

**T.C**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİM BİLİM**  
**DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞVEREN MARKASI ÇEKİCİLİĞİ**  
**BOYUTLARININ KAMU VE ÖZEL**  
**HASTANELERDE ÇALIŞAN PERSONEL**  
**BAKIMINDAN FARKLILIKLARININ**  
**DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK**  
**PİLOT BİR ARAŞTIRMA**

**AYŞE ESRA YAVUZ**

**2501130335**

**TEZ DANIŞMANI**

**DOÇ. DR. CENK ARSUN YÜKSEL**

**İSTANBUL – 2019**



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : AYŞE ESRA YAVUZ Numarası : 2501130335  
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİM Danışmanı : DOÇ.DR.CENK ARSUN YÜKSEL  
Tez Savunma Tarihi : 03.07.2019 Saati : 11:00  
Tez Başlığı : İŞVEREN MARKASI ÇEKİCİLİĞİ BOYUTLARININ KAMU VE ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN PERSONEL BAKIMINDAN FARKLILIKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK PİLOT BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ                   | İMZA | KANAATİ<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|------------------------------|------|-------------------------------------|
| 1-DOÇ.DR.CENK ARSUN YÜKSEL   |      | KABUL                               |
| 2-DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK |      | KABUL                               |
| 3-DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN       |      | KABUL                               |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ            | İMZA | KANAATİ<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|-----------------------------|------|-------------------------------------|
| 1-DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT     |      |                                     |
| 2-DR.ÖGR.ÜYESİ SELEN ÖZTÜRK |      |                                     |

**ÖZ**

**İŞVEREN MARKASI ÇEKİCİLİĞİ BOYUTLARININ KAMU VE  
ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN PERSONEL BAKIMINDAN  
FARKLILIKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK  
PİLOT BİR ARAŞTIRMA**

**AYŞE ESRA YAVUZ**

Küreselleşen dünyada artan rekabet koşullarında işletmelerin yetenekli çalışanları bünyelerinde tutmak ve potansiyel adayları kendilerine çekmek için işveren markası uygulamaları ile işveren çekiciliğini sağlama konusuna olan ilgileri artmaktadır. Araştırmada hizmet sektörleri arasında kendine özgü yapısı olan sağlık sektöründe yer alan kamu ve özel hastanelerde işveren markasının çekiciliği boyutlarında farklılıkların değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma İstanbul ilinde yer alan 4 Kamu hastanesi ve 4 Özel hastanede gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini kolayda örneklem yoluyla ulaşılan 511 hemşire oluşturmaktadır. Bu araştırmada veri toplamak için anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket soruları 5'li Likert ölçeğine göre çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 istatistik paket programı kullanılmıştır. Frekans ve yüzde değerleri verilen değişkenler, istatistiksel olarak hiyerarşik olmayan k ortalamalar yöntemiyle analiz edilerek işveren çekiciliği boyutlarını değerlendirmek için benzer özellikteki katılımcıların bir araya gelebileceği kümeler oluşturulmuştur. Farklılıkların değerlendirilmesine yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, kümeler işveren çekiciliği boyutları açısından birbirinden kamu sektörü ve özel sektörde anlamlı düzeyde farklıdır. Kümelerin demografik ve sosyokültürel özelliklerden yaş, eğitim durumu ve mesleki deneyim ve önceki çalıştığı sektöre göre anlamlı düzeyde farklıdır. Kümelerin işten ayrılma niyetleri, medeni durum ve yaş değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, İşveren Çekiciliği, İşveren Çekiciliği Boyutları, Örgütsel Çekicilik

**ABSTRACT**  
**A PILOT STUDY TO EVALUATE THE DIFFERENCES OF**  
**EMPLOYER BRAND ATTRACTIVENESS DIMENSIONS IN**  
**TERMS OF PERSONNEL WORKING IN PUBLIC AND**  
**PRIVATE HOSPITALS**

**AYŞE ESRA YAVUZ**

In an increasingly competitive environment in the globalized world, businesses are increasingly interested in employer branding practices and in providing employer attractiveness in order to retain talented employees and attract potential candidates. This research aims to evaluate the differences in the employer brand attractiveness dimensions in public and private hospitals in the health sector, which has a unique structure among service sectors. This research was carried out in 4 public and 4 private hospitals in Istanbul, Turkey. The population of the study consists of 511 nurses who were reached by the convenience sampling method. In this study, the questionnaire method was preferred to collect data. The items of the questionnaire were prepared as multiple choice according to the 5-point Likert technique. SPSS 21 statistical package program was used in the analysis of the data obtained from the research. The frequency and percentage values of the variables were given, they were analyzed by the statistically non-hierarchical k-means method and clusters of participants with similar characteristics were formed to evaluate the employer attractiveness dimensions. As a result of the ANOVA analysis conducted to assess differences, clusters have been significantly different in terms of employer attractiveness dimensions in the public and private sectors. The demographic and socio-cultural characteristics of the clusters differ significantly according to age, educational background, professional experience, and previous sector. The intention of the clusters to leave their jobs differs significantly according to marital status and age variables.

**Keywords:** Employer Brand, Employer Attractiveness, Employer Attractiveness Dimensions, Organizational Attractiveness

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, sağlık sektöründe kamu ve özel hastanelerde çalışan sağlık personeli açısından işveren markası çekiciliği boyutlarındaki farklılığı değerlendirmek amaçlanmıştır. Artan rekabet ortamında hastane ve sağlık kuruluşlarının mevcut ve potansiyel çalışanlar için işveren çekiciliğine sahip olmaları, kurumsal hedeflere ulaşmada en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynakları konusunda avantajlı olmalarını sağlayacaktır. Araştırma sonucunda kamu ve özel hastanelerde çalışan personel açısından işveren çekiciliği boyutlarında farklılık bulundu. Sağlık sektörü çalışanları işveren çekiciliği boyutlarında farklı kümeler ayrıldılar. Bu ayırmda demografik ve sosyokültürel değişkenlerden yaş, eğitim, mesleki deneyim ve önceki çalışılan sektöre göre anlamlı farklılıkların oluştuğu gözlemlendi.

İşveren markası ve onun hedef çıktılarından biri olan işveren çekiciliği hakkında literatürde sağlık sektörüne yönelik çalışmaların az olması güçlükle oluştururken, gelecekte bu alanda yapılacak araştırma sonuçlarının karşılaştırılması açısından bu çalışmayı kendi alanında öncül yapmıştır.

Araştırmanın başından sonuna her aşamasında bana destek olan yol göstericiliği ile bu tezi tamamlamama yardımcı olan, akademik bilgi birikimime büyük katkı sağlayan kıymetli danışmanım Sayın Doç. Dr. Cenk Arsun Yüksel'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu uzun süreçte yanımda olan sevgi ve ilgilerini her daim hissettiren sevgili Mustafa dayıma ve Akile yengeme, bugünlere gelmemdeki fedakârlıkları için aileme, abilerim Ahmet ve Emre'ye kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

İstanbul, 2019

Ayşe Esra YAVUZ

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>ÖZ .....</b>                  | <b>iii</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>            | <b>iv</b>  |
| <b>ÖNSÖZ.....</b>                | <b>v</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ .....</b>    | <b>ix</b>  |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>    | <b>xi</b>  |
| <b>KISALTMALAR LİSTESİ .....</b> | <b>xii</b> |
| <b>GİRİŞ .....</b>               | <b>1</b>   |

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İŞVEREN MARKASI**

|                                                    |   |
|----------------------------------------------------|---|
| 1.1. İşveren Markası Kavramı .....                 | 3 |
| 1.2. İşveren Markası Önemi ve Faydaları .....      | 5 |
| 1.3. İşveren Markası Teorik Altyapısı .....        | 7 |
| 1.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....      | 7 |
| 1.3.2. İşaret Teorisi .....                        | 8 |
| 1.3.3. Bekleyiş Teorisi .....                      | 8 |
| 1.3.4. Sosyal Kimlik Teorisi .....                 | 9 |
| 1.4. İşveren Markası ve İşten Ayrılma Niyeti ..... | 9 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞVEREN ÇEKİCİLİĞİ**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 2.1. İşveren Çekiciliği .....                    | 11 |
| 2.2. İşveren Çekiciliği Boyutları .....          | 13 |
| 2.2.1. Sosyal Değer Boyutu .....                 | 13 |
| 2.2.2. Gelişim Değeri Boyutu .....               | 13 |
| 2.2.3 Ekonomik Değer Boyutu .....                | 14 |
| 2.2.4. Fayda Değeri Boyutu .....                 | 14 |
| 2.2.5 Başvuru Değeri Boyutu .....                | 14 |
| 2.3 İşveren Çekiciliği ve İKY uygulamaları ..... | 14 |

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞVEREN MARKASI ÇEKİCİLİĞİ BOYUTLARININ KAMU VE ÖZEL**  
**HASTANELERDE ÇALIŞAN PERSONEL BAKIMINDAN**  
**FARKLILIKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK PİLOT**  
**BİR ARAŞTIRMA**

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Araştırmanın Amacı .....                                                     | 18 |
| 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....                                      | 18 |
| 3.3. Araştırmanın Metodolojisi .....                                              | 18 |
| 3.3.1. Araştırmanın Modeli .....                                                  | 18 |
| 3.3.2. Araştırmanın Değişkenleri .....                                            | 20 |
| 3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....                                             | 21 |
| 3.3.4. Araştırmanın Veri Toplama Süreci .....                                     | 22 |
| 3.4. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi .....                                       | 23 |
| 3.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri .....                         | 23 |
| 3.5.1. İşveren Çekiciliği Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi .....               | 24 |
| 3.5.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....   | 29 |
| 3.6 Katılımcılara İlişkin Demografik ve Sosyo Kültürel Özellikler .....           | 31 |
| 3.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler .....                          | 32 |
| 3.6.2. Katılımcılara İlişkin Sosyokültürel Özellikler .....                       | 33 |
| 3.7. Hiyerarşik Olmayan K Ortalamalar Yöntemiyle Kümeleme Analizi .....           | 35 |
| 3.7.1. Kümelerin Sektör Değişkenine İlişkin Farklılık Testi .....                 | 37 |
| 3.7.2. Kümelerin Yaş Değişkenine İlişkin Farklılık Testi .....                    | 39 |
| 3.7.3. Kümelerin Eğitim Değişkenine İlişkin Farklılık Testi .....                 | 41 |
| 3.7.4. Kümelerin Mesleki Deneyime İlişkin Farklılık Testi .....                   | 43 |
| 3.7.5. Kümelerin Önceki Sektöre İlişkin Farklılık Testi .....                     | 45 |
| 3.7.6. Önceki Sektör- Şu Anda Çalışılan Sektöre Göre Farklılık Testi .....        | 47 |
| 3.7.7. Şu Anda Çalışılan Sektör – Yaş Değişkenlerine Göre Anlamlılık .....        | 49 |
| 3.7.8. Kümeler- İşten Ayrılma Niyeti Anlamlılık .....                             | 51 |
| 3.8. Demografik ve Sosyokültürel Değişkenler Açısından İşten Ayrılma Niyeti ..... | 53 |
| 3.8.1. İşten Ayrılma ve Medeni Durum Farklılık Testleri .....                     | 53 |
| 3.8.2. İşten Ayrılma ve Yaş Farklılık Testleri .....                              | 54 |

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>SONUÇ.....</b>     | <b>57</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b> | <b>65</b> |
| <b>EKLER.....</b>     | <b>69</b> |



## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 3.1. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayısı .....                         | 24 |
| Tablo 3.2. İşveren Çekiciliği Ölçeğinin Faktör Analizi .....             | 27 |
| Tablo 3.3. İşveren Çekiciliği Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi.....      | 28 |
| Tablo 3.4. İşveren Çekiciliği Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Değerler | 28 |
| Tablo 3.5. İşten Ayrılma Ölçeği Korelasyon ve Güvenirlik Tablosu .....   | 30 |
| Tablo 3.6. İşten Ayrılma Niyeti Faktör Yükleri.....                      | 31 |
| Tablo 3.7. İşten Ayrılma Niyeti Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi .....   | 31 |
| Tablo 3.8. Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....       | 32 |
| Tablo 3.9. Sosyo Kültürel Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımı .....   | 34 |
| Tablo 3.10. İşveren Çekiciliği Boyutları-Nihai Küme Merkezleri .....     | 36 |
| Tablo 3.11. İşveren Çekiciliği Boyutları-Anova.....                      | 37 |
| Tablo 3.12. Kümeler-Sektör Anlamlılık Düzeyi .....                       | 38 |
| Tablo 3.13. Kümeler- Sektör Çapraz Tablo .....                           | 38 |
| Tablo 3.14. Kümeler- Yaş Anlamlılık Düzeyi .....                         | 39 |
| Tablo 3.15. Kümeler- Yaş Çapraz Tablo .....                              | 40 |
| Tablo 3.16. Kümeler- Eğitim Durumu Anlamlılık Düzeyi .....               | 41 |
| Tablo 3.17. Kümeler- Eğitim Durumu Çapraz Tablo .....                    | 42 |
| Tablo 3.18. Kümeler- Mesleki Deneyim Anlamlılık Düzeyi.....              | 43 |
| Tablo 3.19. Kümeler- Mesleki Deneyim Çapraz Tablo .....                  | 44 |
| Tablo 3.20. Kümeler- Önceki Sektör Anlamlılık Düzeyi .....               | 45 |
| Tablo 3.21. Kümeler- Önceki Sektör Çapraz Tablo.....                     | 46 |
| Tablo 3.22. Önceki Sektör – Şu Anda Çalışılan Sektör Anlamlılık.....     | 47 |
| Tablo 3.23. Önceki Sektör- Şu Anda Çalışılan Sektör Çapraz Tablo .....   | 48 |
| Tablo 3.24. Şu anda Çalışılan Sektör - Yaş Anlamlılık Düzeyi.....        | 49 |
| Tablo 3.25. Şu Anda Çalışılan Sektör - Yaş Çapraz Tablo.....             | 50 |
| Tablo 3.26. Kümeler- İşten Ayrılma Niyeti Anlamlılık Düzeyi .....        | 51 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 3.27. Kümeler- İşten Ayrılma Niyeti Çapraz Tablo .....          | 52 |
| Tablo 3.28. İşten Ayrılma Niyeti- Medeni Durum Anlamlılık Düzeyi..... | 53 |
| Tablo 3.29. İşten Ayrılma Niyeti Medeni Durum Çapraz Tablosu.....     | 53 |
| Tablo 3.30. İşten Ayrılma Niyeti -Yaş Anlamlılık Düzeyi .....         | 54 |
| Tablo 3.31. İşten Ayrılma Niyeti- Yaş Çapraz Tablosu.....             | 55 |
| Tablo 3.32. Hipotezler Tablosu.....                                   | 57 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1.1. İşveren Markası.....                                       | 4  |
| Şekil 2.1. İşveren Markası Kavramsal Çerçevesi.....                   | 12 |
| Şekil 3.3. Araştırma Modeli .....                                     | 19 |
| Şekil 3.4. İşveren Çekiciliği Ölçeği İçin Saptanan Alt Boyutlar ..... | 29 |



## **KISALTMALAR LİSTESİ**

**ANOVA** : Analysis Of Variance

**EmpAt** : Employer Attractiveness

**SPSS** : Statistic Program for Social Sciences



## GİRİŞ

Rekabetin her geçen gün arttığı günümüz dünyasında, kurumların hedeflerinde sürdürülebilir başarıya ulaşabilmeleri için etkili bir insan kaynakları yönetimine sahip olmaları son derece önemlidir. Pazarlamanın kült kavramlarından olan markanın, insan kaynakları yönetimine yansıyan yüzünde İşveren markası konsepti ön plana çıkmaktadır. Bu kavramın özünü, bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar için tanımladığı işe alım süreciyle sağlamayı vadettiği ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalar olarak değerlendirmek mümkündür.<sup>1</sup> İşveren markası, işveren çekiciliğini oluşturur. İşletme kültürü ile uyumlu, kurumsal hedeflerine uygun yetenek ve yeterlilikteki doğru adayları gerek bünyesinde tutmak gerekse işgücü piyasasından çekebilmek için işveren çekiciliği yüksek etkili bir işveren markasına ihtiyaç vardır.

İşveren markası çerçevesinde işveren çekiciliğine dair sağlık sektöründe az çalışma olmasından dolayı hem sağlık yönetimi literatürüne katkıları olabileceği düşüncesiyle hem de sektördeki sağlık kuruluşlarının yapmayı düşündükleri işveren markası uygulamaları için referans bilgiler sunacağından bu pilot araştırmanın yapılmasına karar verildi. Neden sağlık sektöründe nitelikli iş gücünü kendine çekmeyle ilişkili bir kavram olan işveren markası çekiciliğinin belirlenmek istenildiğinin cevabı; sağlık sektörünün hizmet sektörleri arasında kendine has dinamikleri olmasında saklıdır. Sağlık hizmetlerinin emek yoğun yapısından dolayı sağlık kuruluşlarının hedeflerine ulaşmada kullandığı önemli bir insan kaynağı unsuru olduğu açıktır. Ayrıca sağlık kuruluşlarının sunduğu sağlık hizmetine dair hastaların kalite algısında sağlık çalışanlarının rolü tekrar göze çarpmaktadır. Sağlıkta kalite konusunun kavramlaşmasında ilklerden olan Donabedian bu rolün önemini; sağlık hizmeti sunan kişi ile bu hizmeti almak üzere sağlık kuruluşuna başvuran hasta arasındaki ilişkinin iyiliğini kalitenin üç

---

<sup>1</sup> Tim Ambler, Simon Barrow , "The Employer Brand", **Journal of Brand Management**, Vol:4, Issue: 3, 1996, pp. 185–206

öğesinden biri olarak tanımlar.<sup>2</sup> Bu noktada hizmet kalitesini artırmak için çalışan memnuniyeti, çalışan memnuniyetinin sağlanması için de çalışan bağlılığının artırma çabaları bir çözüm olarak kullanılabilir. İşveren markasının rolü bu noktada devreye girer. Zira çalışan bağlılığı işveren markasının mevcut çalışanlar için önemli çıktılarından birisidir.<sup>3</sup> Elde edilmek istenilen hizmet kalitesinin; sağlık sektöründe hem kamu hem de özel sektörün ortak hedeflerinden oluşu, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, Sağlıkta Verimlilik, Kalite ve Akreditasyon Dairesi Başkanlığınca yayınlanan bildiride şu ifadelerle açıklanmaktadır : “Türkiye Sağlıkta Kalite Sistemi, Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında, T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından ülkemizde sağlık hizmetlerinin kalitesini en üst seviyeye çıkarmak, hasta ve çalışan güvenliği ile hasta ve çalışan memnuniyetini sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir sistemdir. Sistem, ülkemizdeki 1., 2. ve 3. basamak kamu, özel, üniversiteye bağlı tüm sağlık kurum ve kuruluşlarını kapsamaktadır.”<sup>4</sup> Ulaşılmak istenilen bu ortak hedef, araştırmamızda işveren çekiciliği boyutlarının sağlık sektöründeki boyut farklılıklarını incelemeye yöneltti.

Araştırmada sağlık profesyonellerinden meslek grubu olarak hemşireler tercih edildi. Kamu sektörü ve özel sektörde çalışanların dahil olmasıyla, sağlık sektöründe hemşirelerin işveren çekiciliği boyutlarına dair sahip olduğu genel algı hakkında verilere ulaşıldı. Araştırmada işveren markasının çekicilik boyutlarının aynı zamanda demografik ve sosyokültürel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelemektedir. Bu farklılığın tespiti insan kaynakları uygulamalarında, işe alım süreçlerinde etkili adımlar atılmasında belirleyici rollerden birine sahip olabilir. Çalışma kapsamında işveren markasının çekiciliğine göre işten ayrılma niyetinde fark olup olmadığı da alt sorulardan biri olmuştur.

---

<sup>2</sup> Avedis Donabedian, “Institutional and Professional responsibilities in quality assurance”, **Quality Assurance in Health Care**, vol.1,no.1, p.4, Aktaran: Sıdıka KAYA, **Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ankara, Pelikan Yayınevi,2005 s. 4.

<sup>3</sup> Simon Barrow, Richard Mosley ,**The Employer Brand**. İstanbul: Realta Danışmanlık,2005, Aktaran Kadir Ardiç, Emine Gündoğmuş, “Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi, **Journal of Behavior at Work**, vol.1,no.1,2016

<sup>4</sup> Türkiye Sağlıkta Kalite Sistemi, (Çevrimiçi), <https://kalite.saglik.gov.tr/TR,8785/turkiye-saglikta-kalite-sistemi.html> , 11.06.2019

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞVEREN MARKASI

#### 1.1. İşveren Markası Kavramı

İşveren markası kavramı karşımıza 1990'lı yıllarda işgücü piyasasındaki yetenekli ve nitelikli işgören sayısının azalması ile yetenek savaşları olarak adlandırılan bir süreçte ortaya çıkmıştır. Bu süreçte örgütlerin hedefleri için ihtiyaç duyduğu işgücü arzındaki yetenek kıtlığı problemine çözüm olarak işveren markası bir çözüm olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Nasıl ki marka, işletmelerin ürün veya hizmetlerini diğer işletmelerin ürün veya hizmetlerinden farklı kılmak için uzun senelerdir kullandığı bir kavramken işveren markası ise işletmelerin mevcut çalışanları ve piyasadaki potansiyel çalışanlar için kendilerini diğer işletmelerden farklı olarak nasıl tanımladığıyla ilişkili bir kavramdır.<sup>5</sup>

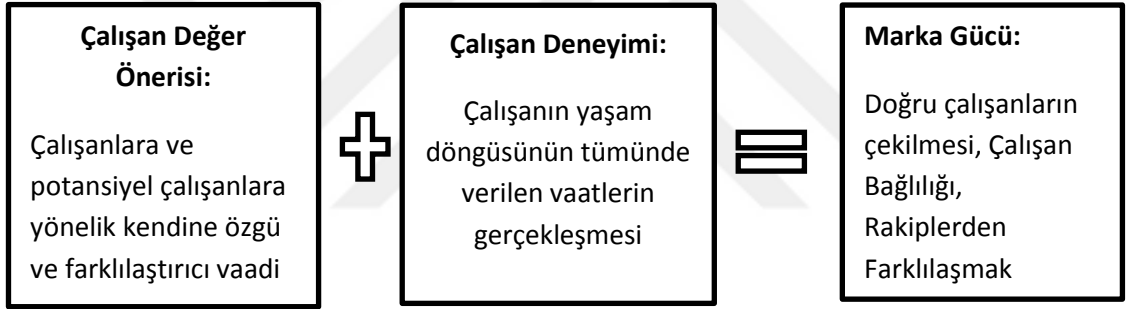
Bu bağlamda işveren markası kavramının ifade edebileceği geniş çerçeve, alan yazında çeşitli tanımlamaları da beraberinde getirmiştir. Kavramı ilk ortaya koyan Simon Barrow 1996 yılında işveren markasını temel olarak işletmelerin işe alım sürecinde çalışanları için tespit ettiği ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalar bütünü olarak tanımlamıştır.<sup>6</sup> İşveren markası temelde örgütün istihdam durumunda kendi çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına sunacağını vadettiği fonksiyonel ve ekonomik unsurlarda yoğunlaşır. Bunlar kısaca çalışma ortamı, ücret, terfi olanakları, sosyal haklar ve bunlarla bağlantılı yan haklardır. Bu hak ve faydaların ortak özelliği işgörenler tarafından değerlendirilebilecek somut kriterler olmalarıdır; böylelikle bu kriterler örgütün tercih edilebilirliğini artırabilirler. İşveren markasının tanımlanan bir diğer faydası psikolojik faydalardır ve işgören tarafında gerçekleşir, onun algısında işyeri ve işi ile ilgili oluşan faydaları ifade eder. Soyut olarak nitelendirebileceğimiz bu faydalardan bazıları işgörenin kendilerini geliştirebilme, örgüt kültürü ve iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışabilme,

<sup>5</sup> Dilaver Tengilimoğlu, **Sağlık Hizmetleri Pazarlaması**, 2. bs, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012, s. 383

<sup>6</sup> Ambler, **a.g.e.**, pp. 185–206

kendilerine güvenlerinin artması, iyi hissetmeleri ve itibar edinme ihtiyaçlarına hitap eden faydalardır.<sup>7</sup> Günümüzde çalışanların ihtiyaçları ve istekleri değişmiştir. İş tekliflerinde aradıkları sadece fonksiyonel faydalardan ibaret değildir ayrıca psikolojik ve sosyal faydalar sunan örgütleri tercih etmektedirler. Örneğin; çalışacakları örgütün bilinir olması çalışanlar için bir memnuniyet ve itibar faktörüdür.<sup>8</sup>

İşveren markası, kurum kimliğinin belirlenmesinde yeni bir yaklaşım olarak işveren davranışına yön verir. Bir nevi örgütler ve çalışanlar arasında karşılıklı bir anlaşmadır.<sup>9</sup> Bu fikri aşağıdaki şekille ifade eden Rosethorn'a göre işveren markasının oluşturulmasının en iyi şekli işveren ve işgörenin çalışan değer önerisi kapsamında onaylanan anlaşması ile bu anlaşmanın şartlarının gerçekleştiğini çalışanın deneyimlemesiyle oluştuğunu ileri sürmektedir.



**Şekil 1.1. İşveren Markası**

**Kaynak :** Rosethorn,H (2009). The Employer Brand Keeping Faith With The Deal,p.20

İşveren markası; insan kaynakları, iç iletişim ve pazarlama arasında etkili bir köprüdür.<sup>10</sup> Bu köprü sayesinde toplum algısında işletmeyi diğer rakiplerinden farklılaştıran güçlü yanlar göz önüne serilir ve böylelikle dolaylı olarak örgütün kurumsal itibarının artmasına katkı sağlar, bu şekilde işveren markası işgücü piyasasında “çalışılacak iyi yer” algısını konumlandırarak işletmeye değer

<sup>7</sup> Türker Baş, **İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı**, İstanbul, Optimist Yayınları, 2011, s. 40-46

<sup>8</sup> Simon Barrow ,Richard Mosley, **The employer brand : bringing the best of brand management to people at work**, Wiley, England, 2005, p. 164

<sup>9</sup> Helen Rosethorn, **The employer brand: Keeping faith with the deal**,Gower Publishing,Burlington, 2009, p.20

<sup>10</sup> Barrow and Mosley, **The Employer Brand**, p.164

kazandırmaktadır.<sup>11</sup> İşveren markası, örgütün kendi kurumsal kültürünü geliştirilmesi ve geliştirilen bu kültürün piyasaya aktarması olarak da tanımlanabilir.<sup>12</sup>

İşveren markası; bir örgütün iç ve dış çevresi tarafından tanınır ve fark edilir olmasına, diğer örgütlerden farklı olmasına, işe alım öncesi işgörene verilen vaatlerin işe alım sonrası gerçekleşmesiyle elde edilen tatmine imkân tanır.<sup>13</sup>

Her işletme farkında olsun ya da olmasın, bu konuyla ilgili çalışma yapsın ya da yapmasın bir işveren markasına sahiptir. Çünkü mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde o işletmelere dair olumlu ya da olumsuz algılar mevcuttur. Bu bağlamda işverenlerin hedefledikleri işgücü arzı için bilinçli adımlarla güçlü bir işveren markası oluşturmaları, onların piyasadaki artan rekabet ortamında nitelikli ve istedikleri iş görenlerle çalışma şanslarını artıracaktır.

Güçlü bir işveren markasına sahip olmak isteyen işletmeler uzun soluklu bir süreçte bu konuda gösterecekleri faaliyetlerde istikrarlı, stratejik davranmayı hedef edinmeleri gerekmektedir. Bu zorlu sürecin sonucunda elde edecekleri güçlü işveren markasının anlamlı katkılar sağlayacağı ortadadır. Örneğin; İşletmenin marka değeri ile paralel olarak itibarı artar, işletmenin imajına sağlanacak olumlu katkı nitelikli işgörenleri işletmeye çekebilir. İşveren markası ile işgörenlerin zihinlerde kodlanmak istenen işletme kültürü, işletme kimliği ve değerlerinin etkin şekilde sunulması, işgörenle iletişimi kolaylaştırır, takım çalışmalarını verimli kılabilir. Özetle, güçlü işveren markası işletme hedeflerine ulaşmada etkin bir zemin oluşturur.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Ebru Gözen, "Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**,4(1)-2016 s.70-80.

<sup>12</sup> Ayşe Begüm Ötken ,Elif Yolbulan, **Şimdi işveren markası zamanı**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2015, s. 31.

<sup>13</sup> Lara Moroko And Marc D. Uncles,"Characteristics of successful employer brands", **Journal of Brand Management**,Volume:16, Issue:3, 2008, p. 160. (Çevrimiçi)  
[https://www.researchgate.net/publication/240644238\\_Characteristics\\_of\\_successful\\_employer\\_brands](https://www.researchgate.net/publication/240644238_Characteristics_of_successful_employer_brands), 27.05. 2019.

<sup>14</sup> Ebru Özgen, Zuhul Akbayır," İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması", **Erciyes İletişim Dergisi**,C.II,No:1, 2011, s.76-86.

## 1.2. İşveren Markası Önemi ve Faydaları

İşveren markası, bir işletmenin faaliyetlerini devam ettirmesi için gerekli en önemli temel kaynaklardan biri olan insan kaynakları yönetimi ile ilişkilidir. İnsan kaynakları planlaması sürecinde, gereken sayıda nitelikli işgöreninin doğru iş için doğru zamanda işletme içerisinde bulundurulabilmesini sağlayacak şekilde örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir.<sup>15</sup>

İşveren markasının önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları planlama sürecinin etkin yönetilebilmesi için hem istenilen niteliklere sahip olan mevcut çalışanların örgüt bünyesinde tutulması hem de örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı, kendi hedef ve kültürü ile uyumlu, nitelikli işgücü ihtiyacını karşılayacak olan potansiyel çalışanlarını etkilemesi gerekmektedir. Bu ihtiyaç doğrultusunda işveren markası gerek örgüt için gerekse çalışanlar için iş ve işyeri hakkında doğru bilgiler edinilmesine imkan tanır. Böylelikle örgüt tarafındaki bu ihtiyaç, hedeflenen işgörenler tarafından karşılanarak iki taraf için de memnun edici bir sonuç oluşturur.

İşletmeler insan kaynakları ihtiyaçlarını planlarken somut analizlere ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda işletmede belli dönemlerde meydana gelen işgören giriş ve çıkışlarının önemli göstergelerinden biri olan işgören devri (turnover) kavramı ön plana çıkar.<sup>16</sup> İşten ayrılan işgören oranını azaltmak, işten ayrılmaların yol açtığı kayıpların telafisi için işletmenin kendi ihtiyaçları ve kriterleriyle uyumlu işgücüne ulaşabilmesi gerekir. İşveren markasının buradaki faydası, oluşturduğu işveren çekiciliği ile doğru zamanda doğru kişileri kuruma çekerek işgören devir hızının azalmasında ve oluşan boşluğun hedeflenen şekilde doldurulmasına yardımcı olmasıdır.

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve gelecekteki yaşamlarını sürdürebilmek için yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. İşletmenin

---

<sup>15</sup> Ahmet Cevat Acar, Bölüm3: İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilenmiş 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları 2013, s. 89.

<sup>16</sup> A.e, s. 105.

yetenekleri, bünyesinde bulunan işgörenlerin niteliklerinin ve becerilerinin sonucudur.<sup>17</sup>

Etkin bir işveren markasının örgüte sağlayacağı faydaları özetlemek gerekirse,

- Örgütlerin işe alım ihtiyaçlarında, nitelikli işgören başvuru sayısının artması,
- İşgörenlerin motivasyonlarında ve yapılan işlerin performansında artış,
- İşgörenlerin örgüte karşı bağlılıklarının artması,
- Yöneticilerin memnuniyetinde ve mevcut çalışanların referanslarında artış olmasıdır.<sup>18</sup>

Ayrıca insan kaynakları ihtiyacında ve planlamasında sürdürülebilir etki ile işgören devir oranında ve dolayısıyla işe alım maliyetlerinde azalma konularından ve işten ayrılma niyetinin azalmasından bahsedilebilir.

### **1.3. İşveren Markası Teorik Altyapısı**

Araştırmaya konu olan işveren markası ve onun hedef çıktılarından biri olan işveren çekiciliğinin teorik altyapısına bakıldığında psikoloji biliminin belli başlı teorilerini ilişkilendirmek mümkündür. Bu teoriler aşağıda ele alınmaktadır.

#### **1.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

Maslow'un geliştirdiği bu yaklaşım motivasyon teorileri içinde popüler bir yere sahiptir. Bu yaklaşımın temel varsayımı, kişi belirli ihtiyaçlarını gidermek için belirli davranışları sergiler ve bu ihtiyaçlar kendi içerisindeki sırası önemlidir. Başka bir deyişle, kişi hiyerarşik bir düzende ihtiyaçlara sahiptir, alt sıralarda bulunan ihtiyaçları temin edilmeden, üst sıralarda bulunan ihtiyaçlarının onu davranışa güdülemesi beklenmez. Bu yaklaşımdaki ihtiyaçlar temel olarak beş başlık altında toplanabilir, en alt sıradan üste doğru bu ihtiyaçlar: Fizyolojik

---

<sup>17</sup> Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 119.

<sup>18</sup> Baş, **a.g.e.**, s. 40-46.

ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal/aidiyet ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

İşveren markası kendi doğasında mevcut ve potansiyel çalışanların ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik ihtiyaçlarına hitap eden faydalar sunarak onları örgüte çekmeyi hedeflediği bir mekanizmaya sahiptir. Koçel, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını iş yaşantısına uyarlayarak şu görüşü savunmaktadır; madem insanlar sahip oldukları şeylerden daha ziyade ihtiyaçları tarafından davranışa sürükleniyor o halde yöneticiler iş görenlerin ihtiyaçları konusunu iyi belirleyerek bu durumu bir motivasyon aracı olarak kullanabilirler.<sup>19</sup>

### 1.3.2. İşaret Teorisi

Ehrhart ve Ziegert'e (2005) göre işveren çekiciliğinin esasını teşkil eden teorilerden birisi de işaret teorisidir.<sup>20</sup> İşveren markası kurumsal bir vitrindir, doğru işgücüyle buluşma hedefi için atılan adımların ilki, kurumun kendisini nasıl göstermek istediği ile alakalıdır. Bu teoriye göre potansiyel işgücü, işletme hakkında tam bir bilgiye sahip olmadığından, işletmeler işveren markalama sürecinde çeşitli sinyallerle iş arayan potansiyel çalışanları kendilerine çekebilirler.<sup>21</sup>

### 1.3.3. Bekleyiş Teorisi

Örgütün duruşu ve çalışanların çekicilik algısı arasındaki bağlantıyı izah etmeye çalışan teorilerden biridir. Bu teoriyi açıklayan birkaç görüş mevcuttur. Vroom'un bekleyiş teorisine dair görüşü ilklerdendir. Vroom'a göre bir kişi bir iş için gayret sarf edecekse bu öncelikli olarak iki kavram ile ilişkilidir. Bunlar valens ve bekleyiştir. Valens kavramı, kişinin ödülü isteme derecesi olarak ifade edilebilirken; bekleyiş kavramı da ödüllendirmenin gerçekleşme olasılığı olarak tanımlanabilir. Vroom'a göre araçsallık bekleyiş teorisinin üçüncü kavramıdır. Araçsallıkta birincil kademe ve ikincil kademe sonuçlar vardır. Birincil kademe

<sup>19</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 14. bs., İstanbul, Beta Basım, 2013, s. 625.

<sup>20</sup> Karen Holcombe Ehrhart, Jonathan C. Ziegert, "Why Are Individuals Attracted to Organizations?", **Journal of Management**, Vol: 31, Issue:6, 2005, pp. 901-919.

<sup>21</sup> Kristin Backhaus, Brett A Stone, Karl Heiner, "Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness", **Business&Society**, Vol:41 Issue:3, 2002, pp. 292-318.

sonuçlar; kişinin belli bir gayret ile belirli bir seviyedeki performansına erişip ve bu performans sonucunda elde ettiği ödüdür. İşgörenin maaşının artması örnek gösterilebilir. Fakat birinci kademe sonuç olarak değerlendirilen bu durum aslında bunun bir açılımı olan ikinci kademe sonuçları elde etmek için kullanılan bir araçtır. Yani işgörenin birinci kademe elde ettiği maaşın tek başına bir anlamı yokken, ikinci kademe sonuç olarak ailesine iyi bir geçim sunmak, daha yüksek bir statüye sahip olmak, itibar sahibi olmak için araç hükmündedir.<sup>22</sup>

İşveren çekiciliği, potansiyel işgörenin algısında işletmenin beğeni kazanıp, tercih edilmesini tetikleyen bir kavramdır. İşgörenin, iş ve işveren ile ilgili istekleri mevcuttur, bu isteklerin işveren tarafından karşılanıp karşılanamayacağına dair algısına bağlı olarak beklentileri, işgörenin farklı işletmelere dair işveren çekicilik düzeyini etkileyebilmektedir. İşgörenlerin işyeri seçimindeki tercihleri, ihtiyaçlarını en iyi seviyede karşılayacak örgütlere yönelik olacaktır.<sup>23</sup>

#### 1.3.4. Sosyal Kimlik Teorisi

İşveren çekiciliği kavramı içerisinde bireyin ne kadar etkili olduğunu değerlendiren teorilerden biridir. Bu teoriye göre bireyin sosyal kimliği, bireysel kimliğinin önündedir. Başka bir deyişle, bireyin parçası olduğu grup, topluluk ya da organizasyonun hedeflerini kendi isteklerinin önünde tutmasıdır.<sup>24</sup> Bir işletme işveren markası uygulamaları ile bünyesinde şu anda çalışan ve gelecekte çalışacak olan bireylerde kendi kurumsal kimliği ile uyumlu profiller beklediğine dair mesajlar iletmektedir. Böylelikle potansiyel işgörenler kendileri ile uyumlu işverenlere karşı olumlu yaklaşımlar geliştirebilmekte ve o iş yerinin bir parçası olmayı istemektedirler.<sup>25</sup> Kavram bu yönüyle grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri ele alan “sosyal kimlik teorisi” ile ilişkilidir.

---

<sup>22</sup> Koçel, a.g.e., s. 633.

<sup>23</sup> Ehrart, a.e.

<sup>24</sup> Jan E. Stets , Peter J. Burke, ” Identity Theory and Social Identity Theory”, **Social Psychology Quarterly**, Vol: 63, Issue:3 ,September 2000, pp. 224-237.

<sup>25</sup> Linda F. Love, Parbudyal Singh, “Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys”. **Journal of Business and Psychology**. 26(2), 2011,pp. 175-181.

#### 1.4. İşveren Markası ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma kavramı genel olarak işgörenlerin farklı sebepler neticesinde işe karşı isteklerinin azalmasıyla devam eden ve işi bırakma ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma niyetinde işgörenin işinden duyduğu tatminsizlik çok farklı sebeplerle gerçekleşebilir ve bu durum işgörenin örgütle ilişkilerini sonlandırma eğilimini artırır. İşten ayrılmanın; yeni bir iş teklifi, daha iyi ücret teklifi, iş güvencesinin yetersizliği, iş ortamında ayrımcılık yapıldığına dair bir kanıya sahip olmak, iş arkadaşları ile olan kötü ilişkiler, vb. gibi birçok değişken sebepleri vardır.<sup>26</sup> İşveren için işten ayrılmanın en belirgin sorunlardan birisi de bu durumun örgüt için önemli bir maliyet kalemi olmasıdır. Bunun yanı sıra örgütün yüzleşmek zorunda kalabileceği diğer olası bir problem örgüt içi iletişimin etkilenmesidir. Örneğin işten ayrılanların kalanlar üzerinde iş tatmini konusunda negatif yönde soru işareti oluşturabilir ve ayrılanlar çeşitli mecralarda örgüt hakkında yapabilecekleri kurumsal itibarı negatif yönde etkileyebilecek olumsuz söylemlerde bulunabilir. Ayrıca işten ayrılanların yerine gelecek yeni işgörenlerin işe alım süreci ve işe adaptasyonu sırasında verilecek eğitim sürecinde potansiyel üretim kaybı, nitelikli işgören kaybetme riski ile de yüzleşmek gerekebilir.<sup>27</sup>

İşveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye değinilecek olursa, işveren markası ile çalışana sunulan faydalar, çalışanın işten ayrılma niyetindeki nedenlerinin azalmasını sağlayabilir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda işveren markası uygulamalarının etkin şekilde yönetilmesiyle, çalışanların algısında markaya dair bakış açısının olumlu etkilenmesi, daha uzun süreli çalışma isteğini artırması ve işten ayrılmaların önüne geçilebileceği belirtilmektedir.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> David G. Allen , A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover, **Retaining talent**, Alexandria, VA, USA, 2008, The SHRM Foundation, pp. 2-57. (Çevrimiçi), <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>, 01.06.2019.

<sup>27</sup> William H. Mobley, "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research." **The Academy of Management Review** Vol:7, No: 1, 1982, pp. 111-116. (Çevrimiçi) <http://www.jstor.org/stable/257255>, 10.06.2019.

<sup>28</sup> Pierre Berthon, Micheal Ewing , Li Lian Hah, "Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness İn Employer Branding" **International Journal of Advertising**, 24(2), 2005, pp. 151-168.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞVEREN ÇEKİCİLİĞİ

#### 2.1. İşveren Çekiciliği

Rekabet ortamındaki işletmeler için en önemli unsur, kendilerini diğer işletmelerden farklılaştırarak yetenekli çalışanları kendilerine çekebilmektir.<sup>29</sup> Bu bağlamda işveren çekiciliğinin ne olduğunun anlaşılması için bazı tanımlamalar yapmak faydalı olacaktır. İşveren markası konseptinden bakıldığında işveren çekiciliği, potansiyel işgören açısından bir örgütte çalışmakla elde edebileceklerini tahmin ettikleri faydalar olarak tanımlanmıştır.<sup>30</sup> İşveren açısından ise, işgörenlerin oluşturduğu işgücü piyasasında çalışılmak istenen çekici bir yer olarak kabul görmesiyle ilgilidir. Diğer bir söyleyişle işveren çekiciliği işletmenin gerek kendi çalışanları üzerinde bıraktığı gerekse potansiyel çalışanları için ifade ettiği izlenimdir. Bu izlenim ise işletmelerin işveren markalaşması amacıyla uyguladıkları bir takım faaliyetleri neticesinde oluşur. İşletmeler bu faaliyetleri insan kaynakları fonksiyonları içerisinde uygular. Bir anlamda işveren markalaması bu fonksiyonlar içinde pazarlama ilkelerinin uygulanmasıyla oluşmuştur.<sup>31</sup>

Örgütlerin işe alımdaki çekicilikleri, işe alım sürecinin bir aşaması olarak tanımlanır. İşveren çekiciliğine sahip işletmeler, işgörenlerin bu işletmelere

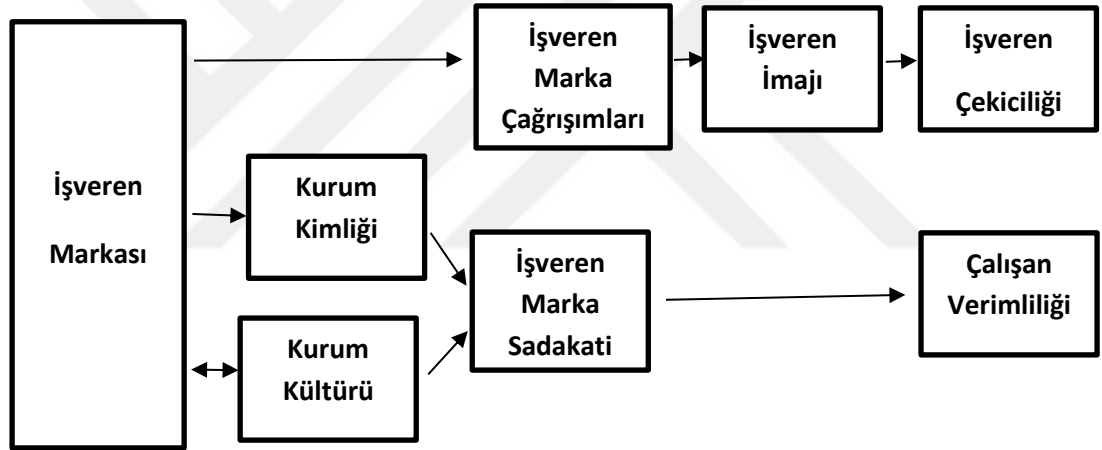
<sup>29</sup> Anne-Mette Sivertzen, Etty Ragnhild Nilsen, Anja H. Olafsen, "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 22 Issue: 7, 2013, pp. 473-483.

<sup>30</sup> Berthon, **a.g.e.**

<sup>31</sup> Burcu Öksüz, "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Sayı :7(2), 2013, s. 14-31.

ilgileri ve onları kendi bünyelerinde tutabilme konusunda diğer işletmelere göre rekabet avantajına sahip olmaktadır.<sup>32</sup> Bu nedenle işveren tarafından istenilen uygun bir aday profilini örgüte çekebilmek için bilinçli çabalar geliştirmek gerekir.<sup>33</sup>

Backhaus ve Tikoo'nun sunduğu işveren markasının kavramsal çerçevesini gösteren Şekil 2.1. den anlaşıldığı üzere işveren markasının en önemli hedef çıktılarından birisi de işveren çekiciliğini elde etmektir<sup>34</sup>. Böylelikle örgüt işveren markası yoluyla elde ettiği işveren çekiciliği sayesinde şu anda ve gelecekte çalışmak isteyeceği nitelikli işgörenleri kendisine çekmeyi başarabilir.



**Şekil 2.1. İşveren Markası Kavramsal Çerçevesi**

**Kaynak :** Backhaus, K. ve Tikoo,S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, Emerald Group Publishing Limited.

<sup>32</sup> Lin Dar Ong, " Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants", **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, Vol: 5(9), 2011, pp. 1088-1092.

<sup>33</sup> Daniel Roque Gomes, Ines Figueiredo, Neuza Ribeiro, "Analysing applicant's attraction with social networks on both sides of the table: those who recruit and those who are recruited have a compatible performance?", **Journal of Human Resource Management** , Vol: XIX, No:2, 2016, pp. 18-30.

<sup>34</sup> Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, "Conceptualizing and researching employer branding", **Career Development International**, Vol: 9 Issue: 5 , 2004, p. 505.

## 2.2. İşveren Çekiciliği Boyutları

Berthon ve arkadaşları işveren çekiciliğini tanımlarken şöyle ifade eder; üstün yetenekli, bilgili çalışanları işletmeye çekebilmek rekabet avantajlarının en öncelikli kaynağıdır. Bu şekilde tanımladıkları işveren çekiciliğini, işveren markası açısından ölçmek istediklerinde beş boyuttan oluşan bir ölçek geliştirdiler. Ölçek; “sosyal değer, gelişim değeri, ekonomik değer, fayda değeri, başvuru değeri” olarak isimlendirilen beş boyuttan oluşmaktadır.<sup>35</sup>

### 2.2.1. Sosyal Değer Boyutu

Bu boyut işverenin sunduğu iş ortamının sosyal değerlere ilişkin uzantılarını içerir. Örneğin işgörenin mutlu ve eğlenceli bir iş ortamına sahip olması, iş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurabilmesi, uyum içinde çalışılabilecek takım arkadaşlarına sahip olmayı içeren bir boyuttur. İşverenlerin çalışanlarına sosyal ve psikolojik açıdan sürdürülebilir bir destek sağlaması lazımdır. Bu destekler, çalışanın ileride olası motivasyonsuzluk ve tükenmişlik durumlarını elimine etmek açısından önemlidir.<sup>36</sup>

### 2.2.2. Gelişim Değeri Boyutu

İşveren tarafından işgörenlerin kendilerini geliştirmesi gelecekteki kariyer hedeflerine katkı sağlayacak ortam ve imkanların sunulması ile ilişkili bir boyuttur. İşverenin sunduğu en önemli gelişme olanaklarından birisi eğitimidir. Gerek iş öncesi verilen oryantasyon eğitimleri, gerekse hizmet sürecindeki mesleki eğitimler bu statüde yer alır. Kendilerini bu tarz eğitimlerle geliştiren işgörenin, mesleki anlamda bilgisi artmakta, işe olan yatkınlığı ile paralel olarak deneyimi ve yetenekleri artmaktadır. Bu durum işgörenin mesleki hayatında kendisine artı bir değer katmakta ve kariyerinde ilerleyebilmesi için temel teşkil etmektedir.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Berthon ve ark, **a.g.e.**

<sup>36</sup> Ayşe Gül TERLEMEZ, “İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği”, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademi Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012.

<sup>37</sup> Ebru Gözen, “İşveren Markası Ölçeği Geliştirme ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2016

### **2.2.3 Ekonomik Değer Boyutu**

İşgörenin iş akdi ile aldığı ücretin yanısıra, sunduğu hizmet karşılığı alacağı ek katkılar, iş güvencesine sahip olup olmadığı ve mesleki gelişim sürecinde terfi imkanları elde edip edemeyeceği gibi konuları dikkate alan bir boyuttur. İşveren markasının ve dolaylı olarak işveren çekiciliğinin ana unsurları arasında yer alır. Zira işverenin sunduğu maaş gibi ekonomik unsurlar, işgörenin yaşam içerisinde geçimini sağlayabilmek ve temel isteklerini karşılayabilmek için sahip olması gereken bir ihtiyaçtır. Bu noktada işveren markasının ekonomik değer boyutu açısından gücü, işgörenine vadettiği ekonomik faydaları sürdürülebilir şekilde sağlamasına bağlıdır.<sup>38</sup>

### **2.2.4. Fayda Değeri Boyutu**

İşverenin inovatif, üst kalite ürün ve hizmeti sunumundaki yeterliliği, eğlenceli ve ilginç bir iş ortamı sunması, mesleki alandaki yeni sistem ve gelişmelere entegre olması ile ilgili bir boyuttur.

### **2.2.5. Başvuru Değeri Boyutu**

İşgörenin çalıştığı işyerinde mesleki deneyim ve becerilerini geliştirme adına öğrenme imkânının sunulması ve süreç içerisinde edindiği mesleki deneyimi başkalarına öğretme imkânının varoluşu ile ilgili bir boyuttur.

## **2.3 İşveren Çekiciliği ve İKY uygulamaları**

İşveren çekiciliğinin sağlanması için işveren marka uygulamalarının insan kaynaklarında gerçekleşmesi gerekmektedir. İşveren çekiciliğinin sağlanmasında insan kaynaklarının önemini anlayabilmek için bu kavrama ilişkin kısa bir açıklama yapmak yerinde olacaktır.

İnsan kaynakları, örgütlerin üretim noktasında kullanmak zorunda olduğu yegâne nitelikteki kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Bu terim, hem örgüt bünyesindeki hem de örgüt dışındaki potansiyel iş gücünü tanımlar. İnsan Kaynakları Yönetimiyle işletmede ulaşılmak istenen iki temel amaçtan birincisi verimliliği artırmak iken ikincisi de iş yaşantısının çeşitli boyutlardaki niteliğini

---

<sup>38</sup> A.e., s. 62

yükselterek diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktır.<sup>39</sup> Küreselleşen dünyadaki artan rekabet ortamı şirketlerin rekabet avantajı sağlamak için işveren çekiciliğini sağlama çabalarını tetiklemiştir. Bu hedef doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin ilgi alanına girmiştir, bu hedefe ulaşmak için pazarlama disiplinlerinden faydalanılması ise işveren markasının doğuşunda etkili olmuştur.<sup>40</sup>

Başka bir deyişle temel çıktılarından biri işveren çekiciliği olan işveren markası kavramı pazarlama ilkeleri ile gerçekleşmektedir. İşveren markasında işletme bir taraftan kendini tanıtırken, diğer taraftan bünyesinde barındırmak istediği işgücünün beklentilerini algılayıp cevap verme becerisine sahip olmalıdır. İşveren markası uygulamaları kurumların, kendilerini yeni çalışanlar için potansiyel bir işveren olarak ve müşterileri için bir tedarikçi veya ortak olarak mevcut personelin işverenleri olarak pazarlarında kendilerini nasıl tanımlayabileceklerine odaklanmasına yardımcı olur.<sup>41</sup> Bu tanımlamanın içerisinde temel olarak işverenin işgörene vadettiği faydaların yanı sıra kurumun kimliği, sahip olduğu değerler, uyguladıkları politikalar, insan kaynakları ile harmanlanarak işveren markasını ortaya koyar.<sup>42</sup> Ayrıca insan kaynakları departmanlarının uygulayacağı etkin işveren markası çalışmaları; işgörenlerin motivasyon ve memnuniyetini artıracaktır, bu durum ise örgütsel bağlılığa olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu durumun bir diğer önemli çıktısı ise örgütsel bağlılığı artan işgörenin işten ayrılma niyeti azalarak, örgüt açısından işgücü devir oranlarının azalması gibi olumlu bir sonuç doğuracaktır. Bütün bu tablo işveren markasının oluşturduğu işveren çekiciliğinin; insan kaynakları yönetiminin ana

---

<sup>39</sup> Ömer Sadullah , Bölüm1, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanım, Önemi ve Çevresel Faktörler, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, , Yenilenmiş 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları 2013, s. 2.

<sup>40</sup> Ong, **a.g.e.**, s. 1088-1092.

<sup>41</sup> Emma Melin, " Employer branding : likenesses and differences between external and internal employer brand images", Master's Thesis Employer Branding ,2005.

<sup>42</sup> Gözen, **a.g.e**

gayelerinden biri olan verimliliğe ulaşmada etkin bir zemin oluşturmaya fırsat vermektedir.<sup>43</sup>

İnsan kaynakları yönetiminde işveren markası uygulamaları belli adımlar izler. Bu adımların ilkinde işletme çalışan değer önermesi gerçekleştirmeyi hedefler. Bunun için öncelikle işletme kendisine yoğunlaşmalıdır, kendi kurum kültürü, yönetim şekli ve anlayışı, mevcut işgücü imajı, sunduğu mamul ya da hizmete ilişkin kalite standartlarını değerlendirmelidir. Bu değerlendirmenin neticesinde artık çalışanlarına sunacakları olanaklar netleşir ve böylelikle çalışan değer önermesi oluşturabilir. Sıra bu değer önermesinin hedef kitlesi olan potansiyel çalışanlara ulaşmasını sağlayacak dış pazarlara iletilmesidir. Bu aşama işletmeye iki yönlü katkı sağlamaktadır bir yandan ihtiyaç duyduğu nitelikli işgöreni işletmeye çekmek üzere kendini tanıtırken diğer yandan da kendi marka imajını geliştirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde işveren markası uygulamasının temel olarak son aşamasını, iç pazarlama olarak adlandırılan bir süreç olan işletmenin kendisine yönelik çalışmaları oluşturmaktadır. İç pazarlama sürecinde, işletmenin çalışanlarına bulunduğu vaatlerin ne derece gerçekleştiği ve bu unsurların örgüt kültürü içerisinde ne kadar bütünleştiğinin ortaya konulması gerekir. Çalışanlarına verdikleri sözleri şeffaf ve tutarlı bir şekilde yerine getiren işletmelerin, işveren markasının iç pazarlama faaliyetleri neticesinde elde edeceği en büyük katkılardan birisi de mevcut çalışanlarının zihninde o işyerine dair çekici işveren algısının pekiştirilerek çalışılmak istenen yer imajının sağlamlaşmasıdır. Bu imaja sahip işletmelerin örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlarıyla, işletme hedeflerine ulaşmada avantaj sağlayacağı kabul edilebilir.<sup>44</sup>

Özetle insan kaynakları, pazarlama ve üst yönetimin temas halinde yürütmesi gereken işveren markası uygulama adımlarının bir bütünü olan işveren markası yönetim modelindeki süreç;

---

<sup>43</sup> Kenan Ören, Hilmi Yüksel, (2012) "Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi" **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Sayı: 12(3), s. 31-52. , (Çevrimiçi), <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1232.pdf>, 09.06.2019

<sup>44</sup> Emine Karakaplan Özer, "Etkili Liderlik İle Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi Ve Bir Araştırma", İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2019.

- İşletmenin arzu ettiği işveren markasının esasının tanımlanması
- İşletmenin işgörenlerine ne sunduğu ve onlardan ne beklediğine dair unsurların net hale gelmesi
- İşletmeyi mevcut piyasa şartlarındaki rakiplerinden üstün kılacak ve onlardan ayırarak biçimde konumlandırma faaliyetlerinin yürütülmesini içerir.<sup>45</sup>

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞVEREN MARKASI ÇEKİCİLİĞİ BOYUTLARININ KAMU VE ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN PERSONEL BAKIMINDAN FARKLILIKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK PİLOT BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın ilk bölümünde işveren markası kavramı, işveren markasının önemi ve faydaları, işveren markasının teorik alt yapısına, kavramla ilişkili olan işten ayrılma niyetine değinildi. İkinci bölümde işveren çekiciliği kavramına, işveren çekiciliği boyutlarına ve işveren çekiciliği için gerekli insan kaynakları uygulamalarından bahsedildi. Bu bölümde ise, işveren markasında çekicilik boyutlarının kamu ve özel hastanelerdeki boyut farklılıklarını incelemeye yönelik bir dizi araştırma ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

---

<sup>45</sup> Baş, a.g.e., s. 50-55.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın ana amacı, kamu ve özel hastanelerde çalışan sağlık personeli açısından işveren markası çekiciliği boyutlarında farklılık olup olmadığını değerlendirmektir. Ayrıca çalışmamızda demografik ve sosyokültürel özellikler ile işveren markası çekicilik boyutları ve işten ayrılma niyeti ile ilgili anlamlı farklılıkların var olup olmadığını incelenmektedir.

Literatüre bakıldığında sağlık sektöründe işveren markası çekicilik boyutları ile ilgili çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Çalışma bu konuda sağlık sektöründe yapılan ilk çalışmalardan olacağı için sağlık yönetimine katkıları olabileceği düşünülmektedir. İşveren markası çekicilik boyutlarının belirlenmesi kurumlara önemli katkı sağlayacaktır. Araştırma sonuçları kurum yöneticileri ile paylaşılacak daha etkin işveren markası uygulamaları için zemin oluşturacaktır.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırma İstanbul ilinde yer alan 4 kamu hastanesi ve 4 özel hastanede çalışan kolayda örneklem yoluyla elde edilen 511 hemşireyi kapsamaktadır. Araştırmanın kısıtı olarak, hemşirelerin sağlık hizmeti sunumundaki yoğun rolü nedeniyle anket uygulamasının zorluğu belirtilebilir.

### **3.3. Araştırmanın Metodolojisi**

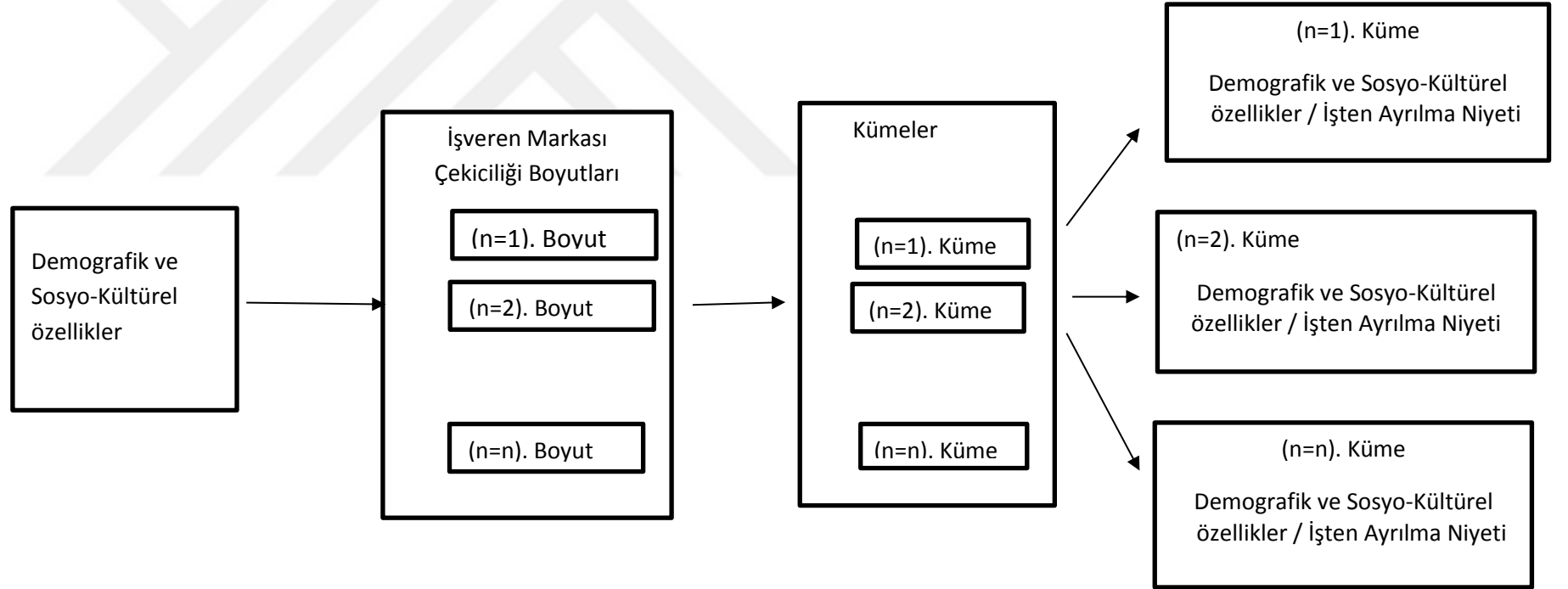
Bu kısımda araştırmanın modeli, değişkenleri, hipotezleri ve veri toplama süreci sunulmaktadır.

#### **3.3.1. Araştırmanın Modeli**

Çalışmada literatür ayrıntılı olarak incelendikten sonra araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma modeli Şekil 3-1’de gösterilmektedir. Modelde demografik ve sosyokültürel özelliklerle, keşfedici faktör analizi neticesinde işveren markası boyutlarının sayısının belirlenmesi hedeflenmiş olup, oluşan boyutlar kümeleme analizi ile ayrıştırılarak, belirlenen sayıdaki kümelerin

demografik ve sosyokültürel özelliklere göre farklılıkları değerlendirmek istenmiştir.





**Şekil 3.3. Araştırma Modeli**

### 3.3.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bu bölümünde anket ifadelerinin temelini oluşturan değişkenlere yer verilmiştir.

#### **Demografik ve Sosyokültürel Özelliklere dair değişkenler**

1. Cinsiyet
2. Medeni Durum
3. Yaş
4. Eğitim Durumu
5. Mesleki Deneyim
6. Çalıştığı Birim
7. Kurumdaki Çalışma Süresi
8. Önceki Çalıştığı Sektör
9. Kurum Değişikliğinde Sektör Tercihi

**İşveren Çekiciliğini** ölçmek için 2005 yılında Berthon tarafından geliştirilen, 2016 yılında Ardıç ve Gündoğmuş tarafından Türkçeye uyarlanan 25 değişkenli İşveren Çekiciliği Ölçeği kullanılmıştır:

1. Eğlenceli bir çalışma ortamına sahibim.
2. Mutlu bir çalışma ortamına sahibim.
3. Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarım var.
4. İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerim var.
5. Üstlerle iyi ilişkilere sahibim.
6. Çalıştığım işletme ortalamanın üzerinde bir ücret sunmaktadır.
7. Çalıştığım işletmede iş güvencesi vardır.
8. Çalıştığım işletmede terfi fırsatları iyidir.
9. Departmanlar arası deneyim elde etme imkânım var.
10. Çalıştığım işletmede cazip ve kapsamlı ödeme paketi (Yemek ücreti, bireysel emeklilik, prim vs. ) mevcuttur.
11. Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda iyi hissediyorum
12. Yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.
13. Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır.

14. Bilinen bir işletmede çalışmak kendime güvenimi artırıyor.
15. Çalıştığım işletme kariyerimi geliştirecek deneyimler kazandırıyor.
16. Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunuyor.
17. Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunuyor.
18. Çalıştığım işletme hem yaratıcılığa değer veriyor hem de bundan faydalaniyor.
19. İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlüdür.
20. Başka bir işletmede öğrendiğim bilgileri çalıştığım işletmede uygulama fırsatı veriliyor.
21. Öğrenilen bilgileri başkalarına öğretme/aktarma fırsatı veriliyor.
22. Çalıştığım iş yerini benimsiyor ve aidiyet hissi duyuyorum.
23. Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışıyorum.
24. Çalıştığım işyeri tüketici odaklıdır.
25. Çalıştığım işletme insana değer vererek topluma katkı sağlamaktadır.

#### **İşten Ayrılma Niyetine dair değişkenler**

1. Profesyonel iş yaşantısında gerektiğinde kurum değiştirilebilir.
2. Gerektiği zaman istifa etmek normaldir.
3. İşe başlanılan yerde emekli olunmalıdır.
4. Değişik iş olanakları bulunduğu iş değiştirmek faydalıdır.

#### **3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacı, araştırma modeli ve araştırmanın değişkenleriyle uyumlu bir biçimde araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

**H1:** İşveren markası çekiciliği boyutlarında kamu ve özel hastanelerde çalışan personele göre farklılık vardır.

**H2:** İşveren markası çekiciliği boyutlarında demografik ve sosyokültürel özelliklere göre farklılık vardır.

**H3:** İşten ayrılma niyetinde demografik ve sosyokültürel özelliklere göre farklılık vardır.

### 3.3.4. Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Verilerin toplanması için gerekli iznin alınması konusunda iki ayrı yöntem izlenmiştir. Araştırma yapılmak istenen özel hastanelerin başhekimliklerine İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığı ile araştırma izni için başvuruda bulunulmuş, kabul eden özel hastanelerin başhekimliklerinden onay yazısı alınmıştır. Araştırma kapsamındaki Kamu Hastaneleri için, bağlı bulundukları İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne ön başvuruda bulunulmuş, onay alındıktan sonra etik kurul kararı için Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'na başvuru yapılmıştır. Etik kurul onayı alındıktan sonra araştırma için İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü gerekli izni vermiştir. Araştırmaya 10.11.2018 tarihinde başlanmış, izin alınan hastanelerin birim sorumlu hemşireleri ve katılımcı hemşirelerle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Onayları alındıktan sonra çalışmaya katılmayı kabul edenlere anket formu dağıtılmıştır. Araştırma 15.03.2019 tarihinde sonlandırılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların işveren markası çekiciliğine dair genel yargılarını ölçmeye yönelik "İşveren çekiciliği ölçeği" ifadelerini içermektedir (25 soru). İkinci bölümde ise aynı "İşveren çekiciliği ölçeği" ifadeleri mevcut iş yerlerine dair yargılarını ölçmeye yönelik sorulmuştur (25 soru). Üçüncü bölümde işten ayrılma niyetine dair sorular yer almaktadır (4 soru). Son bölümde ise demografik ve sosyokültürel özelliklere ait soruları içermektedir (9 soru). Anket formunda kullanılan işveren çekiciliği ölçeği Pierre Berthon<sup>1</sup> tarafından 2005 yılında geliştirilmiş ve Kadir Ardic, Emine Gündoğmuş<sup>2</sup> tarafından 2016 yılında uyarlanmıştır. Berthon (2005) tarafından geliştirilen işveren çekiciliği ölçeği olan "EmpAt", 5 alt boyuttan oluşmaktadır ve toplam 25 ifadeyi kapsamaktadır. Bu

<sup>1</sup> Pierre Berthon, Micheal Ewing , Li Lian Hah, "Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness In Employer Branding" **International Journal of Advertising**, 24(2), 2005, pp. 151-168.

<sup>2</sup> Kadir Ardic, Emine Gündoğmuş, "Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi, **Journal of Behavior at Work**, vol.1,no.1,2016

boyutlar; sosyal değer (5 ifade), ekonomik değer (5 ifade), gelişim değeri (5 ifade), fayda değeri(5 ifade) ve başvuru değeridir (5 madde). Araştırmaya katılan çalışanların ölçekte yer alan ifadelere katılma düzeyini ifade etmek için eşit aralıklı 5'li Likert tipi düzenleme kullanılmıştır ve bu düzenlemeye göre (Kesinlikle Katılmıyorum “1”, Katılmıyorum “2”, Kararsızım “3”, Katılıyorum “4” ve Tamamen Katılıyorum “5”) olarak kodlanmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi**

Hastanelerden anket yoluyla toplanan veriler SPSS 21 programının arayüzünde elektronik ortama geçirilmiş ve oluşan veri tabanında yine aynı programla analiz edilmiştir.

Araştırmada frekanslar; yüzdelere; ortalamalar, güvenirlik analizleri, faktör analizleri, sağlık sektöründeki çalışanların işveren çekiciliği boyutlarına dair algıları benzer olan katılımcıları bir araya toplamak için hiyerarşik olmayan K ortalamalar yöntemiyle kümeleme analizi, farklılıkları anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Ki Kare testi kullanılmıştır.

### **3.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri**

Faktör analizinde yapısal geçerliliklerini test ettiğimiz değişkenlerin güvenirlik analizleri Cronbach's Alpha değeri kullanılarak yapılmıştır. Cronbach's Alpha modelinde değerlendirme ölçütü olarak aşağıdaki kriter aralıkları kullanılmış olup 0,60 ve üzeri güvenilir kabul edilmiştir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir kabul edilemez

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirlikte kabul edilir

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir kabul edilir

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilir.

Faktör analizine uygunluğunun değerlendirme göstergelerinden olan Barlett'in 1954 yılında geliştirdiği Bartlett testi (Bartlett's test of sphericity tests) ve Kaiser'in 1970 de geliştirdiği KMO örneklem yeterliliği ölçümü (Kaiser-

Meyer-Olkin) in referans aralıkları mevcuttur. Barlett testinin anlamlılığı için p değerinin 0.05 ten küçük olması gerekmektedir ( $p < 0.05$ ) böylelikle değişkenler arasındaki ilişki faktör analizi yapmaya yeterli düzeydedir demektir.<sup>3</sup> KMO endeksi ise 0 ile 1 arasında değişen değerler alır 1 en mükemmel değeri ifade ederken, 0.60 kabul edilebilir bir faktör analizi için minimum değer olarak uygun görülmektedir.<sup>4</sup>

Aşağıda yer alan Tablo 3.1. de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan “İşveren çekiciliği ölçeği” ve “İşten ayrılma niyeti ölçeğinin” güvenilirlikleri ölçülmüş ve her iki ölçeğin cronbach alfa katsayısı  $>0,70$  olduğu için güvenilir kabul edilmiştir.<sup>5</sup>

**Tablo 3.1. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayısı**

|                           | İfade Sayısı | Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------------|--------------|-------------------------|
| İşveren Çekiciliği Ölçeği | 24           | ,968                    |
| İşten Ayrılma Ölçeği      | 3            | ,758                    |

### 3.5.1. İşveren Çekiciliği Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

Uygulanan İşveren Çekiciliği Ölçeğinin hangi boyutlar altında toplandığını ortaya çıkaracak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan keşfedici faktör analiziyle katılımcılara uygulanan bu ölçeğin geçerliliği de ortaya konulmuştur. Faktörlerin elde edilmesi amacıyla varimax rotasyonu kullanılmıştır. Analize tabi tutulan ifadeler üç alt boyut altında toplanmıştır. İşveren çekiciliği ölçeğinin 7.

<sup>3</sup> Beril Durmuş Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, 6.bs, İstanbul, Beta Yayınevi

<sup>4</sup> Ezel Tavşancıl, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, 4. bs., Ankara, Nobel Yayıncılık, 2014

<sup>5</sup> Barbara G. Tabachnick, Linda S. Fidell, (2013) **Using multivariate statistics**, 6th ed. Boston, 2013, Pearson Education , Aktaran: Julie PALLANT, “SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS Çev: Sibel BALCI, Berat AHI, SPSS Kullanma Kılavuzu: SPSS ile Adım Adım Veri Analizi, Ankara, Anı yayıncılık, 2016

sırasında yer alan “ İşletmede iş güvencesi olmalıdır.” ifadesi iki alt boyuta aynı anda yüklendiği için faktör yapısından çıkarılmasına karar verilmiştir. Orijinalinde 25 ifade olan ölçeğimiz böylelikle 24 ifade ile ilgili olguyu ölçmedeki Cronbach Alfa katsayısı 0,968 ile güvenilir aralıktadır.(Tablo 3.1.)

İşveren Çekiciliği Ölçeği, faktör analizi sonuçları ve geçerlilik değerlerinin yansıdığı Tablo 3.2. de görüldüğü üzere, İşveren Çekiciliği KMO Ölçek geçerliliği değeri 0,962’dir. Barlett Küresellik Testi p değeri ise 0,00 olarak hesaplanmıştır. İlgili referans aralıklarına göre ölçek geçerlidir.

Yapılan faktör analizi neticesinde oluşan faktör yapıları aşağıdaki ifadeleri içermektedir.

#### **Birinci faktör yapısı,**

- İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlüdür.
- Öğrenilen bilgileri başkalarına öğretme/aktarma fırsatı veriliyor.
- Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunuyor.
- Çalıştığım işletme hem yaratıcılığa değer veriyor hem de bundan faydalaniyor.
- Başka bir işletmede öğrendiğim bilgileri çalıştığım işletmede uygulama fırsatı veriliyor.
- Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunuyor.
- Çalıştığım işletme kariyerimi geliştirecek deneyimler kazandırıyor.
- Çalıştığım iş yerini benimsiyor ve aidiyet hissi duyuyorum.
- Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır.
- Çalıştığım işletme insana değer vererek topluma katkı sağlamaktadır.
- Bilinen bir işletmede çalışmak kendime güvenimi artırıyor.
- Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışıyorum.
- Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda iyi hissediyorum.
- Yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.
- Çalıştığım işyeri tüketici odaklıdır.

Bu boyuttaki ifadelerin faktör yükleri; 0,791 ile 0,512 arasında değer almaktadır. Berthon (2005) ölçeğinde bu ifadeler, başvuru değeri, fayda değeri ve

gelişim değeri olarak ayırırken, yapılan faktör analizinde bütünleşik bir yapı sergilemiştir. İlgili ifadeler genel olarak kariyer gelişimini ve bireysel memnuniyetlerle ilgili olduğundan bu faktör yapısı “kariyer gelişim” değeri olarak adlandırılmıştır.

#### **İkinci faktör yapısı;**

- Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarım var.
- İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerim var.
- Mutlu bir çalışma ortamına sahibim.
- Eğlenceli bir çalışma ortamına sahibim.
- Üstlerle iyi ilişkilere sahibim.

Bu boyuttaki ifadelerin faktör yükleri 0,829 ile 0,614 arasında değişmektedir. Faktör yapısının güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa değeri 0,891 olarak bulunmuştur. İlgili referans aralıklarına göre ölçek güvenilir kabul edilmiştir. Berthon(2005) ölçeğindeki sosyal değer boyutuyla birebir örtüşmektedir. Çalışma ortamına ve iş arkadaşlarına ilişkin ifadeleri içeren bu faktör orijinal ölçekle aynı şekilde Sosyal değer olarak adlandırılmıştır.

#### **Üçüncü faktör yapısı;**

- Çalıştığım işletme ortalamanın üzerinde bir ücret sunmaktadır.
- Çalıştığım işletmede cazip ve kapsamlı ödeme paketi (Yemek ücreti, bireysel emeklilik, prim vs. ) mevcuttur.
- Çalıştığım işletmede terfi fırsatları iyidir.
- Departmanlar arası deneyim elde etme imkânım var.

Bu boyuttaki ifadelerin Faktör yükleri 0,823 ile 0,526 arasında değişmektedir. Berthon (2005) ölçeğindeki gibi bu maddeler ücret, terfi olanakları ve ödeme paketleri gibi ifadeler içerdiği için bu faktör Ekonomik değer olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 3.2. İşveren Çekiciliği Ölçeğinin Faktör Analizi**

| FAKTÖRÜN ADI                                 | SORU İFADESİ                                                                              | FAKTÖR AĞIRLIKLARI |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>KARİYER GELİŞİM DEĞERİ</b>                | İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlüdür.                                | 0,791              |
|                                              | Öğrenilen bilgileri başkalarına öğretme/aktarma fırsatı veriliyor.                        | 0,785              |
|                                              | Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunuyor.                                   | 0,781              |
|                                              | Çalıştığım işletme hem yaratıcılığa değer veriyor hem de bundan faydalaniyor.             | 0,773              |
|                                              | Başka bir işletmede öğrendiğim bilgileri çalıştığım işletmede uygulama fırsatı veriliyor. | 0,752              |
|                                              | Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunuyor.                             | 0,741              |
|                                              | Çalıştığım işletme kariyerimi geliştirecek deneyimler kazandırıyor.                       | 0,732              |
|                                              | Çalıştığım iş yerini benimsiyor ve aidiyet hissi duyuyorum.                               | 0,726              |
|                                              | Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır.                | 0,699              |
|                                              | Çalıştığım işletme insana değer vererek topluma katkı sağlamaktadır.                      | 0,688              |
|                                              | Bilinen bir işletmede çalışmak kendime güvenimi artırıyor.                                | 0,661              |
|                                              | Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışıyorum.                                          | 0,640              |
|                                              | Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda iyi hissediyorum                               | 0,635              |
|                                              | Yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.                                        | 0,517              |
|                                              | Çalıştığım işyeri tüketici odaklıdır.                                                     | 0,512              |
| <b>SOSYAL DEĞER</b>                          | Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarım var.                                         | 0,829              |
|                                              | İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerim var.                                                    | 0,818              |
|                                              | Mutlu bir çalışma ortamına sahibim.                                                       | 0,753              |
|                                              | Eğlenceli bir çalışma ortamına sahibim.                                                   | 0,700              |
|                                              | Üstlerle iyi ilişkilere sahibim.                                                          | 0,614              |
| <b>EKONOMİK DEĞER</b>                        | Çalıştığım işletme ortalamanın üzerinde bir ücret sunmaktadır.                            | 0,823              |
|                                              | Çalıştığım işletmede cazip ve kapsamlı ödeme paketi mevcuttur.                            | 0,814              |
|                                              | Çalıştığım işletmede terfi fırsatları iyidir.                                             | 0,642              |
|                                              | Departmanlar arası deneyim elde etme imkânım var.                                         | 0,526              |
| Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) Yeterlilik Ölçeği |                                                                                           | 0,962              |
| Barlett Küresellik Testi Anlamlılık Düzeyi   |                                                                                           | ,000               |

**Tablo 3.3. Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi**

|                        | Toplam | Varyans Yüzdesi | Birikimli Yüzde |
|------------------------|--------|-----------------|-----------------|
| Kariyer Gelişim Değeri | 14,360 | %57,440         | %57,440         |
| Sosyal Değer           | 1,545  | %6,178          | %63,618         |
| Ekonomik Değer         | 1,104  | %4,414          | %68,032         |

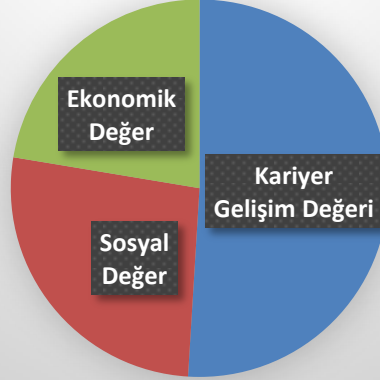
İşveren çekiciliği ölçeğine ilişkin alt boyutların hangi oranda açıklandığını gösteren Tablo 3.3.' e göre İşveren Çekiciliği Ölçeğinin %68,03'ünün bulunan üç alt boyut tarafından açıklanmaktadır. Kariyer Gelişim Değeri açıklanan toplam varyansın 57,440'ını, Sosyal Değer 6,178'ini ve Ekonomik Değer 4,414'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 3.4. İşveren Çekiciliği Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Değerler**

|                               | Ortalama | Standart Sapma |
|-------------------------------|----------|----------------|
| <b>Kariyer Gelişim Değeri</b> | 3,45     | ,92            |
| <b>Sosyal Değer</b>           | 3,67     | ,88            |
| <b>Ekonomik Değer</b>         | 2,98     | ,98            |

Yukarıdaki tabloda ise işveren çekiciliği ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler verilmektedir. Kariyer gelişim değeri alt boyut ortalaması,  $3,45 \pm .92$  sosyal değer alt boyut ortalaması  $3,67 \pm .88$  ve ekonomik değer alt boyut ortalaması  $2,98 \pm .98$ 'dir. Sosyal değer alt boyutunun en yüksek ortalama sahip olduğu görülmektedir.

### İşveren Çekiciliği Boyutları



**Şekil 3.4. İşveren Çekiciliği Ölçeği İçin Saptanan Alt Boyutlar**

Özetle; kamu ve özel hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde yapılan bu araştırmada çalıştıkları kuruma dair işveren çekiciliğini belirlemeleri istenmiştir. Yapılan analizler araştırmaya katılan katılımcılar için işveren çekiciliğinin 3 değer altında faktörleştiğini göstermiştir. Şekil 3.4. de görülen faktör yapıları, “Kariyer Gelişim değeri”, “Sosyal değer” ve “Ekonomik değer” olarak isimlendirilmiştir.

### 3.5.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör ve Güvenirlik

#### Analizi Sonuçları

İşten ayrılma niyetini ölçmek üzere 4 ifade ile geliştirdiğimiz bu ölçekte yapılan güvenirlik analizi neticesinde Tablo 3.5.’te görüldüğü üzere 3. Sırada yer alan “İşe başlanıldığı yerde emekli olunmalıdır.” ifadesinin çıkarılması Cronbach Alfa güvenirlik katsayısını anlamlı bir şekilde yükselttiğinden bu ifadenin ölçek dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Bu durumun gerekçesi; eğer alfa katsayısı bir değişkenin çıkarılması durumunda, yapılan yeni hesaplamada ölçeğin tümü için geçerli olan alfa katsayısına göre bir artış gerçekleşiyorsa, o değişkenin

ölçeğin güvenilirliğini azalttığı kabul edilir ve ölçekten çıkarılmasının önerilmesidir.<sup>6</sup>

İşten ayrılma ölçeğinin korelasyon ve güvenilirlik tablosu olan Tablo 3.5.' te görüldüğü üzere 3. İfadenin çıkarılmasıyla, ölçek geriye kalan üç ifadesiyle Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,758 değeri ile güvenilir kabul sınırları içindedir. (Bkz: Tablo 3.1.)

**Tablo 3.5. İşten Ayrılma Ölçeği Korelasyon ve Güvenirlik Tablosu**

|                                                                   | İfade<br>çıkarılınca<br>ölçek<br>ortalaması | İfade<br>çıkarılınca<br>varyans | İfade<br>çıkarılınca<br>Toplam<br>Korelasyon | İfade<br>çıkarılınca<br>Cronbach<br>Alfa katsayısı |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1.Profesyonel iş yaşantısında gerektiğinde kurum değiştirilebilir | 10,9295                                     | 4,383                           | ,505                                         | ,258                                               |
| 2.Gerektiği zaman istifa etmek normaldir.                         | 11,1213                                     | 4,087                           | ,541                                         | ,208                                               |
| 3.İşe başlanılan yerde emekli olunmalıdır.                        | 11,5616                                     | 6,341                           | -,058                                        | ,758                                               |
| 4. Değişik iş olanakları bulunduğu iş değiştirmek faydalıdır.     | 11,1174                                     | 4,716                           | ,374                                         | ,373                                               |

3. ifade çıkarıldıktan sonra İşveren Çekiciliği Ölçeği Faktör Analizi sonuçları ve geçerlilik değerlerinin yansıdığı Tablo 3.6. da görüldüğü üzere, ölçekte yer alan üç ifadenin faktör yükleri 0,870 ile 0,734 arasında değişen

<sup>6</sup> Reha Alpar, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 2.bs, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, Aktaran: Turhan Erkmen, Cenk A. Yüksel, 2008.

değerler almaktadır. İlgili ölçeğin KMO ölçek geçerliliği değeri 0,653'tür. Barlett Küresellik Testi p değeri ise 0,00 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.6. İşten Ayrılma Niyeti Faktör Yükleri**

| FAKTÖRÜN ADI                                 | SORU İFADESİ                                                   | FAKTÖR AĞIRLIKLARI |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>İŞTEN AYRILMA</b>                         | Profesyonel iş yaşantısında gerektiğinde kurum değiştirebilir. | ,870               |
|                                              | Gerektiği zaman istifa etmek normaldir.                        | ,858               |
|                                              | Değişik iş olanakları bulunduğu iş değiştirmek faydalıdır.     | ,734               |
| Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) Yeterlilik Ölçeği |                                                                | ,653               |
| Barlett Küresellik Testi Anlamlılık Düzeyi   |                                                                | ,000               |

**Tablo 3.7. Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi**

|                             | Toplam | Varyans Yüzdesi | Birikimli Yüzde |
|-----------------------------|--------|-----------------|-----------------|
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | 2,032  | %67,741         | %67,741         |

Tablo 3.7.' ye göre İşten ayrılma niyetini ölçmeye dair geliştirdiğimiz bu ölçekte yer alan 3 ifade toplam varyansı %67,741 oranında açıklamaktadır.

### **3.6 Katılımcılara İlişkin Demografik ve Sosyokültürel Özellikler**

Bu kısımda katılımcılara ilişkin demografik ve sosyokültürel özelliklere yer verilecektir.

### 3.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.8’de gösterilmiştir. Cinsiyet sorusuna verilen cevaba göre, **kadın** çalışanların 429 kişiyle (%84) **erkek** çalışanlara göre çoğunlukta olduğu gözlemlenmiştir. Erkek çalışanlar 82 kişiyle tüm çalışanların %16’sını oluşturmaktadır.

**Tablo 3.8. Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

| <b>n=511</b>         |             | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|----------------------|-------------|----------------|--------------|
| <b>Cinsiyet</b>      | Kadın       | 429            | 84           |
|                      | Erkek       | 82             | 16           |
| <b>Medeni Durum</b>  | Evli        | 181            | 35,4         |
|                      | Bekar       | 330            | 64,6         |
| <b>Yaş</b>           | 25 ve altı  | 282            | 55,2         |
|                      | 26-30       | 116            | 22,7         |
|                      | 31-35       | 37             | 7,2          |
|                      | 36-40       | 37             | 7,2          |
|                      | 41 ve üzeri | 39             | 7,6          |
| <b>Eğitim Durumu</b> | Lise        | 175            | 34,2         |
|                      | Ön lisans   | 81             | 15,9         |
|                      | Lisans      | 216            | 42,3         |
|                      | Lisansüstü  | 39             | 7,6          |

Demografik özellikler incelendiğinde elde edilen diğer bulgular aşağıdaki gibidir:

Medeni durum değişkeni incelendiğinde, katılımcılardan çoğunun 360 kişi (%64,6) **bekar** ve 181 kişi(%35,4) **evlidir**.

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında en yüksek orana **25 ve altı** yaş grubuna dahil 282 kişi(%55,2) oluşturmaktadır. **26-30 yaş arası** 116 kişi (%22,7) vardır. **31-35 yaş arası** ve **36-40 yaş arası** katılımcıların sayısı aynı ve 37 şer kişidir(%7,2). **41 yaş üzeri** 39 kişi(%7,6) bulunmaktadır.

Eğitim durumlarına göre araştırmaya katılan hemşirelerin %42,3 ü (n=216) **Lisans mezunudur**. Bu oranı %34,2 ile lise mezunları takip etmektedir (n=175). **Ön lisans mezunu** hemşire sayısı 81 (%15,9) iken, **Lisansüstü mezunu** hemşire sayısı 39(%7,6) dır.

### 3.6.2. Katılımcılara İlişkin Sosyokültürel Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların sosyokültürel özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.9.' da gösterilmiştir. Sosyokültürel özellikler incelendiğinde elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Mesleki deneyim sorusuna verilen cevapta en yüksek orana 290 kişi(%56,8) ile **1-5 yıl arası deneyimli** olanların sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu oranı 75 kişi (%14,7) ile 6-10 yıl arası deneyimli olanlar takip etmektedir. **1 yıldan deneyimi az olanlar** 51 kişi (%10), **11-15 yıl deneyimli olanlar** 36 kişi (%7), **16-20 yıl arası deneyimli olanlar** 18(%3,5) ve son olarak **20 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar** 41 kişi (%8) dir.

Katılımcılar sektörler açısından değerlendirildiğinde araştırma kapsamındaki hemşirelerin %53 ü **Kamu sektöründe**(n=275) kişi ve %46,2 si (n=236) **Özel Sektörde** çalışmaktadır.

Çalıştıkları birim sorusuna verilen cevaplar itibariyle; 75 kişi (%14,7) **Dahiliye biriminde**, 82 kişi (%16) **Cerrahi Birimde**, 48 kişi(%9,4) **Çocuk Biriminde**, 146 kişi(%28,6) **Yoğun Bakım ve Acil Birimlerinde**, 158

kişi(%30,9) hastanenin **Diğer Birimlerinde** ve 2 kişinin (%4) var olan birimlerde **Rotasyonlu** olarak çalıştığını belirtmiştir.

**Tablo 3.9. Sosyo Kültürel zelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

| n=511                           |                  | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|---------------------------------|------------------|----------------|--------------|
| <b>Mesleki Deneyim</b>          | 1 yıldan az      | 51             | 10,0         |
|                                 | 1-5 yıl          | 290            | 56,8         |
|                                 | 6-10 yıl         | 75             | 14,7         |
|                                 | 11-15 yıl        | 36             | 7,0          |
|                                 | 16-20 yıl        | 18             | 3,5          |
|                                 | 20 yıl ve üzeri  | 41             | 8,0          |
| <b>řu An alıştığı Sektör</b>   | Kamu Sektörü     | 275            | 53,8         |
|                                 | zel Sektör      | 236            | 46,2         |
| <b>alıştığı Birim</b>          | Dahili Birim     | 75             | 14,7         |
|                                 | Cerrahi Birim    | 82             | 16,0         |
|                                 | ocuk Birimi     | 48             | 9,4          |
|                                 | Yoğun Bakım Acil | 146            | 28,6         |
|                                 | Diğer            | 158            | 30,9         |
|                                 | Rotasyon         | 2              | ,4           |
| <b>Kurumdaki alışma Süresi</b> | 1 yıldan az      | 90             | 17,6         |
|                                 | 1-5 yıl          | 319            | 62,4         |
|                                 | 6-10 yıl         | 66             | 12,9         |
|                                 | 11-15 yıl        | 20             | 3,9          |
|                                 | 16-20 yıl        | 6              | 1,2          |
|                                 | 20 yıl ve üzeri  | 10             | 2,0          |
| <b>Bu Kurumdan önce</b>         | Kamu Sektörü     | 135            | 26,4         |

|                                                                     |             |     |      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-----|------|
| <b>Çalışılan Sektör</b>                                             | Özel Sektör | 193 | 37,8 |
|                                                                     | İlk İş Yeri | 183 | 35,8 |
| <b>Kurum Değiştirmek İstenilse Öncelikli Tercih Edilecek Sektör</b> | Kamu        | 422 | 82,6 |
|                                                                     | Özel        | 76  | 14,9 |
|                                                                     | Fark etmez  | 13  | 2,5  |

Şu andaki kurumundaki çalışma süresine dair yöneltilen soruya verdikleri cevaplara göre katılımcıların çok büyük bir yüzdesi 319 kişi (%62,4) **1-5 yıl arasında** ilgili kurumlarında çalışmaktadırlar. 90 kişi (%17,6) **1 yıldan az**, 66 kişi (%12,9) **6-10 yıl arası**, 20 kişi(%3,9) **11-15 yıl arası**, 6 kişi (%1,2) **16-20 yıl arası** ve 10 kişi(%2) **20 yıl ve üzeri** aynı kurumda çalışmaktadır.

Bu kurumdan önce çalışılan sektör sorusunun cevabı 193 kişiyle (%37,8) **özel sektöre** aittir, olduğu sektörde **ilk iş deneyimi** olanlar 183 %35,8 iken, bundan önce çalıştığı sektör **Kamu sektörü** olan 135 (%26,4) kişidir.

Kurum değiştirilmek istenilse öncelikli tercih edilecek sektör sorusunun cevabı olarak büyük çoğunluk olan 422(%82,6) ile **Kamu Sektörü** olarak gözlemlenmektedir. **Özel sektör** tercihi olan 76 kişi tüm katılımcıların %14,9 unu oluştururken, 13 kişi(%2,5) **fark etmez** yanıtı vermiştir.

### 3.7. Hiyerarşik Olmayan K Ortalamalar Yöntemiyle

#### Kümeleme Analizi

Katılımcı verileri üzerinden yapılan faktör analizi neticesinde oluşan alt boyutlara göre katılımcılar arasında kümeleşmenin nasıl farklılaştığının belirlenmesi için, elde edilen faktörler yeni birer değişken olarak atanıp, Hiyerarşik olmayan K- ortalamalar yöntemi kullanılarak, sistematik hatadan kaçınmak için farklı k sayıları ile kümeleme analizi yapılmıştır. K sayısı olarak iki seçilen analizde; değişkenleri kümeleme ve yorumlama açısından uygun bir yapıya sahip olduğu gözlenmiş ve ikili kümeleme analizinde karar kılınmıştır. Böylelikle kümeleme analizi neticesinde bireylerin küme aidiyetlerini ifade eden kategorik değişkenler oluşmuştur. Kümeler arasındaki farkın istatistiksek olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için “ANOVA” analizi kullanılmıştır. Bu kategorik değişkenlere göre, farklı kümelerin farklı demografik ve sosyokültürel

özelliklerine sahip olup olmadıkları belirlemek için ve ayrıca bir diğer hipotez cümlesinin sorgusu olarak farklı kümelerde işveren markasının çekiciliğinin değerlendirilmesinde ayrı bir ölçüt olan işten ayrılma niyetinde farkın var olup olmadığını belirlemek amacıyla “pearson ki-kare” analizinden faydalanılmıştır.

Hiyerarşik olmayan K-ortalamalar yöntemi ile yapılan kümeleme analizinde, sağlık sektöründe kamu ve özel hastanelerde çalışan katılımcılardan işveren çekiciliği boyutlarına dair algıları benzer olan kişileri bir araya toplamak hedeflendi. Gelişim Odaklılar ve Kayıtsızlar olarak isimlendirilen iki küme oluştu. Böylelikle Araştırmanın ilk iki hipotezinin testi bu kümeler üzerinden gerçekleştirildi. Bu bölümde yer alan analiz sonuçlarına göre **“H1: İşveren markası çekiciliği boyutlarında kamu ve özel hastanelerde çalışan personele göre farklılık vardır.”** hipotezi oluşan kümeler bazında tamamen doğrulanmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan **“H2: İşveren markası çekiciliği boyutlarında demografik ve sosyokültürel özelliklere göre farklılık vardır.”** hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Demografik ve sosyokültürel değişkenlerden; yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim ve önceki çalıştığı sektöre göre işveren çekiciliği boyutlarında farklılık vardır. Fakat cinsiyet, medeni durum, çalıştığı birim, şu anda çalışılan hastanedeki mesleki deneyim, bundan sonra çalışmak istenilen sektör değişkenleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 3.10. İşveren Çekiciliği Boyutları-Nihai Küme Merkezleri**

|                                     | <b>1. Küme</b> | <b>2. Küme</b> |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Kariyer Gelişim Değeri Puanı</b> | ,540           | -1,075         |
| <b>Sosyal Değer Puanı</b>           | ,128           | -,254          |
| <b>Ekonomik Değer Puanı</b>         | ,112           | -224           |

Yukarıda yer alan Tablo 3.10’de Hiyerarşik olmayan K Ortalamalar yöntemi kullanılarak (k=2) seçilerek belirlenen Nihai Küme Merkezlerinin değerleri görülmektedir.

**Tablo 3.11. İşveren Çekiciliği Boyutları-Anova**

|                           | Küme           |                        | Hata           |                        | F           | Anlam-<br>lılık |
|---------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|-------------|-----------------|
|                           | Ort.<br>Karesi | Serbestlik<br>Derecesi | Ort.<br>Karesi | Serbestlik<br>Derecesi |             |                 |
| Kariyer Gelişim<br>Değeri | 297,146        | 1                      | ,418           | 509                    | 710,56<br>7 | ,000            |
| Sosyal Değer              | 16,650         | 1                      | ,969           | 509                    | 17,178      | ,000            |
| Ekonomik Değer            | 12,939         | 1                      | ,977           | 509                    | 13,250      | ,000            |

Tablo 3.11’de yer alan F değerleri ve  $\alpha=0,01$  önem derecesinde gerçekleşen ANOVA analizi verilere göre **1.Kümede** yer alan katılımcılar işveren çekiciliği boyutlarından en çok önemi kariyer gelişimi değerine verirken, sosyal ve ekonomik değerler de onlar için göreceli olarak önemlidir. Bu nedenle katılımcıların oluşturduğu bu küme “**Gelişim Odaklılar**” olarak isimlendirildi,

**2. kümede** yer alan katılımcılar ise birinci kümedekilerin aksine, kariyer gelişimine önem vermezken, sosyal ve ekonomik değerler de onlar için önemsizdir. Bu noktada 2.kümede İşveren Çekiciliği boyutlarına karşı net bir kayıtsızlık durumu mevcuttur. Bu küme “**Kayıtsızlar**” olarak isimlendirildi.

### 3.7.1. Kümelerin Sektör Değişkenine İlişkin Farklılık Testi

Kümeleme analizi neticesinde belirlenen grupların çalıştıkları sektörlerle göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için Pearson Ki Kare analizi yapılmıştır. Tablo 3.12 da görüldüğü üzere  $p<0.05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.12. Kümeler-Sektör Anlamlılık Düzeyi**

|                                 | Değer              | Serbestlik<br>Derecesi | Asimptot<br>Anlamlılık<br>(2-yönlü) |
|---------------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------------|
| Pearson Ki Kare                 | 5,953 <sup>a</sup> | 1                      | ,015                                |
| Benzerlik Oranı                 | 5,994              | 1                      | ,014                                |
| Linear-by-Linear<br>Association | 5,941              | 1                      | ,015                                |
| Geçerli Yanıt Sayısı            | 511                |                        |                                     |

a. Beklenen değeri 5'in altında olan 0(%0) hücre bulunmaktadır.

**Tablo 3.13. Kümeler- Sektör Çapraz Tablo**

|        |      |                  | KÜMELER           |             | Total  |
|--------|------|------------------|-------------------|-------------|--------|
|        |      |                  | Gelişim Odaklılar | Kayıtsızlar |        |
| SEKTÖR | KAMU | Değer            | 170               | 105         | 275    |
|        |      | Sektör içinde %  | 61,8%             | 38,2%       | 100,0% |
|        |      | Kümeler içinde % | 50,0%             | 61,4%       | 53,8%  |
|        | ÖZEL | Değer            | 170               | 66          | 236    |
|        |      | Sektör içinde %  | 72,0%             | 28,0%       | 100,0% |
|        |      | Kümeler içinde % | 50,0%             | 38,6%       | 46,2%  |
| TOPLAM |      | Değer            | 340               | 171         | 511    |
|        |      | Sektör içinde %  | 66,5%             | 33,5%       | 100,0% |
|        |      | Kümeler içinde % | 100,0%            | 100,0%      | 100,0% |

Araştırmaya katılan 511 kişinin %66,5'i (n=340) **Gelişim Odaklılar** kümesinde yer alırken, %33,5'i (n=171) ise **Kayıtsızlar** kümesinde yer almaktadır.

Tablo 3.13'teki Kümelere göre Sektör çapraz tablosundaki veriler Kamu ve Özel hastanelerde çalışan personellerin oluşturduğu kümelerin dağılımının nasıl gerçekleştiğine dair ışık tutmaktadır.

Kamu hastanelerinde çalışan katılımcıların %61'i (n=170) çoğunlukla **Gelişim Odaklılar** kümesinde yer alırken, %38'i (n=105) **Kayıtsızlar** kümesinde yer almaktadır. Özel hastanelerde çalışan katılımcıların büyük çoğunluğu olan %72'si (n=170) **Gelişim Odaklılar** kümesinde yer alırken, %28'i (n=66) **Kayıtsızlar** kümesinde yer almaktadır.

İşveren çekiciliği boyutlarının anlamlı olduğu gelişim odaklılar kümesine bakılarak özel hastanelerde çalışan hemşirelerin, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere nispeten yüksek oranda yer aldığı görülmektedir. Böylelikle araştırmamızın “**H1**:İşveren markası çekiciliği boyutlarında kamu ve özel hastanelerde çalışan personele göre farklılık vardır.” hipotezi kümeler bazında doğrulanmıştır, işveren markasına dair işveren çekiciliği boyutları Kamu ve Özel sektörde farklılık göstermektedir.

### 3.7.2. Kümelerin Yaş Değişkenine İlişkin Farklılık Testi

Kümeleme analizi neticesinde belirlenen kümelerin yaş değişkenine göre farklılıklarının olup olmadığının belirlenmesi için Tablo 3.14'da Pearson Ki Kare analizi yapılmış ve fark anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 3.14. Kümeler- Yaş Anlamlılık Düzeyi**

|                 | Değer               | Serbestlik Derecesi | Asimptot Anlamlılık (2-yönlü) |
|-----------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|
| Pearson Ki Kare | 13,939 <sup>a</sup> | 4                   | ,007                          |
| Benzerlik Oranı | 13,416              | 4                   | ,009                          |

|                              |       |   |      |
|------------------------------|-------|---|------|
| Linear-by-Linear Association | 5,327 | 1 | ,021 |
| Geçerli Yanıt Sayısı         | 511   |   |      |

a. Beklenen değeri 5'in altında olan 0 (%0) hücre bulunmaktadır.

Kümelerin “yaş” değişkenine göre nasıl ayrıldığına ilişkin bilgilerin yer aldığı Tablo 3.15’ya göre verileri şu şekilde yorumlamak mümkündür;

511 katılımcının büyük çoğunluğu olan 282 kişi (%55,2) **25 yaş altı**, 116 kişi ( %22,7), **26-30 yaş arası**, 37 kişi (%7,2) **31-35 yaş arası**, 37 kişi (%7,2) **36-40 yaş arası** ve 39 kişi (%7,6) sı **41 yaş üzeridir**.

**Tablo 3.15. Kümeler- Yaş Çapraz Tablo**

|              |              |                       | Kümeler           |             | Toplam |
|--------------|--------------|-----------------------|-------------------|-------------|--------|
|              |              |                       | Gelişim Odaklılar | Kayıtsızlar |        |
| YAŞ GRUPLARI | 25 yaş altı  | Değer                 | 203               | 79          | 282    |
|              |              | Yaş grupları içinde % | 72,0%             | 28,0%       | 100,0% |
|              |              | Küme içinde %         | 59,7%             | 46,2%       | 55,2%  |
|              | 26-30 yaş    | Değer                 | 73                | 43          | 116    |
|              |              | Yaş grupları içinde % | 62,9%             | 37,1%       | 100,0% |
|              |              | Küme içinde %         | 21,5%             | 25,1%       | 22,7%  |
|              | 31-35 yaş    | Değer                 | 16                | 21          | 37     |
|              |              | Yaş grupları içinde % | 43,2%             | 56,8%       | 100,0% |
|              |              | Küme içinde %         | 4,7%              | 12,3%       | 7,2%   |
|              | 36-40 yaş    | Değer                 | 24                | 13          | 37     |
|              |              | Yaş grupları içinde % | 64,9%             | 35,1%       | 100,0% |
|              |              | Küme içinde %         | 7,1%              | 7,6%        | 7,2%   |
|              | 41 yaş üzeri | Değer                 | 24                | 15          | 39     |
|              |              | Yaş grupları içinde % | 61,5%             | 38,5%       | 100,0% |
|              |              | Küme içinde %         | 7,1%              | 8,8%        | 7,6%   |

|        |                       |        |        |        |
|--------|-----------------------|--------|--------|--------|
| TOPLAM | Değer                 | 340    | 171    | 511    |
|        | Yaş grupları içinde % | 66,5%  | 33,5%  | 100,0% |
|        | Küme içinde %         | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Yaş değişkenine ilişkin kümeler incelendiğinde elde edilen diğer bulgular aşağıdaki gibidir:

340 kişiden oluşan gelişim odaklılar kümesindeki yaş dağılımında en yüksek oranı, 203 kişi (%59,7) ile **25 yaş altı** grup oluşturmaktadır, bunu 73 kişi (%21,5) ile **26-30 yaş arası** grup takip ederken, diğer yaş grupları sırasıyla 16 kişi (%4,7) **31-35 yaş arası**, 24 kişi (%7,1) **36-40 yaş arası** ve 24 kişi (%7,1) **41 yaş üzeridir**.

171 kişiden oluşan Kayıtsız Gruptaki yaş dağılımı, 79 kişi (%46,2) **25 yaş altı**, 43 kişi (%25,1), **26-30 arası**, 21 kişi (%12,3) **31-35 yaş arası**, 13 kişi (%7,6) **36-40 yaş arası** ve 15 kişi (%8,8) **41 yaş üzeridir**.

### 3.7.3. Kümelerin Eğitim Değişkenine İlişkin Farklılık Testi

Kümeleme analizi neticesinde oluşan kümelerle eğitim durumu değişkeni arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi için Tablo 3.16 de Pearson Ki Kare analizi yapılmış ve sonuçlar anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 3.16. Kümeler- Eğitim Durumu Anlamlılık Düzeyi**

|                              | Değer               |  | Serbestlik Derecesi | Asimptot Anlamlılık (2-yönlü) |
|------------------------------|---------------------|--|---------------------|-------------------------------|
| Pearson Ki Kare              | 10,278 <sup>a</sup> |  | 3                   | ,016                          |
| Benzerlik Oranı              | 10,495              |  | 3                   | ,015                          |
| Linear-by-Linear Association | 7,861               |  | 1                   | ,005                          |
| Geçerli Yanıt Sayısı         | 511                 |  |                     |                               |

a. Beklenen değeri 5'in altında olan 0 (%0) hücre bulunmaktadır.

Kümelerin “eğitim durumu” değişkenine göre nasıl ayrıldığına ilişkin bilgilerin yer aldığı Tablo 3.18’e göre sonuçları şu şekilde yorumlamak mümkündür; Araştırmamıza katılan 511 katılımcıdan 175 kişi (%34,2) **Lise mezunu**, 81 kişi (%15,9) **Ön Lisans mezunu**, 216 kişi (%42,3) **Lisans mezunu**, 39 kişi(%7,6) **Lisansüstü mezunudur**.

Gelişim Odaklı Kümeyi oluşturan 340 katılımcının eğitim seviyelerine bakıldığında; **Lise mezunu** 132 kişi (%38,8) , **Ön Lisans mezunu** 49 kişi (%14,4) , **Lisans mezunu** 137 kişi (%40,3) , **Lisansüstü mezunu** 22 kişi( %6,5) dir.

Kayıtsız Kümeyi oluşturan 171 katılımcının eğitim seviyeleri incelendiğinde; **Lise mezunu** 43 kişi ( %25,1), **Ön Lisans mezunu** 32 kişi ( %18,7), **Lisans mezunu** 79 kişi (%46,2) **Lisansüstü mezunu** 17 kişi (%9,9) dir.

**Tablo 3.17. Kümeler- Eğitim Durumu Çapraz Tablo**

|               |             |                          | Kümeler           |             | Toplam |
|---------------|-------------|--------------------------|-------------------|-------------|--------|
|               |             |                          | Gelişim odaklılar | Kayıtsızlar |        |
| EĞİTİM DURUMU | Lise        | Değer                    | 132               | 43          | 175    |
|               |             | Eğitim grupları içinde % | 75,4%             | 24,6%       | 100,0% |
|               |             | Küme içinde Yüzde %      | 38,8%             | 25,1%       | 34,2%  |
|               | Ön Lisans   | Değer                    | 49                | 32          | 81     |
|               |             | Eğitim grupları içinde % | 60,5%             | 39,5%       | 100,0% |
|               |             | Küme içinde Yüzde %      | 14,4%             | 18,7%       | 15,9%  |
|               | Lisans      | Değer                    | 137               | 79          | 216    |
|               |             | Eğitim grupları içinde % | 63,4%             | 36,6%       | 100,0% |
|               |             | Küme içinde Yüzde %      | 40,3%             | 46,2%       | 42,3%  |
|               | Lisans üstü | Değer                    | 22                | 17          | 39     |
|               |             | Eğitim grupları içinde % | 56,4%             | 43,6%       | 100,0% |

|        |                          |        |        |        |
|--------|--------------------------|--------|--------|--------|
|        | Küme içinde Yüzde %      | 6,5%   | 9,9%   | 7,6%   |
| Toplam | Değer                    | 340    | 171    | 511    |
|        | Eğitim grupları içinde % | 66,5%  | 33,5%  | 100,0% |
|        | Küme içinde Yüzde %      | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

### 3.7.4. Kümelerin Mesleki Deneyime İlişkin Farklılık Testi

Kümelere göre Mesleki deneyimde farklılaşma olup olmadığının tespiti için yapılan Pearson Ki Kare analizinde sonuçlar anlamlı çıkmıştır. Kümelerin mesleki deneyimleri farklıdır.

|   |                              |                     |                     |                               |
|---|------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|
| T |                              |                     |                     |                               |
| a |                              |                     |                     |                               |
| b |                              |                     |                     |                               |
| l |                              | Değer               | Serbestlik Derecesi | Asimptot Anlamlılık (2-yönlü) |
| o | Pearson Ki Kare              | 13,587 <sup>a</sup> | 5                   | ,018                          |
| 3 | Benzerlik Oranı              | 14,352              | 5                   | ,014                          |
| . | Linear-by-Linear Association | 6,828               | 1                   | ,009                          |
| 1 | Geçerli Yanıt Sayısı         | 511                 |                     |                               |

8 a. Beklenen değeri 5'in altında olan 0 (%0) hücre bulunmaktadır.

### Kümeler- Mesleki Deneyim Anlamlılık Düzeyi

Kümelerin “mesleki deneyim” değişkenine göre nasıl ayrıldığına bilgilerin yer aldığı Tablo 3.19’e göre sonuçları şu şekilde yorumlamak mümkündür; Gelişim odaklı kümeyi oluşturan 340 katılımcının mesleki deneyim grupları içerisindeki dağılımına bakıldığında;

**1 yıl altı** 43 kişi ( %12,6),**1-5 yıl arası** 198 kişi ( %58,2), **6-10 yıl arası** 44 kişi ( % 12,9), **11-15 yıl arası** 19 kişi ( %5,6),**16-20 yıl arası** 11 kişi ( %3,2),**20 yıl üstü** 25( %7,4) kişidir. Bu kümedeki en yüksek mesleki deneyim grubu oranı 1-5 yıl arası çalışanlara ait iken; en düşük mesleki deneyim grubu oranı ise, 16-20 yıl arasında çalışanlara aittir.

Kayıtsız kümeyi oluşturan 171 katılımcıdaki mesleki deneyim grupları içerisindeki dağılımları ise;

**1 yıl altı** 8 kişi ( %4,7), **1-5 yıl arası** 92 kişi ( %53,8), **6-10 yıl arası** 31 kişi ( % 18,1), **11-15 yıl arası** 17 kişi ( %3,3), **16-20 yıl arası** 7 kişi ( %4,1) , **20 yıl üstü** 16( %9,4) kişidir. Bu kümedeki en yüksek mesleki deneyim grubu oranı 1-5 yıl arası çalışanlara ve en düşük mesleki deneyim grubu oranı 11-15 yıl arası çalışanlara aittir.

**Tablo 3.19. Kümeler- Mesleki Deneyim Çapraz Tablo**

|  |            |                          | Kümeler           |             | Toplam |
|--|------------|--------------------------|-------------------|-------------|--------|
|  |            |                          | Gelişim Odaklılar | Kayıtsızlar |        |
|  | 1 yıl altı | Değer                    | 43                | 8           | 51     |
|  |            | Mesleki Deneyim içinde % | 84,3%             | 15,7%       | 100,0% |
|  |            | Küme içinde %            | 12,6%             | 4,7%        | 10,0%  |
|  | 1-5 yıl    | Değer                    | 198               | 92          | 290    |
|  |            | Mesleki Deneyim içinde % | 68,3%             | 31,7%       | 100,0% |
|  |            | Küme içinde %            | 58,2%             | 53,8%       | 56,8%  |
|  | 6-10       | Değer                    | 44                | 31          | 75     |
|  |            |                          |                   |             |        |
|  |            |                          |                   |             |        |

|  |             |                          |        |        |        |
|--|-------------|--------------------------|--------|--------|--------|
|  | yıl         | Mesleki Deneyim içinde % | 58,7%  | 41,3%  | 100,0% |
|  |             | Küme içinde %            | 12,9%  | 18,1%  | 14,7%  |
|  | 11-15 yıl   | Değer                    | 19     | 17     | 36     |
|  |             | Mesleki Deneyim içinde % | 52,8%  | 47,2%  | 100,0% |
|  |             | Küme içinde %            | 5,6%   | 9,9%   | 7,0%   |
|  | 16-20 yıl   | Değer                    | 11     | 7      | 18     |
|  |             | Mesleki Deneyim içinde % | 61,1%  | 38,9%  | 100,0% |
|  |             | Küme içinde %            | 3,2%   | 4,1%   | 3,5%   |
|  | 20 yıl üstü | Değer                    | 25     | 16     | 41     |
|  |             | Mesleki Deneyim içinde % | 61,0%  | 39,0%  | 100,0% |
|  |             | Küme içinde %            | 7,4%   | 9,4%   | 8,0%   |
|  | Toplam      | Değer                    | 340    | 171    | 511    |
|  |             | Mesleki Deneyim içinde % | 66,5%  | 33,5%  | 100,0% |
|  |             | Küme içinde %            | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

### 3.7.5. Kümelerin Önceki Sektöre İlişkin Farklılık Testi

Kümelere göre önceki çalışılan sektöre göre farklılaşma olup olmadığının tespiti için yapılan Pearson Ki Kare analizinde sonuçlar anlamlı çıkmıştır.(Tablo 3.20.) Kümelerin mesleki deneyimleri istatistiksel olarak farklıdır.

**Tablo 3.20. Kümeler- Önceki Sektör Anlamlılık Düzeyi**

|                              | Değer               | Serbestik Derecesi | Asimptot Anlamlılık (2-Yönlü) |
|------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|
| Pearson Ki Kare              | 10,156 <sup>a</sup> | 2                  | ,006                          |
| Benzerlik Oranı              | 10,423              | 2                  | ,005                          |
| Linear-by-Linear Association | 8,279               | 1                  | ,004                          |
| Geçerli Yanıt Sayısı         | 511                 |                    |                               |

a. Beklenen değeri 5'in altında olan 0 (%0) hücre bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcının bundan önce hangi sektörde çalıştınız sorusuna verdikleri cevaplara göre; Kümelerin “önceki sektör” değişkenine göre nasıl ayrıldığına bilgilerin yer aldığı Tablo 3.21’e göre sonuçları şu şekilde yorumlamak mümkündür;

Bundan önce çalıştığı sektör **Kamu sektörü** olan 135 katılımcıdan, 82 kişi (%60,7) **Gelişim Odaklı** kümede yer alırken, 53 kişi (%39,3) **Kayıtsız** kümede yer almaktadır. Bundan önce çalıştığı sektör **Özel sektör** olan 193 katılımcıdan, 120 kişi (%62,2) **Gelişim Odaklı** kümede yer alırken, 73 kişi (%37,8) **Kayıtsız** kümede yer almaktadır.

Şu anda çalıştığı yer ilk iş yeri olan 183 katılımcıdan, 138 kişi (%75,4) **Gelişim Odaklı** kümede yer alırken, 45 kişi (%24,6) ise **Kayıtsız** kümede yer almıştır.

**Gelişim Odaklı** kümedeki dağılıma baktığımızda en büyük yüzdeyi %40,6 ile bundan önce herhangi bir sektörde çalışmamış ve bu iş yeri kendilerinin çalıştığı **İlk İş yeri olanlar** oluştururken, **Kayıtsız** kümedeki en büyük yüzdeyi ise %42,7 ile bundan önceki çalıştığı sektör, **Özel Sektör** olanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 3.21. Kümeler- Önceki Sektör Çapraz Tablo**

|                  |              |                        | Kümeler           |             | Toplam |
|------------------|--------------|------------------------|-------------------|-------------|--------|
|                  |              |                        | Gelişim Odaklılar | Kayıtsızlar |        |
| ÖNCEKİ ÇALIŞILAN | Kamu Sektörü | Değer                  | 82                | 53          | 135    |
|                  |              | Önceki Sektör içinde % | 60,7%             | 39,3%       | 100,0% |
|                  |              | Küme içinde %          | 24,1%             | 31,0%       | 26,4%  |
|                  | Özel Sektör  | Değer                  | 120               | 73          | 193    |
|                  |              | Önceki Sektör içinde % | 62,2%             | 37,8%       | 100,0% |
|                  |              |                        |                   |             |        |

|        |        |                        |        |        |        |
|--------|--------|------------------------|--------|--------|--------|
|        |        | Küme içinde %          | 35,3%  | 42,7%  | 37,8%  |
|        | İlk İş | Değer                  | 138    | 45     | 183    |
|        | Yeri   | Önceki Sektör içinde % | 75,4%  | 24,6%  | 100,0% |
|        |        | Küme içinde %          | 40,6%  | 26,3%  | 35,8%  |
| Toplam |        | Değer                  | 340    | 171    | 511    |
|        |        | Önceki Sektör içinde % | 66,5%  | 33,5%  | 100,0% |
|        |        | Küme içinde %          | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

### 3.7.6. Önceki Sektör- Şu Anda Çalışılan Sektöre Göre

#### Farklılık Testi

Kümelerdeki katılımcılar önceki sektöre göre farklılık göstermekteydi. Kümelerin önceki sektörleri ile şu anda çalıştıkları sektörleri arasında farklılığı test etmek için yapılan Pearson Ki Kare analizinde istatistiksel olarak anlamlı bir tablo çıkmıştır.

**Tablo 3.22. Önceki Sektör – Şu Anda Çalışılan Sektör Anlamlılık Düzeyi**

|                              | Değer               | Serbestlik Derecesi | Asimptot Anlamlılık (2- Yönlü) |
|------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|
| Pearson Ki Kare              | 94,843 <sup>a</sup> | 2                   | ,000                           |
| Benzerlik Oranı              | 106,755             | 2                   | ,000                           |
| Linear-by-Linear Association | 69,824              | 1                   | ,000                           |
| Geçerli Yanıt Sayısı         | 511                 |                     |                                |

a. Beklenen değeri 5'in altında olan 0 (%0) hücre bulunmaktadır.

Tablo 3.23'e göre araştırmamızda yer alan katılımcılardan; bundan önce çalıştığı sektör **kamu sektörü** olan 135 kişiden büyük çoğunluğu olan 121 kişi (%89,6) halen **kamu sektöründe** çalışmaktadır. Geriye kalan 14 kişi (%10,4) ise **özel sektöre** geçmiştir.

Bundan önce çalıştığı sektör **özel sektör** olan 193 kişiden 112 kişi(%58) halen **özel sektörde** çalışmaya devam edip, geriye kalan 81 kişi ( %42) **kamu sektörüne** geçmiştir. Kamu sektörüne geçiş eğilimi daha fazladır.

Çalıştığı yer **ilk iş yeri** olan 183 kişiden, 110'u ( %60,1) i **özel sektörde** çalışırken, 73 kişi ( %39,9) **kamu sektöründe** çalışmaktadır. İlk iş yeri olarak da özel sektör daha büyük bir orana sahiptir.

**Tablo 3.23. Önceki Sektör- Şu Anda Çalışılan Sektör Çapraz Tablo**

|  |      |                        | SEKTÖR |       | Toplam |
|--|------|------------------------|--------|-------|--------|
|  |      |                        | Kamu   | Özel  |        |
|  | Kamu | Değer                  | 121    | 14    | 135    |
|  |      | Önceki sektör içinde % | 89,6%  | 10,4% | 100,0% |

|        |      |                                   |        |        |        |
|--------|------|-----------------------------------|--------|--------|--------|
|        |      | Şu anda çalıştığı sektör içinde % | 44,0%  | 5,9%   | 26,4%  |
|        | Özel | Değer                             | 81     | 112    | 193    |
|        |      | Önceki sektör içinde %            | 42,0%  | 58,0%  | 100,0% |
|        |      | Şu anda çalıştığı sektör içinde % | 29,5%  | 47,5%  | 37,8%  |
|        | İlk  | Değer                             | 73     | 110    | 183    |
|        |      | Önceki sektör içinde %            | 39,9%  | 60,1%  | 100,0% |
|        |      | Şu anda çalıştığı sektör içinde % | 26,5%  | 46,6%  | 35,8%  |
| Toplam |      | Değer                             | 275    | 236    | 511    |
|        |      | Önceki sektör içinde %            | 53,8%  | 46,2%  | 100,0% |
|        |      | Şu anda çalıştığı sektör içinde % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

### 3.7.7. Şu Anda Çalışılan Sektör – Yaş Değişkenlerine Göre Anlamlılık

Katılımcıların çalıştıkları sektörlerle yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığına dair yapılan Pearson Ki Kare testinde sonuçlar anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 3.24. Şu anda Çalışılan Sektör- Yaş Anlamlılık Düzeyi**

|                                 | Değer               | Serbestlik<br>Derecesi | Asimptot<br>Anlamlılık<br>(2-yönlü) |
|---------------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------------|
| Pearson Ki Kare                 | 62,990 <sup>a</sup> | 4                      | ,000                                |
| Benzerlik Oranı                 | 65,760              | 4                      | ,000                                |
| Linear-by-Linear<br>Association | 49,495              | 1                      | ,000                                |
| Geçerli Yanıt Sayısı            | 511                 |                        |                                     |

a. Beklenen değeri 5'in altında olan 0 (%0) hücre bulunmaktadır

Tablo 3.25’de ifade edilen katılımcıların dahil olduğu Yaş Gruplarının şu anda çalışılan sektörlere dağılımını gösteren bilgilere göre;

**25 yaş** altındaki katılımcıların büyük bir çoğunluğu olan %61,3’ü (n=173) **özel sektörde** çalışmaktadır. Geriye kalan %38,7’si (n=109) **kamu sektöründe** çalışmaktadır.

**26-30 yaş** arası katılımcıların %65,5’ i (n=76 kişi) **kamu sektöründe** çalışmaktayken, %34,5’i (n=40 kişi) **özel sektörde** çalışmaktadır.

**31 -35 yaş** arası katılımcıların %81,1’i (n=30) **kamu sektöründe**, %18,9’u (n=7 kişi) **özel sektörde** çalışmaktadır.

**36-40 yaş** arası katılımcıların %81,1’i (n=30) **kamu sektöründe**, %18,9’u (n=7 kişi) **özel sektörde** çalışmaktadır.

**41 yaş üstü** katılımcıların %76,9’u (n=30) **kamu sektöründe**, %23,1’i (n=9 kişi) **özel sektörde** çalışmaktadır.

Kamu sektöründeki en yüksek orana sahip yaş grubuna bakıldığında; 31-35 yaş ve 36-40 yaş grubunun eşit yükseklikte olduğu görülmektedir. Özel sektör de ise belirgin şekilde 25 yaş altı yaş grubuna dahil katılımcılar yer almaktadır.

**Tablo 3.25. Şu Anda Çalışılan Sektör - Yaş Çapraz Tablo**

|                 |                    |                 | SEKTÖR |        | Toplam |
|-----------------|--------------------|-----------------|--------|--------|--------|
|                 |                    |                 | KAMU   | ÖZEL   |        |
| YAŞ<br>GRUPLARI | 25 yaş altı        | Değer           | 109    | 173    | 282    |
|                 |                    | Yaş içinde %    | 38,7%  | 61,3%  | 100,0% |
|                 |                    | Sektör içinde % | 39,6%  | 73,3%  | 55,2%  |
|                 | 26-30 yaş<br>arası | Değer           | 76     | 40     | 116    |
|                 |                    | Yaş içinde %    | 65,5%  | 34,5%  | 100,0% |
|                 |                    | Sektör içinde % | 27,6%  | 16,9%  | 22,7%  |
|                 | 31-35 yaş<br>arası | Değer           | 30     | 7      | 37     |
|                 |                    | Yaş içinde %    | 81,1%  | 18,9%  | 100,0% |
|                 |                    | Sektör içinde % | 10,9%  | 3,0%   | 7,2%   |
|                 | 36-40 yaş<br>arası | Değer           | 30     | 7      | 37     |
|                 |                    | Yaş içinde %    | 81,1%  | 18,9%  | 100,0% |
|                 |                    | Sektör içinde % | 10,9%  | 3,0%   | 7,2%   |
|                 | 41 yaş<br>üstü     | Değer           | 30     | 9      | 39     |
|                 |                    | Yaş içinde %    | 76,9%  | 23,1%  | 100,0% |
|                 |                    | Sektör içinde % | 10,9%  | 3,8%   | 7,6%   |
| Toplam          |                    | Değer           | 275    | 236    | 511    |
|                 |                    | Yaş içinde %    | 53,8%  | 46,2%  | 100,0% |
|                 |                    | Sektör içinde % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

### 3.7.8. Kümeler- İşten Ayrılma Niyeti Anlamlılık

Kümelerde işten ayrılma niyetine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına dair yapılan Pearson Ki Kare testi sonucunda fark anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 3.26. Kümeler- İşten Ayrılma Niyeti Anlamlılık Düzeyi**

|                                 | Değer               | Serbestlik<br>Derecesi | Asimptot<br>Anlamlılık<br>(2-yönlü) |
|---------------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------------|
| Pearson Ki Kare                 | 22,215 <sup>a</sup> | 2                      | ,000                                |
| Benzerlik Oranı                 | 21,588              | 2                      | ,000                                |
| Linear-by-Linear<br>Association | 4,402               | 1                      | ,036                                |
| Geçerli Yanıt Sayısı            | 511                 |                        |                                     |

a. Beklenen değeri 5'in altında olan 0 (%0) hücre bulunmaktadır

**Tablo 3.27. Kümeler- İşten Ayrılma Niyeti Çapraz Tablo**

|                      |                                       |                        | KÜMELER              |             | Toplam |
|----------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------|-------------|--------|
|                      |                                       |                        | Gelişim<br>Odaklılar | Kayıtsızlar |        |
| İŞTEN AYRILMA NİYETİ | İşten Ayrılma<br>Niyeti Olanlar       | Değer                  | 20                   | 30          | 50     |
|                      |                                       | İşten ayrılma niyeti % | 40,0%                | 60,0%       | 100,0% |
|                      |                                       | Kümeler içinde %       | 5,9%                 | 17,5%       | 9,8%   |
|                      | Kararsızlar                           | Değer                  | 77                   | 21          | 98     |
|                      |                                       | İşten ayrılma niyeti % | 78,6%                | 21,4%       | 100,0% |
|                      |                                       | Kümeler içinde %       | 22,6%                | 12,3%       | 19,2%  |
|                      | İşten Ayrılma<br>Niyeti<br>Olmayanlar | Değer                  | 243                  | 120         | 363    |
|                      |                                       | İşten ayrılma niyeti % | 66,9%                | 33,1%       | 100,0% |
|                      |                                       | Kümeler içinde %       | 71,5%                | 70,2%       | 71,0%  |
|                      | Toplam                                | Değer                  | 340                  | 171         | 511    |
|                      |                                       | İşten ayrılma niyeti % | 66,5%                | 33,5%       | 100,0% |
|                      |                                       | Kümeler içinde %       | 100,0%               | 100,0%      | 100,0% |

511 katılımcı üzerinde gerçekleşen ankette, 50 kişinin (%9,8) işten ayrılma niyeti olduğu, 98 kişinin (%19,2) işten ayrılma konusunda kararsız olduğu ve 363 kişinin (%71,0) ise işten ayrılma niyeti olmadığı görülmektedir.

**İşten ayrılma niyeti olan** katılımcıların %60'ı (n=30 kişi) Kayıtsızlar kümesinde yer alırken %40'ı (n=20 kişi) Gelişim Odaklılar kümesinde yer almaktadır.

**İşten ayrılma konusunda kararsız olan** katılımcıların %78,6'sı (n=77 kişi) Gelişim Odaklılar kümesinde yer alırken , %21,4'ü (n=21 kişi), Kayıtsızlar kümesinde yer almaktadır.

**İşten ayrılma niyeti olmayan** katılımcıların, %66,9'u (n=243) Gelişim Odaklılar kümesindedir, %33,1'i (n=120) Kayıtsızlar kümesinde yer almaktadır.

### 3.8. Demografik ve Sosyokültürel Değişkenler Açısından İşten Ayrılma Niyeti

Bu kısımda işten ayrılma niyetinin medeni durum ve yaş değişkenine ilişkin farklılıkları sunulmaktadır.

#### 3.8.1. İşten Ayrılma ve Medeni Durum Farklılık Testleri

İşten ayrılma niyeti ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

**Tablo 3.28. İşten Ayrılma Niyeti- Medeni Durum Anlamlılık Düzeyi**

|                              | Değer               | Serbestlik Derecesi | Asimptot Anlamlılık ( 2- Yönlü) |
|------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|
| Pearson Ki Kare              | 11,300 <sup>a</sup> | 2                   | ,004                            |
| Benzerlik Oranı              | 11,012              | 2                   | ,004                            |
| Linear-by-Linear Association | 11,232              | 1                   | ,001                            |
| Geçerli Yanıt Sayısı         | 511                 |                     |                                 |

a. Beklenen değeri 5'in altında olan 0 (%0) hücre bulunmaktadır

**Tablo 3.29. İşten Ayrılma Niyeti Medeni Durum Çapraz Tablosu**

|  |                      |        |
|--|----------------------|--------|
|  | İŞTEN AYRILMA NİYETİ | Toplam |
|--|----------------------|--------|

|              |        |                        | İşten Ayrılma Niyeti Olanlar | Kararsızlar | İşten Ayrılma Niyeti Olmayanlar |        |
|--------------|--------|------------------------|------------------------------|-------------|---------------------------------|--------|
| MEDENİ DURUM | Evli   | Değer                  | 26                           | 42          | 113                             | 181    |
|              |        | Medeni Durum %         | 14,4%                        | 23,2%       | 62,4%                           | 100,0% |
|              |        | İşten Ayrılma Niyeti % | 52,0%                        | 42,9%       | 31,1%                           | 35,4%  |
|              | Bekar  | Değer                  | 24                           | 56          | 250                             | 330    |
|              |        | Medeni Durum %         | 7,3%                         | 17,0%       | 75,8%                           | 100,0% |
|              |        | İşten Ayrılma Niyeti % | 48,0%                        | 57,1%       | 68,9%                           | 64,6%  |
|              | Toplam | Değer                  | 50                           | 98          | 363                             | 511    |
|              |        | Medeni Durum %         | 9,8%                         | 19,2%       | 71,0%                           | 100,0% |
|              |        | İşten Ayrılma Niyeti % | 100,0%                       | 100,0%      | 100,0%                          | 100,0% |

Evli olan 181 katılımcıdan 26(%14,4) sı işten ayrılma niyeti taşıyor, 42(%23,3) sı kararsız ve 113(%62,4) ü işten ayrılma niyeti taşımamaktadır.

Bekar olan 330 katılımcıdan 24(%7,3) ü işten ayrılma niyeti taşıyorken, 56 (%17)sı kararsız ve 250(%75,8) i işten ayrılma niyeti taşımamaktadır.

### 3.8.2. İşten Ayrılma ve Yaş Farklılık Testleri

Yaşa göre işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir

**Tablo 3.30. İşten Ayrılma Niyeti -Yaş Anlamlılık Düzeyi**

|                                 | Değer               | Serbestlik<br>Derecesi | Asimptot<br>Anlamlılık<br>(2- Yönlü) |
|---------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------------|
| Pearson Ki Kare                 | 25,316 <sup>a</sup> | 8                      | ,001                                 |
| Benzerlik Oranı                 | 23,765              | 8                      | ,003                                 |
| Linear-by-Linear<br>Association | 18,125              | 1                      | ,000                                 |
| Geçerli Yanıt Sayısı            | 511                 |                        |                                      |

a. Beklenen değeri 5'in altında olan 0 (%0) hücre bulunmaktadır

Tablo 3.31' e göre Yaş Gruplarının işten ayrılma niyetine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

Araştırmaya katılan **25 yaş altındaki** katılımcıların büyük bir çoğunluğu olan %78'i (n=220) kişi işten ayrılma niyeti taşımamaktadır. %16 sı Kararsızken n=45 kişi , %6 sı işten ayrılma niyeti taşımaktadır n=17 kişi.

**26-30 yaş arası** katılımcıların %64,7 si n=75 kişi işten ayrılma niyeti taşımazken %23,3'ü n= 27 kişi kararsızdır. %12,1 i n=14 kişi işten ayrılma niyeti vardır.

**31 -35 yaş arası** katılımcıların %62,2 si n=23 kişi işten ayrılma niyeti taşımazken, %21,6'sı n=8 kişi kararsızdır. %16,2 si n=6 kişi işten ayrılma niyeti taşımaktadır.

**36-40 yaş arası** katılımcıların %73 ü n=27 işten ayrılma niyeti taşımazken, %16,2 si n= 6 Kararsızdır. %10,8'i n=4 kişi işten ayrılma niyeti taşımaktadır.

**41 yaş üstü** katılımcıların %46,2 si işten ayrılma niyeti taşımazken, %30,8'i n=12 kararsızdır. %23,1 'i n=9 kişi İşten ayrılma niyeti taşımaktadır

**Tablo 3.31. İşten Ayrılma Niyeti- Yaş Çapraz Tablosu**

|  | İŞTEN AYRILMA NİYETİ | Toplam |
|--|----------------------|--------|
|--|----------------------|--------|

|              |                 |                               | İşten Ayrılma Niyeti Olanlar | Kararsızlar | İşten Ayrılma Niyeti Olmayanlar |        |
|--------------|-----------------|-------------------------------|------------------------------|-------------|---------------------------------|--------|
| YAŞ GRUPLARI | 25 yaş altı     | Değer                         | 17                           | 45          | 220                             | 282    |
|              |                 | Yaş grupları içinde %         | 6,0%                         | 16,0%       | 78,0%                           | 100,0% |
|              |                 | İşten ayrılma niyeti içinde % | 34,0%                        | 45,9%       | 60,6%                           | 55,2%  |
|              | 26-30 yaş arası | Değer                         | 14                           | 27          | 75                              | 116    |
|              |                 | Yaş grupları içinde %         | 12,1%                        | 23,3%       | 64,7%                           | 100,0% |
|              |                 | İşten ayrılma niyeti içinde % | 28,0%                        | 27,6%       | 20,7%                           | 22,7%  |
|              | 31-35 yaş arası | Değer                         | 6                            | 8           | 23                              | 37     |
|              |                 | Yaş grupları içinde %         | 16,2%                        | 21,6%       | 62,2%                           | 100,0% |
|              |                 | İşten ayrılma niyeti içinde % | 12,0%                        | 8,2%        | 6,3%                            | 7,2%   |
|              | 36-40 yaş arası | Değer                         | 4                            | 6           | 27                              | 37     |
|              |                 | Yaş grupları içinde %         | 10,8%                        | 16,2%       | 73,0%                           | 100,0% |
|              |                 | İşten ayrılma niyeti içinde % | 8,0%                         | 6,1%        | 7,4%                            | 7,2%   |
|              | 41 yaş üstü     | Değer                         | 9                            | 12          | 18                              | 39     |
|              |                 | Yaş grupları içinde %         | 23,1%                        | 30,8%       | 46,2%                           | 100,0% |
|              |                 | İşten ayrılma niyeti içinde % | 18,0%                        | 12,2%       | 5,0%                            | 7,6%   |
| Toplam       |                 | Değer                         | 50                           | 98          | 363                             | 511    |
|              |                 | Yaş grupları içinde %         | 9,8%                         | 19,2%       | 71,0%                           | 100,0% |
|              |                 | İşten ayrılma niyeti içinde % | 100,0%                       | 100,0%      | 100,0%                          | 100,0% |

İşten ayrılma niyetine göre ise; **İşten Ayrılma niyetine sahip olan** 50 kişiden en yüksek yaş grubu 25 Yaş altı Grup %34,0 (n=17 kişi) iken en düşük yaş grubu ise %8 (n=4) ile 36-40 yaş arasındır.

**İşten ayrılma niyetinde kararsız** olan 98 kişiden en yüksek yaş grubu 25 Yaş Altı Grup %45,9(n=45) ve en düşük yaş grubu ise %6,1 (n=6 kişi) ile 36-40 yaş arası

**İşten Ayrılma niyeti olmayan** 363 katılımcıdan en yüksek yaş grubu 25 Yaş Altı Grup %60,6 (n=220) en düşük grup ise %5 (n=18) ile 41 yaş üstü katılımcılardır.

Böylelikle araştırmanın son hipotezi olan **“H3: İşten ayrılma niyetinde demografik ve sosyokültürel özelliklere göre farklılık vardır.”** ifadesi kısmen doğrulanmıştır. İşten ayrılma niyetinde medeni durum ve yaş değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Medeni durumu evli olanların işten ayrılma niyeti yüksektir ve 25 yaş altı grupta işten ayrılma niyetindeki yükseklik göze çarpmaktadır.

Fakat işten ayrılma niyeti ile ilgili sektör, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki deneyim, çalıştığı birim, şu anda çalışılan hastanedeki mesleki deneyim, bundan sonra çalışmak istenilen sektör değişkenleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 3.32. Hipotezler Tablosu**

| <b>Hipotezler</b>                                                                                              | <b>Sonuçlar</b>        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| H1: İşveren markası çekiciliği boyutlarında kamu ve özel hastanelerde çalışan personele göre farklılık vardır. | Doğrulanmıştır.        |
| H2: İşveren markası çekiciliği boyutlarında demografik ve sosyokültürel özelliklere göre farklılık vardır      | Kısmen Doğrulanmıştır. |
| H3: İşten ayrılma niyetinde demografik ve sosyokültürel özelliklere göre farklılık vardır.                     | Kısmen Doğrulanmıştır. |

## SONUÇ

Araştırmaya konu olan işveren markası çekiciliği, işveren markalamasının bir çıktısı olan işveren çekiciliğini ifade etmektedir. İşveren markası çekiciliğinin araştırma sahası olarak seçilen sağlık sektöründe, sağlık hizmeti sunumunun emek yoğun yapısı, meslek grubu olarak sağlık profesyonellerinin önemini artırmaktadır. Bu yüzden araştırma sağlık hizmeti sunumunda aktif rol alan meslek gruplarından biri olan hemşire meslek grubuna dahil katılımcılar üzerinde yapıldı. Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları istenilen örgüt amaçlarına ulaşabilmek için, kendi ihtiyacı olan nitelikli insan kaynağını bulma, işe yerleştirme ve örgüt içerisinde tutabilme yeteneklerine sahip olması önemlidir.

Sağlık sektöründe kamu ve özel hastanelerde çalışan işgörenler, iş yaşam döngüleri boyunca sektör değiştirme ihtimalleri vardır. Bu bağlamda, araştırmamızda hem işveren markası çekiciliği boyutlarının kamu ve özel hastanelerde çalışan personel bakımından fark olup olmadığını incelerken, hem de sağlık sektöründe kamu ve özel farketmeksizin sağlık profesyonellerinin bu konudaki eğilimi hakkında fikir vermektedir. Literatürde işveren markası kavramıyla ilişkili bir diğer faktör olan işten ayrılma niyeti de araştırma kapsamına alınmıştır.

Bu araştırma İşveren markası çekiciliğini boyutlarının kamu ve özel hastanelerde çalışan personel bakımından farklılıklarının değerlendirilmesine yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışmaya 4 kamu hastanesi ve 4 özel hastaneden kolayda örneklem yoluyla seçilen 511 hemşireye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 21 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin özellikleri özetlenmek istenirse; büyük çoğunluğunun kadınlardan oluşmaktadır. Medeni durumları incelendiğinde; çoğunluğun bekar ve yaş gruplarına göre katılım oranları incelendiğinde en yüksek katılımın 25 yaş ve altı gruptan gerçekleştiği görülmektedir. Eğitim durumlarına göre ise hemşirelerin çoğunluğu lisans mezunudur. Mesleki deneyim konusunda 1-5 yıl arası deneyimli hemşireler en yüksek orana sahiptir. Katılımcıların kamu ve özel sektörde dağılımı dengelidir. Çalıştıkları birim olarak Yoğun Bakım ve Acil Servisler ön plana çıkmaktadır. Şu andaki kurumundaki çalışma süresine dair yöneltilen soruya verdikleri cevaplara göre katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu 1-5 yıl arasında kurumda çalışmaktadır. Daha önce çalışılan sektör olarak özel sektör yüksek orana sahipken, buna yakın bir oranla ilk iş yeri deneyimi olanlar yer almaktadır. Kurum değiştirilmek istenirse öncelikli tercih edilecek sektör sorusunun cevabı olarak; büyük çoğunluğun kamu sektörüne geçmek istediği gözlemlenmiştir.

İşveren çekiciliği boyutlarına dair yapılan bir dizi geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizleri neticesinde, “kariyer gelişim değeri” “sosyal değer” “ekonomik değer” alt boyutlarında faktörleşme gerçekleşti.

Hipotezlerin test edilmesi için ilk adımda gerçekleştirilen, hiyerarşik olmayan k-ortalamalar yöntemi ile yapılan kümeleme analizinde, sağlık sektöründe kamu ve özel hastanelerde çalışan katılımcılardan işveren çekiciliği boyutlarına dair algıları benzer olan kişileri bir araya toplamak hedeflendi. İki farklı küme oluşan araştırmada birinci kümede göreceli olarak bütün faktörlere önem verildiğinden, gelişim odaklı küme olarak isimlendirildi, ikinci küme ise oluşan alt boyutlara karşı önem göstermediğinden kayıtsız küme olarak isimlendirildi. Bu önemsememenin nedeni belirgin olmadığı için, olumlu ya da olumsuz bir yönlendirme yapmak sağlıklı olmayacaktır. Bu sorunsalın ayrı bir araştırmaya konu olması önerilmektedir.

Araştırmanın temel soru cümlesi olan işveren markası çekiciliği boyutlarında kamu ve özel sektöre ilişkin farklılık olup olmadığı sorusu, Kümelerin Sektör Değişkenine İlişkin Farklılık Testi yapılarak gerçekleştirildi ve bulgulara göre kümelerin işveren çekiciliği boyutlarına dair fark vardır hipotezi

doğrulandı. Kamu hastanelerinde çalışan katılımcıların %61'i (n=170) çoğunlukla **Gelişim Odaklılar** kümesinde yer alırken ,%38'i (n=105) **Kayıtsızlar** kümesinde yer almaktadır. Özel hastanelerde çalışan katılımcıların büyük çoğunluğu olan %72'si (n=170) **Gelişim Odaklılar** kümesinde yer alırken, %28'i (n=66) **Kayıtsızlar** kümesinde yer almaktadır. Kümeler arası sonuçların birbirine yakın gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Bununla beraber az bir oranla özel hastanelerde çalışan katılımcıların gelişim odaklılar kümesinde daha fazla yer aldığı görülmektedir. Sonuç olarak kamu ve özel hastanelerin büyük çoğunluğunu gelişim odaklılar kümesinin oluşturmasıyla, her iki sektörde işveren çekiciliği boyutlarından kariyer gelişimi, sosyal değer ve ekonomik değerle ilgili gerek işveren markası çalışmalarının yapılmasının işveren çekiciliği oranlarını yükseltebileceği öngörülmektedir

Araştırma sonucunda ikinci soru cümlemiz olan, işveren çekiciliği boyutlarının demografik ve sosyokültürel değişkenlere ilişkin farklılık olup olmadığı gerekli istatistiksel testlerle analiz edildi. Kümelerde;

- Yaş değişkeni
- Eğitim durumu değişkeni
- Mesleki deneyim değişkeni
- Önceki çalışılan sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulundu.

**Yaş değişkeni** açısından hem gelişim odaklılar kümesinde hem kayıtsız kümede en yüksek orana sahip grubu 25 yaş altındakiler oluşturmaktadır. Fakat gelişim kümesindeki en düşük yaş grubu 41 yaş ve üzeri olanlar iken kayıtsız kümede en düşük orana sahip yaş grubu 36-40 yaşdır.

Araştırmanın katılanların şu anda çalışılan sektörle yaş gruplarının farklılıklarına baktığımızda 25 yaş altı çalışanların büyük çoğunluğunun %61,3 oranla özel sektörde olduğu görülmektedir. Bu durum özel hastaneler için işveren markası uygulamalarında yol gösterici olabilir. Genç çalışanları kendine çekmek

isteyen özel sağlık kuruluşları, kariyer ve gelişime, sosyal değerlere ve işletme politikaları ile paralel olarak ekonomik değerlere yatırım yapabilirler.

Ayrıca Özel hastanelerde ve Kamu hastanelerindeki 25 yaş altı bireylerin yoğunluğu, beklentileri ve istekleri birbirinden farklı Y ve Z kuşaklarının varlığına işaret edebilir. Sağlık sektöründe, insan kaynakları yönetiminde, işveren markalama ve işveren çekiciliği elde etmek için yapılacak çalışmalarda kullanılmak üzere yaş gruplarının ayrımı önemlidir.

Sağlık sektörünün geleceğinde, işveren markası çekiciliğinin sağlanmasında kullanılmak üzere işveren çekiciliğinin boyutlarının belirlenmesinde, ilerleyen yıllarda iş yaşantısında sayılarının artması öngörülen Z kuşaklarının da dahil olduğu bir araştırma önerilebilir.

**Eğitim durumu** değişkeni açısından bakıldığında; gelişim odaklı kümenin büyük yüzdesini lisans ve lise mezunları oluşturmaktadır. Kayıtsız kümede ise en yüksek grup Lisansüstü mezunu olanlardır.

Sağlık sektöründe, gelişim odaklı kümeye dahil olan gerek özel gerekse kamu hastanelerinde çalışan katılımcıların, kariyer gelişim değeri olarak adlandırdığımız işveren çekiciliği alt boyutundaki beklentilerinin sağlanabilmesi için eğitim olanak ve fırsatlarının artırılması, hizmet içi eğitimler ve gelecekteki kariyerlerine faydalı olabilecek meslekleri ile ilgili sertifikasyon programları düzenlenebilir.

Kayıtsız kümedeki en yüksek olan grubun lisansüstü mezunları olmasının yorumlanabilmesi için, daha önce belirtildiği gibi işveren çekiciliği boyutlarına önem vermeyişlerinin altındaki neden yapılacak başka bir çalışma ile belirlenebilir.

**Mesleki deneyim değişkeni** açısından bakıldığında; gelişim odaklı kümenin ve kayıtsız kümenin en yüksek orana sahip meslek deneyim grubu 1-5 yıl arasında çalışanlardır. Gelişim odaklı kümede en düşük orana sahip grup 16-20 yıllık mesleki deneyimi olan gruptur. Kümelerdeki yükseklik ve düşüklüğe dair doğru tespitin yapılabilmesi için yaş değişkeninin net belirlenmesi gereken X e Y

kuşaklarına yönelik bir çalışma önerilebilir. Böylelikle 16-20 yıllık mesleki deneyim sahibi olan bireyler arasındaki kuşak farklılıklarının işveren çekiciliği boyutlarına etkisi değerlendirilebilir.

**Önceki çalışılan sektöre** ilişkin verilere bakıldığında çalıştığı iş yeri ilk iş yeri olanların büyük çoğunluğunun, Kamu sektörünün ve Özel sektörün ise çoğunluğunun benzer oranlarda gelişim odaklı kümede yer aldıkları görülmektedir. İş yaşam döngüsünde sektörler arası değişiklikler gözlenebilir her hâlükârda sağlık sektörünün eğilimi, gelişim odaklı kümeye doğrudur. Yani işveren çekiciliğinin sağlanması açısından; kariyer gelişim değeri, sosyal değer ve ekonomik değer boyutlarında beklentileri karşılanması gereken bir işgücü arzını temsil etmektedirler.

İşveren markası uygulamalarının gerçekleştirilmesinde, katılımcıların önceki sektörü ile şu andaki çalıştığı sektör arasında oluşan farklılıklar eğilimin hangi sektöre olduğuna dair yol gösterici olabilir, bu konuyla ilgili yapılan analizler neticesinde;

Daha önce **kamu sektöründe** çalışan kişilerin çok büyük çoğunluğu halen kamu sektöründe çalışmaya devam ederken %10,4 'lük bir grup özel sektöre geçmiştir. Daha önce **özel sektörde** çalışanların yüzde %58'i halen özel sektörde çalışırken, %42'si kamu sektörüne geçmiştir. Özel hastaneler için büyük bir oranı ifade eden bu durum için, özel sektör sağlık kuruluşları kendi bünyelerinde işveren markası uygulamalarına yoğunlaşarak, etkin insan kaynakları yönetimiyle ekici bir iş yeri haline gelebilirler, zira var olan özel sektörden kamuya geçiş eğilimi, işten ayrılma maliyetleri ile yüzleşmelerine ve performans kaybına neden olabilir.

İşveren markası uygulamaları ile sağlanabilecek işveren çekiciliğinin azaltılabileceği **işten ayrılma niyeti** ile ilgili analiz sonuçlarında;

Araştırmamıza katılan katılımcıların büyük çoğunluğunun işten ayrılma niyeti bulunmadığı gözlemlenmektedir. İşten ayrılma niyeti olan katılımcıların %60'ı Kayıtsızlar kümesinde yer alırken, %40'ı gelişim odaklılar kümesinde yer almaktadır. İşten ayrılma konusunda kararsız olan katılımcıların ise büyük

çoğunluğu gelişim odaklı kümede yer almaktadır. Her ne kadar az işten ayrılma niyetleri olsa da, gelişim odaklı ve kayıtsızlar kümesinde yer alan, dolayısıyla kamu ve özel hastanelerde var olan işten ayrılma niyetindeki nedenlerin belirlenmesi, gerekli önlemlerin alınması ve iyileştirilmelerin yapılması için ileri araştırmaların yapılması önerilmektedir.

**İşten ayrılma niyeti ve medeni durum arasında** istatistiksel olarak anlamlı farklar mevcuttur. Evli ve bekar katılımcıların büyük çoğunluğu işten ayrılma niyeti taşımamaktadır. Fakat işten ayrılma niyeti olanlar ya da bu konuda kararsız olanların çoğu medeni durumu evli olanlar oluşmaktadır. Sağlık sektöründe mevcut çalışanları bünyesinde tutmak isteyen özellikle özel hastaneler, evli çalışanlarının memnuniyet ve beklentilerine ilişkin araştırmalar yaparak, işten ayrılma potansiyeli olan işgörenlerinin beklentilerine karşı farkındalık geliştirmeleri önerilmektedir.

**İşten ayrılma niyeti ve yaş değişkeni arasında** da istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur. Bütün işten ayrılma niyetlerinde en yüksek yaş grubu 25 yaş altı gruptur. Bu grubun %76'sının işten ayrılma niyeti yoktur, %16'sı kararsız ve %6'sı işten ayrılma niyetine sahiptir. Bu araştırmanın sonuçlarında; şu anda çalışılan sektörler arasında 25 yaş altı grubun %61,3'ü özel sektörde çalıştığından dolayı, işten ayrılma niyeti olan ya da kararsız olan bu yaş grubu için işveren çekiciliğini artıracak faaliyetlerin planlanması gerekir.

Sağlık sektöründe, özel hastanelerin ve kamu hastanelerinin kendilerine göre hedef ve amaçları mevcuttur. Araştırmanın başında ifade edildiği gibi, ülkemizin geçerli olan sağlık politikası vizyonu ile her iki hastane türü için de ortak hedef kalitedir, çalışan memnuniyetidir dolayısıyla bu hedefler için kullanılabilecek etkin araçlardan birisi işveren markasıdır. Özel sektörde yer alan hastaneler için bu ortak hedefin dışında, sürdürülebilir rekabet avantajı açısından, doğru işgücüyle var olmak ve devam etmek adına, işveren markası uygulamalarıyla işveren çekiciliğini sağlaması önemlidir.

Araştırmamız neticesinde, özel hastanelerde ve kamu hastanelerinde çalışan personelin İşveren çekiciliği alt boyutlarına duyarlılığını kariyer gelişim

değeri, ekonomik değer ve sosyal değer olarak belirlendi. Bu bağlamda uygulanacak işveren markalaması faaliyetlerde üst yönetimin desteği son derece önemlidir. Zira bu faaliyetler bir dizi maliyetleri beraberinde getiren fakat uzun dönemde rekabet avantajı sağlaması umulan yatırımlardır.

Sağlık sektöründe bulunan işverenlere verilecek öneriler, işverenlerin farklılık gösteren insan kaynakları yapısı, örgüt kültürü ve işgörenden beklentileri nedeniyle çeşitlilik gösterebilir. Bu bağlamda işveren çekiciliğini hedefleyen kurumların ilk hedefi farkındalık olmalıdır. Bundan sonra işveren markası uygulamaları faaliyetlerinin yön haritasını çizmek üzere, insan kaynakları yönetimi açısından kurumsal hedeflerini belirlemeleri gerekmektedir. Bir diğer adım ise mevcut çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına hangi mesajları vermek istediklerini, doğru adayları bünyesinde buluşturmak için kendi beklentilerini ve kurum kültürlerini dile getirmede hangi mecraları kullanacaklarını belirlemelidirler. Son olarak en kritik noktalardan birisi de işgörenlerin beklentilerini ve tercihlerini anlamada gösterecekleri önemi, vaatleriyle tutarlı yaklaşımlar sergileyerek göstermeleri, bu konuda etkin bir yol kat etmeleri için uygun bir zemin oluşturacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet C.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bölüm 3, İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, Yenilenmiş 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları 2013, s. 87-162.
- Allen, David G.: **A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover**, Retaining talent, Alexandria, VA, USA, 2008, The SHRM Foundation, pp. 2-57. (Çevrimiçi), <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>, 01.06.2019.
- Alpar, Reha : **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1**, Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 2.bs, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, Aktaran: Turhan Erkmen, Cenk A. YÜKSEL, “Tüketicilerin Alışveriş Davranış Biçimleri ile Demografik ve Sosyo Kültürel Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 8, No:2, 2008, s.683-727
- Ambler, Tim, Barrow, Simon: “The employer brand”, **Journal of Brand Management**, Vol:4, Issue: 3, 1996, pp. 185–206
- Ardıç Kadir, Gündoğmuş Emine: “Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi, **Journal of Behavior at Work**, vol.1,no.1,2016

Backhaus,Kristin, "Conceptualizing and researching employer branding", **Career Development International**, Vol: 9 Issue: 5 , 2004, p. 505.

Backhaus,  
Kristin, Stone,  
Brett A., Heiner,  
Karl: "Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness", **Business&Society** , Vol:41 Issue:3, 2002, pp. 292-318.

Barrow, Simon,  
Mosley, Richard: **The Employer Brand.** İstanbul: Realta Danışmanlık,2005, Aktaran:Kadir Ardiç, Emine Gündoğmuş,"Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi, **Journal of Behavior at Work**, vol.1,no.1,2016

Barrow Simon,  
Mosley Richard: **The employer brand: bringing the best of brand management to people at work**, Wiley, England, 2005, p. 164

Baş, Türker: **İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı**, İstanbul, Optimist Yayınları, 2011, s. 40-46

Berthon Pierre,  
Ewing Micheal,  
Hah Li Lian: "Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness in Employer Branding" **International Journal of Advertising**,24(2), 2005,pp. 151-168.

Donabedian,  
Avedis: "Institutional and Professional responsibilities in quality assurance", **Quality Assurance in Health Care**, vol.1,no.1, p.4

Durmuş, Beril,  
Yurtkoru, Serra,  
Çinko, Murat : **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, 6.bs, İstanbul, Beta Yayınevi

- Ehrhart, Karen H., Ziegert, Jonathan C.: “Why Are Individuals Attracted to Organizations?”, **Journal of Management**, Vol: 31, Issue: 6, 2005, pp. 901-919.
- Gomes, Daniel Roque, Figueiredo, Ines, Ribeiro, Neuza: “Analysing applicant's attraction with social networks on both sides of the table: those who recruit and those who are recruited have a compatible performance?”, **Journal of HRM**, Vol: XIX, No: 2, 2016, pp. 18-30.
- Gözen, Ebru: “Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 4(1)-2016 s. 70-80.
- Gözen, Ebru: “İşveren Markası Ölçeği Geliştirme ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2016
- Kaya, Sıdıka: **Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ankara, Pelikan Yayınevi, 2005 s. 4.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 14. bs., İstanbul, Beta Basım, 2013, s. 625.
- Love, Linda F. , Singh, Parbudyal: “Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys”, **Journal of Business and Psychology**, 26(2), 2011, pp. 175-181.
- Melin, Emma: “Employer branding: likenesses and differences between external and internal employer brand images”, Master's Thesis Employer Branding, 2005.

- Mobley, William H.: "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research." ,**The Academy of Management Review**, Vol:7, No: 1, 1982, pp. 111-116. (Çevrimiçi)  
<http://www.jstor.org/stable/257255>, 10.06.2019.
- Moroko, Lara ,  
Uncles, Marc D.: "Characteristics of successful employer brands", **Journal of Brand Management**, Volume:16, Issue:3, 2008, p. 160.  
(Çevrimiçi)  
[https://www.researchgate.net/publication/240644238\\_Characteristics\\_of\\_successful\\_employer\\_brands](https://www.researchgate.net/publication/240644238_Characteristics_of_successful_employer_brands), 27.05. 2019.
- Ong, Lin Dar : "Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants", **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, Vol: 5(9) ,2011, pp. 1088-1092
- Öksüz, Burcu: "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Sayı :7(2), 2013, s. 14-31.
- Ören, Kemal,  
Yüksel,Hilmi: "Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi" **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 2012, Sayı: 12(3), s. 31-52. , (Çevrimiçi),  
<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1232.pdf>, 09.06.2019
- Ötken, Ayşe B.,  
Yolbulan Elif: **Şimdi işveren markası zamanı**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2015, s. 31.
- Özer, Emine K.: "Etkili Liderlik İle Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi Ve Bir Araştırma", İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2019.
- Özgen, Ebru,  
Akbayır,Zuhal.: "İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması", **Erciyes İletişim Dergisi**, C.II, No:1, 2011, s.76-86.

Rosethorn, Helen: **The employer brand: Keeping faith with the deal**, Gower Publishing, Burlington, 2009, p.20

Sadullah, Ömer,,: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bölüm 1, İnsan Kaynakları Yönetime Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı Önemi Ve Çevresel Faktörler, Yenilenmiş 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları 2013, s. 1-46

Sağlık Bakanlığı Türkiye Sağlıkta Kalite Sistemi, (Çevrimiçi), <https://kalite.saglik.gov.tr/TR,8785/turkiye-saglikta-kalite-sistemi.html> , 11.06.2019

Sivertzen, Anne-Mette, Nilsen Eddy Ragnhild, Olafsen, Anja H.,: "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 22 Issue: 7, 2013, pp. 473-483.

Stets, Jan E. , Burke, Peter J.: "Identity Theory and Social Identity Theory", **Social Psychology Quarterly**, Vol: 63, Issue:3, September 2000, pp. 224-237.

Tabachnick, Barbara G., Fidell, Linda S.: **Using multivariate statistics**, 6th ed. Boston, 2013, Pearson Education, Aktaran: Julie PALLANT, "SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS Çev: Sibel BALCI, Berat AHI, **SPSS Kullanma Kılavuzu: SPSS ile Adım Adım Veri Analizi**, Ankara, Anı yayıncılık, 2016

Tavşancıl, Ezel: **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, 4. bs., Ankara, Nobel Yayıncılık, 2014

Tengilimoğlu, Dilaver: **Sağlık Hizmetleri Pazarlaması**, 2. bs, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012, s. 383

Terlemez, Ayşe Gül: "İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği", Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademi Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012.

Ülgen Hayri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 6. Baskı, İstanbul, Beta  
Mirze S. Kadri: Yayınları, 2013, s. 119.

## **EK-1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ 1. BÖLÜM**



### ANKET FORMU

Sayın katılımcı;  
Ekte sunulan anket Sağlık Çalışanlarında İşveren Markası Çekiciliği düzeylerini belirlemek amacı ile hazırlanmıştır. Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Yüksek Lisans tezi için hazırlanmış olup, Doç. Dr. Cenk Arsun YÜKSEL'in danışmanlığında yürütülecektir. Anketteki veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve bireysel değerlendirilmeyecektir. Bütün soruları yanıtlamanız araştırmanın sonuca ulaşması için önemlidir.

Değerli vakitlerinizi ayırdığınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Ayşe Esra YAVUZ

### BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki sorular işveren markası çekiciliği ile ilgilidir. Bu sorulara yanıt verirken bir iş yerinde bulunması gerektiğini düşündüğünüz genel özelliklere göre cevap veriniz. Bu ölçekte **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**, seçeneklerinden birini tik ( X ) koyarak cevaplandırınız.

| SORU NO | SORULAR                                                                                                          | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|         | <b>Bir iş yerinde;</b>                                                                                           | <b>1</b>                | <b>2</b>     | <b>3</b>   | <b>4</b>    | <b>5</b>               |
| 1.      | Eğlenceli bir çalışma ortamının varlığı benim için önemlidir.                                                    |                         |              |            |             |                        |
| 2.      | Mutlu bir çalışma ortamı olmalıdır.                                                                              |                         |              |            |             |                        |
| 3.      | Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahip olmak benim için önemlidir.                                  |                         |              |            |             |                        |
| 4.      | İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olmak benim için önemlidir.                                               |                         |              |            |             |                        |
| 5.      | Üstlerle iyi ilişkilere sahip olmak benim için önemlidir.                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 6.      | İşletmenin ortalamasının üzerinde ücret sunması benim için önemlidir.                                            |                         |              |            |             |                        |
| 7.      | İşletmede iş güvencesi olmalıdır.                                                                                |                         |              |            |             |                        |
| 8.      | İşletme içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması benim için önemlidir.                                          |                         |              |            |             |                        |
| 9.      | Departmanlar arası deneyim elde etme imkânının olması benim için önemlidir.                                      |                         |              |            |             |                        |
| 10.     | Cazip ve kapsamlı ödeme paketi (Yemek ücreti, bireysel emeklilik, prim vs. ) olmalıdır.                          |                         |              |            |             |                        |
| 11.     | Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda iyi hissetmek benim için önemlidir.                                   |                         |              |            |             |                        |
| 12.     | Yönetim tarafından tanınmak ve takdir edilmek benim için önemlidir.                                              |                         |              |            |             |                        |
| 13.     | Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamak olmalıdır.                                |                         |              |            |             |                        |
| 14.     | Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda kendime güvenimin artması benim için önemlidir.                       |                         |              |            |             |                        |
| 15.     | Çalıştığım işletme kariyerimi geliştirecek deneyimler kazandırmalıdır.                                           |                         |              |            |             |                        |
| 16.     | Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunmalıdır.                                                       |                         |              |            |             |                        |
| 17.     | Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmalıdır.                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 18.     | Çalıştığım işletme hem yaratıcılığa değer vermeli hem de bundan faydalanmalıdır.                                 |                         |              |            |             |                        |
| 19.     | İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü olmalıdır.                                                |                         |              |            |             |                        |
| 20.     | Başka bir işletmede öğrenilen bilgileri çalıştığım işletmede uygulama fırsatının verilmesi benim için önemlidir. |                         |              |            |             |                        |
| 21.     | Öğrenilen bilgileri başkalarına öğretme/aktarma fırsatının verilmesi benim için önemlidir.                       |                         |              |            |             |                        |
| 22.     | Benimseme ve aidiyet hissinin olması benim için önemlidir                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 23.     | Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışmak benim için önemlidir.                                               |                         |              |            |             |                        |
| 24.     | Çalıştığım işyeri tüketici odaklı olmalıdır.                                                                     |                         |              |            |             |                        |
| 25.     | Çalıştığım işletme insana değer vererek topluma katkı sağlamalıdır.                                              |                         |              |            |             |                        |

### EK-2: ANKET FORMU ÖRNEĞİ 2. ve 3. BÖLÜM

## İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki sorular işveren markası çekiciliği ile ilgilidir. Bu sorulara yanıt verirken şu anda çalıştığınız mevcut iş yerinizi düşünerek cevap veriniz. Bu ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini tik ( X ) koyarak cevaplandırınız.

| SORU NO | SORULAR                                                                                                      | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|         | <b>Şu an çalıştığım işyerinde;</b>                                                                           | <b>1</b>                | <b>2</b>     | <b>3</b>   | <b>4</b>    | <b>5</b>               |
| 1.      | Eğlenceli bir çalışma ortamına sahibim.                                                                      |                         |              |            |             |                        |
| 2.      | Mutlu bir çalışma ortamına sahibim.                                                                          |                         |              |            |             |                        |
| 3.      | Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarım var.                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 4.      | İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerim var.                                                                       |                         |              |            |             |                        |
| 5.      | Üstlerle iyi ilişkilere sahibim.                                                                             |                         |              |            |             |                        |
| 6.      | Çalıştığım işletme ortalamanın üzerinde bir ücret sunmaktadır.                                               |                         |              |            |             |                        |
| 7.      | Çalıştığım işletmede iş güvencesi vardır.                                                                    |                         |              |            |             |                        |
| 8.      | Çalıştığım işletmede terfi fırsatları iyidir.                                                                |                         |              |            |             |                        |
| 9.      | Departmanlar arası deneyim elde etme imkânım var.                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 10.     | Çalıştığım işletmede cazip ve kapsamlı ödeme paketi (Yemek ücreti, bireysel emeklilik, prim vs. ) mevcuttur. |                         |              |            |             |                        |
| 11.     | Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda iyi hissediyorum                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 12.     | Yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.                                                           |                         |              |            |             |                        |
| 13.     | Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır.                                   |                         |              |            |             |                        |
| 14.     | Bilinen bir işletmede çalışmak kendime güvenimi artırıyor.                                                   |                         |              |            |             |                        |
| 15.     | Çalıştığım işletme kariyerimi geliştirecek deneyimler kazandırıyor.                                          |                         |              |            |             |                        |
| 16.     | Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunuyor.                                                      |                         |              |            |             |                        |
| 17.     | Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunuyor.                                                |                         |              |            |             |                        |
| 18.     | Çalıştığım işletme hem yaratıcılığa değer veriyor hem de bundan faydalanıyor.                                |                         |              |            |             |                        |
| 19.     | İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlüdür.                                                   |                         |              |            |             |                        |
| 20.     | Başka bir işletmede öğrendiğim bilgileri çalıştığım işletmede uygulama fırsatı veriliyor.                    |                         |              |            |             |                        |
| 21.     | Öğrenilen bilgileri başkalarına öğretme/aktarma fırsatı veriliyor.                                           |                         |              |            |             |                        |
| 22.     | Çalıştığım iş yerini benimsiyor ve aidiyet hissi duyuyorum.                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 23.     | Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışıyorum.                                                             |                         |              |            |             |                        |
| 24.     | Çalıştığım işyeri tüketici odaklıdır.                                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 25.     | Çalıştığım işletme insana değer vererek topluma katkı sağlamaktadır.                                         |                         |              |            |             |                        |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

| SORU NO | SORULAR                                                          | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|         | <b>Bana göre;</b>                                                | <b>1</b>                | <b>2</b>     | <b>3</b>   | <b>4</b>    | <b>5</b>               |
| 1.      | Profesyonel iş yaşantısında gerektiğinde kurum değiştirilebilir. |                         |              |            |             |                        |
| 2.      | Gerektiği zaman istifa etmek normaldir.                          |                         |              |            |             |                        |
| 3.      | İşe başlanılan yerde emekli olunmalıdır.                         |                         |              |            |             |                        |
| 4.      | Değişik iş olanakları bulunduğu anda iş değiştirmek faydalıdır.  |                         |              |            |             |                        |

### EK-3: ANKET FORMU ÖRNEĞİ 4. BÖLÜM

#### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM- KİŞİSEL BİLGİLER

|                                                                                  |                   |                   |                  |                      |                 |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|----------------------|-----------------|---------------------|
| Cinsiyet                                                                         | Kadın ( )         | Erkek ( )         |                  |                      |                 |                     |
| Medeni Durum                                                                     | Evli ( )          | Bekar ( )         |                  |                      |                 |                     |
| Yaş                                                                              | 25 ve altı ( )    | 26-30 ( )         | 31-35 ( )        | 36-40 ( )            | 41 ve üzeri ( ) |                     |
| Eğitim Durumu                                                                    | İlkokul ( )       | Lise ( )          | Ön lisans ( )    | Lisans ( )           | Lisansüstü ( )  |                     |
| Mesleki Deneyim                                                                  | 1 Yıl ve altı ( ) | 1-5 Yıl ( )       | 6-10 Yıl ( )     | 11-15 Yıl ( )        | 16-20 Yıl ( )   | 20 Yıl ve üzeri ( ) |
| Çalıştığı Birim                                                                  | Dahili Birim ( )  | Cerrahi Birim ( ) | Çocuk Birimi ( ) | Yoğun Bakım Acil ( ) | Diğer ( )       |                     |
| Bu kurumdaki çalışma süreniz                                                     | 1 Yıl ve altı ( ) | 1-5 Yıl ( )       | 6-10 Yıl ( )     | 11-15 Yıl ( )        | 16-20 Yıl ( )   | 20 Yıl ve üzeri ( ) |
| Bu kurumdan önce çalıştığınız bir önceki sektör                                  | KAMU SEKTÖRÜ ( )  | ÖZEL SEKTÖR ( )   | İLK İŞ YERİM ( ) |                      |                 |                     |
| Kurum değiştirmek isteseniz öncelikli olarak hangi sektörde çalışmak istersiniz? | KAMU SEKTÖRÜ ( )  | ÖZEL SEKTÖR ( )   |                  |                      |                 |                     |

## EK-4: ETİK KURUL KARARI

Tarih ve Sayı: 10/09/2018-241413



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu  
Başkanlığı



Sayı :35980450-663.05-  
Konu :Ayşe Esra YAVUZ

Sayın Ayşe Esra YAVUZ

İlgi :17/08/2018 tarihli, 80066 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2018/159 dosya numaralı "İşveren Markası Çekiciliği Boyutlarının Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Personel Bakımından Farklılıklarının Değerlendirilmesine Yönelik Pilot Bir Araştırma" konu başlıklı çalışma Kurulumuzun 03.09.2018 tarih 07 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalı  
Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ  
Başkan

EK :  
1-Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

10/09/2018 B.İşl. : S.ARIK

Doğrulamak için:<http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BE6E0ZARA>

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Süleyman ARIK Dahili : 10689

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü  
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul  
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88  
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

