

**T.C.**  
**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ PROGRAMI**



**ÖRGÜTLERDE NİTELİKLİ İNSAN KAYNAKLARI**  
**İSTİHDAMINI ARTIRMADA İŞVEREN MARKASININ**  
**ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ESİN KESKİN**

**İSTANBUL, 2022**

**T.C.**  
**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ PROGRAMI**



**ÖRGÜTLERDE NİTELİKLİ İNSAN KAYNAKLARI**  
**İSTİHDAMINI ARTIRMADA İŞVEREN MARKASININ**  
**ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ESİN KESKİN**

**İSTANBUL, 2022**

## KABUL VE ONAY

ESİN KESKİN tarafından hazırlanan “Örgütlerde Nitelikli İnsan Kaynakları İstihdamını Artırmada İşveren Markasının Etkisinin Araştırılması” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 15.02.2022 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları ve Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

.....

Üye

Doç. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Volkan HACIOĞLU

.....

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.01.2022 tarih ve 2022/01 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Nitelikli İnsan Kaynakları İstihdamını Artırmada İşveren Markasının Etkisinin Araştırılması” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/02/2022

**ESİN KESKİN**

**İMZA**

# ÖZET

## ÖRGÜTLERDE NİTELİKLİ İNSAN KAYNAKLARI İSTİHDAMINI ARTIRMADA İŞVEREN MARKASININ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESİN KESKİN

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ PROGRAMI

(DANIŞMAN: PROF. DR. ALİ AKDEMİR)

İSTANBUL, 2022

Bu araştırma işveren markası ve nitelikli insan kaynakları istihdamı kavramları hakkında bilgi vermek, örgütlerde nitelikli insan kaynakları istihdamını artırmada işveren markasının etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada kuramsal ve kavramsal bölümlerin oluşturulmasında literatür taraması yönteminden yararlanılmıştır. Literatürde işveren markası, insan kaynakları yönetimi ve bu kavramların birbiriyle ilişkisini ifade eden araştırmalar incelenerek çalışmaya aktarılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılarak iş hayatında aktif rolü olan İstanbul, Ankara, İzmir, Samsun ve Gaziantep illerinde çalışan tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 454 kişiden veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS programında analiz edilerek bulgular ortaya koyulmuştur. Araştırma sonucunda nitelikli insan kaynağı istihdamını sağlamada işveren markasının pozitif yönlü etki yarattığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** insan kaynakları, işveren markası, istihdam

# **ABSTRACT**

## **RESEARCHING THE EFFECT OF THE EMPLOYER BRAND IN INCREASING QUALIFIED HUMAN RESOURCES EMPLOYMENT IN ORGANIZATIONS**

**MASTER'S THESIS**

**ESİN KESKİN**

**GRADUATE SCHOOL, ISTANBUL AREL UNIVERSITY  
DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES AND MANAGEMENT**

**(SUPERVISOR: PROF. DR. ALİ AKDEMİR)**

**İSTANBUL, 2022**

This research has been prepared to give information about employer brand and qualified human resources employment concepts and to determine the effect of employer brand on increasing qualified human resources employment in organizations. In the research, the literature review method was used in the formation of the theoretical and conceptual sections. In the literature, employer branding, human resources management and researches expressing the relationship between these concepts were examined and transferred to the study. In the application part of the study, data were collected from 454 people selected by random sampling method, working in the provinces of Istanbul, Ankara, Izmir, Samsun and Gaziantep, who have an active role in business life, using the survey method, one of the quantitative research methods. The collected data were analyzed in the SPSS program and the findings were revealed. As a result of the research, it has been determined that the employer brand has a positive effect on the employment of qualified human resources.

**Key Words:** human resources, employer brand, employment

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	İ
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
ŞEKİL LİSTESİ .....	vi
TABLO LİSTESİ .....	vii
KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ .....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. İŞVEREN MARKASI KAVRAMININ ÇOK YÖNLÜ İNCELENMESİ .....</b>	<b>4</b>
2.1. Marka ile İlgili Kavramlar .....	4
2.2. İşveren Markası ile İlgili Tanımlar .....	5
2.3. İşveren Markasıyla Etkileşim İçinde Olan Kavramlar .....	6
2.4. İşveren Markasının Boyutları .....	9
2.5. İşveren Markalama Faaliyetleri .....	10
2.6. İşveren Markası ve Çalışan .....	11
2.7. İşveren Markası ve Strateji .....	12
2.8. İşveren Markasını Açıklamada Kullanılan Teoriler .....	13
2.9. İşveren Markası ile İlgili Modeller .....	14
2.9.1. Marka Vaadi .....	15
2.9.2. Çalışan Deneyimi .....	16
2.9.3. İşveren marka imajı ve sadakati .....	16
2.10. İşveren Markalama Yönetimi .....	18
2.10.1. Çalışan değer önerisi .....	18
2.10.2. İşveren markasının dış markalaması/pazarlaması .....	18
2.10.3. İşveren markasının iç markalaması/pazarlaması .....	19
2.11. İşveren Markalamanın Yararları .....	21
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI .....</b>	<b>23</b>
3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı .....	23
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	24
3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu .....	28
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	29
3.5. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	31

3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri .....	33
3.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	34
3.6.2. Personel Bulma ve Seçimi .....	35
3.6.3. İş Analizi .....	35
3.6.4. Eğitim ve Geliştirme .....	36
3.6.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon) .....	37
3.6.6. Kariyer Planlaması .....	37
3.6.7. Endüstriyel İlişkiler .....	38
3.6.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetimi .....	39
3.6.9. Ücretlendirme Yönetimi ve Performans .....	39
<b>4. İŞVEREN MARKASI İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ</b> .....	<b>23</b>
4.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markası.....	35
4.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından İşveren Markası .....	39
4.2.1. İş Analizi ve İnsan Kaynakları Planlaması .....	39
4.2.2. İnsan Kaynağını Seçme ve Yerleştirme .....	42
4.2.3. İnsan Kaynağının Sürdürülebilir İstihdamı .....	47
4.2.3.1. Eğitim .....	49
4.2.3.2. Kariyer Planlama .....	51
4.2.3.3. Performans Değerlendirme .....	53
4.2.3.4. Ücret ve Yan Haklar .....	54
<b>5. YÖNTEM</b> .....	<b>64</b>
5.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı .....	64
5.2. Evren ve Örneklem .....	64
5.3. Araştırmanın Önemi .....	64
5.4. Araştırmanın Yöntemi .....	65
5.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	65
5.6. Veri Toplama Araçları .....	66
5.7. Verilerin toplanması .....	66
5.8. Verilerin analizi .....	66
5.9. Geçerlik Ve Güvenirlik Analizi .....	67
5.9.1. Açımlayıcı Faktör Analizi .....	67
5.9.2. Güvenirlik Analizi .....	68
5.10. Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları .....	68

<b>6. BULGULAR.....</b>	<b>71</b>
6.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular.....	71
6.2. Ölçek Faktörleri Belirlenmesine Yönelik Bulgular.....	72
6.3. İşveren Markasına Yönelik Bulgular.....	73
6.4. Betimsel İstatistikler.....	77
6.5. Korelasyon Analizi.....	77
6.6. İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Toplam İş Deneyimi Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular.....	78
6.7. İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Sosyo-ekonomik Statü Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular.....	79
6.8. İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Yaş Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular.....	80
6.9. İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Cinsiyet Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular.....	81
6.10. İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Medeni Durum Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular.....	81
6.11. İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Eğitim Durumu Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular.....	82
6.12. Hipotez Sonuçlarının Tablosu.....	83
<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>59</b>
7.1. Sonuçlar.....	80
7.2. Öneriler.....	87
<b>8. KAYNAKLAR.....</b>	<b>88</b>
<b>9. EKLER.....</b>	<b>96</b>
<b>10. ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>100</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Marka Entegrasyonu .....	7
Şekil 2.2. İşveren Marka Modeli.....	8
Şekil 3.1. Aday Araştırma Ve Bulma Süreci .....	44
Şekil 3.2. İşe Alım Sürecinde İşveren Markası.....	45
Şekil 3.3. Tipik İşgören Seçim Süreci.....	46
Şekil 3.4. Eğitimin Döngüsel Süreci .....	50
Şekil 3.5. Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları .....	56



## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. İşveren Markası Tanımları .....	5
Tablo 3.1. İşveren Markası Sorumluluğu Ve Yönetim Süreci .....	36
Tablo 3.2. İşveren Markasından Sorumlu Departmanlar Dağılımı .....	37
Tablo 4.1. Bireysel Ve Örgütsel Beklentiler .....	51
Tablo 5.1: Kmo Ve Bartlett Değerleri .....	62
Tablo 5.2: Ölçeğin Faktörlerine İlişkin Analiz Sonuçları .....	63
Tablo 5.3: Faktörlere İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları .....	63
Tablo 5.4: Basıklık Ve Çarpıklık Değerleri İle Güvenirlik Katsayısı .....	65
Tablo 5.5: Demografik Değişkenlere Göre Dağılım .....	66
Tablo 6.1: Demografik Değişkenlere Göre Dağılım .....	67
Tablo 6.2: Ölçek Faktörleri Belirlenmesine Yönelik Dağılım .....	68
Tablo 6.3: İşveren Markasına Yönelik Dağılım .....	69
Tablo 6.4: Ölçek Puanının Betimsel İstatistikler .....	73
Tablo 6.5: Korelasyon Analizi.....	73
Tablo 6.6: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Toplam İş Deneyimi Bakımından Farklılık Gösterme Analizi .....	74
Tablo 6.7: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Sosyo-Ekonomik Statü Bakımından Farklılık Gösterme Analizi .....	75
Tablo 6.8: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Yaş Bakımından Farklılık Gösterme Analizi .....	76
Tablo 6.9: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Cinsiyet Bakımından Farklılık Gösterme Analizi .....	77
Tablo 6.10: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Medeni Durum Bakımından Farklılık Gösterme Analizi .....	77
Tablo 6.11: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Eğitim Durumu Bakımından Farklılık Gösterme Analizi .....	78
Tablo 6.12: Hipotez Sonuçlarının Tablosu.....	83

## KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ



## ÖNSÖZ

Bu çalışma, dünyada ve artık ülkemizde de önem kazanmaya başlayan işveren markası kavramının örgütlerde nitelikli insan kaynakları istihdamının artırılmasında etkisinin açıklanması ve anket yöntemiyle fikir sunabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada bana görüşleriyle yön gösteren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Ali AKDEMİR' e, bilgisini her zaman cömertlikle paylaşan ve desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE' ye, bu süreçte bana destek veren arkadaşlarıma, sabrı ve destekleri için anne ve babama, ihtiyaç duyduğum her şeyde her an yanımda bulunan, desteğini esirgemeyen ablam Emine KESKİN' e sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

**İstanbul, 2021**

**Esin KESKİN**

# 1. GİRİŞ

Küresel rekabet şartları içerisinde bir işletmenin piyasaya sunduğu ürün veya hizmetin tüketiciler tarafından tercih edilmesi, işletmenin yaratacağı tercih sebeplerinin çokluğuyla ilgilidir. Tüketici özellikle aynı faydayı sağlayacak iki ürün arasında seçimini yaparken, kalite, fiyat ve güvenilirlik gibi unsurları değerlendirir. Eğer işletme başarılı bir ürün markası oluşturabilirse, bireyler ürünün üzerinde gördükleri markayla birlikte zihinlerinde oluşan algı yönlendirmesiyle tercihlerini daha kolay yapacaklardır. Bundan dolayı işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerin yanında aynı zamanda tüketici markalarına da yatırım yapmalıdırlar.

Bir işletmenin güçlü bir tüketici markasına sahip olması, piyasadaki mevcut ve potansiyel müşterilerinin zihninde, diğerleri içerisinde tercih edilecek ürün ya da hizmet algısının yaratılmasını sağlayacaktır. İşte bu algı işletmenin gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında, rakiplerinden farklılaşmasını ve sonuç olarak rekabet avantajı yakalamasını sağlayacaktır.

Nasıl ki işletmeler bu avantajı yakalamak adına tüketici markalarına yatırım yapıyorlarsa, aynı çalışmalarını emek piyasasında tercih edilen işveren olmak adına işveren markalarına da yapmalıdırlar. İşveren markası; bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının zihninde çalışılacak en iyi yer algısı yaratmasına yarayan, bu sayede bünyesinde nitelikli işgücü bulundurmasını ve onları muhafaza etmesini sağlayan bir kavramdır. Genel olarak emek piyasasında bulunan limitli sayıdaki nitelikli işgücünü elde etme ve elde tutma imkânı oluşturarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında önemli bir araçtır.

Tüm işletmelerin temel amacı olan kârlılık, ürün ve hizmetlerin farklılaştırılması, kişiselleştirilmesi diğerlerinden ayırıştırıcı özelliklere sahip olması ve bu nedenle görece daha çok tüketilmesi ile mümkün olacaktır. Kârlılık yaratılmasında sahip olunması gereken bu faktörlere ise işletme sahip olduğu kaynaklar sayesinde elde edebilecektir. Bir işletmenin sahip olduğu en önemli kaynak ise, eşi bulunamaz ve taklit edilemez olan insan kaynağıdır.

İşveren markasına gereken önemin verilmesi ve güçlendirilmesi ile birlikte işletme bu taklit edilemez insan kaynağına sahip olma süreçlerini başarıyla

atlabilecektir. İşveren markasının oluşturulmasında en kolay yol pazarlama yöntemlerinin insan kaynaklarına uygulanması olacaktır.

İşletme güçlü bir işveren markası yaratmak istiyorsa öncelikli olarak mevcut durumunu değerlendirmelidir. Hedefinde bulunan nitelikli potansiyel çalışanlarının algısında yer alan marka imajının ne derecede ve hangi yönde olduğu konusunda araştırmalar yapmalı ve bu sonuçları objektif olarak değerlendirmelidir. Bir işletme ile ilgili potansiyel çalışanların farkındalık düzeyi bu konu hakkındaki en önemli ipucunu verecektir. Bir çalışan işletmeyi çağrışımlar yardımıyla hatırlayabilir, herhangi bir yönlendirme olmadan farkında olabilir ya da bulunduğu sektörden bahsedildiğinde ilk aklına gelen işletme olarak algılayabilir. Bu durumlardan işveren markası açısından tercih edilecek olanı doğal olarak ilk akla gelen işletme olmaktadır.

Potansiyel çalışanların aklında yer alan marka imajı tespiti yapıldıktan sonra işletme marka kimliğini yani aslında nasıl algılanmak istediğini belirlemelidir. Bu işletmenin tespit ettiği marka imajını değiştirmesine gerek olup olmadığına karar vermesini sağlayacak bir çalışma olacaktır. Marka imajı ve marka kimliğinin tespiti ve denkleştirilmesinden sonra işletmenin artık potansiyel çalışanlarına bir vaatte bulunması gerekecektir. Buna işveren markası boyutunda çalışan değer önermesi denilmektedir. Çalışan değer önermesi işletmenin potansiyel çalışanlarına sunmayı vaat ettiği faydalardır. Ancak bu önermenin işletme içerisinde mevcut çalışanlar tarafından da, çalışan deneyimi süresince tecrübe edilmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde gerçek olmayan bir önerme de bulunmak işveren markasının ve işletmenin güvenilirliğini sarsacak ve bu durum hem tüketici hem de işveren markası imajlarını zedeleyecektir.

Gerçekçi ve net bir çalışan değer önermesinin oluşturulmasından sonra işletme kendini rakipleri arasında farklılaştırmalı, işletmeyi diğerlerinden ayrı ve fark edilebilecek bir yere konumlandırmalıdır. Bu farklılık algısı işletmenin hitap etmek istediği, hedeflediği potansiyel çalışan kitlesi için de bir anlam taşımak zorundadır. Aksi takdirde dikkat çekmeyecek ve hedeflenen farklılaşmaya ulaşamayarak yaratılmak istenen güçlü işveren markası sonuçsuz bir çabadan ibaret olacaktır.

Tüm bu süreçlerin istenen şekilde başarıyla geçilmesi sonrası işletme tüm bu değerlerin hangi kanaldan hedef kitleye ulaştırılacağına karar vermelidir. Bu kanal,

sosyal medya, kariyer siteleri, üniversitelerin kariyer günleri, sosyal sorumluluk projeleri ve sponsorluklar gibi seçenekler arasından herhangi biri ya da bir kaçını olarak belirlenebilir. Hedef kitleye uygun doğru kanalı bulmak sürecin doğru bir şekilde sonlanmasını sağlayacak ve etkin bir işveren markası yönetimi süreci bu şekilde başlatılmış olacaktır.

Genel olarak işveren marka yönetiminden sorumlu birim işletmelerin insan kaynakları, pazarlama ve kurumsal iletişim departmanları olarak görülmektedir. Ancak işveren markası ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki göz önünde bulundurulduğunda bu sürecin sorumluluğunun insan kaynakları departmanına bırakılması daha doğru bir karar olacaktır.

İnsan kaynaklarının; iş analizi ve insan kaynakları planlaması, çalışan bulma, seçme ve yerleştirme, çalışanları elde tutma, ücret yönetimi, performans değerlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme gibi fonksiyonlarının güçlü işveren markası olan şirketlerde, işveren markası olmadan önceki döneme göre daha farklı ya da geliştirilmiş uygulamalar kullanılarak hayata geçirildiği görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında ikinci bölümde işveren markasının çok yönlü incelemesine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde kavramsal açıdan insan kaynakları yönetimine değinilmiştir. Dördüncü bölümde işveren markasının insan kaynakları ile ilişkisi ilgili literatür desteğiyle ifade edilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümünde nicel araştırmaya yönelik yöntem detayları ele alınmıştır. Araştırmanın altıncı bölümünde toplanan verilere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın yedinci bölümünde elde edilen bulgulara yönelik sonuç ve önerilere değinilmiştir.

## 2. İŞVEREN MARKASI KAVRAMININ ÇOK YÖNLÜ İNCELENMESİ

### 2.1.Marka ile İlgili Kavramlar

Marka örgütlerin vazgeçilmez bir yapı taşıdır (Ambler ve Barrow,1996). Marka “mal ve hizmetlerin algılanan değeri ile birlikte müşterinin zihninde oluşan çağrışımların bütünü”dür (Keller,1993). Rekabet avantajının yaratılmasında önemli faktörlerin başında marka gelmektedir (Ambler ve Barrow,1996). Markalama genel anlamda ürünü betimlemek için ele alınırken; son yıllarda insanları, mekânları ve örgütleri ayırt etmek için de kullanılır hâle gelmiştir (Backhaus ve Tikoo,2004). Markanın farklılaşma, duygusal bağ, tatmin ve sadakat yaratma özellikleri işveren markası ile ilişkilidir (Davies,2008).

Kurumsal markalama örgütün dış paydaşlara nasıl sunulacağına, tüketici (ürün) markalaması ürünün müşterilere nasıl tanıtılacağına ilgiyle eğilirken, işveren markalaması potansiyel adayları ve mevcut işgörenleri markalamanın odak noktası olarak kabul etmektedir (Edwards,2010). Bir örgütün toplam marka portföyü olan kurumsal, tüketici ve işveren markaları aynı teorik altyapıdan beslenmektedirler. Tüm markalar çalışan, müşteri, tedarikçi, hissedar gibi pek çok paydaş grubunu etkilemektedirler (Moroko ve Uncles,2008). İşveren markaları kurumsal ve tüketici markaları ile uyumlu bir biçimde geliştirilmektedirler (Backhaus ve Tikoo,2004).

Keller (1993) marka farkındalığını “kişilerin bir markayı tanıma ve hatırlama performansı” olarak tanımlamaktadır. Aaker (1996) marka farkındalığının akla ilk gelen marka olma, marka baskınlığı, hatırlama, marka bilgisi, marka kanısı ve tanınırlık gibi basamaklardan oluştuğunu belirtmektedir. Marka kimliği “yegâne marka çağrışımları seti” ve marka çağrışımları “bütün paydaşların zihninde marka ile bağlantılı her şey”dir (Aaker,1996). Marka imajı müşterilerin ve diğer paydaş gruplarının zihnine yer etmiş markaya ilişkin algılamalardır (Keller,1993). Aaker (1996) marka kimliğini örgütün nasıl algılanmak istediği ile ilgili bir terim; marka imajını ise bireylerin markayı nasıl algıladıkları ile ilişkili bir kavram olarak nitelendirmektedir. Marka kimliği bir anlamda bir marka ile birlikte gelen cinsiyet, duygusallık, genç, yaş, samimiyet gibi insan özellikleridir.

Marka sadakati “müşterilerin tercih ettiği ürünü şu an ve gelecekte sürekli olarak satın almaya veya ürünün müşterisi olmaya dair hissettiği derin bir bağlılık duygusu”dur. İşveren marka sadakati de tüketici marka sadakatine benzer olarak “çalışanların işverenine karşı geliştirdiği bağlılık duygusu”dur (Oliver,1999).

İtibar “örgütün önceki eylemlerine dayanarak örgüt için toplumsal olarak oluşturulmuş bir dizi özellik”tir (Weigelt ve Camerer,1988). Kurumsal itibar “örgütlerin kötü ya da iyi olduğuna ilişkin paydaşların algılarını gösteren manevi bir değer”dir (Weiss, Anderson ve MacInnis,1999).

## 2.2.İşveren Markası ile İlgili Tanımlar

Bireyler toplumda olumlu imajı olan, işgörenlerine değer veren, onların gelişimine ve değişimine katkıda bulunan, maddi ve manevi destek veren örgütleri tercih etmektedirler. Örgütler de kendi gelişimlerine katkı sağlayan ve kendilerine ivme kazandıran nitelikli kişileri seçmektedirler. Bu denge noktasını ise işveren markası bulmaktadır (Backhaus ve Tikoo,2004).

1990’ların sonlarından itibaren işveren markası kavramı İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) alanında ortaya çıkan önemli gelişmelerden biri olmuştur. Kavramı ilk olarak Simon Barrow ortaya atmıştır (Mosley,2007). İlk araştırma ve tanımı Ambler ve Barrow (1996) tarafından yapılan işveren markası “örgütün sağladığı fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünü” biçiminde ifade edilmiştir. Geleneksel bir tüketici markasının müşterilerine sundukları ile paralel olarak bir işveren markası çalışanlarına gelişimsel ve yararlı faaliyetler (fonksiyonel), maddi ve parasal ödüller (ekonomik) ve amaç, aidiyet ve yön veren duygular (psikolojik) sağlamaktadır.

**Tablo 2.1. İşveren markası tanımları**

Araştırmacı	Tanım
Ewing vd.,2002	“işletmeyi çalışabilecek güzel bir yer olarak tanıtabilmek”
Backhaus ve Tikoo,2004	“bir örgütün işveren olarak rakiplerinden farklılaşması ve tanımlanabilir ve benzersiz bir işveren kimliği oluşturması süreci”
Berthon vd.,2005	“bir örgütün işgörenlerine ve potansiyel adaylarına çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının tamamı”
Walker,2007	“bir örgütün kendini farklı kılan, belirli bir kültüre dayalı istihdam tecrübesi oluşturması durumu”
Bhatnagar ve Srivastava,2008	“çalışanın diğer rakip örgütleri değil de kendi kişiliğini ideal işveren olarak yansıtan işletmeyi tercih etmesi”

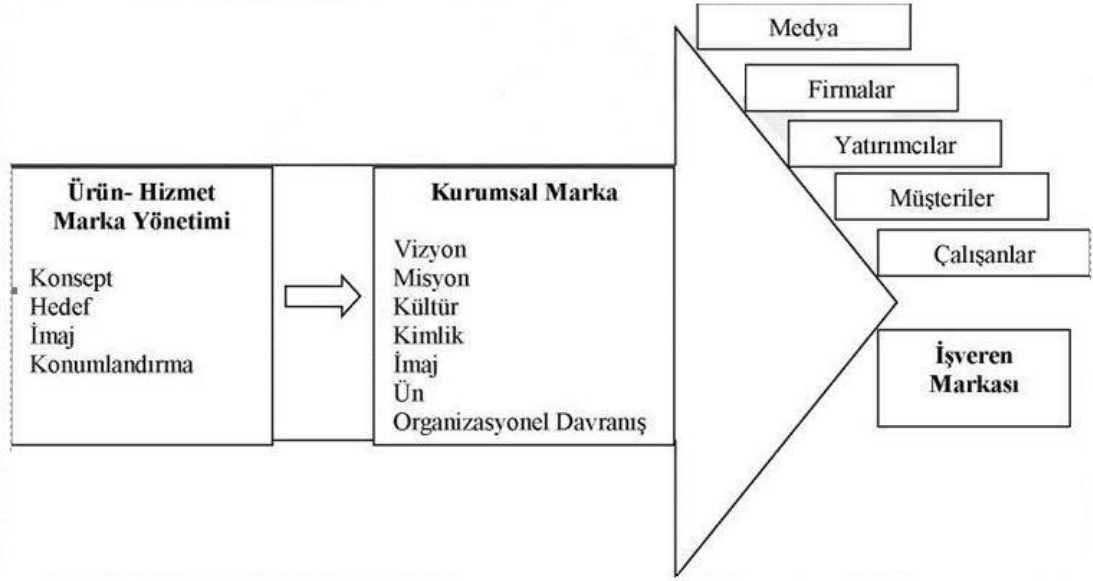
Moroko ve Uncles, 2008	“bir örgütün mevcut ve gelecekteki çalışanlarıyla iletişimde bulunma çabaları ile işletmenin çalışmak için iyi ve arzu edilen bir yer olduğunu anlatma çabalarının toplamı”
Edwards,2010	“belirli bir örgütün çalışanlarına sunduğu somut ve soyut ödüllerin toplamını göz önünde bulundurarak bu işletmenin kendine özgü istihdam deneyimini tanımlaması”
Foster vd.,2010	“mevcut ve potansiyel çalışanlara sağlanan faydalardan oluştuğu için işveren ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme”
Kapoor,2010	“önde gelen işveren olabilmek için stratejik görevin tanımlanması”
Thomas ve Jenifer, 2016	“örgütün arzu edilen yer olabilmek adına yürüttüğü çabaların toplamı”

\*Tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

### 2.3.İşveren Markasıyla Etkileşim İçinde Olan Kavramlar

İşveren markası ile etkileşim halinde olan kavramların incelemesinde en başta akla, ürün markası ve kurumsal marka kavramları gelmektedir. Kurumsal marka, işletmenin paydaşları tarafından algılanan kurumsal kimliği, çevresine duyarlı olması, katıldığı sosyal sorumluluk projeleri ve sponsorluklar gibi sosyal görüşünü yansıtan bir kavramdır. Ürün markası ise işletmenin sunduğu mal ya da hizmetlere verdiği addır. Örnek vermek gerekirse P&G bir kurumsal markadır, İpana, Alo ve Prima ise işletmenin ürün markalarını oluşturmaktadır (<https://www.pg.com.tr/urunleri-ve-markalari/>).

Bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere ürün markası işletmenin yalnızca ürünlerinin farklılaşarak piyasada avantaj sağlamasını amaçlarken, kurumsal marka işletmenin bütününe kapsayan ve dışarıya işletmeyi yansıtan bir kavramdır. Kurumsal marka ve ürün markası, işveren markasının işletme içerisinde ve piyasada konumlanmasına destek olmaktadır. Bu durum Şekil.2’de görsel olarak açıklanmıştır.



**Şekil 2.1. Marka Entegrasyonu**

Kaynak: Corte vd. aktaran; Oğuz, 2012:5

Marka entegrasyonunda kurumsal marka, marka yönetiminin konumlandırma faaliyetleri sonucunda işletmenin paydaşları olan medya, firmalar, yatırımcılar, müşteriler ve çalışanları hedef alır. Bu noktada kurumsal markanın, işveren markası ile ortak hedefi olan çalışanların bulunması iki kavramın birbirini destekleyerek, gelişmelerine etkilerinin olmasını sağlamaktadır.

Bu durum haricinde ürün markası ve işveren markasının da prensip olarak aynı hedef için strateji planları yaptığını Baş(2011:30), farklı hedef kitleler için ortak hedeflerde çalıştıklarını anlatan bir görsel ile anlatmıştır. Baş'a göre ürün markası ve işveren markası konumlandırma çalışmalarında aynı temel pazarlama tekniklerinden faydalanılır. İki kavram arasındaki fark ürün markasının hedef kitlesinde bulunan müşterinin yerini işveren markasında çalışanın almasıdır. Yani bu açıdan bakıldığında her ikisi de mevcut müşteri-çalışanları korurken, yeni müşteri-çalışanları çekmektir.

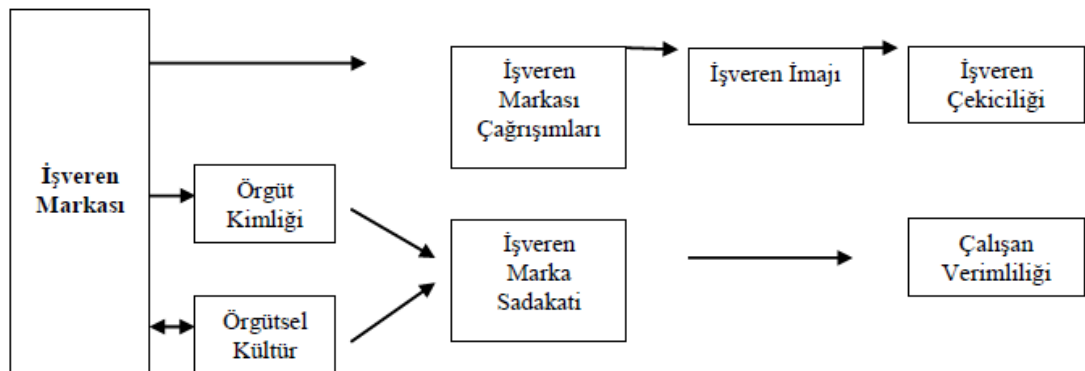
İşveren markası kavramını işletme için mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde çalışılacak en iyi yer ideası yaratma çalışmaları olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımlamaya baktığımızda ise aslında işveren markasının yürüttüğü faaliyetleri içerisinde bir yandan da marka imajı ile ilgili çalışmalara destek olduğu fark edilmektedir.

Marka imajı Oğuz'a (2012:11) göre; tüketicilerin zihninde markaya ait özelliklerin yer alması ve bunların marka çağrışımlarıyla birlikte tüketiciye ürünün sağlayacağı fonksiyonel ve sembolik faydaları ortaya çıkaran bir kavramdır. Bu faydalara örnek vermek gerekirse; bir ayakkabının rahat olduğu için satın alınması fonksiyonel, tarz ve şık olduğu için satın alınması sembolik faydayı ifade etmektedir

İşveren marka imajı ise; işletmenin, mevcut ve potansiyel çalışanların zihinlerinde bir işveren olarak oluşturduğu birbiriyle alakalı algılar kümesi olarak tanımlanabilir (Baş, 2011: 60-61). İşveren marka imajının hedef kitlesinde yarattığı fonksiyonel ve sembolik faydaların neler olduğuna bakıldığında ise; ücreti fonksiyonel fayda olarak değerlendirilebilirken, işletmede çalışmanın getireceği prestij sembolik fayda olarak ele alınabilir. Ancak işveren markasının başarılı olabilmesi için fonksiyonel ya da sembolik faydaların tek başına değil bir arada daha etkili olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

İşveren markasına farklılaşmayı sağlayacak ve kavramla etkileşim içinde olan bir diğer unsur ise marka kimliğidir. Marka kişiliği Aaker (1996:103) tarafından, markanın duygusal ve kendini ifade eden faydalarını içeren, müşteri ilişkileri ve farklılaşma için temel oluşturan bir kavramdır. Ayrıca marka kimliği tüm paydaşlarda yarattığı çağrışımlarla hedef kitleyi marka ile iletişim haline sokmaktadır.

Marka imajı hedef kitlenin zihninde markanın nasıl yer aldığı ile ilgiliyken, marka kimliği; markanın hedef kitlenin zihninde nasıl yer almak istediği ile ilgilidir. İşveren marka kimliği bu açıdan bakıldığında işveren markasının hedef kitlede amaçladığı algıyı yaratabilmesi için önemli araçlardan bir tanesidir.



Şekil 2.2. İşveren Marka Modeli

Kaynak: (Backhaus & Tikoo, 2004:505)

Şekil.3'de Backhaus ve Tiko'nun (2004:505) işveren marka modeli yer almaktadır. Bu modele göre işveren markasının yaratacağı sonuçlar iki temel kavram üzerinden ele alınmıştır; işveren marka çağrışımları ve işveren marka sadakati.

İşveren markasının ortaya çıkardığı işveren marka çağrışımları aracılığıyla, hedef kitle olan potansiyel çalışanların, işveren imajını ortaya çıkardıklarını görebiliriz. Bu adımdan sonra potansiyel çalışanların işveren imajını, kendi imajlarına, yani beklentileri ve kişilik özelliklerine yakın bulması ve işletmeyi çalışmak için çekici bulması sonucuyla işveren çekiciliği kavramına ulaşıyoruz.

İşveren markası sürecinde; örgüt kimliği ve örgüt kültürünün işletmenin hedef kitlesine doğru aktarılması işveren marka sadakatini ortaya çıkaracaktır. (Backhaus & Tikoo, 2004:505-506) Örgüt kültürü işveren markası sürecinde bir çıktırken aynı zamanda geri bildirim sağlar (İçirgen, 2016:31). Sürecin doğru şekilde aktarılması çalışan verimliliği ile son bulduğunda işveren markası işletmeye fayda sağlamış olacaktır.

#### **2.4.İşveren Markasının Boyutları**

Moroko ve Uncles (2008)'a göre başarılı bir işveren markasının çekicilik ve kesinlik olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bilinirlik, etki yaratma, rakiplerden farklı olma gibi özellikler çekicilik boyutuna girmektedirler. Kesinlik boyutunda ise psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ve marka vaatlerinin uygulanması yer almaktadır.

Berthon vd. (2005) en çok çalışılmak istenen ideal işveren sorusuna yanıt ararken ortaya koydukları beş faktörlü (ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama) değer yapısının Ambler ve Barrow (1996)'un üç boyutlu (fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik) fayda tanımının iyileştirilmiş ve geliştirilmiş versiyonu olduğunu belirtmişlerdir. İlgi ve sosyal değer faktörleri psikolojik fayda boyutuna; gelişim ve uygulama faktörleri ise fonksiyonel fayda boyutuna karşılık gelmektedirler. Fonksiyonel ve ekonomik boyutları somut özelliklere dikkat çekerken; psikolojik fayda ise daha çok soyut özellikleri ve bireylerin ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik cevapları ifade etmektedir. Fonksiyonel ve ekonomik faydalarda ücret, ek

ödemeler, fiziki çalışma koşulları, sosyal olanaklar gibi özellikler yer alırken; psikolojik faydada işletmenin değerine ve kalitesine verilen önem, örgüt içi olumlu iletişim kurma, özbenliği koruma, kendini ifade etme, saygınlık ve kişisel imaj geliştirme gibi özellikler yer almaktadır.

Lievens ve Highhouse (2003) fonksiyonel imaj (görev talepleri, güvenlik, konum, ilerleme, maaş, müşteriler ile çalışma koşulları) ve sembolik imaj (prestij, sağlamlık, samimiyet, yenilikçilik, yetkinlik); Maxwell ve Knox (2009) iş (çalışan ödülleri, iş gücü, iş çevresi, işin türü, yönetim tarzları), mal veya hizmet, örgütsel başarı ve yorumlanmış dış imaj; Rampl (2014) işin içeriği, ilerleme, itibar, örgüt kültürü, ücret ve yer/konum; Adler ve Ghiselli (2015) ekonomik (çalışma programı, örgüt istikrarı, ödüller, ücret), psikolojik (örgüt kültürü, örgütteki olumlu ilişkiler, takım çalışması), işlevsel (işin içeriği, kariyer gelişimi, mesleki eğitim) ve örgütsel (faaliyet alanı, örgütün tarihi, pazardaki konum, tüketici ve üst yönetimin itibarı) boyutlarını ortaya koymuşlardır.

## **2.5.İşveren Markalama Faaliyetleri**

Çalışanın örgüte çekilmesindeki temel amaçlar güçlü ve sevilen bir marka imajı sunmak ve rakiplerin üzerinde bir marka ve işveren çekiciliğine sahip olmaktır. Örgütler bu amaçlara çalışanların bilgi ve fikir alışverişleri, örgütlerde çevrimiçi haberler, sosyal sorumluluk ve örgüt içi etkinlikleri, kariyer günleri, eğitim kampüslerinde insan kaynakları sunumları, gazete ve dergi ilanları ve işe alım internet sitelerinde varlık göstermek gibi markalama faaliyetleri aracılığıyla ulaşabilmektedirler (Ambler ve Barrow,1996; Balmer ve Greyser,2002; Backhaus ve Tikoo,2004).

İşe alım sürecinin etkinliği ve çalışanların elde tutulmaları için araştırma ve eğitim süreçlerine destek ve çalışanlara burs verilmesi, yarı zamanlı çalışma imkânı sağlanması gibi birçok iç pazarlama faaliyetinden yararlanılabilmektedir (Ehrhart ve Ziegert,2005).

Figurska ve Matuska (2013)'ya göre başarılı bir işveren markası oluştururken yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için onlara saygıyla birer birey olarak yaklaşılması, doğru yeteneğin doğru işe yerleştirilmesi, çalışanlarla güçlü bir iletişim

ağının kurulması, çalışanların güçlendirilmesi, kayırmacılığın ortadan kaldırılması, rekabetçi bir ücretlendirme, başarıların kutlanması, esneklik politikaları ile iş yeri esnekliğinin oluşturulması, pozitif bir iş ortamı yaratma ve sadakati artıran iş-yaşam dengesinin sağlanması kurallarına uyulması gerekmektedir.

## **2.6.İşveren Markası ve Çalışan**

İşveren markası hem iç müşterileri-mevcut çalışanları hem de dış müşterileri-potansiyel adayları cezbetme, motive etme ve elde tutma amaçlarına yönelik değer sistemi, politika ve davranışları kapsamaktadır (Backhaus ve Tikoo,2004).

İşveren markasının esas ilgi odağı ve ilk amacı kendi pazarı ve mevcut çalışanlarıdır (Moroko ve Uncles,2008). İşveren markalaması mevcut çalışanları markalamanın amacı olarak görmektedir (Edwards,2010). Mevcut nitelikli çalışanların elde tutulması konusuna olan ilginin artmasının nedeni biyoteknoloji, nanoteknoloji, dijital iletişim gibi yeni endüstriyel alanların gelişmesi ve bu alanlarda bilgili ve yetenekli çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyulmasıdır (Moroko ve Uncles,2008). Rynes, Bretz ve Gerhart (1991) işveren marka imajının işe alım faaliyetleri ve örgütün varlıkları yerine, mevcut çalışanları tarafından biçimlendirildiğini ileri sürmektedirler. Bu bağlamda örgütlerin işe aldıkları ve eğitim vererek yetiştirdikleri nitelikli çalışanları ellerinde tutabilmeleri son derece önemlidir (Chhabra ve Mishra,2008). Ekonomik boyut yönüyle bireylerin işten ayrılmaları eğitilmiş çalışanları kaybetme ve yeni çalışan bulma açısından örgüte yeni maliyetler doğuracaktır (Mitchell, Holtom ve Lee,2001).

İşveren markası potansiyel adayların bakış açısından örgütün çalışılmak istenen bir yer olma derecesine karşılık gelmektedir (Sivertzen vd.,2013). İşveren markası hem mevcut çalışanlara hem de potansiyel adaylara fayda sağlama olasılığının yanında örgüt başarısı için de önemlidir (Figurska ve Matuska,2013). İyi bir işveren markasına sahip olmak nitelikli bireyleri örgüte çekmenin beraberinde mevcut personelin de işletmeye dair algı dünyasını değişikliğe uğratacaktır (Lievens ve Highhouse,2003).

## 2.7.İşveren Markası ve Strateji

İşveren markası potansiyel aday, mevcut çalışan ve diğer paydaşların örgüte dair algı ve farkındalıklarını uzun vadede yönetme stratejisidir (Backhaus ve Tikoo,2004; Vaijyanthi, Roy, Shreenivasan ve Srivathsan,2011). En çok çalışılmak istenen yer olmak örgütlerin diğerleriyle kendilerini kıyaslayabilecekleri bir stratejidir (Martin, Beaumont, Doig ve Pate,2005; Vaijyanthi vd.,2011). İşveren markası örgütün sürekliliğini sağlayabilecek bir strateji olup en çok arzu edilen çalışanlara ulaşmak, örgüte çekmek ve elde tutmak için iyi bir yol hâline gelmiştir (Figurska ve Matuska,2013).

İşveren markalaması stratejik bir markalama sürecidir. Stratejik ve sürdürülebilir bir işveren marka süreci şu özelliklere sahiptir (Aggerholm vd.,2011):

- Kurumsal stratejinin belirlenip desteklenmesi ve stratejik bir marka disiplini oluşturulması,
- Paydaşların çıkarlarına ve beklentilerine göre değerlerin sürekli olarak yeniden görüşülerek birlikte yaratılması,
- Karşılıklı ihtiyaçlar, mevcut ve gelecek beklentileri üzerine sürekli derinlemesine düşünmeye dayalı sürdürülebilir işveren-çalışan ilişkilerinin kurulması.

İşveren markalaması ile belirlenen, çalışanın örgüte çekilme stratejisinin temel amaçları pozitif ve destekleyici bir örgüt ikliminin ve yaratıcı bir iş ortamının sağlanması, yüksek performans gösteren çalışanların elde tutulmaları, örgüte duyulan sorumluluğun ve takım çalışmasının geliştirilmesi ve işgörenlerin kararlara katılımının özendirilmesidir (Ehrhart ve Ziegert,2005).

İşveren markalaması sadece yetenekleri cezbetmek ve elde tutmak için değil, işgörenlerin, müşterilerin ve paydaşların tatminlerini ele alan örgütün tamamında tutarlılığı ve geçerliliği olan bir yaklaşımdır. Ayrıca holistik bir süreç olarak örgütlere rekabet üstünlüğü adına dinamik bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu sebeple işveren markalaması Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir parçası olarak incelenmelidir (Minchington ve Thorne,2007).

## 2.8.İşveren Markasını Açıklamada Kullanılan Teoriler

Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markasını Kaynak Temelli Teori ile açıklamışlardır. İlgili teori bilgi, beceri ve tecrübeye kısacası beşeri sermayeye yatırım yapıldığı takdirde işletmenin performansının yükseleceğini ve örgütün kaynaklarının sürdürülebilir rekabete katkı sunacağını anlatmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu nitelikler ve yönetsel beceriler kendilerini rakiplerinden ayıran temel özelliklerdir. Bu çerçevede örgüt kaynakları etkin bir biçimde yönetilirse işletmelerin yeteneklerinin geliştirilmesinde işveren markası yönlendirici olacaktır (Barney,1991; Moingeon, Ramanantsoa, Metais ve Orton,1998).

İşveren markası, işveren marka sadakatine; işveren marka sadakati de çalışanların biçimsel iş sözleşmelerinden psikolojik sözleşmelere olan bağlantı geçişini kolaylaştırmaktadır (Chhabra ve Sharma,2014). İşgörenler ve işverenler arasında gerçekleşen geleneksel psikolojik sözleşme (Hendry ve Jenkins,1997) anlayışına göre çalışanlar örgütten iş güvenliği sözü alırken karşılığında işletmeye sadakat sözü vermektedirler. Ancak iş dünyasında yaşanan küçülerek büyüme stratejisi, dış kaynak kullanımı ve esnek çalışma gibi gelişmeler sonucunda psikolojik sözleşmeler de değişim göstermiştir. Güncellenmiş hâli ile yeni psikolojik sözleşmeler işverenlerin eğitime ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanlarına pazarlanabilir beceriler kazandırması karşılığında işgörenlerin yüksek performans ve esneklik sözü vermesi biçimine evrilmiştir (Backhaus ve Tikoo,2004).

Potansiyel adaylar başvurdukları örgütler hakkında tam anlamı ile bilgi sahibi olmadıkları için işveren markası ile işletmelerin yarattığı imajın doğru olduğu öngörüsüyle hareket ederek seçimlerini yapmaktadırlar. Sinyal (İşaret Verme) Teorisi'ne göre işveren markası potansiyel işgörelere örgütün özellikleri ile ilgili sinyal vermekte ve adayın başvuru yapma konusunda karar vermesine yardımcı olmaktadır. Pozitif sinyal daha fazla aday çekme ve nitelikli bireylere daha çok ulaşma anlamında işlevseldir (Rynes vd.,1991; Celani ve Singh,2011). İşe alım görevlilerinin karakter ya da davranışları ve işe alım sürecinin tamamı gibi etkenler adaylar için birer sinyal/bilgi kaynağıdır (Ehrhart ve Ziegert,2005).

Beklenti Teorisi (Vroom,1964)'ne göre çevreyi daha olumlu algılayan bireyler örgüte daha fazla çekilmektedirler. İhtiyaç-Baskı Teorisi'ne göre kişiler belirli somut

ve rasyonel ihtiyaçlarım (Knox ve Freeman,2006) en iyi Şekilde karŐılayabilecek olan rgt yni işveren markasının sunduğu faydaları (Love ve Singh,2011) tercih etme eğilimindedirler (Ehrhart ve Ziegert,2005).

Genellenebilir Karar Alma Süreci Teorisi'ne göre iş ya da örgüt seçimi programlanmamıŐtır. Bireyler kendileri için önemli olan iş/aile politikası, işletmenin büyüklüğü, kültür, lokasyon gibi evre özelliklerine ilişkin algılamalarına dayanarak en çok tercih ettikleri işleri veya örgütleri seçmektedirler (Ehrhart ve Ziegert,2005).

Ehrhart ve Ziegert (2005) İŞ Uygunluğu Teorisi'ne göre bireylerin iş çevreleri ile uygunluk ya da uyum içinde olmak istediklerini belirtmektedirler. Schein ve Diamante (1988) bireylerin kendileri ile baŐvurmayı düşündükleri örgütleri arasında kişilik özelliği kıyaslamasına gittiklerini ve kendileri ile benzer niteliklere sahip olanları daha cazip bulduklarını ne sürmektedirler. Örneğin, farkındalığı yüksek olan bireyler detay odaklı kültürlere daha eğilimli gözükmektedirler. Tutarlılık Teorisi'ne göre potansiyel adaylar işveren marka imajını kendi ihtiyaçları, kiŐilikleri ve değerleri ile kıyaslamaktadırlar. KarŐılaŐtırma süreci sonunda aday uyum algıladığı takdirde, örgüt bu birey için çekici hâle gelmektedir (Cable ve Judge,1997; Backhaus ve Tikoo,2004; Ehrhart ve Ziegert,2005).

## **2.9.İŞveren Markası ile İlgili Modeller**

Mosley (2007)'nin İŞveren Marka Deneyimi Modeli'nde örgüt açık-seçik ve uyumlu bir çalışan deneyimi için işe alım, işe alıştırma, performans değerlendirme, terfi gibi her bir temas noktası üzerine bir vaatte bulunmaktadır. Model ilk aşamada örgütün değer yapısı, liderlik anlayışı, yönetsel becerileri ve günlük rutinlerini içermektedir; ikinci evrede iŐĐrenlere dönük iletişim, işe alıştırma, performans ve gelişim gibi süreçleri barındırmaktadır. Elde edilen deneyim rakiplerden ayırt edici nitelikte marka oluŐumuna katkı sunmak, açık ve net marka davranışları ortaya koymak ve tüm sürecin sonunda müşteri deneyimine değer kazandırarak rgt rakip iŐletmelerden farklılaŐtıracak nitelikleri güçlendirmeyi amaçlamaktadır. İŞveren markası olan örgütlerde katılımcı ve tatmin duyan çalışanların daha iyi bir müşteri hizmetleri deneyimi sunduğu kabul edilmektedir.

Wilden, Gudergan ve Lings (2010) çalışan bazlı bir işveren marka değeri için potansiyel çalışan ve işvereni betimleyen bir kavramsallaştırma yapmışlardır. Örgütün istihdam olanakları ile pazarlamanın uyumlaştırılarak müşteri davranışlarının işe alım aşamalarına uygulanması sağlanmıştır. İşveren markasının açık ve net bir biçimde iletilmesi ve marka sinyallerinde tarafsızlığın olması, işe alınacak adaylarda güven yaratmakta ve güvenilir marka sinyalleri de hedef kitleye ulaşmaktadır. Bu modelde bir sinyal güvenilir olarak algılanırsa potansiyel işveren güvenilir olarak atfedilmekte ve adayların zihninde örgütün verdiği vaatlerin büyük olasılıkla yerine getirileceği algısı oluşmaktadır.

Backhaus ve Tikoo (2004)'nin modelinde işveren markalama, işveren marka çağrışımları ve işveren marka sadakati üzerinde oluşturulmaktadır. İşveren marka çağrışımlarında örgüt kimliği ve kültürü işveren marka sadakatini olumlu etkilemektedir. Örgüt kültürü de işveren markalamaya geri bildirim vermektedir. İşveren imajı da beraberinde örgütü çekici kılmakta ve işletmeleri verimli hâle getirmektedir. Araştırmacılara göre işveren markası örgütün marka vaatleri, çalışan deneyimi ve hedef kitlede oluşturduğu imaj ve sadakatinin tamamıdır:

### **2.9.1. Marka Vaadi**

Kültür ve değer yapısının merkezi bir güç sayıldığı işveren markası, paydaş grubunun ihtiyaçlarının saptanmasından sonra tanımlanacak ve “değer önerisi”ni meydana getirecek ilham veren vizyon ve misyon, iyi yönetim, güçlü örgütsel performans, sanayi kolu, mutluluk veren rekabet, yetenekli bireyleri istihdam etme, gelişime açıklık, eğlenceli iş ortamı, iş güvenliği gibi bileşenlerden marka vaadi elde edilecektir. Böylece çalışan değer önerisinin yeteneği çekmedeki cazibe gücü artış gösterecektir. Potansiyel çalışan adayları sadece bireysel gelişim imkânı sunmak konusundaki şöhret gibi kurumsal marka; potansiyel adaylar için değerleri ve misyonu anlamlı kılan amaç; eğitim, rekabetçi bir görev, pekiştirici ödüller gibi fırsatlar ile örgütün özelliklerine bağlı olan marka vaatleriyle işletmeye çekilebilmektedirler (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin ve Michaels,1998).

### **2.9.2. Çalışan Deneyimi**

Çalışan deneyimini hem mevcut hem potansiyel işgörenler için yürütmek gerekmektedir. Mevcut çalışanlar için olumlu çalışan deneyimi yaratan işgörene doğum günü pastası kesilmesi gibi uygulamalarla örgütsel bağlılık desteklenebilmektedir. Potansiyel adaylar için üniversitelerde gerçekleştirilen kariyer günleri gibi uygulamalarla işletme hakkındaki olumlu bilgilerin ağızdan ağıza yayılmasına olanak sağlanabilmektedir. Örgütler işe alım, istihdam ve işten ayrılma gibi çalışan deneyiminin her aşamasında işgörenlerine verdikleri vaatlerin arkasında durmalıdırlar (Wilkinson, Bailey ve Mourell,2009). İşveren markası sayesinde çalışan örgütten ayrıldığında bile potansiyel adaylar ve müşteriler için işletmenin savunucusu olarak eylemde bulunma arzusunu gösterme eğilimine sahiptir (Moroko ve Uncles,2008). Örgütlerin insan kaynakları yöneticilerinin ve üst yönetim kadrolarının işletme çalışanlarını birer örgüt temsilcisi ya da “marka elçisi” olarak atfetmesi konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Burmam ve Zeplin,2005). Çalışanlar örgütün hizmet ettiği kitle ile doğrudan iletişim içerisinde olduklarından işletme hakkında edinilecek fikirler ve yargılar konusunda çok etkili olmakta ve örgütün marka değerinin yaratılmasında da önemli bir rolü yerine getirmektedirler (Moroko ve Uncles,2008).

### **2.9.3. İşveren marka imajı ve sadakati**

İşveren marka imajı örgüt kimliğinin aktarılmasındaki araçtır (Backhaus ve Tikoo,2004). Marka imajından hem müşterileri ürün satın almaya yönlendirmek hem de yetenekli çalışanları örgüte çekmek, işe almak ve elde tutmak için yararlanılmaktadır. İşveren marka imajı büyük ölçüde çalışan deneyimlerine bağlıdır (Keller,1993). Knox ve Freeman (2006) samimi örgüt kültürü, inisiyatif alabilme özgürlüğü, ortak paydada buluşulabilen, benzer iş arkadaşları, rotasyon imkânları, eğitim-gelişim olanakları, iş'te yaratıcılık beklentisi, işverenin yüksek prestiji, dinamik ve ileriye dönük bakış açısı, stressiz bir iş ortamı, yüksek ücret, uzun vadeli kariyer olanakları, iş çeşitliliği, iş-yaşam dengesi gibi öğelerin işveren markası imajını oluşturduğunu aktarmışlardır.

Padgett ve Allen (1997) işveren marka imajının çalışanlara ve adaylara sunulan fonksiyonel (objektif, somut, araçsal) ve psikolojik (subjektif, soyut, sembolik,

duygusal) faydalardan ibaret olduğunu belirtmişlerdir. Bu faydalar bireylerin iş yaşamları süresince sunulabilmektedir.

Marka çağrışımları fonksiyonel ve psikolojik olmak üzere iki temel türe dayanmaktadır. Fonksiyonel çağrışımlar ürün özellikleri ve markaların fonksiyonel faydaları ile bağlantılı iken; psikolojik çağrışımlar işletmenin değerleri gibi soyut bileşenlerden oluşmaktadır (Michel ve Rieunier,2012). İşe başvurma niyetinde olan bireyler fonksiyonel ve psikolojik özelliklere göre cezbolmaktadırlar. Fonksiyonel özellikler maaş, yurt dışına seyahat olanağı, terfi imkânı gibi somut maddi olanakları temsil etmektedirler. İş arayanlar örgütün sunduğu fonksiyonel özellikler ile çıkarlarını maksimize, maliyetlerini de minimize edecekleri düşüncesiyle örgütten etkilenmektedirler (Katz,1964). Psikolojik faydalar kurumsal itibar algılamaları ve iş başvurusu yapan bireylerin örgütte istihdam edilirlerse kazanacakları yararlar ve iş yerindeki iyi olma durumuna dair sosyal kabûllerini içermektedirler (Backhaus ve Tikoo,2004). Örgütlerin psikolojik faydaları sunmaktaki amaçları etkilemek istedikleri bireylerin kişilik özellikleriyle örgütsel özellikleri özdeşleştirmektir (Turban ve Keon,1993). Psikolojik özellikler bireyin karakteri ile ilgili soyut kavramlarla ifade edilmektedir. Bunlar örgütün yenilikçi olması, alanında uzman, öncü ve prestijli olması biçiminde sıralanmaktadır (Lievens ve Highhouse,2003). Psikolojik faydalar çalışanlara bağlı buldukları örgütlerde kendi kişiliklerini sürdürme ya da kendilerini topluma daha iyi yansıtma imkânı tanımaktadırlar (Katz,1964).

Potansiyel adaylar işveren imajının olumlu yönlerini fark ettikleri için marka ile özdeşleşmeleri daha olasıdır. Bu anlamda üyeliğin vaat ettiği bireysel imaj duygusu için örgüte girmeyi daha fazla isteyeceklerdir. İmajın yansımaları ve onayı olan bu durum ise marka sadakatini oluşturmaktadır. Bir markaya sadık bir müşterinin özellikle o marka bir değişiklik yaptığında veya diğer markaların rekabetçi hamleleriyle zayıfladığında bile başka bir markaya geçme olasılığı daha düşüktür. Marka sadakatinin temelinde ürün ile tüketici arasındaki güven duygusundan kaynaklanan olumlu değişim ilişkisi yer almaktadır. Kısacası, işveren marka sadakati çalışanların işverenlerinden aldıkları, yerine getirildiğine inandıkları marka vaatlerinin sonucunda verdikleri sözdür (Backhaus ve Tikoo,2004).

## **2.10. İşveren Markalama Yönetimi**

Backhaus ve Tikoo (2004) tanımlanabilir ve benzersiz bir kimliğin oluşturulduğu paydaş gruplarına yönelik olan işveren marka yönetimini İnsan Kaynakları Yönetimi alanında üç aşamalı bir süreç olarak ele almaktadırlar:

### **2.10.1. Çalışan değer önerisi**

İşveren markası işveren ve çalışanların arasındaki ilişki ile özdeşleşmektedir (Aggerholm vd.,2011). İşveren markası tüm süreç esnasında verilen sözleri tutmak, objektif ve adil olmak ile ilgilidir (Davies,2008). Verilen vaat, söz anlamına gelen çalışan değer önerisi “örgüt kültürü, yönetim biçimi, mevcut çalışanların özellikleri, yöneticilerin sundukları hizmet kalitesi konularındaki bilgilerden yararlanarak işgörenlere belirli değerler sunan bir içerik”tir (Backhaus ve Tikoo,2004). Çalışan değer önerisi “bir çalışanın bir örgüte getirdiği beceriler, yetenekler ve deneyim karşılığında elde ettiği benzersiz faydalar kümesi”dir. Örgütlerin işveren olarak sunduğu temel faydaları bildirmek için bir işveren değer öneri sistemi geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Örgütler ücretlendirmenin ötesine geçerek örgüt kültürü, kariyer gelişimi, iş yaşam dengesi, eğitim ve gelişim gibi faktörleri de dikkate alarak çalışanlar tarafından değer verilen bir öneri sistemi yaratmışlardır (Salau vd.,2018; Sharma ve Prasad,2018).

Örgütlerin kurumsal, tüketici ve işveren marka değerleri ortak paydada bir araya getirilmiş ve örgütün vizyonu ile uyumlu bir biçimde geliştirilmişse, işveren markası güçlendirilmiş durumdadır. Örgütte çalışanlara sunulan iş koşulları, çalışma saatleri, tatil hakları, çocuk bakım düzenlemeleri, eğitim, avantajlar gibi bireysel faydalar ile işletmenin marka portföyündeki algılamalar arasında farklılıkların olması sorunlara yol açacağından yöneticilerin son derece dikkatli olması gerekmektedir (Moroko ve Uncles,2008).

### **2.10.2. İşveren markasının dış markalaması/pazarlaması**

İkinci aşama öncelikle iş başvurusunda bulunabilecek potansiyel adaylara yönelik olan işveren markasının dış pazarlamasıdır. Dış markalama sistemi hedef kitlenin ilgisini örgüte yönlendirecek, kurumsal ve tüketici markalarını destekleyip geliştirecek biçimde tasarlanmalıdır (Backhaus ve Tikoo,2004).

Konumlandırma sırasında örgüt mevcut işgörenlere ve aday kitleye rakiplerinde var olan fırsatlardan daha farklı ya da iyi durumda olduğunu personeline verdikleri vaatler üzerinden çalışan değer önerisi ile göstermelidir. Yetenek savaşı esnasında örgütsel bağlılığı geliştirmek için ortaya konulan rekabet içerisinde anlamlı ve tutarlı marka mesajına ve faydalarına sahip doğru adayların belirlenmesi son derece önemlidir (Ambler ve Barrow,1996). Chambers vd. (1998) ve Davies (2008) güçlü bir işveren markasının "yetenek savaşını" kazanmanın anahtarı olacağını kabul etmektedirler.

İşveren markası potansiyel adayların zihninde bir imaj oluşturmak ve "çalışmak için harika bir yer" olduğunu göstermekle ilgilidir. Bu durum işveren reklamının artık birincil bir düşünce olduğunun, orta vadede önem kazandığının ve yeni çalışanları çekmek ve mevcut işgörenleri elde tutmak için öncelikli amaç hâline geldiğinin kanıtıdır (Ewing vd.,2002). Daimler Chrysler reklamında otomobiller sadece tüketiciler için değil, aynı zamanda potansiyel adaylar için fayda sağlayan örgüt araçları olarak konumlandırılmıştır (Berthon vd.,2005).

Değer önerisi ortaya konulduktan sonraki aşamada örgüt bu değerleri hedefindeki potansiyel adaylarına, istihdam danışmanlarına ve acentelerine pazarlamaktadır. Örgütler geleneksel reklam, basın yoluyla ücretsiz tanıtım, profesyonel ve akademik yayınlar ve halkla ilişkiler aktiviteleri gibi araçları işveren markası ile ilgili mesajlarını adaylarına ulaştırmak için kullanabilmektedirler (Love ve Singh,2011).

### **2.10.3. İşveren markasının iç markalaması/pazarlaması**

Son aşamada iç markalama ile ilk basamakta sunulan marka vaatlerini işletmenin içine taşıyarak âdeta örgüt kültürünün bir parçası hâline dönüştürmek gerekmektedir (Moroko ve Uncles,2008). İç markalamanın amacı çalışanları örgütün değerlerine ve amaçlarına yöneltmektir. İç markalama diğer örgütlerin zor taklit edebileceği bir iş gücü yaratmaya yardımcı olmaktadır (Backhaus ve Tikoo,2004). Knox ve Freeman (2006) işveren marka imajının geliştirilmesi için örgütte öncelikle iç markalamaya yönelik yaklaşımlarda bulunulması gerektiğini belirtmektedirler.

İç markalama “çalışanlara hizmet etme fikrinin ve müşteri odaklı davranışların aşılması süreci”dir (George,1990). İç pazarlama çalışanların örgütün iç müşterileri ve işlerin de işgörenlerin iç ürünleri olması sebebiyle, işletme personelinin örgütün ilk pazarı olduğunu ortaya koymaktadır. İç markalamada işletmedeki her çalışanın bir müşteriye sahip olduğu ve işgörenlerin müşterilere daha kaliteli hizmet sunması adına iş yerinde mutlu olmaları gerektiği yönünde iki temel düşünce bulunmaktadır (Berry,1981; Grönroos,2000).

Örgütsel kimlik “işletmenin tüm eylemleri ile kök salan kendine özgü karakter özellikleri ile tanımlanan bir olgu”dur (Van Riel ve Balmer,1997). Örgütsel kimlik başarılı markalamayı kolaylaştırmak için pazarlama ve örgüt teorilerini bütünleştirmeyi sağlamaktadır (Hulberg,2006). Marka kimliği oluşturulurken ilk olarak markanın nitelikleriyle, öz değerleri ve öz marka mesajıyla tutarlı olması gerektiği unutulmamalıdır. Aksi takdirde marka etkisiz bir kimliğe sahip olacaktır. Daha sonra örgütü temsil edecek belli başlı spesifik özellikler belirlenmelidir. Aaker (1996) marka kimliği için cinsiyet, yaş, genç, samimiyet, duygusallık gibi insani özellikleri ele almaktadır. Seçilen özellik marka kişiliği için ayırt edici niteliğe sahip olmalıdır. Son olarak da bu özellikleri başkalarına aktaracak etkili bir iletişim süreci gerekmektedir. İletişim sürecinde dikkate alınması gereken konular kimlik, işletme içi duyurular, akılcı anlayış, çalışanların işe olan duygusal bağlılığı, çalışanın işletmeye kendisini adanması ve davranış değişimidir (Backhaus ve Tikoo,2004).

İşveren markasını geliştirmenin önündeki en büyük engellerin üst yönetimin destek ve anlayışının yetersizliği, iç politikalar, bakış açısı farklılıkları ve insan kaynakları yapısının zayıf gelişimi olduğu görülmüştür (Ambler ve Barrow,1996). Gerçekçi bir iş öngörüsü sunmayan ve başarılı olmayan bir işveren markası hatalı mesajlara neden olacağından örgütle ilgili verilmek istenen algıların doğruluğu çok önemlidir. Psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olursa örgütün cirosu, çalışanın iş tatmini ve performansı azalırken işletme hakkındaki pozitif düşüncelerin de ortadan kalkması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle örgüt kültürü hakkında bilgilerin doğru olması ve yanlış anlaşılmaya neden olacak unsurlardan uzak durulması gerekmektedir (Backhaus ve Tikoo,2004). Minchington ve Thorne (2007)’un ifade ettiği biçimde işveren markası yaratma örgütlerin tüm marka vaatlerini yerine getirmelerini sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır.

## 2.11. İşveren Markalamasının Yararları

İşveren marka fonksiyonu yönetime önceliklerini yalınlaştırmak, işe alım sürecindeki kaliteyi artırmak, verimliliği yükseltmek, mevcut çalışanları elde tutabilmek ve örgütsel bağlılığı geliştirmek için basit ve tutarlı bir ortam sağlamaktadır (Ambler ve Barrow,1996).

Backhaus ve Tikoo (2004)'ya göre etkin bir işveren markası rekabet avantajı sağlamakta, çalışanların örgüt değerlerini benimsemesini desteklemekte ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Temel amacın ekonomik getiri olduğu düşünüldüğünde yaratılan rekabet üstünlüğü örgütlere daha fazla kârlılık ve piyasadaki varlıklarının daha uzun yıllar sürmesine olanak sağlamaktadır. İşveren markası uygulamaları beşeri sermayenin örgüte katma değer verdiğini kabul etmekte ve insana yapılan yatırımların işletmenin performansına olumlu etki edeceğini savunmaktadır.

Turban ve Cable (2003) çekici özellikleri olan örgütlerin aday havuzunun daha geniş olacağını ve bu havuzdan yüksek kalitede çalışan tedarik edilebileceğini ifade etmektedirler. İşveren markası güç kazandıkça önceden örgüte katılmayı istemeyen nitelikli bireylerin tercih listesine girileceği için başvuran kalitesinde artış görülecektir. İddialı işveren markası olan örgütler önemli pozisyonlara çalışan bulmakta zorluk çekmemektedirler. Böyle örgütlerde çalışanları elde tutma oranları yüksek olduğundan yeni işe alımlar düşük düzeyde kalmaktadır. Buna bağlı olarak tedarik ve seçim faaliyetleri için ayrılacak ve yapılacak harcama maliyetleri azalmaktadır (Knox ve Freeman,2006).

Örgüt olarak sadakat oluşturmak ve tatmin sağlamak, çalışan ile işletme bünyesinde duygusallığı yüksek bir ilişki ortamı kurmak işveren markasının ana niteliklerindedir. Başarılı bir işveren markası sayesinde çalışan sadakatsizliğinde azalma olmaktadır (Davies,2008).

Çalışan katılımındaki artış, işgörenler arasındaki yüksek sadakat seviyesi, mevcut ve eski çalışanlarla iyi ilişkiler, devir oranlarındaki azalma, yetenek tutma oranında artış gibi özellikler örgüt adına iç yararları meydana getirirken; adaylara kolay ve daha hızlı erişim, yetenekleri çekmek, iş için fazla sayıda başvurunun olması,

iŖe alım maliyetlerinde azalma, kiŖi-iŖ uyumu yüksek adayların bulunması gibi nitelikler ise dıŖ yararları oluŖturmaktadır (Figurska ve Matuska,2013).

Kazanılacak olan iŖveren markası unvanı her alanda örgütün daha fazla tercih edilir olmasını sağlamakla birlikte o iŖletmedeki alıŖanların iŖ'te kalma sürelerini de olumlu yönde etkileyecektir (Berthon vd.,2005; Chhabra ve Mishra,2008). alıŖanlar iŖ yerindeki stres yaratan durumlar, iŖ tatminsizliği veya örgütsel bağlılığın az olması durumları ile uėraŖmadıkları sürece iŖten ayrılma olasılıkları daha az olacaktır (Davies,2008).



### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

#### 3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi literatürde farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları, kuruluşların stratejik hedefleri doğrultusunda etkili ve verimli kullanılması, iş görenlerin kurumdan beklentilerinin karşılanması ve mesleki alanında sürekli gelişme göstermesi için eğitimlerin verilmesi ve motivasyonun sağlanması olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları birimi, her ölçekteki işletmeler ve kuruluşlar için oldukça büyük bir öneme sahiptir ve iş yüküne uygun adayların etkili bir şekilde yönetilmesi İKY ile gerçekleşmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 2). Organizasyondaki personelin bilgi ve becerilerinin işletme veya organizasyonlar için harekete geçirilmesi insan kaynakları yönetimi olarak da tanımlanmaktadır (Çetin vd, 2014: 3). Yine bir başka tanımlamaya göre, “herhangi bir çevre içinde insan kaynağının hem bireysel hem de kamusal bakımdan fayda sağlayacak şekilde, kanunlar dâhilinde etkili olarak yönetimini sağlayan çalışma ve faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir” (Sadullah vd, 2010: 3).

İnsan kaynakları yönetimi, hem araştırma hem uygulama olarak son 20 yılda büyük bir değişim ve dönüşüm yaşamıştır. Dönüşümün küresel boyuttaki etkilerinin fark edilmesiyle birlikte kuruluşlar İKY’ yi rekabet avantajı elde etmek için aktif olarak kullanmaya yönelmişlerdir.

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerde yaşanan ilerleyişle “personel yönetimi” anlayışını yerini “İnsan Kaynakları Yönetimi” ne bırakmıştır. Bu çerçevede “insan” kaynağı en önemli araç olarak görülmeye ve önem vermeye başlanmıştır. İşletmelerin başarısı bu aracın verimli kullanılmasıyla doğrudan ilişkili hale gelmiştir. Bu doğrultuda “insan” kaynağının verimliliğinden ve performansından üst düzeylerde faydalanabilmek için bu kaynağın ihtiyaçları önemsenmeli ve görüşlerine değer verilmelidir (Tunçer, 2012: 229).

#### 3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynaklarının gelişim süreci ele alındığında İKY nin temel olarak personel yönetimi sisteminden evrimleştiği görülmektedir.

Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında türeyen kuramların sonucunda gelişen bir kavram olarak bilinmektedir, oysaki iş bölümü ve örgütlenme Babilliler dönemine dayanmaktadır. M.Ö. 400 yıllarında personel devri ile ilgili bilgiler ilk defa Çin tarafından ortaya atılmıştır. “Somut bir örnek vermek gerekirse, Mısır medeniyetinde piramitlerin inşasında uygulanan örgütlenme ve iş görme biçimi, yetki ve sorumluluklar konusundaki bilinçli yaklaşımlar, Eski Yunanlı Aristoteles ve Sokrates’in yönetim algısına katkıları da dikkate alınabilir" (Demirkaya, 2006: 3).

Örgütsel bir amaç etrafında toplanan kişi ve gruplar zaman içinde insan kaynaklarını oluşturmuştur. Yüzyıllar önce bile, organizasyonlarda yönetimden sorumlu kişilerin, bir sistem olmadan da olsa liderlik, motivasyon ve ödüllendirme işlevlerini yerine getirmeleri gerekiyordu. Bu gereksinimler genellikle askeri, sosyal ve ekonomik sorunlar sonucunda ortaya çıkan sistemin bir sonucuydu. Ancak, bu alanda iyileşme uzun zaman aldı. Günümüz İKY anlayışının oluşmasına katkı sağlayan temel gelişme “Sanayi Devrimi” olmuştur (Bingöl, 2004: 6).

“18. yüzyılın ikinci yarısına girilirken İngiltere’de başlayan ve ardından Avrupa’ya, en sonunda dünya geneline yayılan Sanayi Devrimi, iş yaşamında ve toplumsal yaşamda birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Bu değişim sonucunda personele dair sorunlar da önem kazanmaya başlamıştır.

- 1776 yılında Adam Smith tarafından yapılan çalışmalar,
- 1786 yılında Philedelphia basım işçilerinin ücret artışına yönelik grevi,
- 1794’te Amerika’da ilk kâr paylaşımı uygulamasının hayata geçirilmesi ve iş yaşamının düzenlenmesine yönelik kanunlar çıkarılması,
- 1850’de Londra Sanayi Sergisi’nin açılması ve sonrasında meydana gelen gelişmeler İKY yaklaşımını vücuda getiren unsurlar olmuştur” (Demirkaya, 2006: 3).

18’inci yüzyılın sonlarına doğru teknolojinin ve sendikaların gelişmesiyle birlikte iş gücünün uzmanlaşmaya başlamış ve insan kaynakları yönetimi de daha belirgin bir hal almaya başlamıştır (Özgen vd, 2002: 6).

1940’lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde istihdam, eğitim, ücret yönetimi, performans değerlendirme, işçi – işveren arası ilişkiler, sigorta gibi konularda

uzmanlık alanına sahip olan “personel yöneticisi” unvanı kullanılmaya başlanmıştır. 1940’lı yıllarda aynı zamanda insanın merkeze yerleştirildiği, örgütsel düzeyde akılcılık yaklaşımı gibi politikalarla yürütülen insan ilişkileri kavramı pekişmeye başlamıştır. Bu aşamada sendikal hareketlerin de katkısı önem arz etmektedir. 1946 yılında İngiliz Çalışma Yönetimi Endüstrisi, “Personel Yönetimi Enstitüsü” adını almış, buna benzer daha başka gelişmelerle personel yönetimi ve endüstri ilişkileri uzmanlarının organizasyon bünyesinde işlevsel hale gelmesi sağlanmış, gittikçe yaygınlaşmıştır. (Demirkaya, 2006: 5).

1950’lerde , Harbison ve Myers “emek” kavramı ile ilgili çalışmalar yapmış ve bu çalışmalarda “insan kaynağı” ifadesini kullanmışlardır (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005: 3).

“Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte şu gelişmeler de oldukça etkili olmuştur (Demirkaya, 2006: 6, 7):

- 1960 yılı ve sonrasında kalite kontrol felsefesi çerçevesinde Japonya’da birçok başarı elde edilmiş olması,
- İngiltere’de 1964’te “Endüstriyel Eğitim” kanunu çıkarılması ve kurumsal eğitim-geliştirmenin, insan kaynakları yönetiminde olmazsa olmaz bir aşama olarak görülmesi,
- 1960’lı yılların ortalarından itibaren moral değerler, etik, çalışma barışı, endüstriyel demokrasi, katılımcı yönetim, çalışma yaşamının kalitesi gibi kavramların, uygulamaların önemli hale gelmesi, işverenlere sosyal sorumluluklar yüklenmesi,
- 1980’lerden itibaren “insan” ın yeniden keşfedilmesi, insan ile ilgili tüm olguların bütünlük içinde ele alınmasının gereksinim haline gelmesi,
- Gelişim ve verimlilik odaklı bir döneme başlanması, verimlilik kriterlerinin insanla ilgili gelişmesi,
- Yalnızca personel özlük işlemleri ile endüstriyel ilişkilerin insan kaynağının verimliliğini sağlama ve yükseltmede yeterli olmaması gibi düşünce biçimlerinin artması. “

İnsan Kaynakları Yönetimi 1980' li yıllardan itibaren “stratejik” olarak ele alınmasıyla birlikte işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ve amaçlarına ulaşmalarında önemli hale gelmiştir.

### **3.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu**

İnsan kaynaklarının çağdaş yönetim anlayışına ve teknolojiye ayak uydurmasıyla birlikte değişken rekabet koşullarına uyum sağlayarak gelişmiştir. Dönüşen teknolojiyle birlikte artık İK' nın da rolleri dönüşürken artık çalışanlara da yöneticilerine karşı da daha verimli ve etkili hale gelmiştir. İşe alımların, eğitimlerin online ortamlarda yapılabilir olması mesafeleri ve maliyetleri ortadan kaldırırken zaman tasarrufu da sağlamıştır. Tüm bu gelişmeler zamanla işletmelerde performans verimliliği ve insan kaynağının etkin, etkili ve verimli kullanımına fayda sağlamıştır.

İşletmelerin temel gereksinimleri olan iş yüküne uygun istihdamın sağlanması, hedeflere ulaşmak için istihdamın doğru biçimde yerleştirilip yönlendirilmesi İKY ile gerçekleşmektedir. İşletme başarısını doğrudan etkileyen istihdamın verimli olabilmesi için “insan odaklı” yönetim sistemleri ve “insan odaklı” bakış açılarının kazanılması oldukça önemlidir. İstihdamın sürdürülebilir olması ve işletme ile koordineli bir şekilde çalışması, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi çerçevesinde önemlidir. (Geylan, 2013: 7).

Günümüzde İKY nin içinde yer alan kavramlar; ekonomi, örgütlenme, istihdam, sendikal haklar ve istihdamın çalışma koşulları “personel yönetimi” kavramından daha kapsamlı bir çerçevede ele alınmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 2). Kısacası, “insan” kaynağına yatırım yapılması, eğitimlerin koordine edilip faaliyete geçirilmesi gerekmektedir. Bu durumun farkına varan örgütler, bu alanda faaliyetlerini göstermeye başlamıştır.

### **3.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İnsan kaynakları yönetimi, öncelikle yapacağı tüm işlerde hem işletme içi hem de işletme dışında işletmenin kurum kültürüne bağlı kalarak ilişkilerin düzenlenmesi ve kurum kültürünün korunması, işletme hedeflerine yönelik ihtiyaçların tespit edilmesi ve doğru personelleri doğru işlere yerleştirilmesi, olası problem önüne

geçilmesi, gerektiğinde problemlere uygun çözümler bulunması, motivasyonun sağlanması ve korunması gibi bir çok konuyu içermektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 5).

İşletmelerin başarısı insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. Uzun vadede başarı hedefleyen işletmeler uygun işe uygun aday ve doğru sayıda personeli belirleyecek insan kaynaklarına sahip olmaları gerekli hale gelir.

İnsan kaynağının niteliğine önem veren işletmelerin büyüme hızı, verimi ve gelişimi hızlı bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimine azami önem gösterilmelidir.

“İnsan kaynakları yönetiminde temel amaçlar şöyle sıralanabilir (Ceylan, 2016: 6):

- İşgörenlerin mesleki bakımdan gelişmelerinin ve iş tatmininin sağlanması,
- Program ve uygulamaların iş görenlere iletilmesinin sağlanması,
- İşletme bünyesinde gerçekleştirilmesi için çalışılan örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların etkili olduğu konusunda yöneticilerin bilinçlendirilmesi,
- İnsan kaynağının azami verimle kullanımının sağlanması,
- İşletme bünyesinde kalifiye ve yüksek motivasyona sahip personelin istihdamının sağlanması,
- Bireysel, grupsal ya da işletme bünyesinde avantaj elde etmeyi sağlayacak değişimlerin uygulanması ve yönetilmesi,
- İşgörenlerin işletmeye bağlılığının artırılması ve en üst seviyede katılımlarının kazanılması”.

İnsan kaynakları yönetimi geçirilen tüm değişiklikler çerçevesinde uygulamalara yol gösterici niteliğinde ilkeler geliştirmiştir. Bu ilkeler arasında yeterlik, kariyer, yansızlık, eşitlik ve güvence ilkeleri sayılabilir. “Aşağıda, bu ilkeler dair detaylara yer verilmektedir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 27, 28):

**Yeterlik İlkesi:** Bir görevin başarılı bir biçimde tamamlanması, başarı karşısında hak elde etme becerisi olarak ifade edilmektedir. Bir görevin yerine getirilmesi için en becerikli olan personelin tercih edilmesi dar anlamda, örgüt

düzeyinde verimli ve etkin bir personel sistemi kurulmasına imkân tanıyan uygulama ve kurallar bütünü geniş anlamda yeterli ilkesi çerçevesinde gerçekleşmektedir.

**Kariyer İlkesi:** Bir bireyin çalışma hayatında ulaşmak ve edinmek isteyeceği iş başarısı ve uzmanlığı karşılamaktadır. Bir yönden kariyer birey ile ilgili iken bir yandan da örgütsel yapı içinde kimlerin yükselebileceğinin yanıtı olması bakımından örgütsel görev ve yetki alanına dâhildir.

**Yansızlık İlkesi:** Örgütsel yapı içinde üst yönetim ve çalışanlar arası ilişkiler ile yöneticilerin genel tutumunu ifade eden bu ilkeye göre yönetici kesimi astlarının savunduğu ve kendini yakın hissettiği siyasi düşünceye göre taraf tutmamak durumundadır.

**Eşitlik İlkesi:** Örgüt bünyesinde çalışmakta olan personelin dil, din, ırk, bakış açısı, düşünce yapısı gibi konularda herhangi bir ayırım gözetilmeden eşit şekilde davranılmasını ifade etmektedir. İşe alımda ve işte yükselme ile ilgili bir eşitlik meydana getirilmesi, personelin sahip olduğu beceri, bilgi ve yetenek dışında bir kriter değerlendirmeye alınmamalıdır.

**Güvence İlkesi:** Çalışma alanında güvence, personele iş amaçlarını yerine getirme, yüksek motivasyon ve verimli çalışma gibi olumlu yönlerde katkı sağlamakta ve bu da işletme başarısı olarak örgüte yansımaktadır. Güvence, haklı nedenler olmaksızın personelin işten çıkarılmamasını ve yükseldiği makamda görevini sürdürebilmesini ifade etmektedir”.

### **3.5.İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İşletmeler için insan kaynağının sağlanıp, değerlendirilmesi ve yönetiminin sağlanması oldukça önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin önemi de bu çerçevede oldukça fazladır. Personelin bulunması, mevcut personelin yedeğinin belirlenmesi ve bulunması, iç kaynağın ihtiyaçlarının belirlenmesi var olan personele ilişkin konulardır. Bu temel konuların sağlıklı koordine edilebilmesi için doğru iş tanımı, iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda iç kaynağa dahil edilen personellerin istihdamının sürdürülebilir olması suretiyle motivasyonlarının sağlanması çalışma şartlarının net bir biçimde belirlenmesi İKY’ nin önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır. (Ünal, 2002: 2).

Günümüzde ürün, mal ve hizmetler taklit edilebilir durumdayken “insan” kaynağı taklit edilemez ve faaliyet gösterilen alanda sağlam rekabet edilmek isteniyorsa fark yaratan avantaj sağlayan hale gelmiştir. Özellikle kuruluşlarının bu durumun öneminin farkında olup desteklemesi, İKY nin kurum kültürüne uygun amaçlarını, stratejik hedeflerini önemseyerek zamanında ve en iyi biçimde gerçekleştirmesi temel ilkeleri olarak söylenebilir. (Saraç, 2016: 4).

Günümüzde işletmelerin sahip olduğu teknolojik donanımlara, ekonomik sermayelerine ek olarak “insan” sermayesine yapacağı yatırımlar ile rekabet etmek istediği piyasa içinde rekabeti hem daha güçlü hem de daha sürdürülebilir hale gelmiştir. Bu “insan” sermayesini verimli kullanıp stratejik hedefleri doğrultusunda yön vermeleri işletmelerin geliştirmeleri gereken değerli bir kaynak olmaya başlamıştır.

Örgütler var olmayı hedefledikleri piyasalarda rekabet edebilmek, varlıklarını sürdürebilmek istiyorlarsa örgütün amaçlarına, vizyon ve misyonlarına uygun şekilde stratejiler üretip günümüz teknolojilerinden geri kalmamaları, güncel kalmaları gerekmektedir (Bek, 2007:108).

Günümüz teknoloji gelişmeleri düşünüldüğünde örgütlerde teknoloji kullanım oranının yüksekliği, yeri doldurulabilecek, satın alınabilecek ya da farklı şekillerde elde edilebilecekken “insan” kaynağının yerinin doldurulması olası değildir.

### **3.6.İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri**

İK nin temel görevlerinden olan iş tanımlarının belirlenmesi, iş gücüne rehberlik yapmak ve tüm iç kaynağa danışmanlık yapmasından dolayı işletme yöneticilerinin başvurduğu bir birim olmuştur. Diğer işlevleri ise örgütleme ve koordinasyondur. “Bu iki işlevde insan kaynakları bölümü şunları gerçekleştirmektedir (Argon ve Eren, 2004: 49):

- Örgütün ne tür personele ihtiyacı olduğu ve bunlar için hangi kaynaklardan yararlanılacağına tespit edilmesi,
- İşe alınan kişiler örgüte girer girmez oryantasyona tabi tutmak,
- Daha sonra iş güvenliği konusunda çalışmalar yapmak,

- Yönetimle, iş piyasasıyla, iş görenle ve hükümetle bağlantı kurmak”

Organizasyondan organizasyona farklılık gösterse ve zamana göre değişse de insan kaynakları yönetimi alanında bazı fonksiyonlar geliştirilmiştir. Bunlar, organizasyon içinde insan kaynakları ile ilgili eylemlerin bir bütünlük ve düzen içinde yürütülmesine izin verir (Saldamlı, 2008: 243 ).

### **3.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İKP, İKY’ nin ilk basamağı ve kadrolaştığı alan olarak kabul edilmektedir. Uzun ve kısa vadeli hedefler paralelinde İKP, işletmelerin stratejik plan hedeflerine ulaşmasında ihtiyaçlarını karşılayacak ve işe uygun personelin yerleştirilmesinde önemli bir görevi vardır. (Bingöl, 2006: 168). Ayrıca, insan kaynakları planlaması işletmeye gerekli olan çalışan sayısı, bu çalışan ya da çalışacak olanlarda aranan özelliklerin, yapılacak işin bu özelliklerle uyumunu belirleyen bir işleyiş ağıdır.

Dinamik ve sürekli bir süreç olan insan kaynakları planlaması genel olarak stratejik plarlardan ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Bu durumu belirleyen etkenler içsel ve dışsal faktörlerdir. İçsel faktörleri “örgüt stratejileri, bütçeler, kuruluşun faaliyet hacmindeki değişiklikler ve kuruluşun faaliyet biçimi”; dışsal faktörleri ise “ekonomik durum, yasalar, rekabet şartlarında meydana gelen değişimler ve demografik faktörler” olarak sıralayabiliriz (Fındıkçı, 2003:128)

### **3.6.2. Personel Bulma ve Seçimi**

Personel bulma ve seçimi süreçleri, işletmenin personel politikasına uygun yeni kurulan veya boşalan kadrolara işe uygun kriterlere sahip, işletmenin ihtiyacına cevap verebilecek aynı zamanda stratejik hedeflere ulaştırıp, devamlılığını sağlayacak ve büyümesine katkı gösterecek vasıflarda olup olmadığını belirlemeyi kapsayan süreçtir. Ve bu sürece iş analizi destek sağlamaktadır (Fındıkçı, 2003: 132).

Sözü edilen iş analizi sonucunda ilk olarak işe uygun personel özelliği belirlenmelidir. Doğru iş analizinin yapılması süreci yöneten kişinin deneyimi ve eğitiminin belirleyici olmasıyla birlikte olası maddi manevi(zamansal) kayıpların önüne geçecektir. Uygun işe uygun personel yerleştirilmesi yöneticinin vasıflarıyla birlikte işletmelerin bu sürecine kolaylık sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2009: 59).

### 3.6.3. İş Analizi

İş analizi, iş ve işletme için gerekli olan personeli belirleyip, sağlama ve sonrasında personelin yeteneklerini doğru yönlendirme süreçlerinin tümü olarak tanımlanabilir ve iş gerekleri ve iş tanımı olarak iki aşamalı çıktısı vardır. İşin yapılışıyla ilgili bilgi sağlama ve yeteneklerinin belirlenmesini birlikte ortaya koyan kavram olarak iş analizi, iş için uygun personel tanımını da yapmaktadır (Karaçam, 2014).

İş analizi işletmede, “kişilerin özelliklerine göre iş” kavramı yerine “işin özelliklerine göre kişi” kavramını benimsemektedir. Bir işletmede İKY’ nin realist ve işlevsel olarak önemli gördüğü durumları iş analizi süreci belirler denilebilir (Danışman, 2008: 13-14).

İş analizinin en genel amacı; insan kaynakları planlamasına destek olarak doğru istihdam kaynaklarından doğru seçim ve yerleştirilme yapılmasıdır. Doğru iş tanımlarının yapılması, istihdamın kariyer planının verimli ve gerçekçi bir şekilde yapılması, tüm bu işleri koordine etmek olarak söylenebilir (Barutçugil, 2002: 253).

### 3.6.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme konusunda asıl amaç; değişen ekonomik, teknolojik ve çevresel faktörlere uyum sağlamak, yetenek ve becerilerinin kaybolmaması adına güncelliği korumaktır. İK bölümleri, işe yeni başlayan insan kaynağını çalışmaya başlamadan önce bir dizi eğitimden geçirmeli veya var olan eğitimi geliştirilmeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Genellikle, işe başlayacak olan bir bireyde karşılaşılan sorunlar şu şekildedir (Karakaş, 2014: 2-3):

- Yeni bir gruba giriyor olmanın verdiği sorunlar
- İş arkadaşlarının kendisini dışladığı duygusu
- Yeni görevi öğrenmede cesaretsizlik
- Görevin fiziksel şartlarına uyum sağlayamama
- İlk defa bir iş çevresine giriyor olmanın verdiği endişe
- İş tecrübesi ve iş ilişkisinin yokluğu
- Beklentilerin çatışma olasılığı

- Yalnızlık duygusu yaşamaması

İşletmenin vereceği etkili ve verimli bir oryantasyonun sonucunda, yukarıda sayılan sorunların hiçbiri işe başlayacak personeli ya hiç etkilemeyecek ya da oryantasyon programı yapılmayan işletmelere göre karşılaştırmalı olarak daha az etkileyecektir. İşe alıştırma eğitiminin amacı, yeni personelin işe ve işletme hakkında gerçekçi beklentiler geliştirmesini de sağlamaktadır (Bayraç, 2008: 135-136).

### **3.6.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon)**

Oryantasyon, işe alışması için personellere sunulan eğitim yönetimi olarak tanımlanabilir. Personellerin işe başlarken aldıkları eğitimidir. Verilen bu eğitimin amacı, personelin işletmeye ve işe uyumunu sağlayarak alışma sürecinin sağlıklı ve hızlı olmasını sağlamaktadır. personelin işe başlama sürecinde ekip arkadaşları, yapılacak olan işin özellikleri ve işletmenin işleyişine karşı sorunlar yaşayabilmesi mümkündür işte bu yaşanabilecek sorunları en aza indirmek, personelin işine ve işletmeye uyum göstermesini sağlamak için oryantasyon eğitimi verilmektedir (Yıldız, 2011: 39).

İşe alıştırma (oryantasyon) programında süreç genel olarak aşağıda yer aldığı şekilde gerçekleşmektedir;

- Kuruluşun tanıtımı
- Personelin haklarının belirtilmesi
- İş ile ilgili bilgileri yeni personele aktarma
- Tanıştırma (Demir, 2010)

Yukarıda da görüldüğü oryantasyon gibi işletme hakkında genel bilgiler, personelin yasal görev ve hakları, personel ilişkileri ve kaynaşma şeklinde bir işleyişe sahiptir.

### **3.6.6. Kariyer Planlaması**

Bireyin çalışma süresince mesleğine bağlı ilerleme göstermesi ve bu sayede kazandığı başarı ve deneyime kariyer denilmektedir (Erdoğan, 2003). Buna paralel

olarak da kariyer yönetimi, bireyin mesleki hedefine ulaşma amacı ile kurumsal hedeflerin örtüşmesinin sağlanmasıdır. Hedeflere ulaşılması için yapılacak çalışmalar sonucunda personel kişisel kariyer planlarına ulaşırken kurum da insan kaynakları ihtiyaçlarını elde etmek için plan ve strateji oluşturarak ortaya koymaktadır. Kariyer ve kariyer planlamasının önemli noktası ortak taleplerin olması ve bu taleplerin sistematik olarak kontrol edilmesidir (Aldemir ve Alpay, 2001).

Kariyer planlaması için personel ve örgüt arasında bir çeşit yazılı olmayan psikolojik sözleşmesi de denilebilir. Sözü edilen psikolojik sözleşme, çağdaş yönetim uygulamaları ile kısıtlanmış olan kariyer olanaklarına yönelik personel ve örgütün ilişkilerini koordine eder. Personele sunulan uygun gelişme ve eğitim olanakları kariyer hedeflerine paralel belirlenmesi kariyer basamaklarını doğrudan etkiler. Bu şekilde personel, kariyer hedeflerine uygun olan beceri, bilgi ve teknik donanımına sahip olarak yeterliliği sağlamış olacaktır. Aşağıda kariyer planlamasının özel ve genel amaçları açıklanmıştır (Ünver, 2005).

**Özel amaçlar:** Personelin mesleki ilerlemesini sağlayacak nitelik ve beceri tanımı yapmak; personelin bireysel amaçları ile örgütün amaçlarını bütünleştirmek; tüm yönlerini dikkate alarak kariyer yolları ve planları sunmak; kariyer basamaklarında personelin tıkanmasını önlemek ve motive etmek; personelin bireysel gelişim ve kariyer olanakları sunmak.

**Genel Amaçlar:** Şirketin ihtiyacı olan personelini karşılaması, şirket için yararlı olacak personelin donanımını arttırma; Personellerin mesleki ve gelişim alanlarında yolunu açmak.

### **3.6.7. Endüstriyel İlişkiler**

İş çevresinde personel ve işveren arasında doğan ve doğacak olan tüm ilişkiler ağına endüstriyel ilişki denir. Endüstriyel ilişkiler olarak tanımlanan sistemin taraflarını devlet, personel ve işveren oluşturmaktadır. Bu sistem işveren ve işçi arasında sağlıklı bir ilişkinin, güven duygusunun ve birliktelik hissinin oluşmasını amaçlamaktadır (Yüksel, 2007).

Bazı işletmelerde İK departmanının görev tanımlamasında sendika, işçi ve işveren ilişkileri yer almaktadır. Buna bağlı olarak yasalara dahil olan özellikler ön plana çıkmaktadır (Erçorumlu, 2017).

### **3.6.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetimi**

Örgütlerin, amaç ve hedeflerini başarılı bir şekilde gerçeğe dönüştürebilmesi, parasal (finansal) ve fiziksel (bina, makine, teçhizat vs.) kaynaklarının yanında sahip oldukları insani kaynaklarını, etkin ve verimli olarak kullanılabilmesi ve niteliğinin yükseltebilmesi ile mümkün olabilecektir (Sadullah, 2015: 451).

İş sağlığı ve güvenliği içerisinde İKY' nin işverenin işçiyi koruma görevini getirmesi birimin önemli görevleri arasında yer almaktadır. İKY bu yükümlülüğü yerine getirirken birim, departman ayırmaksızın örgütü bir bütün olarak ele alıp koruma görevi yerine getirmektedir ve aynı zamanda İKY' nin bir diğer sorumluluğu olan pozitif çalışma ortamının yaratılması, performans kriterine yansıtacak olan sonuç açısından da artı fayda sağlayacaktır.

### **3.6.9. Ücretlendirme Yönetimi ve Performans**

Değişim gösteren koşullar; iş gücü, ekonomik süreçler ve kurumların ücret yönetimi politikasının belirlemektedir. Ücret yönetimi politikasının belirlenmemesi, net olmaması, iş tanımlarının da doğru yapılmaması ücret yönetimi konusunda dengesizlik sağlayacaktır. (Bingöl, 2006:274).

Performans değerlendirme ise yönetici ile personel arasında iletişim kanalıdır. Birey çalışmasını fark eder ve bu durumu yöneticilerinde fark etmesini sağlar. Ayrıca bu süreçte personel eksik yönlerini de görme ve düzeltme fırsatı yakalar. Performans değerlendirme bu açıdan düşünüldüğünde İKY'nin en etkin ve başarıyı yükselten araçlarından da denilebilir. Performans değerlemesi, elde edilen başarı ile beklenen başarı arasındaki durumu gösteren bir ilerleme ve farkındalık süreci olarak da kabul edilebilir (Temir, 2014: 33).

## 4. İŞVEREN MARKASI İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

### 4.1.Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markası

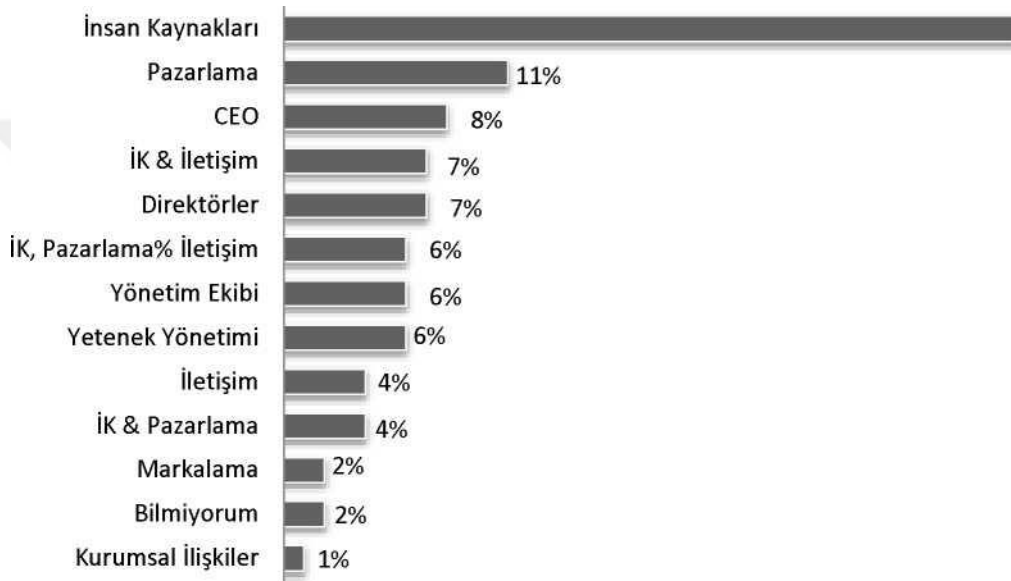
İşveren Markası bir işletmenin öncelikle kendini tanıması, nasıl olmak istediğine karar vermesi ve sonuç olarak buna ulaşmasını hedefleyen bir süreçten oluşmaktadır. Bu sürecin başarılı olabilmesi başarılı ve doğru bir işveren marka yönetimi sürecine bağlıdır. Bu noktada da, işveren markası sürecini yöneten departman ve yöneticiler büyük önem taşımaktadır. Öncelikle süreci yönetecek olan birim ya da bireylerin kavramın kapsamını ve sürecini içselleştirmesi, hedef ve amaçlarına odaklanması gerekmektedir. Bu noktada ise işveren markası yönetim sürecinde öne çıkacak konu birim ya da bireylerin işveren markası hedef ve amaçları ile birim ve işletme hedef ve amaçlarını birbirine entegre ederek stratejik bir biçimde süreci ilerletmesini sağlamaktadır. İşletme içerisinde işveren markasını yönetmeye en uygun departman ise insan kaynakları birimi olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi işgörenlerin seçme, yerleştirme, elde tutma, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği ve çalışan deneyimi içerisinde bulunan diğer tüm süreç ve fonksiyonlarıyla ilgilenir. İnsan kaynaklarının odağında yer alan bu işgören kavramı yalnızca mevcut çalışanları değil aynı zamanda emek piyasasında yer alan potansiyel çalışanları da kapsamaktadır. Bu durum Sadullah (2015) tarafından “Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir.” şeklinde açıklanmıştır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi ise temel amacı, insan kaynağının en etkili biçimde ve rekabet avantajı yaratacak şekilde harekete geçirmek olan bir kavramdır.

İşveren markası ise hedef kitlesi mevcut ve potansiyel çalışanlar olan içsel olarak, nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi ve elde tutmasını hedefleyen, dışsal olarak ise piyasa içerisinde işletmenin rakipleri arasında farklılaşmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamayı amaçlayan bir kavramdır. Bu açıdan insan kaynakları ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile karşılaştırıldığında her iki kavram arasında hedef ve amaç birliği olduğu fark edilmektedir. Hem insan

kaynakları hem de işveren markası işletmeye rekabet avantajı sağlama yolunda, nitelikli işgücüne uzun süreli sahip olunması durumunu yaratmaya çalışmaktadırlar.

İşletmelerde, çalışanlardan sorumlu birim insan kaynakları birimi olmasına rağmen işveren markası yönetim sürecinin başında hangi departmanın durması gerektiğine ilişkin bir netlik bulunmamaktadır. Ancak 2011 yılında, Employer Brand International'ın yaptığı çalışma sonucu bu konu hakkında bir bilgi vermektedir.



**Tablo 3.1. İşveren Markası Sorumluluğu ve Yönetim Süreci**

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere yapılan çalışma sonucu işveren markası sorumluluğu ve yönetim süreci diğer tüm departman ve departman gruplarını geçerek ilk sırada yer alan insan kaynakları departmanında bulunmakta. Bu departmanlar dışında aynı zamanda CEO, üst yönetim ekibi, direktörler gibi yetki seviyesi yüksek çalışanları da geride bırakmış görünüyor.

Çalışmanın en dikkat çekici sonuçlarından biri de pazarlama departmanının yalnızca %11 sorumlu olduğunun görülmesidir. İşveren markasının ortaya çıkmasının temelinde pazarlama ilkelerinin insan kaynakları alanına entegrasyonu yer almasına ve işveren markası dışında kalan kurumsal marka ve tüketici markası gibi kavramaların süreçlerinin pazarlama departmanı tarafından yönetilmesine rağmen bu

sonucun çıkmış olması da bu sonucun dikkat çekici bir diğer boyutudur (Gözen, 2016:63-64).

Kurumsal markada, işletmenin piyasalar ve pazarda nasıl temsil edildiği, tüketici markasında ise bir ürünün müşteriye nasıl iletildiği konuları hedefe alınırken işveren markasının hedefinde mevcut ve potansiyel çalışanlar olması şeklinde anlatan Martin'in (2009) bu açıklaması, çalışmanın pazarlama aleyhine çıkan bu sonucunun temel sebebine işaret etmektedir (Aktaran; Sağır, 2016:420).

Tablo 3.2'de ise yapılan bu çalışmanın bölge ve ülkelere dağılımı gösterilerek; hangi ülke ve bölgede, sırasıyla işveren markası yönetimi sorumluluğunun hangi departmana verildiği dağılımsal olarak gösterilmiştir. Araştırma tablosunda yer alan toplam 18 ülke ve bölgeden örnek olması adına yalnızca Türkiye ve diğer dokuz ülke ve bölge seçilerek tabloda belirtilmiştir.

Örnek olarak alınan bu on ülke ve bölge içerisinde %80'i işveren markası yönetiminin insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olduğunu belirtirken; yalnızca BAE'de CEO'da ve Rusya'da yine insan kaynakları departmanının yer aldığı İK & Pazarlama departmanında olduğu belirtilmiştir. İnsan kaynakları departmanı ülke ve bölgelerin tamamında ilk üç sıradan seçilerek işveren markası sorumluluğunda %100 bir oranda aktif olarak yer almıştır. Ülke ve bölgelerin ikinci tercihlerine bakıldığında pazarlama ve İnsan kaynakları & pazarlama departmanlarının her ikisinin de %30'luk eşit oranlarda tercih edildiği görülmektedir.

**Tablo 3.2. İşveren Markasından Sorumlu Departmanlar Dağılımı**

Asya	1		3					2	
Avusturya	1	2		3					
Avrupa(Diğer)	1	2				3			
İspanya	1				3			2	
Kanada/Amerika	1	2					3		
Hindistan	1	3			2				
Rusya	2	3							1
Türkiye	^1	3						2	
Birleşik Krallık	1		2					3	
BAE	2		1				2		

Kaynak: (Minchington, 2014)

İnsan kaynakları departmanının bu kadar yüksek oran ve yoğunlukta tercih edilmesi işveren markası ile olan hedef ve amaç uyumluluğunun bir sonucu olarak görülebilir. Moroko ve Uncles'a (2008) göre, insan kaynakları departmanının görevi işveren markası bağlamında, kavramı işletme içinde hayata geçirmek ve hedef kitle olan potansiyel ve mevcut çalışanlarla etkileşim içinde olmasını sağlamaktır (Aktaran; İçirgen, 2016:38).

Ambler ve Barrow'a göre (1996) insan kaynakları altyapısının zayıf olması, üst düzey destek ve anlayışının yetersizliği işveren markasının önündeki en büyük engeller olarak görülmektedir. İşveren markasının işletme içi ve dışındaki iletişim ve dağıtımının sağlanması, kavramın geliştirilmesi, işletme ve hedef kitle beklentilerinin uyumlaştırılması insan kaynakları yönetiminin görevlerindedir (Ambler & Barrow, 1996:197-198).

İnsan kaynakları açısından işveren markası değerlendirildiğinde; birimden beklenen görevlerin neler olduğu belirlenmelidir. Bu açıdan bakıldığında birimin işletme içinde ki görevleri; hem hedef kitleyi işletme içerisinde temsil etmek hem de işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda hareket etmektir. İnsan kaynakları departmanı bu süreci başarıyla yönetmek için stratejik yönetim düşüncesiyle hareket etmelidir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte işveren markası yönetim sürecinin senkronize biçimde ilerletilmesi Gaddam (2008)'a göre kullanılan bazı uygulamaların birbirlerini tamamlaması ve desteklemesini sağlayacaktır (Aktaran; Dönmez, 2017:15). Bahsedilen bu uygulamalar;

- İş yoğunluğuna bağlı işgücü planlaması
- İşe alım stratejileri geliştirilmesi
- İşgücü devir hızının kontrol edilmesi
- İşveren markası boyutlarına uygun iş ortamı yaratma
- Sosyal medya ve halkla ilişkiler yönetiminin etkinleştirilmesi
- Marka ile bütünleşme

Tüm bu uygulamalarla birlikte işveren markasının insan kaynakları birimi tarafından etkinleştirilmesi işletmeye sonuç olarak rekabet avantajının getirilmesini

sağlayacaktır. Rekabet avantajı sağlama sürecinde ilk adım nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesiyle başlayacaktır. Bu durum insan kaynakları fonksiyonlarından insan kaynağı bulma, seçme ve yerleştirme ile mümkün olacaktır. Devamında mevcut ve yeni çekilen nitelikli işgücünün elde tutulması yine insan kaynakları fonksiyonları ile mümkün olacaktır.

#### **4.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından İşveren Markası**

İnsan kaynakları fonksiyonlarının tamamında işveren markası etkileri ve işveren markası sürecinin bu fonksiyonların etkili kullanımına ihtiyacı dikkat çekmektedir. İşveren markası oluşumu ve başarı sağlama sürecinde insan kaynakları fonksiyonlarının sağladığı katkılar ve bu fonksiyonların hepsinin birlikte etkili kullanılması ihtiyacı bu iki kavram arasındaki ilişkinin işletme için taşıdığı önemi belirtir niteliktedir.

##### **4.2.1. İş Analizi ve İnsan Kaynakları Planlaması**

İşveren markasının temel hedefi olan nitelikli işgücünün yaratılması, insan kaynaklarının fonksiyonlarını başarı ile yönetmesi ile direkt bir ilişki içerisindedir. İnsan kaynakları biriminin nitelikli işgücünü çekmesinde işveren markası olmanın da büyük etkisi bulunmaktadır. Bu iki kavramın uygulamalarının birbirini desteklemesi işletme için büyük katkılar sağlayacaktır.

Ancak nitelikli işgücünün çekilmesi ve istihdam edilmesinden önce başarılı bir hazırlık süreci büyük önem taşımaktadır. Hangi işler için hangi nitelikte çalışanlar arandığının doğru olarak belirlenmesi doğru işe alımı sağlamada büyük bir adım olacaktır. Bu noktada iş analizleri ve insan kaynakları planlamalarının dikkatle yapılması gerekmektedir.

İş analizi; bir işin kapsadığı görevlerin, sorumlulukların ve işin doğru bir şekilde yapılması için çalışanda bulunacak niteliklerin incelenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Tunçer, 2011). İnsan kaynakları açısından ele alınan iş analizlerinde, insan kaynakları planlama, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi konularında insan kaynakları birimine veri sağlayacak biçimde hazırlanır (Acar, 2015: 50).

İş analizleri sonuçlarında işin kimliği, gerektirdikleri ve sorumlulukları, işi yapacak çalışanda aranacak nitelikler ve işin yapılacağı çalışma koşulları belirlenir. Bu sonuçlar doğrultusunda insan kaynakları birimi işlerle ilgili; işe alma kriterlerini, çalışma şartlarını, çalışana verilecek eğitimleri, performans değerlendirme sürecinde kullanacağı kriterleri, kariyer planlamasını ve iş değerlendirme sonucu ücret yönetimini yapabilecektir.

İş analizlerinin doğru yapılması devamında atılacak tüm adımların da doğru yolda ilerlemesi için büyük önem taşımaktadır. İşveren markası adı altında bir işletmenin istihdam ettiği çalışana uygun olmayan bir iş vermesi, işletme olarak hem güvenilirliği zedeleyecek, hem de çalışanın beklentilerini karşılayamayıp motivasyon düşüklüğü yaratacaktır. İş analizinin yeterli verileri içermeden hazırlanması ya da doğru kriterler ele alınarak yapılmaması devamında insan kaynakları planlaması ve işe alım süreçlerini de etkileyecek rekabet avantajı sağlama hedefinde yola çıkan işletme fonksiyonlarını en baştan başarısızlığa götürecektir.

Yapılan iş analizleri aracılığıyla elde edilen verilerin bir çıktısı olarak insan kaynakları; iş tanımları, iş gereklilikleri, iş değerlendirme ve iş sınıflandırma gibi uygulamaların sağlıklı bir şekilde yapabilecektir. İşveren markası süreçlerinin gerekliliklerinin de desteği ile birlikte mevcut çalışanın memnuniyetinin sağlanması, çalışan deneyiminin olumlu hale getirilmesi sonucu hem insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliği artacak hem de işveren markası kavramı güçlenecektir.

Başarılı bir işveren markası yaratabilmek mevcut çalışanların, çalışan deneyimini iyileştirmekten geçtiğinden, insan kaynakları birimi için bu doğrultuda iş analizleri sonucu; iş dizaynları üzerinde daha fazla durma gerekliliği ortaya çıkacaktır. İşveren markası süreci gereği iş dizaynı doğrultusunda iş basitleştirme, iş genişletme ve zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulamaları daha etkin kullanılacaktır. Aynı zamanda işveren markasının çalışanlarına vaat ettiği rahat çalışma ortamı ve iş - özel yaşam dengesinin korunması anlayışıyla; esnek çalışma biçimleri ile çalışanlarına part-time ya da evden çalışma olanağı tanıyacaktır.

Başarılı bir iş analizi ise aynı özenle yapılacak bir insan kaynakları planlaması ile tamamlanmalıdır. İnsan kaynakları planlaması; “ Örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı

ve nitelikte personeli elde etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyettir” (Çan’dan aktaran; Budak, 2016) şeklinde tanımlanmıştır.

İş analizi ile işletmede tanımlanan işi, insan kaynakları planlaması ile geliştirerek, hangi niteliklere sahip çalışan ya da çalışanların, ne zaman istihdam edilmesi gerektiği belirlenmektedir. Bu sürecin de başarılı bir şekilde tamamlanması ile birlikte işletme artık emek piyasasında ki hangi çalışanı aradığının farkında olacaktır.

İnsan kaynakları planlaması ile; iş için gerekli spesifik çalışan nitelikleri ve sayısı planlanabilir. Ayrıca belirlenen bu işgören profili yalnızca potansiyel çalışanlar arasında değil, mevcut çalışanlar arasından da bulunarak işgücünün daha verimli kullanılması sağlanabilir. Yapılan bu planlama yalnızca eksikliği değil aynı zamanda işletmede bulunan işgücü fazlalığının da belirlenmesinin bir yoludur. Bu vesile ile çalışanların iş yoğunlukları dengelenerek, çalışanlar arasında oluşabilecek performans ve iş yükü karşılaştırmalarının önüne geçecek, örgüt içi adalet ve huzur sağlanmış olacaktır.

Bu aşamada yürütülen tüm uygulamaların sonucu olarak mevcut çalışanların eğitim gereklilikleri belirlenerek karşılanacak, kariyer planlamaları bu doğrultuda yapılabilecektir. İnsan kaynakları planlaması sonucu elde edilebilecek olan terfi şemaları ile gereksinim duyulan nitelikteki işgücü dışarıda aranmadan önce mevcut çalışanların terfisi ile karşılanabilir hale getirilecek ve bu durum terfi alan dışındaki mevcut çalışanların, örgüt içinde yükselme imkanlarına olan inançlarını arttıracaktır.

Bir işletmenin verimliliğinde en önemli unsurlardan olan işgücü devir oranı ve devamsızlık oranları da bu aşamada hesaplanmaktadır. İşveren markası bu iki oranın da makul seviyelere indirgenmesini sağlayarak verimliliği artırma da büyük bir katkı sağlayacaktır. İş analizleri ve insan kaynakları planlaması ile istihdam edilen doğru sayı ve nitelikteki çalışanın, işveren markası uygulamalarıyla elde tutulması ve mevcut çalışanların, çalışan değer önermesinde sunulanların işletme içerisinde karşılanması ile birlikte, çalışan bağlılığı arttırılarak işgücü devir oranları ve devamsızlık oranları düşürülebilecektir.

İş analizi ve insan kaynakları planlamasının işveren markası doğrultusunda yapılması; çalışana uygun nitelikte iş bulunması durumundan uzaklaşarak, işe uygun nitelikte çalışan bulunulması durumuna geçişi sağlayacaktır. Yetersiz bir iş analizi ve eksik bir insan kaynakları planlaması ile işletme yanlış niteliklere sahip çalışanın işe alınması ve devamında işin çalışana uygun hale getirilmesi süreci ile vakit kaybetmek durumuyla yüzleşecektir. Hatta bu sürecin sonunda çalışanın performansının hala yetersiz kalması durumuyla karşılaşmak da olası bir ihtimaldir. Tüm bu kaynak israfının sonucu ise işletmeye verimsizlik ve güç kaybı olarak dönecektir.

Tüm bu kaynak israfının önüne geçmek işletmenin; milyonlarca farklı yetenek ve nitelikte dolu emek piyasasından kendi ihtiyacına uygun sayıda ve nitelikte çalışan ya da çalışanları doğru zamanda doğru iş için istihdam etmesinin planlanması ile sağlanabilecektir.

#### **4.2.2. İnsan Kaynağını Seçme ve Yerleştirme**

İnsan kaynaklarının işletmeyi en uzun vadeli ve en çok etkileyen fonksiyonları işgören adaylarının bulunması, seçilmesi ve yerleştirilmesidir. İşletmenin en temel sermayesi olan insan kaynağını sağlama görevi insan kaynakları departmanının temel görevidir. Bu süreçte önemli olan doğru işgörenin, zamanında uygun iş için istihdam edilmesidir. Ancak limitli insan kaynağı piyasası içerisinde insan kaynakları uygulamalarının bu süreci tek başına başarıyla tamamlaması zaman alacaktır.

İşletme, ürünlerini pazarlama alanında olduğu gibi, işgören çekme alanında da öne çıkmalı, kendini ve kalitesini yansıtabilmeli ve bu konuda rekabet avantajı elde ederek ihtiyaç duyduğu potansiyel adaya kendisini fark ettirebilmelidir. Bu noktada insan kaynakları uygulamalarına en büyük destek ise işveren markası olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi açısından işveren markası üç adımlı bir süreç olarak açıklanmaktadır (Backhaus & Tikoo, 2004: 502).

İşletme öncelikle işveren markası içerisinde yer alacak çalışan değer önerisini geliştirir. Bu değer önerisi geliştirilirken; kurum kültürü, yönetim tarzı mevcut çalışan nitelikleri, ürün ve hizmet kalitesi ve işletmenin çalışanlarına hangi değerleri sunduğu verileri kullanılır. İşletme tarafından yaratılan bu değer önerisinin işletme içerisinde bir karşılığının olması önemlidir. Değer önerisinin geliştirilme süreci

tamamlandıktan sonra mesaj hedeflenen potansiyel çalışanlara, işe alım ajanslarına, çalışan yerleştirme danışmanlarına ve bunun gibi emek piyasası paydaşlarına iletilir(Backhaus & Tikoo, 2004:502). Bu aşamada işletme kendi içerisinde kimliği belirlemiş ve potansiyel adaylarına hazırladığı vaatleri iletiyor konumundadır. İşe alım öncesi dönemde işgörenlerin çekilmesi adına atılan ilk adım bu olacaktır.

İşveren markasının yapılan bu dış pazarlamasının temel amacı, hedef kitle olan potansiyel çalışanları çekmek için tasarlanmıştır. Ancak bu işveren markalama sürecinin işletmenin kurumsal ve tüketici marka çalışmalarıyla aynı doğrultuda ve tutarlı olması gerekmektedir (Backhaus & Tikoo, 2004:503). İşletmenin tüm markaları arasında oluşturulacak bu tutarlılık potansiyel işgörenlerin iletilen mesajı kabullenmeleri ve zihinlerinde yaratılmaya çalışılan algının oluşumunda destek görevi görecektir.

Son adımda ise işveren markasının iç pazarlaması yapılır. Bu aşama işveren markası değer önerisi ile birlikte potansiyel çalışanlara verilen sözün, örgüt kültürünün bir parçası olduğunun kanıtlanması adına önem taşımaktadır. İç pazarlamanın amacı, aynı zamanda iç markalamadır. İşletmenin belirlediği değerlerin bütününe ve kurumsal hedeflere bağlı mevcut bir işgücü geliştirir(Backhaus & Tikoo, 2004:502-505).

İşveren markasının yalnızca potansiyel adaylara yönelik olarak vaatlerde bulunması yanıltıcı olacaktır. İşletmenin işveren marka değer önerisi sürecini tamamlaması ve başarıya ulaştırabilmesi adına öncelikli olarak dış pazarlamada vaat ettiklerini işletmenin içinde bulunan mevcut çalışanlara sağlıyor olması gerekir. İşletmenin mevcut çalışanlarına bu değer önermelerini çalışan deneyimi süresince yansıtması ise işveren markasının kendisini doğrulaması açısından başka hiçbir dağıtım kanalına ihtiyaç duymadan çalışan memnuniyeti ile de desteklenmiş olacaktır.

İşe alım sürecinin ilk adımı olan potansiyel adayların çekilmesi sürecinde işletmenin imajı adayların etkilenmesinde büyük rol oynamaktadır. Özellikle iş analizleri ve insan kaynakları planlaması ile belirlenen yetenekli ve yüksek nitelikli çalışanların çekilmesi işletmenin rekabet avantajı için; özel ve taklit edilemez kaynaklara sahip olmasını kolaylaştıracaktır.



### Şekil 3.1. Aday Araştırma ve Bulma Süreci

Kaynak: (Acar, 2015: 113)

İşveren markası aracılığı ile potansiyel çalışanların zihninde yaratılan işveren imajı işe alım öncesi dönemde insan kaynaklarının en etkili aracı olacaktır. İşveren imajı ve çalışan değer önermeleri ile yaratılan çalışılacak en iyi yer algısı insan kaynaklarına başka bir araç ile elde etmekte zorlanacağı avantajı sağlayarak, işletmenin hedef kitlesindeki çalışanlar tarafından tercih edilme sebeplerini arttıracaktır. Rekabet avantajının kazanımı ve sürdürülebilir olması için işveren markası ve işveren imajının; ilgi çekici, ayırt edilebilir ve fark yaratan özellikte olması gerekmektedir. Bununla birlikte net ve gerçek değer önermeleri potansiyel adaylar üzerinde daha etkili olmaktadır.

Şekil 3.1’de insan kaynaklarının aday araştırma ve bulma süreçleri görsel olarak anlatılmıştır. Öncelikle insan kaynakları planlaması ile boş işler ve bu boş işler için gerekli olan işgören açığı belirlenir. İşgören temin talebi ile birlikte aday araştırma ve bulma süreci başlar. Geline aşamada işveren markasının değer önermesi ve işletme, işveren marka imajı aracılığıyla potansiyel adaylar hâlihazırda zihinlerinde işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak görmektedirler.

İnsan kaynakları aday araştırma ve bulma sürecini iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki alanda gerçekleştirir. Öncelikle yapılan insan kaynakları planlaması sonucu elde edilen mevcut işgörenlerin genel ve beceri envanterleri incelenerek istenen nitelikte mevcut bir çalışan olup olmadığı kontrol edilir. Mevcut çalışanın, terfi, iş rotasyonu ya da iş zenginleştirme aracılığıyla bu işin başına geçirilmesi terfi şeması ve

çalışanın kariyer planlaması için uygun olup olmaması durumu değerlendirilerek aday havuzuna alınır.

Dış kaynaklara bakıldığında ise işletme potansiyel çalışanları, eğitim kurumlarının kariyer merkezlerinden, resmi ve özel çalışan temin etme kuruluşlarından, soysal ağ üzerinde bulunan kariyer sitelerinden ya da çeşitli kanallar aracılığı ile ilan yayınlayarak bulur ve uygun adayları aday havuzuna ekler.



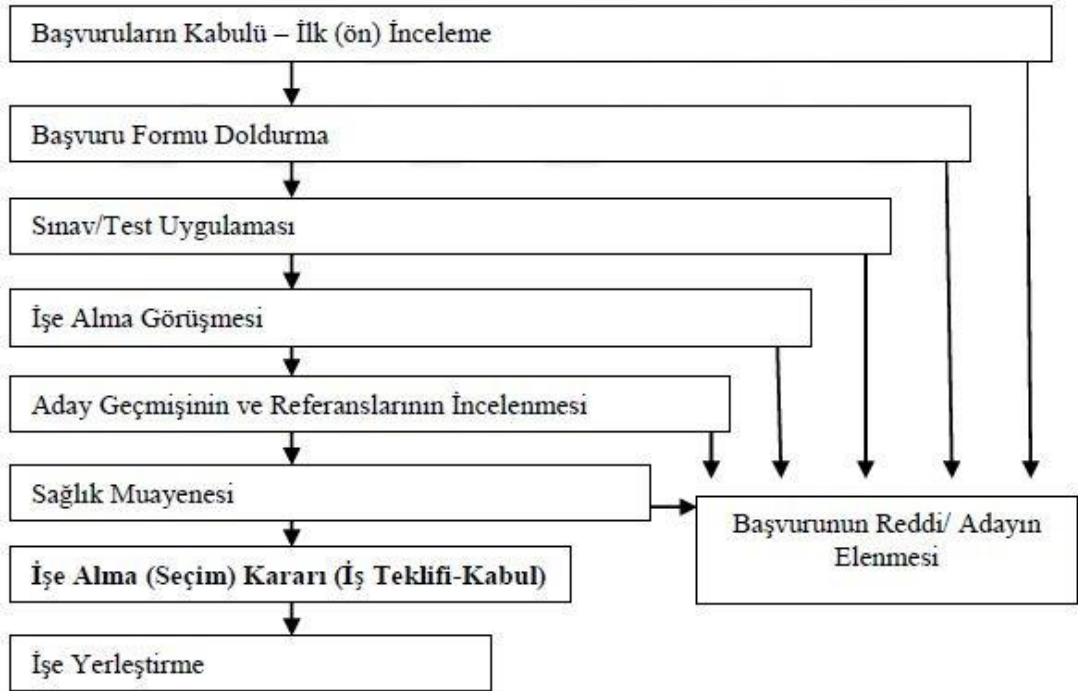
### Şekil 3.2. İşe Alım Sürecinde İşveren Markası

Kaynak: Gözen, 2016:22

Aday havuzu oluşturulduğunda potansiyel çalışan adayları ile işletme arasında doğru iletişim kurulması işveren markasının dışa yansımaları açısından önem taşımaktadır. İletişim doğru kurulması; insan kaynaklarının potansiyel çalışana ulaştıkları kanalda, belirlenen değer önermesini ve işe alım mesajını ne kadar doğru yansıttıkları ile doğru orantılıdır. İşe alım mesajı potansiyel aday ve işletme arasındaki psikolojik sözleşmenin ilk adımıdır (Backhaus & Tikoo, 2004:507-513).

İşveren markasının işe alım sürecinde nasıl yer aldığı Şekil.6’da gösterilmiştir. İşveren markası oluşumu sırasında işletmenin insan kaynakları fonksiyonları aracılığıyla potansiyel çalışanlara ilettiği değer önermesi ve marka imajı işaretleri bireyler tarafından algılanarak dış işveren markası imajını oluşturur. İşletmenin dış işveren markası imajlarının nasıl olduğunu düşündükleri ise yorumlanan işveren markası imajını oluşturmaktadır. İşverenin kendi işveren marka imajını nasıl algıladığı ise iç işveren marka imajını oluşturmaktadır.

İşletme tüm bu süreçleri geçiren işveren markası imajını yeniden değerlendirir ve potansiyel adaylar tarafından yeniden yorumlanarak dış işveren markası imajının gelişmesine katkıda bulunur. Başarılı bir işveren markası yönetimi desteği ile bu süreç iç ve dış etkilerle güçlü bir işveren markası imajının oluşmasını sağlar.



**Şekil 3.3. Tipik İşgören Seçim Süreci**

Kaynak: (Acar, 2015: 133)

Bu sürecin etkileşiminin başlaması içinse aday havuzundan başvuruların kabulü ve ön eleme süreçlerinin gerçekleştirilerek uygun bulunan adayların bir sonraki adım olan test ve mülakat süreçlerine geçmeleri gerekmektedir. Adayların kabulü ile başlayıp istihdam kararına kadar ilerleyen süreç Şekil 3.3’de gösterilmiştir.

Aday havuzundan seçilip, sınav/test uygulaması adımını da başarıyla tamamlayan adaylar işe alma görüşmesi adımına gelmektedir. Bu mülakat süreci potansiyel çalışanın işletme ile ilk teması olacaktır. İşletme imajıyla ilgili bir algıyla görüşme aşamasına kadar ilerleyen çalışanın ilk izleniminin de olumlu olması sağlanarak vaat edilen beklentilerin bu aşamadan başlanılarak karşılanması gerekmektedir.

Zihninde işletme tarafından iletilen mesajlarla bir işveren markası imajı oluşmuş olan potansiyel çalışan mülakatçının davranışları ve görüşmeleri ile ilgili de olumlu bir algıya sahip olmaya yatkındır. Bu noktada iletilen marka imajının işletme içinde de doğrulanmasını sağlamak mülakatı gerçekleştiren insan kaynakları sorumlusuna düşmektedir. Mülakat süresince adayla ilk iletişimi kuracak olan ik yetkilisi hem adayın hem de işletmenin beklentilerini orta noktada buluşturacak arabulucu görevini üstlenmelidir. İnsan kaynakları bu noktada işveren markası için iletişim ve geliştirme görevlerini üstlenecektir.

İnsan kaynakları adayın zihninde işe başvuru sürecinden önce yarattığı çalışılacak en iyi yer algısını, işe başvuru ve mülakat sürecinde pekiştirerek insan kaynakları planlaması ile limitli emek piyasası içerisinde istihdam edilmesi hedeflenen nitelikli ve işe uygun olan çalışanın işletmeye katılmasını sağlayacaktır.

İşveren markasının, insan kaynakları yönetimine bu süreç içerisindeki en büyük katkıları ise; aday havuzu oluşturma sürecinde gelen başvuruların sayı ve niteliğindeki artış, hedeflenen niteliklere en yakın ya da uygun çalışanın daha az zaman harcanarak aday havuzundan bulunmasıdır. Mülakatlara zihninde önceden oluşturulmuş işveren imajı desteği ile olumlu ve istekli bir şekilde katılan aday ve teklif sunulan adayların kabul oranlarında olan artış olarak belirtilebilir.

#### **4.2.3. İnsan Kaynağının Sürdürülebilir İstihdamı**

Nitelikli çalışanın elde edilmesinden sonra işletme ve işveren markasının başarılı olabilmesi adına önemli olan süreç, örgüte kazandırılan bu nitelikli çalışanların elde tutulmasıyla ilerleyecektir. İşletmeye her anlamda taklit edilemez ve özgün bir değer katacak olan insan kaynağı ile kazandırılan rekabet avantajı, insan kaynaklarının elde tutma fonksiyonunun başarısına oranla sürdürülebilirlik kazanacaktır.

Mevcut piyasa şartlarında rekabet avantajı sağlamak adına nitelikli işgücünün elde tutulması işletmenin sahip olduğu işveren markasının özgün ve ayırt edici olmasıyla ilişkilidir. Potansiyel adaylar tarafından algılanan işveren marka imajının etkisi, mevcut çalışanlar üzerinde de yaratıldığında insan kaynaklarının nitelikli işgücünü örgüt içerisinde muhafaza etmesi kolaylaşacaktır. Yapılan araştırmalara göre, işletmelerin güçlü işveren markalarına sahip olması yalnızca nitelikli işgücünün çekilmesinde değil aynı zamanda mevcut çalışanların örgüte yönelik algılarının değiştirilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir (İçirgen, 2016:38-41).

Berthon vd.'ne (2005) göre çalışanın zihninde yaratılan çalışılacak en iyi yer algısı, örgütsel bağlılığı ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasına sebep olan güçlü işveren markasının bir sonucudur (Aktaran; İçirgen, 2016:40). Nitelikli çalışanların işten ayrılmaları, işletmelere nitelikli işgücünün kaybıyla birlikte fazladan zaman ve maliyet kaybına da neden olacaktır. İşten ayrılan nitelikli çalışanın yerine yenisinin istihdam edilmesi sürecinde; boş kalan pozisyondan kaynaklanan verimlilik kaybına, bu süreçte yeni aday araştırma, seçme ve yerleştirme sürecinde geçen zaman ve maliyet kayıpları da eklenerek büyük bir finansal zarara sebep olacaktır.

İşletme, nitelikli işgücünün işten ayrılması ile katlanmak zorunda kalacağı maliyetlerini, bu çalışanın elde tutulmasına yönelik insan kaynakları uygulamalarına bütçe olarak ayırması işletmeyi hem finansal maliyetlerden kurtaracak, hem çalışanların elde tutulmasına yönelik uygulamaların etkinliğini arttıracak hem de kurum içi işveren markası algısının güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

İşveren markasının boyutlarına bakıldığında insan kaynaklarının elde tutma çalışmalarının birçoğunu kapsadığını ve bu süreçte, insan kaynaklarının kullanabileceği en önemli araç olduğunu görebilmekteyiz. Amber ve Barrow'a (1996:187) göre işveren markasının ekonomik ve fonksiyonel boyutunda, ücret, çalışma şartları ve sosyal olanaklar bulunurken, psikolojik boyutunda ise; çalışanların kişisel imajlarını geliştirmesi, şirket içi iletişimin kuvvetlenmesi gibi faktörler yer alır.

İnsan kaynaklarının elde tutma fonksiyonunun en önemli araçları ise; eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve ücret yönetimi yer almaktadır. İnsan kaynaklarının bu araçları işveren markasının desteği ile çalışanlara adil, verimli ve

etkili bir şekilde yansıtması büyük emek, zaman ve maliyetle elde edilmiş olan nitelikli işgücünün örgüt içinde tutulmasını sağlayacaktır.

#### **4.2.3.1.Eğitim**

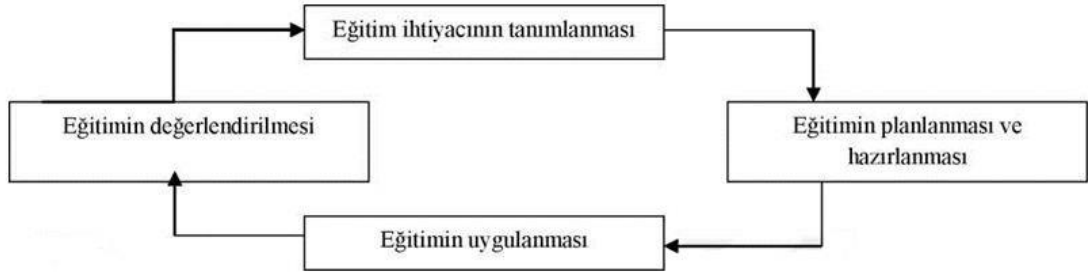
Eğitim bir işletmenin çalışanlarına sunacağı fonksiyonel olmayan ancak kendini gerçekleştirme ve geliştirme gibi hedeflerine ulaşmasını sağlayan psikolojik bir faydadır. Sürekli gelişen, değişen ve yenilikler üreten küresel pazar içerisinde, çalışanların eğitimlerle desteklenerek güncel tutulması ve geliştirilmesi gereklidir. Bu durum çalışana olduğu kadar işletmeye de büyük katkılar sağlayacaktır.

İşletmenin nitelikli işgücü olarak etiketleyip istihdam ettiği çalışanın geçen zaman içerisinde gelişen yeniliklere ayak uyduramaması ya da kendini bu süreçle yumlu hale getirememesi, çalışanın performansını ve motivasyonunu düşürecek, işletme için ise verimlilik azalması ile rekabet avantajının kaybı ile sonuçlanabilecek bir sürecin ateşleyicisi olacaktır.

Backhaus ve Tikoo'ya (2004:504-509) göre çalışan ve işveren arasında yapılan psikolojik sözleşmenin de içinde bulunduğumuz hızla değişen şartlar sebebi ile güncelleştirilmesi gerekmiş ve bu yeni hali işveren çalışana eğitim ve gelişim yolu ile pazarlanabilir beceriler kazandırmayı vaat etmiştir. Ancak bu tutum tüm işverenlerin benimseyip uyguladığı bir hal olmaktan çok genellikle güçlü işveren markası olan işletmeler için daha çok geçerlilik içermektedir.

İşletmelerin genellikle eğitimleri zaman, emek ve finansal maliyet kaybı olarak görmesi, insan kaynaklarını nitelikli işgücünü elde tutma konusunda zor duruma sokmaktadır. Ancak işletmelerin yenilikçi ve vizyoner bir anlayışa sahip olması işveren markası anlayışını örgüte getirmesi ile birlikte, eğitim bir maliyet olarak görülmekten çok bir rekabet avantajı yaratma aracı haline bürünmüştür.

Şekil 3.4'de bir işletmenin eğitim uygulamalarının döngüsel süreci gösterilmiştir. Bu adımlara bakıldığında öncelikli olarak eğitim ihtiyacının ortaya çıkması ve tanımlanması gerekmekte, devamında eğitimin planlanması ve hazırlanması adımı devamında planlanan eğitimin uygulanması ve bu sürecin son adımı bir sonraki sürecin ilk adımı olan yapılan eğitimin değerlendirilmesi bulunmaktadır



**Şekil 3.4. Eğitimin Döngüsel Süreci**

Kaynak: (Budak, 2016:279)

Eğitim ihtiyacının tanımlanması sürecinde, iş analizleri ile belirlenmiş olan, iş tanımları ve iş gerekleri kullanılarak saptama yapılır. İşletmedeki mevcut çalışanların işlerini eksiksiz ve başarılı bir şekilde yapabilmesi için gerekli olan bilgi, tavır, beceri ve alışkanlıklara sahip olup olmadıkları incelenir. Bu dört gereklilikten herhangi birinin eksik görüldüğü çalışanlar için eğitim tanımlaması yapılır (Budak, 2016:279-280).

Eğitimin planlanması ve hazırlanması aşamasında, eğitime katılacak çalışanlar, eğitimin amacı, nerede ve ne zaman yapılacağı ve eğitimde kullanılacak yöntemler belirlenir. İşveren markasına sahip, insan kaynakları birimi için bu eğitimler, işe yönelik bilgi, beceri, tavır ve alışkanlık kazandırma yanında çalışanın örgüte bağlılığını artırıcı bir yön de içermektedir.

Özellikle son yıllarda işveren markasının da etkisiyle birlikte eğitimler işletme içlerinden ya da konferans salonlarından, çalışanların kendilerini özel hissedeceği, motivasyonlarının artacağı, sıkıcı bir zorunluluk olmaktan uzaklaşacağı değişik lokasyonlarda gerçekleştirilmektedir.

Eğitimler için genellikle yurt içi ve yurt dışı oteller, tatil köyleri, etkinlik alanları gibi yerler belirleyen insan kaynakları departmanı işveren markası anlayışıyla birlikte bu süreç içerisinde çalışanların birbirleriyle iletişimlerini kuvvetlendirmesine, takım çalışmasının artmasına ve örgüt değer ve kültürünün benimsenmesine yönelik oyunlar ve aktivitelerle sıkıcı olan geleneksel eğitim modelini güncelleyerek çalışanların katılmaktan zevk aldığı birer organizasyon haline getirmişlerdir.

#### 4.2.3.2.Kariyer Planlama

İşletme tarafından çalışana sunulan bu eğitim faaliyetleri aynı zamanda birer kariyer geliştirme aracı olarak da kullanılmaktadır. İşveren markası, mevcut çalışanlarının bireysel kariyer planlamalarına destek olmak ve onlar için birer örgütsel kariyer planlama konusunda insan kaynaklarını harekete geçirmektedir.

Bireylerin doğduğu andan itibaren başlayan kariyer süreci Dündar (2015: 273); tarafından beş evreye ayrılmıştır.

- Büyüme Evresi 0-14 yaş
- Keşif Evresi 15-24 yaş
- Kurma Evresi 25-44 yaş
- Koruma Evresi 45-64 yaş
- Azalma ve Çözülme Evresi 65 yaş üzeri

Büyüme evresinde birey ilk bilgi ve deneyimlerini kazanmakta ve kişisel gelişimini, aile, çevre ve okul üzerinden sağlamaktadır. Keşif evresinde birey kendini değerlendirerek ne tür bir kariyer istediğine karar vermeye çalışmakta, beceri ve yetkinliklerini keşfetmektedir. Bundan sonra gelen kurma evresinde birey çalışma yaşamına adımını atmış bulunmaktadır. Bu noktadan sonra birey, işletmenin bir çalışanı olarak kişisel gelişimine katkı sağlayan araçlara bir yenisini eklemiş ve en beklentisinin büyük bir çoğunluğunu ona yüklemiş olacaktır.

Ancak bu beklenti tek taraflı değildir. Çalışanın işletmeden beklentileri olduğu gibi, işletmenin de çalışanından bir takım beklentileri olacaktır. Bu beklentiler karşılaştırmalı olarak Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1. Bireysel ve Örgütsel Beklentiler**

Bireyin almayı umdukları ve örgütün karşılayabileceği beklentiler	Bireyin vermeyi umduğu ve örgütün de almayı bekledikleri
1 Maaş	1 Dürüst bir tam iş günü
2 Kişisel gelişim fırsatı	2 Örgütsel sadakat
3 İyi bir iş için tanınma ve onay	3 İnisiyatif, girişkenlik
4 Güvenlik ve çevresel faydalar	4 Örgütsel normlara uygunluk
5 Arkadaşlık, çevre desteği	5 İş etkinliği
6 Açık ve doğru çaba	6 Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Kaynak: Budak, 2016: 309

Bireyin işletmeden beklentileri olan maaş, kişisel gelişim fırsatları, iyi bir iş için tanınma ve onay faktörleri işletmenin temelde karşılayacağı beklentilerken diğer iki faktör bireyin kişisel özellikleriyle daha çok ilişkilidir. Tüm bu beklentiler bütünü, işletmenin işveren markası aracılığıyla yaptığı çalışılacak en iyi yer olma çalışmalarıyla oluşturduğu çalışan değer önermesi ile potansiyel çalışanlara vaat edilen fırsatlardır.

Bu durumda güçlü bir işveren markasının varlığı bireyin işletmeden beklentilerini karşılamakta ki en önemli araçtır diyebiliriz. Aynı zamanda bireyin işletmeye vermeyi umduğu ve işletmenin de çalışanından beklentisi olan yararlar ise çalışanın işveren markası aracılığıyla beklentilerinin karşılanması ve bağlılığının artırılması ile kendiliğinden karşılanıyor olacaktır.

Hayal kırıklığına uğramadan işletmesi tarafından motive edilen çalışan, işletmesi için yüksek performansta çalışacak, üzerine düşen sorumlulukları almanın yanında girişkenlikle inisiyatif alacak ve örgütsel sadakat gösterme eğiliminde olacaktır.

Tüm bu karşılıklı beklentilerin yüksek düzeyde karşılanması sürecine rağmen çalışanların kariyer planlamalarında karşılaşma ihtimalleri olan birçok engel bulunmaktadır. Bunlar; cam tavan, çift kariyerli aileler, ay ışığı sorunu, çift kariyerlilik, kariyer platosu, engellenme ve stres ve tükenmişlik olarak sıralanabilir (Tunçer, 2011).

Cam tavan sorununda kadın çalışanın cinsiyeti sebebiyle kariyer planlamasının en üst noktasına gelmeden bir noktada tıkanması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bir işletmenin üst düzey pozisyonlarda kadınların yönetici vasfıyla yer alamayacağını, önünde camdan bir duvar olduğunu anlatır. Ancak işveren markası olmanın bir getirisi de cinsiyet ayrımcılığı yapmadan, kadın istihdamına destek olmak ve kariyer planlamalarını cinsiyet faktöründen bağımsız olarak yalnızca; nitelik, yetkinlik, beceri ve bilgi gibi faktörler göz önünde tutularak yapılmasını sağlamaktır.

Kariyer platosu ve engellenme gibi engeller ise; insan kaynaklarının sürecin en başından itibaren işveren markası anlayışı ile yönettiği fonksiyonlarının desteği ile kariyer engeli olma ihtimalleri ortadan kaldırılacaktır. Bir işverenin işe alım sürecinde

doğru insan kaynakları planlaması yapılması, görüşme, testlerin etkili kullanımı ve işe uygun doğru çalışanın istihdamıyla başlayan bu süreç, devamında çalışana gerekli eğitimlerin verilmesi, iş özel hayat dengesinin sağlanması ile sosyal yönünün geliştirilmesi, psikolojik faydaların sağlanması gibi katkılarla devam edecektir. Bu durumda çalışanın kariyerinde duraklama yaşamasıyla karşılaşılan kariyer platosu engeli, kariyer beklentilerine karşılık alamaması sonucu oluşan engellenme hissi insan kaynaklarının etkili uygulamalarıyla çalışanın karşısına hiçbir zaman engel olarak çıkmayacaktır.

Kariyer planlamasının yetersizliği, çalışanın bu konuda işletmeye yeterince güvenmemesi ve çalışana hak ettiği fırsatların sunulmaması çalışanın işten ayrılma eğilimini arttıracakken, kariyer planlamasının başarılı bir şekilde çalışanlara sunulmasıyla çalışanların elde tutulması, çalışanlara gelecek vadeden bu işletmeler için çok daha kolay olacaktır.

#### **4.2.3.3.Performans Değerlendirme**

İnsan kaynaklarının bir diğer önemli fonksiyonu da performans değerlendirmedir. Bu süreç içerisinde insan kaynakları, mevcut işğörenlerin yaptığı işlerin sonuçlarını ölçümleyip, ne derecede başarılı bir şekilde tamamlandığının belirlenmesi ve bunun devamında çalışana geri bildirimde bulunulmasını kapsar.

Mevcut çalışanların verimlilik ve başarılarını ölçümleyen performans değerlendirme süreci aynı zamanda iletği geri bildirimlerle çalışanların nasıl daha başarılı ve verimli olabileceğini anlamasını sağlayacak, eksiklik ve zayıflıklarını ortaya çıkarmaya da yaramaktadır. Bu yönüyle performans yönetimi eğitim ve geliştirme, kariyer planlama gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına temel veriler oluşturmaktadır.

Performans yönetimi bir çok farklı yöntemle , çalışanın üstü, çalışma arkadaşı, astı ya da bunlardan oluşan bir grup tarafından yapılabilmektedir. Çalışanlar arası bu etkileşimin sağlanması, çalışanların astları ya da üstleri ile ilgili yorumda bulunabilmeleri ve görüş bildirebilmeleri örgüt içindeki iletişimi kuvvetlendirecektir.

Ancak bu süreç içerisinde dikkat edilmesi gereken ve performans değerlendirme süresince çokça karşılaşılan değerlendirme hataları bulunmaktadır.

Bunlar; hale etkisi, belirli derece ve puanlara yönelme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, kontrast hataları, kişisel özyargılar ve pozisyondan etkilenme olarak belirtilebilir (Uyargil, 2015: 234-240).

Değerlendirmeyi yapan çalışanın hale etkisine düşmesi, değerlendiricinin çalışanın performansının ya da kendisinin bir yönünün olumlu ya da olumsuz olarak algılanması dolayısıyla bunun bütün performansının genel bir durumu olarak algılanması durumudur. Belirli derece, puanlara yönelme durumunda ise değerlendiricinin diğer çalışanlar tarafından sevilme arzusu, ya da çalışanları motive etme isteği sürekli yüksek puan vermesi ya da kendi yerinin tehlikeye düşeceği fikri ya da kendisini zor beğenen mükemmeliyetçi bir çalışan olarak gösterme isteği gibi nedenlerle düşük puan vermesi söz konusudur. Uzun dönemli bir değerlendirmede yalnızca yakın geçmişin dikkate alınması, kısa bir süre içerisinde birçok kişinin değerlendirilmesi, bazı çalışanlar hakkında önyargılara sahip olmak ya da çalışanın performansına göre değil pozisyonuna göre değerlendirmek düşülen hataların başında gelir.

Performans değerlendirme ve yönetiminde işveren markasının etkisi ise özellikle bu düşülen hataların aza indirgenmesini sağlamakla ilgilidir. İşveren markası ve insan kaynakları ile birlikte yürütülen uygulamalar sayesinde işletmede bulunan tüm çalışanlar kendi işlerinden emin, kariyer planlarına güvenli ve çalışma arkadaşlarıyla etkileşimleri yüksek bireyler olacaklarından, özellikle bu konulardan dolayı ortaya çıkan hatalarda azalma meydana gelecektir.

#### **4.2.3.4.Ücret ve Yan Haklar**

İnsan kaynakları fonksiyonlarının, çalışanlar açısından belki de en yüksek öneme sahip olanı ücret yönetimidir. Ücret, her seviye, vasıf ve nitelikte olan çalışan için aynı seviyede öneme sahiptir. Çünkü bireyler sonuçta tüm bu sürecin içerisinde hayatlarını idame edebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yer almaktadır. Psikolojik faydaların çalışanlar üzerindeki etkisi kişiden kişiye değişebilmekle birlikte, ücret noktasına gelindiğinde her çalışanın örgüte olan bağlılığını farklı seviyede bile olsa arttırıcı etkisinden söz etmek mümkündür.

Ücret yönetiminin insan kaynakları tarafından her çalışan için adil ve eşit olarak yapılması gerekmektedir. Çalışanlar arasında aynı işi yapmasına rağmen farklı ücretler verilmesi ya da cinsiyet, ırk, din gibi sebeplerle farklı maaş uygulamaları kullanılması çalışanlar arası ayrıştırıcı bir kültürün doğmasına, işletmeye olan güvenin ve bağlılığın azalmasına neden olacaktır.

Ücret yalnızca çalışanı değil aynı zamanda işletmeyi de etkileyen bir faktördür. Her ne kadar işletmenin kar elde etmesini sağlayan kaynaklar mevcut çalışanları olsa da, çalışan ücretleri işletmenin gider kaleminde yer almaktadır. Bu noktadan bakıldığında insan kaynaklarının görevi hem çalışanı tatmin edecek hem de işletme bütçesine uygun olacak şekilde optimal bir ücret yönetimi sistemi geliştirmek olacaktır.

Çalışanların bu optimal dengenin kurulamadığını hissetmesi ya da çalışma arkadaşlarının ücretleri ile kendi ücreti arasında haksız bir farklılık olduğunu görmesi çalışanı ücret tatminsizliğine sürükleyecektir. Şekil 3.5'te görüleceği üzere; çalışanda ücret tatminsizliğinin oluşması, greve gitme, şikayet etme, devamsızlık yapma ve hatta iş bırakmaya kadar ilerleyebilen sonuçlara ulaşabilecektir.

Ücret tatminsizliğin iki temel sonucu ortaya çıkacaktır; çalışan ya daha çok ücret yaratma arzusuna kapılacak ya da işinin çekiciliğini kaybetmesi durumuyla karşı karşıya kalacaktır. Daha çok ücret yaratma arzusuna kapılan çalışan için süreçte devamı gelecek durumlar; bir sendikaya katılma, performansı arttırma, greve gitme, şikayet etme ve daha yüksek ücretli bir iş arama olacaktır. Bu durumda çalışanın performansını arttırma yoluna gitmesi işletme açısından yaşanabilecek en olumlu sonuçtur. Ancak çalışanın olası diğer sonuçlardan birini yaşaması işletmenin devamsızlık ya da işgücü devir oranının artmasına neden olacaktır.

İşin cazibesini kaybetmesi durumunda ise işletme için oluşabilecek en olumsuz sonuç olan nitelikli işgücünün işten ayrılma durumu meydana gelebilir. Ancak bu durum yaşanmasa bile çalışan iş tatminsizliği yaşayacak, işe devamsızlıkları artacak ya da işte olsa bile performansında düşüşler gözlemlenecektir.



### **Şekil 3.5. Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları**

Kaynak: Benligiray'dan aktaran (Budak, 2016: 511)

Ücretin insan kaynakları için mevcut çalışanı elde tutma faktörü olarak kullanılıyor olduğu sistemde aynı zamanda ücret, çalışanlar için işten ayrılma, bağlılığı kaybetme ve işin cazibesini yitirmesi için de bir sebep oluşturabilir nitelikte olduğu, ücret tatminsizliği süreciyle açık bir şekilde görülmektedir.

Bu sebeple insan kaynakları departmanı ücret yönetimi sürecinde işveren markası bakış açısıyla uygulamaya yaklaşmalı, nitelikli işgücünün örgüt için önemini kavrayarak ve işletmenin rekabet avantajını kaybetmemesi doğrultusunda; adil, eşit ve hakkaniyetli bir sistem geliştirmelidir.

Ancak çalışanlar için ücret her ne kadar büyük bir önem taşısa da tek başına yeterli olmamaktadır. Günümüzde nitelikli çalışanlar için, bir işletmede iş görüşmesine gitmesini sağlayacak koşullar içerisinde ücretin yanında işletmeden beklediği bir çok yan hak ve faydalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; şirket arabası, ikramiye, özel sağlık sigortası, hayat sigortası, kar payı, esnek çalışma saatleri, evli bireyler için ebeveyn izni ve çocuk bakımı yardımı olarak belirtilebilir.

Çalışanlar açısından yan haklar ya da tazminat-kazanç beklentileri olarak adlandırılan bu beklentiler ekonomik olmaktan daha çok motive edici unsurlar olarak görülmektedir. Çalışanlara özel günlerde hediyeler vermek, yurtdışında çalışma imkanları sunmak, şirket dışında dil eğitimi ya da yüksek lisans imkanı tanımak, bu durumlar için izin vermek ya da işletme adına indirim anlaşmaları yapmak, performansa dayalı olan ve olmayan hediye çekleri vermek, çalışanlar için şirket dışı organizasyonlar düzenlemek, yurtdışı eğitimlere yollamak, emeklilik planlamasında destek olmak gibi daha da çoğaltılabilecek bir çok uygulama çalışanın bağlılığının artırılması, elde tutulması ve nihayetinde performansının da artırılması konusunda destek olacak araçlardır.

Çalışanlara sunulan bu yan haklar, insan kaynakları faaliyetlerinin işveren markası desteği ile ortaya çıkarılan iyi bir çalışma ortamının hem mevcut çalışanlara hem de potansiyel çalışanlara çalışılacak en iyi yer olma algısını iletecek bir mesaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Tüm bu insan kaynakları fonksiyonlarının tek başına yürütülmesi süreçlerde bazı zorluklar yaşanmasına neden olurken; güçlü bir işveren markasına sahip bir işletmede, işveren markasının desteği ve boyutları ile bu süreçleri desteklemesi işletmenin rekabet avantajındaki en önemli kozu olan insan kaynağından en etkin şekilde faydalanılmasını sağlayacaktır.

İşveren markasının insan kaynaklarına en büyük etkisi nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi ve elde tutulması noktalarında olduğu görülmektedir. İşletmenin doğacak işgücü ihtiyacında nitelikli çalışanların başvuru sayısında artış olduğu, insan kaynaklarının aradığı nitelikli çalışana seçme ve yerleştirme sürecinde emek, zaman ve kaynak israfının önüne geçildiği fark edilecektir. Bu yönüyle bakıldığında aynı zamanda işletme için büyük bir maliyet yaratan işgücü devir oranının da düşürülmesinde büyük rol oynamaktadır.

İşletme işveren markası ile birlikte öncelikle bir marka imajı, devamında çalışmak için en iyi yer algısı oluşturur. Yaratılan bu algılar işletmenin hem insan kaynağı hem de ürün ve hizmetlerini pazarlama konusunda rekabet avantajı kazanmasını sağlar. İşletmenin güçlü bir işveren markasına sahip olması hem örgüt

içinde hem de içinde bulunduğu pazarda, hedeflerine daha çabuk ulaşmasını sağlayacaktır.



## 5. YÖNTEM

### 5.1.Araştırmanın Konusu ve Amacı

İşveren markasının işletmelerde kullanılan birçok uygulamayı etkilediği ve değiştirdiği fark edilmektedir. Bu çalışmada ise spesifik olarak işveren markasının insan kaynakları fonksiyonlarıyla olan ilişkisi ve üzerindeki etkileri konu alınmıştır. Bu doğrultuda incelemek üzere işveren markası olan işletmelerdeki durumun araştırılması hedeflenmiştir.

Türkiye’de bulunan ve işveren markası olarak adlandırılabilir işletmelerin tespit edilmesi açısından bu alanda araştırma ve danışmanlık hizmeti sunan Great Place to Work kurumunun her sene yayınlamış olduğu Türkiye’nin en iyi işverenleri listesi baz alınmış olup, listedeki bazı işletmelerle görüşmeler gerçekleştirilerek işveren markası ve insan kaynakları arasındaki ilişkinin boyutlarının incelenmiştir.

Çalışmanın amacı, son günlerde popülerliği artan ve güncel bir kavram olan işveren markasının işletmelerde nasıl uygulandığını tanımlamak, işveren markası yönetimi sürecinin hangi departmanın sorumluluğunda olduğunu tespit etmek ve işveren markasının oluşum sürecini incelemektir.

Bununla birlikte güçlü bir işveren markasına sahip işletmelerde, anlayışın ne gibi değişikliklere sebep olduğunu saptamak, kavramın diğer departmanlarla olan ilişkisini ve özellikle insan kaynakları üzerine olan etkisini araştırmaktır.

### 5.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmada iş hayatında aktif rol oynayan bireyler evrene dahil edilmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul, İzmir, Ankara, Samsun ve Gaziantep’te yaşayan ve iş hayatında aktif rol oynayan bireyler oluşturmaktadır. Bu bireyler arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen toplamda 454 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

### **5.3.Araştırmanın Önemi**

İnsan kaynakları fonksiyonları bir işletmenin sürekli değişen ve zorlaşan piyasa koşulları içerisinde kendisine ayrıcalıklı bir yer bulması için değer vermesi gereken bir parçası olmalıdır. Son yıllarda ortaya çıkan işveren markası anlayışı ise işletmeye değer katan ve anlamlandıran yeni bir boyut kazanmıştır. Bu çalışmada incelenen işveren markası ve insan kaynakları ilişkisi ile işletmelerin bu kavramlara gereken önem vermesi ile birlikte her iki anlayışında birbirini destekleyerek büyüyeceğini ve bir araya geldiklerinde işletmelerin rekabet avantajı, maliyetlerin düşürülmesi ve karlılıkla sonuçlanan bir sahneye karşılaştığını göstermek istemektedir. İşletmelerin ikinci plana attığı ve faydalarını gözden kaçırdığı bu iki anlayışa gerekli değerin verilmesi konusuna dikkat çekmek ve gereken adımların atılmasına destek olmak, bir işletmenin bile bu konudaki farkındalığına etki etmek büyük bir değişimin başlangıcı olacaktır.

### **5.4.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada yapılan uygulamalarda; araştırmanın problemlerine açık ve net cevaplar alabilmek için daha uygun olduğu düşünülen nicel veri toplama tekniklerinden anket kullanılmıştır. Tercih edilen bu veri toplama tekniği, herhangi bir yönlendirme ya da sınırlandırma olmadan, katılımcıya, kendi bakış açısıyla aktarma fırsatı tanımıştır. Toplanan veriler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir.

### **5.5.Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan temel hipotez ve alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H1: Örgütlerde nitelikli insan kaynakları istihdamını artırmada işveren markasının etkisi vardır.

H1a: İşveren markasına yönelik kanaatler toplam iş deneyimi bakımından farklılık göstermektedir.

H1b: İşveren markasına yönelik kanaatler sosyo-ekonomik statü bakımından farklılık göstermektedir.

H1c: İşveren markasına yönelik kanaatler yaş bakımından farklılık göstermektedir.

H1d: İşveren markasına yönelik kanaatler cinsiyet bakımından farklılık göstermektedir.

H1e: İşveren markasına yönelik kanaatler medeni durum bakımından farklılık göstermektedir.

H1f: İşveren markasına yönelik kanaatler eğitim durumu bakımından farklılık göstermektedir.

## **5.6. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik demografik faktörler, ölçek faktörlerini belirlemeye yönelik ölçek faktörlerini belirleme anketi, işveren markasını belirlemeye yönelik işveren markası ölçeği kullanılmıştır.

## **5.7. Verilerin Toplanması**

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Günümüzde içinde bulunduğumuz mevcut olumsuz koşullar ve pandemi süreci nedeniyle anket online olarak düzenlenerek katılımcılara sosyal medya mecraları aracılığıyla anket iletilmiştir. Katılımcıların yanıtları excel dosyası olarak toplandıktan sonra analiz edilmiştir.

## **5.8. Verilerin Analizi**

Verilerin analizi SPSS 24.0 ile yapılmıştır. Veriler katılımcıların demografik özelliklerini, güvenilirlik analizleri ve faktör analizleri yapılarak değerlendirilmiştir.

## **5.9. Geçerlik Ve Güvenirlik Analizi**

### **5.9.1. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini tespit etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak

amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanırken normal dağılım koşulu Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun .50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Jeong, 2004: 70). Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmıştır.

### 5.9.2. Güvenirlilik Analizi

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967, 248).

- $.00 \leq \alpha < .40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

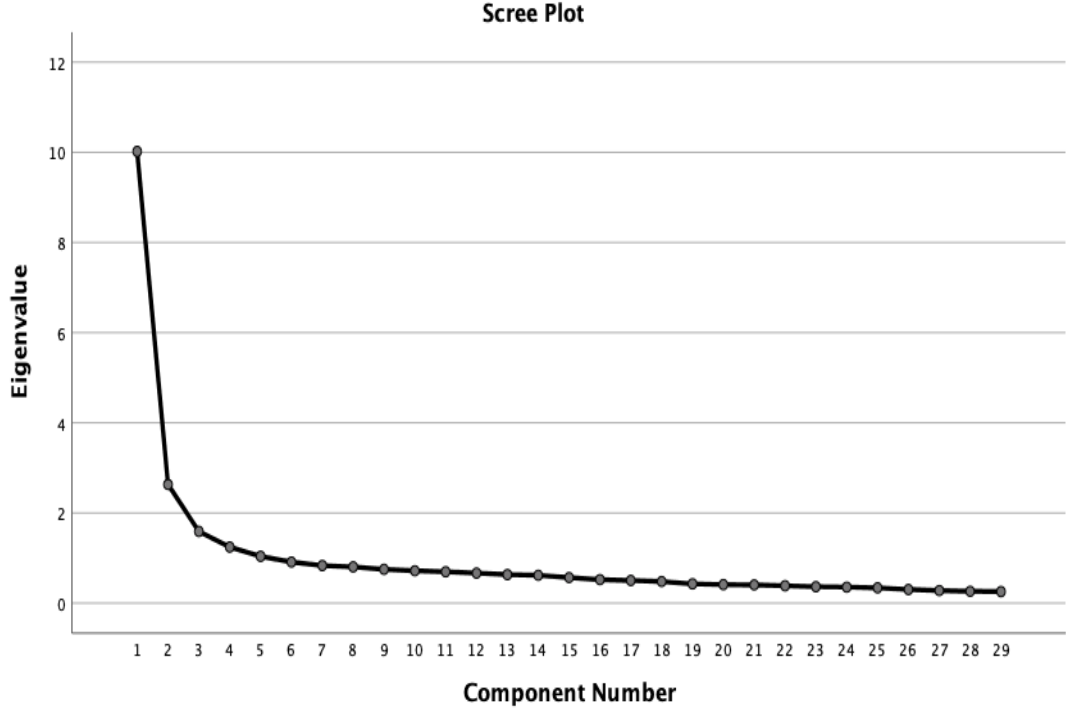
### 5.10. Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 5.1: KMO ve Bartlett Değerleri**

KMO		0,949
Bartlett Testi	$X^2$	14470,525
	sd	1485
	p	0,000

Ölçek için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,949 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ( $KMO > 0,500$ ). Bartlett testi kapsamında  $X^2$  değeri 14470,525 olarak hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Buna göre normal dağılım koşulu sağlanmıştır. KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla özdeğerlerin saçılımını gösteren Scree Plot grafiği incelenmiştir.



Ölçeğin 3 faktörlü yapı gösterdiğine karar verilmiştir. 3 faktörlü yapıda soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi için faktör sayısı 3 olarak varimax döndürme işlemi ile analiz işlemi yapılmış ve soruların dağılımı ve faktör yükleri tabloda verilmiştir. Analiz sonucunda ölçekten 1, 3, 8, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 28, 30, 32, 33, 37, 38, 42, 44, 45, 47, 48, 52, 53, 54 sorular olmak üzere 26 soru çıkmış ve ölçeğin 29 soru ve 3 faktörden oluştuğu belirlenmiştir.

**Tablo 5.2: Ölçeğin Faktörlerine İlişkin Analiz Sonuçları**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
35. Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği	0,767				
41. Rekabetçi çalışma ortamı	0,744				
50. Kurumun büyüklüğü	0,741				
15. Kurumun köklü bir tarihe sahip olması	0,698				
34. İş yerinde spor yapabilme olanakları (Salonlar vs.)	0,691			19,904	0,898
40. Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği	0,690				
39. Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (Kutlamalar)	0,666				
55. Kurumun büyük şehirde olup olmaması	0,634				

26. Doğayla iç içe olan çalışma ortamı	0,598		
27. Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (Seminer, kurs ücreti vs.)	0,496		
10. Firmanın kurumsal olması	0,464		
21. Güvenilir çalışma ortamı	0,740		
51. Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı	0,692		
20. Kurumun insan odaklı olması	0,670		
46. Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı	0,666		
11. Rahat ve huzurlu çalışma ortamı	0,617		
31. Çalışmanın takdir edildiği bir ortam	0,608		
43. Çalışanların ödüllendirilmesi (Eğitim, yükselme vs.)	0,565	16,799	0,861
36. Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı	0,555		
49. Sağlığa/ mesleki saygınlığa yönelik destekler	0,551		
25. Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı	0,533		
6. Sıcak ve samimi çalışma ortamı	0,516		
7. Çift maaş gibi ek kazançlar	0,770		
5. Kurumun finansal gücü	0,687		
2. Maaş	0,638		
4. Ofis dışından çalışma olanağı	0,624		
12. Performansa dayalı ödemeler (Prim vs.)	0,560	12,404	0,814
17. Kıdeme bağlı ücret artışları	0,539		
29. Esnek çalışma saatleri	0,501		

Ölçeğin birinci faktörü, faktör yükleri 0,464 ile 0,767 arasında değişen 11 sorudan oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %19,90 ve Cronbach's Alfa katsayısı 0,898 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin ikinci faktörü, faktör yükleri 0,516 ile 0,740 arasında değişen 11 sorudan oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %16,80 ve Cronbach's Alfa katsayısı 0,861 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin üçüncü faktörü, faktör yükleri 0,501 ile 0,770 arasında değişen 7 sorudan oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %12,40 ve Cronbach's Alfa katsayısı 0,814 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 5.3: Faktörlere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları**

	<b>Faktörler</b>	<b>Cronbach's Alfa (<math>\alpha</math>)</b>
<b>Boyut1</b>	İşletme Özellikleri ve İş Yaşam Dengesi	0,898
<b>Boyut2</b>	Çalışma Ortamı	0,861
<b>Boyut3</b>	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	0,814

Yukarıdaki yer alan tabloda da belirtildiği gibi işletme özellikleri ve iş yaşam dengesi faktörünün iç tutarlılığı ,898; çalışma ortamı faktörünün iç tutarlılığı ,861; maaş ve diğer maddi faydalar faktörünün iç tutarlılığı ise ,814 olmuştur.

**Tablo 5.4: Basıklık ve Çarpıklık Değerleri İle Güvenirlik Katsayısı**

Çalışmada ölçek puanları hesaplanmış ve puanların normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

	n	Çarpıklık	Basıklık
Boyut1	454	-1,030	0,546
Boyut2	454	-1,564	2,728
Boyut3	454	-1,183	1,089
İşveren Markası	454	-0,981	0,457

Değerler incelendiğinde her bir puanın basıklık ve çarpıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre puanların normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Puanların normal dağılım göstermesi nedeni ile çalışmada parametrik test teknikleri kullanılmıştır. Ölçek puanının demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi için t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. T testi, 2 gruplu demografik değişkenlerin analizinde kullanılırken ANOVA testi k ( $k>2$ ) gruplu değişkenlerin analizinde kullanılmıştır.

**Tablo 5.5: Demografik Değişkenlere Göre Dağılım**

	n	Çarpıklık	Basıklık
Boyut1	454	-1,030	0,546
Boyut2	454	-1,564	2,728
Boyut3	454	-1,183	1,089
İşveren Markası	454	-0,981	0,457

Değerler incelendiğinde her bir puanın basıklık ve çarpıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre puanların normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Puanların normal dağılım göstermesi nedeni ile çalışmada parametrik test teknikleri kullanılmıştır. Ölçek puanının demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi için t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. T testi, 2 gruplu demografik değişkenlerin analizinde kullanılırken ANOVA testi k ( $k > 2$ ) gruplu değişkenlerin analizinde kullanılmıştır.

## 6. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada elde edilen verilere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 6.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

**Tablo 6.1: Demografik Değişkenlere Göre Dağılım**

		n	%
Toplam iş deneyiminiz	1 yıl altı	73	16,1
	1-5 yıl	137	30,2
	6-10 yıl	124	27,3
	11-15 yıl	72	15,9
	16 yıl ve üzeri	48	10,6
Hangi sosyo-ekonomik statüde yer aldığınızı düşünüyorsunuz?	Alt	59	13,0
	Alt-Orta	101	22,2
	Orta	213	46,9
	Üst-Orta	59	13,0
	Üst	22	4,8
Yaşınız	20 yaş altı	27	5,9
	21-25 yaş	104	22,9
	26-30 yaş	108	23,8
	31-35 yaş	105	23,1
	36-40 yaş	41	9,0
	41-45 yaş	42	9,3
	46-50 yaş	17	3,7
51 ve üzeri	10	2,2	
Cinsiyetiniz	Erkek	173	38,1
	Kadın	281	61,9
Medeni haliniz	Evli	213	46,9
	Bekar	241	53,1
Öğrenim durumunuz	Ortaöğretim	83	18,3
	Ön Lisans	111	24,4
	Lisans	182	40,1
	Yüksek Lisans	62	13,7
	Doktora	16	3,5

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların %30,2'si toplamda 1-5 yıl iş deneyimi olduğu, %46,9'u orta seviyede sosyo-ekonomik statüye sahip olduğu, %23,8'i 26-30 yaş arasında olduğu, %61,9'u kadınlardan oluştuğu, %53,1'i bekar olduğu ve %40,1'i lisans mezunu olduğu sonucuna varılmaktadır.

## 6.2.Ölçek Faktörleri Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Tablo 6.2: Ölçek Faktörleri Belirlenmesine Yönelik Dağılım

		n	%
Çalışma Ortamı/Çevresi (Eğlenceli, mutlu, rahat, huzurlu, konforlu, yaratıcı ve dinamik, etkili iletişim kurabilen çalışma ortamı)	Çok önemli	182	42,2
	Önemli	48	11,1
	Biraz önemli	83	19,3
	Hiç önemli değil	118	27,4
İşletme Özellikleri (Finansal güç, sektörde öncülük ve başarı, büyüklük, girişimcilik ve İnovasyon gibi işletme özellikleri)	Çok önemli	139	38,9
	Önemli	66	18,5
	Biraz önemli	78	21,8
	Hiç önemli değil	74	20,7
İş-Yaşam Dengesi (Çalışma sürelerinin uygunluğu, evden çalışma, esnek çalışma saatleri ve çocuk bakımı -kreş vs- gibi düzenlemeler)	Çok önemli	115	40,9
	Önemli	44	15,7
	Biraz önemli	67	23,8
	Hiç önemli değil	55	19,6
Kariyer Fırsatları (Çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik olarak yapılan eğitim ve seminer gibi çalışmalar; kariyer fırsatları)	Çok önemli	134	39,5
	Önemli	67	19,8
	Biraz önemli	74	21,8
	Hiç önemli değil	64	18,9
Kurum Kültürü (İşletmenin değerleri, inançları, normları ve davranışları)	Çok önemli	105	39,6
	Önemli	45	17,0
	Biraz önemli	58	21,9
	Hiç önemli değil	57	21,5
Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Sağlık, eğitim, çevre gibi konularda katkı sağlamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar ve iş etiği)	Çok önemli	113	40,8
	Önemli	61	22,0
	Biraz önemli	51	18,4
	Hiç önemli değil	52	18,8
Liderlik ve Yönetim (Güçlü, yönlendirici ve karizmatik ve karizmatik bir lider, kaliteli yönetim)	Çok önemli	97	34,3
	Önemli	63	22,3
	Biraz önemli	59	20,8
	Hiç önemli değil	64	22,6
Maaş/Diğer Maddi Faydalar (maaşın yanı sıra prim, aile yardımı, özel sigorta gibi faydalar)	Çok önemli	182	50,6
	Önemli	57	15,8
	Biraz önemli	45	12,5
	Hiç önemli değil	76	21,1
Ürün/Hizmet Markası (Kaliteli/tercih edilen ürün ve hizmet markaları)	Çok önemli	60	25,4
	Önemli	51	21,6
	Biraz önemli	63	26,7
	Hiç önemli değil	62	26,3

Ölçek faktörlerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada katılımcıların %42,2'si eğlenceli, mutlu, rahat, huzurlu, konforlu, yaratıcı ve dinamik, etkili iletişim kurabilen çalışma ortamı olmasını çok önemli olduğu, %38,9'u finansal güç, sektörde öncülük ve başarı, büyüklük, girişimcilik ve inovasyon gibi işletme özelliklerini çok önemli olduğu, %40,9'u çalışma sürelerinin uygunluğu, evden çalışma, esnek çalışma saatleri ve çocuk bakımı -kreş vs gibi düzenlemelerin çok önemli olduğu, %39,5'i çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik olarak yapılan eğitim ve seminer gibi çalışmalar; kariyer fırsatlarının çok önemli olduğu, %39,6'sı işletmenin değerleri, inançları, normları ve davranışlarının çok önemli olduğu, %40,8'i sağlık, eğitim, çevre

gibi konularda katkı sağlamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar ve iş etiğinin çok önemli olduğu, %34,3'ü güçlü, yönlendirici ve karizmatik ve karizmatik bir lider, kaliteli yönetimin çok önemli olduğu, %50,6'sı maaşın yanı sıra prim, aile yardımı, özel sigorta gibi faydaların çok önemli olduğu, %26,7'si kaliteli/tercih edilen ürün ve hizmet markalarının çok önemli olduğu düşüncelerine katıldığı ortaya çıkmaktadır.

### 6.3.İşveren Markasına Yönelik Bulgular

**Tablo 6.3: İşveren Markasına Yönelik Dağılım**

	Hiç önemli değil		Önemli değil		Kararsızım		Önemli		Çok önemli		Ort.	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı	0	0,0	0	0,0	8	1,8	104	22,9	342	75,3	<b>4,74</b>	0,48
2. Maaş	0	0,0	0	0,0	2	0,4	109	24,0	343	75,6	<b>4,75</b>	0,44
3. Çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması	1	0,2	3	0,7	4	0,9	108	23,8	338	74,4	4,72	0,54
4. Ofis dışından çalışma olanağı	7	1,5	33	7,3	47	10,4	112	24,7	255	56,2	4,27	1,01
5. Kurumun finansal gücü	2	0,4	3	0,7	10	2,2	133	29,3	306	67,4	4,63	0,61
6. Sıcak ve samimi çalışma ortamı	0	0,0	2	0,4	10	2,2	104	22,9	338	74,4	4,71	0,52
7. Çift maaş gibi ek kazançlar	2	0,4	7	1,5	19	4,2	119	26,2	307	67,6	4,59	0,69
8. Uluslararası kariyer olanakları	9	2,0	17	3,7	20	4,4	103	22,7	305	67,2	4,49	0,90
9. Yarı zamanlı çalışma olanağı	9	2,0	36	7,9	39	8,6	111	24,4	259	57,0	4,27	1,04
10. Firmanın kurumsal olması	3	0,7	23	5,1	15	3,3	116	25,6	297	65,4	4,50	0,84
11. Rahat ve huzurlu çalışma ortamı	1	0,2	1	0,2	2	0,4	88	19,4	362	79,7	<b>4,78</b>	0,47
12. Performansa dayalı ödemeler (Prim vs.)	2	0,4	15	3,3	18	4,0	116	25,6	303	66,7	4,55	0,76
13. Kariyer gelişimine yönelik verilen izinler (Lisansüstü eğitim için vs.)	1	0,2	10	2,2	13	2,9	129	28,4	301	66,3	4,58	0,68

14. Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (Kreş vs.)	5	1,1	15	3,3	22	4,8	117	25,8	295	65,0	4,50	0,82
15. Kurumun köklü bir tarihe sahip olması	18	4,0	56	12,3	24	5,3	111	24,4	245	54,0	4,12	1,20
16. Fiziksel olarak konforlu bir iş ortamı	1	0,2	2	0,4	11	2,4	132	29,1	308	67,8	4,64	0,58
17. Kıdeme bağlı ücret artışları	3	0,7	2	0,4	17	3,7	120	26,4	312	68,7	4,62	0,65
18. Yurtdışı eğitim fırsatları	5	1,1	20	4,4	23	5,1	118	26,0	288	63,4	4,46	0,86
19. Çalışma saatlerinin uygunluğu (İşte geçirilen süre)	2	0,4	2	0,4	6	1,3	115	25,3	329	72,5	4,69	0,57
20. Kurumun insan odaklı olması	0	0,0	1	0,2	11	2,4	113	24,9	329	72,5	4,70	0,52
21. Güvenilir çalışma ortamı	0	0,0	1	0,2	4	0,9	82	18,1	367	80,8	<b>4,80</b>	0,44
22. Bireysel emeklilik yapılması	11	2,4	44	9,7	50	11,0	98	21,6	251	55,3	4,18	1,11
23. Kariyer gelişimi sürecinde çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi	1	0,2	9	2,0	8	1,8	155	34,1	281	61,9	4,56	0,65
24. İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (Eve götürülmemesi)	1	0,2	8	1,8	12	2,6	118	26,0	315	69,4	4,63	0,65
25. Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı	0	0,0	10	2,2	15	3,3	143	31,5	286	63,0	4,55	0,67
26. Doğayla iç içe olan çalışma ortamı	16	3,5	67	14,8	45	9,9	107	23,6	219	48,2	3,98	1,22
27. Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (Seminer, kurs ücreti vs.)	1	0,2	10	2,2	18	4,0	138	30,4	287	63,2	4,54	0,70
28. Kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme imkânı	0	0,0	1	0,2	4	0,9	133	29,3	316	69,6	4,68	0,50

29. Esnek çalışma saatleri	2	0,4	14	3,1	39	8,6	134	29,5	265	58,4	4,42	0,81
30. Kurumsal itibar ve saygınlık	1	0,2	4	0,9	15	3,3	130	28,6	304	67,0	4,61	0,62
31. Çalışmanın takdir edildiği bir ortam	0	0,0	2	0,4	3	0,7	108	23,8	341	75,1	<b>4,74</b>	0,48
32. Aile yardımı gibi maddi destekler (Çocuklara burs vs.)	1	0,2	14	3,1	25	5,5	129	28,4	285	62,8	4,50	0,76
33. Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları	1	0,2	6	1,3	14	3,1	135	29,7	298	65,6	4,59	0,64
34. İş yerinde spor yapabilme olanakları (Salonlar vs.)	23	5,1	67	14,8	49	10,8	92	20,3	223	49,1	3,94	1,28
35. Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği	7	1,5	32	7,0	23	5,1	139	30,6	253	55,7	4,32	0,96
36. Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı	1	0,2	0	0,0	7	1,5	115	25,3	331	72,9	<b>4,71</b>	0,51
37. Kira desteği ya da lojman tahsisi	6	1,3	38	8,4	49	10,8	114	25,1	247	54,4	4,23	1,03
38. Kariyer sürecinde çalışanlara çok yönlü gelişme imkanı verilmesi	1	0,2	6	1,3	16	3,5	162	35,7	269	59,3	4,52	0,65
39. Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (Kutlamalar)	11	2,4	31	6,8	38	8,4	136	30,0	238	52,4	4,23	1,02
40. Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği	3	0,7	14	3,1	15	3,3	154	33,9	268	59,0	4,48	0,76
41. Rekabetçi çalışma ortamı	11	2,4	52	11,5	52	11,5	118	26,0	221	48,7	4,07	1,13
42. Ulaşımaya yönelik destekler (Araba tahsisi, servis vs.)	1	0,2	5	1,1	12	2,6	123	27,1	313	68,9	4,63	0,61
43. Çalışanların ödüllendirilmesi (Eğitim, yükselme vs.)	0	0,0	4	0,9	5	1,1	120	26,4	325	71,6	4,69	0,54
44. Özel günlerde/ acil	0	0,0	2	0,4	1	0,2	117	25,8	334	73,6	4,72	0,48

durumlarda verilen izinler												
45. Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması	0	0,0	6	1,3	7	1,5	142	31,3	299	65,9	4,62	0,59
46. Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı	0	0,0	1	0,2	2	0,4	101	22,2	350	77,1	<b>4,76</b>	0,45
47. Çalışan ödülleri (Maaş ikramiyeleri vs.)	1	0,2	2	0,4	5	1,1	119	26,2	327	72,0	4,69	0,54
48. Kariyere yönelik kurum dışında mesleki eğitimler	3	0,7	13	2,9	14	3,1	151	33,3	273	60,1	4,49	0,75
49. Sağlığa/ mesleki saygınlığa yönelik destekler	1	0,2	2	0,4	7	1,5	145	31,9	299	65,9	4,63	0,56
50. Kurumun büyüklüğü	11	2,4	50	11,0	35	7,7	131	28,9	227	50,0	4,13	1,11
51. Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı	0	0,0	1	0,2	1	0,2	112	24,7	340	74,9	<b>4,74</b>	0,46
52. Hayat ve özel sağlık sigortası yapılması	2	0,4	6	1,3	20	4,4	142	31,3	284	62,6	4,54	0,69
53. Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması	0	0,0	10	2,2	10	2,2	155	34,1	279	61,5	4,55	0,65
54. İş yerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları	0	0,0	8	1,8	19	4,2	154	33,9	273	60,1	4,52	0,66
55. Kurumun büyük şehirde olup olmaması	22	4,8	105	23,1	42	9,3	97	21,4	188	41,4	3,71	1,34

İşveren markasına yönelik yapılan araştırma incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu; eğlenceli ve mutlu çalışma ortamının çok önemli olduğu, maaşın çok önemli olduğu, rahat ve huzurlu çalışma ortamının çok önemli olduğu, güvenilir çalışma ortamının çok önemli olduğu, çalışmanın takdir edildiği bir ortamın çok önemli olduğu, demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamının çok önemli olduğu, adil uygulamalara sahip çalışma ortamının çok önemli olduğu ve çalışanların değer gördüğü çalışma ortamının çok önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

## 6.4. Betimsel İstatistikler

**Tablo 6.4: Ölçek Puanının Betimsel İstatistikler**

	n	Minimum	Maximum	Ort.	ss	Çarpıklık	Basıklık
Boyut1	454	1,36	5,00	4,18	0,75	-1,030	0,546
Boyut2	454	3,09	5,00	4,71	0,33	-1,564	2,728
Boyut3	454	2,29	5,00	4,55	0,50	-1,183	1,089
İşveren Markası	454	2,79	5,00	4,47	0,46	-0,981	0,457

Analiz sonucuna göre Boyut1 için puan ortalaması 4,18, Boyut2 için puan ortalaması 4,71, Boyut3 için puan ortalaması 4,55 ve işveren markası için puan ortalaması 4,47 olarak elde edilmiştir.

## 6.5. Korelasyon Analizi

**Tablo 6.5: Korelasyon Analizi**

		Boyut1	Boyut2	Boyut3	İşveren Markası
Boyut1	r	1			
	p				
	n	454			
Boyut2	r	.537**	1		
	p	0,000			
	n	454	454		
Boyut3	r	.656**	.531**	1	
	p	0,000	0,000		
	n	454	454	454	
İşveren Markası	r	.939**	.746**	.814**	1
	p	0,000	0,000	0,000	
	n	454	454	454	454

Boyut1 puanı ile Boyut2 puanı ( $r=0,537$ ) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu, Boyut3 puanı ( $r=0,656$ ) arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki olduğu; işveren markası puanı ( $r=0,939$ ) arasında pozitif yönlü çok güçlü düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Boyut2 puanı ile Boyut3 puanı ( $r=0,531$ ) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu, işveren markası puanı ( $r=0,746$ ) arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Boyut3 puanı ile işveren markası puanı ( $r=0,814$ ) arasında pozitif yönlü çok güçlü düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

## 6.6.İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Toplam İş Deneyimi Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular

**Tablo 6.6: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Toplam İş Deneyimi Bakımından Farklılık Gösterme Analizi**

		n	Ort.	ss	F	p
<b>Boyut1</b>	1 yıl altı	73	4,12	0,77	<b>2,376</b>	<b>0,051</b>
	1-5 yıl	137	4,08	0,77		
	6-10 yıl	124	4,19	0,78		
	11-15 yıl	72	4,41	0,68		
	16 yıl ve üzeri	48	4,22	0,66		
<b>Boyut2</b>	1 yıl altı	73	4,72	0,34	<b>0,341</b>	<b>0,850</b>
	1-5 yıl	137	4,69	0,35		
	6-10 yıl	124	4,70	0,34		
	11-15 yıl	72	4,74	0,31		
	16 yıl ve üzeri	48	4,71	0,32		
<b>Boyut3</b>	1 yıl altı	73	4,55	0,53	<b>0,985</b>	<b>0,415</b>
	1-5 yıl	137	4,50	0,50		
	6-10 yıl	124	4,57	0,50		
	11-15 yıl	72	4,63	0,47		
	16 yıl ve üzeri	48	4,49	0,51		
<b>İşveren Markası</b>	1 yıl altı	73	4,45	0,48	<b>1,718</b>	<b>0,145</b>
	1-5 yıl	137	4,41	0,48		
	6-10 yıl	124	4,47	0,46		
	11-15 yıl	72	4,59	0,43		
	16 yıl ve üzeri	48	4,47	0,40		

İşveren markası puanı ve alt boyutlarının toplam iş deneyimi bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre işveren markası puanı ve alt boyutları toplam iş deneyimi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Yukarıdaki sonuçlar doğrultusunda H1 a hipotezi reddedilmiştir.

## 6.7.İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Sosyo-ekonomik Statü Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular

**Tablo 6.7: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Sosyo-ekonomik Statü Bakımından Farklılık Gösterme Analizi**

		n	Ort.	ss	F	p
<b>Boyut1</b>	Alt	59	4,08	0,81	<b>1,850</b>	<b>0,118</b>
	Alt-Orta	101	4,27	0,74		
	Orta	213	4,13	0,76		
	Üst-Orta	59	4,24	0,77		
	Üst	22	4,48	0,48		
<b>Boyut2</b>	Alt	59	4,64	0,38	<b>2,091</b>	<b>0,081</b>
	Alt-Orta	101	4,79	0,28		
	Orta	213	4,70	0,33		
	Üst-Orta	59	4,69	0,37		
	Üst	22	4,70	0,36		
<b>Boyut3</b>	Alt	59	4,55	0,49	<b>0,986</b>	<b>0,415</b>
	Alt-Orta	101	4,57	0,46		
	Orta	213	4,52	0,51		
	Üst-Orta	59	4,51	0,55		
	Üst	22	4,73	0,41		
<b>İşveren Markası</b>	Alt	59	4,41	0,51	<b>1,713</b>	<b>0,146</b>
	Alt-Orta	101	4,54	0,42		
	Orta	213	4,44	0,46		
	Üst-Orta	59	4,48	0,49		
	Üst	22	4,62	0,38		

İşveren markası puanı ve alt boyutlarının sosyo-ekonomik statü bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre işveren markası puanı ve alt boyutları sosyo-ekonomik statü bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Yukarıdaki sonuçlar doğrultusunda H1b hipotezi reddedilmiştir.

## 6.8.İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Yaş Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular

**Tablo 6.8: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Yaş Bakımından Farklılık Gösterme Analizi**

		n	Ort.	ss	F	p
<b>Boyut1</b>	20 yaş altı	27	4,44	0,59	<b>1,421</b>	<b>0,205</b>
	21-25 yaş	104	4,09	0,79		
	26-30 yaş	108	4,08	0,75		
	31-35 yaş	105	4,23	0,82		
	36-40 yaş	41	4,29	0,66		
	41-45 yaş	42	4,28	0,68		
	46 ve üzeri	27	4,20	0,69		
<b>Boyut2</b>	20 yaş altı	27	4,74	0,40	<b>0,539</b>	<b>0,779</b>
	21-25 yaş	104	4,73	0,31		
	26-30 yaş	108	4,69	0,33		
	31-35 yaş	105	4,72	0,36		
	36-40 yaş	41	4,75	0,29		
	41-45 yaş	42	4,65	0,36		
	46 ve üzeri	27	4,73	0,31		
<b>Boyut3</b>	20 yaş altı	27	4,75	0,44	<b>2,284</b>	<b>0,035*</b>
	21-25 yaş	104	4,52	0,50		
	26-30 yaş	108	4,45	0,53		
	31-35 yaş	105	4,62	0,47		
	36-40 yaş	41	4,66	0,39		
	41-45 yaş	42	4,48	0,53		
	46 ve üzeri	27	4,50	0,56		
<b>İşveren Markası</b>	20 yaş altı	27	4,63	0,44	<b>1,358</b>	<b>0,230</b>
	21-25 yaş	104	4,43	0,46		
	26-30 yaş	108	4,40	0,46		
	31-35 yaş	105	4,51	0,49		
	36-40 yaş	41	4,55	0,39		
	41-45 yaş	42	4,47	0,46		
	46 ve üzeri	27	4,48	0,44		

**\*p<0,05**

İşveren markası puanı ve alt boyutlarının yaş bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Boyut3 puanı yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlara göre 20 yaş altında olma puanı 26-30 yaş arasında olma puanına göre daha yüksektir.

Analiz sonuçlarına göre Boyut1 puanı, Boyut2 puanı ve işveren markası puanı yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Yukarıdaki sonuçlar doğrultusunda H1c hipotezi kabul edilmiştir.

### 6.9.İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Cinsiyet Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular

**Tablo 6.9: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Cinsiyet Bakımından Farklılık Gösterme Analizi**

		n	Ort.	ss	t	p
<b>Boyut1</b>	Erkek	173	4,23	0,79	<b>0,970</b>	<b>0,333</b>
	Kadın	281	4,16	0,73		
<b>Boyut2</b>	Erkek	173	4,68	0,38	<b>-1,366</b>	<b>0,173</b>
	Kadın	281	4,73	0,30		
<b>Boyut3</b>	Erkek	173	4,57	0,54	<b>0,636</b>	<b>0,525</b>
	Kadın	281	4,53	0,48		
<b>İşveren Markası</b>	Erkek	173	4,48	0,50	<b>0,372</b>	<b>0,710</b>
	Kadın	281	4,46	0,44		

İşveren markası puanının cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre işveren markası puanı ve alt boyutları cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Yukarıdaki sonuçlar doğrultusunda H1d hipotezi reddedilmiştir.

### 6.10. İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Medeni Durum Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular

**Tablo 6.10: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Medeni Durum Bakımından Farklılık Gösterme Analizi**

		n	Ort.	ss	t	p
<b>Boyut1</b>	Evli	213	4,23	0,73	<b>1,332</b>	<b>0,183</b>
	Bekar	241	4,14	0,77		
<b>Boyut2</b>	Evli	213	4,70	0,34	<b>-0,557</b>	<b>0,578</b>
	Bekar	241	4,72	0,33		
<b>Boyut3</b>	Evli	213	4,56	0,49	<b>0,538</b>	<b>0,591</b>
	Bekar	241	4,53	0,51		
<b>İşveren Markası</b>	Evli	213	4,49	0,45	<b>0,812</b>	<b>0,417</b>
	Bekar	241	4,45	0,47		

İşveren markası puanının medeni durum bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre işveren markası puanı ve alt boyutları medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Yukarıdaki sonuçlar doğrultusunda  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

### 6.11. İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Eğitim Durumu Bakımından Farklılık Gösterme Durumuna İlişkin Bulgular

**Tablo 6.11: İşveren Markasına Yönelik Kanaatlerin Eğitim Durumu Bakımından Farklılık Gösterme Analizi**

		n	Ort.	ss	F	p
<b>Boyut1</b>	Ortaöğretim	83	4,46	0,69	<b>7,737</b>	<b>0,000*</b>
	Ön Lisans	111	4,29	0,66		
	Lisans	182	4,05	0,77		
	Yüksek Lisans veya Doktora	78	4,03	0,81		
<b>Boyut2</b>	Ortaöğretim	83	4,76	0,31	<b>1,430</b>	<b>0,233</b>
	Ön Lisans	111	4,73	0,28		
	Lisans	182	4,68	0,35		
	Yüksek Lisans veya Doktora	78	4,68	0,39		
<b>Boyut3</b>	Ortaöğretim	83	4,67	0,48	<b>5,126</b>	<b>0,002*</b>
	Ön Lisans	111	4,63	0,50		
	Lisans	182	4,45	0,50		
	Yüksek Lisans veya Doktora	78	4,51	0,48		
<b>İşveren Markası</b>	Ortaöğretim	83	4,63	0,44	<b>6,901</b>	<b>0,000*</b>
	Ön Lisans	111	4,54	0,40		
	Lisans	182	4,39	0,46		
	Yüksek Lisans veya Doktora	78	4,39	0,50		

**\* $p<0,05$**

İşveren markası puanı ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Boyut1 puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlara göre ortaöğretim düzeyi puanı yüksek lisans veya doktora puanına göre daha yüksektir.

Analiz sonuçlarına göre Boyut3 puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlara göre ortaöğretim düzeyi puanı lisans puanına göre daha yüksektir.

Analiz sonuçlarına göre işveren markası puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlara göre

ortaöğretim düzeyi puanı lisans, yüksek lisans veya doktora puanına göre daha yüksektir.

Analiz sonuçlarına göre Boyut2 puanı eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Yukarıdaki sonuçlar doğrultusunda H1f hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6.12: Hipotez Sonuçlarının Tablosu**

	<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H1</b>	Örgütlerde nitelikli insan kaynakları istihdamını artırmada işveren markasının etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
<b>H1a</b>	İşveren markasına yönelik kanaatler toplam iş deneyimi bakımından farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir.
<b>H1b</b>	İşveren markasına yönelik kanaatler sosyo-ekonomik statü bakımından farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
<b>H1c</b>	İşveren markasına yönelik kanaatler yaş bakımından farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
<b>H1d</b>	İşveren markasına yönelik kanaatler cinsiyet bakımından farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir.
<b>H1e</b>	İşveren markasına yönelik kanaatler medeni durum bakımından farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir.
<b>H1f</b>	İşveren markasına yönelik kanaatler eğitim durumu bakımından farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 7.1.Sonuçlar

Marka, ilk çağlardan beri insanların kullandığı ve günlük yaşantısında yer alan bir kavramdır. Günümüzde kullanılan anlamına kavuşmadan önce, insanların çanak çömleklerinin altına kazdığı simgeler, hayvanlarını diğerlerinden ayırmak için yaptıkları damgalamalar ilk örnekler olarak görülmektedir. Zaman içerisinde bu simge ve damgalamalar, üreticiler tarafından da ürünlerinin üzerine çeşitli kazımlar yapılarak, ürünün kime ait olduğunun belirlenmesi ve garanti anlamına gelecek şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Özellikle sanayi devriminden sonra değişen piyasa koşulları ve artan rekabet ortamında marka kavramı artık günümüzde ki anlamına kavuşmuş ve gelişmeye başlamıştır. Marka bir işletme için, piyasa içerisinde farklılık yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, rakiplerinden ayırmak ve öne çıkmak anlamı taşımaktadır. Tüm bunlar da beraberinde bir işletme için satışlarda artış, karlılık ve tanınırlık olarak geri dönecektir.

Tüketici markası ile kazanılan bu rekabet avantajı, kısa süre içerisinde rakiplerinin ürünlerine aynı yöntem ve teknikleri uygulaması ya da aynı teknolojiye geçmeleriyle kaybedilebilir bir durumdadır. Bu avantajın sürdürülebilir bir hale getirilmesi ancak benzersiz ve taklit edilemez olan insan kaynağıyla sağlanabilecektir. Dolayısıyla işletmeler, diğer kaynaklara yaptıkları yatırımlar kadar, insan kaynağına da gerekli önemi vererek yatırımlarını yapmalıdırlar.

İşletmelerin hedefledikleri taklit edilemez insan kaynağına ulaşması, emek piyasasında sınırlı sayıda bulunan nitelikli işgücünü örgüte dahil etmeyi başararak doğru orantılıdır. Ancak nitelikli işgücünün örgüte çekilmesi de emek piyasasının rekabet dolu şartlarında, farklılaşmadıkça çok kolay olmayacaktır. Bu noktada işletmenin en önemli aracı işveren markası olacaktır.

İşveren markası kavramı son yıllarda ortaya çıkmış ve insan kaynakları alanının en güncel kavramlarından biridir. Hedefi nitelikli potansiyel ve mevcut işgücünün örgüte çekilmesi ve elde tutulmasının sağlanması ile işletmeye rekabet avantajı sağlanmasıdır. Bu hedefe ulaşmaya çalışırken işveren markası oluşturulması,

güçlendirilmesi ve doğru yansıtılması konusunda insan kaynakları fonksiyon ve uygulamaları en önemli itici güçler olacaktır.

Bu araştırmada iş hayatında aktif rol oynayan bireyler araştırma evrenine dahil edilerek ölçme hedeflenmiştir ve bu doğrultuda araştırmanın evrenini 454 kişi oluşturmaktadır.

Bu çalışmaya konu olan işveren markası ve insan kaynakları ilişkisine gereken değerin verilmesi konusuna dikkat çekmek ve bu konudaki farkındalığa etki etmek amaçlanmıştır.

Yapılan araştırmada problemlerimize açık ve net cevaplar alabilmek için nicel veri toplama tekniklerinden anket kullanılmıştır. Toplanan veriler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir.

Araştırma hipotezine ilişkin temel hipotez olarak katılımcıların işveren markasının nitelikli insan kaynağını artırmada etkisi ve toplam iş deneyimi, sosyo-ekonomik statüsü, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu bakımından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 24.0 programı kullanılmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizi olarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeği faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır.

Bu çalışmada işveren markasının nitelikli insan kaynağının istihdamını artırmada etkisi analiz edilmiştir. Bu çerçevede üç bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır.

Anketin ilk aşaması olan demografik ankette, katılımcıların özelliklerini belirlemeye yönelik toplam iş deneyimi, sosyo-ekonomik statüsü, yaşı, cinsiyeti, medeni hali ve öğrenim durumu bilgileri sorgulanmıştır. Analiz sonuçları, katılımcıların %30,2' si 1-5 yıl iş deneyimi olduğu, %46,9'u orta seviyede sosyo-ekonomik statüye sahip olduğu, %23,8'i 26-30 yaş arasında olduğu, %61,9'u

kadınlardan oluştuğu, %53,1'inin bekar olduğu ve %40,1'i lisans mezunu olduğu sonucuna varılmıştır.

Anketteki ikinci bölümde ölçek faktörlerini belirlemek amaçlanmıştır. Ölçek faktörlerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada katılımcıların %42,2'si eğlenceli, mutlu, rahat, huzurlu, konforlu, yaratıcı ve dinamik, etkili iletişim kurabilen çalışma ortamı olmasını çok önemli olduğu, %38,9'u finansal güç, sektörde öncülük ve başarı, büyüklük, girişimcilik ve inovasyon gibi işletme özelliklerini çok önemli olduğu, %40,9'u çalışma sürelerinin uygunluğu, evden çalışma, esnek çalışma saatleri ve çocuk bakımı -kreş vs gibi düzenlemelerin çok önemli olduğu, %39,5'i çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik olarak yapılan eğitim ve seminer gibi çalışmalar; kariyer fırsatlarının çok önemli olduğu, %39,6'sı işletmenin değerleri, inançları, normları ve davranışlarının çok önemli olduğu, %40,8'i sağlık, eğitim, çevre gibi konularda katkı sağlamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar ve iş etiğinin çok önemli olduğu, %34,3'ü güçlü, yönlendirici ve karizmatik ve karizmatik bir lider, kaliteli yönetimin çok önemli olduğu, %50,6'sı maaşın yanı sıra prim, aile yardımı, özel sigorta gibi faydaların çok önemli olduğu, %26,7'si kaliteli/tercih edilen ürün ve hizmet markalarının çok önemli olduğu düşüncelerine katıldığı belirlenmiştir.

Anketin son bölümünde ise, araştırmaya dahil olan çalışanların, çalıştıkları kurumlara karşı tutumlarını ölçmek amaçlanmıştır. İşveren markasına yönelik yapılan araştırma incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu; eğlenceli ve mutlu çalışma ortamının çok önemli olduğu, maaşın çok önemli olduğu, rahat ve huzurlu çalışma ortamının çok önemli olduğu, güvenilir çalışma ortamının çok önemli olduğu, çalışmanın takdir edildiği bir ortamın çok önemli olduğu, demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamının çok önemli olduğu, adil uygulamalara sahip çalışma ortamının çok önemli olduğu ve çalışanların değer gördüğü çalışma ortamının çok önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Elde edilen bulgular ışığında araştırmanın sonuçları aşağıda ifade edilmiştir;

İşveren markası puanı ve alt boyutlarının toplam iş deneyimi bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre işveren markası puanı ve alt boyutları toplam iş deneyimi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

İşveren markası puanı ve alt boyutlarının sosyo-ekonomik statü bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre işveren markası puanı ve alt boyutları sosyo-ekonomik statü bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

İşveren markası puanı ve alt boyutlarının yaş bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre Boyut3 puanı yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalama puanlara göre 20 yaş altında olma puanı 26-30 yaş arasında olma puanına göre daha yüksektir. Analiz sonuçlarına göre Boyut1 puanı, Boyut2 puanı ve işveren markası puanı yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

İşveren markası puanının cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre işveren markası puanı ve alt boyutları cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

İşveren markası puanının medeni durum bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre işveren markası puanı ve alt boyutları medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

İşveren markası puanı ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre Boyut1 puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalama puanlara göre ortaöğretim düzeyi puanı yüksek lisans veya doktora puanına göre daha yüksektir. Analiz sonuçlarına göre Boyut3 puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalama puanlara göre ortaöğretim düzeyi puanı lisans puanına göre daha yüksektir. Analiz sonuçlarına göre işveren markası puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalama puanlara göre ortaöğretim düzeyi puanı lisans, yüksek lisans veya doktora puanına göre daha yüksektir. Analiz sonuçlarına göre Boyut2 puanı eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Yukarıdaki sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır;

İnsan kaynakları fonksiyon ve uygulamaları işveren markasını desteklerken, onlar da bu süreç içerisinde kavramla girdiği etkileşim sonucu; değişecek, etkinleşecek ve kendini yenileyecektir. Güçlü işveren markasına sahip işletmelerde yaşanan bu etkileşim ve sonuçları açık bir şekilde görülmektedir.

İşletmeler bu sürecin başında belirledikleri marka kimliklerini yansıtarak, potansiyel ve mevcut işgücünün zihninde yer alan algıyı değiştirmek görülmek istedikleri haline dönüştürmek istemektedirler. Ancak bunun başarılması öncelikle örgütün, kültürünün, değerlerinin ve ikliminin başarılı bir şekilde tespit edilmesini gerekmektedir. Bu noktada işletmeler olmak istediklerini değil aslında o anda olduklarını ya da yakın gelecekte olabileceklerini dışarıya yansıtmalıdır. İşletmenin hayallerini ya da hedeflerini marka kimliği olarak yansıtması hem mevcut çalışanlarda hem de potansiyel adaylarda ters bir etki yaratarak olumsuz algılanmaya neden olacaktır.

Marka kimliği ile birlikte çalışan önermesi de aynı şekilde gerçeklik içermelidir. Hedef kitleye iletilen vaatler beklentilerin artmasına neden olacak, işletmenin içinde olan ya da işletmeye sonradan bu oluşturulan beklentilerle dahil olan çalışanlar, vaat edileni bulamadıklarında hayal kırıklığına uğrayacak ve bu durum işletmenin işveren markasını olumsuz etkileyecektir. Ne yazık ki bir çok işletme aslında olmadığı ama olduğunu söylediğinde nitelikli işgücünün çekeceğini bildiği bir çok değer önermesini emek piyasasına sunmaktadır. Bu durum işveren markasını desteklemek yerine aksi yönde bir etki yaratacaktır.

Çalışan değer önermesi ile ilgili bir diğer yanılgıda farklı olmak ve dikkat çekmek adına yapılan abartılmış ve aslında iş etiğine ya da iş hayatına uymayan vaatler sunmaktır. Bu şekilde planlanan ve sunulan çalışan değer önermeleri de amaçlarının aksine nitelikli işgücünü itmeye daha yakın görünmektedir.

Yapılan tüm bu işletmeyi tanıtmaya ve işgücünü çekme işlemlerinde dikkat edilmesi gereken konu işletmenin asıl ulaşmak istediği sınırlı sayıda bulunan nitelikli işgücüdür. Bu niteliklerin de neler olduğu belirlenmeli ve tüm uygulamalar spesifik olarak onları çekmek adına hayata geçirilmeli. Aksi takdirde işletme tüm nitelikli

işgücünü çeken ama süreç sonunda, çektiği yanlış nitelikli işgücünü reddetmek zorunda kalan ve yanlış politikalarla yönetilen, ne istediğini bilmeyen bir işletme olarak görülmeye başlanacaktır.

İşveren markası süreciyle birlikte genişleyen aday havuzunun içerisinden elemelerin yapılması ve ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıda çalışanın seçilmesi süreçlerinde değişime gidilmeli. Gerçekleştirilen tüm bu faaliyetler sonucunda oluşan öncekinden farklı nitelikli ve yüksek sayıda adayın değerlendirme ve eleme süreçleri eski ve etkin olmayan yöntemlerle yapılmaya devam edilmemelidir. Bu işletmenin nokta atışıyla istihdamlar yapması ile elde etmeyi planladığı zaman ve maliyet tasarrufunun tamamen kaynak israfına dönüşmesi ile sonuçlanacaktır.

Potansiyel adayların seçme süreçlerinde kullanılan test, sınav ve mülakatlar için de bu durum geçerlidir. Yapılacak olan tüm bu sınamalar adayı işe girmenin çok kolay olduğunun düşünmesinin önüne geçecek ve istihdam edildiğinde çok zor sınamalardan geçtiğini, emek harcadığını ve ayrıcalığını hissettirdiğini düşündürecek kadar zor, ancak ihtiyaç duyulandan daha fazla nitelik arıyor, bir iş verip fazlası bekleniyor izlenimi yaratmaktan uzak olacak derecede de kolay olmalıdır.

Güçlü bir işveren markası olduğunu belirten ve bunu kanıtlamak için uğraşan işletmeler, bu farklılıklarını ücret politikalarında da göstermelidir. Çalışanlar her ne kadar çalışma ortamı, eğitim ve kariyer fırsatları, orada çalışmakla kendisine katacağı prestij ve itibarla ilgileniyor olsa da, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha önce gelen ihtiyaçlarının da karşılanması için ekonomik fayda şartının sağlanması gerekecektir. Çalışana verilen değer tek karşılığı ekonomik faydalar değildir ancak hiçbir çalışan da emeğinin karşılığını ücret olarak alamadığı bir işletmede uzun süre kalmayacaktır.

İşletmeler genelde bu ücret eksikliği durumunu sağladıkları yan haklarla ikame ettiklerini düşünmektedirler. Ancak sağlanan yan haklar aslında bir işveren markası işletmenin olmazsa olmazıdır. Bunun bir lütfümüş gibi çalışana aktarılması, ücret ikamesi yerine kullanılması durumu çalışanları elde tutmaya yaramayacaktır. İşletmeler yan hakları gerçekten olması gerektiği için kullanılmalı ve çalışanlarına değer verdikleri için yeni uygulamalara geçilmelidir.

İşveren markası sürecinde en önemli ancak, işletmeler tarafından belki de en az önem verilen dört nokta bulunmaktadır. Bunlar; iş analizi, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme ve kariyer yönetimidir. İşveren markası işletmeler genelde işletmeden dışarıdan görünüşü yani yüzü olan diğer fonksiyonlarını geliştirip süsleyerek pazara sunmakta ancak işveren markasının temelini oluşturan bu noktalara hiçbir katkıda bulunmamaktadırlar. İnsan kaynakları süreçlerinin temeli olan bu noktaların, diğer fonksiyonlar gelişirken geleneksel haliyle bırakılması işveren markasının zayıf bir temelde yükselerek bir zaman sonra yıkılmasına sebep olacaktır.

Geleneksel insan kaynakları yönetiminde bile bir işletmede işin gereklerinin belirlenmesi ve iş tanımlarının yapılması devamında bu iş için hangi nitelikte ve sayıda çalışan istihdam edilmesi gerektiğinin saptanması tüm süreçlerin temeliyken, işveren markası gibi kendine bir hedef kitle belirlemesi gereken kavram için bu çalışmaların gerekli önem verilerek yapılmaması, akıllara belirlenen nitelikli işgücü hedefinin hangi standartlara dayanılarak saptandığı sorusunu getirmektedir.

Eğer bir işletme, işveren markası aracılığıyla doğru nitelikteki hedef kitleyi belirlemek istiyorsa bunun en temel ve doğru yolu, sağlıklı yapılan iş analizi ve insan kaynakları planlamasından başka bir araç olmayacaktır.

Değişim gözlenemeyen bir diğer uygulama ise performans değerlendirmesidir. Örgüte nitelikli çalışan işgücü yaratılmasından sonra performans değerlendirilmesi standartlarının da, bu doğrultuda geliştirilmesi gerekirken aynı yöntemlerle değerlendirmelerin yapılmaya devam edilmesi yanlış ve yanıltıcı bir tercih olacaktır.

Kariyer planlama noktasındaysa işveren markası işletmelerde genellikle işveren markası ile birlikte gelen yeni uygulamalar bulunmakta ya da mevcut uygulamalar sürece entegre edilmek adına değiştirilmektedir. Ancak yapılan bu değişiklik ve yeniliklerin çoğunun yalnızca yazılı birer program olduğu, sistemsiz olarak başlangıç ve gelişim süreçlerinin bulunduğu, fakat verimli bir sonuç elde edilemediği görülmüştür. Tüm bu kariyer planlamalarının yalnızca süreç üzerinde bir yerde tıkanarak kalması, örgütte yaratılan nitelikli işgücünün yerinde saymasını ve ilerleme gösterememesi sonucunu doğuracaktır. Geline bu noktada ise nitelikli işgücünü elde tutmak mümkün olmayacaktır.

Sonuç olarak işveren markası süreci, işletmenin insan kaynakları fonksiyon ve uygulamalarına çoğunlukla olumlu etkiler bırakmaktadır. Ancak bu etkilerin yaratacağı çekim ve elde tutma enerjisinin sürekli hale getirilebilmesi için yapılan değişiklik ve gelişmelerin yalnızca insan kaynaklarının dışı yansıyan yüzünde değil, temelinde de yapılması ve genele yayılması gerekmektedir.

## **7.2.Öneriler**

Tüm bu süreçlerin yönetilmesinde işveren markası kavramının iç içe olduğu insan kaynakları departmanının işletmelerde daha aktif kullanılması, bu süreçler üzerinde bulunan sorumluluk ve yetkilerinin artırılması gerekmektedir. Pazarlama ve kurumsal iletişim gibi işveren markasıyla ilgili olduğu düşünülen diğer departmanlar liderliğinde yürütülmeye çalışılan işveren markası yönetim süreci, insan kaynakları departmanının etkili katılımı olmadan uzun soluklu başarılarla ulaşamayacaktır.

İçerik ve kapsam olarak işveren markasının temelini inildiğinde hedefinde bulunan kaynak temel olarak insan kaynağıdır. Yalnızca bu durum bile insan kaynakları departmanının bu süreçte ki etkinliğinin artırılmasına bir sebepken, genel olarak işletmelerin insan kaynakları departmanının uygulama ve faaliyet sonuçlarının rakamsal olarak yansıtılamaması sebebiyle, sürecin ihtiyaç duyduğu insan kaynakları dokunuşu tam anlamıyla gerçekleşmemektedir.

Bu sürecin yönetiminde daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenmek isteyen insan kaynakları departmanının da, tepe yönetimine, uygulamalarının etkinliği ve verimliliği hakkında daha somut veriler sunarak kendini kanıtlaması ve yetki verildiği takdirde başarabileceklerini gösterecek isteği ve cesareti ortaya koyması gerekmektedir. Bunun başarılması ile birlikte güçlü ve sürdürülebilir bir işveren markası yaratılması noktasında başarıya ulaşılabilecektir.

## 8. KAYNAKLAR

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120

Acar, A.C. (2015). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (87-162). İstanbul: Beta Yay

Adler, H., & Ghiselli, R. (2015). The importance of compensation and benefits on university students' perceptions of organizations as potential employers. *Journal of Management and Strategy*, 6(1), 1-9

Aggerholm, H.K., Andersen, S.E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123

Aldemir, M. ve Alpay, C. G. B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206

Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara

Armstrong, M. (2010). *Armstrong''s Essential Human Resource Management Practice: A Guide To People Management*, Kogan

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517

Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya

Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Etkinliği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 108

Berry, L.L. (1981). The employee as customers. *Journal of Retail Banking*, 3(3), 8-25

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172

Bingöl, D. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Nobel Yay

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12, 279-300

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561

Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238

Ceylan, H. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark A.Ş. Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). *The war for talent*. The McKinsey Quarterly, 3, 44-57

Chhabra, N. L., & Mishra, A. (2008). Talent management and employer branding: Retention battle strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 7(11), 50-61

Chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60

Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul

Danışman, A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi, Adana

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681

De Carlo, L.T. (1997). On the Meaning and Use of Kurtosis, *Psychological Methods*, 2: 292-307.

Demir, K. (2010). *Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Ve Geliştirme İşleviyle İlgisi Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, 1-23

Dönmez, H. (2016). *İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

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

Erçorumlu, M. (2017). *Çalışan Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkinliği: Ankara İlinde Otel Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

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

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management and Ergonomics*, 7(2), 35-51

George, W.R.(1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70

Geylan, R. ve Tonus, Z. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Gözen, E. (2016). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 8(1): 56-74

Groeneveld, R.A. and Meeden, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis, *The Statistician*, 33: 391-399.

Gronroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: Communication, interaction and value. *The Marketing Review*, 1, 5-14

Hendry, C. & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 38-44

Hopkins, K.D. and Weeks, D.L. (1990). Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting, *Educational and Psychological Measurement*, 50: 717-729.

<https://www.pg.com.tr>

Hulberg, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Journal of Brand Management*, 14, 60-73

İçirgen, H. (2016). *İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara

Jeong, J. (2004). *Analysis of The Factors And The Roles of Hrd in Organizational Learning Styles As Identified By Key Informants At Selected Corporations in The Republic of Korea*. Yayımlanmamış doktora tezi. Amerika: Texas A&M University. Major Subject: Educational Human Resource Development.

Karaçam, M. (2014). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin İncelenmesi: Adana İli Örneği*, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin

Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. *Dicle Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(7): 2-4.

Katz, D.(1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 695-716

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

Love, L.F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through best employer surveys. *Journal of Business Psychology*, 26, 175-181

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? . *European Management Journal*, 23(1), 76-88

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to live the brand: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907

Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.

Michel, G., & Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of Business Research*, 65(5), 701-707

Minchington, B. (2014). 2014 *Employer Branding Global Trends Study Report*. Employer Brand International

Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16

Mitchell, T.R., Holtom, B.C., & Lee, T.W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108

Moingeon, B., Ramanantsoa, B., Metais, E., & Orton, J.D.(1998). Another look at strategy- structure relationships: The resource-based view. *European Management Journal*, 16(3), 297-305

Moors, J. J. A. (1986). The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined, *The American Statistician*, 40: 283-284.

Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175

Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Inc., 1. Baskı, New York.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? . *Journal of Marketing*, 63, 33-44

Öğütoğulları, E, Akpınar, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neoklasik Ve Modern Örgüt Kuramları, *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 23-50

Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M. ve Özaydın, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.

Özkaplan, N., Selamoğlu, A. (2005). Amerika Birleşik Devletleri'nde Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Eğitim Üzerine, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (1)

Padgett, D., & Allen, D. (1997). Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image. *Journal of Advertising*, 26(4), 49-62

Rampl, L.V. (2014). How to become an employer of choice: Transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504

Rynes, S.L., Bretz, R.D., Jr & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayın Evi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A., Özçelik, O., Dündar, G., Atatay, İ., Adal, Z., Tüzüner, L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul. ISBN 978 - 605 -377 - 901 – 8.

Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri Çalışma Ortamı Ve Tazminat Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 415-439

Salau, O.P., Osibanjo, A.O., Adeniji, A., Ojebola, O., Oludayo, O.A., Falola, H.O., & Atolagbe, T.M. (2018). Datasets on employee value proposition (evp) and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria. *Data in Brief*, 19, 1907-1911

Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13): 239-263

Saraç, E. (2016). *İKY Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Schein, V. E., & Diamante, T. (1988). Organizational attraction and the person-environment fit. *Psychological Reports*, 62(1), 167-173

Sharma, R. & Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 536-566

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483

Şimşek, Ş. ve Öge, S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Temir, E. (2014). *Kriz Yönetimi ve Hermeneutik*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri

Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yay

Tunçer, P. (2012). Değişen İKY Anlayışında Kariyer Yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.

Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751

Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 184-193

Uyargil, C. (2015). Performans Değerlendirme İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (212-267). İstanbul: Beta Yay

Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İKY Sisteminde Ücretleme, *Kamu-İş Dergisi*, 7(1), 1-19.

Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A., & Srivathsan, J. (2011). Employer branding as an antecedent to organization commitment: An empirical study. *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106

Van Riel, C.B.M. & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, Oxford, England: Wiley

Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454

Weiss, A. M., Anderson, E., & MacInnis, D. J. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *Journal of Marketing*, 63(4), 74-89

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73

Wilkinson, A., Bailey, J., & Mourell, M. (2009). Editors' introduction: Australian industrial relations in transition. *Industrial Relations Journal*, 40(5), 358-371

Yıldız, N. (2011). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, Ankara



## 9. EKLER

### ANKET KULLANIM İZİNİ;



**ESİN KESKİN**

İşveren markası anketi kullanım izni hk.

Kime: Burcu Öksüz

25 Kasım 2021 09:30

Merhabalar Hocam,

İnsan kaynakları yönetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Tez yazım aşamasındayım. "Örgütlerde Nitelikli İnsan Kaynakları İstihdamını Artırmada İşveren Markasının Etkisinin Artırılması" başlıklı tez için anket araştırması yapmaktayım. Geliştirmiş olduğunuz "İşveren Markası" anketini kullanmak istemekteyim. Ölçek kullanım izni ve anket formu ile ilgileri ve belgeleri ve izinleri paylaşmanız konusunda destekleri arz eder, sağlıklı günler, iyi çalışmalar dilerim.

Esin KESKİN



**Burcu Öksüz**

Ynt: İşveren markası anketi kullanım izni hk.

Kime: ESİN KESKİN

1 Aralık 2021 21:35

Sevgili Esin hanım,

Tabii kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

İyi çalışmalar ve sevgiler

Burcu

Prof.Dr.Burcu Öksüz  
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi  
Medya ve İletişim Bölümü  
Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

## DEMOGRAFI ANKETİ;

Aşağıda demografik özelliklerle ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen yanıtlayınız.

**Toplam iş deneyiminiz:**

- 1 yıl altı
- 1-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16 ve üzeri

**Hangi sosyo-ekonomik statüde yer aldığınızı düşünüyorsunuz?**

- Alt
- Alt-Orta
- Orta
- Üst-Orta
- Üst

**Yaşınız:**

- 20 yaş altı
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51 ve üzeri

**Cinsiyetiniz:**

- Erkek
- Kadın

**Medeni Haliniz:**

- Evli
- Bekar

**Öğrenim Durumunuz**

- Ortaöğretim
- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

## ÖLÇEK FAKTÖRLERİ BELİRLEME ANKETİ;

<b>Lütfen, bir işletmeye 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.</b>				
<b>Lütfen, yalnızca 4 bileşeni işaretleyiniz.</b>				
<b>Bileşenler alfabetik olarak sıralanmıştır.</b>				
<b>ÖLÇEK FAKTÖRLERİ BELİRLEME ANKETİ</b>				
	1	2	3	4
Çalışma Ortamı/Çevresi (Eğlenceli, mutlu, rahat, huzurlu, konforlu, yaratıcı ve dinamik, etkili iletişim kurabilen 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 ve Yönetim (Güçlü, yönlendirici ve karizmatik 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)				

## İŞVEREN MARKASI ANKETİ;

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.					
İŞVEREN MARKASI ANKETİ	Çok Önemli	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 bir iş ortamı					
17. Kıdeme bağlı ücret artışları					
18. Yurtdışı eğitim fırsatları					
19. Çalışma saatlerinin uygunluğu (İşte 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					
26. Doğayla iç içe olan çalışma ortamı					
27. Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (Seminer, kurs ücreti vs.)					
28. Kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme imkanı					
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. İş yerinde 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 imkanı 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 dışında mesleki eğitimler					
49. Sağlığa/ mesleki saygınlığa yönelik destekler					
50. Kurumun büyüklüğü					
51. Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı					
52. Hayat ve özel sağlık sigortası yapılması					
53. Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması					
54. İş yerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları					
55. Kurumun büyük şehirde olup olmaması					

## 10. ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Esin KESKİN

Doğum Yeri ve Tarihi :

Elektronik posta :

İletişim Adresi :

ORCID Numarası : 0000-0002-7807-2843

### Öğrenim Durumu

- 2019 – 2021 Yüksek Lisans: İstanbul Arel Üniversitesi – İnsan Kaynakları ve Yönetimi
- 2017 – 2021 Lisans: İstanbul Üniversitesi – Sosyoloji
- 2011 – 2015 Lisans: İstanbul Arel Üniversitesi– Halkla İlişkiler ve Reklamcılık

### Yayın Listesi:

#### Yazılan Ulusal Kitaplardaki Bölümler

1. Dijitalleşme Bağlamında İşletme Fonksiyonlarına Bakış, Bölüm Adı: (İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dijitalleşme) (2021)., GÖKTEPE AYDIN ESRA, KESKİN ESİN, Beta, Editör: Prof. Dr. Nurdan ÇOLAKOĞLU, Doç. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE, Basım Sayısı: 1, Sayfa Sayısı: 20, ISBN: 9786257402712, Türkçe (Bilimsel Kitap)

#### Ulusal/Uluslararası Bildiri Listesi: