



The Impact of Personality Characteristics on Employer Attractiveness

Kadir Ardıç¹, Emine Gündoğmuş²

¹Sakarya University, ²İstanbul Medipol University

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12.19.2016

Received in revised form

12.20.2016

Accepted 12.25.2016

Key Words: Employer Brand, Employer Attractiveness, Personality Characteristics, Big Five Personality Model

ABSTRACT

Objectives: In this study, it has been aimed to investigate the effect of personality characteristics on the perception of employer attractiveness.

Methods: In this context, the data collected from 344 students who study at a well-known state university have been used. As a research method, the questionnaire technique has been utilized. In order to determine personality characteristics, *Five Factor Personality Scale* of which reliability and validity are proven has been used, whereas *Employer Attractiveness Scale* has been selected to measure the perception of attractiveness. The factor, reliability, correlation and regression analyses have been carried out by using acquired data with the help of SPSS 20.00 software package.

Results: The result of analyses indicates that there is a significant relationship between personality characteristics and the perception of attractiveness available and they affect each other.

Originality This study has guiding principles for some organizations which desire to attract and retain the talented employees and to be leading brand.

Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi

Kadir Ardıç¹, Emine Gündoğmuş²

¹Sakarya Üniversitesi, ²İstanbul Medipol Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihi:

Başvuru 19.12.2016

Revizyon 20.12.2016

Kabul 25.12.2016

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, İşveren Çekiciliği, Kişilik Tipleri, Beş Faktör Kişilik Modeli

ÖZ

Amaç: Bu çalışmada, bireylerin kişilik özelliklerinin işveren çekicilik algısına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Tasarım/Yöntem: Bu bağlamda, bir kamu üniversitesinde öğrenim gören 344 öğrenciden toplanan veriler kullanılmıştır. Araştırma yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Kişilik tiplerini belirlemek için geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş olan "Beş faktör kişilik ölçeği", çekicilik unsurlarını belirlemek amacıyla da "İşveren Çekiciliği Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.00 istatistik programı kullanılarak faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Sonuçlar: Analiz sonuçları, kişilik özellikleri ile işveren çekiciliği algısı arasında ilişki olduğunu ve birbirlerini etkilediğini göstermektedir.

Özgün Değer: Bu çalışma, yetenekli çalışanları çekmek ve elinde tutmak isteyen ve marka olmak isteyen işletmeler için yol gösterici bir özellik taşımaktadır.

1. Giriş

İşveren markası son yıllarda önem kazanmaya başlamış bir kavramdır. İşveren marka kavramı en genel tanımıyla “çalışmak için iyi bir yer” algısını oluşturma çabasıdır. Günümüzde yetenekli insan profiline az olması, işletmeleri yetenekli çalışanları çekmeye ve elde tutmaya zorlamaktadır. Çünkü yetenekli çalışanların varlığı işletmelerin rekabet edebilirliklerinde önemli bir rol oynamaktadır. İşveren markasının kuramsal temellerini de bu anlayış oluşturmaktadır. Öncelikle işveren markasının kaynak temelli yaklaşımdan etkilendiğini söylemek mümkündür. Sürdürülebilir rekabet avantajının işletme kaynaklarına bağlı olduğunu ileri süren bu yaklaşıma göre işletmeler, rekabet avantajı oluşturmak için değerli, nadir ve taklit edilemez kaynaklara sahip olmalıdır (Barney, 1991, s. 106). Dolayısıyla taklit edilmesi zor yeteneklere sahip olmak için güçlü bir işveren markasına sahip olmak gerekmektedir. İşveren markasının teorik temelleri ayrıca işaret teorisine de dayanmaktadır. İşaret teorisine göre, potansiyel çalışanlar, işletme hakkında tam bir bilgiye sahip olmadığında gerek duyduğu bilgiyi, işletmelerin özelliklerini işaret olarak değerlendirdiğinde elde etmektedir (Turban, 2001, s. 295).

İşletmeler, mevcut ve potansiyel çalışanların değerlerini, amaçlarını ve isteklerini göz önünde bulundurarak kendi değerleri ve amaçlarıyla uyumlu olması yönünde stratejiler oluşturmaktadırlar. Bu stratejiler sonucunda güçlü bir işveren markasına sahip olan işletmeler, mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından çekici olarak algılanmaktadırlar. İşletme çekiciliği kavramının teorik temellerine baktığımızda, beklenti teorisi karşımıza çıkmaktadır. Beklenti teorisine göre bireyler, bir işletmeden istedikleri şeye ve istedikleri şeyi elde edemeyeceklerine göre farklı beklentilere girmekte ve bu beklentilere göre hareket etmektedirler (Ehrhart & Ziegert, 2005, s. 905).

Kişilik kavramı, bireylerin sahip olduğu ve onu diğerlerinden farklı kılan kendine özgü özelliklerin tamamıdır. Kişilik, belli davranış kalıplarını ortaya koyduğundan bireylerin kişilikleri ile seçmiş oldukları iş arasında bağlantı olduğunu söylemek mümkündür (Tutar, 2015, s. 273; Yılmaz & Eroğlu, 2013, s. 88). İşletmelere seçilen kişilerin örgüt değerleriyle uyumlu olması da kişi-örgüt uyumunun gerçekleşmesi açısından temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda belli kişilik özellikleri sergileyen insanların çekicilik unsurlarından hangilerine daha fazla önem verdiğini bilmek, kişi ve işletme arasındaki uyumun gerçekleşmesini sağlayarak işletmelerin nihai hedeflerine ulaşmalarına imkân vermektedir. Ancak, her işletmenin sunduğu fonksiyonel ve duygusal faydalar farklılık gösterdiğinden çekicilik unsurları da bireylerin kişiliklerine göre değişiklik göstermektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacını, kişi-örgüt uyumu kuramı baz alınarak kişilik tipleri, işveren markası ve işveren çekiciliği kavramları ve bu kavramların birbirleriyle ilişkisi oluşturmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında bu kavramlar, genel bir çerçeveye ele alınacaktır. Yöntem kısmında ise kişilik tiplerini ve işveren çekicilik unsurlarına verilen önem derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılacaktır. Daha sonra ise araştırma dahilinde oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılacak, son bölümde ise elde edilen bulgular değerlendirilerek sonuç ve öneriler kısmıyla çalışma sonlandırılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşveren Markası Kavramı

Marka, bir ürünü, hizmeti veya örgütü diğerlerinden farklılaştırmaya yarayan bir olgudur. Marka aracılığıyla marka kimliği kurulmakta ve belli bir marka seçimi yoluyla da tüketicilerin kendilerini temsil etmesi sağlanmaktadır (Bruce & Harvey, 2010, s. 5; Jones & Kim, 2011, s. 334).

Marka, sadece ürün pazarlamasında değil aynı zamanda örgütlerin işe alım süreçleri de dahil olmak üzere birçok örgüt faaliyetinde önemli bir etkiye sahiptir (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013, s. 473). Bu nedenle örgütler, güçlü bir marka kimliğine ve imaja sahip olabilmek için markalaşma yoluna gitmektedirler. Bunu da işveren markalaşması yoluyla gerçekleştirmektedirler.

İşveren markası, bir işletme tarafından tanımlanan ve istihdam yoluyla sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür (Ambler & Barrow, 1996, s. 187). İşveren markası kavramı, 1990'lı yıllardan sonra özellikle yetenek savaşlarının başladığı zamanlarda literatüre girmiş bir kavramdır. Nitelikli çalışanların sayısının az olması ve çalışanların etkinliğinde yaşanan azalma örgütleri uzun vadede çözüm bulmaya zorlamaktadır. Bu sorunun çözümüne ise işveren markasının oluşturulması ile ulaşılmaktadır (Doğru & Çakır, 2015, s. 676).

İşveren markası oluşturmanın örgütler için stratejik önemi büyüktür. Güçlü bir işveren markası sayesinde, yetenekli çalışanların örgütleri tercih etme ihtimali artmaktadır. Çalışanların üretkenliği ve verimliliği artmakta böylece ürün ve hizmetlerin kalitesinde de artış yaşanmaktadır (Chunping & Xi, 2011, s. 2088)

İşveren markasının son yıllarda bu kadar önem kazanmasının ve gelişmesinin temelde üç sebebi vardır. Öncelikle örgütler, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için onların bağlılığını ve sadakatini kazanmak zorundadır. İşveren markasının gücü sayesinde bunu gerçekleştirebilen örgütlerde, çalışanlar daha fazla motive olmakta ve yeteneklerini en iyi şekilde sergilemektedirler. İkinci olarak işveren markası, doğru insanları işe almak ve örgütte kalmalarını sağlamak için insan kaynakları ve kurum içi iletişim arasında bir köprü görevi görmektedir. Son olarak, çalışanların bağlılığının ve sadakatinin itici gücü olan işveren markası, iş dünyasında bir değer oluşturarak örgütlerin rekabetçi pazarda hayatta kalmasını sağlamaktadır (Barrow & Mosley, 2005, s. 163-164).

İşveren ve çalışanlar arasında psikolojik bir bağ oluşmasını sağlayan işveren markası ile çalışanlar örgüte karşı olumlu tutum sergileyerek çalışan ve işveren arasında olumlu sosyal ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bunun sonucunda ise örgütlerin diğer örgütler karşısındaki cazibesi ve çekiciliği artmaktadır (Ören & Yüksel, 2012, s. 38-39).

İşveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanlar açısından taşıdığı önemin yanında uzun vadede işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine de imkân vermektedir. Mitchell, Holtom, Lee & Grasko (2001)'a göre, işletmelerin çalışılabilecek iyi bir yer olarak algılanması verimlilik artışı sağlayarak ekonomik anlamda getiriler elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde, işletmelerin hedeflerini kabul eden ve bu hedefler doğrultusunda hareket eden çalışanlarda örgütsel bağlılık oluşarak iş tatmin duygusu gelişmekte ve böylece iş gücü devir oranında azalma meydana gelmektedir. Böylece işletmeler yeni çalışan bulmak için ekstra maliyetlerle karşı karşıya kalmamaktadırlar. Güçlü bir işveren markası sayesinde artan çalışan bağlılığı, işletmelerin finansal performanslarının artmasında da önemli bir etkiye sahiptir (Ören & Yüksel, 2012, s. 46; Barrow & Mosley, 2005, s. 91). Ayrıca, güçlü bir işveren markasının sonucunda artan çalışan performansı, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayarak (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 510) ürün/hizmet markasının da güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Edwards (2005) ise, işveren markası sayesinde işletmelerin mevcut pazardaki paylarının ve itibarının artacağını belirtmiştir.

2.2. İşveren Markası Oluşturma Süreci

Bakanauskien, Bendaravi, & Lydeka (2011, s. 12)'ya göre, işveren markasının temelinde işveren marka imajı ve çalışan değer önermesinin oluşturulması yatmaktadır. Çalışan değer önerisiyle bir örgütün misyonu, stratejileri, inançları, sahip olduğu kültür ve değerler çalışanlara aktarılmaktadır.

İnsan kaynakları literatürüne göre, işveren markalaması üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, örgütler, sahip oldukları markalarını somutlaştırmak zorundadırlar. Bu nedenle, çalışan değer önerisi geliştirmek zorundadırlar. Bu değer önerisini oluştururken, örgütün kültürü, yönetim tarzı, istihdam stratejileri gibi bilgiler hakkında fikir sahibi olunması sağlanmaktadır. Daha sonra, oluşturulan değer önerisi, örgütün hedeflemiş olduğu potansiyel çalışanların örgüte katılmalarını sağlamak amacıyla bir araç olarak kullanılmaktadır. İşveren markalama sürecinin son aşaması ise, örgütün amaçlarına, hedeflerine bağlı ve bu hedeflerle uyumlu olan çalışanları işe alarak uzun vadede örgütte kalmalarını sağlamaktır (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502-503).

Baş (2011, s. 54-57)'a göre işveren marka yönetimi beş aşamada gerçekleşmektedir. Öncelikle işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından nasıl algılandığına dair işveren marka değerlendirmesi yapılmaktadır. Mevcut

değerlendirme yapıldıktan sonra işletmenin ileride nasıl bir işveren olmak istediğine dair marka kimliğini tanımlaması gerekmektedir. Daha sonra ise çalışan değer önermesi hazırlanmaktadır. Çalışan değer önermesi ile işletmenin çalışanlarına sunduğu duygusal ve fonksiyonel faydalar ve bunların karşılığında çalışanlardan neler beklediği ifade edilmektedir. Bir sonraki aşamayı oluşturan konumlandırma ile işletmeyi bir işveren olarak diğer işletmelerden farklı kılan özellikler belirlenmektedir. En son aşama olan uygulama kısmında ise işletme tarafından verilen söz ve vaatlerin yerine getirilip getirilmediği test edilmektedir.

2.3. İşveren Çekiciliği Kavramı

İşveren çekiciliği kavramı, işveren markalamasının en son aşamasını oluşturmaktadır. Bir kişinin, herhangi bir işletme için çalışmak isteyip istememesine yönelik algılarını ifade eden işveren çekiciliği kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Berthon, Eving, & Hah (2005, s. 156) işveren çekiciliğini, potansiyel çalışanların bir işletmede çalışması sonucunda elde edeceği faydalar şeklinde tanımlamıştır. Highhouse, Lievens, & Sinar (2003, s. 988)'a göre işveren çekiciliği insanların belirli işletmeler hakkında sahip oldukları genel tutumlardır.

Yetenekli çalışanların işletmelere çekilmesi ve bu çalışanların elde tutulması işletmelerin geleceği açısından hayati bir önem arz etmektedir. Bu nedenle, kişilerin iş seçimi yaparken hangi örgütsel faaliyetleri daha çekici bulduğunu bilmek önemlidir. Bu örgütsel faaliyetleri ise "işle ilgili" ve "örgütle ilgili" olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.

İşle ilgili çekicilik faktörlerinin başında işe alım faaliyetleri gelmektedir. Çünkü işe alım sürecinin etkinliği, en nitelikli çalışanları işletmelere kazandırarak seçim sürecinin daha sağlıklı gerçekleşmesine olanak vermektedir (Turban, Forret, & Hendrickson, 1998, s. 25). Kariyer fırsatlarının sağlanması (Honeycutt & Rosen, 1997), iş ve özel yaşam dengesinin kurulması (Carless & Wintle, 2007), ücretlerin piyasa ortalamasının üzerinde olması (Cable & Judge, 1994) işle ilgili çekicilik faktörlerindedir.

Örgütle ilgili çekicilik faktörlerinin başında ise kişi-örgüt uyumu gelmektedir. Schein & Diamante (1988, s. 170)'a göre, belirli kişilik özelliklerine sahip insanlar, aynı özelliklere sahip örgütleri daha fazla çekici bulmaktadır. Diğer önemli faktörlerden biri ise işletmelerin sahip oldukları imajdır. Mevcut ve potansiyel çalışanların işveren değerlendirmesi yaparken iyi bir imaja sahip olan işletmeleri daha fazla tercih ettiği görülmektedir (Anderson & Bryson, 2012, s. 5). Örgüt büyüklüğü (Lievens, Decaestecker, Coetsier, & Geirnaert, 2001), kurumsal sosyal sorumluluk (Bir, Suher, & Altınbaşak, 2009; Greening & Turban, 2000), sosyal medya (Kaur, Sharma, Kaur, & Sharma, 2015) da işletmelerin çekiciliklerini etkilemekte ve arttırmaktadır.

Bu çalışmada da işveren çekiciliğini ölçmek amacıyla Berthon vd. tarafından (2005) yılında işveren çekiciliğine yönelik yapılan çalışma baz alınmıştır. İşveren çekiciliği toplamda beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, başvuru değeri ve fayda değeridir. Sosyal değer, işletmelerin sosyal anlamda sunmuş oldukları imkânları, eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamını, ekonomik değer iyi bir ücret ve terfi imkânının olup olmadığını, gelişim değeri, çalışanlara yönelik gelişim ve eğitim fırsatlarını, başvuru değeri bir işletmede çalışıldığında öğrenilen bilgilerin başka bir işletmeye başvuru yapıldığında önemli olup olmadığını, fayda değeri işletmelerin ürün ve hizmetlerinin yenilikçi ve kaliteli olmasını, heyecanlı bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Bu boyutlar, Ambler ve Barrow'un (1996) işveren çekiciliği çalışmasında yer verdiği fonksiyonel, psikolojik ve maddi faydalar boyutlarından esinlenilerek geliştirilmiştir.

2.4. İşveren Markası İle İşveren Çekiciliği Arasındaki İlişki Ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi

İşveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanların örgütleri daha cazip algılamalarını sağlayan ve örgütlerde çalışma isteği uyandıran bir kavramdır. İşveren markasının oluşturulması ile örgütler, sundukları duygusal ve fonksiyonel faydaları güçlendirerek mevcut ve potansiyel çalışanlar gözünde güçlü bir imaja sahip olmaktadır. Güçlü bir imaja sahip olan örgütlerin ise yetenekli çalışanlar tarafından çekici olarak algılanması kaçınılmaz olmaktadır (Berthon, 2005, s. 154; Highhouse, 2003, s. 989).

Yapılan çeşitli çalışmalarda, işletmeler tarafından sunulan çeşitli fonksiyonel ve duygusal faydaların işletmelerin tercih edilirlilik oranlarını dolayısıyla çekiciliklerini arttırdığı belirlenmiştir. Örneğin, işletmelerin sunmuş oldukları farklı faydaların, kişilerin önceliklerine ve değerlerine göre değiştiği ve çekiciliğin de bunlardan etkilendiği yapılan çalışmalar arasındadır (Judge & Cable, 1997, s. 359).

Güçlü bir işveren markasıyla bir işletme, potansiyel çalışanlar tarafından çalışmak için iyi bir yer olarak algılandığı için iyi bir işveren imajına sahip olmakta ve çekiciliği de aynı oranda artmaktadır. Böylece nitelikli potansiyel çalışanların aday havuzunda yer alması kolaylaşmaktadır (Joo & McLean, 2006, s. 235). Sonuç olarak, güçlü bir imaja sahip olan işletmelerin daha fazla aday çekmesi ve aday havuzunun kalitesini arttırması daha kolay olmaktadır.

İşveren markası, son yıllarda dünya genelinde insan kaynakları alanında farkındalık oluşturmaya başlamış bir kavramdır. The Economist'in yapmış olduğu işveren markası anketi sonuçlarına göre, işveren marka kavramının insan kaynakları profesyonelleri arasında %61, insan kaynakları profesyoneli olmayanlar arasında ise %41 olduğu belirlenmiştir. Ülkeler açısından değerlendirildiğinde, İngiltere'de farkındalık oranının %36, en yüksek farkındalık oranının ise ABD (%42) ve Asya-Pasifik'te (%45) olduğu ortaya çıkmıştır. The Conference Board'ın 2001 yılında 138 önde gelen işletme ile gerçekleştirdiği çalışmada ise işletmelerin %40'ının işveren markasıyla bir şekilde ilgilendiği belirlenmiştir (Barrow & Mosley, 2005, s. 14).

Bir işletmenin marka haline gelebilmesi için insan kaynakları stratejilerini etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının etkili bir şekilde kullanılması, örgüt çalışanlarının motive olmasını sağlayarak bağlılıklarını arttırmakta, böylece işgücü devir oranı azalarak verimlilikte artış yaşanmaktadır. Kısacası, etkili ve verimli kullanılan insan kaynakları uygulamaları güçlü bir işveren markasının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Ören & Yüksel, 2012, s. 40).

2.5. Kişilik Kavramı

Beş faktör kişilik modeli, bireylerin kişilik özelliklerinin merkezi teorisini oluşturmaktadır. Beş faktör kişilik modeli, temel kişilik yapısını ifade ettiği için uluslararası düzeyde önem kazanmış bir modeldir ve bu nedenle en fazla tercih edilen kişilik modellerinden biridir. Bu modele ait boyutlar, kişilerin sergiledikleri temel boyutlardır ve dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık ve duygusal dengesizlik olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (McCabe, Yperen, Elliot, & Verbraak, 2013, s. 698).

Dışa dönüklük boyutu, insanlarla ilişkilerinde daha rahat olan, konuşkan sosyal ilişkilerinde başarılı olan insanları ifade etmektedir. Uyumluluk boyutu, insanlarla olan uyumluluk derecesini ifade etmektedir. Uyumlu insanlar, kibar, kolaylıkla uzlaşmaya varan ve hoşgörü sahibi insanlardır. Sorumluluk boyutu, çevrelerince zeki ve güvenilir olarak tanınan, başarı odaklı, etik kurallara bağlı ve işlerine önem veren insanları ifade etmektedir. Deneyime açıklık boyutu, yeniliklere ve farklı deneyimlere açık olan, sorgulayıcı tipleri ifade etmektedir. Duygusal dengesizlik (nevrotiklik) boyutu, kendine güveni olmayan, çok fazla stres yapan kişileri ifade etmektedir (Robbins & Judge, 2015, s. 138; İnanç & Yerlikaya, 2014, s. 287-288).

Kişilik ve işveren çekiciliği ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ise, Burke ve Descza (1982), Schein ve Diamante (1988)'in yaptıkları çalışmalarda, belirli kişilik özellikleri sergileyen insanların kendi davranışsal ve tutumsal özellikleriyle uyumlu olan işletmeleri daha fazla çekici bulduğu belirlenmiştir.

Bretz Jr, Ash, & Dreher (1988), Turban & Keon (1993), başarıma duygusu ve özsaygısı yüksek olan kişilerin performansa dayalı ödül sistemlerini daha fazla çekici bulduğunu belirlemişlerdir. Benzer şekilde Cable & Judge (1994, s. 25)'a göre, farklı kişilik özellikleri sergileyen kişiler "kişiye göre ücret" sistemlerine sahip olan işletmeleri daha fazla çekici bulmaktadır. Judge & Cable, (1997) ise, beş büyük kişilik özelliğinin kültür boyutlarını kullanarak örgüt kültürü ile adayların kültür tercihleri arasındaki uyumun nesnel ve öznel olmak üzere iki yönlü olduğunu ve işletmelerin çekiciliklerini etkilediğini belirlemişlerdir.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Araştırmada bireylerin kişilik özelliklerinin işveren çekiciliği algıları üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğrenim gören 344 öğrenci örneklem olarak belirlenmiştir. 3. ve 4. sınıfta öğrenim gören öğrenciler, iş dünyasına daha yakın oldukları ve potansiyel çalışanlar oldukları için seçilmişlerdir.

3.2. Prosedür

Katılımcılara, kişisel bilgi formunun yanında, işveren çekiciliğini ölçmek üzere Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen “İşveren Çekiciliği Ölçeği” verilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması olmadığından araştırma kapsamında uyarlama çalışmaları yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen veriler, ölçeğin Türkçe olarak kullanılabilmesini göstermektedir. İşveren çekiciliği ölçeği, toplam 25 ifadeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin alt boyutlar, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri.

3.3. Ölçekler

Kişilik tiplerini belirlemek amacıyla ise John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilen ve Sümer vd. tarafından Türkçe'ye çevrilen “Beş Faktör Kişilik Ölçeği” kullanılmıştır (Aydoğmuş, 2011, s. 174). Toplam 44 ifadeden oluşan ölçeğin dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, deneyime açıklık ve duygusal dengesizlik olmak üzere 5 alt boyutu bulunmaktadır. Sonuçlar SPSS programında analiz edilmiştir.

3.4. Hipotezler

Araştırma kapsamında kişilik özelliklerinin işveren çekiciliği ile ilişkisinin olduğu ve çekicilik algısı üzerinde etkisinin bulunduğu hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Elde edilen regresyon sonuçları ise Tablo 6'da yer almaktadır.

Hipotez 1. Bireylerin sorumluluk kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2. Bireylerin uyumluluk kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3. Bireylerin dışa dönüklük kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 4. Bireylerin duygusal dengesizlik kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 5. Bireylerin deneyime açıklık kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır.

4. Bulgular

Araştırmada bireylerin kişilik özellikleri ile işveren çekiciliği boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı ve aralarında anlamlı ilişki bulunan boyutların birbirlerini etkileme derecesi araştırılmıştır. Likert tipi ölçekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada öncelikle faktör analizi yapılmış ve faktörlerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla person korelasyon testi yapılmış, etki ise regresyon analizi ile ölçülmüştür.

İşveren çekiciliği ölçeğine ilişkin Türkçe uyarlama çalışmaları daha önceden yapılmadığından, ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri çalışma kapsamında gerçekleştirilmiştir. İşveren çekicilik düzeyini ölçen ve toplam 25 ifadeden oluşan işveren çekiciliği ölçeğinin faktörleşmeye uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi yapılmıştır. İşveren çekiciliği ölçeğine ilişkin KMO değerinin (0,895) düzeyinde olduğu ve Barlett küresellik testi sonucunda da değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde bulunduğu (Ki kare=4082,816, $p<0,05$) tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda 25 ifadeden 3 tanesi aynı

anda iki boyutu birden açıkladığı için ölçekten çıkarılmaları uygun görülmüştür. Kalan 22 ifade 5 faktöre dağılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işveren çekiciliği ölçeğinin geçerli olduğu belirlenmiştir.

Kişilik tiplerini belirlemek amacıyla kullanılan Beş faktör kişilik ölçeğinin KMO değeri (0,826) ve Barlett Küresellik değerinin (Ki kare=5239,536, $p<0,05$) olduğu belirlenmiş ve test sonuçlarının anlamlı olduğu görülmüştür. Beş boyuttan oluşan beş faktör kişilik ölçeği, yapılan faktör analizi sonucunda dört boyuta düşmüştür. Deneyime açıklık boyutuna ait ifadelerin başka boyutlara düşmesinden ve faktör yüklerinin 0,500'ün altında kalmasından dolayı ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Toplam 44 ifadeden oluşan ölçek, deneyime açıklık boyutunun çıkarılmasından ve diğer boyutlara ait bazı ifadelerin faktör yüklerinin 0,500'ün altında kalmasından dolayı 23 ifade ile son halini almıştır. Araştırmada kullanılan ve faktör analizine tabi tutulan ölçekler, faktör yükleriyle birlikte Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilir bir şekilde ölçülüp ölçülmediğini kontrol etmek amacıyla ölçeklere ait her bir boyutun güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. İşveren çekiciliği ölçeği boyutlarından ekonomik değer boyutuna ait bir ifadenin çıkarılmasıyla boyuta ilişkin güvenilirlik değerinde artış yaşandığından söz konusu ifade çıkarılmıştır. Aynı şekilde, beş faktör kişilik ölçeği boyutlarından sorumluluk boyutuna ilişkin bir ifade silindiğinde güvenilirlik değeri yükseldiğinden bu ifade çıkarılmıştır.

İşveren Çekiciliği Ölçeği boyutlarından sosyal değer boyutunun güvenilirlik değeri (0,864), ekonomik değer boyutunun güvenilirlik değeri (0,889), gelişim değeri boyutunun güvenilirlik değeri (0,854), fayda değeri boyutunun güvenilirlik değeri (0,793) ve başvuru değeri boyutunun güvenilirlik değeri (0,781) olarak belirlenmiştir. Beş Faktör Kişilik Ölçeği boyutlarından sorumluluk boyutunun güvenilirlik değeri (0,913), uyumluluk boyutunun güvenilirlik değeri (0,780), dışa dönüklük boyutunun güvenilirlik değeri (0,839) ve duygusal dengesizlik boyutunun güvenilirlik değeri (0,843) olarak belirlenmiştir. İşveren Çekiciliği ve Beş Faktör Kişilik Ölçeklerine ilişkin güvenilirlik değerleri 0,70'in üzerindedir. Cronbach Alpha katsayıları, Nunnally'nin (1978) ifade ettiği gibi 0,70 değerinin üzerinde ise güvenilir ve Cronbach Alpha katsayıları, bu değer göz önünde tutularak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilir ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Korelasyon analizi yapılırken, beş faktör kişilik ölçeğine ait her boyut işveren çekiciliği ölçeğine ait her bir boyutla ayrı ayrı değerlendirilerek aralarında anlamlı ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir. Yani, beş faktör kişilik boyutu olan sorumluluk boyutunun işveren çekiciliği boyutlarından sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri ile arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bu analiz, kişilik boyutları olan dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal dengesizlik boyutları için de tekrarlanmıştır. Deneyime açıklık boyutu, faktör analizi sırasında analiz dışı bırakıldığı için korelasyon ve regresyon analizlerine dahil edilmemiştir. Yapılan analiz sonuçları, sorumluluk boyutunun ekonomik değer, gelişim değeri ve fayda değeri boyutları ile; uyumluluk boyutunun ekonomik değer, sosyal değer ve başvuru değeri boyutları ile; dışa dönüklük boyutunun ekonomik değer ve sosyal değer boyutları ile; duygusal dengesizlik boyutunun sadece ekonomik değer boyutu ile aralarında $p<0,01$ ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Analizlere ait sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 1.
İşveren Çekiciliği Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri

İFADELER	Sosyal Değer	Ekonomik Değer	Gelişim Değeri	Fayda Değeri	Başvuru Değeri
Eğlenceli bir çalışma ortamının varlığı benim için önemlidir.	0,769				
Mutlu bir çalışma ortamım olmalıdır.	0,745				
Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahip olmak benim için önemlidir.	0,706				
İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olmak benim için önemlidir.	0,694				
Üstlerle iyi ilişkilere sahip olmak benim için önemlidir.	0,581				
İşletmenin ortalamasının üzerinde ücret sunması benim için önemlidir.		0,891			
İşletmede iş güvencesi olmalıdır.		0,872			
İşletme içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması benim için önemlidir.		0,832			
Departmanlar arası deneyim elde etme imkânının olması benim için önemlidir.		0,809			
Cazip ve kapsamlı ödeme paketi (Yemek Ücreti, bireysel emeklilik, prim vs.) olmalıdır.		0,687			
Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda iyi hissetmek benim için önemlidir.			0,744		
Yönetim tarafından tanınmak ve takdir edilmek benim için önemlidir.			0,729		
Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamak olmalıdır.			0,719		
Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda kendime güvenimin artması benim için önemlidir.			0,704		
Çalıştığım işletme kariyerimi geliştirecek deneyimler kazandırmalıdır.			0,612		
Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunmalıdır.				0,821	
Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmalıdır.				0,789	
Çalıştığım işletme hem yaratıcılığa değer vermeli hem de bundan faydalanmalıdır.				0,604	
İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü olmalıdır.				0,580	
Başka bir işletmede öğrenilen bilgileri çalıştığım işletmede uygulama fırsatının verilmesi benim için önemlidir.					0,775
Öğrenilen bilgileri başkalarına öğretme/aktarma fırsatının verilmesi benim için önemlidir.					0,758
Benimsenme ve aidiyet hissinin olması benim için önemlidir.					0,683

Tablo 2.*Beş Faktör Kişilik Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri*

İFADELER	Sorumluluk	Dışa Dönüklük	Duygusal Dengesizlik	Uyumluluk
Bir görevin verilmesi için güvenilir biriyim.	0,892			
Bir işi bitirene kadar azimle çalışan biriyim.	0,890			
Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.	0,851			
Dağınık olmaya yatkın biriyim.	0,745			
Bir işi eksiksiz yaparım.	0,684			
Tembel olmaya eğilimliyim.	0,619			
Dışa dönük sosyal biriyim.		0,824		
Kendine güveni olan biriyim.		0,770		
Bazen utangaç ve çekingenim.		0,755		
İçine kapanık biriyim.		0,693		
Enerjik biriyim.		0,601		
Suskun biriyim.		0,568		
Ruhsal durumu çabuk değişen biriyim.			0,858	
Gergin durumlarda ortamlarda sakin kalabilirim.			0,845	
Kolayca sinirlenen biriyim.			0,833	
Rahatım, strese girmem.			0,562	
Gergin olabilirim.			0,548	
Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.			0,516	
Bağışlayıcıyım.				0,762
Kavgacı biriyim.				0,745
Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.				0,707
Güvenilir biriyim.				0,670
Yardımseverim.				0,657

Tablo 3.*Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Sosyal								
2 Ekonomik	,135*							
3 Gelişim	,667**	,123*						
4 Fayda	,570**	-0,019	,522**					
5 Başvuru	,599**	0,029	,523**	,487**				
6 Sorumluluk	-0,025	,983**	,112*	,135*	0,013			
7 Dışa dönüklük	,133*	,395**	0,061	0,058	0,014	,391**		
8 Duygusal dengesizlik	0,013	,359**	0,076	-0,004	0,004	,378**	,504**	
9 Uyumluluk	,121*	,303**	0,021	-0,073	,123*	,320**	,280**	,300**

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tablo 6.
Kişilik Özellikleri ve İşveren Çekiciliği İlişkisi ve Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	p	Düzeltilmiş R ²	F
Sorumluluk	Sosyal Değer	-,025	,644	-,002	,214
Uyumluluk		,121*	,028	,012	5,480
Dışa Dönüklük		,133*	,014	,018	5,458
Duygusal Dengesizlik		,013	,813	-,003	,056
Sorumluluk	Ekonomik Değer	,983**	,000	,966	9837,836
Uyumluluk		,303**	,000	,089	34,376
Dışa Dönüklük		,395**	,000	,153	63,015
Duygusal Dengesizlik		,359**	,000	,126	50,398
Sorumluluk	Gelişim Değeri	,112*	,039	,010	4,310
Uyumluluk		,021	,692	-,002	,158
Dışa Dönüklük		,061	,260	,001	1,271
Duygusal Dengesizlik		,076	,158	,003	2,006
Sorumluluk	Başvuru Değeri	,013	,807	-,003	,060
Uyumluluk		,123*	,025	,012	4,834
Dışa Dönüklük		,014	,800	-,003	,065
Duygusal Dengesizlik		,004	,945	-,003	,005
Sorumluluk	Fayda Değeri	,135*	,012	,015	6,311
Uyumluluk		-,073	,179	,002	1,810
Dışa Dönüklük		,058	,283	,000	1,158
Duygusal Dengesizlik		-,004	,938	-,003	,006

Kişilik tiplerinin işveren çekiciliği üzerine etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, belirli kişilik tiplerinin işveren çekiciliği üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Öncelikle, bağımsız değişken olarak belirlenen sorumluluk boyutunun, bağımlı değişken olan işveren çekiciliği boyutlarından ekonomik değer, gelişim değeri ve fayda değeri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (ekonomik değer için $\beta=,983$ $p<0,01$; gelişim değeri için $\beta=,112$ $p<0,05$; fayda değeri için $\beta=,135$ $p<0,05$) görülmektedir. Elde edilen veriler, H1 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

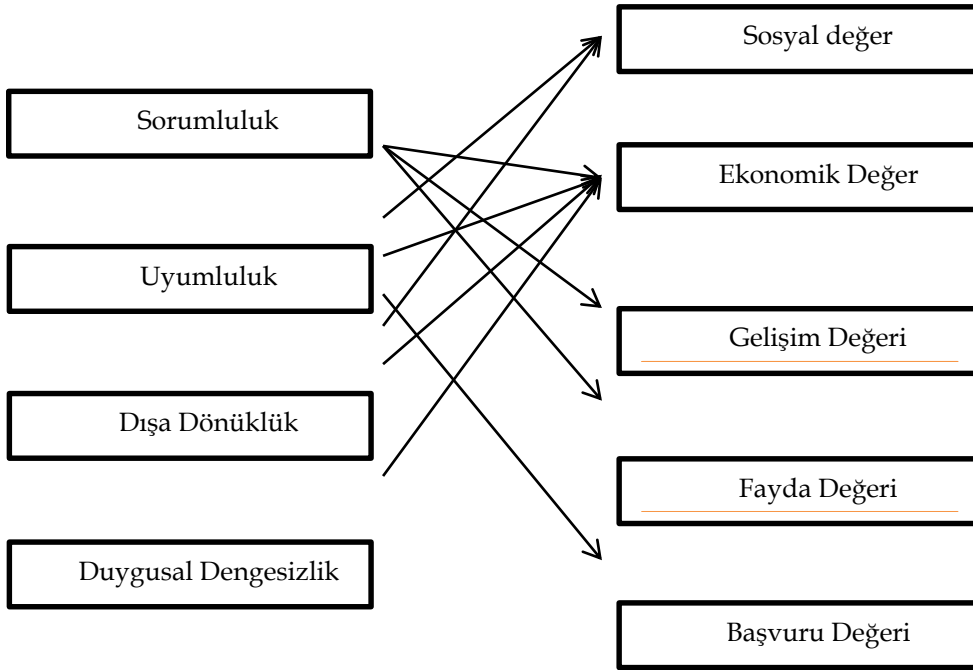
Tablo 6'da görüldüğü üzere uyumluluk boyutu, sosyal değer, ekonomik değer ve başvuru değerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. (sosyal değer için $\beta=,121$ $p<0,05$; ekonomik değer için $\beta=,303$ $p<0,01$ ve başvuru değeri için $\beta=,121$ $p<0,05$). Bu sonuçlardan hareketle, kişilik tiplerinden uyumluluk boyutunun işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi olduğuna yönelik geliştirilen H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Dışa dönüklük boyutunun bağımsız değişken olarak belirlendiği aşamada ise, dışa dönüklük boyutunun sosyal değer ve ekonomik değer üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. (sosyal değer için $\beta=,133$ $p<0,05$ ve

ekonomik değer için $\beta=,395$ $p<0,01$). Dolayısıyla bireylerin dışa dönüklük kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır şeklinde oluşturulan H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak duygusal dengesizlik boyutunun, işveren çekiciliği boyutlarından sadece ekonomik değer üzerinde etkisinin olduğu (ekonomik değer için $\beta=,359$ $p<0,01$) belirlenmiştir. Sonuç olarak, beş faktör kişilik tiplerinden duygusal dengesizlik boyutunun işveren çekiciliğine etkisi ile ilgili geliştirilen H4 hipotezi desteklenmiştir. Deneyime açıklık boyutu, faktör analizi sırasında analiz dışı bırakıldığı için korelasyon ve regresyon analizlerine dahil edilmemiştir. Bu nedenle deneyime açıklık boyutuna ilişkin hipotez test edilememiştir.

Elde edilen sonuçlara göre ise genel araştırma modeli aşağıdaki gibi şekillenmiştir.



Şekil 1.Genel Araştırma Modeli

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada, bireylerin kişilik tiplerinin işveren çekiciliği algısı üzerine etkisi incelenmiştir. Değişkenlere ait boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre beş faktör kişilik ölçeği boyutları olan sorumluluk, uyumluluk, dışa dönüklük ve duygusal dengesizlik boyutları ile işveren çekiciliği boyutları olan sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda sorumluluk boyutu ile ekonomik değer, gelişim değeri ve fayda değeri arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Uyumluluk boyutunun sosyal değer, ekonomik değer ve başvuru değeri ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde dışa dönüklük boyutunun sosyal değer ve ekonomik değer ile duygusal dengesizlik boyutunun sadece ekonomik değer ile arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü tespit etmek ve hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları ise yukarıda bahsedilen boyutlar arasında pozitif bir etkinin olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları, işletmeler için yol gösterici nitelikte sonuçlar içermektedir. Sorumluluk duygusu yüksek kişiler, başarı motivasyonlu oldukları için öğrenme ve gelişime açık oldukları söylenebilir. Araştırma sonuçları da sorumluluk sahibi bireylerin işletmelerin sağlamış oldukları gelişim fırsatlarına ve fayda sağlayabilecek imkânlarla önem verdiklerini göstermektedir. Kendilerine verilen işleri zamanında yapan ve işlerine fazlasıyla adapte olan sorumlu insanlar için, departmanlar arası deneyim elde etme imkânının olması ve ekonomik anlamda getirisi de olan terfi fırsatlarının sunulması işletmeleri çekici bir yer olarak algılamalarını sağlamaktadır. Başarı ve hedef odaklı olan, sorumluluk seviyesi yüksek potansiyel çalışanları çekmek isteyen işletmeler, ekonomik anlamda sundukları fırsatlara önem vermeli ve çalışanlarına gelişim fırsatları sunmalıdırlar.

Araştırma soruları kapsamında elde edilen veriler uyumlu insanların eğlenceli ve mutlu bir iş ortamının varlığını, kurumsal iletişimin güçlü olduğu çalışma ortamını, aidiyet duygularını güçlendiren iş ilişkilerinin varlığını ön planda tuttuğunu göstermektedir. Kişilerarası ilişkilere önem veren uyumlu insanlar için çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olmak, üst yöneticilerle güçlü bir iletişimin varlığı işletmelerin tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Buradan hareketle uyumlu insanların işletmeler tarafından sunulan sosyal imkânlarla önem verdiğini söylemek mümkündür. Aynı şekilde, insan ilişkilerine bu denli önem veren uyumlu insanların çekicilik boyutlarından başvuru değerini, işletmelerin topluma karşı da hizmet etmesi gerektiğini düşündükleri ve öğrendiklerini başkalarıyla da paylaşmak isteyebileceklerinden yola çıkarak göz önünde tuttuğu söylenebilir. Bu nedenle, ekip çalışması gereken ve insani ilişkilerin temel oluşturduğu işler gibi alanlarda uyumlu bireylerin istihdam edilmesi yerinde olacaktır.

Dışa dönük bireyler, sosyal, pozitif, girişken ve olumlu duyguları yüksek kişiler olduklarından takım çalışmalarında başarılı olmaktadır. Dışa dönük insanların sosyal etkileşimlerindeki yoğunluğu ve hareketliliği, örgütlerden beklentilerinin daha çok sosyal bağlamda olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, elde edilen sonuçlar dışa dönük bireyler için ücret ve terfi gibi ekonomik anlamda sağlanan imkânların bu tip kişiler için güdüleyici özelliği daha fazla olan imkânlar olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda işletmeler, bireysel anlamda inisiyatif kullanmaya imkân veren, iletişimin yoğun olduğu, liderlik gibi alanlarda istihdam sağlamak istiyorlarsa dışa dönük bireyleri tercih etmelidirler.

İşletmelerin çalışan seçimi yaparken potansiyel adayların iş seçiminde hangi faktörleri göz önünde bulundurduğunu bilerek hareket etmeleri, işe alım sürecinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda belli işler için doğru kişilik özelliklerine sahip kişileri bulabilmek, işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmelerinde ve devamlılıklarını sağlamalarında hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle işletmeler, kişi örgüt uyumunu gerçekleştirmek için çaba göstermeli ve bunu sağlamak için işveren çekicilik unsurlarına odaklanmalıdır.

6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğrenim gören 3. ve 4. sınıf öğrencilerden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Örneklem sayısının az olması ve henüz iş dünyasına atılmamış kişilerden oluşması araştırmanın kısıtlarındandır. Ayrıca elde edilen bulgular verilerin toplandığı zaman dilimiyle sınırlıdır. Veri toplama aracı olarak anket yönetiminin kullanılması, katılımcılardan kaynaklanan sorunların çözümüne engel olmaktadır. Konuyla ilgili yapılacak olan diğer araştırmalarda, sektör çalışanlarının araştırmaya dahil edilmesi ve elde edilen sonuçların karşılaştırılması daha genel ve geçerli bilgilere ulaşılmasını sağlayacağından anlamlı olacaktır. Ayrıca verilerin analizi sırasında beş faktör kişilik ölçeği boyutlarından deneyime açıklık boyutunun analiz dışı bırakılması, deneyime açıklık boyutu ile ilgili hipotezlerin test edilememesine neden olmuştur. Konuyla ilgili daha sonra yapılacak çalışmalarda, deneyime açıklık boyutunun işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesine gerek duyulduğu söylenebilir.

Kaynaklar

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. Nature Publishing Group, 4(3), 185–206.
- Anderson, G., & Bryson, J. (2012). The Good Employer : The Image and the Reality. Victoria University of Wellington Legal Research Papers, 2(10), 1–18.
- Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik Özellikler İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. SBE.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International, 9(5), 501–517.
- Bakanauskien, I., Bendaravi, R., & Lydeka, T. Z. (2011). Discovering an Employer Branding : Identifying Dimensions of Employer ' s Attractiveness in University. Management of Organizations: Systematic Research, 59, 7–22.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99–120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The Employer Brand. İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası, Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. International Journal of Advertising, 24(2), 151–172.
- Bir, Ç. S., Suher, İ. K., & Altınbaşak, İ. (2009). Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness. Journal of Yasar University, 4(15), 2303–2326.
- Bretz, R. D. J., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1988). Do People Make the Place?: An Examination of the Attraction-Selection-Attrition Hypothesis. Personnel Psychology, 42, 1–31.
- Bruce, D. & Harvey, D. (2010). Marka Bilmecesi. A. Özer (çev). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions : A Person-Organization Fit Perspective. Personnel Psychology, 47, 317–348.
- Carless, S. A., & Wintle, J. (2007). Applicant Attraction : The Role of Recruiter Function , Work-Life Balance Policies and Career Salience. International Journal of Selection and Assessment, 15(4), 394–404.
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. Energy Procedia, 5, 2087–2091.
- Doğru, G., & Çakır, S. Y. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(40), 674–689.
- Edwards, M. (2005). Employer and Employee Branding : HR or PR, Managing Human Resources: Personnel Management in Transition. Editör: Stephan Bach, UK Wiley Blackwell.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. Business and Society, 39(3), 254–280.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction To Organizations. Educational and Psychological Measurement, 63(6), 986–1001.
- Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family Friendly Human Resource Policies , Salary Levels , and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction. Journal of Vocational Behavior, 290(50), 271–290.
- Jones, R., & Kim, Y. (2011). Journal of Retailing and Consumer Services Single-Brand Retailers : Building Brand Loyalty in The Off-Line Environment. Journal of Retailing and Consumer Services, 18(4), 333–340.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. Personnel Psychology, 50, 359–394.
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Using Social Media for Employer Branding and Talent Management : An Experiential Study. The IUP Journal of Brand Management, 12(2), 7–20.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants : A Person - Organisation Fit Perspective. Applied Psychology: An International Review, 50(1), 30–51.
- Mccabe, K. O., Yperen, N. W. Van, Elliot, A. J., & Verbraak, M. (2013). Big Five Personality Profiles of Context-Specific Achievement Goals. Journal of Research in Personality, 47(6), 698–707.
- Mitchell, T.R., Holtom, B. C., Lee, T. W. & Graske, T. (2001). How To Keep Your Best Employees: Developing An Effective Retention Policy. Academy Of Management Executive, 15(4), 96–109.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
- Ören, K., & Yüksel, H. (2012). Marka İşveren Veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi

- Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. İş Hukuku ve İktisat Dergisi., 12(3), 31-52.
- Schein, V. E., & Diamante, T. (1988). Organizational Attraction and The Person-Environment Fit. *Psychological Reports*, 62, 167-173.
- Sivertzen, A., 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.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation , Job and Organizational Attributes , and Recruiter Behaviors. *Journal Of Vocational Behavior*, 44(52), 24-44.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Turban, D. B. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campus: An Examination of The Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Tutar, H. (2015). Davranış Bilimleri, Kavramlar ve Kuramlar. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. & Eroğlu, C. (2013). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.