

Yayın Geliş Tarihi: 02.10.2019

Yayın Onay Tarihi: 18.06.2020

DOI No: 10.35343/kosbed.628506

Funda YORULMAZ *

Öznur YAVAN TEMİZKAN **

İşveren Markası Oluşumunu Etkileyen Sosyo-Demografik Unsurlar: Turizm Sektörü Örneği***

*Socio-Demographic Factors Affecting Employer Brand
Formation: A Case of Tourism Sector*

Özet

İşveren markası, işveren tarafından sağlanan işlevsel, ekonomik, psikolojik faydaların paketi olarak tanımlanmakta ve istihdamla özdeşleştirilebilir olduğu ifade edilmektedir. İşveren markası oluşumunu etkileyebileceği düşünülen sosyo-demografik unsurlardan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki rol, aylık kazanç ve marka çalışması eğitimine katılma durumuna göre bir farklılığın olup olmadığı Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde incelenmiştir. Anket yöntemiyle elde edilen verilerin puan dağılımları normal dağılmadığından non-parametrik istatistiklerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri ile değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda işveren markası oluşumunda cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı ancak yaş, eğitim durumu, mesleki rol, aylık kazanç ve marka çalışması eğitimine katılma durumuna göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Sosyo-Demografik Unsurlar, Turizm Sektörü.

JEL Kodları: M1, M10

Abstract

The employer brand is defined as the package of functional, economic and psychological benefits provided by the employer and is identified as being identifiable with employment. Socio-demographic factors that may affect the formation of employer brand are examined in five-star hotels in Antalya province, whether there is a difference according to gender, age, educational status, professional role, monthly earnings and participation in brand study training. As the distribution of the data obtained by the survey method was not distributed normally, it was evaluated with non-parametric statistics Mann Whitney U and Kruskal Wallis H tests. As a result of the analyses, it was concluded that there was no significant difference in the formation of employer brand in terms of gender but there were significant differences according to age, education, professional role, monthly earnings and participation in brand study training.

Key Words: Employer Brand, Socio-Demographic Elements, Tourism Sector.

JEL Codes: M1, M10

* Öğr. Gör. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Gökçebey Mithat-Mehmet Çanakçı Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000-0002-9905-6869, email: funda.yorulmaz@beun.edu.tr

** Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi ORCID: 0000-0002-2051-0417, email: oznur.yavan@beun.edu.tr

*** Bu çalışma 20-22 Nisan 2019 tarihlerinde Antalya'da gerçekleştirilen II. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde (UYSAD) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Giriş

İnsan kaynakları yönetimi kavramı artan küresel rekabet, ilerleyen teknoloji, bilgi ekonomisinin önemi gibi konulardaki hızlı değişimler sebebiyle her geçen gün artmaktadır. Sanayi devriminden bugüne kadar geline ilerlemeler göz önünde bulundurulduğunda beşerî ilişkilerin ve insan kaynağının önemi örgütlerdeki stratejilerde yerini almıştır. Böylece yetenekli çalışanları arama, bulma, seçme, işletmeye çekme ve elde tutmanın gerekliliği şüphe götürmez bir gerçek olmuştur. Bu noktada işveren markası bu amaca hizmet edecek temel unsurlardan biridir. Bugün geldiğimiz noktada işveren markası haline gelmiş örgütler aslında en popüler işe alma stratejilerine sahip örgütlerdir diyebiliriz.

Güçlü bir işveren markası olan örgütler rekabet üstünlüğü noktasında çok büyük bir avantajı yakalamış olurlar. Örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur olan yetenekli ve nitelikli insan kaynağını örgüte çekmek ve elde tutarak diğer işletmelere kaptırmamak üstün bir avantaj sağlamaktadır. İşveren markası ile çalışanlarda “çalışılacak en iyi işletme” algı ve inancını oluşturmak, işletmenin performansını ve başarısını arttıracaktır.

Bu çalışmada işveren markası kavramı ve işveren markası oluşturulması noktasında teorik çerçeve sunulmuştur. İşveren markasının işletmeler açısından önemi ve değeri, bu değer nasıl yaratıldığı, çalışanlar açısından işveren markasının sağladığı yararlar bahsedilmiştir. Daha sonra Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanlarının işyerlerindeki işveren markalaşmasını algılama durumlarının hangi sosyo-demografik unsurlara bağlı olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Hizmet sektörü olarak turizm alanında güçlü işveren markasına sahip otellerde çalışmanın hem örgüte hem de çalışana sağladığı üstünlükler yadsınmaz. Konunun önemi sektör itibarıyla göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmanın literatüre ve turizm sektörüne oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir. Bunun yanında turizm alanında yapılmış bu çalışmanın ve elde edilen bulguların, farklı sektörlerde konuyla ilgili yapılacak çalışmalara yön vereceği düşünülmektedir.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. İşveren Markası Kavramı

Günümüzün rekabetçi piyasalarında hayatta kalmak isteyen işletmeler, küresel pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı için neler yapılması gerektiği ile ilgili kullanabilecekleri varlıkları araştırmaktadır. İşletmeler uzunca bir süre önce varlık olarak markayı tanımışlardır. Bu varlığın geliştirilmesi ve kullanılmasının, yani bir işletmenin markasını seçen tüketicilerinin bulunması ve artmasıyla daha fazla kârlılığa ulaşabileceği stratejik bir yol olarak kabul edilmiştir. Müşterilerin edinilmesi ve korunması için ürün ve kurumsal markaların geliştirilmesinin markalaşmanın tüketicileri etkilemekteki rolünün anlaşılması üzerine daha fazla markalaşmaya önem verilmeye başlanmıştır (Yoonkyung, 2012: 9).

Amerikan Pazarlama Birliğine göre bir marka, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların birleşimi olup bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamak ve

onları rakiplerinden ayırmak için kullanılmaktadır (Backhaus and Tikoo, 2004: 501). Türk Dil Kurumu ise markayı şöyle tanımlamaktadır: “Bir ticari mal, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerlerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işaretir”. Marka, somut değerlerin ötesinde, hedeflenen algılar gibi soyut değerleri de içinde barındıran bir kavramdır. Bir marka, sadece fiziksel anlamdaki bir ürünü ifade etmekle kalmayıp ona sahip olan alıcısı için eşsiz bir ürün anlamına gelmektedir. Böylece rakipler tarafından üretilen oldukça benzer olan diğer ürünlerden anlamlı bir şekilde farklılaştırmayı sağlayan soyut ve somut nitelikteki bir dizi değeri, marka kavramı içinde barındırdığı söylenmektedir (Akgün ve Akgün, 2014: 3).

Marka ayrıca, günümüz rekabet şartlarında bir isim olmanın ötesinde ürüne bir kimlik, kişilik katan, tüketicilerin algılarıyla şekillenen, ürün tercihlerinde rehberlik eden bir işletme varlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında markalar mevcut ve potansiyel müşterilerine üretici ve/ veya satıcının kimliği hakkında bilgi vermektedirler. Bunun dışında işletmelerin entelektüel sermayeleri içerisinde değerlendirilen markalar, ürünlerden bağımsız bir ticari varlık haline geldiği görülmektedir (Can, 2007: 225). İşletmeler artık sahip oldukları marka ile diğer rakiplerine fark atmaktadır.

Klasik marka ayırımına göre işveren markası, ürün veya hizmet markası birbirinden ayrı tutulmaktadır. Son yıllarda buna ek olarak işveren markası kavramı iş hayatına yerleşmeye başlamıştır (Geissler, 2009: 1). Nispeten yeni bir kavram olarak işletme literatürüne giren işveren markası, bir organizasyonun “işveren” olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavram olmaktadır. Burada işverenin marka olarak tanımlanması, tüketici markasından farklı olmakta, müşteri kavramı ile kastedilen ise mevcut/ potansiyel çalışanlar ve onların durumları olarak belirtilmektedir (Baş, 2011: 30).

İşveren kavramının yaratıcısı Ambler ve Barrow (1996)’a göre işveren markası, “İşveren tarafından sağlanan işlevsel ekonomik ve psikolojik faydaların paketi” olarak tanımlanabilir ve istihdamla özdeşleştirilebilir bir kavramdır. İşveren markası da bir kişiliğe sahiptir ve bir ürün markası ile aynı şekilde konumlandırılabilir. Güçlü bir işveren markasına sahip olan işletmeler hem olumlu çalışan ilişkilerine hem de uzun vadeli performans üstünlüğüne sahip olabilmektedirler (Ambler and Brown, 1996: 187). Backhaus ve Tikoo (2004)’ya göre işveren markası, markalaşma ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması olarak adlandırmıştır. İşveren markası işletmenin kimliğini “işveren” olarak ortaya koymaktadır. İşveren markalaşmasını, kurumun çalışmak için cazip bir yer olduğunun mevcut ve potansiyel çalışanlara iletilmesine ilişkin çabaların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin nadir, değerli, taklit edilmesi zor insan kaynağını, özellikle de yetenekli işgücünü kullanmasını sağlayan rakiplerin önüne geçmeyi sağlayacak bir avantaj yaratmaktadır. İşveren markası işletmenin ürün ve kurumsal markasıyla tutarlı olacak şekilde geliştirilen istihdama özgü olan ve işletmenin kimliğini işveren olarak nitelendiren bir kavramdır. İşveren markası, işletmenin içinde ve dışında bir işveren olarak farklı ve arzulanan şeylerin net görüntüsüdür (Backhaus and Tikoo, 2004: 502).

Berthon vd. göre işveren markası, bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına çalışmak için uygun bir yer olduğunu bildirme çabalarının toplamı olarak tanımlanmıştır. İşveren markası oluşturma sürecinde çalışanlar bu sürecin merkezinde

bulunmaktadır. Çünkü bir markanın tüketicinin zihninde yer alması ağırlıklı şirket çalışanlarına dayandırılmaktadır. İşveren markası, işveren çekiciliği ile yakından ilişkilidir. “En iyi işveren” statüsü gittikçe daha fazla kuruluşun dikkatini çekmeye ve bu yönde çabalama göstermeye başlamışlardır. Özellikle potansiyel işgörenler açısından bir işletmenin işveren cazibesinin olması ki; çalışanlar tarafından bu durumu işveren çekiciliği olarak algılanmakta, bu da işletmenin gücünü artırmakta, örgütün gücü arttıkça da işveren marka değeri de artmaktadır. Genel olarak entelektüel ve beşerî sermayenin rekabet avantajının temeli olduğu kabul edildiğinden, yetenekli işgöreni cezp etmek ve elde tutmanın işletme açısından ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden mevcut çalışanların ilgisi çekilmeli, geliştirilmeli ve motive edilmelidirler (Berthon, 2005: 153).

İşveren markası, rekabetçi, bir hale gelen işe alım ortamında mümkün olan en iyi insan kaynağını işe almak ve elde tutmak için nispeten yeni bir yaklaşımdır. Özellikle işveren markası, kaliteli çalışanları işletmeye çekebilmek açısından önemli bir araç haline gelmiştir. Markalaşmayla mevcut çalışanı işletmeye çekmek ve elde tutmak kolaylaştırarak fırsatlar sunan işletme, kendi büyümesine de katkıda bulunmaktadır. Bugün işgörenler, saygın kuruluşlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Hal böyle olunca, nitelikli çalışanın işletmeye çekilmesi için insan kaynakları yönetimi, işveren markasını bir strateji olarak işe alımında ve işgöreni işletmede tutmada kullanmaktadır (Sokro, 2011: 164-170). Çünkü işveren markası, rekabetçi hale gelen işe alım ortamında mümkün olan en iyi yetenekli çalışanın işletmeye çekmeye ve tutmaya yönelik bir yaklaşımdır (Vardarlıer, 2017: 634).

Bu bağlamda işveren markası kavramı, tercih edilen işveren statüsünü kazanmak için geleneksel pazarlama ilkelerini uygulayarak bir şirket mesajı belirleme ve oluşturma sürecine atıfta bulunmaktadır. Bu bağlamda işveren markasının tüketici markası gibi çalışan ve işveren arasında duygusal bir ilişki oluşmaktadır. Yazında işveren markası, bir işletmenin marka mesajının tanımlanması ve oluşturulması, seçilen işveren statüsünün elde edilmesi için geleneksel pazarlama ilkelerinin uygulanması şeklinde olduğuna işaret edilmektedir. Sadece işveren olarak bir işletmenin kimliğini mesaj olarak vermekle kalmamakta, aynı zamanda işveren markası ile işletmenin çalışanlarını motive edip etkileşimde bulunmayı sağlayan araç olarak da kullanılabilmeyi de sağlamaktadır (Khanolkar, 2016: 14).

İşveren markası, bireyin çalıştığı örgüt olması bakımından bir bireyin yaşamında sahip olması gerekli en önemli marka olmaktadır. İşveren markası hakkında insanların ne düşündükleri ve ne hissettikleri, işletmenin başarı ve başarısızlığına neden olması açısından kritik bir önem taşımaktadır. İşveren markası, muhtemel bir işverenin hedef grup çalışanlarının veya potansiyel çalışanların zihninde ortaya koyduğu farklı görüntü seti olarak anlaşılabilinen bir kavramdır. Yani çalışanın psikolojik, ekonomik ve işlevsel faydalar sağladığı ve bir işverenle çalışanın özdeşleştiği bir kavram olmaktadır. Potansiyel çalışanların zihinlerinde çalışmak için harika bir yer olarak işletmenin konumlandırması işveren markasının rolüdür (Yoonkyung, 2012: 10).

İşletmelerin, bir işveren olarak özellikleri ile rakiplerinden farklılaşmasını ifade eden işveren markalaşması, bir işletmenin “çalışmak için cazip bir yer” olduğunun mevcut ve

potansiyel çalışanlara iletilmesine ilişkin çabalarının bütününden oluşmaktadır. Yani işveren markalaşması, kurumlarının mevcut ve potansiyel çalışanlarına çekici görünmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümüdür (Öksüz, 2012: 21). Bununla birlikte Her işletmenin aslında bir işveren markası vardır. İster sahip olunsun ister olunmasın bir işletme, yılda 365 gün boyunca kendi bir işveren markası olarak çevresini etkilemektedir (Eshoj, 2012: 14). Dolayısıyla her işletmenin ister farkında olsun ister farkında olmasın, iyi ya da kötü bir işveren markası mevcuttur (Gözen, 2016: 4).

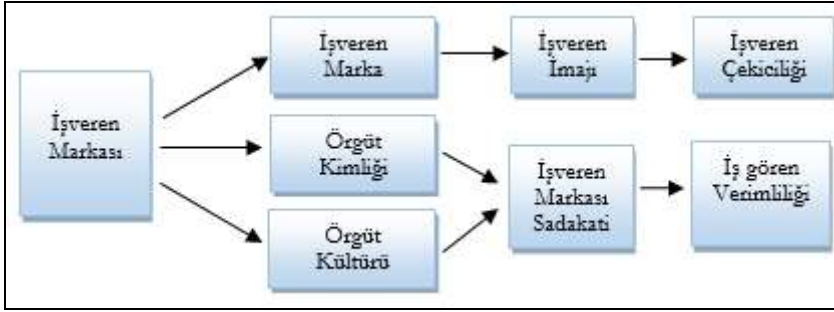
1.2. İşveren Markasının Oluşturulması

Günümüzde işletmeleri en çok zorlayan konu yoğun rekabet koşulları ve küresel değişimler karşısında gerekli nitelikte becerikli ve yetenekli insan kaynağını örgüte çekilmesi, elde tutulması ve motivasyonlarının artırılması gerekmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmelerden dolayı bilgiyi kullanma ve yorumlamaya sahip nitelikli insan kaynağı olarak temin edilen çalışanın daha sonra işletmenin amaçlarıyla bütünleştirilmelidir. Bilgi çağının yaşandığı bu dönemde yetenekli insan kaynağının işletmelerde çalışması, işletmenin başarısı için daha da önemli rol oynamaktır (Çetin vd., 2015: 8).

Bu bakımdan bilgi yoğun temelli konularda üstün beceri ve bilgiye sahip çalışanların ilgisini çekmek için sunulacak faydalar, önemli bir avantaj konsepti oluşturmaktadır. Çalışanlar bir işveren markası değeriyle özdeşleştikleri takdirde güçlü bir işveren markası oluşmaktadır. Güçlü işveren markası, çalışanı hem motive etmekte hem de örgüte bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışan memnuniyetini ve üretim verimliliğini artırmaktadır. Güçlü bir işveren markası, bir işletmeye olumlu bir imaj, kimlik ve itibar sağlamayı da desteklemektedir. Böylece oluşturulan güçlü bir işveren markası imajı ile potansiyel çalışanlar o işletmeyi istihdamı açısından işvereni daha çekici olarak algılamakta, bu da işveren marka değerini daha da güçlü yapmaktadır. (Yoonkyung, 2012: 21).

İşveren markası, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanları gözünde sahip olduğu imajdır. İşveren markası, işletmenin çalışmak için iyi ya da kötü bir yer olduğu ile ilgili algıların tümüdür. İyi işveren markasına sahip olmak, sektörde ve bölgede bilinmesi ve söz konusu işletmede çalışmak için yüksek seviyede arzu edilir anlamına gelmektedir. İşveren markası sadece bir etiket ya da insan kaynakları politikası değil, üyelerin işletmedeki deneyimi olup kurumun gerçek karakteri ve amacının iletilmesidir. İşletmenin içeriden dışarıya imajıdır. İşveren markası, iş arayan kişilerde işletme kimliğinin geliştirilmesi ile imajının artırılmasına dayanmaktadır (Öksüz, 2012:18). Özellikle turizm ve otelcilik endüstrisinde işveren markası kavramı, bir şirketin yönetim felsefesinde stratejik bir kavram olarak ele alınması gerekmektedir. Otelcilik sektörü, doğası gereği emek yoğun işletmeler olduğundan mevcut ve potansiyel çalışanlarını bir marka imajıyla teşvik etmek ve yetiştirmek, tercih edilen işveren olmak bakımından işveren markası önemli olmaktadır (Yoonkyung, 2012: 3-15).

Şekil 1: İşveren Markası Yapısı



Kaynak: Backhaus ve Tikoo (2004).

Yukarıdaki şekilde ifade edilen, işveren markalaşması modeline göre; işveren çağrışımları, işveren imajını; işveren imajı ise işveren çekiciliğini sağlamaktadır. Diğer yandan örgüt kimliği ve örgüt kültürü dolayısıyla oluşan işveren marka sadakati, çalışan verimliliğini sağlamaktadır. Bu anlamda işveren markalaşması modelini iki boyutta incelemek mümkündür. Birinci boyutta, işveren markası işveren çekiciliği sağlarken; işletmenin içine yönelik olan diğer boyut, sadakat ve verimlilikle sonuçlanmaktadır. İşveren marka imajı, işveren markası çağrışımları doğrultusunda şekillenmekte ve çekiciliği ile sonuçlanmaktadır (Öksüz, 2012: 24). Bir çalışanı işletmeye başvurmayı sağlayan en önemli faktörlerden biri işveren imajıdır. Bu da mevcut ve potansiyel çalışan için işveren sadakatine ve işveren çekiciliğine neden olmaktadır (Chhabra and Sharma, 2011: 50).

Araştırmalar, örgüte ilişkin var olan imajı korumak ve devamını sağlamak için örgütün olumlu bir kültüre sahip olması gerektiği ve var olan kültürü devam ettirmesi için kültürün de imaja göre biçimlenebileceği söylenmektedir. Örgüt içi ve dışı faktörlerin bir araya gelerek oluşturdukları örgüte özgü olan örgüt kültürü ile dış çevre tarafından algılanan biçimi olarak da ifade edilen örgütsel imajının korunarak devamının sağlanması için örgütün olumlu bir kültür yapısına sahip olması gerekmektedir (Bektas, 2010: 9).

İşveren markası, kurum tarafından yapılan bir kimlik düzenlenmesidir. İşveren direk kendi imajını geliştirmek, işgörenin oryantasyonunu sağlamakla ve verimlilikle ilgilenmektedir. Oryantasyonun başarısı ya da başarısızlığı iş hedeflerine ulaşmayı ya da ulaşmamayı belirlemektedir. İşveren markasının başarısından söz edebilmek için kurum içi süreçler ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye odaklanılması gerekmektedir. Ayrıca, kurum içine dönük sorumlulukları da yerine getirilmelidir. İşveren markasının fonksiyonel faydaları kurumun faydası, maaş, izin gibi objektif koşulları içermektedir. Sembolik faydalar ise kurumun itibarı hakkındaki algılar ile iş başvurusunda bulunanların şayet kurum için çalışırlarsa oradan alınacak fayda ve mutluluğa ilişkin sosyal onaylarını kapsamaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 79-82).

Doğru bir marka imajı yaratmak için kurumun, müşteri ve işveren markası olarak tüm marka imajının birleştirilmesi ve bu markanın da mevcut şirket kültürünü temsil etmesi gerekmektedir. Diğer taraftan müşteri markası ve işveren markası iki farklı pazarda

rekabet ederken birbirleriyle yakın ilişki halinde olmaktadır. Bu ilişkiler bir yandan ürünler ve servisler için, diğer yandan ise yetenek ve örgütsel bağlılık için yapılmaktadır. İşveren markası, işe alım sürecindeki en önemli stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir. Güçlü bir işveren markası, işverenin potansiyel ve mevcut çalışanlara sunduğu benzersiz nitelikleriyle karakterize edilmektedir. İşveren marka felsefesi genellikle işe gireceklerin ve mevcut çalışanların zihninde her şeyden önce “çalışılacak harika bir yer” olduğu ile ilgili işletmenin diğer rakiplerinden ayırt edici ve farklı bir imaj oluşturmasıdır (Sharma, 2014: 8).

Diğer taraftan işveren markası, örgütsel kimlik ve kültür içerisinde ortaya çıkmaktadır. Böylece çalışanları kendi elinde tutmak için kullanılmaktadır. Ayrıca işveren markasının önemli bir amacı da çalışanları kurum ile kendilerini özleştirmeye teşvik etmek ve böylece işveren sadakatini ve bağlılığını yükseltmeyi sağlamaktadır. Dolayısıyla işveren markası, kurumsal kültür ve kimliği hem etkiler hem de bunlardan etkilenir. Ayrıca, güçlü bir işveren markası olmak için potansiyel çalışanların hangi değer önerilerini çekici bulduğuna odaklanmaktadır. İşveren markası kavramı, hem harici markalaşma çabalarını kullanarak yetenekli çalışanları kendine çekmek hem de elde tutmakla ilgilidir (Eshøj, 2012: 15).

Araştırmalar, bir kuruluşun yeni yetenekleri toplayabilmesinin en önemli belirleyicisinin kurumsal itibar olduğunu söylemiştir. En çok beğenilen şirketler listesini bazı yazarlar örgütsel itibarı ölçmek için kullanırken diğerleri ise bunu örgütsel çekiciliği ölçmek için kullanmaktadır (Hendriks, 2016:8). Örgütsel itibar, işveren markasının öncüsüdür. Bir işletme iyi bir üne sahip olduğu zaman bu kuruluşun işveren markasının iyi geliştiğini varsaymaya olanak sağlamaktadır. Bir işletme eğer işveren olarak tercih ediliyorsa, o zaman işveren markası vardır denmektedir. Diğer bir deyişle işletme, en iyi yetenekli işgücünü işe alıp onları elde tutabiliyorsa işveren markası oluşumu sonuçlanmıştır. İşveren markası potansiyel ve mevcut çalışanları etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, bir örgütün tercih edilen bir işveren olması ve tercih ediliyor olarak kalması için işletmenin işveren markasına zaman ayırması gerektiği sonucuna varmışlardır. Bununla birlikte işletme, örgütün söz ve mesaj çalışmalarını iyi yürütüldüğü takdirde, pazardaki kurumsal marka imajı da kesinlikle artmaktadır (Hendriks, 2016: 40).

İşveren markası kavramının son yıllarda popüler olmasının nedeni, işgücü piyasasında yaşanan yetenek kıtlığıdır. Burada kıtlık kavramıyla kastedilen, işgücü piyasasında yetenekli adayların veya işgörenlerin olmaması değil, bu nitelikli kişilerin işletmeye çekilmesi ve elde tutulması ile yaşanan kıtlıktır (Gözen, 2016: 49). Bu bağlamda yetenekli işgücünü işletmeye çekmeyi sağlayan işveren çekiciliği kavramı, aslında işveren markasının en son aşamasını oluşturmaktadır. İşveren çekiciliği, potansiyel çalışanların bir işletmede çalışması sonucunda elde edeceği faydalar şeklinde tanımlanmıştır. Aynı zamanda işveren çekiciliği, insanların belirli bir işletmeler hakkında sahip oldukları tutumlar olarak da tanımlanmaktadır (Ardınc ve Gündoğmuş, 2016: 4). Örgütsel çekicilik, işe alım mesajı ile iş teklifini kabul etme niyetleri arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bir işletmenin, bir işveren çekiciliği imajını yaratma ve sunma potansiyeli, işgücü piyasasında yüksek nitelikli adayları çekme olasılığı artmaktadır. Bu da işletmenin geleceğini de önemli ölçüde etkilemektedir (Yookung, 2012: 40).

işletmeye çekmek ve elde tutmayı sağlamak için anahtar bir rol oynamaktadır. Ayrıca işveren markası, çalışanları işletmeye çekmede, pozitif ilişkiler yaratmada ve işletmenin imajını yükseltmede önemli görevler görmektedir. İşletmeye doğru işgörenin alınmasında bir seçim yapma aracı rolü üstlenmektedir. Dahası işveren markası, birleştirici ve güçlü bir kültürün yanı sıra artan bir çalışan memnuniyeti ve bağlılığı yaratmaktadır. İşveren markası arkasında yatan mantık, yukarıda sayılan hususların varlığında kurumsal karlılık üzerinde dolaylı olarak pozitif etkiye sahip olacaktır. İşveren markası ve kurumsal karlılığı gösteren ilişki yukarıda gösterilmiştir (Eshoj, 2012: 17).

İşveren markası ile ilgili araştırmalarda tanımlanan en önemli üç faydası, daha iyi işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı (cezp etme)/ işe adanmışlık olarak belirtilmektedir. Ayrıca işveren markasının diğer önemli faydaları şunlardır: maliyet azaltma, müşteri memnuniyeti, finansal performans (Dönmez, 2016: 23). İşveren markası olmayı başaran işletmeler değer kazanarak çalışan için tercih sıralamasında üst sıralarda yer alacaktır. Gerçekte işveren markası olmayı başarmak ciddi, stratejik ve uzun vadeli bir sorumluluk olmakla beraber, işveren markasının kuruma katkısı düşünüldüğünde işletme tarafından bunun uygulanmaya konması, kendisine birtakım yararları beraberinde getirecektir. Bunlar;

- İşveren markası, kaliteli istihdamı kendine çekmektedir,
- İşveren markası rekabet ortamında işletmeyi bir adım öne çıkartmaktadır,
- İşletmenin imajını olumlu etkilemektedir,
- İşletmenin kimliğinin ve kurumsal değerlerin, hedef kitlenin zihninde yer almasını sağlamaktadır,
- İşveren markası olma bilincinin ortaya çıkmasının sayesinde işletmede kültürel bir değer oluşturmaktadır,
- İşveren markası adı altında sosyal sorumluluk, etik anlayış ve yenilikçilik gibi kavramların işletmede uygulanmasını sağlamaktadır,
- İşletmede işveren markası, takım çalışması yapılmasını özendirir,
- İş hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırır,
- Kaliteli iletişim ve bu yöndeki amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır,
- İşletmenin tüm marka değerlerini yükseltmektedir,
- İşletmenin imajını ve itibarını arttırmaktadır,

İş güvencesi, ücret, kariyer olanakları, çalışma şartları vb. gibi çalışanlara yararlar sunmaktadır.

Yukarıda sıralanan tüm getiriler düşünüldüğünde “işveren markalaşması” işletme için önemli bir değer olduğu ortaya çıkmaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 85).

Ayrıca değişik ülkelerde yapılan araştırmalar sonucunda güçlü işveren markasına sahip olan işletmelerin, çalışanlarının bağlılık düzeylerinin arttığını, motivasyon ve performanslarının yükseldiğini, işe alım maliyetlerini düşürebildiklerini, uzun vadeli etki yaratabildiklerini ve rekabet güçlerini arttırdıklarını göstermektedir (Baş, 2011:43). İşveren

marka kavramının diğer bir yararı da, örgütsel bağlılık ve beraberinde getirdiği iş tatmini sayesinde işgören devir oranını azaltmasıdır (Ören ve Yüksel, 2012: 48). Ayrıca güçlü bir işveren markasının işletmeye sağlayacakları diğer yararlar da şunlardır:

- Çalışanların işletmeye bağlılık düzeylerinde artışa,
- Motivasyon ve performans artışına,
- Uzun dönemli etkiye,
- Odaklanmaya yardımcı olma,
- Teklif kabul oranında artışa,
- Çalışan referanslarında artışa,
- Yönetici memnuniyetinde artışa,
- Uygulamalarda miktar ve nitelikte artış,
- Güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına,
- İşe alım maliyetlerinin azalmasına,
- Artan rekabet gücüne faydaları olmaktadır.

Yukarıda da sayılan yararlarla birlikte işletmenin bir işveren markası oluşturması, insan kaynakları yönetiminin uzun vadeli marka bilinci oluşturma ve rekabet stratejisi için doğru çalışanları çekmek, işe almak ve elde tutmak gibi konularda çözüm sağlayan bir araç olmaktadır. Böylece rakiplerinden farklılaşarak işgücü piyasasında daha güçlü işe alım pozisyonları oluşturmaktır (Hillebrandt and Ivens, 2013: 1). Daha genel bir ifadeyle, işveren markasının varlığı daha iyi işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı/adanmışlık gibi yararlar sunmaktadır (Demir, 2014: 20). Ayrıca işveren markası, artan üniversite mezunu istihdamına, nitelikli aday başvurusunda artışa, artan medya faaliyetlerine, artan paydaş değerine, azalan maliyete, ürün markasına destekleme ve şirket için yapılan negatif yorumların azalması yönünde de işletmeye faydaları da bulunmaktadır (Balci, 2014: 68).

İşveren markası, çalışanların işyerlerinden gurur duymasını sağlama ve buna bağlı olarak çevrelerine tavsiye etme oranlarını artırırken; örgütsel bağlılığın sağlanmasıyla ki; bu, işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucu olarak kabul edilmektedir. İşveren markası ile çalışanların, işletmeleri için benzer duyguları hissetmeleri sağlamaktadır (Baş, 2011: 42-47). Ayrıca işveren markasının çalışanlar açısından başka yararları da vardır. Bunlar (Gözen, 2016: 49);

- Adil davranma,
- Güven verme, açık iletişim,
- Şuan ve gelecek için güvenlik ve yarar sağlama yetisi,
- Kariyer planlama,
- Motive eden ve moral veren takım ve yönetim,
- Düzgün disiplin prosedürü,
- İşgören hakları odaklı kültür ve uygulamalar,
- Uygun ilerleme ve terfi,

- Katılımcı Yönetim,
- Sekteröl demokrasi,
- Rollerde ve amaçlarda şeffaflık,
- Açıkça tanımlanmış otorite sorumluluk grafiği,
- Zamanın da karar verme ve
- Tarafsız, adil ve gelişimini hızlandırıcı işletme kültürüdür.

Sonuç olarak, işveren markalaşması gerek insan kaynağına ulaşma da, gerek müşterileri bakımından hedef kitlesi olarak belirledikleri tarafından, daima tercih edilmesini sağlamak son derece önemli ve yararlı bir uygulama olmaktadır. Başka bir deyişle marka haline gelmeyen hiçbir işletmenin uzun vadede başarılı olması ve kar elde etmesi beklenmemektedir (Ören ve Yüksel, 2012: 38).

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde halen pek çok işletmenin kaliteli mal ve/veya hizmet sunmasına rağmen güçlü bir tüketici markası yaratamadığı için müşterilerini kaybettiği bilinmektedir. Yine pek çok işletme, güçlü bir işveren markası yaratamadığı için nitelikli işgücünü işletmeye çekememekte ya da hali hazırda mevcut çalışanı da kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Artık sadece nicel olarak değil, nitelikli insan kaynağını işletmeye çekmek yeterli olmamakta bu kaynağı elde tutmak da, işletmelerin başarısı açısından son derece önemli hale gelmektedir. Bir işletme yeterli miktarda maddi ve fiziksel sermayeye sahipse, en yüksek teknolojiyi satın alabilmektedir. Fakat iş bununla kalmamakta, bu yüksek teknolojiye hayat verecek olan gerekli nitelikteki insan kaynağını bulmak ve onu elde tutmak gerçekte hiç de kolay olmamaktadır (Baş, 2011: 14).

Nitelikli işgücünü işletmeye çekebilme için hangi sosyo-demografik unsurların etkili olduğu bilirse aranan insan kaynağını arama, bulma ve seçme faaliyetleri o kadar etkili ve etkin olabilecektir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde Hur, Yoonkyung 2012 yılında mezuniyet sonrası çalışmak için üniversite öğrencilerinin istediği işletmelerin işveren markasına ilişkin algılarına yönelik araştırmasını, turizm yönetimi öğrencisi toplam 713 kişi üzerinde yapmıştır. Çalışma, potansiyel çalışanların (üniversite öğrencileri) marka bilinci oluşturma ve cinsiyet, akademik seviye, not ortalamaları, staj deneyimi, iş deneyimi, liderlik deneyimi ve işe alım davranışlarının gösterimi gibi demografik faktörlerin işveren markası algılamaları üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. Çalışmada akademik düzey ve öğrencilerin staj deneyimlerini de içeren diğer değişkenlerin öğrencilerin işveren markası algılamalarında anlamlı bir etkiye sahip olmadığını belirlemişlerdir. Cinsiyet farklılığının işveren marka algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre erkek öğrenciler daha rekabetçi iş ortamlarını seçerken kadınlar daha rahat ortamları seçmiştir. Diğer taraftan kadın öğrencilerin daha çok çevre dostu politikalar izleyen bir işverenle çalışmak istediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Sağır (2016), "İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat- Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama" adlı araştırmasında Turizm Fakültesi öğrencilerinden geri dönüşü olan 515 adet bilimsel

açından kullanılabilir anket üzerinden değerlendirme yapmışlardır. Üniversite öğrencileri potansiyel çalışanlar olarak görüldüğünden, işveren markasının üç birleşenini algılamalarında, demografik özellikler ile akademik seviyeler ve akademik başarılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını incelemişlerdir. Çalışmada potansiyel çalışanların akademik başarılarına göre işveren markasının birleşenlerini algılamalarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Cinsiyete göre işveren markasının üç birleşenini algılamalarında ise insan kaynakları ile tazminat-kazanç birleşeninde anlamlı bir farklılık tespit edilememişken, çalışma ortamında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Kadın işgören adaylarının çalışma ortamı puanları, erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu da, kadın işgören adaylarının erkeklere oranla çalışma ortamından beklentilerinin daha yüksek olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip, itibarı yüksek, müşteri ve işgören odaklı, tanınan vb. niteliklere sahip bir işletmeyi tercih etme olasılığı potansiyel kadın çalışanlarda erkeklere oranla daha yüksek bulunmuştur.

Narcıkara, Gürol ve Üzmez (2016), "İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği", adlı çalışmada bir bankanın işveren markası çekiciliği faktörlerini ölçmeyi ve eğitim durumunun bir etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Bunun için Berthon'un işveren çekiciliği ölçeği kullanılarak son üç ay içerisinde işyerine başvuru yapıp alınmış 500 kişiye 7'li Likert ölçeği ile e-mail yoluyla anket düzenlemişlerdir. Katılımcıların tecrübe düzeyleri ile sosyal ve ekonomik değerleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken, eğitim düzeyleri ile gelişim değerleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ön lisans ve lisans mezunu katılımcıların, gelişimsel değere verdikleri önem, yüksek lisans mezunlarından daha fazla olduğu, yüksek lisans mezunu olan katılımcıların, sosyal ve ekonomik değerlerine, gelişim değerlerine oranla daha fazla önem verdikleri bulunmuştur. Fakat ön lisans ve lisan mezunu olan katılımcıların sosyal, ekonomik ve gelişim değerlerine bakış açısı bakımından anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

Gözen (2016), "Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği" isimli çalışmada, işveren markasını farklı boyutları ile ele alarak, Turizm Fakültesi öğrencileri üzerinde işveren markası kavramını çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Çalışmada Turizm Fakültesi öğrencileri potansiyel işgören olarak değerlendirilmiş ve işveren markasında ekonomik boyut ile gelişim boyutunun önem taşıdığı ifade edilmiştir. Cinsiyete göre yapılan değerlendirmede kadınların erkeklere göre işveren markasının gelişim alt boyutunu daha fazla önemsendiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu bağlamda yapılan bu çalışmada, Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanlarının işyerlerindeki işveren markalaşmasını algılama durumlarının hangi sosyo-demografik unsurlara bağlı olduğunu ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın hipotezleri şöyledir;

H2: İşveren markalaşması sosyal değer alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: İşveren markalaşması ekonomik değer alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: İşveren markalaşması gelişim değeri alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: İşveren markalaşması fayda değeri alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: İşveren markalaşması başvuru değeri alt boyutu puanları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanların firmalar arasındaki farkı algılamasında ayrıca iş seçimlerinde, iş tatminlerinde, işten ayrılma ve örgütsel bağlılığın oluşumu süreçlerinde marka faktörü önemli bir kriterdir. Bu nedenle gerek tüketicilerin gerekse çalışanların gözünde değer oluşturmak, çalışan sadakatini artırmak ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek adına işveren markası oldukça önemli bir hale gelmiştir. Ayrıca oluşturulan işveren markası, zihinlerde güçlü bir işletme algısı yaratacağından dolayı, sadece potansiyel çalışanlar gözünde yalnızca o işletmenin işveren çekiciliğini arttırmamakta, aynı zamanda çalışanların işyerine bağlılığını, verimliliğini, motivasyonunu ve performansını arttırmakta bununla da kalmayıp, işgören devir hızını azaltarak çalışanların kurumdan ayrılmasından kaynaklanacak maliyetleri düşürmekte ve böylece işletmenin üretim ve hizmet etkinliğini de arttırmaktır.

Bu çalışma, işgörenlerin işveren markalaması algısının hangi sosyo-demografik unsurlara göre farklılaştığının belirlenip anlamlı fark yaratan unsurların neler olduğu ve nelerin hangi yönde iyileştirilmesi gerektiğinin ortaya konması bakımından önemlidir. Bundan sonra farklı sektörlerde yapılacak çalışmalara da yön vereceği düşünülmektedir.

2.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Antalya ilindeki beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemede tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden kolay yoldan örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu tür örneklemin amacı, araştırmacıya zaman ve maliyet açısından ekonomiklik sağlamaktadır. Araştırmanın ana kütesini (evren) Antalya ilinde bulunan turizm hizmeti kapsamında otel işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmanın ana konusu işveren markası oluşumu olduğundan araştırmanın ana kütlesi olarak 5 yıldızlı oteller ve bu otellerde görev yapan yönetici, ön büro çalışanı, satın alma, pazarlama, muhasebe, kat görevlisi (housekeeper), yiyecek içecek, teknik eleman gibi işletme çalışanları alınmıştır. İşletmelerde çalışan personel sayısının belirlenmesindeki zorluklar, dönem içerisinde çalışan personel sayısının değişkenliği gibi nedenlerden dolayı ana kütleli oluşturan çalışanların tam sayısı tespit edilememiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden oluşan 950 adet anket Antalya ilinde yukarıda belirtilen 5 yıldızlı otellere araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Otellerden 768 adet anket geri dönmüştür. Bu ölçeklerden ölçek maddelerinde çok sayıda boş bırakmalar ya da özensiz-örüntüye dayalı kodlama yapan 6 ölçek geçersiz olarak değerlendirilmiştir. 762 ölçek üzerinden istatistiksel işlemler gerçekleştirilmiştir.

İşveren markalaşması ölçeği olarak bu çalışmada kullanılan ölçek, Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen Employer Attractiveness (EmpAt) İngilizce bir ölçektir. Ölçeğin ilk şekli 32 maddelik ve 7'li likert tipi dereceli ölçek şeklindedir. Daha sonraki çalışmalarda 25 maddelik son şeklini almıştır. 25 maddelik ölçek "Fayda Değeri" (Interest Value) (1), "Sosyal değer" (Social Value) (2), "Ekonomik Değer" (Economic Value) (3), "Gelişimsel Değer" (Development Value) (4), "Başvuru Değeri" (Application Value) (5) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi öz bildirim dayalı 25 maddeden oluşan bir ölçektir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda ekonomik değer alt boyutundan regresyon katsayıları düşük olan iki madde atılarak 23 maddelik kabul uyum değerlerinden uygun bir ölçek elde edilmiştir.

Tablo 2. 1: İşveren Markası Ölçüm Modelinin Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Değer	Model Değeri
χ^2 / Sd	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	4,67
AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,84
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,88
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,914
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,90
NNFI (TLI) Tucker-Lewis İndeksi	$.90 \leq NNFI(TLI) \leq .95$	0,90
RFI (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,88
IFI (Artırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,914
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,078
SRMR (Standardize Edilmiş Hataların Karekökü)	$.05 \leq SRMR \leq .10$	0,045

Ölçeğin madde toplam korelasyonları 0,45 ile 0,80 arasında değişmektedir. Ölçeğin bütününe ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur. Alt boyutların alfa iç tutarlılık katsayıları 0,73 ile 0,93 arasında değişmektedir. Bu değerler çalışmada kullanılan işveren markalaşması ölçeğinin geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiğini ifade etmektedir.

2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Veri toplama araçlarının uygulanması etik kurul kararı 15/05/2017'de alınmıştır. Uygulama için Antalya ilindeki 5 yıldızlı otellerle iletişime geçilerek izin talep edilmiştir. 01/07/2017-30/08/2017 tarihleri arasında belirlenen otellerden randevu alınarak 5 yıldızlı otellerde çalışan personele elden teslim edilmiştir. Araştırmanın amacına ve ölçme aracının nasıl uygulanacağına ilişkin otel personeline gerekli açıklamalar yapılmıştır. Araştırmaya katılımda gönüllülük esas alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracının uygulanması için 20 dakika süre verilmiş, ardından ölçekler elden teslim alınmıştır.

Araştırmada verilerin analizinde betimsel istatistikler için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Verilerin her bir bağımsız değişken için (cinsiyet, yaş, görev türü, aylık gelir) normal dağılıma sahip olup olmadığına ilişkin

Kolmogrow-Smirnow testi ve çarpıklık-basıklık katsayıları incelenmiştir. Normal dağılımdan sapma görüldüğünden nonparametrik istatistiklerden Mann Whitney-U testi ve Kruskall Wallis H testi kullanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Bulguları

Katılımcıların işveren markalaşması ölçeğinden elde ettikleri puanlara ilişkin betimsel istatistiklere ait bulgular Tablo 2.2.' de verilmiştir.

Tablo 2. 2 : İşveren Markalaşması Ölçeği Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Alt boyut	No	Maddeler	\bar{X}	SS
Gelişimsel Değer	1	Yönetim tarafından tasdik/takdir edilirim	3,95	0,90
	3	Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtasıdır	3,81	1,01
	4	İşyerim için gösterdiğim faaliyetlerin bir sonucu olarak kendimi iyi hissediyorum	4,14	0,86
	6	İşyerim için çalıştıkça kendime güvenim artıyor	4,19	0,84
	7	Kariyer ve deneyim kazanabiliyorum	4,16	0,92
		Alt Boyut Toplam	4,05	0,70
Sosyal Değer	2	Eğlenceli bir çalışma ortamım vardır	3,85	1,05
	8	Üstlerimle iyi ilişkide bulunabiliyorum	4,24	0,83
	9	İş arkadaşlarımla iyi ilişkilerde bulunabiliyorum	4,26	0,86
	10	Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarım vardır	4,06	0,96
	23	Mutlu bir işyeri ortamım vardır	3,91	1,02
		Alt Boyut Toplam	4,07	0,73
Fayda Değeri	5	İşyerim için çalışırken hem değerlerimi hem de yaratıcılığımı kullanabiliyorum	4,10	0,90
	11	Heyecan verici bir ortamında çalışıyorum	3,86	1,03
	12	Yenilikçi ve yaratıcı bir işveren için çalışıyorum	3,87	1,08
	13	Yaratıcılığa değer veren ve bundan faydalanan bir işyerinde çalışıyorum	3,83	1,06
	14	Yüksek ve kaliteli hizmetler üreten bir kuruluş için çalışıyorum	3,93	1,05
		Alt Boyut Toplam	3,92	0,85
Başvuru Değeri	16	Topluma fayda sağlayan insancıl bir örgütte çalışıyorum	3,94	0,98
	17	Öğrendiklerimi (üniversite, okul ve daha önceki başka iş yerlerimdeki) uygulama fırsatım bulunmaktadır	3,87	1,04
	18	Öğrendiklerimi başkalarına öğrenme fırsatım vardır	4,08	0,92
	19	İşyerimde kabul görür ve kendimi oraya ait hissederim	4,14	0,88
	20	Müşteri odaklı bir örgüt için çalışıyorum	4,20	0,89
		Alt Boyut Toplam	4,05	0,74
Ekonomik Değer	15	İşyerimde terfi fırsatları vardır	3,85	1,06
	21	İşyerimde iş güvenliği önlemleri vardır	4,18	0,92
	22	Departmanlar arası deneyim kazanılır	3,97	0,99
		Alt Boyut Toplam	4,00	0,80
		Ölçek Toplam Puan	4,02	0,68

İşveren markalaşması ölçeği toplam puan üzerinden elde edilen ortalama değerinin 4,02 ve standart sapması 0,68'dir. Genel olarak gerek alt boyutlar gerekse ölçekten elde edilen toplam puan aritmetik ortalamasına göre çalıştıkları kurumdaki markalaşmaya ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan turizm sektöründe çalışan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim, mesleki rol, marka çalışması eğitimine katılma durumu ve aylık gelir durumuna ilişkin demografik özelliklere ait bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. 3: İşveren Markalaşması Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Gelişimsel Değer	Kadın	290	370,79	107530,00	63715,00	0,77
	Erkek	445	366,18	162950,00		
Sosyal Değer	Kadın	290	364,18	105612,00	63417,00	0,69
	Erkek	445	370,49	164868,00		
Fayda Değeri	Kadın	290	360,49	104541,50	62346,50	0,43
	Erkek	445	372,90	165938,50		
Ekonomik Değer	Kadın	290	354,69	102861,50	60666,50	0,16
	Erkek	445	376,67	167618,50		
Başvuru Değeri	Kadın	290	358,82	104059,00	61864,00	0,34
	Erkek	445	373,98	166421,00		
Toplam	Kadın	290	359,86	104358,50	62163,50	0,40
	Erkek	445	373,31	166121,50		

*p<0,05

İşveren markalaşması puanlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Yaş grupları yükseldikçe işveren markalaşması puanlarında anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkeninin işveren markası oluşumunda etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

İşveren markalaşması puanlarının yaşa göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 2.4.'de verilmiştir.

Tablo 2. 4: İşveren Markalaşması Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Gelişimsel Değer	20 yaş altı	47	322,57	4	37,966	,00	5>3,2,1 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	341,82				
	30-39 yaş	267	378,83				
	40-49 yaş	143	445,32				
	50 yaş üstü	38	511,75				
Sosyal Değer	20 yaş altı	47	387,09	4	35,136	,00	5>4,3,2,1, 4>2 3>2
	20-29 yaş	267	332,72				
	30-39 yaş	267	384,58				
	40-49 yaş	143	428,09				
	50 yaş üstü	38	520,36				
Fayda Değeri	20 yaş altı	47	345,84	4	59,314	,00	5>4,3,2,1, 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	324,62				
	30-39 yaş	267	378,47				
	40-49 yaş	143	462,42				
	50 yaş üstü	38	542,01				
Ekonomik	20 yaş altı	47	351,38	4	44,160	,00	5>3,2,1 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	331,28				
	30-39 yaş	267	381,02				

	Yaş	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Değer	40-49 yaş	143	450,17				
	50 yaş üstü	38	516,59				
Başvuru Değeri	20 yaş altı	47	316,31	4	70,393	,00	5>4,3,2,1 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	316,24				
	30-39 yaş	267	391,19				
	40-49 yaş	143	461,95				
	50 yaş üstü	38	549,83				
Toplam	20 yaş altı	47	340,77	4	63,441	,00	5>4,3,2,1 4>3,2,1 3>2
	20-29 yaş	267	318,89				
	30-39 yaş	267	385,31				
	40-49 yaş	143	460,43				
	50 yaş üstü	38	548,00				

*p<0,05

Tablo 2.4. incelendiğinde işveren markalaşması ölçeğinden elde edilen puanların yaş değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (gelişimsel değer $X^2=37,96$ $p<0,05$; sosyal değer $X^2=35,12$ $p<0,05$; fayda değeri $X^2=59,31$ $p<0,05$; ekonomik değer $X^2=44,16$ $p<0,05$; başvuru değeri $X^2=70,39$ $p<0,05$ toplam $X^2=63,44$ $p<0,05$). Ölçeğin genelinden elde edilen puanların yaş değişkeni açısından farklılaşmasına ilişkin bulgulara incelendiğinde, 20 yaş altı katılımcılarla 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 20-29 yaş arası katılımcılar ile 30-39; 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 30-39 yaş arası katılımcılar ile 40-49 ve 50 yaş üstü katılımcılar arasında üst yaş grupları lehine; 40-49 yaş arası katılımcılar ile 50 yaş üstü katılımcılar arasında 50 yaş üstü katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre katılımcıların yaş grupları; yükseldikçe işveren markalaşması puanlarında anlamlı bir artış olduğu ve yaş değişkeninin işveren markalaşması oluşumunda etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Eğitim durumu değişkeni işveren markası oluşumunda etkili olduğu ve eğitim seviyesi yükseldikçe işveren markası anlamlı olarak değişmektedir.

Tablo 2. 5: İşveren Markalaşması Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Gelişimsel Değer	İlköğretim	29	342,84	4	28,54	,00	5>4,3,2,1 4>2 3>2
	Ortaöğretim	316	328,70				
	Ön lisans	123	389,01				
	Lisans	248	398,45				
	Lisansüstü	19	526,53				
Sosyal Değer	İlköğretim	29	352,10	4	29,58	,00	5>4,3,2,1 4>2 3>2
	Ortaöğretim	316	325,34				
	Ön lisans	123	403,34				
	Lisans	248	395,67				
	Lisansüstü	19	511,76				
Fayda Değeri	İlköğretim	29	377,90	4	12,91	,01	5>4,3,2,1 4>2
	Ortaöğretim	316	342,37				
	Ön lisans	123	380,54				

Alt Boyut	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Ekonomik Değer	Lisans	248	383,92				5>4,3,2,1 4>2
	Lisansüstü	19	490,11				
	İlköğretim	29	354,31	4	17,34	,00	
	Ortaöğretim	316	342,24				
	Ön lisans	123	381,19				
Başvuru Değeri	Lisans	248	382,31				5>4,3,2,1 4>2 3>2
	Lisansüstü	19	528,55				
	İlköğretim	29	347,21	4	26,10	,00	
	Ortaöğretim	316	331,54				
	Ön lisans	123	383,08				
Toplam	Lisans	248	397,10				5>4,3,2,1 4>2 3>2
	Lisansüstü	19	528,63				
	İlköğretim	29	357,33	4	26,47	,00	
	Ortaöğretim	316	330,81				
	Ön lisans	123	391,18				
	Lisans	248	392,21				
	Lisansüstü	19	536,79				

*p<0,05

Tablo 2.5. incelendiğinde işveren markalaşması puanlarından elde edilen puanların eğitim durumu değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (gelişimsel değer X²=28,54 p<0,05; sosyal değer X²=29,58 p<0,05; fayda değeri X²=12,99 p<0,05; ekonomik değer X²=17,34 p<0,05; başvuru değeri X²=26,10 p<0,05; toplam X²=26,47 p<0,05). Ölçeğin fayda değeri ve ekonomik değer alt boyutlarından elde edilen puanların eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşmasına ilişkin bulgular incelendiğinde ilköğretim mezunu katılımcılar ile lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar arasında lisansüstü eğitim mezunları lehine; ortaöğretim mezunu katılımcılar ile lisans ve lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar arasında üst eğitim durumuna sahip katılımcılar lehine; ön lisans mezunu katılımcılar ile lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar arasında lisansüstü eğitim mezunları lehine; lisans ve lisansüstü eğitim mezunları arasında lisansüstü eğitim mezunu katılımcılar lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu bulgulara göre fayda değeri ve ekonomik değer alt boyutlarında eğitim durumu değişkeninin işveren markalaşması oluşumunda etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

Ölçekte yer alan mesleki roller 5'e ayrılmıştır. Yönetici, Ön Büro, Pazarlama, Kat Görevlisi, Diğer olarak değerlendirilmesi için otel çalışanlarına sunulmuştur. Buna göre;

Tablo 2. 6: İşveren Markalaşması Puanlarının Mesleki Role Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Mesleki Rol	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Gelişimsel Değer	Yönetici	173	446,89	4	26,74	,00	1,3>5 1>4,2 3>2
	Ön büro	117	352,79				
	Pazarlama	102	413,18				
	Kat Görev.	79	350,56				
	Diğer	291	351,46				
Sosyal Değer	Yönetici	173	439,47	4	25,14	,00	1>2,4,5 3>2,4,5
	Ön büro	117	356,70				
	Pazarlama	102	418,35				
	Kat Görev.	79	321,82				

Alt Boyut	Mesleki Rol	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Fayda Değeri	Diğer	291	360,29				
	Yönetici	173	458,44	4	35,06	,00	1>2,3,4,5 3>2
	Ön büro	117	321,26				
	Pazarlama	102	401,89				
	Kat Görev.	79	356,75				
Ekonomik Değer	Diğer	291	359,55				
	Yönetici	173	457,49	4	30,22	,00	1>2,3,4,5
	Ön büro	117	351,69				
	Pazarlama	102	389,04				
	Kat Görev.	79	337,91				
Başvuru Değeri	Diğer	291	357,51				
	Yönetici	173	470,85	4	40,80	,00	1>2,3,4,5
	Ön büro	117	342,56				
	Pazarlama	102	390,78				
	Kat Görev.	79	343,53				
Toplam	Diğer	291	351,09				
	Yönetici	173	467,14	4	39,92	,00	1>2,3,4,5 3>2,4,5
	Ön büro	117	340,01				
	Pazarlama	102	403,10				
	Kat Görev.	79	336,06				

*p<0,05

Ölçeğin bütününden elde edilen toplam puan açısından farklılaşmanın kaynağı incelendiğinde farklılaşmanın yönetici olarak çalışanlar ile ön büro, pazarlama, kat görevlisi ve diğer kategorisinde çalışanlar arasında yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Ayrıca pazarlama bölümü çalışanları ile ön büro, kat görevlisi, diğer kategorisinde çalışanlar arasında pazarlama bölümü çalışanları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Tablo 2.5. incelendiğinde genel olarak yöneticiler ve pazarlama bölümü çalışanları ile diğer mesleki rollerde çalışanlar arasında farklılaşma bulunmuştur. Buna göre mesleki rol, işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olarak söylenebilir.

İşveren markalaşması puanlarının mesleki deneyim süresi değişkeni açısından farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 2.7.' de verilmiştir. Buna göre;

Tablo 2. 7: İşveren Markalaşması Puanlarının Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Mesleki Deneyim Süresi	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Gelişimsel Değer	1-5 yıl	263	342,25	4	17,891	,00	5,4,3,2>1
	6-10 yıl	215	386,32				
	11-15 yıl	154	393,79				
	16-20 yıl	61	437,59				
	21+ yıl	69	439,08				
Sosyal Değer	1-5 yıl	263	353,19	4	14,443	,00	5>1,2 4>2,1 3>1
	6-10 yıl	215	369,23				
	11-15 yıl	154	400,77				

Alt Boyutlar	Mesleki Deneyim Süresi	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Fayda Değeri	16-20 yıl	61	440,17				5,4,3,2>1 4>3,2
	21+ yıl	69	432,76				
	1-5 yıl	263	323,91	4	35,765	,00	
	6-10 yıl	215	394,44				
	11-15 yıl	154	398,91				
Ekonomik Değer	16-20 yıl	61	473,96				5>2,1 4>2,1 3>1
	21+ yıl	69	440,10				
	1-5 yıl	263	338,00	4	25,212	,00	
	6-10 yıl	215	374,51				
	11-15 yıl	154	411,14				
Başvuru Değeri	16-20 yıl	61	453,25				5>1 4>3,2,1 3>1 2>1
	21+ yıl	69	439,51				
	1-5 yıl	263	323,64	4	42,576	,00	
	6-10 yıl	215	378,09				
	11-15 yıl	154	420,55				
Toplam	16-20 yıl	61	494,92				5,4,3,2>1 4>2
	21+ yıl	69	425,25				
	1-5 yıl	263	325,50	4	35,044	,00	
	6-10 yıl	215	384,06				
	11-15 yıl	154	410,52				
	16-20 yıl	61	468,07				
	21+ yıl	69	445,70				

*p<0,05

Tablo 2.7 incelendiğinde işveren markalaşması puanlarından elde edilen puanların mesleki deneyim süresi değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (gelişimsel değer $X^2=17,89$ $p<0,05$; sosyal değer $X^2=11,43$ $p<0,05$; fayda değeri $X^2=35,76$ $p<0,05$; ekonomik değer $X^2=25,21$ $p<0,05$; başvuru değeri $X^2=42,57$ $p<0,05$; toplam $X^2=35,04$ $p<0,05$). Ölçeğin bütününden elde edilen puanların mesleki deneyim süresi değişkeni açısından hangi gruplar arasında farklılaşma olduğuna dair bulgu incelendiğinde farklılaşmanın -5 yıl arası olan katılımcılarla 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılar arasında üst deneyim süresine sahip olan katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. Ayrıca 6-10 yıl mesleki deneyim süresine sahip olan katılımcılar ile 16-20 yıl arası deneyim süresine sahip katılımcılar arasında 16-20 yıl lehine anlamlı farklılaşma görülmektedir. Bu bulgulara göre mesleki deneyim süresi değişkeninin işveren markalaşması üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir. Gerek ölçeğin bütününde gerekse alt boyutlarda mesleki deneyim süresi arttıkça işveren markalaşması puanlarının yükseldiği görülmektedir.

İşveren markalaşması puanlarının aylık kazanç değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 2.8.'de verilmiştir.

Tablo 2. 8: İşveren Markalaşması Puanlarının Aylık Kazanca Göre Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Mesleki Rol	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Gelişimsel Değer	1500 TL ve altı	235	337,24	3	42,70	,00	3>1,2 4>1,2
	1501-3000 arası	348	360,10				
	3001-5000 arası	133	478,86				
	5001-7000 arası	39	439,38				
	1500 TL ve altı	235	349,16	3	36,30	,00	

Alt Boyutlar	Mesleki Rol	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p	Fark
Sosyal Değer	1501-3000 arası	348	354,95				4>1,2
	3001-5000 arası	133	473,58				
	5001-7000 arası	39	431,50				
Fayda Değeri	1500 TL ve altı	235	333,65	3	59,73	,00	3>1,2
	1501-3000 arası	348	353,09				4>1,2
	3001-5000 arası	133	493,56				
	5001-7000 arası	39	473,40				
Ekonomik Değer	1500 TL ve altı	235	339,36	3	48,28	,00	3>1,2
	1501-3000 arası	348	355,16				4>1,2
	3001-5000 arası	133	482,62				
	5001-7000 arası	39	457,90				
Başvuru Değeri	1500 TL ve altı	235	337,79	3	62,78	,00	3>1,2
	1501-3000 arası	348	348,47				4>1,2
	3001-5000 arası	133	493,43				
	5001-7000 arası	39	490,18				
Toplam	1500 TL ve altı	235	331,46	3	64,98	,00	3>1,2
	1501-3000 arası	348	351,89				4>1,2
	3001-5000 arası	133	499,06				
	5001-7000 arası	39	478,56				

*p<0,05

Tablo 2.8 incelendiğinde işveren markalaşması puanlarından elde edilen puanların aylık kazanç değişkeni açısından farklılaştığı görülmektedir (gelişimsel değer $X^2=42,70$ $p<0,05$; sosyal değer $X^2=36,30$ $p<0,05$; fayda değeri $X^2=59,73$ $p<0,05$; ekonomik değer $X^2=48,28$ $p<0,05$; başvuru değeri $X^2=62,78$ $p<0,05$; toplam $X^2=64,98$ $p<0,05$). Mann Whitney U testi sonuçlarına göre ölçeğin bütününde ve tüm alt boyutlarında farklılaşmanın 1500 altı gelire sahip olan katılımcılar ile 3001-5000 arası ve 5001-7000 lira arası gelire sahip olan katılımcılar arasında üst gelir grupları lehine; 1500-3000 arası kazançta sahip katılımcılar ile 3001-5000 arası ve 5001-7000 lira arası gelire sahip katılımcılar arasında üst gelir grupları lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Gelir düzeyi yükseldikçe işveren markalaşması ölçeğinden ve ölçeğin alt boyutlarından alınan puanın yükseldiği görülmektedir. Bu bulguya göre aylık kazanç değişkeninin işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

İşveren markalaşması puanlarının marka çalışması eğitimine katılma durumuna göre farklılaşmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 2.9' da verilmiştir.

Tablo 2.9: İşveren Markalaşması Puanlarının Marka Çalışması Eğitimine Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Marka Eğitimi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Gelişimsel Değer	Evet	397	406,64	161437,00	53340,00	,00
	Hayır	342	327,46	111993,00		
Sosyal Değer	Evet	397	400,20	158879,50	55897,50	,00
	Hayır	342	334,94	114550,50		
Fayda Değeri	Evet	397	413,43	164132,50	50644,00	,00
	Hayır	342	319,58	109297,50		

Ekonomik Değer	Evet	397	397,15	157667,50	57109,50	,00
	Hayır	342	338,49	115762,50		
Başvuru Değeri	Evet	397	401,52	159403,00	55374,00	,00
	Hayır	342	333,41	114027,00		
Toplam	Evet	397	408,12	162024,50	52752,50	,00
	Hayır	342	325,75	111405,50		

* $p < 0,05$

Tablo 2.9 incelendiğinde işveren markalaşması ölçeğinden elde edilen puanlarının marka çalışması eğitimine katılma değişkeni açısından farklılaştığı bulunmuştur (gelişimsel değer $U=53340,00$ $p < 0,05$; sosyal değer $U=55897,50$ $p < 0,05$ fayda değeri $U=50644,00$ $p < 0,05$; ekonomik değer $U=57109,50$ $p < 0,05$; başvuru değeri $U=55374,00$ $p < 0,05$; toplam $U=52752,50$ $p < 0,05$). Buradan hareketle H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Ölçeğin tüm alt boyutlarında ve ölçekten elde edilen toplam puana göre marka çalışması eğitimine katılan katılımcıların puanları, marka çalışması eğitimine katılmayan katılımcıların puanlarından anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu bulgulara göre marka çalışması eğitimine katılma durumunun işveren markalaşması ve alt boyutları üzerinde etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

2. 6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu araştırma, turizm sektöründe, en yoğun dönem olan yaz sezonunda ve sadece Antalya bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel çalışanlarına yapılmıştır. Araştırma sadece Antalya'daki beş yıldızlı otel çalışanlarına anlık veri elde etme tekniği olan anket yöntemiyle kolayda örnekleme ile yapıldığından tüm turizm sektörünü ifade ediyormiyiz.

3. Tartışma ve Sonuç

Otelcilik endüstrisi doğası gereği emek yoğun bir sektör olduğundan potansiyel çalışanların bir işveren markası ile işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması önem taşımaktadır. Mevcut işgörenin verimliliğinin, performans artışının ve örgütsel bağlılığının sağlanması için, özellikle de sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilme noktasında işveren markası önem taşımakta ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. Yapılan araştırmada turizm sektöründe çalışan personelin, işletmelerine göre işveren algısının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Analizler sonucunda işveren markası oluşumunda cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı ancak yaş, eğitim durumu, mesleki rol, aylık kazanç ve marka çalışması eğitimine katılma durumuna göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür çalışmaları incelendiğinde işveren markalaması konusunda cinsiyet değişkeninin ayırt edici bir unsur olduğu sonucuna ulaşılırken bu çalışmada, cinsiyet değişkeninin işveren markalamasında anlamlı bir unsur olmadığı sonucuna varılmıştır. Antalya ilinde beş yıldızlı otellerde faaliyet gösteren çalışanlar seçilirken cinsiyetin belirleyici bir değişken olmadığı bilinerek seçme ve yerleştirme yapılabilir. Çalışanların marka çalışması eğitimine katılımlarının sağlanması gerektiği anlaşılmıştır. Daha çok nitelikli ve eğitim seviyesi yüksek çalışanlar ve gençler işveren markalamasına önem

verdiğinden işgören arama, bulma ve seçme faaliyetlerinde göz önünde bulundurulması gerektiği söylenebilir. Özellikle de eğitim düzeyi arttıkça işveren markalamasına daha fazla önem verildiği görülmektedir. Mesleki role göre işveren markası algısı değerlendirildiğinde yönetici pozisyonunda olan çalışanların daha yüksek bir işveren markası algılamasına sahip olduğu görülmektedir. Aylık kazancı ve mesleki deneyimi yüksek olan çalışanların işveren markalaması algısı yine anlamlı derecede farklılık göstermiştir. Ortalamanın üstünde maaşın yanı sıra yüksek prim ve ödüllendirmenin olması, eğlenceli, pozitif bir ortamda çalışma, kariyer planlamasının yapıldığı ve çalışanına değer veren, kısacası mutlu çalışanlarının olduğu işletmelerin yüksek nitelikte beceriye sahip olan çalışanları elde tutabileceği görülmektedir. Ayrıca işletmenin iç çevresinin olumlu yönde olması, o işletmenin dış çevresinde işletme hakkında olumlu bir imaj yaratacak ve nitelikli işgören piyasasında da işveren çekiciliğini sağlayacaktır. Mutlu çalışanlar da doğrudan müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Böylece işletmenin karlılığı yükseltecektir. Sonuç olarak işletmenin sağlayacağı ve elde edeceği başarılar uygulayacağı başarılı bir işveren markası stratejisiyle olabilecektir diyebiliriz.

Özetle bu çalışmanın sonuçlarına göre dinamik, motivasyonu yüksek, eğitilmiş, tecrübeli ve yönetsel gücü olan nitelikli insan kaynağının işletmeye çekilmesi isteniyorsa işveren markalamasına daha fazla önem verilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Entelektüel ve beşeri sermayenin rekabet avantajının temeli olduğu kabul edildiğinden, yetenekli çalışanları cezbetmek ve elde tutmanın işletme açısından ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yüzden işletme yöneticileri tarafından mevcut çalışanların ilgisi çekilmeli, geliştirilmeli ve motive edilmelidir. Aksi takdirde marka haline gelemeyen bir işletmenin uzun vadede başarılı olması ve kar elde etmesi beklenmemelidir. Daha öncede bahsedildiği üzere işveren markasına sahip olmanın getireceği yararlar düşünülünce markalaşmaya gidilmesinin gerekli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda işveren markası haline gelmede bir işletmenin sadece üst yönetimi ya da insan kaynakları bölümüne değil, işletmenin iç ve dış çevresine yansıtacak şekilde tüm örgüte ve çalışanlarına da büyük görevler düşmektedir. Dolayısıyla işletmeler iç ve dış çevrelerinde uygulayacakları böyle bir anlayış ile kendi özgün işveren markasını yaratmayı düşünmeli ve işveren markasını, örgüt stratejisi olarak benimsemeli ve uygulamalıdır.

Turizm sektöründe yapılan bu araştırmanın başka sektörlerde de yapılması işletmeler açısından son derece yararlı olacaktır. Yapılan çalışmada zaman, yer ve mekan kısıtı söz konusu olduğundan, bundan sonra aynı sektörde ya da farklı sektörlerde yapılacak araştırmalarla bu konu desteklenebilecektir. Farklı sektörlerde ve meslek gruplarında yapılacak yeni çalışmalarla daha genel geçerli bulgular elde edilebileceğinden araştırma sonuçlarının daha da anlamlı çıkarımlara vesile olabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Achtenhagen, C., Wolff, V. D. Sahl J., Hollmann C. and Werner D. (2012). "Fachkraefte sichern Employer Branding/Arbeitgebermarke". *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Öffentlichkeitsarbeit 11019*.
- Akgün Ö. ve Akgün A. (2014). "Marka ve Marka Değeri Olgusu: Marka Değerinin Tespitine Yönelik Bir Uygulama". *Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 8: 1-13.
- Aktuğlu, K., I. (2017). *Marka Yönetimi, İletişim Yayınları, İstanbul*.
- Aldousari, A. A., Robertson A., Yajid M. S. Ab ve Ahmed Z. U. (2017). "Impact of Employer Branding on Organization's Performance". *Journal of Transnational Management*, 22(3): 153-170.
- Ambler, T. ve Barrow S. (1996). "The Employer Brand". *The Journal of Brand Management*, 4(3): 185-205.
- Ardınc, K. ve Gündoğmuş E. (2016). "Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi". *Journal of Behavior at Work*, 1(1): 1-14.
- Backhaus, K. and Tikoo S. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding". *Career Development International*, 9(5): 501-517.
- Balcı, M. (2014). "İşveren Marka Değeri Yüksek Şirketlerde, İnsan Kaynakları Risklerinin Yönetimi Üzerine Bir Araştırma". *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırma Dergisi*, 01(03): 415-439.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Bektaş, F. (2010). "Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneğinde Nedensel Bir Araştırma". *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1(Yaz): 5-18.
- Berlin www.bmwi.de Eschborn www.kompetenzzentrum-fachkraeftesich-erung.de, Gestaltung und Produktion PRpetuum GmbH, München, Germany, February 2012. <http://docplayer.org/5021738-Fachkraefte-sichern-employer-branding-arbeitgeber-marke.html> / Erişim Tarihi: 12.03.2018.
- Berthon, P., Ewing M. and Hah L. L. (2005). "Captivating company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding". *International Journal of Advertising*, 2(24): 151-172.
- Can, E. (2007). "Marka ve Yapılandırma," *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, 22(1): 225-237.

- Chhabra, N., L. and Sharma S. (2011). "Employer Branding: Stratgy for Improving Employer Attractiveness". *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1): 48-60.
- Çetin, C., Arslan L. M. ve Dinç E. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Demir, M. (2014). "İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri", *Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi*, İstanbul.
- Dönmez, H. (2016). "İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanlarının İşyerinde Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü" *Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Eshøj, A.,N., Pernille (2012). "The Impact of Employer Branding on The Formation of The Psychological Contract". *MACC Master Thesis, Aarhus University, Bussiness and Social Sciences Department of Business Communication, Copenhagen, Denmark*.
- Geissler, V. C. (2009). "Was ist: Eine Arbeitgebermarke?". <https://www.harvardbusinessmanager.de/> Erişim Tarihi: 01.04.2018.
- Gözen, E. (2016). "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (1): 6-74.
- Gözen, E. (2016). "Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1): 70-80.
- Gözen, E. (2016). *İşveren Markası İK İçin Yeni Arena*. Ankara: Maya Akademi Yayın ve Dağıtım Eğitim Danışmanlık.
- Gözen, Ebru (2016); "Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1): 70-80.
- Hendricks, M., (2016). "Organizational Reputation Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying The Concepts". *Master Business Administration, Human Resource Management Faculty Of Behavioral, Management and Social Sciences*. https://essay.utwente.nl/71211/1/hendriks_MA_bms.pdf / Erişim Tarihi: 21. 03.2018.
- Hillebrandt, I. ve Ivens B. S. (2013). "Measuring Employer Brands; An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity". *Winter Marketing Educators Conference, Las Vegas, USA*.

- Hur, Yoonkung, Kate (2012); "Evaluation of Employer Branding on Hospitality and Tourism Management Student's Perceptions of Future Employers". *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of Purdue University, Indiana, U.S.A.*
- Khanolkar, R., S. (2016). "Influence of Employer Branding on Satisfaction and Commitment of Generation Y Employees". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR- JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, s. 13-18.
- Narcıkara, E., Gürol Y., Üzmez A. (2016). "İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği". *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, IJRBS*, 5(2).
- Öksüz, B. (2012). "İşveren Marka Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi". *İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7(2): 14-31.
- Ören, K. ve Yüksel H. (2012). "Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Kamu-İş*, 12(3): 31-52.
- Özgen, E. ve Akbayır Z. (2011). "İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaşması," *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia"*, 2(1): 76-86.
- Sağır, Mehmet (2016). "İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama". *Mehmet Akif Ersoy Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14): 415-439.
- Sharma, R. (2014). "Influences of Employer Brand Image on Applicant Attraction in Recruitment Process". *International Conference on Management and Information Systems, University of Jammu in Indian*, ISBN 978-81-924713-4-1 8.
- Sokro, E. (2012). "Impact of Employer Branding On Employee Attraction And Retention". *European Journal of Business and Management*, 4(18): 164-173.
- Vardarlier, P. (2017). "İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi". *Journal of Business Research Turk*, 9(4): 628-648.
- Yoonkung, H. K. (2012). Evaluation of Employer Branding on Hospitality and Tourism Management Student's Perceptions of Future Employers. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of Purdue Unverity, Indiana, U.S.A.*