



**İŞVEREN MARKASI ALGISI: İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ,
ÇALIŞMA ORTAMI VE TAZMİNAT-KAZANÇ BOYUTLARI İLE TURİZM
FAKÜLTELERİNDE BİR UYGULAMA**

**THE PERCEPTION OF EMPLOYER BRANDING: AN APPLICATION
WITH THE DIMENSIONS OF HUMAN RESOURCES ACTIVITIES, WORK
ENVIRONMENT AND COMPENSATION-BENEFITS AT THE FACULTIES
OF TOURISM**

Mehmet SAĞIR¹

ÖZ

Küreselleşmenin etkilerinin hızlı bir şekilde arttığı günümüz şartlarında işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi, nitelikli insan kaynağına sahip olmakla birlikte, bu kaynağı etkili ve verimli kullanmaya bağlıdır. Nitelikli insan kaynağının kendi beklentilerini karşılayacak marka değeri (işveren markası) olan işletmeleri tercih edeceği düşünüldüğünde, işletmelerin nitelikli potansiyel insan kaynağını kendi organizasyon yapısına dâhil edecek ve mevcut insan kaynağının da tutulmasını sağlayacak işveren markasını oluşturması gerekmektedir. Bu çalışmada, işveren markası oluşumunda ve işveren markası bilgisinin sunulmasında etkili olan insan kaynakları faaliyetlerinin, çalışma ortamı üzerinde, çalışma ortamının da tazminat-kazanç üzerinde etkisinin olduğu varsayımından yola çıkarak, geleceğin işgücünü oluşturan üniversite öğrencilerinin, işveren markası üzerine algıları araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda; İK faaliyetlerinin hem çalışma ortamında hem de tazminat-kazanç üzerinde etkili olduğu, çalışma ortamının da tazminat-kazanç üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *İşveren Markası, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt Kültürü, İşletme Çekiciliği, İşgören Bağlılığı, Çalışma Ortamı, Tazminat-Kazanç*

ABSTRACT

The current conditions that effects of globalization quickly increased, getting competitive advantage of the enterprises depends on using human resources effectively and efficiently besides having qualified human resources. Considered that the qualified human resources would prefer the enterprises that have

¹ Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi, msagir@selcuk.edu.tr

brand value (employer branding) met their own expectations, enterprises need to create an employer branding that will include the qualified potential human resources into its organizational structure and will provide to keep the existing human resources. In this study perceptions of the university students that is future labor about employer branding has been investigated by considering the assumption that human resources activities which is effective in creation and presentation of the employer branding has impact on the work environment, work environment has impact on the compensation-benefits, In accordance with the results of the study it has been showed that; HR activities have impact on the both 'work environment' and 'compensation-benefits', 'work environment' has impact on the 'compensation-benefits'.

Keywords: *Employer Branding, Human Resource Management, Organization Culture, Business Attractiveness, Employee Engagement, Work Environment, Compensation-Benefits*

1. GİRİŞ

Günümüz bilgi çağında rekabet koşulları, bilginin değerli bir kaynak olmasına sebep olurken, değişen çevre koşulları, işletmeler için yönetim yaklaşımlarının stratejik boyutlarda uygulanması ve bunun rekabet üstünlüğü sağlayacak nitelikte olması zorunluluğunu doğurmaktadır. Bilgiyi kullanan, değerli yeni bilgi (knowledge) üreten unsurun insan kaynağı olmasından dolayı insan kaynağı işletmelerde taklit edilemeyen en değerli kaynak olarak ön plana çıkmaktadır. Yönetim açısından işletmelerin zorlu rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirmesi ve rakiplerine karşı üstünlük kurması, en önemli rekabet aracı olan nitelikli insan kaynağına bağlıdır. İşletmelerin nitelikli insan kaynağına sahip olması demek, potansiyel insan kaynağı ve mevcut insan kaynağını kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmesine (kendi organizasyon içerisinde bulundurmasına) bağlıdır. Bal (2012: 51) işletmelerde insan kaynakları faaliyetlerini sadece bir bölümün faaliyetleri olarak değil işletmenin amaç ve hedefleri ile uyumlu bir sistem olarak değerlendirmektedir. Bundan dolayı işletmenin stratejilerinin belirlenmesinde, uygulanmasında ve denetiminden tüm yönetim kademelerinin sorumlu olduğu düşünülünce her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisi olarak nitelendirilebilir.

İşletmeleri hedef ve amaçlarına dolayısıyla misyon ve vizyonuna taşıyacak insan kaynağı, kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirebileceği, beklentilerini karşılayabileceği bir çalışma ortamı (iş çevresi / işletme) araştırması içerisindedir. Bu durum işletmelerin arayan, seçen olma özelliğinin yanında tercih edilen olma özelliğini de taşımaları gerektiğini göstermektedir. İşgörenler tarafından tercih edilen olma seviyesi işletmelerin sunduğu işveren markası ile alakalıdır. Özgen ve Akvayır'ın (2011: 79) belirttiği gibi, işveren markası, işletme tarafından hazırlanmış işletmeye özel bir kimliktir. Bu durum işletmenin kurum imajını geliştirme ve tercih seviyesini yükseltmesi ile alakalı bir yaklaşımdır.

Bu çalışma ilk olarak işveren markasının algılanmasında etkili olan insan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç unsurlarının önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda işveren markası algısında, kişilerin demografik, akademik seviye, akademik başarı ve iş deneyimleri dikkate

alınarak, bu üç unsurun önemi üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte bu üç unsurun işveren markası oluşumu ve algılanmasında bir birleri üzerinde ne derecede etkili oldukları, lineer regresyon analizi ile belirlenmiştir. Bunun belirlenmesindeki asıl amaç ise, örgütsel faaliyetlerin işveren markası oluşumu ve algılanmasında birbirini nasıl etkilediği ve işveren markasına ne derecede katkıda bulunduğu ortaya konmasıdır.

Araştırmanın sorunsalı olarak, işveren markasının stratejik değer boyutuna ulaşmasında (olumlu algı meydana getirmesinde); İşveren markası ve bu üç unsur arasında nasıl bir bağ vardır? İnsan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç ne derece etkilidir? Bu oluşumda hangi unsurun bir diğeri üzerinde (İK faaliyetlerinin Çalışma ortamı üzerine, Çalışma ortamının tazminat-kazanç üzerine, İK faaliyetlerinin tazminat-kazanç üzerine) etkileri ne kadardır? Bu soruların cevabının bulunması etkili bir işveren markası oluşturmada işletmelerin, kurumsal değer oluşturma konusunda faaliyetlerine yöne vermelerine etki edecektir.

2. İŞVEREN MARKASI

Rekabet ortamının oldukça zor şartlardan oluştuğu günümüz çağında müşterilere ürün ya da hizmet üretmenin yanı sıra zihinlerinde olumlu algılar oluşturacak yapıya bürünmek gerekmektedir. İşletmeler ve müşterileri arasında önemli bir bağ kuracak etken marka olarak ifade edilmektedir. Müşterileri çekici özelliği olan markanın, olumlu algı yaratacak unsur olması ürün ve hizmetle alakalı bir kavram gibi görünmesine sebep olabilmektedir. Ancak işletmelere rekabet avantajı kazandıran en önemli unsur, insan kaynağıdır. Bundan dolayı işletmeler sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alındığında iç çevredeki çıkar grubu olan çalışanlar, işletme çevresindeki en büyük beklenti içerisinde olan paydaşlardan bir tanesidir. Dolayısıyla çalışanlar işletmeler için iç müşteriler olarak ifade edilmektedirler. İşletmeleri amaçlarına ulaştırma konusunda insan kaynaklarının nicelik açısından olduğu kadar nitelik açısından da yeterli olması büyük önem arz etmektedir. Bu durum işletmelerde insan kaynakları yönetimine, nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılması ve onların işletme bağlılığının ve tutulmasının sağlanması konusunda büyük sorumluluk yüklemektedir.

İşletmeler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi umut ederken istenilen nitelikteki çalışanların (hem mevcut hem de potansiyel çalışanların) kendi organizasyon yapısına dâhil edebilmek için işletme çekiciliği sağlamalıdır. Bunu da oluşturacağı işveren markası ile sağlayabilecektir. Baş (2011: 29), işveren markasını işletmelerin işveren olarak diğer işletmelerden farklılaşmasını sağlayan algılar bütünü olarak ifade etmektedir. Ayrıca işveren markasının, ürün markalamasından farklı olarak müşterileri değil mevcut ya da potansiyel çalışanları hedef aldığını belirtmektedir.

İşveren markası, örgütsel kimliğin belirlenmesinde yeni ve önemli bir yaklaşım olarak da ifade edilmektedir. Bundan dolayı işveren davranışını şekillendiren işveren markası, kurumsal markanın ve kurumsal ürün (mal, hizmet, sunum, pazarlama vb.) markasının inşa edilmesinde, mevcut ve potansiyel insan kaynağına duyulan ihtiyacı karşılamada önemli bir misyona sahiptir (Özgen ve Akbayır, 2011: 79).

İşveren markası oluşturma ve yönetiminde temel amaç, iç müşterileri (çalışanları) işletmede tutarken, dış müşterileri (potansiyel çalışanları) işletmeye çekmektir. Bundan dolayı diğer her türlü marka faaliyetinde

olduğu gibi işveren markasında da amaç, işletmenin müşterilere (mevcut/potansiyel çalışanlar) sunduğu olumlu algı yaratacak faydaları ortaya koymaktır (Baş 2011: 29-30). Bu faydaları ortaya koyabilmek için işveren markası, işveren marka kimliği oluşturarak, işveren ve marka arasında davranış şeklini kurmayı hedeflemektedir (Özgen ve Akbayır, 2011: 79).

İşveren markası ile oluşturulan işveren marka kimliği mevcut ve potansiyel çalışanlar için gerekli olan bilgileri (işverenle ilgili) sunmaktadır. Collins (2006) işveren bilgisinin üç boyutu olduğunu belirtmektedir. İşveren bilgisi için birinci boyut, potansiyel bir çalışan olarak, bir işletmeyi tanımlamak için yetenek ya da işgücü arayanların farkındalıklarının tanımlandığı **işveren aşinalığı**dır. İşveren aşinalığı, iş arayanların bir işveren olarak işletmelerin meşrutiyetinin bir işareti olarak, aşına olunan işverenlerin, aşına olunmayan işverenlerin yaptıklarından daha fazla ışık tuttuğunun göstergesi olup bu örgütsel davranışları yorumlaması için işgörenlerin davranışlarını etkilemektedir. İşgörenlerin davranışlarını etkileyen işveren bilgisinin ikinci boyutu, diğer bireylerin bir işveren olarak işletmeyi duygusal olarak nasıl gördükleri ile ilgili olarak iş arayanların düşünceleri olarak tanımlanan, **işveren itibarı**dır. İş arayanların olumsuz itibara sahip işletmelere göre daha güçlü pozitif itibara sahip işletmelere daha fazla ilgilerinin olduğunu gösterir pek çok bilimsel araştırma mevcuttur. İşveren bilgisinin üçüncü boyutu ise iş arayanların inançları olarak tanımlanan **işveren imajı**dır. Örneğin iş araştırmalarının ilk evrelerinde lisans öğrencileri sınıf arkadaşları ve diğer arkadaşlarının fikirlerinden oldukça etkilenmelerinin sebebi de işveren imajıdır. (Collins, 2006: 4-5). İşveren imajı bir işveren olarak işletmeye bağlı kurumsal faaliyetler ve niteliklerin dış çevredeki yansımasıdır.

Bir işveren markasının başarısından söz edebilmek için üç önemli özelliğe sahip olması gerekir. Moroko ve Uncles, bu özellikleri, “*bilinen ve farklı olmalı*”, “*doğrudan rakiplerden ayırıcı olmalı*” ve “*ilgili ve ses getirecek nitelikte olmalı*” şeklinde ifade etmektedir (Moroko ve Uncles, 2008: 164). İşveren markasının işletmeye katkı sağlaması için öncelikle farklı olmalı ve bunun bilinilirliği sağlanmalıdır. Mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından özelliklerinin ve farkının biliniyor olması gerekmektedir. İkinci olarak işveren markasının ortaya koyduğu bilgiler ile rakiplerinden ayırıcı nitelik taşıması gerekmektedir. Son olarak mevcut ve potansiyel çalışanlarda ilgi uyandırmalı bunun ışığında yüksek seviyede çekicilik sağlamalıdır.

İşveren markasının oluşması için anahtar faktörler *işletmenin üst yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve iş sektöründen* meydana gelmektedir (Chunping ve Xi, 2011: 2091). Her türlü stratejik uygulamada olduğu gibi işveren markası oluşumu ve yönetilmesinde de üst yönetim son derece önemlidir. Alınacak ve uygulanacak kararlar ile çalışanların katılımında ki etkisinin sonucu olarak üst yönetim işveren markasının başarısında kilit rol oynamaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde en önemli kaynak olan insan kaynağının temini ve örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda, etkili ve verimli kullanılmasından sorumlu olan insan kaynakları yönetimi işveren markasının başarılı şekilde oluşturulması ve yönetilmesinde önemli bir faktördür. Bunlarla beraber örgütün içerisinde bulunduğu sektörel çevre ve bu çevrenin koşulları (teknolojik, işgören arz ve talebi, nitelik ve nicelik olarak mesleki gereklilikler vb.) işgören markasının oluşmasında son derece etkili olmaktadır.

İşveren markası oluşturmak, işletmeleri farklı kılan ve rakiplerinden ayırmada kullanılan stratejik bir silahtır. Güçlü bir işveren markası, işletmelere nitelikli işgücünü çekmede, mevcut çalışanların tutulması ve işgören bağlılığı sağlamada fayda sağlarken bunların aracılığı ile de çalışanların moral ve motivasyonunu artırarak bireysel verimliliğe etki etmektedir. Dolayısıyla örgütsel anlamda verimliliği arttırıp kurumsal başarıya etki etmektedir. Bu faydaların elde edilmesi işletmelerin örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmesinde önem arz ettiğinden, işletmeleri güçlü bir işveren markası yaratmaya yönlendirmektedir (Öksüz, 2012: 27).

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken yapılan her uygulamanın değer yarattığı göz önünde bulundurulmalı bununla birlikte uygulamaları, dışarıda olumlu algı yaratacak şekilde simgelerle güçlü mesajlar haline getirmelidir. Bu güçlü mesajlar işletmelerde marka değerlerini meydana getirmektedir.

Her türlü markanın algılara dayanması ve bu algıların işletmelerin davranışlarını ve mesajlarını şekillendirmesi sebebi ile işveren markasının oluşumunda insan kaynakları yönetimi faaliyetleri yanı sıra diğer faaliyetlerinde etkisi büyüktür. Bundan dolayı işletmelerin işveren markası elde etme sürecinde bütüncül bir yaklaşım izlemesi ve her bölümün sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir (Öksüz, 2012: 27). Chunping ve Xi (2011: 2089) işveren markasının stratejik önemini aşağıdaki şekilde ortaya koymaktadır:

- 1) Önemli yetenekleri kazanmada dezavantajları avantaja dönüştürmede bir ihtiyaçtır.
- 2) Uluslararası kalkınmada ihtiyaçtır.
- 3) Hükümetlerin politik destekleri işletmeler açısından gelişim sağlar
- 4) Kişisel ve profesyonel gelişim için yeteneklerin aranmasında ihtiyaçtır.

İşveren markasının örgütsel performansla ilişkisini açıklayan pek fazla çalışma olmamasına rağmen rekabet avantajı elde etme konusunda işletme performansının farklı unsurlarına etki etmektedir. Etki etmiş olduğu bu unsurlar Park ve Zhou (2013) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

Yetenek Elde Etme, bazı insan kaynağı çalışmalarında, başvuran adayların oluşturduğu havuzda nicelik ve niteliğe işveren markasının pozitif etkileri olduğuna vurgu yapılmaktadır.

İşgören Devir Hızı, işveren markası, iş ve işletme çevresinin algısı ile çalışan sadakatini artırarak işgören devrini azaltmaktadır

Tazminatla ve kazançlar, işveren markası alt düzeyde tazminat-kazanç ile yeni yetenekleri çekmek için koşullar sağlamakta bunun sonucu olarak da yetenekli adaylar işveren markası oluşturmuş olan örgütlere kendilerini daha yakın hissetmektedirler.

Bağlılık, örgütsel kimlik, tatmin ve bağlılık gibi işgören tutumları işveren markası ile ilgili pozitif sonuçlara ulaşmaktadır.

Örgüt Kültürü, işveren markası örgüt kültürünü güçlendirmekte ve değiştirmektedir.

İşveren markasının işletme performansında etki ettiği unsurlar insan kaynakları yönetiminin doğrudan etkili olduğu faaliyetlerden ibarettir. İşveren markasının en önemli hedefinin mevcut çalışanların işletmede tutundurulmasını sağlamak ve potansiyel nitelikli çalışanları işletmeye çekmek olduğu düşünüldüğünde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına doğrudan etki etmektedir.

2.1. İşveren Markası Açısından İnsan Kaynakları Faaliyetleri

İnsan kaynakları yönetimi işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırmak amacı ile nitelikli insan kaynağı yaratma, eğitim ve kariyerine destek verme faaliyetleri ile ilgili politikaları oluşturma ve uygulamalarla ilgili bilim disiplini. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri hem örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde hem de işgörenlerin amaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde işlemelidir (Saldamlı, 2008: 241). Stratejik insan kaynakları faaliyetleri örgütsel amaçlar ile insan kaynaklarının amaçlarının uyumlaştırılması ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel amaçlarını gerçekleştirecek ve beklentileri karşılanabilecek nitelikli insan kaynağının örgüte katılması en önemli çaba olarak görülmektedir.

İşletmelerde insan kaynağı, verimliliğin ve kalitenin sağlanmasında en önemli örgütsel kaynaktır. Bundan dolayı işletmelerin en temel amacı bu kadar önemli olan örgütsel kaynağın gelişimine de katkıda bulunarak en fazla verimi alabilmek olmalıdır. Özellikle insan kaynakları yönetiminin işlevleri, işletmelerde bu yönde bir araç olarak uygulanmaktadır (Saldamlı, 2008: 241). Burada amaç en fazla verimi alabilecek çalışma ortamının yaratılması olarak da ifade edilebilir. İşletmenin iç çevresini oluşturan çalışma ortamı, bu çevrede yer alan işgörenlerin (özellikle nitelikli işgörenler) işletmeye olan bağlılığını sağlayacak değerlere sahip olmalıdır. Bu değerler, insan kaynakları faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır.

İşveren markasının oluşturulması İKY açısından, pazarlama ilkelerinin, mevcut ve potansiyel çalışanlarla ilgili olarak insan kaynakları faaliyetlerine uygulandığı aktivitelerdir. Ürün markasında bir ürünün müşteriye nasıl sunulduğu, kurum markasında ise kurumun çeşitli dış ortamlarda nasıl temsil edildiği konusu dikkate alınırken, işveren markası, marka hedefi olarak mevcut ve potansiyel çalışanları dikkate almaktadır. İşveren markasının ne olduğunu açıklamak için, farklı karakteristikler ve özelliklerin birçoğunu vurgulayan özel tanımlar ortaya konmaktadır (Martin, 2009: 6).

İşgören duygularına tercüman olacak olan işveren markasının en temel özelliği modern işletmecilik anlayışına uygun olarak stratejik insan kaynakları yönetimini çerçevesinde işgören devir hızını düşürmesidir. Bu eylemin gerçekleştirilmesi işgörenler ve işletme arasında iletişimi basitleştirerek rekabet üstünlüğü sağlaması ile olmaktadır (Baş, 2011: 35). Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için nitelikli insan kaynağının işletmeye temin edebilmek önemlidir. Nitelikli insan kaynağı yaratma faaliyetleri potansiyel insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme olarak ifade edilebilir. Bunun için öncelikle işletme açısından stratejik öneme sahip diyeceğimiz işletme çekiciliğinin oluşturulması sonrada nitelikli insan kaynağı yaratma faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim açısından potansiyel nitelikli insan kaynağının temin edilmesi kadar mevcut insan kaynağının da işletmede tutulması

önemlidir. Bu faaliyetlerin sağlıklı şekilde yerine getirilmesi, işletmeye stratejik önem (stratejik değer) katan işveren markası ile mümkündür.

İşletmenin ihtiyacı olan insan kaynağının temini insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden bir tanesidir. Dolayısıyla örgütsel stratejilerle insan kaynakları stratejilerinin bütün olarak ele alındığı stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetleri bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Örgütsel stratejilerin belirlenmesinde de aktif olarak görev alan insan kaynakları fonksiyonu, işletmeye örgütsel stratejilere uygun insan kaynağını sağlamakla görevlidir. Bu şekilde bir davranışın çalışma ortamını olumlu yönde etkilemesi ve örgütsel performansa katkı sağlaması yadsınamaz bir gerçektir. Karacan ve Erdoğan'a (2011: 112), göre aksi bir durum da, işe alımda adayın işe ve işletmeye uygun olmaması, (eğitim seviyesinin yetersizliği, kişilik uyumsuzluğu, işletme ile amaç ve hedef farklılığı yaşaması vb.) işgörende motivasyon eksikliğine sebep olacağından çalışma ortamına olumsuz etkiler yapacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun bir diğer önemli görevi, işgörenlerin çalışma ortamında sergiledikleri başarı düzeylerini değerlendirme süreci olan, performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, bitirilmiş olan bir faaliyetin ne derecede başarılı bitirildiğinin sonuçlarını ortaya koyma ve mevcutta bir olumsuz durum var ise bunun nedenlerini belirleme sürecidir.

Performans değerlendirme sürecinin amacı, işgörenlerin etkinlik ve verimliliklerini değerlendirmeye yönelik olmakla birlikte, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda bireysel yeteneklerin ortaya çıkarılması ve bu amaç ve hedefler yönünde kullanılmasını sağlamaktır. Diğer bir yaklaşımla, işgörenlerin ya da yöneticilerin kendi görevlerini daha başarılı şekilde ifa etmeleri için gerekli olan bilginin performans değerlendirme sürecinden elde edildiği gerçeğidir. Bu bilgiler doğrultusunda performans değerlendirme işgörenin kendisi ile alakalı işleri yerine getirirken gösterdiği davranışın resmedilmesi olarak ifade edilebilir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 114). İyi bir performans değerlendirme sistemi, iyi bir bilgi yönetim aracı olarak sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına ve dolayısıyla örgüt kültürüne önemli katkılar sağlayacaktır.

İnsan ihtiyaçlarından ilki olan temel fizyolojik ihtiyaçlar (yaşamın devamı için gerekli olan ihtiyaçlar) maddi kazançla karşılanan ihtiyaçlardır. Temel ihtiyaçlarla başlayan maddi kazanç beklentisi, bilgi çağında küreselleşmenin de etkileri sonucunda insanların beklentilerinin artmasıyla üst düzeylere ulaşmıştır. Dolayısıyla ücret işgörenler açısından önemli bir araç halini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından ücret ve ücret yönetimi önemli konulardan biridir. Karacan ve Erdoğan'a (2011: 115) göre, ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce kurumda uygulanan bir ücret politikasının olması gerekmektedir. Mevcut ücret politikası piyasa şartlarına uygun hatta piyasa şartlarından daha iyi olmalıdır. Kişinin ekonomik anlamda geçim kaynağı olan ücret aynı zamanda işgören açısından, işletmenin iç ve dış çevresinde bir tatmin kaynağı konumundadır. Ekonomik boyutu dışında sosyal boyutu ile ücret işgörenin statüsünün sembolü olduğundan işletme içerisinde ilişkilerde etkin bir rol üstlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi yazınında, işveren markası üç aşamalı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Birinci aşama marka olarak somutlaştırılmış değer yargıları geliştirilmektedir. Örgüt kültürü, yönetim

tarzı, mevcut çalışanlara ve mevcut istihdam imajı ve ürün ve ya hizmet kalitesi yöneticilerinin kalitesi hakkında bilgileri kullanılarak işgörenlere sunduğu değer yargıları geliştirilmektedir. Değer yargılarının geliştirilmesinden sonra, ikinci aşamada, işletmenin hedefinde olan potansiyel çalışanlara, işe alım firma ve danışmanlarına vb. değer yargılarını pazarlamaktadır. İşveren markasının dış pazarlaması öncelikle hedef kitleyi cezp etmek için tasarlanırken aynı zamanda ürün ve kurumsal markayı geliştirmek içinde tasarlanmaktadır. Bunun işletmenin tüm diğer marka çabaları ile tutarlı halde olması esastır. İşveren markasının üçüncü aşaması iç pazarlamadır. Örgüt kültürünün bir parçası olarak gerçek marka değeri ile hedeflenen arasındaki farkı kapatmak ve insan kaynağı yaratmak için marka sözünü gerçekleştirme adına önemlidir. Burada asıl amaç, işletme tarafından kurulan örgütsel amaç ve değerleri gerçekleştirecek iş gücünü geliştirmektir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502-503). Örgütsel değerleri meydana getiren örgüt kültürü insan kaynağının değerli olduğunu ve bu değerlerin korunmasını amaçlarken, aslında, yaratılacak çalışma ortamına potansiyel nitelikli insan kaynağını kazandırmak, mevcut insan kaynağının da işletmede tutulmasını sağlamaktadır. İşletmelerin en önemli insan kaynağı meselesi, işgören devrinin minimum düzeylerde tutabilmektir.

İnsan kaynakları stratejileri belirlenirken dikkate alın en önemli etken işgören devridir. İşgören devri, belirli bir dönemde herhangi bir sebeple işletmeden ayrılmış olan çalışan sayısının, aynı dönemde işletmenin ortalama çalışan sayısına oranlanması sonucunda bulunan değerdir. Ören ve Yüksel (2012), işgören devir hızını işletmenin performansına etki eden önemli bir faktör olarak belirtip, işletmelerin bu oranın minimum düzeyde olmasını arzuladıklarını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra işletme içerisinde bireysel yeteneklerle iş uyumunun sağlanması, bireysel performansı artırarak iş tatmini olgusunun meydana getirmektedir. İş tatmin duygusunun yükselmesi de memnuniyetsizlikten kaynaklanan işten ayrılmaları azaltmaktadır. İşten ayrılmaların azalması işgören devrinin düşük olması hedeflerinin gerçekleşmesi şeklinde ifade edilmektedir (Ören ve Yüksel, 2012: 45). Bu yetenekli işgörenin işletmede tutulması ve sonuç olarak da insan kaynağı sağlama maliyetlerini düşürecektir.

İşgören devir oranının, işveren markası ile ilgili olan sonuçları aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Ören ve Yüksel, 2012: 47):

- İşgören devir hızının yüksek olması, her türlü marka oluşturma sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.
- İşgören devir hızının yüksek olması, modern işletmecilik anlayışında, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile örtüşmediğini göstermektedir.
- İşgören devir hızı yüksek olması markalaşma sürecini tamamlamamış, nitelikli insan kaynağına sahip olamayan işveren olarak nitelendirilmektedir.
- Düşük işgören devir hızı, işveren markası gücü ile birlikte işletmelerin sahip olduğu rekabet gücünün bir yansımasıdır.

İş memnuniyeti açısından işgörenin işten zevk alacak şekilde motive edilmesi son derece önemlidir. İş memnuniyetsizliğinin olduğu durumda çalışanlar alternatif işleri değerlendirme çabası içerisine girmektedirler. Böyle bir durumda çalışanların tutulması ile ilgili faaliyetlerin uygulamaya geçirilmesi

gerekmektedir. Bu bir bakıma nitelikli insan kaynağını elde tutmak için önlemler alacak politikalar geliştirme anlamına gelmektedir (Hedberg ve Helenius, 2007: 5).

İşletme bağlılığı yazınında belirtildiği gibi, işletmeye bağlılık, çalışanların işletme ile eşgüdümünün sağlanması ve işletmeye katılımını gösterebildiği kadar işgörenden üst düzey performans elde edilebilmektedir. Bundan dolayı işletmelerin sahip oldukları işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılık seviyelerini artırmaya yönelik uygulamaları hayat geçirmek son derece önemlidir. Bu çalışmalar sayesinde devamlılık bağlılığının da artacak olması hem işgören devri ile ilgili maliyetleri azaltacak hem de iş tatmin duygusu ile memnuniyet seviyesini ve bireysel performansı artıracaktır (Özutku, 2008: 94).

İş yaşamının tutarsız bilgileri ile meslek seçimlerine bağlı olan çalışanlar, karşılanmayan beklentilerinden dolayı tatmin olamamalarının muhtemel olasılığı ve işten çıkmaları yüksektir. İşveren markasının insan kaynağı yaratma sürecinde değerli olmasının yanında, işgören bağlılığı ile ilgili olarak da (Backhaus ve Tikoo, 2004: 508):

- İşveren markası, işveren ve çalışan arasında ki psikolojik etkileşim şekline katkı sağlayan bilgiler sunar,
- İşveren markasında tasvir edilen doğru bilgi, çalışanın psikolojik riayet etmeme ya da ihlalin algısını azaltır,
- Yeterince gerçekçi bir iş ön izlenimi sağlamada başarısız olan işveren marka mesajları, iş gören devri ve işten çıkma niyetine sebep olacaktır,
- İşveren markası tamamlanmamış bir organizasyon kültür yapısı sunarsa, çalışanlar büyük olasılıkla işten ayrılma yolları arayacaktır, şeklinde belirlenmektedir.

İlk iki ifade, değerli bir işveren markasının, işgören ve işveren (işletme) arasında karşılıklı güven duygusunun oluşması ve iyi bir psikolojik iletişim ortaya koymalarında etkili olacağını öne sürmektedir. Devamında da işgörenin bağlılık duygusu ile riayet etme duygusunun gelişeceği öne sürülmektedir. Üçüncü ifade de ise işletme ile ilgili ön yargıyı oluştururken işveren markasının başarısız olması işgören devir hızının artmasına sebep olacağı üzerinde durulmaktadır. Bu durumda işveren markasının olumlu algı oluşturamadığından söz etmek mümkündür. Sonuncu ifade işveren markasının, her anlamda işveren markasına değer katacak örgüt kültürünün etkisi ile hazırlanması ve sunulması yani eksik olmaması gerektiği ifade edilmektedir.

2.2. İşveren Markası Açısından Çalışma Ortamı

İşletmeyi dış çevrede temsil edecek her türlü kavram örgüt kültürünün bir parçası olarak görülmektedir. İşletmenin iç çevresi (*çalışma ortamı*), iç çevredeki değerler ile meydana gelen *işletme çekiciliği* ve yaratılmış olan işletme çekiciliğinin başarısı olarak görülen *işgören bağlılığı* tamamen örgüt kültürünün birer yansıması olarak ifade edilebilir.

Özgen ve Akbayır (2011: 79), katılımcı yönetim felsefesinde olduğu şekli ile işveren markası oluşturma süreçlerinde de, çalışanların marka oluşturmaya katılmaları önemli olduğunu ifade etmektedir. Bununla

birlikte işveren markası oluşturmada izlenecek yöntemlerin örgüt kültürünün parçası olduğunu belirtirken, bu yöntemleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Marka kavramı hakkında çalışanlara bilgi verme,
- Markayı temsil konusunda ortak bir davranış biçimi belirmeme ve bu ortak davranış şeklini tüm çalışanlara benimsetme,
- Markanın temsili konusunda işletmenin pozitif yönlerini (güçlü yönlerini) çalışanlara öğretmek,
- Marka kimliğinin sürekliliğinin çalışan davranışıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermek

İlk iki uygulama, marka ile ilgili olarak çalışanların davranışlarında değişiklik meydana getirme, diğerleri de çalışanın markaya olan bağlılığını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu durum örgüt kültürünün işveren markası oluşturmada ne kadar etkili olduğunun göstergesidir. Bir bakıma etkili bir işveren markası için uygulamaların örgüt kültürüne bağlı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde marka algısı işletmenin iç çevresinin yansımaları olan örgüt kültürü ile de alakalıdır. İşgörenler açısından örgüt kültürü, çalışanları destekleyici ve ödüllendirici bir etken olarak düşünüldüğünden, kişinin yaratıcılık özelliğini geliştirmektedir. Bu da, rekabet avantajı sağlayan yaratıcılık kavramının işgörenin özelliklerinin yanında iş çevresi ile de ilişkili olduğunu göstermektedir. İşletmede çalışma ortamının yansımaları olan ve yaratıcılığı teşvik edecek örgüt kültürü, örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, işin iddialı olması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu durum iş tatmini duygusunu artırarak işletme çekiciliğini ve örgütsel bağlılığı güçlendirecektir (Çekmecelioglu, 2005: 25-27).

Etkili bir çalışma ortamı da işveren markalama sürecine ve yönetilmesine etki etmektedir. Çalışanlarda, çalışma ortamı desteklenmediği (geliştirme çabası içerisinde olmama) durumlarda, iş tatmin düzeyi düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu durum işveren marka değerinin düşük olmasına sebep olmaktadır. Bunun tersi bir görüş, AbuAlrab ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada, çalışma ortamının yeterli olmamasına rağmen çalışanların işyerlerinde kalma niyetlerinin yüksek olduğu şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ancak desteklenmeyen çalışma ortamı algısına rağmen uygun olmayan çalışma ortamlarında kalmak için niyet düzeyinin yüksek oranlarda olmasının açıklaması, çalışanların farklı bölgelerde ve daha iyi koşullarda iş bulamayacak olmaları olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında bu durumda çalışma ortamında kalmayı tercih etmenin farklı sebepleri olabileceği üzerinde durmaktadırlar. Yine aynı çalışmada iş çevresi ve iş tatmini değişkenleri arasında bir ilişki olduğu ancak bu ilişkinin zayıf olduğu belirtilmektedir. Bu durum karşısında desteklenmiş iyi çalışma çevresinin iş tatminine olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir (AbuAlrub vd., 2015). İş tatminini üst düzeyde olması işgören bağlılığını artıracığından dolayı standartları yakalamış olan ve standartların üzerinde bir iş çevresi, işveren marka değerini artıracaktır. Dolayısıyla bu durum işveren marka düzeyinin de olumlu algılanmasını sağlayacak en önemli etkenlerdendir. İşgörenler açısından bu durum beklentilerini karşılayacak olan tazminat-kazanç konusunda da olumlu bir algı yaratacağından işletmeye olan güven ve bağlılığı artırmaktadır.

İşletmelerin personel yaratma faaliyetlerinde örgütsel niteliklerin potansiyel başvuranların algılarını etkileyebilmesi işletmenin çekiciliği ile ilgilidir (Turban, 2001: 295). İşletme çekiciliği, potansiyel işgörenlerin, beklentilerini daha iyi karşılayabilecek özelliklerin işletmede bulunması şeklinde ki zihinsel ya da psikolojik duygularıdır. Bu duygular işletmenin potansiyel çalışanların işletmeye doğru yönelmesini (işletmenin kendisine çekmesini) ve işletmeye katılmasını sağlamaktadır.

İnsan kaynağı faaliyetlerinin işaretsel etkilerine ilave olarak, insan kaynağı yaratma faaliyetleri işletmelerin pozitif yönlerine vurgu yapmak için tasarlandıklarından, işletmenin çekiciliğine bilgi sağlarlar. İnsan kaynağı yaratma faaliyetleri örgütsel nitelikleri ve iş algılarını etkileme yoluyla örgütsel çekiciliğe katkı sağlamaktadır. İnsan kaynağı yaratma faaliyetlerinden işe alım faaliyetlerinin pek çoğu örgütsel çekicilik üzerinde doğrudan etkisini artırmasına rağmen, son yıllarda işveren işletmelerdeki çalışma koşulları hakkında bilgi verme yolu ile de işletmelerin çekiciliğini artırmış olduğunu görülmektedir (Turban, 2001: 295).

Özetlemek gerekirse, pazarlama ve insan kaynağı yaklaşımları işveren markalaşmasını desteklemek için bir araya gelmektedir. Bununla birlikte marka imajlarından işveren markası birlikleri işletmeye çekicilik kazandırmaktadır. Backhaus ve Tikoo (2004: 507), işveren markası ve işletme çekiciliği ile ilgili aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır:

- İşveren markası birlikleri bir işveren olarak işletmelerin imajına etki eder.
- İşveren markası imajı, işveren markası birlikleri ile işveren çekiciliğine aracılık etmektedir
- İşveren markası kişi ve örgüt arası değer uyumlaştırması sürecinin geliştirir.

Potansiyel çalışanların oldukça özel bir işletme bulmak için iş arama çalışmalarında gördüğü, tasavvur edilmiş faydalar “işveren çekiciliği” olarak tanımlanmaktadır. Bu yapı, işveren marka değerinin daha genel kapsamının ön koşulu olarak düşünülmektedir. Başka bir ifade ile daha çekici bir işveren, potansiyel işgücü tarafından belirli işletmelerin işveren marka değerinden daha güçlü olduğu algılanmasıdır (Moroko ve Uncles, 2008: 163). Potansiyel işgören gözünden bakıldığında, işletme çekiciliği olmadan işveren markasından söz etmenin mümkün olmadığı gerçeği, işverenler ya da yöneticiler tarafından bilinmelidir.

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için amaçları ile uyumlaşacak işgörelere (insan kaynağına) ihtiyaç duymaktadırlar. İşgörelere de karşılanmasını istedikleri beklentileri mevcuttur ve bu beklentilerin karşılanması, onları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmekte ve motive etmektedir. Beklentilerin karşılanma derecesi işgörelere işletmeye olan bağlılık düzeyine etki etmektedir.

İşletmeye bağlılık, farklı istihdam fırsatlarının varlığına rağmen kendi örgütünde çalışma ve bunun devamlılığına istekli olma olarak ifade edilmektedir (Özutku, 2008: 80). İşletmeler belirledikleri amaç, hedef ve stratejilerini gerçekleştirebilmek için bu amaç, hedef ve stratejiler doğrultusunda motive edilmiş ama bundan daha önemlisi üst düzey niteliklere sahip ve örgüte karşı bağlılığı sağlanmış olan insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu doğrultuda işveren markası, ortak amaçları gerçekleştirmek için işletmeleri stratejik açıdan önemli insan kaynağını yaratma (bulma, seçme ve yerleştirme) konusunda kritik öneme sahiptir (Öksüz, 2012: 21).

İşveren markası ve işgören bağlılığı arasında pozitif bir etkileşim olduğunu pek çok akademik çalışma kabul etmektedir. 2007 yılında Hegerin yaptığı çalışmada çalışanları motive etme faaliyetlerine istihdam değer önerisinin katkıda bulunmasından dolayı, çalışan bağlılığının işletmenin istihdam değer önerisinden büyük ölçüde etkilendiği belirtilmektedir (Akt: Park ve Zhou, 2013).

Çalışanlardaki örgütün merkezi kalıcı ve farklı özelliklerinin algıları ile bağlantılı olarak imaj ve kimlik bilgilerinin oluşturacağı, işgören bağlılığının yüksek seviyelere ulaşması işveren markalaşma faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Martin, 2009: 11). İşletmeye bağlı olan mevcut işgörenler ile bağlı olmaya istekli potansiyel işgörenlerin varlığı, başarılı bir işveren markası oluşumu adına stratejik olarak önem arz etmektedir. Örgüt kültürünün parçası olan işletme çekiciliği ve işgören bağlılığı, işveren markası algılanmasında önemli olan tazminat-kazanç faktörüne etkisi olan çalışma ortamına değer kazandırmaktadır.

2.3. İşgörenler Açısından Kazanç ve Tazminatlar

Çalışanlar işletme çevresindeki en önemli çıkar gruplarından (paydaşlardan) bir tanesi olarak hem yaptıkları ile hem de yapacakları ile işletmeyi doğrudan etkilemektedirler. Aynı zamanda işletmenin her türlü karar ve faaliyetlerinden de doğrudan etkilenirler. Bundan dolayı işveren-işgören ilişkisi her açıdan büyük önem arz etmektedir. İşgörenler, işletmelerden hem maddi hem de manevi açıdan (özellikle gelecekle ilgili) birçok beklenti içerisindedirler. Literatürde bunlar, maaş ve diğer ücretler, iş güvencesi ve istikrar içerisinde istihdam, eğitim gereklerinin yerine getirilmesi, kariyer ve terfi fırsatları, yetki ve sorumluluk denkliği gibi beklentiler olarak ifade edilmektedir.

Ücretin hangi açıdan olursa olsun tatmin edici özelliği işgörende bağlılık duygusunu artıracak ve sonuç olarak da performansına etki edecektir. Bundan dolayıdır ki insan kaynakları yönetimi ücret yönetimi ile mevcut insan kaynağının başarılı olmasını sağlarken, potansiyel nitelikli insan kaynağının da işletmeye dâhil edilmesine katkı yapmaktadır. Bir bakıma işgücü piyasasında dikkatlerin işletme üzerinde toplanmasını sağlamaktadır. Ancak Xavier (2014: 33)'e göre, tazminat-kazanç ile ilgili olarak, ücret politikası, maaş, ikramiyeler, finansal olmayan ödüller, çalışma ortamı kalitesi, güvenlik, meslektaşlar arası iletişim, çalışanlara sağlanan diğer faydalar olmak üzere, sekiz temel boyutu belirtmektedir. Bu çalışmada Xavier, işgörenlerin faydalar ve finansal olmayan ödüllerden daha çok memnun olduklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla maaş ve ikramiye beklentilerinin karşılığında fazla motive edici unsur olmadığını belirtmektedir.

İşgörenler açısından tazminat-kazanç beklentileri, örgütün stratejik bakımdan faaliyetlerinin yerine getirilmesinde, ekonomik anlamdaki beklentileri karşılayacak unsurların yanı sıra işgöreni motive edici ekonomik olmayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar genelde gelecekle alakalı faktörlerdir. Bir bakıma işveren-işgören ilişkisinin sonucu olarak ortaya çıkan bu motivasyon unsurları, tazminat-kazanç anlamında işveren marka bilgisi oluşturmaktadır. Bu durumda bu bilgiler, işverenin işgörene karşı uzun dönemde iş garantisi, eğitimle birlikte kariyer geliştirme imkânı ve işle veya kişisel anlamdaki diğer sorunlara çözüm bulma gibi sorumluluklarını ortaya koymaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:

466). Bunda dolayı işgörenler iyi bir ücret vermenin dışında bugün ve gelecekle alakalı kendi geleceğini ilgilendiren daha gelişmiş sağlık desteği sağlamak, emeklilik planlamalarını tam anlamda finanse etmek, yasal haklarını (sigorta vb.) tam vermek ve yurt dışı çalışma fırsatı sunmak gibi her türlü girişimde bulunacak işverenleri tercih edeceklerdir.

Bu çerçeveden bakıldığında tazminat-kazanç, insan kaynakları faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan iyi bir çalışma ortamının yansımaları olarak hem mevcut hem de potansiyel çalışanlara işverenle alakalı, olumlu algı oluşturacak bilgileri sunmaktadır. Bu bilgiler, işgörelere beklentilerinin karşılanacağı konusunda izlenimler sunmaktadır. İşletme adına stratejik değerler, insan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazancın oluşturduğu işveren markası ile dış çevreye sunulmaktadır.

3. ÖĞRENCİLERİNİN ALGILARI ÜZERİNDEN İŞVEREN MARKASININ DEĞERLENDİRİLMESİ: TURİZM FAKÜLTELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, potansiyel işveren şirketlerin oluşturmak istedikleri marka algıları ile ilgili olarak, iş gücünün (üniversite öğrencilerini) demografik özellikleri, iş deneyimleri, akademik seviyeleri ve akademik başarıları gibi özelliklerinin işveren marka algılaması üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu özelliklerin marka algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığı ile ilgili çalışmaların sınırlı olmasından dolayı çalışmanın sonuçlarının literatüre sağlayacağı katkı ve işveren marka algısı oluşturacak uygulayıcılara sunacağı yönlendirmeden dolayı önem arz ettiği düşünülmektedir. Araştırma turizm sektöründe işveren markası algısını incelemeyi amaçladığından, uygulama olarak turizm fakültelerinde lisans eğitimi alan ve geleceğin potansiyel turizm iş gücünü oluşturacağı düşünülen öğrencilerini, konu olarak da işveren markası ve üç bileşenini (İK faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç) kapsamaktadır. Çalışmanın konu ve uygulama kapsamı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Cinsiyet, işveren markasının üç bileşeninin algılanmasında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

H₂: Akademik seviye (sınıf), işveren markasının üç bileşeninin algılanmasında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

H₃: Öğrencinin akademik başarısının, işveren markasının üç bileşeninin algılanmasında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

H₄: Öğrencilerin iş deneyimlerinin süresi işveren markasının üç bileşeninin algılanmasında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

H₅: İK faaliyetlerinin çalışma ortamı üzerinde istatistikî olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Çalışma ortamının tazminat-kazanç üzerinde istatistikî olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: İK faaliyetlerinin tazminat-kazanç üzerinde istatistikî olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırmanın amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında Hur, 2012'nin gerçekleştirdiği çalışmadan faydalanılmış ve istatistik, yönetim ve turizm alanından akademisyenlerin görüşleri alınarak anket formu son halini almıştır. Kullanılan anket formunun birinci bölümünde ankete katılanların demografik özellikleri, iş deneyimleri, akademik seviyeleri ve akademik başarıları ile ilgili sorular bulunmakta, ikinci bölümünde ise işveren marka algılaması ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Anketin güvenilirliği ile ilgili yapılan araştırmada ölçeklerle ilgili aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışma Ortamı Ölçeği (İkinci Bölüm): Bu bölümde deneklerin bir işletmenin işveren markası oluşturabilmesinde çalışma ortamı ile ilgili özelliklerinin önemi konusundaki düşüncelerinin ölçülebilmesini amaçlayan 27 ifade bulunmaktadır. Ölçekte, 5'li likert (1= Çok Önemsiz; 2= Önemsiz; 3= Ne Önemli Ne Önemsiz; 4=Önemli; 5= Çok Önemli) kullanılmıştır.

Tablo 1. Çalışma Ortamı Ölçeği Güvenirlik Testi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
0,937	50

Tazminat-kazanç Ölçeği (Üçüncü Bölüm): Bu bölüm deneklerin çalışmaları için isteklerini yerine getiren işletmelerin özelliklerini ve işverenin kazanç ve tazminatla ilgili olarak çalışan fikrini araştıran 11 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek 5'li likert (1= Çok Önemsiz; 2= Önemsiz; 3= Ne Önemli Ne Önemsiz; 4=Önemli; 5= Çok Önemli) kullanılmıştır.

Tablo 2. Tazminat-kazanç Ölçeği Güvenirlik Testi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
0,857	50

İnsan Kaynakları Faaliyetleri Ölçeği (Dördüncü Bölüm): Bu bölüm işveren markası ile ilgili olarak personel yaratma faaliyetlerinin önemi hakkında ki deneklerin algıları ile ilgili 37 ifade yer almaktadır. İkinci ve üçüncü ölçeklerde olduğu gibi burada da 5'li likert (1= Çok Önemsiz; 2= Önemsiz; 3= Ne Önemli Ne Önemsiz; 4=Önemli; 5= Çok Önemli) kullanılmıştır.

Tablo 3. İnsan Kaynakları Faaliyetleri Ölçeği Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
0,952	50

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Çalışma lisans eğitimi veren turizm fakültelerinde ki öğrencilere yapılmak üzere planlanmıştır. Konya İli'nde eğitim veren Selçuk ve Necmettin Erbakan Üniversiteleri'nin Turizm Fakülte'lerindeki birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencileri araştırma kapsamına alınmış ve toplam 2450 öğrenciden 1200 turizm fakültesi öğrencisine veri toplamak amacı ile anketler uygulanmıştır. Ancak anketlerden 590'ı dönmüş ve geri dönüş yapan anketlerin içerisinden de 515 adeti bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olduğundan çalışmanın analizine dâhil edilmiştir. % 43 lük bir oranla analize dâhil olabilecek nitelikte dönüş sağlanması bilimsel açıdan yeterli görülmüştür.

3.4. Araştırma Bulguları

Anketi değerlendirmeye alınan 515 öğrencini 266'sı (% 52) erkeklerden, 249'u (% 48) bayanlardan oluşmaktadır. Turizm öğrencileri üzerinde yapılan bu çalışmaya katılan öğrencilerin 213'ü birinci sınıf, 100'ü ikinci sınıf, 84'ü üçüncü sınıf ve 118'i dördüncü sınıf öğrencisidir. Öğrencilerin akademik ortalamaya göre dağılımında ise ortalaması 1,00 ile 2,99 arasından olanlar 463 ile büyük bir bölümü oluşturmaktadır. Ortalaması 3,00 ve üzerinde olanlar ise 52 öğrenciden oluşmaktadır. Ankete katılımcıların 77'si (% 15) öğrenci organizasyonlarında en az bir dönem liderlik (yönetici de olabilir) görevi üstlenmiştir. Öğrencilerin 336'sının (% 65) sadece 0-6 ay arasında sektör deneyimi bulunmaktadır. Bununla en önemli sebebinin ankete katılan öğrencilerin 323'ü (% 63) birinci ve ikinci sınıf öğrencilerinden oluşması olarak düşünülmektedir. Öğrencilerin 79'u (% 15) 2 yıl ve üzerinde deneyime sahip olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre İşveren Markasının Üç Bileşeninin Algılanmasına Yönelik T-testi.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Hata	t-testi	Sig. (p)
Çalışma Ortamı	Bay	266	108,5075	1,01373	-2,311	,021
	Bayan	249	111,7430	,95975		
Tazminat Kazanç	Bay	266	45,2744	,42381	-,778	,437
	Bayan	249	45,7349	,41177		
İnsan Kaynakları	Bay	266	149,3835	1,40781	-1,785	,075
	Bayan	249	152,8394	1,31948		

Cinsiyetin işveren markasının algılanmasında insan kaynakları faaliyetleri ve tazminat-kazanç puanları arasında ($p>0,05$ olduğundan) anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Buna rağmen bayan ve erkek çalışma ortamı puanları arasında ($p=0,021< 0,05$ olduğundan) anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bayanların çalışma ortamı puanı erkeklere göre ($111,7430>108,5075$ olduğundan) daha yüksektir. Bu durum bayanların çalışma ortamından beklentilerinin daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5. Akademik Seviyeye Göre İşveren Markasının Üç Bileşeninin Algılanmasına Yönelik Anova Testi

		N	Ortalama	Std.Hata	F-testi	Sig. (p)
Çalışma Ortamı	Birinci	213	110,7418	1,08810	2,873	,036
	İkinci	100	112,7400	1,59048		
	Üçüncü	84	109,9643	1,51928		
	Dördüncü	118	106,6780	1,56698		
	Toplam	515	110,0718	,70258		
Tazminat Kazanç	Birinci	213	45,9249	,44012	1,478	,220
	İkinci	100	45,9400	,73468		
	Üçüncü	84	44,2381	,74612		
	Dördüncü	118	45,2458	,60107		
	Toplam	515	45,4971	,29578		
İnsan Kaynakları	Birinci	213	152,9014	1,44702	1,956	,120
	İkinci	100	153,0000	2,38785		
	Üçüncü	84	148,3810	2,28737		
	Dördüncü	118	147,9746	2,05764		
	Toplam	515	151,0544	,96939		

Akademik seviye (sınıf) değişkenlerinin çalışma ortamı puanları arasında ($p=0,036<0,05$ olduğundan) anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Post Hoc testlerinden Tukey Testi yaparak, dördüncü sınıf öğrencileri çalışma ortamları puanları diğer sınıflara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer sınıfların çalışma ortamı puanları arasında ise fark bulunamamıştır. Dördüncü sınıf öğrencilerinin puanının düşük

olması çalışma ortamını diğer sınıf öğrencileri kadar önemsemelerinden kaynaklanmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü sınıf öğrencileri için çalışma ortamı daha önemli görülmektedir.

Tablo 6. Öğrencinin Akademik Başarısına Göre İşveren Markasının Üç Bileşeninin Algılanmasına Yönelik Anova Testi

		N	Ortalama	Std.Hata	F-testi	Sig. (p)
Çalışma Ortamı	1,00 - 2,00	110	110,6909	1,41514	,772	,463
	2,01 - 3,00	353	110,2550	,81093		
	3,01 - 4,00	52	107,5192	3,04262		
	Toplam	515	110,0718	,70258		
Tazminat Kazanç	1,00 - 2,00	110	45,7273	,65918	,526	,592
	2,01 - 3,00	353	45,5552	,35420		
	3,01 - 4,00	52	44,6154	,93376		
	Toplam	515	45,4971	,29578		
İnsan Kaynakları	1,00 - 2,00	110	152,7091	2,10200	1,035	,356
	2,01 - 3,00	353	151,0793	1,16557		
	3,01 - 4,00	52	147,3846	3,12909		
	Toplam	515	151,0544	,96939		

Öğrencinin akademik başarısına göre işveren markasının üç bileşeninin algılanmasında istatistikî olarak anlamlı farklar tespit edilememiştir. Öğrencinin akademik başarısının, işveren markasının üç bileşeninin algılanmasında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır, hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 7. Öğrencilerin İş Deneyimlerinin Süresine Göre İşveren Markasının Üç Bileşeninin Algılanmasına Yönelik Anova Testi

		N	Ortalama	Std.Hata	F-testi	Sig. (p)
Çalışma Ortamı	0-6 ay	336	110,7946	,81454	3,717	,011
	6 ay-1 yıl	67	109,7164	1,94204		
	1-2 yıl	33	114,9394	2,07754		
	2 yıldan fazla	79	105,2658	2,27740		
	Toplam	515	110,0718	,70258		
Tazminat Kazanç	0-6 ay	336	45,4375	,36445	,883	,450
	6 ay-1 yıl	67	46,1045	,65760		
	1-2 yıl	33	46,6970	,95196		
	2 yıldan fazla	79	44,7342	,92034		
	Toplam	515	45,4971	,29578		
İnsan Kaynakları	0-6 ay	336	152,0179	1,16390	4,696	,003
	6 ay-1 yıl	67	150,9552	2,17656		
	1-2 yıl	33	159,0303	2,92957		
	2 yıldan fazla	79	143,7089	3,10971		
	Toplam	515	151,0544	,96939		

Öğrencilerin iş deneyimlerinin tazminat-kazanç puanları arasında ($p=0,450>0,05$ olduğundan) istatistikî olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ancak, öğrencilerin iş deneyimlerinin çalışma ortamı puanları arasında ($p=0,011<0,05$ olduğundan) istatistikî olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Ortalamalara baktığımızda 2 yıldan fazla deneyime sahip olan öğrencilerin 2 yıldan daha az deneyimi olanlara göre farklılık göstermiş ve çalışma ortamı puanı (105,2658) diğerlerine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer iş deneyime sahip 0-6, 6-11 ve 1-2 yıl olan bireylerin ise çalışma ortalama puanları arasında fark bulunmamıştır. Bu durum iki yıl ve üzerinde deneyime sahip öğrencilerin çalışma ortamından beklentilerinin önem derecesinin düşük olduğunu göstermektedir. Çalışma ortamını beklentileri, iki yıla kadar deneyimi olan öğrenciler kadar önem arz etmemektedir.

Öğrencilerin iş deneyimlerinin insan kaynakları puanları arasında ($p=0,003<0,05$ olduğundan) istatistikî olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Ortalamalara baktığımızda 2 yıldan fazla deneyime sahip olan öğrencilerin 2 yıldan daha az deneyimi olanlara göre farklılık göstermiş ve insan kaynakları faaliyetleri puanı (143,7089) diğerlerine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer iş deneyime sahip 0-6, 6-11 ve 1-2 yıl olan bireylerin ise insan kaynakları puanları arasında fark bulunmamıştır. İki yıl ve üzerinde deneyime sahip öğrencilerin çalışma ortamında olduğu gibi insan kaynakları faaliyetlerinde de beklentilerinin önem derecesi düşüktür.

Tablo 8. İşveren Markasının Üç bileşenine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	R ²	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık
İK Faaliyetleri	,571	683,647	,756	8,543	,000
Bağımlı Değişken: Çalışma Ortamı					
Model 2	R ²	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık
Çalışma Ort.	,529	577,319	,728	8,306	,000
Bağımlı Değişken: Tazminat-kazanç					
Model 3	R ²	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık
İK Faaliyetleri	,497	507,400	,705	8,913	,000
Bağımlı Değişken: Tazminat-kazanç					

Lineer regresyon analizi ile elde edilen veriler doğrusal regresyon bağıntısında ($Y=\beta_0 + \beta_1 \cdot X$) ele alınarak aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir (Bu bağıntıda **Y**; bağımlı değişkeni, **X**; bağımsız değişkeni ifade ederken, β_0 , Süreklilik katsayısını, β_1 ; ise bağımsız değişken katsayısını göstermektedir).

İnsan kaynakları faaliyetlerinin çalışma ortamına etkisi:

$$Y (\text{Çalışma Ortamı Puanı}) = 27,373 + ,548 X (\text{İK Faaliyetleri Puanı})$$

Çalışma ortamının tazminat ve kazanç etkisi:

$$Y (\text{Tazminat-kazanç Puanı}) = 11,777 + ,306 X (\text{Çalışma Ortamı Puanı})$$

İnsan kaynakları faaliyetlerinin tazminat ve kazanç etkisi:

$$Y (\text{Tazminat-kazanç Puanı}) = 12,996 + ,215 X (\text{İK Faaliyetleri Puanı})$$

Uygulanan lineer regresyon analizi sonucunda tablo 8'den elde edilen sonuçlar kapsamında insan kaynakları faaliyetlerinin çalışma ortamı üzerindeki etkisi, insan kaynakları faaliyetlerindeki her değişim ve gelişimin çalışma ortamında pozitif anlamda % 57 etkili olacağı şeklindedir. Çalışma ortamının, tazminat-kazanç üzerinde ki etkisi ise çalışma ortamındaki her değişim ve gelişimin tazminat-kazanç üzerinde pozitif anlamda % 53 etkili olacağı şeklindedir. Bunlarla birlikte insan kaynakları faaliyetlerindeki her değişim ve gelişim tazminat-kazanç üzerinde pozitif anlamda % 50'lik bir oranda etkili olduğu saptanmıştır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşveren markası, işletmenin rakiplerinden farklılaşmasına etki eden, bu farklılığı, tüketici ve müşterileri dikkate alarak mal ve ya hizmet açısından değil, potansiyel işgörenleri dikkate alıp örgüt kültürü (çalışma ortamı), insan kaynakları faaliyetleri, tazminat-kazanç açısından ortaya koyan algılar bütünüdür. Bu farklılığı ortaya koymada amaç işletme çekiciliği yaratmaktır. İşveren markası oluşturmanın işletmeyi rakiplerine karşısında rekabet avantajı kazandıracak en güçlü stratejik değer olduğu gerçeğinden yola çıkarak Özgen ve Akbayır (2011), Ören ve Yüksel (2012), Park ve Zhou (2013), işletmeye olan katkılarını, nitelikli insan kaynağını işletmeye çekme, kurum imajını olumlu etki yapma, takım çalışması, işgörenlerde motivasyon artışı, işgören bağlılığı, tazminat-kazançta standartların üzerine çıkma (yeni fırsatlar), işgören devir oranında düşme ve etkili bir çalışma ortamının oluşması olarak belirtmektedirler.

Bu çalışmada, işveren markasının üç bileşeni olan insan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat ve kazancın işveren markasının algılanmasında etkileri araştırılmıştır. Potansiyel çalışanların (üniversite öğrencilerinin) işveren markasının üç bileşenini algılamasında, demografik özellikleri ile akademik seviyeleri ve akademik başarılarının istatistiki anlamda farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunlardan sadece akademik başarıya göre işveren markasının bileşenlerinin algılanmasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Cinsiyete göre işveren markasının üç bileşeninin algılanmasında insan kaynakları ile tazminat-kazanç bileşeninde anlamlı bir fark tespit edilmemişken, çalışma ortamında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Cinsiyete göre çalışma puanları ele alındığında bayanların çalışma ortamı puanı erkeklere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum bayan işgören adaylarının çalışma ortamından beklentilerinin daha fazla olduğunun bir göstergesidir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip, itibarı yüksek, müşteri ve işgören odaklı, tanınan vb. niteliklere sahip bir işletme iyi bir çalışma ortamı oluşturmuş demektir. İyi bir çalışma ortamının işletmenin çekiciliğini artıracak olması, potansiyel insan kaynağının işletmeyi tercih nedeni olacaktır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre (Tablo 4) tercih nedeni olarak çalışma ortamı algısı bayanlarda daha yüksektir.

Çalışmada akademik seviyeye (sınıfa) göre çalışma ortamı algısında anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılarak, dördüncü sınıf öğrencilerinin çalışma ortamı puanlarının diğerlerine göre düşük olduğu (Tablo 5) tespit edilmiştir. Bu durum soru bazında olmasa da genel olarak dördüncü sınıf öğrencilerinin çalışma ortamı algısının daha düşük önemde kaldığını göstermektedir. Bu durumda dördüncü sınıfa gelmiş ve iş yaşamına daha yakın olan potansiyel insan kaynağının çalışma ortamı algısı puanının düşük olması, meslek hayatlarına farklı açıdan bakmalarından ya da beklentilerini çalışma ortamı faktörlerinin karşılayacağını düşünmemeleri olarak açıklanabilir.

İş deneyim süresinin değişkenleri dikkate alındığında, işveren markasının üç bileşeninin algılanmasında sadece tazminat-kazanç bileşeninde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bununla birlikte iş deneyim sürelerinin çalışma ortamı algılanmasında istatistiki anlamda anlamlı fark tespit edilirken, iki yıl ve üzerinde iş deneyimine sahip olanların çalışma ortamı puanı iki yıldan az iş deneyimi olanlara göre (Tablo 7) düşüktür. İki yıl ve üzerinde iş deneyimi olanların *hem eğitim hem de mesleki alanda daha uzun süre* yer aldıkları tahmin edilmektedir. Bundan dolayı dördüncü sınıf öğrencilerinin çalışma puanının düşük olması ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. İki yıl ve üzerinde deneyime sahip olanların çalışma ortamı puanlarının düşük olması, beklentilerinin çalışma ortamı faktörleri üzerine olmaması ile yorumlanabilir. Çalışma ortamından farklı olarak, iş deneyim süresinin insan kaynakları puanları arasında da anlamlı fark tespit edilmiş ve çalışma ortamı puanlarında olduğu gibi iki yıl ve üzerinde deneyime sahip olanların insan kaynakları faaliyetleri puanları diğerlerine göre (Tablo 7) daha düşüktür. Daha fazla deneyime sahip potansiyel insan kaynağının, insan kaynakları faaliyetleri puanı algısı, önem derecesi olarak düşük kalmaktadır.

Lineer regresyon analizi uygulaması ile insan kaynakları faaliyetlerinin çalışma ortamı üzerinde yaklaşık % 57'lik (Tablo 8) anlamlı pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Bu durum insan kaynakları faaliyetlerinde ki algıyı olumlu yönde değiştirecek her eylemin çalışma ortamına % 57'lik bir oranla pozitif yönde (aynı yönde) etki edeceği anlamına gelmektedir. Rasyonel olarak bakıldığında insan kaynakları faaliyetlerindeki her eylemin çalışma ortamını (iş çevresinin) şekillendirdiği bilinmektedir.

Regresyon analizi sonucunda çalışma ortamının tazminat-kazanç bileşeni üzerinde yaklaşık % 53'lük (Tablo 8) anlamlı pozitif etkisi olduğunun saptanması, çalışmam ortamındaki değişimlerin tazminat-kazanç bileşenine aynı yönde etki etmesi anlamına gelmektedir. İşgörenlerin, tazminat-kazanç olarak işletmelerden beklentileri arasında yer alan, maaş ve diğer ücretler, iş güvencesi ve istikrar içerisinde istihdam, eğitim gereklerinin yerine getirilmesi, kariyer ve terfi fırsatları, iş güvenliği, yetki ve sorumluluk denkliliği işletmelerin şekillendirdiği çalışma ortamının, işgörelere sunduğu faktörlerdir. İyi bir örgüt kültürü ve yönetim tarzının sağlayacağı bu imkânlar işgörenlerin beklentilerini daha iyi karşılayacaktır.

Regresyon analizi sonuçlarından bir diğeri de, insan kaynakları faaliyetlerinin tazminat ve kazanca olan anlamlı ve pozitif etkisidir. İnsan kaynakları faaliyetleri yaklaşık % 50'lik (Tablo 8) bir düzeyde tazminat ve kazanca pozitif etki yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetleri arasında personel yönetiminden kalma özlük işleri ve bunlara ilave olarak eğitim ve kariyer planlamaları, örgütsel amaç ve

hedefler doğrultusunda işgörenlerin motive edilmesi yer almaktadır. Artık günümüzde sadece bunları da yerine getirmek insan kaynakları yönetimi açısından yeterli görülmemektedir. Dolayısıyla stratejik olarak örgütsel stratejilerle bütünlük sağlama ve uygulama insan kaynakları faaliyetlerinin başarısını ortaya koymaktadır. Örgütle amaç bütünlüğü sağlanmış, her türlü ihtiyacı karşılanan ve aidiyet duygusu üst seviyede olan bir işgören açısından, yerine getirilen insan kaynakları faaliyetinin tazminat-kazanç yönünden de beklentileri karşılayacağı duygusunu uyandıracaktır. Böyle bir durumda insan kaynakları yönetiminin direk olarak ilgilendiği konular gibi görünse de tazminat-kazançla alakalı her türlü faktör, insan kaynakları yönetimindeki farklı faaliyetlerin dolaylı etkisi ile olumlu algı oluşturacak şekilde görüntü çizmektedir.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde sahip olmaları gereken en önemli kaynak nitelikli insan kaynağıdır. Ancak günümüz şartlarında nitelikli insan kaynağı işletmeler tarafından seçilen ve bu seçilme duygusunu kabullenmiş işgörenler değildir. Bilgi toplumunda bireyler yani potansiyel işgörenler, kendi beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak işletme arayışı içerisindeyler. Buradan yola çıktığımızda, amaç ve hedeflere ulaşma konusunda, en iyiye sahip olma arzusu, iki görüş ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmeler (işverenler) için insan kaynağının nitelikli olması görüşü, ikicisi ise işgörenlerin beklentilerine karşılama adına işletmelerin (işverenlerin) nitelikli (marka değeri) olması gerektiği görüşüdür.

Her ne kadar nitelikli potansiyel insan kaynağı olarak nitelendirilse de çalışmanın belli yaş aralığına yapılmış olması, toplumun tamamını yansıtmadığı şeklinde yorumlanabilir. Şenel (2012: 4), Şahin (2011: 27), Bacak ve Yiğit (2010: 31), 25 yaş altındaki işgörenlerin kariyer ve meslek tercihlerinin tamamlanmamış olmasından dolayı işe devamsızlıklarının fazla olduğunu belirtmektedirler. Bundan dolayı, 25 yaş altındaki işgören grubunun işe bağlılıkları daha az olmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, Xavier (2014: 35) işletmelerin farklı yaş grupları için motive edici tazminat ve fayda politikaları geliştirmesine gerek olup olmadığı ve bunun işgören çeşitliliği üzerinde olumlu etkileri olup olmayacağı farklı araştırmaları gerekli kılmaktadır, şeklindeki yorumunun dikkate alınması yaş farkının beklentilerdeki değişimini de ortaya koyacaktır. Bunun için işgörenlerin tatmin edici tazminat-kazanç algıları ve tercihlerinin yaşa bağlılığını gösterir değişkenler kullanılmalıdır.

İşletmeler açısından işveren markasının oluşturulmasında, işveren markasının üç bileşeninin de önemi oldukça fazladır. Potansiyel işgörenlerin en önemli beklentisi tazminat-kazanç olarak görülürken, maaş ve diğer ücretler, iş güvencesi ve istikrar içerisinde istihdam, eğitim gereklerinin yerine getirilmesi, kariyer ve terfi fırsatları, iş güvenliği, yetki ve sorumluluk denkliği gibi faktörleri kendi beklentilerini karşılayacak yaklaşımlar olarak görmektedirler. Dolayısıyla işletmeler bu faktörler üzerine strateji ve politikalara geliştirmelidir. Üst yönetimden başlayarak, insan kaynakları yönetimine kadar (her yönetici bir İK yöneticisi olduğu düşünülürse) insan kaynakları faaliyetlerine önem verilmelidir. Çalışanlarına istikrar içerisinde bir istihdam sağlamak ve sağlıklı bir ücret politikası geliştirmek, işgörenin kendisini geliştirmesi amaçlanarak eğitim ve kariyer fırsatları belirlemek, yetki ve sorumluluk denkliği ilkesini

benimseyerek kurum içi iletişimi güçlendirmek gibi eylemleri, piyasa şartlarında rakiplerinden daha fazla önemseyen işletmeler, nitelikli insan kaynağı tarafından daha fazla tercih sebebi olacaktır.

Tazminat-kazanç bileşeni açısından olumlu algıyı, iyi hazırlanmış bir çalışma ortamı (iş çevresi) sağlamaktadır. Yine çalışma ortamı algısı üzerinde insan kaynakları faaliyetlerinin anlamlı pozitif etkisi düşünüldüğünde üç işveren markası bileşeni bir birinden bağımsız düşünülmemektedir. Bundan dolayı işletmeler işveren marka değeri açısından örgütsel faaliyetleri (ürün markası ve dış müşteri odaklılık da dâhil olmak üzere) bütün olarak ele almalıdır. Bu durumda stratejik öneme sahip değerleri ortaya çıkarabileceklerdir.

Günümüz çağında rekabet üstünlüğünün rakiplerden farklı olma ile sağlandığı gerçeği işletmelerce bilinmelidir. Bu farklılığın içerisine çalışanların yetenek ve becerileri de dâhildir. Bundan dolayı işletmeler hem potansiyel nitelikli işgörenleri kendi organizasyon yapısına çekmeyi hem de mevcut nitelikli işgörenlerin tutulmasını amaç edinmelidir. Bunu başarabilmesi ise işveren markasını oluşturması ve bunu hem içerde (işletme içi) hem de dışarıda iyi sunması gerekmektedir.

5. KAYNAKÇA

Abualrub, Raeda, Fadi El-Jardali, ve Jamal, Diana. (2015),“Exploring the Relationship between Work Environment, Job satisfaction, and Intent to Stay of Jordanian Nurses in Underserved Areas”, *Applied Nursing Research*, Doi: 10.1016/j.apnr.2015.11.014.

Bacak, Bünyamin ve Yiğit, Yusuf, (2010), “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması için Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt.5, Sayı 1, (29-44).

Backhaus, Kristin ve Tikoo Surinder, (2004), “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, *Career Development International*, Cilt.9, Sayı.5, (501-517).

Bal, Yasemin, (2012), “Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*, Cilt. 23, Sayı.72, (48-76).

Baş, Türker, (2011),“İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı”,Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul.

Chunping, Yang ve Xi, Li (2011), “The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises From the Perspective of Human Resource Management”, *Energy Procedia*, Sayı.5, (2087-2091).

Collins, Christopher J., (2006), “The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers’ Employer Knowledge and Application Behaviors”, Cornell Universty ILR School, DigitalCommons@ILR, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/45> (E.T. 09.10.2015).

Çekmecelioğlu Hülya Gündüz, (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”,*C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.6, Sayı.2, (23-39).

Hedberg, Lisa ve Helenius, Maria (2007), *What Leaders Can Do To Keep Their Key Employees-Retention Management*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Göteborg University School of Business Economics and Law, Göteborg.

Hur, Yoonkyung, (2012), *Evaluation of Employer Branding on Hospitality and Tourism Management Students' Perceptions of Future Employers*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of Purdue University, Indiana.

Karacan, Esin ve Erdoğan, Özlem Nazan, (2011), “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.21, Sayı.1, (102-116).

Martin, R. Edwards, (2009), "An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory", *Personnel Review*, Cilt.39, Sayı.1, (5-23).

Moroko, Lara ve Uncles, Mark D., (2008), “Characteristics of Successful Employer Brand”, *Brand Management*, Cilt.16, Sayı.3, (160-175).

Öksüz, Burcu, (2012), “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt.7, Sayı.2, (14-31).

Ören Kenan ve Yüksel, Hasan, (2012), “Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Kamu-iş*, Cilt.12, Sayı.3, (31-52).

Özgen, Ebru ve Akbayır, Zuhul, (2011), “İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması”, *İletişim Dergisi Akademia*, Cilt.2, Sayı.1, (76-86).

Özutku, Hatice, (2008), “Örgüte Duygusal Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.37, Sayı.2, (79-97).

Park, Hye Joon ve Zhou, Pin, (2013), “Is There a Correlation for Companies With a Strong Employment Brand Between Employee Engagement Levels and Bottom Line Results?”, Cornell University ILR School, Digital Commons@ILR, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/45> (E.T. 09.10.2015).

Rousseau, Denise M. ve Wade-Benzoni, Kimberly A., (1994), “Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created”, *Human Resource Management*, Cilt. 33, Sayı. 3, (463-489).

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

Şahin, Faruk, (2011), “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.4, Sayı.1, (24-39).

Şenel, Bilgin, (2012), “Devamsızlık Nedenleri ve Maliyetinin Araştırılması”, *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı.3, (1-17).

Turban, Daniel B., (2001), “Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population”, *Journal of Vocational Behavior*, Sayı.58, (293-312).

Xavier, Beaten, (2014), “Shaping the Future Research Agenda for Compensation and Benefits Management: Some Thoughts Based on A Stakeholder Inquiry”, *Human Resource Management Review*, Sayı.24, (31–40).