



Yaşar, E. ve Demir, M. (2021). "Z Kuşağının İşyeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği" Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 46, Denizli, ss. 1181-195.

## Z KUŞAĞININ İŞYERİ SEÇİMİNDE İŞVEREN MARKASININ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Emre YAŞAR\*, Mahmut DEMİR\*\*

### Öz

İşveren markası hem yetenekli potansiyel adaylar hem de nitelikli işgörenler için çekicilik yaratan önemli bir değerdir. Z kuşağıdakilerin işveren markası algısı, etkileyici bir kariyerin ilk adımı için işyeri seçiminde belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde Z kuşağındaki işgörenlerin işyeri seçiminde işveren markasının etkisini belirlemektir. Araştırmada işveren markasının boyutları değer algısı, kariyer ve gelişim olanakları, kurumsal itibar, ekono-mik unsurlar, çalışma koşulları ve sosyal unsurlar olarak belirlenmiştir. Veriler Antalya ve Muğla Bölgelerinde uluslararası ve ulusal marka otellerde Z kuşağı işgörenler (661 kişi) ile yüz yüze görüşülerek anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Veri-lerin analiz için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Sonuç olarak, bulgular otel işletmelerinde Z kuşağındaki işgören-lerin işyeri seçiminde işveren markasının etkili olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel İşletmeleri, Z Kuşağı, İşveren Markası, İşyeri Seçimi, İşgörenler.

**JEL Sınıflandırması:** M12, J21, Z31

## THE EFFECT OF EMPLOYER BRAND ON THE WORKPLACE CHOICE OF GENERATION Z: A CASE OF HOTEL BUSINESSES

### Abstract

Employer branding is a crucial value that creates attractiveness for both talented potential candidates and qualified employees. The employer brand perception of the generation Z can play a decisive role in choosing the workplace for the first step of an impressive career. The main purpose of the research is to determine the effect of employer branding on the workplace choice of employees in generation Z in hospitality businesses. In the research, the dimensions of the employer brand were determined as value perception, career and development opportunities, corporate reputation, economic factors, working conditions and social factors. The data were collected through a questionnaire form in the face to face interviews with generation Z employees (661 people) in international and national brand hotels in the Antalya and Muğla regi-ons. Structural Equation Modelling (SEM) was used to analyse the data. As a result, the findings have indicated that the employer brand affects the workplace choice of employees in generation Z in hospitality businesses.

**Keywords:** Hotel Businesses, Generation Z, Employer Brand, Workplace Choice, Employees.

**JEL Classification:** M12, J21, Z31

\* Doktora Öğrencisi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Araştırmaları Enstitüsü, NEVŞEHİR.

Eposta: emreyasar1852@gmail.com (<https://orcid.org/0000-0003-1573-0930>)

\*\*Prof. Dr. Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, İSPARTA.

Eposta: mdemir1@gmail.com (Orcid: 0000-0002-5878-2717)

## **1. GİRİŞ**

İnsan yaşamı kuşaktan kuşağa belirli gelişmelerin etkisiyle sürekli değişmektedir. Her değişim farklı tercihleri, davranışları ve etkileşimi de beraberinde getirmektedir. Bu değişimlerin yaşandığı geçiş dönemlerinde belirli çatışmalar olsa da yenilik, bir gereksinimin sonucu olarak kabul edilmekte ve etkisini gösterebilmektedir. Öyle ki değişen yalnızca tutum ve davranışlar değildir, aynı zamanda insanların gereksinimi, beklentisi ve değişen dünyada yerini alma çabasıdır. Başlangıçta zamanın gerektirdiği gelişmeleri ve yeniliği kabul etme eğiliminde olmayanlar bile değişimin gerisinde kalmamak için yeni durum ve şartlara uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Kuşak farklılıklarının yaratmış olduğu değişim sancısı sosyal yaşamda olduğu kadar ekonomik yaşamda da hissedilir durumda etkisini göstermektedir. İnsanların iş yaşamında farklı beklentilerinin oluşması gelişme ve değişime olan gereksinimini ortaya çıkarmakta, sonuçta tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Özellikle teknolojinin etkin ve yoğun bir şekilde kullanıldığı günümüzde bilgiye erişim kadar, onun güncelliği, doğruluğu, yaygınlığı ve kullanımı, daha bilinçli tutum ve davranışları oluşturmaktadır. Genç kuşağın daha araştırmacı ve sorgulayıcı bilgi arama davranışı, bunun karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirmesini yaparak beklentilerine cevap bulması, geleceğine yönelik doğru kararları verebilmesi aslında bu gelişmelerin yarattığı fırsatlardır. Öyle ki bu fırsatları yaratan bilginin güvenilirliğidir.

İş yaşamında bilginin güvenilirliğini belirleyen önemli etkenlerden birisi işletmenin kurumsallığı, imajı ve değerinin yaratmış olduğu markasıdır. Marka değeri insanlar üzerinde işletmeye yönelik önemli bir çekicilik yaratsa da yeterli ve güvenilir bilgi eksikliği nedeniyle erişilemez bir işletme olmaktan öteye gidemez. Turizm sektöründe marka değeri yüksek otellerin tüketicilerin gözünde tatil için pahalı, işgörenlerin gözünde çalışmak için “kolay kolay kabul edilmez” algısının temelinde de bilgi eksikliğinin olması yatar. Bu nedenle değişimin yaratmış olduğu en önemli kolaylıklardan birisi de bilgiye erişimin hızlı, basit ve her zaman mümkün olabilmesidir. Genç kuşağın, özellikle Z kuşağının günümüz teknolojisini etkin bir şekilde kullanması, sosyal ve iş yaşamında kalıplaşmış tutum ve davranışlarının değişmesine neden olabilmektedir.

Z kuşağının yeniliklere ve değişime açık olması ve hızlı bir şekilde uyum sağlaması, iş yaşamında fırsatları değerlendirme şansı yaratabilmektedir. Uluslararası alanda her türlü bilgiye ulaşabilen Z kuşağı daha rasyonel davranarak iş yaşamı için en uygun otelin değerlendirmesini yapabilmekte ve kariyeri için doğru karar verebilmektedir. Diğer yandan uluslararası marka güvenilirliği yüksek olan işletmeler de Z kuşağını hem tüketici hem de nitelik işgören olarak görebilmektedir. Bu nedenle Z kuşağının işyeri seçiminde işveren markası önemli olduğu kadar işletme açısından da bu kuşaktakiler önemlidir.

Her alanda olduğu gibi turizm sektöründeki otel işletmelerinin de yoğun bir rekabet içinde olması, avantaj sağlayabilecek yeniliklere ve değer yarabilecek insan kaynaklarına yatırım yapmasını zorunlu hale getirmektedir. Özellikle insan kaynaklarına yapılacak yatırımlar ve uygulamalar ile yaratıcı ve yetenekli bireylerin işletmeye çekilmesi ve mevcut işgörenlerin işletmede tutulması için işveren marka değerinin önemli olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın gerekçesi, özellikle genç kuşak olarak kabul edilen Z kuşağındaki işgören adayları ve mevcut işgörenler için önemli bir çekicilik unsuru olarak işveren markasının işyeri seçimindeki etkisini ortaya çıkarmak ve hangi boyutların daha etkili olduğunu belirlemektir.

Araştırmada öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapılarak hipotezler oluşturulmuştur. İkinci aşamada Antalya ve Muğla Bölgelerindeki uluslararası ve ulusal otel zincirlerine bağlı işletmelerde tam zamanlı olarak çalışan Z kuşağındaki işgörenlerle yüz yüze görüşmeler yapılarak anket formu aracılığıyla toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile analiz edilmiştir. İşveren markasını oluşturan boyutların Z kuşağının işyeri seçimindeki etkisinin belirlendiği bu araştırmanın hem literatüre bir kaynak olarak katkı sağlayacağı hem de uygulamada otel işletmelerinin marka değeri yaratarak Z kuşağındaki yaratıcı ve yetenekli işgörelere çekicilik yaratabileceği bulguları sunması açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

## **2. LİTERATÜR**

### **2.1. İşgören Olarak Z Kuşağı**

Daha önce gerçekleştirilen araştırmalar kuşak dönemleriyle ilgili bulgu ve sonuçları ortaya koyarken hem fikir

oldukları konulardan birisi de sosyal ve iş yaşamına ilişkin kuşakların farklı özelliklere sahip olmasıdır (Strauss ve Howe, 1991; McCrindle, 2006; McCrindle ve Wolfinger, 2009; Berkup, 2014; Lyons ve Kuron, 2014). Genel olarak 1924-1945 yılları arasında doğanlar sessiz kuşak, II. Dünya Savaşından sonrası doğum oranlarındaki artışın yaşandığı dönem (1946-1964) “bebek patlaması kuşağı (Baby Boomers)”, 1965 ve 1980 (1980 öncesi) yılları arasındakiler X kuşağı, 1980-1995 yılları arasındakiler Y kuşağı, 1995 yılından sonra (2012’ye kadar) doğanlar ise Z kuşağı olarak ifade edilirken 2013 ile 2025 yılları arasındakiler ise alfa gen kuşağı olarak belirtilmektedir (Kowske, Rasch ve Wiley, 2010; Costanza, Badger, Fraser, Severt ve Gade, 2012; Lyons ve Kuron, 2014).

Z kuşağı üyeleri küçük yaştan itibaren teknolojinin en gelişmiş ürünleriyle tanışarak çocukluk dönemlerini internet ortamında geçirecek büyümüştür (Gehrels, Wiene ve Mendes, 2016). Öğrenmenin önemli bir kısmını dijital teknolojiyle ve internet üzerinden görsel, işitsel nesnelere ile seyreterek, yaparak ve uygulayarak gerçekleştirmiştir. Öyle ki bu süreçte yanlış da doğruyu da deneyimleyerek öğrenmeyi gerçekleştiren Z kuşağının zihinsel dünyası önceki kuşaklardan farklı oluşmaya başlamıştır. Hızlı düşünme, doğru karar verme, sonucu öngörebilme kabiliyeti gelişen bu kuşaktakilerin zamanla yarıştığı bir dünyada ekonomik ve sosyal yaşamın da değişmesi kaçınılmaz olmuştur.

Dünya nüfusunun önemli bir kısmını ve geleceğini oluşturan Z kuşağı hayallerini gerçekleştirebileceğine inanmakta ve bunun için sürekli araştırma ve etkileşim içindedir (Gehrels, Wiene ve Mendes, 2016; Starecek, Koltnerova, Babelova, Caganova, Lovasikova ve Ivic, 2019). Teknik becerileri oldukça yüksek ve gerek duyduğu her türlü bilgiye ulaşabilme olanaklarına sahiptir (Nadda, Rafiq ve Tyagi, 2017). Kendine olan güven nedeniyle üretim ve hizmet sektöründeki markaların dikkatini çeken Z kuşağı zaman ve mekan sınırlaması olmadan daha iyi yaşam koşullarını sağlama arayışındadır. Z kuşağı sosyal tüketimdeki marka arayışını iş yaşamı için de önemsemektedir. İşveren markasının kendisini daha donanımlı bir birey olarak yetiştireceği düşüncesiyle tüm olanakları değerlendirebilmektedir.

Z kuşağı yaş grubu itibarıyla yaratıcılık özelliklerini kullanabilecek işyeri olarak daha çok marka değeri yüksek işletmelerin olduğunu düşünmektedir (Yaşar ve Demir, 2019a). Teknolojik araç bilgisi ve kullanım yeterliliğine sahip bu kuşaktaki bireylerin kişisel gelişimine katkı sağlayabilecek işveren markasına sahip işletmeleri tercih etmesi rasyonel bir davranıştır (Scheuerlein, 2019). Çünkü Z kuşağı üyeleri sosyal yaşam doyumunun iş yaşamında devamını sağlayacak yaratıcılıklarını kullanma, işletmeye değer katma, önemsenme ve emeğinin karşılığını alabilecek çıktılarını ortaya koyabilecek ortam arayışındadır. Z kuşağında, bunu ancak marka değeri yüksek işletmelerde bulabileceği inancı oluşmuştur (Goh ve Okumuş, 2020; Rzemieniak ve Wawer, 2021). Bu işletmelerin turizm sektöründe müşteriler için bir çekicilik yaratması (Uzun ve Demir, 2019; Demir ve Tür, 2019) kadar Z kuşağının kariyer başlangıcı için önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

Z kuşağının işveren marka değeri yüksek otel işletmelerini tercih etmelerinin temelinde her iki tarafın hedeflerinin benzerlik göstermesi yatmaktadır (Ognjanovic, 2020). Bu kuşaktakilerin analitik ve hızlı düşünme yeteneklerinin yüksek olması, özgüvenlerinin yüksekliği, özgür ve bağımsız davranış sergileyebilmesi, teknolojinin tüm olanaklarını kullanabilmeleri, gelişime ve değişime açık olmaları işveren marka değeri yüksek otel işletmelerinin de tercih edeceği hedef kitleyi oluşturmaktadır (Gehrels, Wiene ve Mendes, 2016; Nadda, Rafiq ve Tyagi, 2017). Otel işletmeleri genç kuşaktaki yetenekli işgören adaylarını işletmeye çekebilme ve mevcut işgörenleri işletmede tutabilmek için işveren marka değerini geliştirmesi gerekir.

## **2.2. İşveren Markası**

İşletmelerin rekabet ortamında fark yaratabilmesine olanak sağlayan en önemli unsurlardan birisi de işveren markasıdır. Kavramın fikir sahibi olarak bilinen Simon Barrow, işletmenin sağladığı işlevsel, ekonomik ve psikolojik fayda ve değerler bütünü olarak belirttiği işveren markası, kariyer planlaması yapan bireylerin gözünde “**çalışılabilecek en ideal yer**” algısı yaratmaktadır (Yaşar ve Demir, 2019a). Bu algının içinde ekonomik olduğu kadar sosyal olanaklar ve psikolojik tatmin de yer almaktadır.

Bilgiye erişimin daha kolay hale geldiği son yıllarda, genç kuşak olarak adlandırılan Z kuşağındaki bireyler kariyer geleceklerine ilişkin karar verirken birçok faktörü dikkate almaktadırlar. Örneğin bireyler sadece ücret ve diğer gelirler gibi ekonomik faktörlerin yanında çalışma yaşamı kalitesi, sosyal ilişkiler vb. psikolojik faktörlerin de

arayışına girmektedirler (Demir, 2011). Bu aşamada işveren marka değeri yüksek işletmelerin daha çekici olması kaçınılmazdır. İşveren markasına sahip işletmelerde işe ait tanımlar, süreçler, uygulamalar ve araçlar belirlenmiştir ve işlevsel olarak varlığı kabul edilmektedir. Ancak bireylerin aradığı psikolojik ve duygusal gereksinimler, işveren markasında daha belirleyici ve çekici faktörleri içerir (Demir, 2010).

Farklı kriz dönemlerinde işveren markasına sahip işletmelerin diğerlerine göre daha az etkilendiği görülmektedir. Örneğin Covid-19 salgını nedeniyle tüm dünyada yaşanan kısıtlamalar, ertelemeler ve iptallere rağmen uluslararası marka değeri yüksek otel işletmelerinin büyük çoğunluğu düşük doluluk oranına sahip olsa da faaliyetlerini sürdürebilmiştir (Demir, Günaydın ve Demir, 2020). Bu ve buna benzer durumlarda işsiz kalan insanların çalışma isteği duyduğu yerlerin başında marka değeri yüksek uluslararası oteller gelmektedir (Budhwar ve Fadzil, 2000; Solnet, Baum, Robinson ve Lockstone-Binney, 2016). Diğer yandan Z kuşağının yeteneklerini geliştirebilecek en uygun yerlerin de işveren marka değeri yüksek oteller olduğu kanısı oldukça güçlüdür (Gehrels, 2019).

İşveren markası otel işletmeleri açısından da önemsenmektedir. Global rekabetin yüksek olduğu turizm sektöründe, yeteneklerin işveren marka değerine yapacağı katkının farkına varan oteller mevcut işgörenleri elde tutmak ve potansiyel çalışacakları işletmeye çekebilmek için büyük yatırımlar yapabilmektedir. Bu yatırımlar otellerin marka değerini yükselterek rekabette avantajı ele geçirebilmek içindir (Liu ve Lin, 2018; Nam, 2018). Öyle ki, nitelikli ve fark yaratabilecek potansiyele sahip işgörenlerini kaybeden markaların turizm pazarlarında niteliği de azalmaktadır.

İşveren markası işgörenlerin bir işletmeye karşı sahip olduğu tavır ve tutumu belirler, tercih edilen bir kurum olarak işletme algısı yaratabilir (Sekiguchi, 2004). Güçlü bir şekilde oluşan işveren itibarı işgörenler ve tüketiciler başta olmak üzere tüm paydaşlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir. İşveren markasının yarattığı işveren itibarı rekabet gücünün elde edilmesine katkı sağlarken (Zyglidopoulos, 2005) aynı zamanda nitelikli işgörenlerin istihdamı nedeniyle (Doorley ve Garcia, 2007; Rose ve Thomsen, 2004) yüksek performans (Grieg-Gran, 2002) ile daha kaliteli iş çıktılarını ulaştırır (Dowling, 2001; Graafland ve Smid, 2004).

İşveren markası ile etkileşim içerisinde olan bir kavramda işveren kimliğidir (Yaşar, 2020). İşveren kimliği bir işverene, rakip işverenlerden ayırt edilmesine katkı sunmaktadır ve bu işveren daha planlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu sayede hem çalışmalarında başarılı olmakta hem de bilinirlik düzeyini pozitif olarak genişletmektedir (Karadeniz, 2010). İşveren kimliği, işveren konumunda yer alan işletmenin temsil ettiği yapıyı, hangi çalışmalarını sürdürdüğünü ve bu çalışmalarını uygulama şeklinin dayandığı temelleri paydaş konumunda yer alan gruplara aktaran bir unsurdur (Baloğlu, 2016). İşveren kimliği konusunda başarısız konuma gelen bir işletmenin yaşaması muhtemel kayıplarının boyutları ekonomik varlığına doğrudan etki edebilmektedir. Melewar (2003) işveren kimliğinin işgörenlerin motivasyonunu artırma, örgütün misyonunu anlama, örgüt hedeflerine yöneltme, nitelikli işgörenleri işletmede tutma, örgütsel bağlılığı artırma, işveren itibarının sağlam bir şekilde oluşmasına etki göstermesine ve işveren marka çalışmasının başarıya ulaşmasına katkı sağladığını belirtmektedir.

İşveren markasının önemli unsurlarından bir diğeri ise işveren imajıdır. Otel işletmelerinin imajı yalnızca işgörenler açısından değil, aynı zamanda tüketiciler, araçlar ve tedarikçiler açısından da önemli bir marka değeri yaratan unsurdur (App, Merk ve Büttgen, 2012; Lievens ve Slaughter, 2016). İşletmenin müşteri sadakati yaratarak ürün ve hizmet sunumunu kaliteli ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi ve hatta sürdürmesi işveren imajının daha fazla güçleneceği öngörülmektedir. Bu gelişme hem müşteri sayısında hem de işletme gelirlerinde önemli bir artışa neden olabilecektir (Yüce, 2018). Dolayısıyla işveren markasının da güçlenmesi söz konusudur.

Yapılan araştırmalar işveren markasının çeşitli boyutlarının olduğu göstermektedir. Ambler ve Barrow (1996) bu boyutları 3 gruba ayırarak ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik açıdan değerlendirmiştir. Adler ve Ghiselli (2015) ise bunlara "örgütsel boyut" olarak bir boyut daha eklemiştir. Ekonomik boyut işgörenlerin ücret ve diğer gelir kazancını, fonksiyonel boyut sunulan kariyer ve gelişim fırsatlarını, psikolojik boyut ise çalışma ortamını kapsamaktadır. Örgütsel boyut ise, kurumsal özellikleri, kimliği, imajı gibi unsurları ifade etmektedir. Ancak bu boyutların daha ayrıntılı bir şekilde ele alınması gerekir. Özellikle otel işletmelerinde işveren markasının farklı paydaşlar açısından yarattığı etkiler dikkate alındığında bunlar; değer algısı, kariyer ve gelişim olanakları,

kurumsal itibar, ekonomik unsurlar, çalışma koşulları, sosyal unsurları ayrı başlıklar altında değerlendirilmelidir (Yaşar, 2020).

Değer algısı boyutu: Değer algısı boyutunun temelinde işletmenin işgörenlerine bir insan olarak değer vermesi ve bunu işgörenlerine hissettirmesi için yapması gereken hususlar yer alır (Kavlakoğlu, 2018). İşgörenlerin düşünce ve uygulamalarına değer verilerek yeteneklerini kullanma olanaklarını sunulması, onların kendisini gösterme çabası işveren tarafından önemsendiğini gösterir. Bu durum iş çıktılarına olumlu bir şekilde yansyarak daha güçlü bir işveren markasına katkı sağlayabilir.

Kariyer ve gelişim boyutu: İşgörenlerin kariyerlerine yönelik eğitim çalışmaları, tecrübe kazanmaları için planlama yapmaları, kişisel gelişim için farklı uygulamalar yapabilmeleri mevcut potansiyelini kullanması ve kendisini yetiştirmesi açısından önemlidir. Kariyerini sürdürebilecek ve geliştirebilecek ortam ve olanaklara sahip işgörenlerin verimli ve etkin bir şekilde çalışması işveren marka değeri için önemli sonuçlar yatabilmektedir (Gilani ve Cunningham, 2017).

Kurumsal itibar boyutu: İşveren markasının belirleyicilerinden birisi de kurumsal itibardır. İşletmenin paydaşlarının saygı duyduğu marka değerinin ve kimliğinin bir göstergesi olarak ifade edilebilen (Anca ve Roderick, 2007) kurumsal itibar ekonomik ve sosyal açıdan önemli bir güç ölçütüdür (Ruiz, García ve Revilla, 2016; Verčić ve Čorić, 2018). Öyle ki bu aynı zamanda işletmenin paydaşları tarafından takdir edilerek ödüllendirilmesidir (Kadıbeşegil, 2006). Bir işletmenin toplumda ve sektörde itibar oluşturmaları, işgörenlerinin de aynı itibara sahip olmasını sağlar ve onların örgütsel bağlılıklarını arttırır.

Ekonomik unsurlar boyutu: İşveren markasının işgörenler açısından ekonomik boyutunun da olduğu bir gerçektir (Ognjanović, 2020). Zira işgörenler sosyal ve psikolojik açıdan olduğu kadar ekonomik olarak da tatmin olmak isterler (Nadda, Rafiq ve Tyagi, 2017). Çünkü ekonomik unsurlar işgörenin sosyal yaşamının da kalite düzeyini belirler. Hem kendisi hem de ailesi için önemli olan ekonomik faktörlerin sürekliliği ve tatmin düzeyi işgören açısından işveren marka değerinin yüksekliği ve bilinirliği ile özdeşleştirilmektedir. Öyle ki işletmenin sunmuş olduğu ücret ve ek kazançlar paketinin derecesi işgörenin tatmin duygusu, bağlılığı, verimlilik düzeyi gibi birçok konudaki tutum ve davranışının da belirleyicisi olabilmekte ve bu durum işveren markasına yansyabilmektedir.

Çalışma koşulları boyutu: Otel işletmelerinde bir hizmet üretimi gerçekleştirilmektedir ve bu üretim emek denilen kavrama yani iş görenlere dayalı olarak yürütülmektedir. Çalışma saati olarak bir sınırlamanın olmaması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, farklı departmanlarda görevlerin aynı kalitede sürdürülmesi gibi faktörler iş görenleri zorlayıcı çalışma unsurları olarak dikkat çekmektedir (Yaşar, 2020). Otel işletmelerinde çalışma koşullarının son yıllarda iyileştirilmiş olması işgörenlerin hak ettiği bir ortam ve durumun yaratılmasıdır. Günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçiren işgörenleri çalışma koşullarındaki mutluluğu ve huzurunun sosyal yaşamlarına da etki etmesi sadece onlar için değil, aynı zamanda işletme içinde değer yaratabilmektedir. Çünkü işletmede iş çıktılarına doğrudan etki eden temel unsurun başında işgören performansı, tutum ve davranışları gelir (Demir, 2011). İşgörenlerde bu tür olumlu değişimler ise işletmeye; tüketici memnuniyetinin sağlanması, sektörde etkinliğin arttırılması, rekabet avantajının elde edilmesi, işveren markasının daha güçlü hale getirilmesi, belirli bir çalışma ve kurum kültürünün oluşturulması gibi temel katkıları oluşturabilmektedir (Scheuerlein, 2019; Yaşar, 2020).

Sosyal unsurlar boyutu: Bir işletmede işgörenler, yönetim ve diğer paydaşlar görevlerini yapmanın yanı sıra sosyal açıdan da etkileşimde bulunma gereği hisseder. Bu noktada işletme içerisinde sosyal açıdan belirli etkinliklerin, sorumluluk paylaşımının yapılması gereklidir. İşveren markasının oluşumuna katkıda bulunması açısından söz konusu faaliyetlerin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Sosyal unsurlar, bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği esnada iş görenlerin arasında etkinliği arttıracak çalışmaları ve yetki dağılımını içermektedir (Bayrak, 2001). Bu noktada her bir işgörene eşit yaklaşım sergilenmesi gerekir ve söz konusu çalışmalar içerisinde işletmeye dair etkinlikler olabileceği gibi sosyal sorumluluk kapsamında projelerde olabilir. Bu nedenle etkinliklerin sadece işletme odaklı düşünülmemesi gereklidir. İşgörenlerin sosyal açıdan kendilerini tamamlayacakları etkinliklere katılımı özendirici olması (Akat, 1999) işveren markasına önemli bir katkı sağlayabilmektedir.

### 2.3. İşyeri Seçimi

İşyeri seçimini etkileyen unsurlar işgören ve işletme açısından farklı özellikler gösterebilmektedir. İşletmenin işgörenlerin iş deneyimlerini geliştirmesi ve çalışma-sosyal yaşam dengesini sağlayabilecek örgütsel özelliklere sahip olması önemli bir çekicilik yaratabilmektedir (Ballou, Godwin ve Shortridge, 2003). Bununla birlikte işveren işletme iç dengeleri bozmayacak ve mevcut işgörelere zarar vermeyecek yeni işgörelere farklı çekicilik olanakları da sunabilmektedir (Connerley, Arvey, Gilliland, Mael, Paetzold ve Sackett, 2001). Ancak işgörelere açısından değerlendirildiğinde farklı unsurlar işyeri seçiminde etkili olabilmektedir.

İşgörelere sosyo-demografik özellikleri işyeri seçiminde etkili unsurlardan birisidir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb. özellikler işyeri seçiminde belirleyici olabilir. Özellikle Z kuşağının yaş grubu itibarıyla daha fazla teknolojik araç ve iletişim olanaklarına sahip olması kariyerleri için en iyi alternatifi değerlendirmesini kolaylaştırabilmektedir (Bejtkovský, 2016; Goh ve Lee, 2018). İşyeri seçiminde ekonomik unsurlar kadar işveren marka değerinin de önemli bir seçim kriteri olması kaçınılmazdır. Z kuşağı işveren marka değeri yüksek işletmelerde yetenekleri gösterebilme, düzenli çalışma saati ve koşullarına sahip olma, işyerinde teknolojik araçlarla çalışabilme gibi unsurları da önemsemesi kabul edilen bir gerçektir (Scheuerlein, 2019; Liu ve Lin, 2018).

Z kuşağının işyeri seçiminde sosyal unsurların da etkili olduğu öne sürülmektedir (Diaconu ve Dutu, 2020; Schroth, 2019). Çalışma-sosyal yaşam dengesini kurabilen Z kuşağı temsilcileri, özellikle sosyal yaşamlarının da etkin bir şekilde geçirilmesinde işyerinin bulunduğu olanakları karşılaştırarak karar verebilmektedir. Sosyal yaşamı önemseyen ve sosyal ilişkileri daha güçlü olan Z kuşağının işyeri seçiminde buna dikkat etmesi son derece doğal bir ihtiyaç olarak karşılanmaktadır. Bu tür olanakların ise daha çok işveren marka değeri yüksek uluslararası özellikteki kurumsal otel işletmelerinin sağlayabilmesi Z kuşağı için çekicilik oluşturabilmektedir.

Literatürdeki bilgiler çerçevesinde araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. Araştırma modeli ise Şekil 1’de verilmiştir.

H<sub>1</sub>-İşveren markasının yarattığı “değer algısı” işgörelere işyeri seçimini olumlu etkiler.

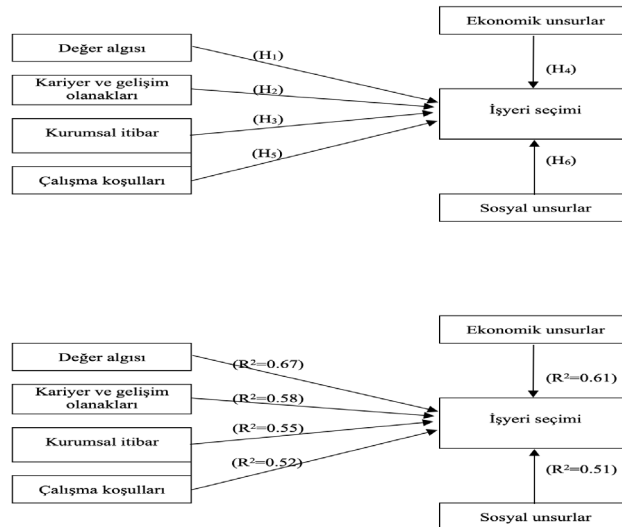
H<sub>2</sub>-İşveren markasının sunduğu “kariyer ve gelişim olanakları” işgörelere işyeri seçimini olumlu etkiler.

H<sub>3</sub>-İşveren markasının yarattığı “kurumsal itibar” işgörelere işyeri seçimini olumlu etkiler.

H<sub>4</sub>-İşveren markasının sunduğu “ekonomik unsurlar” işgörelere işyeri seçimini olumlu etkiler.

H<sub>5</sub>-İşveren markasının sunduğu “çalışma koşulları” işgörelere işyeri seçimini olumlu etkiler.

H<sub>6</sub>-İşveren markasının sunduğu “sosyal unsurlar” işgörelere işyeri seçimini olumlu etkiler.



Şekil 1. Kavramsal Model

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırma Ölçeği**

Araştırmada kullanılan “İşveren Markası Ölçeği” Demir ve Demir (2016), Knox ve Freeman (2006), Maxwell ve Knox (2009), Moroko ve Uncles (2008) ve Roy (2008)’ un çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde değişkenlerin belirlenmesi ve ifade edilmesi için turizm alanındaki akademisyen ve araştırmacılar ile otel yöneticilerinden görüş alınmıştır. İngilizce kaynaklardan elde edilen ifadeler, alanında uzman iki akademisyen tarafından önce İngilizce’den Türkçe’ye ardından farklı iki akademisyen tarafından Türkçe’den İngilizce’ye ve son olarak farklı iki akademisyen tarafından tekrar İngilizce’den Türkçe’ye çevrilerek hazırlanmıştır. Ölçekte işveren markasını açıklayan 48 adet ifade bulunmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 6 adet açık uçlu soru bulunmaktadır.

Ölçeğin ilk uygulamasının bulguları Yaşar ve Demir (2019b) tarafından uluslararası turizm kongresinde sözlü sunum olarak gerçekleştirilmiş ve katılımcıların eleştirileri dikkate alınarak bazı değişkenler revize edilmiştir (Ölçeğin ilk uygulamasında genel güvenilirliği 0.93 ve  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı bir geçerliliğe sahiptir). Ölçek farklı katılımcılara tekrar uygulanarak yayınlanması amacıyla bir dergide hakem değerlendirmesine tabi tutulmuş ve işveren markası-kariyer ilişkisi konusu makale olarak yayınlanmıştır (Ölçeğin ikinci uygulamasında genel güvenilirliği 0.93 ve  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı bir geçerliliğe sahiptir). Hakem eleştirileri ve katkıları dikkate alınarak ikinci revizyon yapılan ölçek Yaşar (2020)’in Yüksek lisans tezi için uygulanmış ve son halini almıştır (ölçeğin üçüncü uygulamasında genel güvenilirliği 0.95 ve  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı bir geçerliliğe sahip). Ölçek dördüncü kez yalnızca Z kuşağına yönelik tekrar uygulanmış ve bulguları bu makalede sunulmuştur (ölçeğin dördüncü uygulamasında genel güvenilirliği 0.96 ve  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı bir geçerliliğe sahip).

#### **3.2. Veri Toplama**

Araştırmanın verileri katılımcılarla yüz yüze görüşme yapılarak toplanmış ve bunun için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla açık uçlu sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise Z kuşağının işyeri seçimini etkileyen işveren markası faktörlerini belirlemek amacıyla 5’li Likert derecelendirmesiyle (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) oluşturulan ifadeler yer almaktadır.

Veriler (dördüncü kez) 2019 Ekim-2020 Ocak döneminde Antalya ve Muğla Bölgelerinde uluslararası ve ulusal otelcilik zincir/gruplarına bağlı otel işletmelerinde çalışmış/halen çalışmakta olan Z kuşağında yer alan toplam 661 kişiden toplanmıştır. Bunlardan 19’u Z kuşağında yer almaması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınanların oranı %97’dir.

#### **3.3. Veri Analizi**

Ölçeğin ilk üç uygulamasında verilerin çözümlemesinde SPSS 22 programından yararlanılırken, bu uygulamada ise LISREL programı tercih edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile çözümlenen verilere geçerlik ve güvenilirlik analizleri ile Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. LISREL programının kullanılmasının temel amacı ölçeğin çok boyutlu olmasıdır. YEM değişkenler arasındaki varsayılan çoklu ilişkileri ortaya çıkaran bir dizi işlemlerdir (Hair, Sarstedt, Ringle ve Gudergan, 2017; Şimşek, 2007). Ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere kurgulanan YEM’de değişkenler ile yapılar arasındaki ilişkiyi belirlemek için ölçüm modeli, bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri belirlemek için yapısal model uygulanır. Diğer bir ifade ile YEM çoklu nedensellik ilişkilerini bir arada ölçmeyi sağlamaktadır (Hair, Tatham, Anderson ve Black, 2006).

#### **3.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcıların tamamı 21-24 yaş aralığında olup %59’u erkek %41’i kadınlardan oluşmaktadır. Toplam katılımcıların %41’i üniversite mezunu, %33’ü halen üniversitede okuyan ve %26’sı lise mezunu olup tamamı son üç yıldır bir otelde çalışmış ya da halen çalışmaya devam etmektedir. Katılımcıların çalıştığı otel işletmelerinin

tamamı zincir otel grubunun bir parçasıdır. Katılımcıların tamamı tam sigortalı, sözleşmeli olarak çalışmakta ve ücret düzeyleri 2550-5250 TL arasındadır.

### 3.5. Geçerlik Ve Güvenirlik Ölçümleri

Değer algısı boyutu: İşveren markası ölçeğinin değer algısı boyutu 5 değişken ile temsil edilmektedir. Bu değişkenler işgörenin kendisini değerli hissetmesine yönelik tutum ve davranışları içermektedir. Değer algısı boyutunun güvenilirlik ve geçerlik analizi sonucunda  $\alpha=,92$  ve  $p=,001$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

Kariyer ve gelişim boyutu: İşgörenlerin kariyer planlaması, kişisel olarak sosyal ve mesleki gelişimi, terfi olanakları gibi değişkenlerin oluşturduğu kariyer ve gelişim boyutunun güvenilirlik ve geçerlik ölçümlerine göre  $\alpha=,91$  ve  $p=,001$  düzeyinde gerçekleşmiş olup işveren markası ölçeğine önemli bir değer yaratmaktadır.

Kurumsal itibar boyutu: Toplam 4 değişken ile açıklanan ve işveren markasının belirleyicilerinden birisi olan kurumsal itibar boyutunda işgörenin işletme ile ilgili algıladığı saygınlık, farklılık, referans kaynağı oluşturma gibi durumlar önemsenmektedir. Kurumsal itibar boyutunun güvenilirlik ve geçerlik analizinde  $\alpha=,89$  ve  $p=,001$  sonuçları ortaya çıkmıştır.

Ekonomik unsurlar boyutu: Ücret ve sosyal güvence değişkenlerinin yer aldığı işveren markası ölçeğinde ekonomik unsurlar boyutuna ilişkin güvenilirlik ve geçerlik analizleri  $\alpha=,91$  ve  $p=,001$  olarak gerçekleşmiştir.

Çalışma koşulları boyutu: Çalışma koşulları boyutu içinde işgörenlerin görev ve sorumlulukları, çalışma düzeni ve saatleri, takım çalışması, ortamın fiziksel ve ergonomik durumuna ilişkin algı ve tutumlar yer almaktadır. Bu boyuta ilişkin güvenilirlik ve geçerlik analizleri  $\alpha=,90$  ve  $p=,001$  düzeyinde oluşmuş ve işveren markası ölçeği için önemlidir.

Sosyal unsurlar boyutu: İşveren markasının sosyal değişkenlerinden oluşan bu boyutun güvenilirlik ve geçerlik analizleri  $\alpha=,85$  ve  $p=,001$  düzeyindedir. İşgörenlerin sosyal etkinliklere katılımı, sorumluluk projeleri içinde yer almaları, işletmeyi temsil görevi gibi motivasyonel değişkenler işveren markasının oluşmasına değer kattığını ortaya koymaktadır.

## 4. BULGULAR

Araştırmada Tablo 1’de yer aldığı gibi bağımsız değişkenlerin olduğu 6 boyut ve bağımlı değişkenlerden oluşan 1 boyut olmak üzere toplam 7 boyutun olduğu görülmektedir. “Değer algısı” ile “İşyeri Seçimi” arasında pozitif ve doğrusal yönlü, anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $r = .79$ ;  $p < .01$ ). İşgörenin işyerinde mutlu olmasına yönelik algıladığı olumlu tutum, kendisine güven duyulması, fikirlerine önem verilmesi, saygı duyulması ve ihtiyacı olduğunda işveren tarafından gerekli desteğin sağlanmasının işveren markasının yaratılmasında güçlü bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Güçlü işveren markasının ise işgörenlerin işyeri seçimi ile doğrudan ilişkisi olduğu söylenebilir.

**Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları**

| Değişkenler                     | DS | $\alpha$ | Ort. | SS   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7 |
|---------------------------------|----|----------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1-Değer algısı                  | 5  | 0.92     | 4.41 | 0.98 | 1      |        |        |        |        |        |   |
| 2-Kariyer ve gelişim olanakları | 5  | 0.91     | 4.28 | 1.07 | 0.78** | 1      |        |        |        |        |   |
| 3-Kurumsal itibar               | 4  | 0.89     | 4.22 | 1.12 | 0.61** | 0.53** | 1      |        |        |        |   |
| 4-Ekonomik unsurlar             | 3  | 0.91     | 4.17 | 1.14 | 0.67** | 0.57** | 0.51** | 1      |        |        |   |
| 5-Çalışma koşulları             | 4  | 0.90     | 4.09 | 1.19 | 0.68** | 0.59** | 0.51** | 0.47** | 1      |        |   |
| 6-Sosyal unsurlar               | 3  | 0.85     | 3.96 | 1.23 | 0.66** | 0.42** | 0.30** | 0.22*  | 0.28*  | 1      |   |
| 7-İşyeri seçimi                 | 3  | 0.9      | 4.45 | 0.91 | 0.79** | 0.67** | 0.64** | 0.71** | 0.60** | 0.55** | 1 |

N=642, Pearson korelasyon (2 yönlü), \* $p<0.05$  \*\* $p<0.01$  DS: Değişken sayısı, SS: Standart Sapma



İşveren tarafından sağlanan kariyer ve gelişim olanakları işgörenler tarafından önemsenmektedir. Korelasyon analizinde “Kariyer ve gelişim olanakları” ile “İşyeri Seçimi” arasında ortaya çıkan pozitif, doğrusal yönlü ve anlamlı ilişki bunu açıkça bir şekilde göstermiştir ( $r = .67$ ;  $p < 0.01$ ). Bu ilişkinin güçlü olmasının göstergeleri ise işgörenlerin sosyal ve mesleki gelişimleri için fırsat yaratılması, oryantasyon programları, adil değerlendirme ve terfi olanakları ve kişisel kariyer planlamasına yönelik olumlu algıları ve buna karşı oluşan tutum ve davranışlarının da olumlu olmasıdır.

İşveren markasının oluşmasında kurumsal itibarın önemli olduğu bir gerçektir. İşgörenin çalıştığı işletme ile gurur duyması örgütsel bağlılığının da bir göstergesidir. Kariyeri için çalıştığı işletmeyi önemli bir referans olarak görmesi ve bu durumda kendisini ayrıcalıklı hissetmesi kurumsal itibarın bir sonucu olarak görülmektedir. “Kurumsal itibar” ile “İşyeri Seçimi” arasındaki ilişkinin varlığı önemli düzeyde ve anlamlı olarak gerçekleşmiş ( $r = .64$ ;  $p < 0.01$ ), ayrıca ilişkinin pozitif ve doğrusal yönlü olması da bu açıklamayı desteklemektedir.

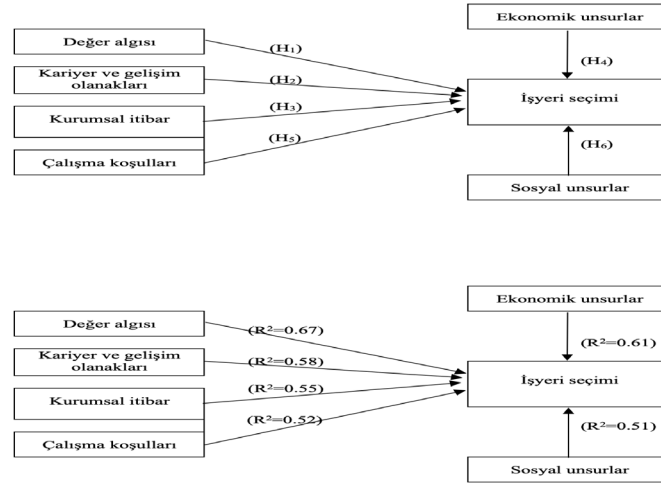
“Ekonomik unsurlar” ile “İşyeri Seçimi” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin ( $r = .71$ ;  $p < 0.01$ ) olması, işveren markasında sosyal ve psikolojik unsurlar kadar ekonomik unsurların da önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İşgörenlerin ücret ve diğer gelirleri ile sosyal güvencenin sağlandığı işyeri olarak işveren marka değeri yüksek işletmeleri görmesi bu ilişkiyi daha anlamlı hale getirmektedir. Bu durum hem işveren markasının yaratılmasında önemli bir unsur, hem de işgörenlerin işyeri seçiminde ekonomik unsurları da önemsendiğinin bir göstergesidir.

Turizm sektöründe çalışma koşulları işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Özellikle otellerin çalışma koşullarına ilişkin yapmış olduğu iyileştirmeler işgörenlerin işyeri seçimindeki tercihlerini etkileyebilmektedir. Korelasyon analizi sonuçları “Çalışma koşulları” ile “İşyeri Seçimi” arasında önemli düzeyde, pozitif ve doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $r = .60$ ;  $p < 0.01$ ). İşgörenlerin işyerinde görev ve sorumlulukların belirgin, çalışma saatlerinin düzenli ve takım ruhunun yerleşmiş olmasına ve fiziksel ve ergonomik açıdan uygun çalışma alanlarının yaratılmasına yönelik algılarının tutum ve davranışlarına olumlu yansımaları bu iki boyut arasındaki ilişkiyi anlamlı hale getirmektedir.

Korelasyon analizinde belirlenen bir başka ilişki ise “Sosyal unsurlar” ile “İşyeri Seçimi” arasındadır. İşgörenlerin işletme tarafından çeşitli sosyal etkinliklere katılımının sağlanması, teşvik edilmesi ya da temsil görevi verilmesine yönelik oluşan algıları sosyal unsurlar olarak işveren markası ile ilişkisini anlamlı kılmaktadır. Bu ilişkinin pozitif ve doğrusal yönlü olması da önemli bir bulgudur ( $r = .55$ ;  $p < 0.01$ ).

**Tablo 2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Ölçüm Değerleri**

| Hipotezler                                    |           |                         | Standardize değerler |             | t          | R <sup>2</sup> | Sonuç      |            |             |
|---|-----------|-------------------------|----------------------|-------------|------------|----------------|------------|------------|-------------|
| Bağımsız değişkenler                          |           | Bağımlı değişken        |                      |             |            |                |            |            |             |
| H <sub>1</sub> -Değer algısı                  | →         | İşyeri seçimi           | 0.66                 |             | 7.78       | 0.67           | Kabul      |            |             |
| H <sub>2</sub> -Kariyer ve gelişim olanakları | →         | İşyeri seçimi           | 0.59                 |             | 6.21       | 0.58           | Kabul      |            |             |
| H <sub>3</sub> -Kurumsal itibar               | →         | İşyeri seçimi           | 0.54                 |             | 5.86       | 0.55           | Kabul      |            |             |
| H <sub>4</sub> -Ekonomik unsurlar             | →         | İşyeri seçimi           | 0.63                 |             | 6.92       | 0.61           | Kabul      |            |             |
| H <sub>5</sub> -Çalışma koşulları             | →         | İşyeri seçimi           | 0.49                 |             | 5.47       | 0.52           | Kabul      |            |             |
| H <sub>6</sub> -Sosyal unsurlar               | →         | İşyeri seçimi           | 0.46                 |             | 4.83       | 0.51           | Kabul      |            |             |
| <i>Uyum indeksi ölçüm değerleri</i>           |           |                         |                      |             |            |                |            |            |             |
| <i>X<sup>2</sup></i>                          | <i>df</i> | <i>X<sup>2</sup>/df</i> | <i>RMSEA</i>         | <i>SRMR</i> | <i>GFI</i> | <i>AGFI</i>    | <i>CFI</i> | <i>IFI</i> | <i>NNFI</i> |
| 669.34  | 337       | 1.98                    | 0.68                 | 0.079       | 0.90       | 0.91           | 0.90       | 0.92       | 0.91        |



**Şekil 2. Araştırma Modeli**

Analiz sonuçları bağımsız tüm faktörlerin güvenilirliklerinin 0.85'in üzerinde ve  $p < 0.01$  düzeyinde gerçekleştiğini göstermektedir. Aynı şekilde tüm faktörler için  $R^2 > 0,50$  olarak gerçekleşmesi yapısal model açısından oldukça önemli bulgular olarak görülmektedir. Bu durum ölçme modelinin ilk aşamada uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 2'de yer alan uyum ölçütleri ve değerleri hipotezlerin ölçülmesi açısından önemlidir ( $X^2/df < 2$ ;  $RMSEA \leq 0.10$  ve uyum ölçütleri: GFI, AGFI, CFI, IFI, NNFI  $\geq 0.90$ ). Analiz sonuçlarının geçerliği ve güvenilirliğinin sağlanması uyum endeksi değerlerinin de kabul edilebilir düzeyde olması gerekir (Byrne, 1998; Hu ve Bentler, 1999; Tabachnick ve Fidell, 2007).

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Z kuşağının işgören olarak en fazla bulunduğu yerlerden birisi de otel işletmeleridir (Eurostat, 2018; WTO and ILO, 2014). Hem turizm sektörünün istihdam yapısı hem de genç kuşağın tercih etmesi nedeniyle işveren-işgören ilişkileri turizm sektörü içerisinde daha dinamikdir. Z kuşağındaki işgörenler kariyerlerinin başında gerek duyduğu gelişim olanaklarını otel işletmelerinde daha kolay bulabilmektedir. Özellikle beklentilerinin karşılandığını gören ve mesleki deneyimini sağlayan işgörenler kariyer planlamasına daha avantajlı başlayabilmektedir.

İşveren markası Z kuşağının işyeri seçiminde önemli bir yere sahiptir. Zira Z kuşağı daha çok araştıran ve sorgulayan, sonuçları karşılaştırarak karar verebilen, teknolojik olanaklarla desteklenmiş bir dönemde yetişmiştir. Bu nedenle beklentilerini karşılayacak en uygun işyerinin seçiminde daha rasyonel düşünebilmektedir. İşyerine mutlu olması kadar kendisine güvenilmesi, önem verilmesi, saygı duyulması gibi değer algısı Z kuşağının işyeri seçimini etkilediği araştırma sonuçlarında olduğu gibi literatürdeki benzer çalışmalarla da desteklenmektedir (Bejtkovský, 2016; Schroth, 2019; Yaşar ve Demir, 2019a; 2019b). İşletmede işgörenlerin kendilerine yönelik değer algı düzeyinin yüksekliği işveren markasının önemli göstergesidir. Doğal olarak Z kuşağının değer algı düzeyini yüksek bulduğu işyerinin tercih etmesi kariyer planlaması açısından da önemli bir etkidir.

İşveren markasının bir unsuru olarak görülen kariyer ve gelişim olanakları Z kuşağı için ayrı bir öneme sahiptir. Yaş itibarıyla kariyerinin başında olan Z kuşağındakiler mesleki gelişim olanaklarını en iyi şekilde değerlendirerek güçlü bir kariyere sahip olmayı hedeflemektedir. Öyle ki Z kuşağı işten çekinmez ve işyerine yönelik önceden tanımlanmış bir dizi bilgi ve düşünceye sahiptir (Cseh-Papp, Varga, Szabo, Szira ve Hajós 2017; Desai ve Lele, 2017). Bu verileri kullanarak işyeri seçiminde kariyer ve gelişim olanaklarını iyi değerlendiren işgörenlerin işveren markası değerinin yükselmesine de katkı sağlaması mümkündür. Çünkü kazan-kazan ilkesine göre hem işveren hem de işgörenler birbirine katkı sağlayarak önemli kazanımlar elde edecektir. Özellikle işveren markasının yarattığı eşit ve adaletli terfi ve kadrolamanın Z kuşağına getireceği güven işletme imajı açısından da olumlu etki yapacaktır.

Güçlü ve çekici bir kariyere sahip olmak isteyen Z kuşağındaki işgörenler için işveren markasına sahip işletmeler iyi bir referans özelliğine sahiptir. Bu araştırma sonucunda ulaşılan bulguların ortaya koyduğu kurumsal itibar

unsurları işgörenlerin kariyerleri için sadece bir marka ismi değildir. Aynı zamanda nitelikli, mesleki ve teknik açıdan donanımlı bir işgörenin olduğunun göstergesi olarak kabul edilir. Çünkü işveren markasına sahip işletmeleri tercih etmek işgören açısından önemli olabilir ancak işletmenin de öncelikle o işgöreni tercih etmesi gerekir. Dolayısıyla işveren marka değeri yüksek işletmeler işgören seçiminde belirli işlem ve ölçütlere göre karar vermektedir. Goessling (2017) göre işveren marka değeri yüksek işletmeler gelişme ve öğrenme potansiyeli yüksek işgörenleri seçer. Kurumsal itibarın güçlü bir referansa sahip Z kuşağı işgörenleri diğerlerine göre kendilerini ayrıcalıklı hissedecektir. Bir başka bakış açısından bunu; “işveren markasının yarattığı nitelikli işgören” olarak açıklamak mümkündür.

Çalışma yaşamında işgörelere sunulan ekonomik unsurlar işyeri seçimini etkileyen faktörlerden birisidir (Demir, 2011). Özellikle kariyer başlangıcında olan işgörenlerin mesleki ve teknik açıdan gelişmelerini sağlayabilmek ve sosyal yaşam kalitesine sahip olabilmek için ekonomik unsurların tatmin edici düzeyde olmasını beklemesi doğal bir durumdur. Z kuşağındaki işgörenlerin çalışma yaşamında işletmelerin sunduğu maaş, prim ve diğer nakdi ödemeleri, sosyal güvenlik ödemeleri, tüm ödemelerin düzenli yapılıp yapılmadığı, işgörelere yapılan ödemeler-emek değeri dengesi gibi konuları günümüz iletişim ve teknolojik araçlarla daha kolaydır. Z kuşağı farklı işletmelerde işgörelere yapılan finansal destek ve olanakları karşılaştırma yaparak (Benraiss-Noailles ve Viot, 2020; Koulopoulos ve Keldsen, 2016) işyeri seçimini daha bilinçli yapabilmektedir. Turizm sektöründe işveren markasına sahip işletmelerin sahip olduğu kurumsal imaj, sektörel işgücü istihdam politikaları, uygulamaları ve aday işgörenlerin algısı Z kuşağının işveren markasına sahip işletmeleri tercih etmesine neden olmaktadır.

Günümüzde otel işletmelerinde çalışma koşullarının daha iyileştirildiği bir gerçektir. İşgörenlerin iş çıktılarında etkin bir katkı sağlaması için yalnızca ekonomik unsurlar tek başına yeterli değildir. İşgörenlerin bir birey olarak sosyal yaşamının olduğu, çalışma ve sosyal yaşam dengesini kurması hem kendi performansı hem de işletme performansını olumlu etkileyecektir. Z kuşağının işyerindeki görev ve sorumluluğunun belirli olması, çalışma saatlerinin düzenli olması ve çalışma alanının fiziksel ve ergonomik açıdan uygun olması daha verimli ve üretken olmasına, işyerindeki mutluluğunun sosyal yaşamına yansımaya etki edebilmektedir (Bencsik, Horváth-Csikós ve Juhász, 2016; Csiszárík-Kocsír ve Garia-Fodor, 2018). İşveren markasının yarattığı bu unsurlara işyerindeki takım çalışmasının varlığı da eklendiğinde Z kuşağının işyeri seçiminde çalışma koşullarının önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür.

Z kuşağının işyeri seçiminde önemseydiği sosyal unsurlar (Walmsley, Cripps ve Hine, 2020) kimi zaman sosyal sorumluluk projeleri kimi zaman çeşitli etkinliklerde işletmeyi temsil etme şeklinde ortaya çıkan uygulamalardır. Sosyal sorumluluk unsurlarının işgörenlerin motivasyonu ve örgütsel bağlılıklarındaki olumlu etkisi (Goh ve Lee, 2018; Iorgulescu, 2016) Z kuşağının işletmeye çekilmesinde önemli bir etken olarak değerlendirilebilir. İşveren marka değeri yüksek işletmelerin işgörelere sosyal unsurları daha kolay sunabilmesi, bu işletmeler açısından işgücü piyasasında rekabet avantajı yaratarak Z kuşağındaki daha nitelikli işgörenlerin teminini de kolaylaştırabilir.

Turizm sektöründe nitelikli işgören sayısına olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Diğer yandan genç kuşağın içinde bulunduğu Z kuşağı daha donanımlı ve güçlü olanaklara sahip olarak yetişmekte, daha bilinçli ve seçici karar verebilmek için araştırma ve sorgulama yapabilmektedir. Özellikle artan rekabette avantajı elde etmek isteyen otel işletmelerinin güçlü bir işveren markası oluşturarak Z kuşağına yönelik istihdam çalışması sektörel ve ülke çıkarları açısından oldukça önemlidir. İşveren markasıyla nitelikli bireylere ulaşmak günümüz koşullarında daha kolaydır. Özellikle Z kuşağına yönelik istihdam programlarının uygulanarak onların işletmeye çekilmesi örgüt içi motivasyonu artırırken daha mutlu ve iş tatmini elde eden işgörenlerin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bu durum aynı zamana işletmede işgücü devir hızının azalmasına da neden olabilmektedir. Diğer yandan işletme itibarının artması daha fazla tanınırlığa ulaşması insan kaynakları açısından olduğu kadar tüketiciler açısından da olumlu etki ve sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

### **5.1. Literatüre Katkısı**

Literatürde işveren markası konusunda yapılan çalışmalar genellikle müşteriler açısından çekicilik yaratabilen değerler üzerine yapılmış ve satış-pazarlama kapsamında gerçekleştirilmiştir. Potansiyel ve işletmedeki mevcut işgörenlerin işyeri seçimi üzerinde işveren markasının etkisine yönelik çalışmalar ise daha sınırlıdır. Bu durum turizm sektöründeki işletmeler ve işgörenler açısından daha dar bir sınırlılık oluşturmaktadır. Diğer yandan otel

işletmelerinde Z kuşağındaki işgörenlerin işyeri seçiminde işveren markasının etkisine yönelik doğrudan bir araştırmaya ulaşılmamış olup en yakın tek benzer çalışma (Goh ve Okumuş, 2020) 2020 yılında yayınlanmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde araştırmanın özgün bir çalışma olarak literatüre önemli bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

## **5.2. Uygulamaya Katkısı**

Otel işletmelerinde işgörenler rekabette fark yaratan önemli bir unsurdur. Özellikle genç ve dinamik işgörenlerin yoğun bir şekilde istidam edildiği otellerde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kilit rol oynayan işgörenlerinde yaratıcı ve niteliklerinin yüksek olması gerekir. Ancak turizm işgücü piyasasındaki ekonomik ve sosyal göstergeler nitelikli işgörenlerin istihdamını zorlaştırmaktadır. Bu zorluğu aşabilenlerin çoğunlukla marka değeri yüksek otel işletmeleri olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla daha nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilmesi ve mevcut nitelikli işgörenlerin işletmede tutulmasında işveren markasının önemli etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Z kuşağındaki yetenekli ve yaratıcı adaylara nasıl ulaşılacağı ve onların işletmeye nasıl çekilebileceği kadar mevcut işgörenlerin de işletmede tutulması önemlidir. Otel işletmelerinin Z kuşağındaki işgörenlerle rekabette önemli bir avantaj elde edebileceği kabul edilirken, bu kuşaktakilerin ancak işveren marka değeri yüksek işletmeleri tercih edeceği de unutulmamalıdır. Bu nedenle işveren markasının yaratılmasının otel işletmelerine yalnızca müşteri açısından değil aynı zamanda değer katabilecek işgörenler açısından çekicilik unsuru oluşturduğu düşünülmektedir. Z kuşağındaki işgörenlerin işveren markasının hangi boyutunu daha fazla önemseyeceği, bu boyutların etki düzeyi ve sonuçlarının otel işletmeleri açısından değerlendirilebileceği öngörülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Adler, H. & Ghiselli, R. (2015). The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers, *Journal of Management and Strategy*, 6(1): 1-9.
- Akat, İ. (1999). İşletme Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal Of Brand Management*, 4 (3), 185-206.
- Anca, C., E. & Roderick, B. (2007). "The Influence Of Brand Image And Company Reputation Where Manufacturers Market To Small Firms: A Customer Value Perspective", *Industrial Marketing Journal*, No: 36, 135-137.
- App, S., Merk, J. & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 23 (3), 262-278.
- Ballou, B., Godwin, N. H., & Shortridge, R. T. (2003). Firm Value And Employee Attitudes On Workplace Quality. *Accounting Horizons*, 17(4), 329-341.
- Baloğlu, Z. (2016). İşletmelerde Kurumsal Kimlik Yönetimi: Adana İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerindeki Çalışanlar Üzerine Bir İnceleme" (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Bayrak, S. (2001). Ahlak Ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul, Beta Yayınları.
- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105-123.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2020). Employer Brand Equity Effects On Employees Well-Being And Loyalty. *Journal Of Business Research*. 10.1016/J.Jbusres.2020.02.002
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 5(19), 218-218.
- Budhwar, P., & Fadzil, K. (2000). Globalization, Economic Crisis And Employment Practices: Lessons From A Large Malaysian Islamic Institution. *Asia Pacific Business Review*, 7(1), 171-198.
- Byrne, B.M. (1998). Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Connerley, M. L., Arvey, R. D., Gilliland, S. W., Mael, F. A., Paetzold, R. L., & Sackett, P. R. (2001). Selection In The Workplace: Whose Rights Prevail?. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 13(1), 1-13.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences In Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal Of Business And Psychology*, 27(4), 375-394.
- Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., & Hajós, L. (2017). The Appearance Of A New Generation On The Labour Market. *Annals Of The Faculty Of Engineering Hunedoara*, 15(1), 123-130.
- Csiszárík-Kocsír, Á., & Garia-Fodor, M. (2018). Motivation Analysing And Preference System Of Choosing A Workplace As Segmentation Criteria Based On A Country Wide Research Result Focus On Generation Of Z. *Online Journal Modelling The New Europe*, (27), 67-85.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Academic Review*, 11(3), 453-464.
- Demir, M. & Demir, Ş.Ş. (2016). "Akademik Beklenti Akademik Memnuniyet Ve Kariyer Planlaması İlişkisi Turizm Lisans Öğrencileri Örneği". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(1), 46-59.
- Demir, M., Günaydın, Y. & Demir, Ş. Ş. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Türkiye’de Turizm Üzerindeki Öncülleri, Etkileri Ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi1. *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 6(1), 80-107.
- Demir, Ş. Ş. (2010). Çekici Faktörlerin Destinasyon Seçimine Etkisi: Dalyan Örneği. *Ege Academic Review*, 10(3), 1041-1054.
- Demir, Ş.Ş. & Tür, E. (2019). Otel Logosu Ne Söyler? Tüketiciler Ne Algılar? *Journal Of Tourism Theory And Research*, 5(1), 51-64.
- Desai, S. P., & Lele, V. (2017). Correlating İnternet, Social Networks And Workplace—A Case Of Generation Z Students. *Journal Of Commerce And Management Thought*, 8(4), 802-815.
- Diaconu, M., & Dutu, A. (2020). Employees’behavior Within Labor Market: Generation Z Vs. Generation Y. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 20(1), 113-119.
- Doorley, J. & Garcia, H., F. (2007). Reputation Management The Key To Successful Public Relations And Corporate Communications, Routledge, New York.
- Dowling, G. (2001). Creating Corporate Reputations: Identity, Image, And Performance, Oxford University Press, New York.
- Eurostat (2018). Tourism industries -Employment. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_industries\\_-\\_employment&oldid=445425#The\\_tourism\\_industries\\_employ\\_over\\_13\\_million\\_people\\_in\\_the\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment&oldid=445425#The_tourism_industries_employ_over_13_million_people_in_the_EU) (Erişim Tarihi: 22.09.2020).
- Gehrels, S. (2019). Introducing Employer Branding: Potential for the Hospitality and Tourism Industry. In *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. Emerald Publishing Limited.
- Gehrels, S., Wiene, N., & Mendes, J. (2016). Comparing Hotels’ Employer Brand Effectiveness Through Social Media And Websites. *Research In Hospitality Management*, 6(2), 163-170.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer Branding And its Influence On Employee Retention: A Literature Review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
- Goessling, M. (2017). Attraction And Retention Of Generations X, Y And Z İn The Workplace. Integrated Studies. 66. <https://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/66>
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A Workforce To Be Reckoned With: The Emerging Pivotal Generation Z Hospitality Workforce. *International Journal Of Hospitality Management*, 73, 20-28
- Goh, E., & Okumuş, F. (2020). Avoiding The Hospitality Workforce Bubble: Strategies To Attract And Retain Generation Z Talent İn The Hospitality Workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Graafland, J. & Smid, H. (2004). Reputation, Corporate Social Responsibility And Market Regulation, *Tijdschrift Voor Economie En Management*. Xlix, 271-308.

- Grieg-Gran, M. (2002). Financial Incentives For Improved Sustainability Performance: The Business Case And The Sustainability Dividend, Mining, Minerals And Sustainable Development, April 2002 No. 47, Ss. 1-49.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hair, J.F., Tatham, R.L., Anderson, R.E. & Black, W. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*, İstanbul, Mediacat Yayınları.
- Karadeniz, M. (2010). *Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Rolü Ve Önemi*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Kavlakoglu, M., E. (2018). *Şirketlerin İşveren Markası Uygulamaları: Bankaların Sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi)*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Knox, S. & Freeman, C., (2006). Measuring And Managing Employer Brand Image In The Service Industry. *Journal Of Marketing Management*, 22, 695-716.
- Koulopoulos, T., & Keldsen, D. (2016). *Gen Z effect: The Six Forces Shaping The Future Of Business*. Routledge.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials’(lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image And Employer Branding: What We Know And What We Need To Know. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 3, 407-440
- Liu, Y., & Lin, H. (2018). Opportunities, Strengths and Measures for China’s Hotel Brands to Go Global in the Context of “The Belt and Road”. In *3rd International Symposium on Asian B&R Conference on International Business Cooperation (ISBCD 2018)*. Atlantis Press.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational Differences In The Workplace: A Review Of The Evidence And Directions For Future Research. *Journal Of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.
- Maxwell, R. & Knox, S., (2009). Motivating Employees To “Live The Brand”: A Comparative Case Study Of Employer Brand Attractiveness Within The Fir. *Journal Of Marketing Management*. C.25. S.9-10: 893-907.
- McCordle, M. (2006). *New Generations At Work: Attracting, Recruiting, Retaining And Training Generation Y. The ABC Of XYZ*. Sidney, Australia: Mccordle Research
- McCordle, M. & Wolfinger, E. (2009). *The ABC Of XYZ: Understanding The Global Generations*. The ABC Of XYZ. Sidney, Australia, UNSW Press.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants Of The Corporate Identity Construct: A Review Of The Literature. *Journal Of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Moroko, L. & Uncles, M. (2008). Characteristics Of Successful Employer Brand, *Brand Management*, Cilt.16, Sayı.3, (160-175).
- Nadda, V., Rafiq, Z., & Tyagi, P. (2017). Effectiveness And Challenges Of Recruitment Process Outsourcing (RPO) In The Indian Hotel Sector. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 7(2), 218-236.
- Nam, S. (2018). *Assessing The Impacts Of Foreign Direct Investment (FDI) On Local Skills Development: The Hotel Industry In Siem Reap, Cambodia* (Doctoral Dissertation, Auckland University Of Technology).
- Ognjanović, J. (2020). Employer Brand And Workforce Performance In Hotel Companies. *Hotel And Tourism Management*, 8(2), 65-78.
- Rose, C. & Thomsen, S. (2004). The Impact Of Corporate Reputation Performance: Some Danish Evidenc, *European Management Journal*, 22 (2), 201–210.
- Roy, S. K. (2008). Identifying The Dimensions Of Attractiveness Of An Employer Brand In The Indian Context”. *South Asian Journal Of Management*, 15(4).

- Ruiz, B., García, J.A. & Revilla, A.J. (2016). "Antecedents And Consequences Of Bank Reputation: A Comparison Of The United Kingdom And Spain", *International Marketing Review*, 33 (6), 781-805.
- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2):828. <https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Scheuerlein, K. (2019). *Recruitment and Retention of Generation Z in the Workplace* (Doctoral dissertation) The College of St. Scholastica, United States.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Sekiguchi, T. (2004). A Preliminary Investigation Of The Cognitive Process Of Japanese Undergraduate Job Seekers, *Osaka Keidai Ronshu*, 55 (3), 123-136.
- Solnet, D., Baum, T., Robinson, R. N., & Lockstone-Binney, L. (2016). What About The Workers? Roles And Skills For Employees In Hotels Of The Future. *Journal Of Vacation Marketing*, 22(3), 212-226
- Starecek, A., Koltnerova, K., Babelova, Z. G., Caganova, D., Lovasikova, S. & Ivic, M. (2019). Value Orientations of Generation Z and Their Performance in Education Process. In *2019 17th International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA)* (pp. 739-744). IEEE.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş:(Temel İlkeler Ve LISREL Uygulamaları)*. Ekinoks.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th Edition), New York: Allyn and Bacon.
- Uzun, H. & Demir, Ş.Ş. (2019). Marka Kent Isparta Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 171-186.
- Verčič, A. T. & Čorić, D. S. (2018). The Relationship Between Reputation, Employer Branding And Corporate Social Responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452
- Walmsley, A., Cripps, K. & Hine, C. (2020). Generation Z And Hospitality Careers. *Hospitality & Society*. 10(2), 173-195.
- WTO and ILO-World Tourism Organization and International Labour Organization- (2014), *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*, UNWTO, Madrid.
- Yaşar, E. (2020). İşyeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği, (Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yaşar, E. & Demir, M. (2019b) İşveren Markasını Oluşturan Kariyer Değişkenlerinin Bireylerin Kariyer Planlamasına Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *The Third International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability (Futourism 2019)*, 3(1), 518-523
- Yaşar, E. & Demir, M. (2019a). İşgörenlerin Kariyer Planlamasında İşveren Markasının Rolü: Otel İşletmeleri Örneği. *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 5(4), 502-514.
- Yüce, N. (2018). Enerji Sektöründe Halkla İlişkiler Faaliyetleri Ve Dağıtım Şirketlerinin Kurumsal Kimlik Çalışmalarına Etkileri, (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zyglidopoulos S. C. (2005). The Impact of Downsizing on Corporate Reputation, *British Journal of Management*, 16 (3), 11-25.

#### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).
4. Bu makale için etik kurul izni gerekmemektedir (Ethics committee permission is not required for this article).