

İşveren Markası Yönetiminin Çalışan Deneyimi Bağlamında Değerlendirilmesi: İK Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma

Evaluation of Employer Brand Management in the Context of Employee Experience: A Research on HR Managers

Mustafa ATSAN *

İşveren markalaşmasının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Şirketler arası yetenek savaşlarının olduğu bu dönemde markalaşmanın sadece ürün veya hizmet açısından değil işveren açısından da ele alınması önem teşkil etmektedir. Hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel adaylar, kurumlarının etkinliği ve kendilerine sağlayacağı faydaları göz önünde bulundurmaktadır. Bu yüzden, çalışanların faydasına yönelik yapılacak her faaliyetin ve yaşatılan her deneyimin işveren markalaşmasına olumlu etkileri olmaktadır. Bu durum çalışanların bağlılığına ve motivasyonuna olumlu şekilde etki ettiği gibi potansiyel adayların da işletmeleri tercih etmelerine sebebiyet vermektedir. Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı ve vasıflı personelin önemli olduğu günümüzde çalışanların işletme ve işveren tercihini etkileyen bazı etkenlerinin olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası uygulamalarına yönelik görüşlerini çalışan deneyimi bağlamında ele alarak ortaya koymaktır. Alan yazında işveren markası yönetiminin çalışan deneyimine yönelik bir çalışmaya rastlanılmamasından ötürü bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma deseni olarak fenomenolojik desen kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Mersin ve Adana illerinde faaliyet gösteren ve insan kaynakları derneklerinde yer alan 8 insan kaynakları yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcılara e-görüşme yöntemi kullanılarak e-mail yoluyla ulaşılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Literatür taraması sonucunda işveren markasının üç alt boyuttan oluşturulan sorulara verilen cevapların analizine göre insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası boyutlarından fonksiyonel ve ekonomik boyutlara yönelik algı düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Psikolojik boyutta yer alan sosyal sorumluluk ile ilgili farkındalık ve algı düzeylerinin ise düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

ANAHTAR KELİMELELER

İşveren markası, yönetim, insan kaynakları, çalışan deneyimi

ABSTRACT

The importance of employer branding is increasing day by day. In this period when there are talent wars between companies, it is important to consider branding not only in terms of product or service but also in terms of the employer. Both current employees and potential candidates consider the effectiveness of their organization and the benefits it will bring to them. Therefore, every activity to be carried out for the benefit of the employees and every experience provided has positive effects on employer branding. This situation not only has a positive effect on the loyalty and motivation of the employees, but also causes potential candidates to prefer businesses. In today's world, where competition is intense and qualified personnel are important, it is known that there are some factors that affect the business and employer preference of employees. In this context, the aim of this study is to reveal the views of human resources managers on employer branding practices in the context of employee experience. It is thought that this study will contribute to the literature since there is no study on employee experience of employer brand management in the literature. In this study, qualitative research method was preferred. Phenomenological design was used as the research design: The study group of the research consists of 8 human resources managers operating in Mersin and Adana provinces and taking part in human resources associations. Participants were contacted via e-mail using the e-interview method. The collected data were analyzed by content analysis method. As a result of the literature review, according to the analysis of the answers given to the questions created from the three sub-dimensions of the employer brand, it was found that the perception levels of human resources managers towards the functional and economic dimensions of the employer brand dimensions were high. It was concluded that the level of awareness and perception about social responsibility in the psychological dimension was low.

KEYWORDS

Employer brand, Management, Human resources, Employee experience

Makale Geliş Tarihi / Submission Date	Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance
24.02.2024	02.04.2024
Atıf	Atsan, M. (2024). İşveren Markası Yönetiminin Çalışan Deneyimi Bağlamında Değerlendirilmesi: İK Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 27 (1), 294-307.

GİRİŞ

İşveren markası son dönemlerde önemi ortaya çıkmaya başlayan bir kavramdır. Rekabetin ve alternatiflerin artış göstermesi bu durumun sebebi olarak belirtilebilir. Bu rekabet ortamı kapsamında yetenekli ve potansiyelli çalışanları kendi kurumlarına çekmek ve mevcut çalışanları elde tutmak için işveren markası uygulamalarının önemli olduğu belirtilmektedir (Vasantha ve Vinoth, 2014). Bu sayede işletmelerin birçok işletme arasından tercih edilebilme ihtimalleri yüksek olmaktadır. Bu yüzden işletmeler yetenekli çalışanların kendilerini tercih etmeleri açısından çalışanların zihninde, çalışılabilecek işveren algısını oluşturmak için kendilerini iyi bir şekilde konumlandırmaları gerekmektedir (Fasih, Jalees ve Khan, 2019). Bu da işveren markası uygulamalarını sağlıklı bir biçimde yaparak gerçekleştirilebilir. Sağlıklı bir işveren markası uygulamalarının temelinde ise çalışanlara ve adaylara sunulan olumlu deneyimler yatmaktadır. Doğru strateji ile yönetilen işveren markasının çalışanların iş tatminine olumlu etkileri olacağı belirtilmektedir (Verçiç, 2021). İş tatmini yaşayan çalışanların da kurumlarına olan bağlılığı yüksek olacağı gibi potansiyel adayların da tercih edeceği bir kurum olacaktır.

Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası yönetimi konusunda görüşlerini ve farkındalık düzeylerini ortaya koymaktır. İşveren markası yönetiminin temelinde çalışanlara yaşıttılan olumlu deneyimler olmasından ötürü, bu çalışmada işveren markası yönetiminin çalışan deneyimi bağlamında ele alınması amaçlanmıştır.

1. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI

Alternatiflerin çok fazla olduğu günümüzde bireyler tarafından fark edilmek ve tercih edilebilmek için işletmelerin farklılaşmayı sistemlerine entegre etmeleri gerekmektedir. Farklılaşmak sadece ürün veya hizmet ile ilgili olmamaktadır. İşletmeler çalışanlar tarafından da tercih edilmesi için işverenlerinin de farklılaşması ve markalaşması gerekmektedir. Bu bağlamda işveren markası son yıllarda üzerine çok fazla konuşulan ve önem verilen kavram olarak ön plana çıkmaktadır.

İşveren markası, işletmelerin işgörenlerine hem ekonomik hem de manevi şekilde kazanç sağlayarak iş yaşamında farklı ve eşsiz tecrübeleri yaşatmak şeklinde belirtilmektedir (Edwards, 2010). Bununla birlikte, işveren markası bir kurumun aday ya da mevcut çalışanlarına çalıştıkları kurum için pişmanlık duymayacakları izlenimini sunmayı amaçlamaktadır (Lloyd, 2002). Diğer bir ifadeyle, işletmelerin çalışanların tercih sebebi olmak istemeleri şeklinde belirtilebilir. Bir başka tanımda ise, Theurer ve diğ. (2016), işveren markasını bir kimlik oluşturma süreci ve yöneticilerin ilgi çekici imajı olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere sadece işletmenin ismi veya verdiği maaş dışında yöneticilerin imaj ve itibarı da çalışanlar üzerinde etkili olabilmektedir. Tüm bu tanımlar göstermektedir ki, işveren markasının dış müşterileri çekmenin veya yönetimin dışında iç müşteriler yani çalışanların da yönetilmesi için önem arz etmektedir. Bu durumu destekler nitelikte olarak Bostancıoğlu (2019) çalışmasında, işveren markası yönetimi konusunda algıları yüksek olan işgörenlerin, çalıştıkları işletmelere yüksek düzeyde bağlılık gösterdiğini belirtmektedir.

İşveren markası kavramını ilk olarak ortaya atan Ambler ve Barrow (1996) bu kavramı işletme sahipleri ya da yöneticiler tarafından işgörelere sağlanan ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik yararlar şeklinde belirtmektedirler. Ekonomik fayda, işverenlerin çalışanlarına yönelik maddi ve performansla yönelik teşviklerdir. Fonksiyonel fayda, çalışanların kariyer yönetimi ve diğer açılardan sağladığı faydalardır. Psikolojik fayda ise, işgörenin kurumuna olan bağlılığına, amaç ve duygularına yönelik faydalar şeklinde tanımlanmaktadır. Tüm bu tanımlara istinaden, işgörenlerin sadece ekonomik açıdan motive ve mutlu olmadığı anlaşılmaktadır. Fonksiyonel ve psikolojik açıdan da çalışanların mutlaka beslenmesi gerekmektedir. Bunun nedeni olarak ise, Z kuşağının iş hayatına dahil olması şeklinde belirtilebilir. Çünkü Z kuşağı maddi kazancın ötesinde farklı beklentileri olan bir kuşaktır. Örneğin teknolojinin içinde doğan bu kuşak için ofislerin daha modern ve teknolojik açıdan donanımlı olması beklenmektedir (Mithcell, 2008). Diğer yandan özgürlükçü ve kişisel ihtiyaçlara daha çok önem vermelerinden dolayı iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma saatleri gibi deneyimlerin bu kuşağı cezbetme konusunda önem arz ettiği belirtilmektedir (Schawbel, 2016).

Alan yazında, işveren markasının çalışanlar ve işletmeler için bazı faydalarının olduğu görülmektedir. Bu faydaları şu şekilde belirtebiliriz (Baş, 2011);

- İşgörenlerin motivasyon ve verimliliklerinde artış
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasına
- İşe alım konusunda maliyetlerin düşmesine
- Örgütün rakipleriyle olan rekabet avantajını ele geçirmesi.

Bu olumlu etkiler göz önüne alındığında işveren markası kavramının insan kaynakları yönetimindeki yeri yadsınamaz derecede önemli olduğu gözükmektedir. İnsan kaynakları işe alımlarda adayların kendilerini tercih

etmeleri açısından işveren markalamasına önem vermesi gerekmektedir. Bu bağlamda insan kaynaklarının işveren markasına olan etkilerini Gaddam (2008) şu şekilde belirtmektedir;

- İşe alımlarda başarı oranının artması
- İşten ayrılanların en aza indirgenmesi
- İş atmosferini çalışanlara uygun olarak mükemmelleştirmek
- Çalışanlarına farklı çalışma alanlarını sunma.

Bu bahsedilen olumlu etkiler ve faydaların hem mevcut çalışan bireyler hem de işletmeyi tercih edecek olan bireyler açısından önemli olmasının dışında işletmelerin başarı ve rakiplerine karşı üstünlüğü açısından da önem arz etmektedir.

Tüm bu çalışmalar göz önüne alındığında güçlü bir işveren markası stratejisine sahip olmanın hem çalışanlar hem de işletmeler açısından avantajlı ve rakiplere karşı üstünlüğü ele alma konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

2. ÇALIŞAN DENEYİMİ

Çalışan deneyimi kavramı, işgörenlerin işe alındıkları andan itibaren işten ayrılışlarına kadar geçen sürede ki yaşamış oldukları tecrübeler şeklinde tanımlanmaktadır (Başaran ve Ünal, 2022). Başka bir tanıma göre ise, işe alım öncesinden başlayan dönemi takip eden işe giriş, eğitim, ilerleme, çalışanın aidiyeti, performans ölçümü ve işletmeden ayrılırken vermiş olduğu geri dönütlerin bütünü şeklinde ifade edilmektedir (Morgan, 2017). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere iş başvurusu yapacak adayların deneyimlerinin iş arayış evresinde başladığı görülmektedir. Maylett ve Wride (2017) ise çalışan deneyimini, işgörenlerin çalışmaya başladıkları kurumlarda almış oldukları elektrik sonucunda edinmiş oldukları izlenim şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir tanımda ise, çalışan deneyiminin çalışanların çalıştıkları işletmede görev ve sorumluluklarına ilişkin algıları ve gözlemleri şeklinde ifade edilmektedir (Ramachandran ve Manickam, 2020). Diğer yandan işveren markasının sadece çalışılan kurumdan alınan izlenim olarak algılanmaması gerekmektedir. Çalışanların şirket içinde çalışan diğer işgörenlerle olan etkileşimleri de işveren markasını etkilemektedir. Bu bağlamda çalışan deneyimi kavramı işgörenlerin şirketle ve şirket çalışanlarıyla olan sinerjinin bütünsel olarak değerlendirilmesi şeklinde belirtilmektedir (Harlett, 2022'den akt; Elmin ve Ulaştırın, 2023). Bu bilgiler ışığında, işletmelerin tercih edilebilmek adına çalışanlara her açıdan olumlu deneyim yaşatmak için işveren markasına önem vermeleri gerektiği belirtilebilir (Sokro, 2012). Bununla birlikte, çalışan deneyimi, işe alımlar konusunda işletmeler açısından itibar oluşturma çabası, çalışanlar arasında daha fazla bağlılığı artırma ve birlikte bilgi üretme açısından önemli olduğu düşünülmektedir (Yohn, 2020). Örgütte çalışan bireylerin işe başladıkları kurumun çalışılmaya uygun olup olmadığı ile ilgili düşüncelerinin temelinde yaşadıkları deneyimler yatmaktadır. Bu kapsamda, çalışan deneyiminin amacı, yöneticilerin işgörenlerinin kendilerini rahat hissedeceği bir çalışma ortamını onlara sunmaları gerektiği şeklinde belirtilebilir. Green (2016) çalışmasında çalışma ortamını üç kategori altında incelemiştir. Bu kategoriler şu şekilde belirtilmektedir;

- **Fiziksel Ortam:** İşgörenlerin fiziksel çalışma içinde buldukları ve işlerini yaptıkları yerdir. Çalışan deneyimi bağlamında değerlendirildiğinde fiziksel ortamın herhangi bir olumsuzluğu çalışanların motivasyonlarını olumsuz şekilde etkileyecektir. Bu yüzden çalışan deneyiminde fiziksel ortamın payı büyüktür. Fiziksel ortamın önemi bağlamında, çalışanların açık ofiste çalışma deneyimini incelemeyi amaçlayan bir araştırmada, çalışanların açık ofis ortamını kişisel hale getirmek istedikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Gerçek, 2022a). Bu nedenden dolayı yöneticilerin iyi bir çalışan deneyimi oluşturmaları için çalışanlarının fikir ve düşüncelerini önemsemeleri gerekmektedir.

- **Teknolojik Ortam:** Günümüz teknoloji çağında işletmede çalışan bireylerin teknoloji anlamında beslenmesi önemlidir. Örneğin, internet bağlantısının sorunsuz olması, bilgisayarların, yazıcıların, uzaktan çalışma gereksinimi olduğu takdirde video konferans için cihazların tam olması çalışan deneyimi açısından değerlidir.

- **Kültürel Ortam:** İşletmenin kültürü dış müşteriler açısından ne kadar önemliyse iç müşteriler yani çalışanlar açısından da o derece önemlidir. Kurumun kültüründe çalışan odaklılığına önem veriliyor olması çalışanların aidiyet ve motivasyonlarını olumlu şekilde etkiler. Bu bağlamda, kurum kültürünün çalışanların örgütte ne kadar istekli olduğunu ortaya çıkarması ve sorumlu oldukları işleri ne kadar içten yaptıkları açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Morgan, 2017).

Bahsedilen bu çalışma ortamı kategorileri, çalışan deneyiminin sağlanması açısından önem teşkil etmektedir. Bununla birlikte başka bir çalışmada, çalışanları önemseyen şirketlerin çalışma ortamını sosyal alan olarak oluşturmaları gerektiği ifade edilmektedir. Bunun nedeni olarak ise, çalışanların sosyalleşerek birbirleri ile olan iletişimlerinin daha üst düzey olacağı ve çalışan deneyimini sağlama açısından daha verimli olacağı şeklinde belirtilmektedir (Köse ve Nalbantoğlu, 2021).

Alan yazın incelendiğinde, çalışan deneyimi oluşturmak için bazı parçaların oluşması gerektiği görülmektedir. Bu parçaları oluşturabilmek adına etkili bir çalışan deneyiminin maddeleri şu şekilde belirtilmektedir (Maylett ve Wride, 2017'den akt; Köse ve Nalbantoğlu, 2021);

- **Erişilebilirlik:** Hem bireylere hem de bilgilere her an her yerden kolay erişebilme olanakları
- **Yeni Kuşaklar:** Sadece belirli kuşaklar değil, tüm kuşakları anlayabilmek ve değişen beklenti ve isteklere adapte olabilmek
- **Gelişen Teknolojiye Uyum:** Günümüz bilgi çağında sürekli değişen ve gelişen teknolojiyi takip ederek çalışanların bu teknolojilere hakimiyetini ve kullanabilmesini sağlamak. Özellikle işletmelerin, Z kuşağı çalışanlarına iyi bir deneyim yaşatabilmek adına teknolojiyi merkeze koymak önem teşkil etmektedir.
- **Globalleşmek:** Dünyanın neresinde olunursa olunsun teknoloji sayesinde ulaşılabilirlik ve iş birlikleri geçmiş dönemlere göre daha kolay olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların dış dünyaya rahat ulaşabilmelerini sağlamak, işbirliklerini artırmak çalışan deneyimi açısından değerlidir.

Literatürde, olumlu bir çalışan deneyimi oluşturmanın başka bir yolu olarak işletmelerin esneklik anlayışı olduğu belirtilmektedir. Stanimirov ve Zhechev (2013) araştırmasında, çalışanların kurumlarına olan bağlılığının örgütlerin esneklik anlayışı ile uyumlu olduğunu ifade etmektedirler. Diğer bir çalışmada ise, Youndt ve diğ. (1996), işletmelerin işleyişi ile çalışanların bağlılığı arasında pozitif bir etki olduğundan bahsetmektedir. Bir başka çalışmada ise işletmelerin esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların desteğini ve üretkenliğini artırdığı ve esnek çalışmanın yüksek çalışan savunuculuğu ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Sanders ve diğ., (2016). Bu durumun çalışan deneyimine olumlu katkılar sunduğu belirtilebilir. Bu bilgiler ışığında bir işletmede olumlu çalışan deneyimi tasarlamak için insan kaynakları yönetimi uygulamalarını çalışan odaklı olacak şekilde düzenlemek gerektiği belirtilebilir (Whitter, 2022). Bu bağlamda, çalışanların zihninde pozitif algılar oluşturmak için insan kaynakları yöneticilerine büyük iş düşmektedir

3. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, işveren markasının çalışanlar açısından değerlendirildiği birçok çalışmaya ulaşılmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarını şu şekilde belirtmek mümkündür;

Sivertzen ve diğ. (2013), işveren markasının psikolojik boyutunun çalışanların iş başvurusu yapma niyetini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre işveren markasının psikolojik boyutunun adayların iş başvurusu yapma niyetlerine olumlu şekilde etki ettiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin çalıştıkları kurumun itibarı ve çalışılacak bir yer olduğuna ikna olmaları açısından da işveren markasının önemli bir yer tuttuğu belirtilebilir.

Biswas ve Suar, (2016), Hindistan'da 347 üst düzey yöneticiye yönelik yaptıkları bir araştırmada algılanan örgütsel destek, ödül yönetiminde adalet, örgütsel güven, kurumsal sosyal sorumluluğun işveren markasını etkilediği sonucuna ulaşılmışlardır.

Sağır, (2016) üniversite öğrencilerine yönelik işveren markası algısını araştırdığı çalışmada, çalışma ortamının, tazminat ve kazanç gibi unsurların etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Aldousari ve diğ. (2017), özel şirketlere uyguladıkları çalışmalarında gelişmiş bir işveren markasına sahip işletmelerin yüksek verimliliğe sahip olduğu bulgusuna ulaşılmışlardır

Nayak ve Mendon (2017), Hindistan'da gerçekleştirdikleri bir çalışmada, çalışanların işverenlerini seçerken eğlenceli çalışma ortamı olmasına, kariyer ve gelişime önem verilmesine, çalışanların takdir edilmesine dikkat ettikleri bulgularına ulaşılmışlardır.

Benge (2018), çalışanlara yönelik benzer nitelikte yaptığı bir çalışmada, işveren markası tekniği olarak algılanan örgütsel desteğin çalışanları elde tutmayı olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Çalışmada örgütsel destek bağlamında yöneticilerin çalışanlarını takdir etmeleri ve takdir çabaları işgörenin elde tutulmasını kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Bu nedenden dolayı çalışan bireylerin iş başvurusu yapmadan önce çalışacakları kurumu araştırmaları gerektiği belirtilebilir.

Nayır ve Fındıklı (2018), çalışmalarında çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının işveren markası ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedirler.

Anbar (2019), kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işveren markası arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada 869 kişiye anket uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markası algı düzeyleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kumari ve diğ. (2020), çalışanlar açısından işveren markasının önemine istinaden yaptıkları çalışmada, çalışanların işveren markası boyutlarından olan psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel faydaya önem verdikleri, kurumun imaj algısı ve çekiciliklerinin iş arayan bireyleri etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca söz konusu çalışmada, işveren markasının önemli olduğu ve işe alım süreci üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir.

Kaur ve diğ. (2020), bankacılık sektöründe 187 kişiye yaptıkları bir çalışmada ise işveren markasının iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık kavramını olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Yousuf ve Khursid (2021) iki bankaya yönelik yapmış oldukları çalışmalarında işveren markasının beş boyutunun çalışan bağlılığını etkilediği bulgularına ulaşmışlardır.

Khan ve diğ. (2021), işveren markası ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında işveren markasının çalışanları elde tutmaya yönelik etkisi olduğunu saptamışlardır.

Benraiss ve Viot, (2021), işveren markası yönetiminin çalışan refahına etkisine yönelik 604 çalışana yaptıkları bir araştırmada işveren marka değerinin olumlu çalışan refahı üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Silva ve Dias, (2022), Portekiz’de 225 kişiye yönelik yaptıkları bir araştırmada, işveren markasının bir kurumun kurumsal itibarını olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Bu durum işveren markasının rakip işletmelere karşı rekabeti ele alma konusunda da etkili olduğunu göstermektedir. Bunu destekler nitelikte olan bir çalışmada, Franco ve Pahor (2012), işveren markası ile birlikte işletmelerin rekabet avantajını elde ettiğini savunmaktadır. Bu durum da işveren marka çekiciliği kavramını ortaya çıkarmaktadır. İşveren marka çekiciliği, kısaca iş arayan adayların zihninde işletmeler ile ilgili oluşan algı şeklinde ifade edilmektedir (Akdöl ve Kale, 2023).

Demyen, (2023), yapmış olduğu araştırmasında işveren markasının işe alımlarda belirleyiciliğini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın bulguları, işletmelerin itibarının işe alımları pozitif yönde etkilediği sonucuna varıldığını göstermektedir. Bu bağlamda, işveren markasının işe alımlarda önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

Drüteikienė ve diğ. (2023), Litvanya’da işveren markasının psikolojik güçlendirme ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla 429 çalışana anket uygulaması yapmışlardır. Çalışmanın bulguları işveren markasının çalışan bağlılığını doğrudan etkilediği sonucuna varıldığını göstermektedir. Çalışanlar işveren markasını olumlu olarak algıladıklarında daha fazla bağlılık gösterdikleri belirtilmektedir.

Literatür incelendiğinde işveren markasının çalışanlar ve adaylar açısından değerlendirildiğine yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Fakat şirketlerde işveren markası yönetiminin uygulayıcısı olan insan kaynakları yöneticilerine yönelik yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile birlikte teoride yer alan bilgilerin, sektörün içinde olan insan kaynakları yöneticileri tarafından ne kadar uygulandığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu nedenden dolayı, çalışmanın alanda olan boşluğu dolduracağı ve alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada işveren markası yönetiminin çalışan deneyimi bağlamında değerlendirilmesi ve insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası uygulamalarına yönelik görüşlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu çalışma, insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılarak literatürde yer alan bilgilerin sektörde uygulanma şekillerini ve ne kadar uygulandığını öğrenmek açısından önem arz etmektedir. Araştırmanın soruları şu şekildedir;

- 1) İşveren markası kapsamında çalışanlarımızın kariyer gelişimi konusunda neler yapmaktasınız?
- 2) İşveren markası kapsamında çalışanlarınıza teknolojik açıdan ne gibi deneyimler sunmaktasınız?
- 3) İşveren markası kapsamında çalışanlarımızın maaş haricinde ekonomik açıdan beklentileri nelerdir?
- 4) İşveren markası kapsamında performans değerlendirme konusunda adaleti nasıl sağlamaktasınız?
- 5) İşveren markası kapsamında çalışanlarımızın iş- yaşam dengesini sağlama konusunda neler yapmaktasınız ?
- 6) Sosyal sorumluluk projelerinizin çalışanlar açısından işveren markası yönetimine etkisini değerlendirir misiniz?

4.2. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalar görüşme, gözlem, doküman analizi gibi yöntemler kullanılarak toplanan verilerin bütüncül açıdan değerlendirildiği araştırma yöntemi olarak ifade edilmektedir (Ceylan, 2023). Bu nedenle araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi tercih edilmiş olup veri toplama aracı olarak ise e-görüşme (mail) tekniği kullanılmıştır. E-görüşmeler, hem araştırmacının hem de katılımcıların aynı ortamda bulunmalarını gerektirmeyen ve bilgisayar vasıtasıyla gerçekleştirilen görüşmeler olduğu ifade edilmektedir (Linabary ve Hamel, 2017). Başka bir ifadeyle araştırmacılar kurdukları bağlantılar ile farklı coğrafyalarda ikamet eden katılımcılara e-posta göndererek ulaşırlar (Meho, 2006). Bu bağlamda çalışmanın örnekleme dahil edilen insan kaynakları yöneticilerinin farklı bölgelerde ikamet etmelerinden ötürü e-görüşme tekniği

tercih edilmiştir. Mersin ve Adana illerinde faaliyet gösteren ve insan kaynakları derneklerinde yer alan insan kaynakları yöneticilerine rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Sorular, Google form üzerinden oluşturulmuş olup mail yoluyla katılımcılara gönderilmiştir. Araştırmaya dahil olmak isteyen katılımcılar 29 Kasım ve 10 Aralık 2023 tarihleri arasında soruları yanıtlayarak geri göndermişlerdir. Yıldırım ve Şimşek (2003) görüşme yönteminin yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi şeklinde uygulandığını belirtmektedir. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmaya dahil edilen katılımcıların kendilerine özgü cevapları ve fikirlerini belirttiği katı olmayan ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır (Merriam, 2013). Araştırma sorularının hazırlanması ile literatür taramasının eş zamanlı yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu noktadan hareketle araştırma soruları literatür taraması yapılarak oluşturulmuştur. Sektörden insan kaynakları uzmanları ile değerlendirilerek son hali verilmiştir.

4.3. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada fenomenolojik desen kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2016) fenomenoloji desenini daha önceden bilgi sahibi olunan olgular ile ilgili daha ayrıntılı bilgi edinmeyi amaçlama şeklinde ifade etmektedir. Araştırmaya dahil edilen katılımcıların bu fenomen hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları öğrenilmiş olup, bilgili olduklarını belirtmelerinden ötürü bu desen tercih edilmiştir. Toplanan veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi verileri belirli bir tema çerçevesinde toplayarak ve kategorize ederek açıklamak şeklinde belirtilmektedir (Ungan ve Dinçel, 2022). Diğer bir deyişle, verilerin bir amaç kapsamında taranarak kategorize edilmesi, özetlenmesi ve ulaşılan bulguların yorumlanması şeklinde ifade edilmektedir (Başfıncı, 2008). Araştırmanın temaları literatürde yer alan Ambler ve Barrow (1996)' un ifade ettiği işveren markasının 3 boyutuna göre belirlenmiştir. Kategoriler ise bu belirlenen 3 tema çerçevesinde oluşturulmuştur.

4.4. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Adana ve Mersin illerinde yaşayan 8 insan kaynakları yöneticisi oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü çalışmanın soruları ve çalışmanın yaklaşımlarına göre değişkenlik göstermektedir. Bu kapsamda fenomenolojik çalışmalarda örneklem büyüklüğünün 5-25 arasında olmasının ideal olduğu ifade edilmektedir (Özbay, 2021). Diğer yandan, araştırmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemin temel amacı çalışmanın konusunu oluşturan fenomen ile ilgili detaylı şekilde bilgi toplamaktır (Özdemir, 2010).

4.5. Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmanın iç geçerliliği için sorular hazırlanırken ve hazırlandıktan sonra sektörde yer alan ve bu alanda uzman kişilerin görüşleri alınmıştır. Aynı zamanda soruların hazırlanması literatürde yer alan bilgiler ışığında gerçekleştirilmiştir. Dış güvenirlik için ise araştırmanın yapılabilmesi adına Mersin Üniversitesi Etik Kurulundan 26.09.2023 Tarih ve 219 sayılı karar neticesinde etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca katılımcılar ile de araştırmaya başlamadan önce görüşülerek onayları alınmıştır.

Tablo 1: Demografik Veriler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Görevi
K1	E	36	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Yöneticisi
K2	E	47	Lisans	İnsan ve Kültür İş Ortağı
K3	E	36	Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü
K4	K	54	Lisans	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü
K5	K	39	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü
K6	E	54	Lisans	İnsan Kaynakları Uzmanı
K7	K	39	Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü
K8	K	43	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Sorumlusu

Tablo 1'e göre araştırma grubu 4 erkek, 4 kadın olmak üzere toplam 8 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada katılımcılar için K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8 kısaltmaları kullanılmıştır. Eğitim düzeylerinin

çoğunluğunun lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı 36-54 arasında değişiklik göstermektedir

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 2: Belirlenen Tema, Kategori ve Kodlar

TEMA Fonksiyonel	KATEGORİ:Kariyer gelişimi	KOD: K1: Kariyer gelişim programı yok
		KOD: K2: Online ve yüz yüze eğitim
		KOD: K3: Çapraz mentorluk ve eğitimler
		KOD: K4: Hizmet içi eğitim seminerleri
		KOD: K5: Eğitim desteği
		KOD: K6: Eğitim
		KOD: K7: Eğitim ile kişisel gelişimleri destekliyoruz
		KOD: K8: Şirket içi eğitim
	KATEGORİ:Teknolojik açıdan deneyim	KOD K1: Bilgisayar vb araçlar
		KOD:K2: Evrak işlerinde ve süreçlerde dijitalleşme
		KOD: K3: Yapay zeka eğitimleri
		KOD: K4: Bilgisayar donanımı sağlanmakta
		KOD: K5: Dijitalleşme
		KOD: K6: Değişim
		KOD: K7: Güncel yazılımlar kullanılıyor
KOD: K8: Yapay zeka kullanımı ve dijital eğitim		
TEMA: Ekonomik	KATEGORİ: Ekonomik açıdan beklenti	KOD: K1: Uygun maaş ve yan hakların çeşitlendirilmesi
		KOD: K2: Piyasada söz sahibi olmak
		KOD: K3: Her bireyin ekonomik beklentisi farklı
		KOD: K4: Sosyal denge ve kumanya yardımı
		KOD: K5: Yan haklar
		KOD: K6: Refah
		KOD: K7: Tamamlayıcı sağlık sigortaları ve yan haklar
		KOD: K8: Döviz üzerinden para kazanabilmek
	KATEGORİ:Performans değerlendirme	KOD: K1: İlgili birim amirleri tarafından yapılmakta
		KOD: K2: Tek yönetici değerlendirilmemekte
		KOD: K3: Performans sistemi yok
		KOD: K4: Birim müdürlerinden bilgi alınıyor
		KOD: K5: Hedef bazlı performans ölçme
		KOD: K6: Yapılmıyor
		KOD: K7: Yönetmelikle adil değerlendirme sistemi
KOD: K8: Puanlama sistemi kullanıyoruz		
TEMA: Psikolojik	KATEGORİ:İş-Yaşam Dengesi	KOD: K1: Herhangi bir çalışma yapılmamakta
		KOD: K2: Her aşamada destek olunuyor
		KOD: K3: Çalışanların %90'ı evden çalışıyor
		KOD: K4: Aciliyet haricinde mesai dışı iş verilmiyor
		KOD: K5: Esnek çalışma imkanı sunma

KATEGORİ: Sosyal Sorumluluk Projeleri	KOD: K6: Sağlanmıyor
	KOD: K7: Hafta sonu ve resmi tatil çalışmaları yok
	KOD: K8: Tatil ve izin günlerinde esneklik
	KOD: K1: Sosyal sorumluluk projelerine mesafeliyiz
	KOD: K2: Çalışanlarımızı heyecanlandırıyor
	KOD: K3: Sosyal sorumluluk projelerinde hiç yer almadık
	KOD: K4: Kurumun sergilediği duruşa katkı sağlıyor
	KOD: K5: ekiplerin çalışanlar tarafından yönetilmesi
	KOD: K6: Yok
	KOD: K7: -
KOD: K8: Şu anda sosyal sorumluluk projemiz yok	

Tablo 2’de oluşturulan tema, kategori ve kodlar bağlamında insan kaynakları yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda uyguladıkları işveren markası yönetimine yönelik görüşleri başlıklar altında detaylandırılarak verilmiştir.

Kariyer Gelişimi

Araştırmada insan kaynakları yöneticilerine ‘‘Çalışanlarınızın kariyer gelişimi konusunda neler yapmaktasınız’’ sorusuna katılımcılar genel anlamda şirket içi eğitim cevabını verdikleri görülmüştür. Aynı zamanda eğitimlerin hem yüz yüze hem de online şekilde yapıldığı ifade edilmiştir. Başka bir katılımcı (K4) hizmet içi seminer düzenlediklerini belirtmiştir. Diğer yandan bir katılımcı (K3) kariyer gelişimi adına çalışanlarına yönelik eğitim dışında çapraz mentorluk yaptıklarını belirtmiştir. Başka bir katılımcı ise, kişisel gelişimlerine önem verdiklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte katılımcılardan sadece biri kariyer gelişim programlarının olmadığı yönünde görüşünü dile getirmiştir. Bu bağlamda bu soru ile ilgili katılımcıların vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir;

- K2: Belirli sorumluluklar veriyoruz. Haricinde online ve yüz yüze eğitimlere katılımını sağlıyoruz.
- K3: Eğitim ihtiyaç analizi yapılarak belirli eğitimler düzenleniyor. Proje bazlı hedefler oluşturarak kişilerin hedeflere ulaşmasını sağlıyoruz. Çapraz mentorluk yapıyoruz
- K4: Özellikle TBB ile iletişim halinde olarak hizmet içi eğitim seminerleri verilmektedir. Ayrıca memur personeller, alanında uzman kontrolörlerden eğitim almak üzere gerekli görülen durumlarda İlçe Dışındaki Eğitim Seminerlerine gönderilmektedir. Zaman zaman Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği sınavları ile memurların eğitimlerine uygun kadrolara atanması sağlanmaktadır.
- K5: Eğitim ile yetkinliklerini desteklemek
- K1: Şirketimizde genel olarak kariyer gelişimi konusunda herhangi bir program uygulanmamaktadır

Teknolojik Açıdan Deneyim

Araştırma bağlamında teknolojik açıdan deneyim kategorisinde katılımcılara yöneltilen ‘‘Çalışanlarınıza teknolojik açıdan ne gibi deneyimler sunmaktasınız?’’ sorusuna tüm katılımcılar olumlu yönde cevap vermişlerdir. Cevaplardan anlaşılacağı üzere insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarına yönelik teknolojik deneyimi sundukları görülmektedir. Katılımcılardan bu soruya bilgisayar donanımı vb araçlar cevabını verenler dışında dijitalleşme, yapay zeka kullanımı ve eğitimi, dijital yazılım gibi teknolojik açıdan önemli araçlardan bahsetmişlerdir. Bir katılımcı (K8) dijital eğitimlere önem verdiklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte başka bir katılımcı evrak süreçlerinde dijitalleşmenin önemine değinmiştir. Buna istinaden katılımcıların vermiş oldukları cevaplara örnekler aşağıda belirtilmiştir;

- K4: Bina içinde çalışan tüm personele bilgisayar donanımı sağlanmaktadır. Bu konuda deneyimi olmayana Bilgi İşlem personeli tarafından gerekli eğitim verilmektedir
- K5: Dijitalleşme
- K8: İş süreçlerinde yapay zekayı kullanmayı yaygınlaştırıyoruz. Dijital eğitim ve gelişim platformları sağlayarak, sürekli öğrenmeyi teşvik ediyoruz.
- K7: İşleri ile ilgili en güncel yazılımları kullanmalarını sağlıyor bunu ARGE çalışmaları ile destekliyoruz

- K2: *Marketçilik anlamında dijital sisteme geçiş aşamasında tüm çalışanlarımız rol almakta. Yanı sıra pdks ve evrak süreçlerinin azaltılması noktasında dijital süreç yürüyor*
- K3: *Yapay zeka ile ilgili eğitimler*

Ekonomik Açıdan Beklenti

Bir diğer kategori olan ve katılımcılara yöneltilen ‘‘Çalışanlarınızın ekonomik açıdan beklentileri nelerdir?’’ sorusuna katılımcılar farklı cevaplar vermişlerdir. Bazı katılımcılar yan haklar ve sosyal denge şeklinde görüşlerini bildirirken bazıları ise, piyasada söz sahibi olmak, refah, sağlık sigortaları şeklinde ifade etmişlerdir. Bir katılımcı her bireyin ekonomik beklentisinin farklı olduğunu belirtmiştir. Başka bir katılımcı ise döviz üzerinden para kazanmak şeklinde soruyu cevaplamıştır. Katılımcıların vermiş oldukları cevapları şu şekilde belirtmek mümkündür;

- K1: *Piyasa şartlarına uygun maaş alınması ve yan hakların çeşitlendirilmesi*
- K3: *Her bireyin kendisi için ekonomik beklentileri farklı.*
- K7: *Tamamlayıcı Sağlık Sigortası ve yan menfaatler.*
- K8: *Beklentileri yurt dışı firmalarda olduğu gibi döviz üzerinden kazanmak*
- K2: *Piyasa da söz sahibi olmak*
- K5: *Yan haklar*

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme kategorisi kapsamında sorulan ‘‘Performans değerlendirme konusunda adaleti nasıl sağlamaktasınız?’’ sorusuna sadece iki katılımcı (K3, K6), performans değerlendirme sistemlerinin olmadığını belirtmiştir. Diğer katılımcılar performans değerlendirme yapıldığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı ilgili birim amirleri tarafından değerlendirilmenin yapıldığı görüşünü belirtirken başka bir katılımcı ise değerlendirme yaparken puanlama sistemini kullandıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte hedef bazlı performans ölçme, birim müdürlerinden bilgi alarak değerlendirme ve yönetmelikle adil değerlendirme sistemlerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların bu kategori ışığında vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki gibidir;

- K5: *Hedef bazlı performans ölçme*
- K8: *Puanlama sistemi kullanıyoruz. Çözdükleri talep, verdikleri eğitim sayısı bunların kalite standartlarımıza uygunluğu ve davranış şekillerinin hesaplandığı puanlama sistemimizi kullanıyoruz*
- K1: *Şirketimizde mavi yaka kapsamında performans değerlendirme süreci uygulanmakta ve ilgili birim amirleri tarafından süreç tamamlanmaktadır.*
- K3: *Mevcut şirkette bir performans sistemi yok.*
- K4: *Performans değerlendirilirken birim müdürlerinden bilgi alınmakta ve gerektiği zaman ödüllendirme yapılmaktadır*
- K7: *Yönetmelik kapsamında adil bir değerlendirme sistemi oluşturduk*

İş-Yaşam Dengesi

İş- yaşam dengesi kategorisinde belirtilen ‘‘İş yaşam dengesini sağlama konusunda neler yapmaktasınız?’’ sorusuna iki katılımcı (K1, K6), bu konuda herhangi bir çalışma yapmadıklarını belirtmiştir. Bir katılımcı çalışanlarının büyük çoğunluğunun evden çalıştıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte başka bir katılımcı ise, aciliyet haricinde mesai dışı iş vermediklerini ifade etmiştir. Bunlara ek olarak diğer katılımcılar, hafta sonu, resmi tatil ve izin günlerine saygı duydukları ve iş vermediklerini dile getirmişlerdir. Bir katılımcı da esnek çalışma saatlerine vurgu yapmıştır. Katılımcıların vermiş oldukları bazı cevaplar şu şekildedir;

- K7: *Hafta sonu çalışmalarını kaldırdık. Resmi tatillerde çalışmıyoruz.*
- K8: *Çalışanlara tatil ve izin günlerini daha esnek kullanmalarını sağlıyoruz. Cuma mesai bitmesine yakın oyunlar, yarışmalar düzenliyoruz. Takımlara ayrılan çalışanların dışarıda da etkinlik yapmalarını sağlıyoruz*
- K2: *Hayatlarının her aşamasında yanlarında oluyoruz. Doğum ölüm düğün eğitim kariyer*
- K3: *Kişilerin % 90 i evden çalışıyor.*
- K4: *Personelin tabi ki iş dışında özel bir hayatı ve yaşam alanı vardır. Acil bitirilmesi gereken projeler ve vatandaşın aciliyet gerektiren talepleri dışında mümkün olduğunca mesai dışında personel işyerine çağrılmaz, bazı hizmet gereği çalışılması gereken durumlarda ise personelin harcadığı zaman ve emek fazla mesai ücreti ile telafi edilir. Tabi ki Yerel Yönetimin hizmet anlayışı gereği mesai dışında da olsa özellikle idareci konumunda çalışanların vatandaş talepleri ile ilgili tlf. görüşmeleri devam eder*

- K1: Herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.

Sosyal Sorumluluk Projeleri:

Katılımcılara yöneltilen ‘‘Sosyal sorumluluk projelerinizin çalışanlarınız açısından işveren markasına etkisini değerlendirir misiniz?’’ sorusuna katılımcıların genel anlamda olumsuz cevaplar verdiği görülmektedir. Sadece üç katılımcı (K2, K4, K5), olumlu şekilde cevaplamıştır. Bu katılımcılardan birisi (K2), bu projelerin çalışanlarını heyecanlandığını ifade etmiştir. Buna ilaveten diğer bir katılımcı (K4) ise, bu tarz projelerin kurumun sergilediği duruşa katkı sağladığını belirtmiştir. Başka bir katılımcı (K5) ise, bu projeleri çalışanların yönettiği görüşünü ifade etmiştir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ışığında kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çok fazla önemsenmediği görülmektedir. Bu bağlamda verilen bazı cevaplar şu şekildedir;

- K1: Şirket kültürümüz kapsamında sosyal sorumluluk projelerine mesafeli yaklaşılmaktadır.
- K3: Sosyal sorumluluk projesinde hiç bulunmadık.
- K5: Sosyal sorumluluk kapsamında ekiplerin çalışanlar tarafında yönetilmesi
- K2: Adımızı bu projelerde görmek çalışanlarımızın heyecanlandırmaktadır
- K4: Sosyal Sorumluluk projeleri tabi ki topluma ve toplumsal sorunlara duyarlılık anlamında ortak bir davranış olduğu için Kurumun sergilediği duruş anlamında da önemlidir
- K6: Yok
- K7: Cevap verilmedi
- K8: Şu an herhangi bir sosyal sorumluluk projemiz yok.

TARTIŞMA

İnsan kaynakları yöneticilerinin işveren markasını yönetebilmek adına uyguladıkları kariyer gelişimine yönelik faaliyetler literatürü desteklemektedir. Katılımcıların çalışanlarının işveren markası uygulamalarında kariyer gelişimine önem verdikleri görülmüştür. Yaşar ve Demir (2019)’in yapmış oldukları çalışmada işveren markasının çalışanların kariyer planlamasındaki rolünü incelemiş olup işveren markasının kariyer planlaması üzerinde olumlu etkileri olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda çalışanlarının kariyerine önem veren işletmelerin çalışanlar tarafından tercih edildiği söylenebilir.

Araştırmaya dahil edilen yöneticilerin işveren markasını yönetebilmek adına çalışanlarına teknolojik açıdan sunduğu deneyimlerin literatürle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Kahveci (2018) çalışmasında, çalışanların işverene ilgi duymasını etkileyen faktörlerin arasında en iyi ve son teknolojiyi kullanmak olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda katılımcıların cevapları alan yazın ile paralellik göstermektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarının ekonomik açıdan beklentilerine yönelik sorulara vermiş oldukları cevapların da alan yazında belirtilen hususlara benzerlik göstermektedir. Ekonomik beklentiler işveren markasını yönetmede ana unsur olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlara yönelik verilen yan haklar, ücretlerin işveren marka yönetimini olumlu etkilediği ve işletmeye olan algıların olumlu olduğu belirtilmektedir (Gözen, 2016’den akt; Albayrak ve diğ., 2019). Bir diğer çalışmada ise iyi bir ücret ve çalışanlara sunulan fayda paketlerinin etkili bir işveren markası yönetimi için önemli bir olgu olduğu belirtilmektedir (Deepa ve Baral, 2017).

Performans değerlendirme kategorisi kapsamında yöneltilen sorulara iki katılımcı haricinde diğer katılımcılar adaletli bir performans değerlendirme sistemi içinde olduklarını belirtmişlerdir. Farndale ve Kelliher (2013), olumlu çalışan deneyimi sağlamak açısından kurum içinde performans değerlendirilmesinin nasıl işlediğinin önemine değinmektedir. Bu nedenden dolayı katılımcıların bunu önemsemeleri ve bu yönde görüş belirtmelerinden ötürü cevapların alan yazını desteklediği görülmektedir. Bunu destekler nitelikte olan bir diğer çalışmada ise, performans değerlendirme sürecinin adaletli olmasının çalışan algılarını pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir (Gerçek, 2022b).

İşveren markasını olumlu yönde etkileyen bir başka unsur olan iş- yaşam dengesi ile ilgili katılımcıların uygulamaları da literatürü desteklemektedir. İki katılımcı hariç diğer katılımcılar çalışanlarının iş yaşam dengesine saygı duyduklarını ve önemsediklerini belirtmişlerdir. Öksüz (2020), çalışmasında işveren markalaşmasında iş- yaşam dengesinin önemli bir yerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özellikle katılımcıların vermiş oldukları esnek çalışma saatleri ve tatil günlerinde sosyal hayatlarına saygı cevaplarının literatür ile paralellik gösterdiğini kanıtlar niteliktedir.

Katılımcıların görüşleri ışığında sosyal sorumluluk projelerine çok önem verilmediği görülmektedir. Verilen yanıtların literatürle paralellik göstermediği görülmüştür. Sosyal sorumluluk algılamalarının düşük seviyede çıkmasının katılımcıların X ve Y kuşağına ait olmalarından dolayı kaynaklandığı belirtilebilir. Çünkü yapılan bir araştırmaya göre Z kuşağında yer alan bireylerin diğer kuşaklara göre toplumsal faydayı yani

kurumsal sosyal sorumluluk projelerini daha çok önemsedikleri belirtilmektedir (Düger ve Bayram, 2022). Bu durumu destekler nitelikte yapılan bir diğer araştırmada, Z kuşağında yer alan bireyleri çekmek için işletmelerin sosyal sorumluluk bilincinin yüksek olması gerektiği ifade edilmektedir (Taş ve Kaçar, 2019). Özellikle günümüz rekabet ortamında iş arayan adayların talep ve beklentileri göz önüne alındığında işletmeler için sosyal sorumluluk projeleri yadsınamaz derecede önem teşkil etmektedir. Bunu destekleyen birçok çalışma literatürde mevcuttur. Bir çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markası algı düzeyleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirtilmektedir (Anbar ve diğ., 2020). Kurumsal sosyal sorumluluk projelerine önem veren işletmeler hem potansiyel adayları çekme hem de mevcut çalışanları elde tutma konusunda öne çıktıkları belirtilmektedir (Bustamante, 2018). Yapılan çalışmalarda işveren markası bileşenleri arasında sosyal sorumluluğun da olduğu belirtilmektedir (Dinçer, 2023). Bu yüzden işletmelerin işveren markası uygulamalarında kurumsal sosyal sorumluluk projelerine önem vermeleri gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Görüşme sorularının analizi sonucu, araştırmaya dahil edilen insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarına yönelik davranışları bağlamında değerlendirildiğinde işveren markası yönetimine yönelik farkındalık seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür. İşveren markasının alt boyutlarından olan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik boyutlardan oluşturulan sorulara katılımcıların vermiş oldukları cevaplar ışığında, en çok kariyer gelişimi, teknolojik açıdan deneyim, ekonomik açıdan beklentiler ve iş yaşam dengesine yönelik çalışmaların yapıldığı ve algı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca verilen cevapların literatürde yer alan bilgileri desteklediği görülmektedir. Bununla birlikte sosyal sorumluluk kategorisinde katılımcıların birçoğunun işveren markası uygulamalarında sosyal sorumluluk projelerine yönelik çalışmalar yapmadıkları ve işveren markalaşması adına sosyal sorumluluk algılamalarının düşük seviyede olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, bu çalışmada işveren markalaşması konusunda önemli bir etken olan sosyal sorumluluk bilincinin daha fazla geliştirilmesi gerektiği bulgusuna ulaşılması adına katkı olarak belirtilebilir. Katılımcıların belirtmiş olduğu ifadeler ve literatürde yer alan bilgilerden hareketle insan kaynakları alanında çalışan yöneticilere işveren markası yönetimi üzerine bazı öneriler sunmak mümkündür;

- Nitelikli adayı çekebilmek ya da mevcut adayı elde tutabilmek adına çalışanların kariyer gelişimlerine önem vermek gerekir. Bu bağlamda sadece hizmet içi eğitimler değil farklı kariyer gelişim programlarını sistemlerine dahil edilmesi önemlidir.
 - Teknolojik açıdan çalışanlara bilgisayar vb cihazların temini dışında yapay zeka, artırılmış ve sanal gerçeklik gibi teknolojik açıdan deneyimler sunulmalıdır.
 - Toplumsal sorunlara duyarlı olan işletmeler potansiyel adaylar tarafından tercih edilmektedir. Özellikle Z kuşağının iş dünyasında daha fazla yer almaya başlamasıyla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk kavramı daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenden dolayı, işletmeler daha çok sosyal sorumluluk projeleri üretmeleri ve çalışanlarını da bu projelere dahil etmeleri gerekmektedir.
 - Çalışanların sosyal hayatlarına saygı duyulması ve iş dışındaki saatlerde iş yüklememek gerekir. Ayrıca aileleri ile birlikte dahil olabilecekleri etkinlikler düzenlemek işveren markalaşması adına önem teşkil etmektedir.
 - Çalışanlara verilen maaşlar haricinde özel sağlık sigortaları, prim, ödül ve aile yardımları gibi yan haklar ve yan paketler çeşitlendirilerek potansiyel adaylar tarafından tercih edilme şansı yükseltilmelidir. Aynı zamanda bu yöntem ile mevcut çalışanların motivasyonu da artırılabilir.
- Çalışmanın bulguları ve belirtilen önerilerden hareketle işveren markalaşmasının hem çalışanlar hem de adaylar için önemli bir husus olduğu anlaşılmaktadır. Gelecek çalışmalar için farklı sektörlerin farklı departmanlarına ve özellikle Z kuşağına yönelik araştırmalar yapılarak alanyazına farklı bir bakış açısı kazandırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdöl, B., & Kale, M. S. (2023). Kurumsal İtibarın İşveren Marka Çekiciliği Üzerine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 2011-2027.
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of transnational management*, 22(3), 153-170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, C. 4, S. 3, ss. 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anbar, D. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işveren markası arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama (Master's thesis, Bursa Uludağ Üniversitesi)
- Anbar, D., Çiftçioğlu, B. A., & Anbar, A. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren markası algısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58), 221-235. <https://doi.org/10.19168/jyasar.606166>
- Baş, T. (2011). İşveren markası: Yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı. *Optimist Yayınları*
- Başfıncı, Ç. Ş. (2008). Bir pazarlama iletişim medyası olarak web ortamında içerik analizi yapmanın güçlükleri ve olası çözüm önerileri. *Yönetim*, 61, 52-71.
- Benge, M. (2018). Tailoring Recognition to Fit your Employees' Needs: AEC635/WC298, 2/2018. EDIS, 2018(1). <https://doi.org/10.32473/edis-wc298-2018>
- Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of business research*, 126, 605-613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Bostancıoğlu, Ş. B. (2019). İşveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: konaklama sektöründe bir uygulama (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Bustamante, S. (2018). CSR, trust and the employer brand (No. 96). Working Paper.
- Ceylan, S. Nitel Araştırma Yöntemi. *Sosyal & Beşerî Bilimlerde Araştırma Ve Değerlendirmeler-1*, 1.
- Deepa, R., & Baral, R. (2017). Importance-Fulfilment Analysis in Employer Branding. *ICRBS-2017*, 2017.
- Demyen, S. (2023). The Place and Role of the Employer Brand in Building an Employee's Career. In V. Bevanda (Ed.), *International Scientific Conference – EMAN 2023: Vol 7. Selected Papers* (pp. 159-167). Association of Economists and Managers of the Balkans. <https://doi.org/10.31410/EMAN.S.P.2023.159>
- Dinçer, E. (Ed.). (2023). *Kamu ve Özel Sektör Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi-2*. Efe Akademi Yayınları.
- Düger, Y. S., & Bayram, T. (2023). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İşveren Marka Çekiciliğine Etkisi: Z Kuşağı Bireylerin Kişilik Özellikleri Bağlamında Bir Araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 1055-1078. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1178267>
- Drüteikienė, G., Savickė, J., & Skarupskienė, D. (2023). The Impact Of Employer Brand On The Relationship Between Psychological Empowerment And Employee Engagement [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.17)
- Elmin, A., & Ulaştıran, T. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Bir Yaklaşım Olarak Çalışan Deneyimi: Keşfedici Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 54-68.
- Edwards, M. R. (2010). "An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory", *Personnel Review*, C. 39, S. 1, ss. 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897. <https://doi.org/10.1002/hrm.21575>
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength Of The Employer Brand: Influences And Implications For Recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1). 78-122.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1).
- Gerçek, M. (2022a). Çalışanların Gözünden Açık Ofis Deneyimi: Nitel Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 149-163. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1064650>

- Gerçek, M. (2022b). İKY'de güncel bir yaklaşım: Çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228.
- Green, E. (2016). Gig work isn't changing job landscape, SF economist finds.
- Jalees, T., & Mateen Khan, M. (2019). Antecedents to employer branding. *Fasih, ST, Jalees, T., & Khan, MM*, (2019). Antecedents to employer branding. *Market Forces*, 14(1), 81-106.
- Kahveci, Nergis Ecenur. 2018. Y Kuşağının İşyeri Seçimini Etkileyen Faktörler: İşveren Markası ve Sosyo-Demografik Özellikler, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122-131. <https://doi.org/10.1177/2319510X20931716>
- Khan, N. A., Bharadwaj, S., Khatoun, A., & Jamal, M. T. (2021). Assessing the nexus between employer branding and employee retention: moderating role of organizational identification. *Management and Labour Studies*, 46(4), 379-398. <https://doi.org/10.1177/0258042X211005330>
- Kumari, P., Dutta, M., & Bhagat, M. (2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management*, 14(2). <https://doi.org/10.26573/2020.14.2.2>
- Linabary, J. R., & Hamel, S. A. (2017). Feminist online interviewing: Engaging issues of power, resistance and reflexivity in practice. *Feminist review*, 115(1), 97-113. <https://doi.org/10.1057/s41305-017-0041-3>
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results.* John Wiley & Sons.
- Meho, L. I. (2006). E-mail interviewing in qualitative research: A methodological discussion. *Journal of the American society for information science and technology*, 57(10), 1284-1295. <https://doi.org/10.1002/asi.20416>
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber (3. Baskı).* Ankara: Nobel akademik yayıncılık.
- Mitchell, D. A. (2008). Generation Z: Striking the balance: Healthy doctors for a healthy community. *Australian Journal of General Practice*, 37(8), 665.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate.* John Wiley & Sons.
- Nalbantoglu, S. Y., & Mehmet, K. Ö. S. E. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. *Business Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Nayak, S., & Suhan, . (2017). Antecedents to employer branding: A strategic focus on the information technology (IT) sector in India. *Polish journal of management studies*, 15(2), 143-151. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.2.13>
- Nayır, B., & Fındıklı, M. M. A. İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da hizmet sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1-18. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.431536>
- Öksüz, B. (2020). İşveren markası açısından kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesi: Nitel bir çalışma. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 87-101.
- Özbay, Ö. (2021). *Nitel Araştırma Sözlüğü.*
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 11(1), 323-343.
- Ramachandran, K. K., & Manickam, D. (2020). A Study on Employee Experience at Bosch Engineering and Business Solutions Private Limited, Coimbatore. *Test Engineering and Management*, 83, 253-260.
- Sağır, M. (2016). İşveren markası algısı: İnsan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat kazanç boyutları ile turizm fakültelerinde bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439. doi: 10.20875/sb.20581
- Sanders, M., Zeng, J., Hellicar, M., & Fagg, K. (2016). The power of flexibility: A key enabler to boost gender parity and employee engagement.
- Schawbel, D. (2016). What employers will worry about in 2017. *Fortune. Com*
- Silva, A. J., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>

- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Stanimirov, E., & Zhechev, V. S. (2013). The Impact of Organisational Flexibility and Employee Commitment on Customer Satisfaction. Available at SSRN 2198382. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2198382>
- Taş, H. Y., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 643-675. <https://doi.org/10.26466/opus.554751>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Ungan, S., & Dincel, Ö. (2022). Ana Dili Olarak Türkçe Öğretiminde Ölçme Değerlendirme Temalı Bilimsel Araştırmalar: Bir İçerik Analizi Çalışması. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 7(2), 562-576. <https://doi.org/10.54979/turkegitimdergisi.1191204>
- Ünal, E. Y. & B. H. T. (2022). Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences (Joshas)*, 7(39), 654-672. <https://doi.org/10.31589/JOSHAS.589>
- Vasanth, S. ve Vinoth, K. (2014). "The Influence of Employer Brand in deciding the Workplace, Perception of Prospective Employees", *International Journal of Scientific and Engineering Research*, C. 5, S. 10, ss. 1401-1410.
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Whitter, B. (2022). Employee experience: develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance. Kogan Page Publishers.
- Yasar, E., & Demir, M. (2019). İşgörenlerin kariyer planlamasında işveren markasının rolü: Otel işletmeleri örneği. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 5(4), 502-514. <https://doi.org/10.24289/ijsser.659515>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek, H., & Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, S. (2003). Yayıncılık. Baskı, Ankara.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*, 48(5), 33-39. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2020-0077>
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866. <https://doi.org/10.2307/256714>
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. *Vision*, 09722629211013608. <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>