında kariyer olanakları ve kariyer gelişimi açısından elde edilen veriler doğrultusunda, işletmelerin kariyer olanakları ve kariyer gelişimi konusunda yaptıkları çalışmaların örgütsel çekicilikleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel çekicilik açısından önemi, yapılan araştırmalarla ortaya konulan bileşenlerden biri, iş ve yaşam dengesidir. Honeycutt ve Rosen (1997) yaptıkları araştırmada, esnek kariyer basamaklarının ve politikalarının örgütsel çekicilikte etkili

olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Oğuz (2012) tarafından yapılan bir diğer araştırmada, iş ve yaşam dengesinin işveren markası açısından Y Kuşağı için önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sürecinde iş ve yaşam dengesine ilişkin elde edilen veriler doğrultusunda, işletmelerin esnek çalışma saatleri, çocuk bakımı (kreş vs.), çalışma saatlerinin uygunluğu gibi çalışanlarının iş ve yaşam dengesini sağlamaya yönelik düzenlemelerinin örgütsel çekicilikleri üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

İşletmelerin sahip olduğu özelliklerin adayların iş başvurusu üzerindeki etkileri, araştırma konularından birini oluşturmaktadır. Birçok çalışmada (Davies, 2002; Coombs ve Holladay, 2006; Beder, 2002; Cravens ve Goad Oliver, 2006; Carmeli ve Tishler, 2005; Fombrun, 1996; Doorley ve Garcia, 2007; Cable ve Graham, 2000; Fombrun ve Van Riel, 2003; Dowling, 2001; Cravens ve Goad Oliver, 2006; Fombrun ve Shanley, 1990; Ferris vd., 2002), kurumsal itibarın işgücünün kuruma çekilmesi açısından fayda sağladığı belirtilmektedir. Sekigucki (2004) tarafından yapılan araştırmada olası işverenlerin değerlendirilmesinde kurumsal itibarın maaş düzeyi kadar önemli görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Cable ve Turban (2003) tarafından yapılan araştırmada; iş arayanların itibarı bir işaret olarak kullandıkları için ve örgütsel vatandaşlıktan beklediği gururu etkilediği için itibar algılamalarının çekicilikte etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lievens ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre işveren tanınırlılığı, işveren imajı ve işveren itibarı ile askeri kurumların bir işveren olarak çekicilikleri arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda söz edilmesi gereken kavramlardan biri, tanınırlıktır. Kurumların tanınırlığı, örgütsel çekiliğe ilişkin adayların algıları ile ilişkilidir; daha tanınır olan kurumlar daha çekici olarak algılanmaktadır (Lievens vd., 2005: 555). Örneğin, adaylar daha iyi bilinen ürün ve hizmetlerle yüksek görünürlüğü olan işletmeleri bir işveren olarak da tanımaktadır (Barber, 1998). İşveren tanınırlığı, başvuru davranışlarını etkilemektedir. Nitekim iş arayanlar, bu inançlarını bir işveren olarak kurumu değerlendirmekte kullanmaktadır ve daha tanınır işverenleri, tanınır olmayanlara göre daha olumlu görmektedir (Gatewood vd., 1993). Turban (2001) tarafından yapılan araştırmada, kurumun tanınırlığının,

adayların kuruma çekilmesi ile ilgili olduğunu saptanmıştır. Luce ve diğerleri (2001) tarafından yapılan araştırmada kurumun tanınırlığının kurumsal sosyal performans ve örgütsel çekicilik arasında aracı olduğu, diğer bir deyişle kurumsal sosyal performansın kurumların daha tanınır ve işveren olarak daha çekici olmasını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ünal tarafından yapılan çalışmada (2010) kuruma aşına olmanın, örgütsel çekiciliği etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Belt ve Paolillo (1982) tarafından yapılan araştırmada, olumlu imaja sahip restoranların olumsuz imaja sahip olanlara göre adayları daha fazla çektiği sonucuna ulaşılmıştır. Gatewood ve diğerleri (1993) tarafından yapılan araştırmada potansiyel adayların aynı kuruma ilişkin farklı kurumsal ve istihdam imajlarına sahip olduğu ve kurumsal imajın ve istihdam imajının örgütle iletişimi sürdürme konusundaki ilk kararlarının önemli öncülleri olduğu saptanmıştır. Lemmink ve diğerleri (2003) kurumsal imaj ve kurumun istihdam imajının (yazarlar, kurumsal imaj ve kurumun istihdam imajını ayrı ayrı değerlendirmiştir) adayların başvuru niyetleri üzerine etkilerine yönelik yaptıkları araştırmada; iki imaj türünün de adayların başvuru niyetlerinin güçlü öncülleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kurumsal imaj, olumlu istihdam imajının temelini oluşturmaktadır. Tsai ve Yang (2010: 50) örgütsel çekicilik ve imaj arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarında, kurumsal ürün imajı, kurumsal vatandaşlık imajı ve kurumsal imajın örgütsel çekiciliğin önemli öncülleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lievens ve diğerleri (2001) tarafından yapılan araştırmada ise katılımcıların merkezî olmayan, büyük ve orta ölçekte ve uluslararası örgütleri işveren olarak daha çekici buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu tez kapsamında elde edilen veriler, işletmelerin sahip olduğu birçok özelliğin, örgütsel çekicilikleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Nitelikli insan kaynağına sahip olmak, işletmelerin en önemli amaçlarından biridir. Bu amacın yerine getirilmesi ise insan kaynaklarının işletmelere çekilmesinde etkili olan faktörlerin bilinmesini gerekli kılmaktadır. Örgütsel çekiciliği etkileyen

birçok faktör bulunmaktadır. Yapılan ampirik araştırmalarda adayların kişiliği ve değerleri gibi etkenlerin yanında, işletmelerin bir işveren olarak sahip olduğu özellikler ve çalışanlarına sunduğu faydalar, işe alım çalışmaları, kurumun kültürü ve değerleri, kurum imajı, kurum itibarı, kurumun tanınırlığı, iş ve yaşam dengesine yönelik çalışmaları, kariyer fırsatları gibi birçok faktörün örgütsel çekicilik üzerinde etkili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

İşveren markalaşması, örgütsel çekicilik bağlamında öne çıkan kavramlardan biridir. Jenner ve Taylor (2007: 7–8) son zamanlarda işveren markalaşmasının öneminin artmasının nedenlerini, örgütsel ve sosyal hayatta temel bir kavram olarak markanın yükselişi, İnsan Kaynakları profesyonellerinin güvenilirlik ve stratejik etki arayışları, işgücü pazarı koşulları ve çalışan bağlılığının desteklenmesine olan ilgideki artış olarak açıklamaktadır. İşletmelerin nitelikli çalışanlara sahip olmak için rakiplerinden ayrılması ve iyi bir işveren olduğunu tüm paydaşlarına anlatması, işveren özellikleri aısından güçlü bir markaya sahip olması temelinde gerçekeşmektedir. Ürün markalarının tüketicileri satın almaya yöneltmesine benzer şekilde, işveren markaları da çalışanları kuruma çekmektedir. İşveren markası olabilmek ise bütünsel ve uzun süreli çalışmaları gerektirmektedir. Güçlü bir işveren markasına sahip olmak isteyen işletmeler, gerek istihdamla ilgili gerekse diğer alanlarda yürüttüğü çalışmaların işveren markalarını etkilediğinin farkında olarak hareket etmeli ve işveren markası olabilmek sorumluluğunu tüm bölümlere ve farklı düzeylerde tüm çalışanlarına yaymalıdır.

İşveren markalaşması çalışan tatmini, çalışan yıpranmalarının azalması/gecikmesi, en iyi adayları bulma yeteneği, en iyi adayların başvurularının çekilmesi, çalışan tavsiyelerinin artması, işletmenin kariyer sitesini ziyaretler, olumlu medya tavrı (JWT Inside, 2006: 3), pazarda doğru farklılaşmak, doğru istihdam mesajları dizisi, aday/yeni başlayan yolculuğu ile uyum, dişsal olarak nasıl algılandığının açıklığı, medya yatırımının sıkı çalışması, aday havuzları ile lokasyon ve demografik gruplar arasında algıların nasıl olduğu, çalışanlara karşı şeffaflık, mevcut çalışanların bağlılığının arttırılması (Wilkinson, 2008: 4) gibi pekçok konuda işletmelere fayda sağlamaktadır. İşletmelerin, sahip oldukları işveren markalarını

güçlendirmeye yönelik çalışmalar içinde olması, belirtilen faydalardan en üst düzeyde yararlanmalarını sağlayacaktır. Bu anlamda işletmelerin kurumsal yapıları, ürünleri ve hizmetleri, paydaşları, faaliyet gösterilen sektör gibi unsurları göz önünde bulundurarak işveren markası yönetimi sürecine yön vermeleri ve her bir aşamanın titizlikle yürütülmesi, güçlü bir işveren markasına sahip olmak açısından büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte potansiyel çalışanlar, gelecekte çalışması muhtemel olan işletmeler konusunda farklı kaynaklardan yayılan daha fazla mesaja maruz kalmakta ve bir işveren olarak (yayılan mesajlar istihdamla ilgili olmasa da) işletmeye ilişkin değerlendirmeler de bulunmaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin insan kaynağı açısından çekicilikleri ile ilgili olarak potansiyel çalışanların hem istihdamla hem de işletmelerin diğer çalışmaları ile ilgili mesajlardan etkilendiği söylenebilmektedir. Bu durum, işletmeleri yalnızca iş ilanları, işe alım görüşmeleri, kariyer etkinlikleri gibi insan kaynakları uygulamalarının değil aynı zamanda pazarlama, iletişim gibi diğer yönetsel alanlarda gerçekleştirilen faaliyetlerin işveren marka yönetimi sürecine etki ettiğinin farkında olarak çalışmalarına yön vermesi konusunda teşvik etmektedir. İşveren markalaşması sürecinde bütünsel bir bakış açısı ile hareket edildiğinde, mevcut ve potansiyel çalışanların yanında işletmelerin tüm paydaşlarına tutarlı mesajlar iletilebilecektir. Böylece söz konusu paydaşlarda bir işveren olarak işletmeye dair güçlü algılar oluşturulabilecektir.

Tez çalışmasının konusu, işveren markalaşması ve örgütsel çekicilik ile ilgilidir ve tez kapsamında örgütsel çekiciliğin arttırılmasında işveren markalaşmasının rolünü ortaya koymak ve örgütsel çekicilik bağlamında işveren markası faktörlerine ilişkin bir ölçek geliştirmek amaçlanmaktadır. Konuyla ilgili çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle araştırmacı nitel ve nicel yöntemleri kullanarak veri elde etmeyi ve söz konusu veriler doğrultusunda ölçek geliştirmeyi amaçlamıştır. Nitel yöntemler, katılımcıların öngörülerini elde etmeye ve geniş bir perspektiften ölçek maddelerini geliştirmeye olanak sağlamıştır.

Araştırmanın temelini oluşturan Gömülü Teori, araştırmacıya verilerin elde edilmesinde ve analizinde yol göstermiştir. Nitel yöntemler ile elde edilen veriler doğrultusunda araştırmacı, kategoriler ve alt kategoriler oluşturarak aralarındaki ilişkileri keşfetme yönünde çaba göstermiştir. Bu süreçte elde edilen veriler, ölçek maddelerinin geliştirilmesi açısından yeterli olmuştur. Şöyle ki gerek odak grup görüşmeleri, gerekse derinlemesine görüşmelerde katılımcıların, görüşlerini belirtmek ve beklentilerini aktarmak konusunda oldukça açık ve rahat olduğu gözlenmiştir.

Araştırma, ölçeğin geliştirilmesi ve ölçeğin uygulanması olmak üzere iki temel aşamadan oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesini amaçlayan birinci aşamada, ölçek faktörlerini belirleme anketi, odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Ölçek faktörlerini belirleme anketi ile geliştirilen ölçekte hangi faktörlerin yer alması gerektiği belirlenmiştir. Odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmeler ise faktörlerin maddelerinin geliştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Böylece araştırmanın birinci aşamasında ölçek oluşturulmuştur. Ölçeğin uygulanmasını içeren ikinci aşamada ise pilot uygulama ve ana araştırma yapılmıştır.

Tez kapsamında literatür incelemesinin ardından, alandaki teorik ve ampirik çalışmalardan yola çıkarak örgütsel çekicilik bağlamında işveren markası bileşenleri saptanmıştır. Söz konusu bileşenler Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Maaş ve Diğer Maddi Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Kurum Kültürü, Kariyer Fırsatları/Gelişimi, Çalışma Ortamı, Liderlik/Yönetim, Ürün/Hizmet Markası ve İşletme Özellikleri olarak sıralanmaktadır.

Tez sürecinde geliştirilecek ölçeğin beş faktörlü olmasına karar verilmiştir. Hangi faktörlere yönelik ölçek geliştirileceğinin saptanması için ölçek faktörlerini belirleme anketi yapılmıştır ve anket katılımcılarından iş başvurularında kendileri için en önemli olan bileşenleri sıralamaları istenmiştir. Katılımcıların ilk beş tercihi çalışma ortamı, maaş ve diğer maddi faydalar, kariyer fırsatları/gelişimi, iş ve yaşam dengesi ve işletme özellikleri olarak sıralanmıştır. Ölçek faktörlerini belirleme anketi ile elde edilen

verilere göre kurum kültürü, liderlik/yönetim, ürün/hizmet markaları ve kurumsal sosyal sorumluluk, adayların iş başvurularında diğer bileşenlere göre daha az etkili olmaktadır.

İşveren markası ölçeğinde yer alacak faktörler belirlendikten sonra, söz konusu faktörlerin maddelerini belirlemek amacıyla odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Tamamen görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda, ölçekte yer alacak maddeler belirlenmiş, söz konusu maddelere daha önce yapılan çalışmalardan ekleme yapılmamıştır. Gömülü Teori, her aşamada araştırmacıya rehberlik etmiş, görüşmeler süresince, elde edilen bulgulardan hareketle temalar ve aralarındaki ilişkiler keşfedilmeye çalışılmıştır. Katılımcılar, mevcut işverenleri, geçmiş deneyimleri ve ideal işverenlerine ilişkin birçok konudan söz etmiş, değer görülen bir çalışma ortamından, uluslararası kariyer fırsatlarına kadar birçok konuda beklentilerini dile getirmiştir.

Görüşmelerde aynı zamanda katılımcılardan ideal işverenlerini tasvir ettikleri kolaj çalışmaları yapmaları istenmiştir. Katılımcılar, kendilerine sunulan dergilerden istedikleri görselleri kullanmak suretiyle çalışmak istedikleri işletmeleri resmetmişlerdir. Hazırlanan kolajların üzerinde düşünülerek ve özenli bir şekilde oluşturulduğu gözlenmiştir. Katılımcılar, farklı görselleri çeşitli beklentilerini anlatmak için kullanmışlar ve sonuç olarak ortaya ideal işverene dair bütünsel tablolar ortaya çıkmıştır. Kullanılan bu projektif teknik, katılımcıların kelimelerle ifade zorunluluğu olmadan beklentilerini aktarmasına olanak sağlamıştır.

Odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmeler ile elde edilen veriler, tez kapsamında geliştirilecek ölçeğin temelini oluşturmuş, katılımcıların görüşleri dışında teorik çalışmalardan ya da daha önce yapılan araştırmalardan bir ekleme yapılmamıştır. Görüşmeler sonucunda, beş faktör ve 72 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek bu haliyle pilot bir gruba uygulanmış ve elde edilen veriler doğrultusunda bazı maddelerde değişiklik yapılmış, bazı maddeler ise ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin yeni hali, beş faktörlü ve her bir faktör 12 madde olmak üzere toplam 60 maddeden oluşan bir yapıya kavuşmuş ve ana uygulama yapılmıştır. Ana uygulama verileri analizi

sonucunda, bazı maddeler, teorik uygunsuzlukları veya faktör yüklerinin az olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak geliştirilen ölçek, beş faktörlü ve 43 maddeden oluşan bir yapı haline gelmiştir.

Bu araştırma, adayların bir işveren olarak işletmelerden birçok beklentisi olduğunu göstermiştir. Yüksek maaş vermek, nitelikli bir çalışanı çekmek ve elde tutmak için tek başına yeterli değildir. Maaşın yanı sıra kariyer beklentileri, iş ve yaşam dengesinin sağlanması, değer görülen işyeri, dayanışma ve takım ruhu, fiziksel olarak konforlu çalışma ortamı, takdir görmek, çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşabilmek, düşüncelerini rahatça ifade etmek, huzurlu bir şekilde işlerini yürütmek, eğitim olanakları, yurtdışında çalışma fırsatları gibi pek çok faktör, işletmelere yapılan iş başvurularını ve/veya çalışanların kuruma bağlılığını etkilemektedir. Bu doğrultuda, nitelikli çalışanlara sahip olmak isteyen işletmeler, çalışanları sadece para vererek mutlu edemeyeceğinin ve verimlilik sağlayamayacağını farkında olmalıdır. Ancak bu durumun diğer bir boyutu, çalışanların beklentilerini karşılamasa da bir işletmeye başvurma ve/veya orada çalışma konusunda zorunlulukları olabilmesidir.

Görüşmeler sırasında bazı katılımcılar, mevcut işyerlerinde çalışmak istememesine rağmen, “*para kazanmak*” zorunda olması nedeniyle işlerinden ayrılmadıklarını açıkça dile getirmiştir. Örneğin 5 yılı aşkın süredir aynı işyerinde çalışan bir katılımcı, “Çalışmaya başladığı ilk aylardan itibaren ayrılmak istediğini, ancak işsizlik nedeniyle çalışmaya mecbur olduğunu, kendini mevcut işyerinde çok mutsuz ve değersiz hissettiğini” aktarmıştır. Katılımcı, “Hiç değilse para kazanıyorum” diyerek, mutsuz olduğu bir işletmede, üstelik de çok uzun bir zamandır çalışmayı sürdürmektedir. Katılımcıların anlattıkları doğrultusunda, bu örnekler çoğaltılabilir. İşsizlik, “Daha iyi bir işyeri zaten bulamam” düşüncesi, çalışma ve para kazanma mecburiyeti, insanları istemedikleri koşullarda çalışmak zorunda bırakabilmektedir. Nitekim Uyanık (2008: 218) tarafından ifade edildiği şekilde “12 aydan daha uzun süreli işsiz kalanlar hızla artmaktadır. Bu süreç, işgücünün iş arama sürelerini artırırken daha önceki işlerine göre daha olumsuz şartlarda iş kabul etme mecburiyeti ile karşı

karşıya kalmalarına neden olmakta, yaşam koşullarında olumsuz değişiklikler yapma eğilimine girmektedirler”.

Tez çalışmasında elde edilen bulgulara dayanarak üzerinde durulması gereken konulardan biri, katılımcıların maaş beklentilerine ilişkin olmaktadır. Görüşmelerde bazı katılımcılar, ihtiyaçlarını karşılayacak kadar para beklentisi içinde olurken; diğerleri çok para kazanmak istediğini belirtmiştir. Katılımcıların hayatlarını devam ettirecek para beklentisinin düzeyi ise sosyal ihtiyaçlarını da karşılayacak şekildedir. Bu durum, katılımcıların çoğunluğunun çalışması nedeniyle, belirli bir maddi düzeye ulaşmış olmasından kaynaklanabilmektedir. Dolayısıyla katılımcılar için sosyal beklentilerinin karşılanması, neredeyse temel ihtiyaçları kadar önemlidir.

Tezin ana amacı olmasa da araştırma kapsamında elde edilen veriler, küreselleşme ve neoliberalizmin çalışma hayatı üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmayı gerekli kılmaktadır. Çımrın (2009: 199) tarafından ifade edildiği şekilde “Toplumsal siyasalar alanından devletin gücünün sarsılması ile birlikte ekonomik arenada ulus ötesi kuruluş ve antlaşmaların egemen olması söz konusu olmuştur”. Araştırma kapsamında katılımcıların söz ettikleri uluslararası kariyer fırsatları, rekabetçi çalışma ortamı, işletmenin kurumsal ve tanınır olması gibi beklentiler, oluşan çalışma ortamı yapısı hakkında önemli ipuçları vermektedir. Nitekim uluslararası bir işletmenin üyesi olmak ve onunla gururlanmak, görüşmeler sırasında katılımcıların dile getirdikleri konulardan biri olmaktadır.

Günümüzün küresel rekabet ortamı, yalnızca işletmeleri değil, aynı zamanda çalışanları da birbiri ile rekabet eder duruma getirmiştir. Daha iyi işletmelerde çalışma isteği ve daha yüksek pozisyonlar gibi birçok beklenti, işletmelerin çekiciliğini etkilemektedir. Birçok katılımcının işletmenin tanınır olması, büyük olması, uluslararası olması gibi işletme özelliklerinin çok önemli olduğunu belirtmesi, Sosyal Kimlik Teorisinin (Bknz: Örgütsel Çekicilik İle İlgili Teoriler) “*İnsanların kendilerini örgütsel üyelikleri ile de sınıflandırdığı*” önermesini doğrulamaktadır.

“Yeni teknolojilerin üretim sürecine dâhil olması, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ve çokuluslu şirketlerin ortaya çıkmasıyla başlayan süreç, emeğin vasıf düzeyinin artmasına ve küresel bir nitelik kazanmasına neden olmuştur” (Işık, 2009: 147). Uyanık (2008: 214–215) yukarıda yer alan görüşü, “Teknolojik gelişmeler yüksek nitelikli işgücü ihtiyacını arttırmakta, niteliksiz ya da düşük nitelikli işgücüne olan talep azalmaktadır. Dünyada ciddi bir işsizlik sorunu yanında nitelikli işgücü açığı da istihdam sorununu ağırlaştırmaktadır” diyerek desteklemektedir. Bu tezde gerek nitel, gerekse nicel araştırmalarda katılımcıların işletmelerden kariyerlerine ve eğitimlerine ilişkin yatırım yapmalarını beklemeleri, günümüz çalışanlarının “*kendilerini sürekli geliştirme*” amaçlarının veya zorunluluklarının bir göstergesi olmaktadır. Bu tezin ölçek uygulamasında yüksek lisans mezunu olan katılımcıların sayısının 141, doktora mezunu olan katılımcıların sayısının 14 olması “*daha fazla eğitim, daha fazla kariyer*” amacının bir başka göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir.

“Temel olarak piyasanın düzgün işlediği ve mümkün olduğu kadar toplumsal yaşamın bütün alanlarına yayılması gerektiği fikrine dayanan neo-liberalizm, küreselleşmeyi başından bu yana “devletin küçültülmesi” söylemi ile birlikte savunmaktadır” (Çımrın, 2009: 201). Bu anlamda adaylar, kamu kurumlarından daha çok işletmelerde iş aramak durumundadır. Tez çalışmasında nitel yöntemlerle ideal işveren tasvir edilmiş ve ana araştırma anketi ile de bu beklentiler test edilmiştir. Ancak çalışanların beklentileri ile işletmelerin sundukları arasında büyük farklar olabilmektedir. Görüşmeler sırasında katılımcıların (Toplam 42 katılımcı) neredeyse tamamı (4 katılımcı dışında) ideal bir işveren olmadığını düşünmektedir. Bu noktada üzerinde durulması gereken konu, işletmelerin ideal bir işveren olma amaçları olup olmadığıdır.

İşletmeler, kâr amacı gütmektedirler. Eğer kâr sağlıyorsa, “Çalışanların mutlu olması veya ideal bir işveren olmak önemli midir?”. Bu sorunun cevabı, işletmelerin ideal bir işveren olma yönündeki çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Işık (2009) tarafından belirtildiği şekilde “Artan uluslararası rekabet ve teknolojik yeniliklerin getirdiği yeni ekonomik şartların ve çalışma biçimlerinin işçi sendikalarının güç ve

etkilerini azaltması; işverenlerin pazarlık güçlerini arttırmıştır”. Dolayısıyla bu açıdan değerlendirildiğinde iyi bir işveren olmak, bir anlamda işverenlerin kararları doğrultusunda gerçekleşmektedir.

Bir işletme, kâr elde etmenin ötesinde “*Çalışan odaklı*” ise çalışanların beklentilerini karşılayan ideal bir işveren olmak için çaba göstermeleri beklenmektedir. Görüşmeler sırasında katılımcıların çoğunluğu, ideal işverenin olmadığını düşünse de bazı çabalarla (çalışanlara değerli olduklarını hissettirmek, kariyer planları hazırlamak, maaşları arttırmak gibi) mevcut işyerlerinin “*Daha çalışılabilir bir yer*” olabileceğini vurgulamaktadır. Bu anlamda ideal bir işveren olmak öncelikle, işletmenin tümüne egemen olan “*Çalışan değerlidir*” anlayışında yatmaktadır. Nasıl ki “*Müşteri değerlidir*” demek, ona en iyi hizmeti sunmayı gerektiriyorsa, “*Çalışan değerlidir*” demek de ideal bir işveren olmak yönünde çaba göstermeyi gerekli kılmaktadır.

Katılımcılar, yapılan görüşmelerde bir işveren olarak çalışanlarına sunduğu olanakları bilmeseler de, işletmelerle ilgili sahip olduğu bilgilerin iş başvurularında etkili olduğunu vurgulamışlardır. Bu durum İşaret Teorisinin (Bknz: Örgütsel Çekicilik İle İlgili Teoriler) “*Adayların işveren olarak işletmenin nasıl bir yer olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olmasa da, adayların mevcut bilgilerinin örgütsel çekiciliği arttırabileceği*” görüşünü destekler niteliktedir.

Katılımcıların görüşmelerde ifade ettikleri bir konu, bazı işletmelerin “*Çalışanların zamanını değil, çalışanların kendisini satın aldığı*” düşündükleridir. Bu anlayış, “*Ben para veriyorum ve benim istediklerimi yapmak zorunda*” şeklinde kendini göstermektedir. İşletmeler, çalışanların belli bir zaman dilimi içinde gösterdikleri çabanın karşılığında maaş vermektedir. Ancak çalışanları “*İşletmenin her istediğini yapması gereken biri*” olarak görmek, çalışanlara verdiği zararın yanında, bu anlayışa sahip olan işletmeler için de uzun dönemli kayıplara yol açacağı açıktır. Dolayısıyla çalışanların desteğini almak ve kurumsal başarıyı arttırmak isteyen işletmelerin İş Kanunu’nun getirdiği zorunlulukları tam olarak yerine getirmenin ötesinde iyi bir işveren olmak için de çaba göstermeleri gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen yargılardan hareketle, tezin ideal işvereni tasvir etmek açısından işletmelere önemli veriler sağladığı söylenebilir. Farklı alanlarda eğitim almış, farklı iş deneyimlerine sahip ve farklı pozisyonlarda çalışan katılımcılar, yaşadıkları veya duydukları çerçevesinde, işverenlerin yapması veya yapmaması gereken birçok konunun üzerinde durmuş, kendilerini mutlu veya mutsuz eden olayları aktarmıştır. Tez sürecinde nitel yöntemler, beklentilerin ölçek maddelerine yansımalarını sağlamış, ölçeğin uygulanması ile de söz konusu beklentiler test edilmiştir.

İşletmelerin ideal işveren olmaya yönelik çabalar içinde olması, işveren marka stratejileri geliştirmeleri ve söz konusu stratejiler doğrultusunda hareket etmeleri, çalışanların beklentilerinin karşılanmasının belirleyicisi olmaktadır. Bu anlamda işletmelerde insan kaynağının değerli olduğuna ilişkin inancın yerleşmiş olması ve bu anlayışın tüm çalışmaları yönlendirmesi, güçlü bir işveren markasına sahip olmanın temelini oluşturmaktadır.

Tez kapsamında çizilen “*ideal işveren*” tasviri, çalışanların nasıl bir yerde çalışırsa mutlu, motive ve verimli olacağına dair işaretler içermektedir. Beklentilerin karşılanmadığı durumlarda, yaşanan hayal kırıklıkları ise birçok katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Bir işveren markasına sahip olmak, işletmelerin beklentileri göz önünde bulundurması ve bütünsel bir bakış açısı ile hareket etmesini gerektirmektedir. Sonuç olarak işveren markası, çalışanların işletmelere çekilmesini sağlamakta ve çalışan başarısı temelinde kurumsal başarıyı arttırmaktadır.

İşveren markası yönetimi sürecinde bir diğer önemli nokta, uzman kişilerin istihdam edilmesi gereğidir. Henüz çok yaygın olmasa da işletmelerde işveren markası birimlerinin oluşturulması da işveren markası çalışmalarının tek bir merkezden yönetilebilmesini sağlayabilir. İşveren markası yönetiminde, işletmelerin insan kaynakları ve iletişim bölümlerinin koordineli çalışmaları oldukça önemlidir. Ancak işletmelerin insan kaynakları ve iletişim bölümlerinin dışındaki diğer bölümleri arasında da sürekli bilgi akışı olması, amaçların paylaşımı ve olası sorunların çözümü, işletmenin tümünde bütünsel bir anlayışı gerekli kılmaktadır. Nitekim potansiyel çalışanlar, bir

işletmede çalışmaya başladıktan sonra söz konusu işletmeyi beklentilerinden farklı olarak değerlendirebilmektedir. Bu nedenle işveren markası bağlamında kurumun mevcut ve potansiyel çalışanlarına verdikleri mesajlar arasında tutarlılık sağlanmalıdır.

Tez kapsamında elde edilen verilerin, çalışanların istedikleri gibi bir işyerinde bulunmaları, işletmelerin de nitelikli çalışanlara sahip olmaları açısından katkı sağlaması hedeflenmektedir. Tezin akademik literatür yanında iş dünyasına da yararlı olması ve gelecek araştırmalar için referans olabilmesi de araştırmacının beklentileri arasındadır.

Bu çalışmada, örgütsel çekicilik, adaylar açısından irdelenmiştir. İleri de yapılacak çalışmalarda, işletmelerin de araştırma süreci içine alınması, farklı perspektiflerden bulgular elde edilmesini sağlayacaktır. Böylece çalışma ilişkisi açısından her iki tarafın da beklentileri göz önünde bulundurularak daha detaylı değerlendirmeler yapmak mümkün olacaktır.

Örgütsel çekicilik araştırmalarının daha farklı gruplarla ve farklı şehirler de yapılmasının ve elde edilen bulguların karşılaştırılmasının, iş başvurularında etkili olan faktörlerin daha geniş bir alandan elde edilen verilerle değerlendirilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca farklı ülkelerde yapılan araştırmaların karşılaştırılması, günümüzün iş dünyasında farklı kültürlerin örgütsel çekicilik üzerindeki etkilerini görmek açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1991). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy. creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity*. New York: The Free Press.
- Adolph, S., Hall, W., & Kruchten, P. (2011). Using grounded theory to study the experience of software development. *Empir Software Eng*, 16: 487–513.
- Aggarwal, S. (2008). *Brand management: A theoretical and practical approach*. New Delhi: Global India Publications.
- Aiman–Smith, L., Bauer, T., & Cable, D. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 219–237.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243–253.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. (2002). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3): 185–206.
- Ambler, T., & Styles, C. (1996). Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions, *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (7), 10–19.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *The Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39.

- Austermuehle, P. (2007). The business case for employer branding. http://www.hodes.com/solutions/branding/branding_wp.asp, Erişim Tarihi: 12.07.2011.
- Bach, S. (2005). *Managing human resources: Personnel management in transition*. Malden: Blackwell Publishing.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 845–856.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Baş, T. (2011). *İşveren markası Yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Baş, T., & Akturan, U. (2011). *Nitel araştırma yöntemleri: Nvivo 7.0 ile nitel veri analizi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Bauer, T. N., & Aiman–Smith, L. (1996). Green career choices: The influences of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Psychology*, 10, 445–458.
- Beder, S. (2002). Environmentalists Help Manage Corporate Reputation: Changing Perceptions Not Behaviour. *Ecopolitics: Thought and Action*, 4 (4), 60–72.
- Belt, J. A., & Paolillo, J.G.P. (1982). The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement, *Journal of Management*, 8(1), 105–112.

- Berg, B. L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bergstrom, K., & Anderson, M. (2001). Delivering on promises to the marketplace: Using employment branding to build employee satisfaction. *Journal of Integrated Communications*, <http://jimc.medill.northwestern.edu/JIMCWebsite/2001/peoples.pdf>, Erişim Tarihi: 12.07.2011.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bratton, J., & Gold, J. (2000). *Human resource management: Theory and practice*, New Jersey: Macmillan Press.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS–Kent Pub.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20, 531–551.
- Bruce, D., & Harvey, D. (2010). *Marka bilmecesi*. Aslı Özer (çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Bryant, T., & Charmaz, K. (2007). Introduction. In T. Bryant, & K. Charmaz (Eds.), *The Sage handbook of grounded theory*. London: Sage Publications.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). The new world of work and organizations: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 83–85.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 50–59.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929–947.

- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: a person–organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317–348.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (115–163). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Cable, D. M., & 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.
- Cable, D. M., Aiman–Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1076–1085.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L., & Mecham, R. L. (2002). Recruitment evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55 (2), 461–490.
- Carmeli, A. & Tishler, A. (2005). Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises, *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13–30.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.
- Chattopadhyay, T., Dutta, R. N., & Sivani, S. (2010). Media mix elements affecting brand equity: A study of the Indian passenger car market. *IIMB Management Review*, 22, 173–185.

- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087–2091.
- CIPD Raporu (2007). Employer branding A no-nonsense approach, http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886DC00276F2208/0/emp_brand_guid.pdf, Erişim Tarihi: 23 Temmuz 2009.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K., (2007). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Collins, C. J. (2006). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series, Working Paper 06 – 09.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management, *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1): 3–21.
- Corporate Leadership Council (1999). The employment brand: building competitive advantage in the labour market. Washington.
- Corporate Research Forum Toplantı Notları (2005). The employer brand and employee engagement. Event Leader: Andrew Lambert, <http://crforum.co.uk/>, Erişim Tarihi: 22 Aralık 2009.
- Cravens, K. S., & Goad Oliver, E. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49 (4), 293–302.
- Çımrın, F. K. (1999). Küreselleşme, Neo-liberalizm ve refah devleti ilişkisi üzerine. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 23, 195–204.

- Davies, D. (2002). Risk management protecting reputation reputation risk management–the holistic approach. *Computer Law & Security Report*, 18 (6), 414– 420.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.
- Deb, T. (2006). *Strategic approach to human resource management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributers.
- Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry*. San Diego, CA: Academic Press.
- Doorley, J., & Garcia H. F. (2007). *Reputation management: The key to successful corporate and organizational communication*. New York: Routledge.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations*. New York: Oxford University Press.
- Economist Intelligence Unit & Heidrick & Struggles. (2007). Mapping global talent essays and insights, <http://www.heidrick.com/publicationsreportspublicationsreports/mappingtalentglobal.pdf>, Erişim Tarihi: 20 Kasım 2010.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901–919.
- Employer branding through employment and volunteer services recruit the best, keep the best, build employee loyalty and goodwill (2003). White Paper, www.workforce-os.com, Erişim Tarihi: 11 Aralık 2010.

- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22.
- Fernon, D. (2008). Maximising the power of the employer brand. *Admap*, 49–53.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., & Harris, M. M. (2002). The recruitment interview process persuasion and organization reputation promotion in competitive labor markets. *Human Resource Management Review*, 12 (3), 359–375.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What is a name? Reputation building and corporate building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 210–250.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (2003). *Fame and fortune how successful companies build winning reputations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gandhi, L., & Kumar, S. K. (2010). Is employer branding an influencing factor for accepting an offer?. *Rai Management Journal*, 7(1), 25–35.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414–427.
- Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama araştırmaları*. İstanbul : Beta Basım Yayım.
- Bruce, D., & Harvey, D. (2010). *Marka bilmecesi*. Aslı Özer (çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Geylan, R., Bilgin, L., Taşçı, D., Benligiray, S., & Tonus, Z. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 820.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L., (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing.
- Glaser, B.G. & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 5 (2), <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-04/2-04glaser-e.htm>, Erişim Tarihi: 10 Haziran 2012.
- Goltz, S. M., & Giannantonio, C. M. (1995). Recruiter friendliness and attraction to the job: The mediating role of inferences about the organization, *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 109–118.
- Gomes, D. R., & Neves, J. (2010). Employer branding constrains applicants' job seeking behaviour?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223–234.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of the competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114–135.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8 (4), 5–13.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280.
- Grigg, K., & Da Silva, D. (2008). The role of work life balance employer brands and regional skill shortages. Association of Industrial Relations Academics of

Australia and New Zealand Conference. February 06 2008, Melbourne, Australia.

Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, 49–59.

Harold, C. M., & Ployhart, R. E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 191–218.

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63 (6), 986–1001.

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5): 967–988.

Honeycutt, T. L. & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction, *Journal of Vocational Behavior*, 50, 271–290.

HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi (2011).

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

Işık, V. (2009). Endüstri ilişkilerinin yeni yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği örgütsüzleştirme stratejisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 147–176.

Jenner, S., & Taylor, S. (2007). Employer branding the latest fad or the future for HR? CIPD Report, www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B.../empbrandlatfad.pdf, Erişim Tarihi: 12 Mart 2010.

- Joo, B. K., & McLean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resources Development Review*, 5(2), 228–257.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359–394.
- JWT Inside (2006) How to measure the impact of employer branding. http://www.jwtinside.com/docs/measure_impact_of_employer_branding.pdf, Erişim Tarihi: 10 Haziran 2010.
- Kanar, A. M., Collins, C. J., & Bell, B. S. (2008). *How does unfavorable information impact job seekers' organizational attraction?* Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/487/>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2010.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Kempster, S. & Parry, K.W. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *The Leadership Quarterly*, 22, 106–120.
- Kgobe, F. H. (2010). Exploring the significance of employer brands in the attraction and retention of talent for South African organisations. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, Master Tezi.
- Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: an exploration of small business attraction and retention practices, *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320–335.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *British Medical Journal*, 311, 299–302.

- Kitzinger, J., & Barbour, R. (2001). Introduction: The challenge and promise of focus groups. In R. Barbour, & J. Kitzinger (Eds.), *Developing Focus Group Research: Politics, Theory and Practice* (1–20). London: Sage Publications.
- Kolodinsky, R. W., Madden, T. M., Zisk, D. S., & Henkel, E. T. (2010). Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors, *Journal of Business Ethics*, 91, 167–181.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Langford, J., & McDonagh, D. (2003). Introduction. In J. Langford, & D. McDonagh (Eds.), *Focus Groups: Supporting Effective Product Development*, New York: Taylor & Francis.
- Lawler, E. E. III., Kuleck, W. J., Jr., Rhode, J. G., & Sorensen, J. E. (1975). Job choice and post decision dissonance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 133–145.
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1–15.
- Lievens, F., & Chapman, D. (2009). Recruitment and selection. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The Sage Handbook of Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.

- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person–organisation fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30–51.
- Lievens, F., Van Hove, G. & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553–572.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18: 45–59.
- Liu, L. (2010). Employer branding and diversity How to attract talented females into R&D oriented corporations. Master of Science Thesis, Stockholm, Sweden 2010, Royal Institute of Technology School of Computer Science and Communication.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), 64–66.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR’s strategic role. *SHRM Research Quarterly*, http://www.improvedexperience.com/doc/02_LeveragingEmployeeEngagement_for_Competitive_Advantage2.pdf, Erişim Tarihi: 20 Şubat 2011.
- 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.
- Luce, R. A., Barber, A. E., & Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society*, 40(4), 397–415.

- Mahalingam, C. (2008). Employer branding is important. *Business Line*, <http://www.thehindubusinessline.com/todays-paper/tp-new-manager/article1116047.ece>, Erişim Tarihi: 17 Ekim 2009.
- Martin, G. (2007). Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?, employer branding the latest fad or the future for HR? CIPD Report, 18–23, www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B.../empbrandlatfad.pdf, Erişim Tarihi: 12 Mart 2010.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR*, Burlington: Butterworth–Heineman Publications.
- McLean, Koehler, Sparks & Hammond Danışmanlık Şirketi (2007). The three cs of employer branding: culture, commitment and communication. <http://www.mksh.com/content/documents/2-employer-branding.pdf>, Erişim Tarihi: 23 Mart 2010.
- Melin, E. (2005). Employer branding. Likenesses and differences between external and internal employer brand images, Master Tezi.
- Meyer, A. D. (1991). What is strategy’s distinctive competence?. *Journal of Management*, 17(4), 821–833.
- Michaels, E., Handfield–Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Minchington, B., & Thome, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources*, October/November, 14–16.
- Mitlacher, L. & Welker, A. (2010). Remuneration systems, employer attractiveness and demographic change: an analysis of anaesthetists in german hospitals. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4), 272–284.
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups, *Annual Review of Sociology*, 22: 129–152.

- Morita, A. (1989). *Made in Japan: Bir Japon Mucizesi Sony*. Yakut Güneri (çev), İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160–175.
- Mosley, R. (2007). Employer brand leadership a roadmap. www.pib.co.uk, Erişim Tarihi: 21 Eylül 2010.
- Oğuz, N. (2012). İşveren markası ve kabiliyeti cezbetme üzerine etkisi. T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *The Journal of Marketing*, 63, 33–44.
- Pallant, J. (2003). *SPSS Survival Manual*. Buckingham: Open University Press.
- Personified Danışmanlık Şirketi (2009). Employment branding defining and delivering your employment promise, <http://img.icbdr.com/images/personified/employmentbrandingwhitepaper.pdf>. Erişim Tarihi: 12 Ekim 2010.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9–28.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897.
- Powell, G.N. & Goulet, L. R. (1996). Recruiters' and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. *The Academy of Management Journal*. 39 (6), 1619–1640.
- Ralston, S. M. (1993). Applicant communication satisfaction, intent to accept second interview offers, and recruiter communication style. *Journal of Applied Communication Research*, 21(1), 53–65.

- Ralston, S. M., & Brady, R. (1994). The relative influence of interview communication satisfaction on applicants' recruitment interview decisions. *Journal of Business Communication*, (31)1, 61–77.
- Rampl, L. V., Opitz, C., Welppe, I., & Kenning, P. (2011). Applying versus buying: Neural correlates of first choice employer brands and similarities and differences to first choice consumer brands, NeuroPsychoEconomics Conference Proceedings, 26–27 May 2011, Munich.
- Reed, A. (2001). Distinguishing marques. *People Management*, <http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2001/10/1207.htm>, Erişim Tarihi: 20 Eylül 2010.
- Rentsch, J. R. & McEwen, A. H. (2002). Comparing personality characteristics, values, and goals as antecedents of organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 225–234.
- Rosethorn, H. (2009b). *Origins Two Roots to the Family Tree*. In H. Rosethorn, Members of Bernard Hodes Group and Contributors. *The employer brand: Keeping faith with the deal* (3–16). Burlington: Gower.
- Rosethorn, H., & Mensink, J. (2007). Employer branding – more than just a fashion statement?, CIPD Report, www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B.../empbrandlatfad.pdf, Erişim Tarihi: 12 Mart 2010.
- Rynes S. L., Schwab D. P., & Heneman, H. G. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior & Human Performance*, 31 (3), 353–364.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. CAHRS Working Paper Series, Paper 412, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/412>, Erişim Tarihi: 13 Mart 2011.

- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.
- Schein, V. E., & Diamante, T. (1988). Organizational attraction and the person–environment fit. *Psychological Reports*, 62 (1), 167–173.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773.
- Sekiguchi, T. (2004). A preliminary investigation of the cognitive process of Japanese undergraduate job seekers. *Osaka Keidai Ronshu*, 55(3), 123–136.
- Spitzmüller, C., Neumann, E., Spitzmüller, M., Rubino, C., Keeton, K. E., Sutton, M. T., & Manzey, D. (2008). Assessing the influence of psychosocial and career mentoring on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(4), 403–425.
- Stanton, J. M., & Lin L. F. (2003). Effects of workplace monitoring policies on potential employment discrimination and organizational attractiveness for African Americans in the technical professions. *Journal of Black Psychology*, 29 (3), 257–274.
- Stone, E. F. (1978). *Research methods in organizational behavior*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage Publications.
- Strobel, M., Tumasjan, A., & Welpe, I. (2010). Do business ethics pay off? The influence of ethical leadership on organizational attractiveness. *Journal of Psychology*, 218(4), 213–224.

- Sullivan, J. (2004). The 8 elements of a successful employment brand. <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>, Erişim Tarihi: 11 Kasım 2009.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.). *Psychology of intergroup relations* (7–24). Chicago: Nelson–Hall Publishers.
- Target Training International, Ltd. (2010). Employer branding: Winning the post recession competition for talent. <http://www.ttiassessments.com/files/tti-white-paper-employer-branding.pdf>, Erişim Tarihi: 17 Temmuz 2011.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1): 27–48.
- Thomas, K. M. & Wise, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 375–390.
- Tsai, W.C. & Yang, I. W.F. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48–63.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campus: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293–312.

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*, 52(1), 24–44.

ULAKBİM Veri Tabanı

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Uyanık, Y. (2008). Neoliberal küreselleşme sürecinde işgücü piyasaları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 209–224.

Uztuğ, F. (2008). *Markan kadar konuş marka iletişimi stratejileri*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Ünal, A. N. (2010). İşveren markası kavramı bağlamında fonksiyonel ve duygusal tercih özelliklerinin örgütsel bağlılık ilişkisi: Hava Harp Okulu örneği. T.C. Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Van Hove, G. (2006). Social influences on organizational attractiveness: Word-of-mouth communication as a recruitment source. In Stephen Bach (Ed.) *Managing human resources: Personnel management in transition*. Oxford: Blackwell Publishing.

Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Social Influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024–2047.

Versant Pazarlama İletişimi Şirketi (2002) Employer brand evolution: A guide to building loyalty in your organization, <http://www.versantsolutions.com>, Erişim Tarihi: 12 Nisan 2010.

- Wilkinson, A. (2008). Employer Branding – Taking it online. <http://www.changeboard.com/content/1488delivering-employer-brandingonline>, Erişim Tarihi: 12 Haziran 2011.
- Xiang, X., Chen, J., & Ye, Y. (2005). Using websites to attract applicants: A signal-based model of online organizational attraction. *Engineering Management Conference Proceedings*, IEEE International (0-7803-9139-X), Vol. 1, 133-136.
- Xiaofeng, Z. (2009). On employer brand construction of Chinese Enterprises, 2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management, 8-9 August 2009, Sanya, 152-155.
- YÖK Tez Merkezi.

EKLER

EK 1: ÖLÇEK FAKTÖRLERİNİ BELİRLEME ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Burcu Öksüz'ün doktora tezi kapsamında yapılan bir ön araştırmadır. Anket, **bir işveren olarak işletmelerin çekiciliğini belirleyen işveren markası bileşenlerinin saptanması** amacıyla yapılmaktadır. Verdiğiniz bilgiler, kesinlikle **gizli tutulacaktır**. Anketi yanıtlayarak verdiğiniz destek, sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Prof.Dr.Beril Akıncı Vural

Burcu Öksüz

Lütfen, bir işleme iş başvurusu yaparken sizin için **en önemli olan ilk 4 bileşeni** önem derecelerine göre **1'den 4'e doğru** sıralayınız. **1 rakamı** en önemli bileşeni ifade etmektedir. Lütfen, **yalnızca 4 bileşeni** işaretleyiniz. Bileşenler alfabetik olarak sıralanmıştır.

() Çalışma Ortamı/Çevresi	(Eğlenceli, mutlu, rahat, huzurlu, konforlu, yaratıcı ve dinamik, etkili iletişim kurulabilen çalışma ortamı)
() İşletme Özellikleri	(Finansal güç, sektörde öncülük ve başarı, büyüklük, girişimcilik ve inovasyon gibi işletme özellikleri)
() İş-Yaşam Dengesi	(Çalışma sürelerinin uygunluğu, evden çalışma, esnek çalışma saatleri ve çocuk bakımı (kreş vs.) gibi düzenlemeler)
() Kariyer Fırsatları	(Çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik olarak yapılan eğitim ve seminer gibi çalışmalar; kariyer fırsatları)
() Kurum Kültürü	(İşletmenin değerleri, inançları, normları ve davranışları)
() Kurumsal Sosyal Sorumluluk	(Sağlık, eğitim, çevre gibi konularda katkı sağlamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar ve iş etiği)
() Liderlik/Yönetim	(Güçlü, yönlendirici ve karizmatik bir lider, kaliteli yönetim)
() Maaş/Diğer Maddi Faydalar	(Maaşın yanı sıra prim, aile yardımı, özel sigorta gibi faydalar)
() Ürün/Hizmet Markası	(Kaliteli/tercih edilen ürün ve hizmet markaları)

Şu anda Bir İşte Çalışıyor musunuz?

Evet () Hayır ()

Yanıtınız Evet ise Kaç Yıdan Beri Çalışıyorsunuz?

1 yıldan az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 10 yıldan fazla ()

Hangi Sosyo-Ekonomik Statüde Yer Aldığınızı Düşünüyorsunuz?

Alt () Alt-Orta () Orta () Üst Orta () Üst ()

Yaşınız:

20-24 () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40 yaş ve üstü ()

Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

Medeni Haliniz:

Evli () Bekâr ()

Öğrenim Durumunuz:

Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Eğitim Aldığınız Bölüm:

Lisans :.....

Yüksek Lisans (Varsa) :.....

Doktora (Varsa) :.....

EK 2: İŞVEREN MARKASI ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Burcu Öksüz'ün doktora tezi kapsamında yapılan bir araştırmadır. Anket, **bir işveren olarak işletmelerin çekiciliğini belirleyen işveren markası bileşenlerinin saptanması** amacıyla yapılmaktadır. Verdiğiniz bilgiler, kesinlikle **gizli tutulacaktır**. Anketi yanıtlayarak verdiğiniz destek, sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Beril Akıncı Vural

Burcu Öksüz

Aşağıda bir dizi özellik verilmektedir. Herhangi bir işletmeye iş başvurusu yaparken bu işletmenin çekiciliğini belirlemede sizin açınızdan aşağıdaki özelliklerin **ne kadar önemli olduğunu** yandaki dereceleme ölçeğinde belirtiniz.

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
1. Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı					
2. Maaş					
3. Çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması					
4. Ofis dışından çalışma olanağı					
5. Kurumun finansal gücü					
6. Sıcak ve samimi çalışma ortamı					
7. Çift maaş gibi ek kazançlar					
8. Uluslararası kariyer olanakları					
9. Yarı zamanlı çalışma olanağı					
10. Firmanın kurumsal olması					
11. Rahat ve huzurlu çalışma ortamı					
12. Performansa dayalı ödemeler (prim vs.)					
13. Kariyer gelişimine yönelik verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.)					
14. Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.)					
15. Kurumun köklü bir tarihe sahip olması					
16. Fiziksel olarak konforlu iş ortamı					
17. Kıdeme bağlı ücret artışları					
18. Yurtdışı eğitim fırsatları					
19. Çalışma saatlerinin uygunluğu (işte geçirilen süre)					
20. Kurumun insan odaklı olması					
21. Güvenilir çalışma ortamı					
22. Bireysel emeklilik yapılması					
23. Kariyer gelişimi sürecinde çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi					
24. İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi)					
25. Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı					

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
26. Doğayla iç içe olan çalışma ortamı					
27. Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer, kurs ücreti vs.)					
28. Kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme imkânı					
29. Esnek çalışma saatleri					
30. Kurumsal itibar ve saygınlık					
31. Çalışmanın takdir edildiği bir ortam					
32. Aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs)					
33. Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları					
34. İşyerinde spor yapabilme olanakları (salonlar vs.)					
35. Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği					
36. Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı					
37. Kira desteği ya da lojman tahsisi					
38. Kariyer sürecinde çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi					
39. Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar)					
40. Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği					
41. Rekabetçi çalışma ortamı					
42. Ulaşımaya yönelik destekler (Araba tahsisi, servis vs.)					
43. Çalışanların ödüllendirilmesi (eğitim, yükselme vs.)					
44. Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler					
45. Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması					
46. Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı					
47. Çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.)					
48. Kariyere yönelik kurum içinde eğitim uygulamaları					
49. Annelik-babalık izinleri					
50. Kurumun uluslararası olması					
51. Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı					
52. Yemek ödemeleri (Yemek fişleri vs.)					
53. Kariyere yönelik kurum dışında mesleki eğitimler					
54. Sağlığa/mesleki sağlığa yönelik destekler					
55. Kurumun büyüklüğü					
56. Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı					
57. Hayat ve özel sağlık sigortası yapılması					

58. Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması					
59. İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları					
60. Kurumun büyük şehirde olup olmaması					

Aşağıda demografik özelliklerle ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen yanıtlayınız.

Şu anda bir işte çalışıyor musunuz?				
Evet () Hayır ()				
Toplam iş deneyiminiz?				
1 yıl ve altı () 2-3 yıl arası () 4-5 yıl arası () 5 yıldan fazla ()				
Hangi sosyo-ekonomik statüde yer aldığınızı düşünüyorsunuz?				
Alt () Alt-Orta () Orta () Üst Orta () Üst ()				
Yaşınız:				
20 yaş ve altı () 21- 24 () 25-28 () 29-32 () 33 yaş ve üstü ()				
Cinsiyetiniz:				
Kadın () Erkek ()				
Medeni haliniz:				
Evli () Bekâr ()				
Öğrenim durumunuz:				
Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()				
Eğitim aldığınız bölüm:				
Lisans :.....				
Yüksek Lisans (Varsa) :.....				
Doktora (Varsa) :.....				

ÖZGEÇMİŞ

Burcu Öksüz, 1983 yılında İzmir’de doğmuştur. 2005 yılında Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünden mezun olmuştur. 2008 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Programından yüksek lisans derecesini almıştır. 2007 yılından beri İzmir Ekonomi Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümünde Araş. Gör. olarak çalışmaktadır. İlgili alanları, kurumsal iletişim, kurumsal itibar, işveren markası ve örgütsel çekicilik konularıdır.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, işveren markalaşmasının örgütsel çekicilik üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve işveren markası bağlamında örgütsel çekicilik ölçeği geliştirmektir. Çalışmanın birinci bölümünde, işveren markalaşması ve örgütsel çekicilik kavramları teorik olarak irdelenmiştir. İkinci bölüm, araştırma tasarımı ve metodolojiyi içermekte, son bölümde ise araştırma bulguları ve analiz sonuçları sunulmakta ve araştırmanın teorik ve uygulamaya yönelik implikasyonlarına ve katkılarına yer verilmektedir.

Araştırma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiş ve verilerin elde edilmesinde nicel ve nitel yöntemler kullanılmıştır. Birinci aşamada, örgütsel çekiciliği etkileyen işveren markası bileşenlerine yönelik ölçek maddelerinin geliştirilmesi amaçlanmış ve veri toplanmasında anket, odak grup görüşmesi ve derinlemesine görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Tez kapsamında geliştirilecek ölçek, en önemli ilk beş işveren markası bileşenine yönelik olacağından, öncelikle söz konusu bileşenleri belirlemek amacıyla 480 kişiye ölçek faktörlerini belirleme anketi uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre en önemli işveren markası bileşenleri, çalışma ortamı, maaş ve diğer maddi faydalar, kariyer gelişimi/olanakları, iş-yaşam dengesi ve işletme özellikleri olarak sıralanmaktadır.

Ölçek faktörlerini belirleme anketi sonrasında, ölçeğin alt maddelerini saptamaya yönelik olarak odak grup görüşmeleri (3 grup, 21 kişi) ve derinlemesine görüşmeler (21 kişi) yapılmıştır. Bu aşamada tümevarımcı bir yaklaşımla, örgütsel çekicilik ve işveren markalaşması konusunda katılımcıların öngörülerini keşfetmek amacıyla hareket edilmiş, nitel verilere dayalı olarak 5 faktörlü ve 72 maddeli bir ölçek geliştirilmiştir. Tüm ifadeler, 5'li Likert ölçeği kullanılarak derecelendirilmiştir (1= Hiç Önemli Değil, 5= Çok Önemli).

Araştırmanın ikinci aşamasında, öncelikle pilot uygulama yapılmış (105 kişi), elde edilen verilere dayanarak, ölçek revize edilmiş ve 60 maddeye indirilmiştir. Ölçek, yeni haliyle 463 kişiye uygulanmış, elde edilen verilere temel eksen faktör faktör analizi yapılmış ve 17 madde, düşük faktör yükleri ve teorik uygunsuzlukları nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Analizler sonucunda ölçek, 5 faktörlü ve 43 maddeli bir yapıya kavuşmuş ve son hali için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı, .92 olmuştur.

Anahtar Sözcükler: İşveren markası, işveren markalaşması, örgütsel çekicilik.

ABSTRACT

The aim of this study was to explore the role of employer branding on organizational attractiveness as well as develop a scale for measuring organizational attractiveness in terms of employer brand. In the first part of this study, employer branding and organizational attractiveness concepts were examined theoretically. The second section contained research design and methodology, in the third chapter presented findings and analysis of data and also discussed the theoretical and practical implications and contributions of the research.

The research was carried out in two stages and both qualitative and quantitative methods were used to collect data. The purpose of the first phase was to develop a scale for measuring the employer brand components which affect organizational attractiveness, the data gathering methods used were questionnaire, focus group interviews and in-depth interviews. The scale was developed for the five most important components of employer brand in this research, thus this questionnaire is designed to determine these five components. The sample consisted of 480 participants. The results indicate that the most important five components of employer brand were workplace environment, salary and other benefits, career development/opportunities, work-life balance and business characteristics.

Afterwards, focus group interviews (3 Groups, N=21) and in-depth interviews (N=21) were used in order to develop the scale items. In this part, with an inductive approach, interviews were applied for gain insights on organizational attractiveness and employer brand and a 5-factors, 72-items scale, was created based on qualitative data. All items were rated on a 5-point Likert scale (1= Not important at all, 5= Very important).

In the second part, initially a pilot study was carried out (N=105) and based on the results from this study, the scale was revised and reduced to 60-items and then applied to 463 participants. A principal axis factor analysis was performed and 17 items deleted because of their low factor loadings or theoretical dissonance. Finally, the scale was revised and reduced to 43 items based on the findings. The Cronbach's coefficient Alpha was .92 for the 5-factors, 43-items scale.

Key words: Employer brand, employer branding, organizational attractiveness.