

Araştırma Makalesi - Gönderim Tarihi: 16.09.2019; Kabul Tarihi: 01.06.2020

Farklı Sektörlerdeki Çalışanların Gözünden İşveren Markası: İşveren Markası ve Kurum Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma¹

Burcu ÖKSÜZ²

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, işveren markasının en önemli bileşenlerinden biri olan işletme özellikleri konusunda çalışanların görüşlerini tespit etmektir. Araştırmada veri toplama teknikleri olarak odak grup tartışmaları ve yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılarak farklı sektörlerden çalışanlarla görüşülmüştür. Bu doğrultuda, İzmir ilinde 21 yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşme ve toplamda 21 kişinin katıldığı üç odak grup tartışması yapılmıştır. Tüm görüşmeler ve odak grup tartışmaları katılımcıların izniyle kaydedilmiş, daha sonra kayıtlar deşifre edilmiş ve veriler on iki tema altında sınıflandırılmıştır. Katılımcılar işletme özellikleri kapsamında kurumsal itibar, kurumsal bilinirlik, büyüklük, lokasyon, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi pek çok hususdan söz etmiştir. Elde edilen verilere göre, kurumun özellikleri işveren markasının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Marka, işveren markası, işveren markalaşması, çalışanlar.

Atıf: Öksüz, B. (2020). Farklı Sektörlerdeki Çalışanların Gözünden İşveren Markası: İşveren Markası ve Kurum Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 33, s. 35-53

¹ Bu çalışmanın bulguları yazarın "İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları" başlıklı doktora tezinden alınmıştır.

² Doç. Dr., İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Medya ve İletişim Bölümü. burcu.oksuz@ikc.edu.tr, ORCID Numarası: 0000-0003-4195-9261.

Employer Brand through the eyes of Employees in Different Sectors: A Study on the Relationship between Employer Brand and Company Characteristics

Abstact

The main purpose of this study is to determine the opinions of the employees about the dimension of the company characteristics, which is one of the most important components of the employer brand. The data collection techniques included focus group discussions and semi-structured interviews with employees in different sectors. Twenty-one one-to-one semi-structured interviews and three focus group discussions were conducted with 21 participants in total in İzmir. All of the interviews and group discussions were tape-recorded with the permission of participants, transcribed verbatim, and twelve themes were identified. Participants talked about issues such as corporate reputation, corporate familiarity, size, location, creativity, and innovation within the scope of company characteristics. According to the data obtained, the dimension of company characteristics is an important dimension of employer brand.

Keywords: Brand, employer brand, employer branding, employees.

Giriş

“Makinelerin yerine insanlar ve markalar” sözü Davos'ta düzenlenen Dünya Ekonomik Forumu'nda 21. yüzyıldaki başarı faktörlerinin tartışıldığı bir panelin sonucunda ortaya çıkmıştır (Aktaran Buttenberg, 2013: s. 115). Buttenberg (2013: s. 115) gelecek yıllarda işletmeler için ortaya çıkan ve başarıyı belirleyen iki temel faktörü şöyle açıklar: rakiplerden farklılaşmak için bir marka yaratmak, iletmek, sürdürmek ve yetenekli ve motive olmuş çalışanları çekmek, geliştirmek ve elde tutmak. Bu bağlamda kurumlar, nitelikleri çalışanları çektiği ve elde tuttuğu oranda rekabet edebilir olmaktadır.

Ulusal ekonomilerin büyümesiyle birlikte istihdam fırsatlarının da giderek artması ve kurumun dışında açık iş pozisyonları yaratılması, kurumlar için mevcut çalışanları elde tutma konusunda zorluklar yaratmaktadır (Collins ve Kanar, 2013: s.284). Dolayısıyla kurumlardaki insan kaynakları yönetimi açısından dünyadaki eğilimler küreseldir ve kurumun verimliliğinin artırılmasında yaratıcı ve üretken insan potansiyelinden yararlanmak için bir arayışı yansıtmaktadır (Mokina, 2014: s.136). Farklı ülkelerde ve farklı kurumlarda ilan edilen iş pozisyonlarının çalışanlar tarafından cazip görülmesi veya gelen iş tekliflerinin kabul edilme ihtimali, kurumları çalışanlarını elde tutma konusunda girişimlerde bulunmaya teşvik etmektedir.

Arachchige ve Robertson (2013: s. 33) kurumlar için çalışan istihdam etme ve kurumda kalmasını sağlama konusunun önemli bir konu olmasının pek çok nedeni olduğunu vurgular. En önemlisi insan kaynağının, becerilerinin, deneyiminin ve bilgisinin önemi; insan kaynağının kurum ve paydaşları için değerine ilişkin farkındalık düzeyinin artmasıdır. Kurumların değeri, günümüzde sabit varlıklardan daha çok entellektüel

varlıklara dayanmaktadır. Kurumlar açısından bu kadar önemli ve değerli olan insan kaynağını elde tutmak ise oldukça karmaşık bir süreçtir.

Makroekonomik faktörler yetenek bulma sorununun bir parçası olsa da, yetenek arayışı konusunda sosyo-kültürel faktörler de etkilidir. Örneğin, kişilerin işe karşı tutumları ve tek bir kuruma bağlılıklarındaki değişiklikler nedeniyle çalışan sirkülasyonu artmaktadır (Collins ve Kanar, 2013: s.284). Kurumlara yeni kuşak profesyonellerin gelmesi, insan yönetimi konusundaki politika ve uygulamalara meydan okuma potansiyeline sahip olmaktadır (Reis ve Braga, 2016: s. 104). Pek çok faktörün ve meydan okumanın etkisiyle şekillenen insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yeni yönetim anlayışlarını ve insanı merkeze koyan çalışmaları gerekli kılmaktadır. Günümüzde yeni yönetim anlayışıyla ve gerekliliklerle birlikte pek çok farklı kavramın ve uygulamanın ortaya çıktığı görülmektedir. İnsanı temel alan ve insana değer vermenin gerekliliğini ortaya koyan uygulamalardan biri de işveren markasıdır.

Güçlü bir işveren markasına sahip olması kurumların çeşitli avantajlar elde etmesi anlamına gelse de; işveren markalaşması sürecinin stratejik ve kapsamlı etkin çalışmalarını zorunlu kıldığı da açıktır. Bu bağlamda kurumların işveren markasını temel faaliyetlerinin önemli bir parçası olarak görmesi, sorumluluğu tüm kuruma yayması ve işveren olarak iyi bir markaya sahip olmasını sağlayacak bileşenlerin de farkında olmasını gerektirmektedir. Bu çalışmada, farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanların gözünden işveren markasını belirleyen işletme özelliklerinin ortaya konulması amacıyla odak grup tartışmalarını ve yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeleri içeren nitel bir araştırma yapılmıştır. İlgili yazında işveren markası araştırmalarının genellikle öğrencilere yönelik yapıldığı görülmektedir. Bu anlamda beyaz yakalı çalışanlara yönelik gerçekleştirilen bu araştırmanın farklı bir değerlendirme sunacağı düşünülmektedir.

İşveren Markası Kavramı

İşletmelerin bir marka yaratarak müşterileri çekmesi ve sadakatlerini kazanmasına benzer şekilde, işgücünün kazanılması ve bağlılıklarının sağlanması amaçlanmaktadır (Pınar ve Yıldırım, 2019: s. 63). Bu bağlamda kurumlar, işveren markalaşması girişimleriyle yetenekleri çekme konusunda farklılaşmaya ve daha rekabetçi olmaya çalışmaktadır (Reis ve Braga, 2016: s. 103). Dolayısıyla işveren markasının günümüz kurumlarının giderek daha fazla önem verdiği ve gündemlerine aldığı bir konu olarak dikkat çektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İşveren markası genel itibarıyla bir kurumun işveren olarak istihdam pazarı içinde mevcut ve potansiyel çalışanlarında özgün bir imaj oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Zhu, 2014: s. 934). Diğer bir tanımla işveren markası, kurumların bir işveren olarak yetenek savaşı açısından başarılı olmasını sağlayan kendine özgü çekici imajını konumlandırması, oluşturması ve sürdürmesine dayalı ilkelere ilişkin bir anlayış ve uygulamadır (Mokina, 2014: s.136).

İşveren markası, iç ve dış paydaşlara yönelik olarak işvereni tanımlar ve bu işveren tarafından sağlanan çeşitli kriterlerle işveren imajını anlatır (Stariņeca ve Voronchuk, 2014: s. 208). Kurumu bir işveren olarak karakterize eden ve istihdam özellikleriyle ilişkili olan işveren markası (Mokina, 2014: s.142), kurumun potansiyel ve mevcut ça-

İşanlarının inanç sistemlerinde yer almakta (Collins ve Kanar, 2013: s.287) ve hem mevcut çalışanlara hem de kurum dışındaki istihdam pazarına yönelmektedir (Mokina, 2014: s.142).

İşveren markası, tüketici markası ve kurumsal markayla teorik temelleri paylaşır ve benzer paydaşları da (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar) etkiler. Ancak tüketici markası ve kurumsal markadan farklı olarak işveren markasının hedef pazarı, mevcut çalışanlarından ve istihdam edebileceği potansiyel çalışanlardan oluşur (Arachchige ve Robertson, 2013: s. 36). Dolayısıyla marka yönetimi anlayışının ve marka ilkelerinin işveren markası açısından da temel alındığı söylenebilir. Ancak hitap edilen temel kitle itibarıyla ve markalamanın istihdam faaliyetlerine dayalı olmasıyla farklılaşmaktadır. Kurumsal marka-ürün markası ile işveren markası birbirinden farklılaşsa da, birbirini sürekli olarak etkilemekte ve birbirlerinin başarı ya da başarısızlığından etkilenmektedir.

İş başvuru süreçlerinde kişiler aynı/benzer tutumları, fikirleri ve değerleri paylaştıkları kurumların parçası olabilmek için arayış içindedir. Aynı zamanda kurumlar da kendileri ile benzer özellikleri gösteren adayları seçmektedir (Bonaiuto vd., 2013: s. 781). İşveren markası, ilişkinin iki tarafında yer alan gruplara birbirlerine ne kadar uygun oldukları veya olmadıkları konusunda mesajlar iletir. Bu açıdan bakıldığında işveren markası kurumlar, mevcut çalışanları ve yeni çalışacak olan kişiler arasında bir ilişki oluşmasına temel hazırlamaktadır (Küçükgökdemir ve Bal, 2018: s. 1096). Bu ilişkinin olumlu veya olumsuz gidişi, beklentilerin karşılanması, memnuniyet gibi pek çok konu sürekli olarak taraflarca değerlendirilmekte ve ilişkinin devam edip etmemesine karar verilmektedir. Dolayısıyla işveren markası yalnızca potansiyel çalışanlara yönelik bir değer değildir; çalışanları da sürekli olarak istihdam uygulamaları açısından kurumu değerlendirmekte ve başarılı/başarısız olduğuna dair bir kanaate varmaktadır.

İşveren markalaşması, işverenin pazarlama ve bazı istihdam koşullarıyla (kurumun çevresi, kültürü, iş olanakları, faydalar gibi) çalışanlarıyla etkileşimini içermektedir (Stariñeca ve Voronchuk, 2014: s. 209). Bu açıdan başarılı işveren markası, kurumun bütününe entegre edilmeyi zorunlu kılar (Buttenberg, 2013: s. 117). İşveren markası kurumun kültürü, kurum ile paydaşları arasındaki ilişkiler ve örgütsel değerlerin, misyonun ve amaçların tanımlanması ve uygulanması gibi faaliyetlerle birlikte yürümektedir (Stariñeca, 2015: s. 27).

İşveren markası sürecinde mevcut çalışanların önemine vurgu yapan Wolf ve diğerleri (2015) çalışanların çoklu rolleri olan kilit bir paydaş olduğunu belirtmekte ve bu rolleri şöyle açıklamaktadır:

- Kurumsal marka kimliğinin tüketicileri: Pek çok markalama faaliyeti çalışanlara yöneltilmektedir.
- Ortak yaratıcı: Aktif olarak kurumun kimliğini şekillendirir.
- İşveren markası taşıyıcısı: Kurumu tüketicilere, ortaklara, yeni çalışanlara, ailelere karşı temsil eder.

Wilska (2014: s. 48) ise işveren markasının faydalarının çalışma kültürü, çalışma yöntemleri, örgütsel tarz ve çalışan gelişim perspektiflerine ilişkin kurum imajı yaratmak ve işveren markasının kurumsal marka ve çeşitli ürün markalarıyla entegre olması

şeklinde açıklamaktadır. Tüketicilerin kendi benlik şemalarına dayalı olarak algı, tercih ve sahiplik eğilimleri değişmektedir ve bu farklılaşma, markalara karşı çeşitli tutum ve davranışlara neden olmaktadır (Bozoklu, 2018, s. 60). Benzer şekilde işveren markası da çeşitli tutum ve davranışlar oluşturmaktadır. Reis ve Braga (2016: s. 104) işveren markasının gücünün ve değerinin altında yatan temel önermenin farklılaşma ve sadakat olduğunun altını çizmektedir. Güçlü işveren markası çalışanların bağlılığını arttırmakta, maliyetleri düşürmekte, müşteri tatminini yükseltmekte ve daha iyi finansal kazanımların elde edilmesine katkı sunmaktadır (Wilska, 2014: s. 48).

Stariņeca (2015: s. 27) işveren markasının iş başvurularının çekilmesi açısından insan kaynakları işe alım ve seçim faaliyetleriyle sıkı bir bağ içinde olduğunu vurgulamaktadır. İşveren markası kurumun verimliliğin, kârlılığın, çalışanların bağlılığının ve işveren çekiciliğinin başarılmasına destek olmakta; yetenekli çalışanların elde tutulmasını sağlamakta, çalışan ilişkilerini geliştirmekte, istihdam maliyetlerinin ve yeni bir uzmanın işe alımından yaptığı işten gerçek verimin alınacağı zamana kadarki zaman diliminin düşürülmesini sağlamaktadır (Stariņeca ve Voronchuk, 2014). LinkedIn tarafından 2012 yılında dünya çapında yapılan araştırmanın bulgularına göre, güçlü işveren markası kurumun genel markasıyla karşılaştırıldığında potansiyel çalışanların çekilmesinde iki kez fazla etki yapmaktadır (Wilska, 2014: s. 49).

Bir kurumun hem somut nitelikleri hem de simgesel marka nitelikleri, adayları çekmekte katkı sağlamaktadır (Bonaiuto vd., 2013: s. 781-782). Van Hoye ve diğerleri (2013) tarafından işveren markasının fonksiyonel (çalışma koşulları gibi) ve simgesel imaj (yeterlilik gibi) boyutları temel alınarak Türkiye’de üniversite öğrencilerine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmada, her iki boyutunda örgütsel çekicilikle olumlu yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra kurumlar, fonksiyonel boyutlardansa samimiyet ve yenilikçilik gibi simgesel imaj boyutlarına dayanarak daha etkili farklılaşabilmektedir. Bayraktaroğlu ve Aras (2019) tarafından turizm işletmeciliği bölümü öğrencilerine yönelik yapılan bir araştırmada fonksiyonel fayda açısından kariyer olanaklarının; duygusal fayda açısından ise yenilikçiliğin ve dayanıklılığın örgütsel çekiciliği olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Güngördü ve diğerleri (2014) tarafından yapılan araştırmada ise işveren çekiciliğinin yedi boyutu “gelişim, sosyalleşme, ilgi, ekonomik değer ve imaj, uygulama, örgütsel dinamizm ve çalışma ortamı” olarak belirlenmiştir. Tatar ve diğerleri (2018) yaptıkları araştırmada işveren markasının “çalışanların adanmışlık, örgütsel destek algısı ve işe gömülmürlük düzeylerini etkilediğini” bulgulamışlardır.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, işveren markasının en önemli bileşenlerinden biri olan işletme özellikleri konusunda çalışanların fikirlerini saptamaktır. Çalışma kapsamında katılımcılardan ideal işverenlerini resmetmeleri istenmiş; ideal işverenin sahip oldukları özellikler, nasıl bir işyerinde çalışmayı tercih ettikleri, iş başvurusu yaparken hangi unsurları göz önünde bulundurdıkları, çalıştıkları kurumlarda bir çalışan olarak nelerden memnun oldukları ve nelerin değişmesini istedikleri gibi sorular yöneltilmiştir. Bu

kapsamda işveren markası açısından katılımcıların gözünden işletmenin sahip olduğu özelliklerin ortaya konması hedeflenmiştir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmada gözlem, görüşme, doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinden yararlanılmakta olup; algıların ve olayların doğal ortamda, gerçekçi ve bütüncül şekilde ortaya konulmasına ilişkin nitel bir süreç takip edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). “Nitel araştırma çalışmalarının sonuçları, hem bilgilendiren hem de ileride yapılacak olan çalışmalara ilham kaynağı olan bilimsel anlatılardır.” (Ersin ve Bayyurt, 2017: 202). Özdemir (2010) nitel araştırmayı “insanın, kendi sırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisi olarak” tanımlar. Nitel araştırmalara nicel araştırmalara kıyasla daha az sayıda kişi katıldığından, genellemeler daha az yapılabilir olsa da; bu tür araştırmalarda incelenen durum derinlemesine irdelenmekte ve alana büyük katkılar sunan çalışmalar ortaya çıkmaktadır (Ersin ve Bayyurt, 2017: 202).

Bu çalışmada veri toplama teknikleri olarak yüz yüze görüşme ve odak grup görüşmesi kullanılmıştır. Görüşmelerde araştırmacılar, konuya ilişkin önceden hazırlanmış soruların yönlendiriciliğinde veya görüşme sırasında ortaya çıkan amaçlı sorularla kişilerin düşünce ve duygularını ortaya koymayı amaçlarlar (Türnüklü, 2000: 544). Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve açık uçlu görüşme türleri bulunmaktadır. Yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden hazırlanmıştır; yarı yapılandırılmış görüşmelerde hazırlanmış soruların yanı sıra katılımcıların yanıtlarından yola çıkarak derinlemesine bilgi için ek soruların sorulması esnekliği bulunur. Açık uçlu görüşmelerde ise önceden belirlenmiş sorular bulunmamakta olup, sorular ortama göre şekillenmektedir (Ersin ve Bayyurt, 2017: 202). “Araştırmacı ancak görüşme tekniğiyle olaylara, aktörün perspektifinden bakabilir ve olayları görebilir. Böylece, kişilerin kendi deneyimleri, onların dillerinden, anlamlandırmalarından ve açıklamalarından çok daha iyi anlaşılacaktır.” (Türnüklü, 2000: 545).

Odak grup görüşmeleri ise son zamanlarda eylem araştırmalarında sıkça kullanılan nitel bir veri toplama tekniğidir. Tekniğin temel çıkış noktasını, sosyal psikoloji ve iletişim teorileri oluşturmuştur (Çokluk vd., 2011: 97). “Odak grup görüşmeleri, küçük gruplar için tasarlanmış bir görüşme yöntemi” olarak tanımlanabilmektedir (Ersin ve Bayyurt, 2017: 204). Bu tür görüşmelerde grup baskısı, sosyal onaylanma ve sosyal beğenilirlilik gibi engellerin aşılaraq görüşmelere katılan kişilerin gerçek algı, duygu ve düşüncelerinin ortaya çıkarılması amaçlanır (Çokluk vd., 2011: 98). Odak grup görüşmelerinde 5 ile 12 kişi arasında katılımcının olabileceğine ilişkin farklı fikirler bulunmaktadır (Langford ve McDonagh, 2003; Daymon ve Holloway, 2011). Bu tür görüşmelerde “karşılıklı etkileşim ve çağrışımlar sonucu, katılımcılar birbirlerinin zihinlerindeki duygu ve düşünceleri tetiklerler; böylelikle de zengin bir bilgi akışı sağlanır.” (Çokluk vd., 2011: 98).

Bu çalışmanın evrenini İzmir ilinde yaşayan, 1980 yılında/sonrasında doğan, Y kuşağı içinde bulunan, Beşeri Bilimler, İktisadi ve İdari Bilimler ve İletişim Bilimleri alanlarının herhangi birinden en az lisans düzeyinde eğitim alarak mezun olmuş beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda odak grup tartışmalarında 21, yarı yapılan-

dırılmış görüşmelerde 21 olmak üzere 42 kişilik bir örnekleme araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışanların iş hayatı ve kariyerlerine ilişkin görüşlerinde kuşaklar arasında farklılıklar bulunmaktadır (Dries vd., 2008). Etkili yönetim ve çalışanların anlaşılması için kuşakların özelliklerinin bilinmesi gereklidir (Kupperschmidt, 2000). Bu çalışmada ise aktif olarak çalışma hayatının içinde bulunan Y kuşağının görüşlerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. 6 aylık bir süreçte veri toplanan araştırmanın yalnızca İzmir’de yapılması ile belirli yaş aralığında sosyal bilimler alanında en az lisans düzeyinde eğitim almış katılımcılara yönelik olması, temel sınırlılıklarıdır.

Veri analizi sürecinde betimsel analizden yararlanılmıştır. Betimsel analizde önceden belirlenmiş bir çerçevede nitel veriler işlenir, bulgular tanımlanır ve tanımlanmış bulgular yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu analiz türünde veriler, önceden belirlenmiş temalar dahilinde özetlenir ve yorumlanır (Özdemir, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Betimsel analizde görüşme yapılan kişilerin fikirlerini çarpıcı şekilde yansıtmak için doğrudan alıntılar sıklıkla kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırma öncesinde yapılan literatür taramalarına ve geçmiş araştırmalara dayanarak temalar belirlenmiş, elde edilen veriler özetlenerek yorumlanmıştır. Temaların belirlenmesinde Lawong vd., 2019; Magnusen vd., 2018; Kumari ve Saini, 2018; Vasantha ve Vinoth, 2017; Isenhour, vd., 2014; Thomason vd., 2013; Uggerslev vd., 2012; Ünal, 2010; Coombs ve Hollaway, 2006; Deb, 2006; Berthon vd., 2005; Lievens vd., 2005; Melin, 2005; Tanova, 2003; Lievens vd., 2001 ile Gatewood vd., 1993 tarafından gerçekleştirilen işveren markası ve örgütsel çekicilik çalışmalarında yer alan faktörler temel alınmıştır.

Çalışma kapsamında üç odak grup görüşmesi ve 21 yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Odak grup görüşmelerinde kolaj çalışmaları yapılırken 2-3 kişilik gruplar oluşturulduğundan, üçten fazla odak grup görüşmesi grubu ortaya çıkmıştır. Görüşmelere Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık, Gazetecilik, Radyo, Televizyon ve Sinema, Psikoloji, İtalyan Dili ve Edebiyatı, Amerikan Kültürü ve Edebiyatı, Felsefe, Tarih, İngiliz Dilbilimi, İlahiyat, Sosyoloji, İşletme, Bankacılık İktisat, Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Birliği, Kamu Yönetimi, Turizm İşletmeciliği, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Lojistik Yönetimi, İnsan Kaynakları alanlarından mezun olmuş çalışanlar katılmıştır.

Odak grup görüşmelerinin birincisinde İletişim Bilimleri, ikincisinde Beşeri Bilimler, üçüncüsünde ise İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olmuş beyaz yakalı çalışanlar katılımcı olarak yer almıştır. Her bir odak grup görüşmesine 7 kişi katılmıştır (toplam 21 kişi) ve katılımcıların yaşları 24 ile 31 arasında değişmektedir. Katılımcılardan 11’i kadın, 10’u ise erkektir. Odak grup görüşmelerinin yapıldığı sırada 17 katılımcı çalışmakta olup; 4’ü ise çalışmamaktadır. Odak grup görüşmelerinin tümü, 2012 yılının Mart ayında yapılmıştır. Birinci odak görüşmesi 1 saat 45 dakika, ikincisi 1 saat 35 dakika, üçüncüsü ise 1 saat 50 dakika sürmüştür. Odak grup görüşmelerinin moderatörlüğünü bu konuda uzman olan ve daha önce birçok odak grup görüşmesi yönetmiş bir öğretim görevlisi üstlenmiştir. Araştırmacı da tüm odak grup görüşmelerinde hazır bulunmuş, notlar almış, gereken yerlerde moderatöre destek olmuş ve görüşmeleri yönlendirmiştir. Yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmelerin süresi ise 1 saat 15 dakika ile 3 saat arasında değişmektedir. Yüz yüze görüşmelerin tümü ise bizzat araştırmacı tarafından

yapılmıştır. Odak grup görüşmeleri katılımcıların izniyle kamera kaydına alınmıştır, yüz yüze görüşmelerde ise yalnızca ses kaydı yapılmıştır.

Görüşmelerde katılımcılara yöneltilen sorular dışında, katılımcılardan ideal işverenlerini anlatan bir kolaj çalışması yapması istenmiştir. Kendilerine dergi (30'un üzerinde), makas, kalem, kağıt, defter, karton ve yapıştırıcı gibi malzemeler sunulmuştur ve katılımcılardan resimleri/fotoğrafları kullanarak veya kendileri çizerek/yazarak ideal işvereni bu kolajda tarif etmeleri istenmiştir. Bu kolajlar odak grup çalışmalarında grup halinde (katılımcıların sayısına göre 2 tane 2 kişilik, 1 tane 3 kişilik) hazırlanırken; yüz yüze görüşmelerde bireysel hazırlanmıştır. Dolayısıyla odak grup görüşmelerinde 9, derinlemesine görüşmelerde ise 21 kolaj çalışması yapılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirilirken, bu kolajlar da göz önünde bulundurulmuştur.

Bulgular

Katılımcılar, zihinlerindeki ideal işverenin bir işletme olarak sahip olduğu pek çok özellikten söz etmiştir. Bu beklentiler kurumun finansal gücü, kurumsallık, kurumun köklü olması, insan odaklılık, kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı, kurumsal itibar ve saygınlık, kurumun tanınırlığı ve bilinirliği, pazardaki başarı ve liderlik, yaratıcılık ve yenilikçilik, uluslararasılık, kurumun büyüklüğü ve kurumun büyük şehirde bulunması şeklinde sıralanmaktadır. Sözü edilen beklentilere ve hangi görüşmede bu beklentinin vurgulandığına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 1. İşletme Özellikleri ve Söz Edilen Görüşmeler

İşletme Özelliği	Söz Edilen Görüşme
Kurumun finansal gücü	[DGK16], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 5].
Kurumsallık	[DGK10], [DGK11], [DGK12], [DGK16], [DGK17], [DGK18], [OGG Grup 1], [OGG Grup 5].
Kurumun köklü olması	[DGK2], [DGK3], [DGK10], [DGK11], [OGG Grup 4].
Kurumun insan odaklı olması	[DGK10], [DGK11], [DGK13], [DGK16], [DGK7], [DGK2], [OGG Grup 1], [OGG Grup 4].
Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı	[DGK21], [DGK1], [DGK5], [DGK19], [DGK16], [OGG Grup 5], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3].
Kurumsal itibar ve saygınlık	[DGK5], [DGK6], [DGK16], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 5].
Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği	[DGK2], [DGK15], [DGK10], [DGK11], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5], [OGG Grup 1].
Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği	[DGK1], [DGK2], [DGK11], [DGK18], [DGK3], [DGK7], [DGK18], [DGK16], [DGK2], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5].

Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması	[[DGK2],[DGK7],[DGK3],[DGK17],[DGK18],[DGK21],[DGK13],[DGK10],[DGK19],[DGK11],[OGG Grup 2],[OGG Grup 5].
Kurumun uluslararası olması	[DGK1],[DGK7],[DGK15],[DGK21],[OGG Grup 2],[OGG Grup 3],[OGG Grup 5].
Kurumun büyüklüğü	[DGK2],[DGK13],[DGK18],[DGK21],[OGG Grup 3].
Kurumun bulunduğu şehir	[DGK10],[DGK11],[DGK18],[OGGK13],[OGK12].

Yukarıdaki tabloda yer alan DGK kısaltması, yüz yüze görüşmeleri ve katılımcı sayısını; OGG Grup kısaltması, odak grup görüşmelerindeki grup sayısını; OGGK ise odak grup görüşmelerinde grup dışında kişisel görüşlerini belirten katılımcı sayısını ifade etmektedir.

Kurumun Finansal Gücü

Katılımcılar ideal bir işverenin finansal açıdan güçlü olması gerektiğini ‘finansal güçlülük işin devamlılığını da sağlar’, ‘finansal açıdan iyi bir kurum olduğunda geleceğimi daha iyi görebilirim’, ‘bu gazete varlığını devam ettirebilir mi acaba, yeni bir gazete mi aramalıyım diye düşünmek istemem’ gibi ifadelerle açıklamışlardır. Örneğin odak grup görüşmelerinde Grup 5 üyeleri, finansal güç beklentisini şöyle vurgulamışlardır:

“...Güçlü ve ayakları yere basan bir kurum” [OGG Grup 5].

Yukarıda yer verilen görüşten farklı olarak bazı katılımcılar için finansal güç önemli bir değerlendirme faktörü olmamaktadır. Örneğin araştırmaya katılan bir çalışan finansal büyüklüğün kendisi için değil hissedarlar ve tedarikçiler için önemli bir husus olduğunu şu sözlerle belirtmektedir:

“...İşletmenin finansal büyüklüğü hissedarları, tedarikçileri için önemlidir ama çalışanı için önemli olmayabilir. Benim için çok önemli değil” [DGK16].

Her ne kadar kurumun finansal açıdan gücünün bazı katılımcılarca çok önemli görülmediği saptansa da, diğerleri açısından önemli ve verimliliği arttıran bir husus olarak değerlendirilmesi nedeniyle işveren markalaşmasının etkileyen bir konu olduğu söylenebilmektedir.

Kurumsallık

Kurumsallık çalışanları ve haklarını koruyan bir yapı olarak değerlendirildiğinden ve kurumsallaşmış bir işletmede kuralların ilişkileri belirlediği düşüncesinden dolayı katılımcılar, kurumsallaşmayı ideal işverenin önemli bir özelliği olarak görmektedir. Bunun yanında çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmesi ve yapılacak işlerin belirli olmasından dolayı kurumsallaşmanın önemli olduğu vurgulanmıştır.

Katılımcılardan biri [**DGK12**], kurumsallaşmasının ve işbölümünün ‘yabancılaşma’ ile

sonuçlandırıldığını altını çizmiş ve kendisi için kurumsallığın çok da önemli olmadığını belirtmiştir. Buna karşılık başka bir katılımcı önceki işlerinde yaşadığı sıkıntılardan dolayı kurumsallaşmış bir işyerinde çalışmak istediğini, 657 sayılı kanuna gönderme yaparak özel sektörde çalışanları koruyan kuralların gerekli olduğunu, kendisi “şen şakrak” biri olsa da kurumsal kimliği olan bir işyerinde çalıştığında oradaki kurallara uyum sağlayabileceğini aktarmıştır:

“...Şirketin kurumsal olması gerekir. Aile şirketi olmasını istemiyorum. Kurumsal kimliği, misyonu, vizyonu olacak. Ciddi bir kurumsal şirket olsun. Devlet memurluğunda 657’ye tabi olursun devlet seni korur kanunuyla. Astla üst ilişkisi vardır, adam sana emrini bile yazıyla yazmak zorundadır, işini yaptırırken. Ben de böyle kurumsal kimliği gelişmiş bir yerde çalışmak istiyorum. Özel de çalışırsam o şirket, böyle olacak. Kanunları olacak, kuralları olacak. Kurumsal kimliği gelişmiş olsun. Benim müdürümle ast üst ilişkin belirli kanunlar ve sınırlar içerisinde olsun istiyorum. O zaman senin alanını çok fazla işgal edemiyor. (Burada devlet memuru olduğunda nasıl ki 657 sayılı kanun memurları koruyorsa). Ama çok kurumsal kimliği gelişmiş bir yer değilse, seni heba edebilir. Çok dışa dönük bir yapım vardır, çok şen şakrak bir yanım vardır. Ama ben onu tolere edebilirim. O kurumsal kimliğe uygun bir şekilde davranabilirim. İstedğim şey de, kurumsal kimliği olan bir yerde çalışmak” [DGK17].

Katılımcılardan bir diğeri de neyin ne olduğunun belirli olduğu, çalışanların neler yapması ve nasıl yapması gerektiğinin saptanmış olduğu bir işletmede çalışmak istediğini aşağıda aktarılan şekilde açıklamıştır:

“...Senin sahip olduğun hakları tanımayan, gasp eden, sosyal güvenlikten haberi olmayan işletmelerde çalışmak istemem. Kurumsallığı olmayan işletme tipi de hiç istemem. Neyin ne olduğunun belli olmadığı, bir inancın olmadığı, bir ABC’nin olmadığı, bir yerde çalışmak istemem. Oturmuş bir düzen olmalı, herkes ne yaptığını bilmeli, birisi işe alındığında o kişinin işe oryante edilmesi için kimlerin sorumlu olması gerektiği bilinmeli. Böyle bir dağınıklık, boş vermişlik olmamalı, bir oturmuşluk olmalı. Cumartesileri çalışıp çalışılmadığı konusunda genel bir konsensüs olmalı. O şirkete has bir kurumsallaşmışlık olmalı” [DGK18].

Katılımcıların görüşlerine göre ideal işverenler kurumsallaşmış, çalışanlarına neyin nasıl olacağı konusunda yol gösteren, işlerin belirli yapılaş şekillerinin olduğu, çalışma ortamını kuralların ve düzenlemelerin şekillendirdiği kurumlardır.

Kurumun Köklü Olması

Araştırmanın katılımcıları ideal işverenlerinin köklü bir tarihe sahip olmasını da tercih ettiklerini belirtmişlerdir. İşverenin köklü olmasının çalışanlarına güven verdiği bundan dolayı da bu tür kurumlara daha fazla iş başvurusu yapıldığı görüşmelerde dile getirilen hususlardan olmuştur. Konuya ilişkin görüşlerden bazıları şöyledir:

“...Çalışmak istediğim yer, tarihsel geçmiş açısından düşünüldüğünde, gerçekten iyi işlere imza atmış bir firmadır. Adından söz ettirebilecek etkili işlere imza atmıştır. Köklü bir geçmişinin olması gerekiyor” [DGK2].

“...Eskilerden, yıllardan beri olan, güven veren, köklü bir yer, sıradan bir yer değil. Yıllardan beri, hiçbir şey olmamış bir yer” [DGK3].

“...Yıllardır var olan bir yerde çalışmak benim için önemli” [DGK10].

Katılımcılar geçmişten günümüze faaliyet gösteren, yıllardır varlığını sürdüren, bir tarihi olan kurumları işveren olarak daha ideal görebilmektedir.

Kurumun İnsan Odaklı Olması

Kurumun bir işveren olarak insan odaklı olması, tüm faaliyetlerde insanı merkeze alarak hareket edilmesi, insana ve diğer bir deyişle çalışmalara değer verilmesi, yapılan işlerde insanların önemsenmesi ve bu doğrultuda karar alınması, insanların beklentilerinin dinlenmesi ve önemsenmesi, şikayetlerin ve önerilerin göz önünde bulundurulması gibi pek çok konudan görüşmelerde söz edilmiştir. Bu beklentilerin karşılanması, kurumun ideal işveren olarak görünmesinde büyük rol oynamaktadır. Konuya ilişkin görüşlerden bazıları şöyledir:

“...Çalışanına/insana makine mantığıyla bakmayan, duyguları olduğunu, ihtiyaçları olduğunu, iniş çıkışları olduğunu bilen. Çalışanlarına karşı farkındalığı yüksek bir işyeri. Sadece parayı veririm çalışır, para veriyorum zamanını satın alıyorum mantığıyla bakmayan, karşısındakinin makine değil bir insan olduğunu ve duyguları olduğunu anlayan ve zeki bir işveren. Çalışanı mutlu ettiğinde kendisinin de otomatikman kazanacağını bilen bir işyeri, işveren, yönetici” [DGK16].

“...Sadece kâr odaklı bir şirkette çalışmak istemem. Şirketin ‘kâr kâr kâr’ demekten öteye, insanı dönüştürmeye de yönelmesi lazım. Empati kurabilen, özverili, yardımsever, idealist, dengeleyici, insan odaklı (çalışan odaklı veya toplum odaklı diye sınıflandırmak istemiyorum) olmalı diye düşünüyorum” [DGK7].

Günümüzün insan kaynakları uygulamalarına yön veren insan odaklılık, bu çalışmaya katılan kişilerin de en fazla üzerinde durduğu hususlardan biri olmuştur. Bu bağlamda, çalışanlar kendilerini değerli hissedecekleri bir kurumu ideal işveren olarak görmektedir.

Kurumun Teknoloji Kullanımı ve Teknolojiye Açıklığı

Katılımcıların görüşmelerde belirttiği hususlardan biri, çalıştıkları işverenin bir kurum olarak teknolojiye açık ve teknolojik yönden donanımlı olmasıdır. Katılımcılara göre kurum, faaliyetlerinde teknolojiyi ileri düzeyde kullanabilmeli, yeni gelişmeleri takip etmeli, bu teknolojilerin kuruma uyumunu gerçekleştirmeli ve çalışanların işlerini yürütürken teknolojiyi kullanmalarını sağlayabilmelidir. Bu anlamda katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıdaki şekildedir:

“...Kurumda teknolojik donanım olmalı (bilgisayar, cep telefonu gibi). Ben teknolojiyi çok severim. Kullanırım da kendim içinde, iş için de. Teknolojiyi sonuna kadar kullanan bir şirket, teknolojik yeniliklere açık olmalı” [DGK21].

“...Sorusuz teknolojik donanım. Bilgisayarım yetersizse, yazıcım çalışmıyorsa, zaten iş yapmam mümkün değil” [DGK16].

Odak grup görüşmelerinde Grup 5 üyeleri, teknolojinin kullanılması gerektiğini belirtmekle birlikte, tamamen dijital hale gelinmemesi gerektiğini düşündüklerini de hazırladıkları kolajda “Dijital” yazısının üzerine çarpı atarak ifade etmektedirler:

“...Teknoloji kullanılsın ama dijital olunmasın, her zaman gri bir nokta olsun” [OGG Grup 5].

Günümüzün iş dünyasında dijitalleşmenin önemini göz önünde bulundurarak katılımcılar, ideal işverenleri teknolojinin etkin kullandığı kurumlar olarak görebilmektedir.

Kurumsal İtibar ve Saygınlık

İşverenlerin iyi bir itibara sahip olması ve toplum nezdinde saygın olması katılımcıların önem verdiği bir konu olmuştur. Katılımcılar, çalışmaktan gurur duydukları bir kurumda çalışmak istediklerini ve iş başvurusu yaparken itibarı önemsediklerini belirtmişlerdir. Bu görüşlerden birine aşağıda yer verilmiştir:

"...Sadece çalışanları için değil, diğer paydaşlar tarafından da parmakla gösterilen bir şirket olmak, o işletmenin ilişkide olduğu herkes için önemli" [DGK16].

Katılımcılardan bir diğeri ise bir işveren olarak kurumun iyi bir itibara sahip olmasının çalışanların sosyal statü ihtiyacını işyerinden karşılama beklentisine de hitap ettiğini ve bundan dolayı çalışanların itibarlı işverenleriyle gurur duyduğunu şu sözlerle aktarmıştır:

"...Şirketin kendi içinde çalışan insanların da başkalarına ya da çevresindeki insanlara çalışma yerini ya da şirketini göstererek, aslında kendi sosyal statü ihtiyacını da karşılaması" [DGK5].

Başka bir katılımcı da yukarıda yer verilen görüşü destekler nitelikte saygın bir kurumda çalışmanın önemini şu şekilde açıklamıştır:

"...Bir statü getirisi var. Örneğin, ev kiralamaya gittiğimde 'Aaa orada mı çalışıyorsunuz?' diye sordular. İşe yarıyor (güler). Dışarıdakilerin nasıl gördüğü önemli benim için" [DGK6].

Yukarıda yer verilen görüşlere göre kurumun itibarlı ve saygın olması, diğer paydaşları etkilediği gibi çalışanlar açısından da olumlu sonuçlar doğurmakta, çalışanların bir işveren olarak kurumuyla olan ilişkisini etkilemekte ve gurur duymasını sağlayabilmektedir.

Kurumun Tanınırlığı ve Bilinirliği

Katılımcılar, tanınır ve bilinir olan kurumlarda çalışmayı daha fazla tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Örneğin, bir katılımcı hiç bilinmeyen bir işyerini tercih etmeyeceğini şöyle açıklamıştır:

"...Bilinirlik konusu benim için çok önemli. Hiç bilinmeyen bir yerde çalışmak istemiyorum. Bilinsin, itibarı olsun, kimliği olsun" [DGK2].

Başka bir katılımcı da bilinen bir kurumda çalışmanın önemini mutluluğa vurgu yaparak aşağıdaki sözlerle özetlemiştir:

"...Herkes tarafından biliniyor olması, bilinen marka olması benim için önemli. 'Aaa gerçekten mi orada çalışıyorsunuz? Çok isterdim orada çalışmak' diye cümleler kurulmasından çok mutluyum. Başkalarının çalıştığım işletmeye imrendiğinde, egom tavana vuruyor" [DGK15].

Odak grup görüşmelerinde ise Grup 3 üyeleri, işverenlerinin tanınır ve bilinir olması yö-

nünde isteklerini hazırladıkları kolajda “...Çalışılan kurum tanınır, bilinir olmalı” diyerek ifade etmiştir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda işverenlerinin tanınmış, bilinen kurumlar olması işveren markası açısından önemli bir husustur.

Kurumun Pazardaki Başarısı ve Liderliği

Katılımcılar, işverenlerinin pazardaki başarısının ve pazar liderliğinin kendileri için de önemli olduğunu belirtmişler ve bir işletmenin lider olmasının kendilerinin işverenle ilgili tercihleri üzerinde etkili olacağını vurgulamışlardır. Bu görüşlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

“...Pazarda başarılı işlere imza atan bir yerde çalışmak isterdim” [DGK11].

“...İdealimdeki işletme, adından söz ettirebilecek etkili işlere imza atmıştır” [DGK2].

“...Şirketin bir konuda başarıya ulaşmasını, bir başarıyı sabitlemesini istersin. Sektörde lider olması şeklinde de yorumlanabilir, çok daha mütevazı bir şekilde gerçekten işini iyi yapmak ve onun karşılığını görmek şeklinde de olabilir. Başarılı olmak, en nihayetinde herhangi bir şirket olmamak, adını kazınmak bir levhaya” [DGK18].

“İşletme, olduğu yerde kalmamalı, kendisini geliştirmeye çalışmalı, yükselmeye çalışmalı. Uluslararası firmaysa diğer ülkeler içerisinde, yabancı markalar içinde kendisini yükseltmeye odaklı olmalı” [DGK1].

Katılımcılardan biri, kendi hayatından hareketle ve hayattan beklentilerini göz önünde bulundurarak çalışmak istediği işverenin de daha girişimci ve daha fazla hayal kuran bir yer olmasını istediğini Paulo Coelho'nun kitaplarına vurgu yaparak aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

“...Geçenlerde biz söz gördüm. Geleceği hayal etmenin en güzel yolu, en basit yolu, onu yaratmaktır. Ne yapıyorsak, şu andan başladığına inanıyorum. Paulo Coelho kitaplarını çok severim. Her şey bir hayalle, inançla başlar dedim ya. Simyacı kitabında ben o kitabı çok sevmem. O adamın kitapları arasında onu sevmem. Diğerlerinin hepsini çok severim. Simyacıya da herkes bayılır. Ben bayılmam, çünkü şu var o kitapta bir yerinde şey der ‘O hayalimi gerçekleştirmedim. Çünkü gerçekleştirsem, gerçekleştirecek bir hayalim kalmayacaktı’. Ben ona inanmıyorum. Bence her zaman bir başka hayal vardır. Dolayısıyla evet bir tanesi biter, onun önemi kalmaz senin için, ama mutlaka yeni bir şey geliştirebilir bir insan” [DGK7].

Katılımcıların görüşlerine göre, pazardaki ürün/hizmetleri ve liderliği işveren olarak kurumların değerlendirilmesinde önemlidir. Bu bağlamda ideal işverenler yalnızca istihdam olanaklarıyla değil, aynı zamanda pazardaki başarısına göre de değerlendirilmektedir.

Kurumun Yaratıcı ve Yenilikçi Olması

Katılımcılar sürekli aynı faaliyetlerin yapıldığı, monoton, çalışanların yaratıcılığının desteklenmediği ve hatta köreltildiği, yaratıcı düşünülmeyen, sürekli rutin işlerin devam ettiği bir işyerinde çalışmak istemediklerini ve hayatlarını aynı iş yaparak geçirme

planlarının olmadığını vurgulamışlardır. Bunun aksine katılımcılar yaratıcı, yeniliklere açık, çalışanların yaratılığını destekleyen, vizyoner bir kurumda çalışmanın kendileri için çok önemli olduğunu; bu tür işyerlerinin kendilerine dinamik, yeni ve yaratıcı işler ortaya koyabilecekleri, yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri bir ortam sunacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar hazırladıkları kolajlarda farklı ofis dizaynları, sanat eserleri, boya paletleri ve gökkuşağı gibi görseller kullanarak yaratıcı işveren beklentilerini aktarmışlardır. Katılımcıların görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

"...Yenilikçi bir kurum" [DGK7].

"...Yenilikleri takip eden ve tüm işlerine adapte edebilen bir işletme" [DGK14].

"...Mutlaka her firmanın bir amacı, bir stratejisi vardır. Amaca ulaşmak noktasında zaten firma hayattadır. Dolayısıyla mutlaka ilerisini görmeye yönelik olarak çalışmalarının olması gerekiyor. Amaçlarının, hedeflerinin olması gerekiyor" [DGK2].

"...Kapalı, monoton, sürekli aynı işin tekrarlandığı bir işletmede çalışmak istemiyorum. Çok statik, çok durağan, yıllardır aynı şeyi yapan, iş tanımı çok belli, değişime çok açık olmayan bir yerde çalışmak istemiyorum" [DGK7].

"...Çok yönlü olmalı bir iş, monoton olmamalı. Biz sabah gidiyoruz aynı işi yapıp geliyoruz, ertesi gün dünkü'nün aynısını yapıyoruz çıkıyoruz, ertesi sabah gidiyoruz, her gün aynı, her gün aynı. İşin insanların yaratıcılığını destekleyici olması gerekiyor. Sonuçta kurumların varlıklarını sürdürmelerinin ön şartlarından biri yaratıcılık, yenilik" [DGK19].

Odak grup görüşmelerinde ise Grup 6 üyeleri, işyerinde *yaratıcılık olmalı* diyerek yaratıcı bir işveren beklentilerini hazırladıkları kolajda dile getirmişlerdir. Dolayısıyla günümüz çalışanları için yenilikçi, yaratıcı ve çalışanlarına yaratıcı olma yolu açan kurumlar ideal işveren olarak da görülmektedir.

Kurumun Uluslararası Olması

Katılımcıların ideal işverenlerinden bekledikleri konulardan bir diğeri, uluslararasılık olmuştur. Katılımcılar, çalıştıkları kurumun uluslararası olmasının başka kültürleri tanıma, başka ülkeleri görme, farklı kültürlerle etkileşim sağlama, oradaki gelişmeleri takip etme gibi avantajlarının olduğunu belirtmektedir. Uluslararası olmanın insan kaynakları yönetimi anlamında da değişiklikler getireceği ve bunun çalışanlara olumlu yansıtacağı düşünülmektedir. Konuya ilişkin görüşlerden bazıları şöyledir:

"...Mümkün olduğu kadar uluslararası bir yer olmalı, çok fazla etkileşimin olduğu bir yer. Etkileşimin olmadığı bir yer istemiyorum, etkileşim olmalı mutlaka. Etkileşimdir sinerjinin çıkış noktası çünkü" [DGK7].

"...Uluslararası şirket olması, yurtdışında tanınması, eğlence sektöründe olması avantaj. Sürekli kullanılan bir ürün olması güzel" [DGK15].

"...İşletme küresel olmalı, kendi yağında kavrulmamalı. Biraz daha dışa açık olmalı. Uluslararası olamayabilir ama küreseli takip eder, dışa açık olur, oradan yenilikler alabilir" [DGK21].

Katılımcıların genel olarak uluslararası kapsamda faaliyet gösteren ve uluslararası olanaklar sunan kurumları daha fazla ideal işveren olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Kurumun Büyüklüğü

Büyük bir işletmede çalışmak ve fazla sayıda çalışanla birlikte üretmek, araştırmaya katılan kişilerin söz ettiği beklentilerden biridir. Görüşlerden bazıları şöyledir:

“...Çalışmak istediğim işyeri, büyük bir işletmedir. Çalışan sayısı fazladır” [DGK2].

“...Büyük bir işletmede çalışmak isterim” [DGK13].

Yukarıda yer verilen görüşlerden farklı olarak katılımcılardan ikisi, büyük bir işletmede çalışmayı tercih etmemelerini gerekçesiyle birlikte şöyle açıklamaktadırlar:

“...Büyük, holding gibi bir yer değil hayalimdeki işletme. Daha büyüme aşamasında olan. Şehrin içinde bir apartmanın birkaç katı olan bir işyeri belki. Şehrin uzağında. Holding büyüklüğünde bir yerde, eğer gerçekten katlanılmaz bir kurumsal kültür varsa bu çok ezer kişiyi. Gene bir kurumsal kültür olan ancak henüz bunun çok yerleşmediği, çok katılaşmadığı bir yer arzu ederim” [DGK18].

“...Çok büyük işyerleri, kontrol etme zorluğundan da hareketle söz ettiğim çalışma ortamı olmuyor Çok küçük işyerleri de bahsettiğim teknoloji ya da maddi doyum, küresel boyut bunlar daha zayıf olabiliyor. Dolayısıyla ne çok büyük ne çok küçük orta ölçekli işletmeler” [DGK21].

Katılımcılar genel olarak büyük işletmeleri ideal işveren olarak değerlendirirse de; az sayıda katılımcı, çok büyük işletmelerde çalışmak istemediğini belirtmiştir.

Kurumun Bulunduğu Şehir

Araştırma kapsamında elde edilen verilerden bir diğeri, katılımcıların ideal işverenlerini tanımlarken hangi şehirde bulunduğunun önemli bir unsur olduğudur. Şöyle ki kurumun bulunduğu şehir katılımcıların işyeri tercihlerini etkilemekte işveren markasına ilişkin algılarını şekillendirmektedir. Bu açıdan bazı görüşler şöyledir:

“...İşyerinin bulunduğu yer önemli” [DGK18].

“...İşletmenin bulunduğu şehir, benim tercihimde çok etkili” [DGK10].

“...Ben İstanbul'da çalışmak istiyorum” [DGK11].

Kurumun bulunduğu şehir/lokasyon, katılımcıların ideal işverenlerini değerlendirirken göz önünde bulundurdıkları hususlardan biri olmuştur.

Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada beyaz yakalı çalışanların gözünden işveren markasını belirleyen işletme özelliklerinin ortaya konulmasına yönelik bir araştırma yürütülmüştür. Bir çalışan, kendi açısından önemli olan faktörlere dayanarak bir kurumu işveren markası olarak görmekte veya görmemektedir. Bu anlamda işveren markalaşmasını belirleyen çok çeşitli faktörlerin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Maaş, kariyer gelişiminin sağlanması, iş ve yaşam dengesi koşulları gibi çalışanlardaki işveren algısını etkileyen beklentilerin yanında kurumun sahip olduğu bazı özelliklerin de güçlü bir işveren markasına sahip olma sürecinde önemli olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturan işveren markası etkileyen kurum özelliklerinin belirlenmesine yönelik veri elde etmek için yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme ve odak grup görüşmeleri yapılmış; oldukça detaylı bulgulara ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler 12 başlık altında sınıflandırılmıştır.

Yapılan araştırmalarda kurumsal itibar (Lawong vd., 2019; Magnusen vd., 2018; Coombs ve Holladay, 2006), kurumsal tanınırlık (Ünal, 2010; Lievens vd., 2005; Gatewood vd., 1993), lokasyon (Kumari ve Saini, 2018), kurum-kişî uyumu (Uggerslev vd., 2012), büyüklük (Isenhour vd., 2014; Thomason vd., 2013; Tanova, 2003; Lievens vd., 2001), uluslararasılık (Melin, 2005; Lievens vd., 2001), yaratıcı olma (Vasanth ve Vinoth, 2017) gibi işletmenin sahip olduğu bazı özelliklerin işveren markalarını etkilediğine yönelik bulgular elde edilmiştir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular da sözü edilen araştırmalarla benzerlik taşımaktadır.

Günümüzün çalışanları için yalnızca yüksek maaş almak, tepe konumlara yükselmek gibi faydalar yeterli değildir. Araştırma verilerine göre çalışanlar insan odaklı olan, yenilikçi ve yaratıcılığı destekleyen, tanınan ve bilinen, paydaşlar ve toplum nezdinde saygınlığı olan, teknolojik gelişmelere uyum sağlayan, uluslararası kapsamda faaliyet gösteren, kurumsallaşmış, itibarı yüksek kurumları ideal işveren olarak görmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, çalışanların işyerlerini yalnızca para kazandırdıkları yerler olarak görmediklerini açıkça göstermektedir. İşveren olarak kurum markalaştığında çalışanlar kendilerini işyerleri ile özdeşleştirmekte ve orada çalışmaktan gurur duymaktadır. Bu anlamda, kurumların en önemli paydaşlarından olan çalışanlar, çalıştıkları kurumun başkalarının nasıl göründüğünü önemsemektedir. Diğer bir deyişle 'ben maaşımı alırım, gerisine karışmam' anlayışının hakim olmadığını rahatlıkla söylemek mümkündür.

Günümüzün kurumları ve dolayısıyla işverenleri, diğer paydaşlarca iyi bilinen bir kurum olma amacını yerine getirmek için çalışırken; her an çalışanları tarafından da değerlendirildiğini bilerek hareket etmelidir. Mevcut çalışanların yanında potansiyel çalışanlar da maaş, kariyer, eğitim olanakları gibi doğrudan insan kaynaklarına yönelik uygulamaların yanı sıra pazardaki başarıdan kültürlerarası ilişkilere kadar pekçok konuda gelecekteki işverenlerini değerlendirmektedir.

Günümüzün işletme dünyası ve iletişim olanakları göz önüne alındığında, tüm bilgilerin hızlıca yayıldığı ve bu bilgilerin mevcut ve potansiyel insan kaynağı açısından referans alınabileceği unutulmamalıdır. Kurumlar ve kendisine ilişkin bilgiler bir bütün olarak değerlendirilmekte ve olumsuz anılan işletmelerde insan kaynağı tarafından tercih edilmemektedir.

Bu çalışmadan elde edilen verilere dayanarak, kurumun sahip olduğu yaratıcılık, teknoloji kullanımı, uluslararasılık gibi pek çok faktörün işveren markalaşması açısından önemli olduğunu ve işverenin tüm özellikleri itibarıyla bütünsel şekilde değerlendirildiğinin farkında olmak gerekmektedir. Güçlü bir işveren markasına sahip olmanın ve kurumların başarısını belirleyen nitelikli insan kaynağını çekmenin ve elde tutmanın yolu bu farkındalıktan geçmektedir.

Kaynakça

- Acar, P. & Yıldırım, G. (2019). The Effects of Employer Branding and Career Anchor on Intention to Leave. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5): s. 62-69.
- Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2013). Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1): s. 33-48.
- Bayraktaroğlu, S. & Aras, M. (2019). Beş Yıldızlı Kıyı Otellerinde İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Çekiciliğe Etkisi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(11): s. 217-228.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bonaiuto, M., De Dominicis, S., Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B., & Lizzani, G. (2013). Managing Employer Brand Attributes to Attract Potential Future Leaders. *Journal of Brand Management*, 20(9): s. 779-792.
- Bozoklu Ç.P. (2018). Employer Brand Image Depending on Stakeholders' Material Value Tendency: Communication Market in Turkey, *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3): s. 58-70.
- Buttenberg, K. (2013). The Impact of Employer Branding on Employee Performance. *New Challenges of Economic and Business Development*, May 9 – 11 2013, Riga- Latvia, 115-123.
- Collins, C.J. & Kanar, A.M. (2013). Employer Brand Equity and Recruitment Research. by Daniel M. Cable and Kang Yang Trevor Yu (ed.). *The Oxford Handbook of Recruitment*. New York: Oxford University Press.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management. *Journal of Communication Management*, 10(2): s. 123–137.
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K. & Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(1), 95-107.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. New York: Routledge.
- Deb, T. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring Four Generations' Beliefs About Career: Is "Satisfied" The New "Successful?". *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): s. 907–928.
- Ersin, P. & Bayyurt Kerestecioğlu, Y. (2017). Odak Grup Görüşmeleri. F. N. Seggie & Y. Bayyurt (Der.). *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları* (s. 202-218) içinde, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güngördü, A., Ekmekcioğlu, E. B. & Şimşek, T. (2014). İçsel Pazarlama Bağlamında İşveren Markalaması Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Journal of Management Marketing and*

Logistics, 1(1): s. 1-15.

Isenhour, L., Lukaszewski, K. M. & Stone, D. L. (2014). Organizational Attraction Factors: A Technology Perspective. *Journal of Technology Research*, 5, 1-12.

Kumari, S., & Saini, G. K. (2018). Do instrumental and Symbolic Factors Interact In Influencing Employer Attractiveness and Job Pursuit Intention?. *Career Development International*, 23(4): s. 444-462.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1): s. 65-76.

Küçükgökdemir, A. C. & Bal, Y. (2018). İşveren Markası ve İşveren Markasının İşe Alım Üzerindeki Etkisi. Proceedings of INTCESS2018- 5th International Conference on Education and Social Sciences, 5-7 February 2018, İstanbul, 1094-1101.

Langford, J. & McDonagh, D. (2003). Introduction. J. Langford, & D. McDonagh (Der.). *Focus Groups: Supporting Effective Product Development* içinde, New York: Taylor & Francis.

Lawong, D., Ferris, G. R., Hochwarter, W., & Maher, L. (2019). Recruiter Political Skill and Organization Reputation Effects on Job Applicant Attraction in the Recruitment Process. *Career Development International*, 24(4): s. 278-296.

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): s. 30–51.

Lievens, F., Van Hoye, G. & Schreurs, B. (2005). Examining the Relationship between Employer Knowledge Dimensions and Organizational Attractiveness: An Application in a Military Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4): s. 553–572.

Magnusen, M. J., Kim, J. W., McAllister, C. P., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2018). She Got Game: Investigating How Reputation Can Be Leveraged to Improve Recruiting Effectiveness in National Collegiate Athletic Association Women's Basketball. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(2): s.179-185.

Melin, E. (2005). Employer Branding. Likenesses and Differences between External and Internal Employer Brand Images, Master Tezi.

Mokina, S. (2014). Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand. *Economics & Sociology*, 7(2): s. 136-148.

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): s. 323-343.

Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer Attractiveness from a Generational Perspective: Implications for Employer Branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(1): s. 103-116.

Starıneca, O. (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics and Business*, 27(1): s. 58-63.

Starıneca, O., & Voronchuk, I. (2014). Employer Branding Training Development for Public Organisations. *Regional Formation and Development Studies*, 14(3): s. 207-219.

- Tanova, C. (2003). Firm Size and Recruitment: Staffing Practices in Small and Large Organisations in North Cyprus. *Career Development International*, 8(2): s. 107-114.
- Tatar, B., Müceldili, B., & Erdil, O. (2018). Does Employer Branding Affect Job Embeddedness? The Mediating Role of Dedication and Perceived Organizational Support. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3): s.346-361.
- Thomason, S. J., Brownlee, A., & Steiner, S. (2013). Personality as a Moderator of the Relationship between Organizational Size and Organizational Attraction Perceptions. *Small Business Institute Journal*, 9(1), 1-17.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24: s. 543-559.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology*, 65(3): s. 597-660.
- Van Hoye, G., Baş, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A large-scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4): 543-557.
- Vasanth, S. & Vinoth, K. (2017). The Key Factors of Employer Brand an Empirical Analysis with Special Reference to IT Industry. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 8(2): s. 290-295.
- Wilska, E. (2014). Employer Branding as an Effective Tool in Acquiring Talents. *Journal of Positive Management*, 5(3): s. 46-54.
- Wolf, M., Sims, J. & Yang, H. (2015). Look Who's Co-Creating: Employer Branding on Social Media. ECIS 2015 Completed Research Papers. AIS Electronic Library, <http://eprints.bbk.ac.uk/19471/1/19471.pdf>.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y., & Liu, Y. (2014). Reconsidering the Dimensionality and Measurement of Employer Brand in the Chinese Context. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(6): s. 933-948.