

# İŞVEREN MARKASI ALGISI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: BİNGÖL İLİNDE TURİZM YATIRIM VE TURİZM İŞLETME BELGELİ OTELLER ÖRNEĞİ

Burcu BATGA YURTSEVER<sup>1</sup>

Didem UZUN<sup>2</sup>

**Atıf:** Batga Yurtsever, B. ve Uzun, D. (2023). İşveren markası algısı üzerine nitel bir araştırma: Bingöl ilinde turizm yatırım ve turizm işletme belgeli oteller örneği. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 114-133. doi:10.17218/hititsbd.1243795

**Özet:** Bu çalışmanın temel amacı sosyal, ekonomik, gelişim, fayda ve uygulama değerlerinin toplamından oluşan işveren markası hakkında otel çalışanlarının görüş ve algılarını belirlemektir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak yüz yüze görüşme tekniği kullanılmış ve Bingöl ilinde turizm yatırım ve işletme belgeli otellerde çalışanlar ile yapılan görüşmeler sonucunda veriler toplanmıştır. Bu kapsamda Bingöl ilinde yer alan üç oteldeki çalışanlar arasından tesadüfi örneklem yoluyla 13 katılımcı ile görüşmeler yapılmıştır. Tüm görüşmeler araştırmaya katılan çalışanların izniyle kaydedilmiş ve daha sonra kayıtlar incelenerek çalışanlardan elde edilen veriler betimsel analizden yararlanılarak yorumlanmıştır. Görüşmeler 2022 yılı Ekim ve Kasım aylarında yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların işveren markası algısının şekillenmesinde otel işletmesinin çalışanlara sunmuş olduğu sosyal değer boyutunun tüm unsurlarının, ekonomik değer boyutunun ücret-maaş olanakları unsurunun ve ilgi değeri boyutunun yenilikçi ve yaratıcılık unsurunun etkili olduğu görülmüştür. Bu araştırmadan elde edilen verilere göre eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamına sahip olmak, iş arkadaşları, yönetici ve amirlerle iyi ilişkilere sahip olmak, ücret olanaklarının iyi olması, yenilikçi ve yaratıcı bir işletme olmakla birlikte yenilikçi fikirlere önem vermek işveren markalaşmasında önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Marka, İşveren Markası, İşveren Çekiciliği, Oteller

## ***A Qualitative Research on Perception of Employer Brand: A Case of Tourism Investment and Tourism Management Certified Hotels in Bingöl***

**Citation:** Batga Yurtsever, B. and Uzun, D. (2023). A qualitative research on perception of employer brand: a case of tourism investment and tourism management certified hotels in Bingöl. *Hitit Journal of Social Sciences*, 16(1), 114-133. doi:10.17218/hititsbd.1243795

**Abstract:** The main purpose of this study is to determine the views and perceptions of hotel employees about the employer brand, which is the sum of social, economic, development, benefit and interest values. Face-to-face interview technique was used as a data collection technique in the research and data were collected as a result of interviews with the employees of hotels with tourism investment and operation certificates in Bingöl province. In this context, interviews were conducted with 13 participants through random sampling among the employees in three hotels in the province of Bingöl. All interviews were recorded with the permission of the employees participating in the research, and then the records were

### **Araştırma Makalesi / Research Article**

<sup>1</sup>Öğr. Gör. Dr., Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO., Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, [bbatga@bingol.edu.tr](mailto:bbatga@bingol.edu.tr) | <http://orcid.org/0000-0002-7170-5054> | <https://ror.org/03hx84x94>  
Dr., Bingöl University, Social Sciences Vocational School, Department of Office Services and Secreterial, [bbatga@bingol.edu.tr](mailto:bbatga@bingol.edu.tr) | <http://orcid.org/0000-0002-7170-5054> | <https://ror.org/03hx84x94>

<sup>2</sup>Sorumlu Yazar, Öğr. Gör., Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Seyahat, Turizm ve Eğlence Hizmetler Bölümü, [didemuzun@bingol.edu.tr](mailto:didemuzun@bingol.edu.tr) | <http://orcid.org/0000-0001-6997-5867> | <https://ror.org/03hx84x94>  
Corresponding Author, Lecturer, Bingöl University, Social Sciences Vocational School, Department of Travel, Tourism and Entertainment, [didemuzun@bingol.edu.tr](mailto:didemuzun@bingol.edu.tr) | <http://orcid.org/0000-0001-6997-5867> | <https://ror.org/03hx84x94>

---

examined and the data obtained from the employees were interpreted using descriptive analysis. The interviews were held in October and November 2022. According to the results obtained, it has been seen that all the elements of the social value dimension offered by the hotel business to the employees, the wagesalary opportunities element of the economic value dimension and the innovative and creativity element of the interest value dimension are effective in shaping the employer brand perception of the employees. According to the data obtained from this research, it is important to have a fun and happy working environment, to have good relations with colleagues, managers and supervisors, to have good wage opportunities, to be an innovative and creative business, and to give importance to innovative ideas in employer branding.

**Keywords:** *Brand, Employer Brand, Employer Attractiveness, Hotels*

## 1. GİRİŞ

Her işletmenin malları, hizmetleri, liderleri, ekip üyeleri, geçmişi ve daha fazlası hakkındaki düşüncelerden oluşan bir imajı ve itibarı bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin itibarı, reklamlarını gören, mallarını kullanan ve başkalarıyla işletme hakkında konuşan insanlarda duygusal, içgüdüsel, entelektüel belirli bir algıya ilham vermenin ötesine geçmektedir. Bu itibar işletmelerin sattığı mallardan çok daha fazlasını ifade eden ve sinerjik bir güç olarak işletme markası olarak bilinmektedir. Ancak işletmenin, işveren olarak nasıl görüldüğüyle ilgili, birincil markasıyla da bağlantılı ikinci bir markası daha bulunmaktadır. Bu marka işveren markası olarak tanımlanmakta, mevcut ve potansiyel işletme çalışanlarının zihinlerinde yer edinmektedir (Lybrand, 2018).

Günümüzün giderek daha rekabetçi hale gelen iş piyasasında, olumlu bir işveren markası kritik öneme sahiptir. İşletmeler iş piyasasında rekabetçi üstünlük elde etmek için yetenekli, liderliğe bağlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nitelikteki çalışanları bulmanın en iyi yolu, şirketin çalışmak için harika bir yer olduğu izlenimini vermektir. İşletme tarafından sunulan maaş ve yan hak paketlerinden terfi fırsatlarına, mutlu olarak geçirilen mesai saatlerine, bir kuruluşun kültürüne ve çalışanlarına yönelik muameleye kadar her şey, mevcut ve potansiyel işgörenler üzerinde oluşturulmaya çalışılan izlenimi büyük ölçüde etkilemektedir. Özellikle otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde işveren markalaması daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü hizmetin sunulması esnasında çalışanlar müşteri memnuniyeti açısından önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlarda olumlu işveren markası algılamasının müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ciddi bir etkisi vardır. Özellikle konukların memnuniyetinin büyük ölçüde hizmetin kalitesine bağlı olduğu turizm ve konaklama sektöründe işveren markası daha önemli bir hale gelmektedir (Bitner, 1990; Matilla ve diğerleri, 2002; Lybrand, 2018). İşveren markası, bir işletmenin kim olduğuna ve işletmeyi neyin özel kıldığına dair dışa dönük mesajını ifade etmektedir. İşveren markası genel olarak iki amaca hizmet etmektedir. Birincisi; çalışan aidiyet çekiciliğini arttırarak yeni yetenekleri işletmeye çekmek, ikincisi ise; doğru iletişim stratejileri kullanarak mevcut çalışanların iş tatmini ve memnuniyetini sağlayarak onları elde tutmaktır. İşveren markasından memnun olan ve iç müşteriyi ifade eden çalışanlar doğrudan dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasına katkı sağlayacaklardır. Dolayısıyla çalışanlarda olumlu bir işveren markası algısının yaratılması ve sürdürülmesi işletmeler açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinin çalışanlarına sunmuş olduğu sosyal, ekonomik, gelişim, fayda/ilgi ve başvuru/uygulama değerlerinin toplamından oluşan işveren markası hakkındaki görüş ve algılarını belirlemek ve çalışanlarına sunulan bu faydaların işveren markası algılarını nasıl ve ne düzeyde etkilediği araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ilk olarak hem yerli hem de yabancı literatür ışığında “işveren markası” kavramına yönelik olarak kavramsal

çerçevede detaylı açıklamalara yer verilmiş olup, araştırmanın yönetimi bölümünde; araştırmanın amacı, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analize tabi tutularak yorumlanmış ve bulgular tartışma bölümünde bu bilgilere yer verilmiştir. Son olarak araştırmadan elde edilen bulgular kapsamında hem otel işletmelerine hem de bu işletmelerde yönetici olarak çalışanlar için birtakım önerilerde bulunulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde işveren markasının kavramsal çerçevesi incelenmiştir. Ayrıca literatürde işveren markası ile ilgili yapılmış olan yerli ve yabancı araştırmalar ve bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve bu doğrultuda bu çalışma için bir çerçeve oluşturulmuştur.

### 2.1. İşveren Markası

İşletmelerin kurumsal hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu nitelikli personellere işgücü piyasasında artan rekabetten dolayı talep çoğalmış ve insan kaynakları alanında işveren markası kavramına olan ilgi artış göstermiştir (Chambers, 1998). İşveren markası kavramı ilk olarak Ambler ve Barrow (1996) tarafından işletmelerin sağladığı ve işveren şirketle özdeşleşen ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre işveren markası, bir şirketin çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu mevcut ve potansiyel personele iletme çabalarının toplamı olarak ele alınmaktadır (Lloyd, 2002). Berthon ve arkadaşları (2005) ise işveren markası kavramının şirketler tarafından işveren çekiciliğini artırmak için uygulandığını ve belirli bir işletme çalışanları tarafından görülen faydaların toplamı olduğunu belirtmişlerdir. Başarılı işveren markaları, ilgili işletmelerin yalnızca yeni çalışanları işletmeye daha kolay çekmesine değil, aynı zamanda onların işe alım maliyetlerini en aza indirmesine ve çalışanları elde tutma oranını artırmasına olanak tanımaktadır. Backhaus'a (2016) göre bir işveren markası oluşturmak için mevcut ve potansiyel çalışanlara olumlu ve çekici bir imaj sunmak ve işletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklılaştırmak amaçlanmalıdır. Bu tanıma göre işletmeler mevcut ve potansiyel işgören adayların algıları üzerinde olumlu bir imaj yaratarak onları etkilemeli ve iş başvuru süreçlerinde işletmeye yönelmelerini teşvik etmelidir. Bunun sonucunda işveren, nitelikli başvurular içerisinde en iyi adayları seçmeli ve bunları uzun süre elde tutmalıdır. Collins'in (2001) de ifade ettiği gibi, stratejik amacı gerçekleştirmek için doğru insanları otobüse bindirmek gerekiyorsa, öncelikle otobüsü doğru insanlar için çekici hale getirmek gerekmektedir. İşveren markası en genel anlamıyla, iş arayanlara işletmenin nasıl pazarlandığı ile ilgili uygulamaları ifade etmektedir (Lybrand, 2018).

İşveren markası kavramının odak noktasını; müşterilere yönelik yapılan ve yönetilen marka uygulamalarının, aynı şekilde işletmenin çalışanlarını yönetmesi için de uygulanmasını sağlamak oluşturmaktadır (Chambers, 1998). Müşterilere değer önermesi sunan, pazarda mal veya hizmetleri tanımlayan bir markanın çalışma şekline benzer şekilde işveren markası da piyasanın bir işveren olarak işletme hakkındaki algısını içermekte ve aynı zamanda işletmenin; deneyimleri, yetenekleri, bağlantıları ya da becerileri karşılığında çalışanlara vaadini ifade etmektedir (Lybrand, 2018). İşveren markası oluşturma sürecinde müşteri değer önermesine benzer şekilde çalışan değer önermesi oluşturularak, işgörenlerin işletmeye kattıkları ya da katacakları karşısında çalışanlara sunacağı faydaların belirlenmesi gerekmektedir. İşveren markasının çalışanlara sunduğu faydalar, geleneksel ürün markalarının tüketicilere sunduğu avantajlara paralellik göstermektedir. Bu faydalar; gelişme ve ilerlemeyi faaliyetlerini ifade eden fonksiyonel faydalar, maddi veya parasal ödülleri ifade eden ekonomik faydalar ve ait olma, amaçlara ulaşma gibi duyguları ifade eden psikolojik faydalar olarak ifade edilmektedir (Ambler ve diğerleri, 1996).

İşveren markası aracılığıyla bu faydalar yaratılarak potansiyel işgücü piyasasının zihninde, şirketin her şeyden önce çalışmak için harika bir yer olduğu imajını oluşturmak kavramın özünü oluşturmaktadır (Ewing ve diğerleri, 2002). Başka bir ifadeyle işveren markası kaliteli çalışanları işletmeye çekmede ve elde tutmada önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bir işletmenin işveren olarak itibarı nitelikli çalışan sayısını artırabilir ya da yok edebilir. Bu nedenle başarılı bir işveren markası yaratmak adına işletmelerin başarılarında önemli katkıları olan çalışanlara yatırım yapmaları ve onları memnun etmeleri önemlidir.

Ambler ve Barrow (1996, s.187) işveren markasını ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik değer olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Berthon ve arkadaşları ise (2005) Ambler ve Barrow'un (1996) işveren markası boyutlarıyla ilintili olarak işveren markasını beş boyutta ele alıp incelemişlerdir. Buna göre ekonomik değer boyutu, maaş, ücret, ek ödemeler ile iş güvenliği gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Gelişim değeri boyutu; tanınmayı, kendine güveni, kariyer geliştirme deneyimini ve bu deneyimin gelecekteki kariyer için bir basamak olmasını içermektedir. Başvuru değeri boyutu; kabul ve aidiyet, çalışanın öğrendiklerini işte uygulama fırsatı ve başkalarına öğretme fırsatı dahil olmak üzere çeşitli unsurları içermektedir. Sosyal değer boyutu; iyi bir çalışma ortamı, meslektaşlar ve yöneticilerle olumlu ilişkiler kurmayı ifade etmektedir. Son olarak fayda değeri boyutu, heyecan verici bir çalışma ortamını, yeni iş uygulamalarını, yenilikçi ve yüksek kaliteli malları/hizmetleri ve şirketin çalışanlarının yaratıcılığını ne ölçüde kullandığını içermektedir.

Olumlu bir işveren markası algısı oluşturmak isteyen işletmeler sunacakları faydalar paketini iyi bir şekilde belirlemeli, tanımlamalı ve potansiyel işgörenler üzerinde etki yaratacak şekilde düzenlemelidir. Bunu için;

- Şirket değeri ve kültürü
- Ücret ve maaş politikaları
- Kariyer gelişiminin desteklenmesi
- Yönetim tarzı
- Ekip çalışması ve işin kalitesi
- İş-yaşam dengesinin oluşturulması
- İş güvenliği
- Ulaşım ücreti, lojman tahsisi, ikramiyeler, maaş dışı ek ödemeler
- İş yapma esnasında sunulan avantajlar; öğle yemeği, kreş uygulamaları, esnek çalışma ve uzaktan çalışma vb. uygulamalar işletmeler tarafından dikkate alınmalıdır (Lybrand, 2018).

İşveren markası algısı çalışanların örgüt içerisinde sergilemiş olduğu örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Özellikle işveren markası uygulamalarına yönelik olumlu algılara sahip olan çalışanlar yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilemektedirler (Albayrak ve diğerleri, 2019; Bostancıoğlu, 2019). İşveren markası ve boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlayan araştırmalarda, işveren markasının ilgi değeri, normatif ve duygusal bağlılık boyutu üzerinde, gelişim değeri, duygusal bağlılık boyutu üzerinde, sosyal değer boyutunun ise devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Efe ve diğerleri, 2020). Temoçin ve arkadaşları (2021) tarafından özel bir hava yolu şirketinde çalışan 453 kabin memuru üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre işveren markası algısı örgütsel bağlılığın normatif, devam ve duygusal bağlılık boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki yaratmaktadır. Ayrıca işveren markası algısının normatif ve duygusal bağlılık üzerinde daha yüksek bir etkiye sahip olduğu, bundan dolayı da kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarında

İşveren markasının sembolik, duygusal, psikolojik ve manevi unsurlara daha fazla değer verdikleri tespit edilmiştir. Gürlek ve arkadaşlarının (2020) beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, işveren markasının duygusal emeğin derin ve doğal davranış boyutlarını olumlu ve anlamlı olarak etkilediği, işveren markasının işe adanma üzerindeki etkisine derin ve doğal davranışların aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca işveren markasının sağladığı ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar çalışanların işe adanmalarını artırmaktadır. Öksüz (2020) tarafından farklı sektörlerde çalışanların işveren markası algısını ölçmek amacıyla yapılan araştırmada finansal güç, kurumsallık, insan odaklı olmak, kurumun itibar ve saygınlığı gibi işletmenin sahip olduğu özelliklerin olumlu bir işveren markası algısının oluşmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlar yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen, teknolojik gelişmeleri benimseyen kurumları olumlu bir işveren markası olarak görmektedirler. Öksüz'ün (2020) işveren markasının bileşenlerinden olan iş ve yaşam dengesi ile kariyer gelişimi konusunda çalışanların görüşlerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu başka bir nitel araştırma sonucuna göre çalışanlar eğitim olanakları, terfi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ailelere yönelik uygulamaların işveren markalaması açısından önemli olduğunu dile getirmişlerdir. İşveren markası, işletmeler açısından nitelikli yeni çalışanların işe almasına, güçlü bir şirket kültürü oluşturmaya ve hatta pazarlama maliyetlerinin düşmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar açısından ise çalışan bağlılığı, iş tatmini, çalışan memnuniyeti gibi sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla işveren markası hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar yaratarak her iki tarafında kendisini kazanmış hissettiği bir çalışma kültürünü beraberinde getirmektedir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın evren ve örnekleme ile veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada turizm yatırım ve turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışanların işveren markası hakkındaki algılarını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda otel işletmelerinin çalışanlarına sunmuş olduğu sosyal, ekonomik, gelişim, fayda ve başvuru değerleri (Berthon ve diğerleri, 2005) toplamından oluşan işveren markası hakkındaki görüş ve algılarını belirlemek temel problem olarak ele alınmıştır. Otel işletmelerinin çalışanlarına sunduğu faydaların neler olduğu ve bu faydaların işveren markası algısını nasıl ve ne düzeyde etkilediği araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Bingöl ilinde yer alan turizm yatırım ve turizm işletme belgeli otel çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda Bingöl ilinde 3 adet turizm yatırım ve turizm işletme belgeli tesis bulunmaktadır. Bu tesisler şunlardır; Binkap Resort Oteli, Binkap Termal Otel ve Grand Berti Oteli'dir. Binkap Resort Oteli 2014 yılında kurulmuştur, 4 yıldızlı biri işletmedir, toplam çalışan sayısı ise 16'dır. Binkap Termal Otelinin kuruluş yılı ise 2003'tür, 3 yıldızlıdır ve toplam çalışan sayısı 15 kişidir. Grand Berti Oteli 2015 yılında kurulmuş, 30 çalışana sahip, 4 yıldızlı bir işletmedir. Çalışma bulgularında otellerin isimlerine yer verilmemiştir. Oteller sırasız bir şekilde Otel 1, Otel 2 ve Otel 3 olarak adlandırılmıştır. Tesadüfi örnekleme yöntemi ile otel çalışanlarıyla görüşmeler yapılmış ve toplamda 13 kişilik bir örnekleme araştırma yapılmıştır. Görüşmeler 2022 yılı Ekim ve Kasım aylarında yapılmıştır. Katılımcılarla yaklaşık 20-30 dakika görüşülmüştür. Görüşme esnasında katılımcılardan onay alınarak, daha sonra da dinlemek ve

yazıya dökme amacıyla ses kaydı alınmıştır. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde kodlamalar Ç1, Ç2, Ç3 vb. şeklinde yapılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada nitel yöntem kullanılarak mülakat tekniği ile veriler toplanmıştır. Bu kapsamda Berthon ve arkadaşları (2005) tarafından oluşturulan ve işveren markasını ifade eden İşveren Çekiciliği Ölçeğinden (Employer Attractiveness Scale) yararlanılarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması 2016 yılında Ardıç ve Gündoğmuş tarafından yapılmıştır. İşveren çekiciliği ölçeği, toplam 25 ifadeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin alt boyutlar, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeridir (Berthon ve diğerleri, 2005). Ölçekte yer alan bazı ifadelerin aynı anda farklı boyutlarda birden fazla yer alması sebebiyle ölçeğin kısaltılması uygun görülmüştür.

## 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde işveren markası çekiciliği kapsamında sorulan ifadelere ilişkin çalışanların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

### 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 1.** Otel 1'deki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.

Cevaplar	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Cinsiyet	Kadın	Kadın	Kadın	Erkek
Yaş	29	30	30	29
Medeni Durum	Bekâr	Evli	Bekâr	Evli
Eğitim Durumu	Ön Lisans	Ön Lisans	Ortaokul	Lise
Çalıştığı Süre	7 yıl	2,5 yıl	2,5 ay	1,5 yıl
Çalıştığı Birim	Muhasebe	Önbüro	Kat Hizmetleri	Restoran

Otel 1'de 4 çalışanla görüşülmüştür. Çoğunluğu kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma süreleri 2,5 ay ile 7 yıl arasında değişmektedir. Görüşmeye katılan çalışanlar en az ortaokul en fazla ön lisans mezunlarından oluşmaktadır.

**Tablo 2.** Otel 2'deki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.

Cevaplar	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek
Yaş	21	34	43	49
Medeni Durum	Bekâr	Evli	Evli	Evli
Eğitim Durumu	Lise	Ortaokul	İlkokul	İlkokul
Çalıştığı Süre	5 yıl	2,5 yıl	20 yıl	17 yıl
Çalıştığı Birim	Resepsiyon	Havuz kafeterya	İdari/Yönetim	Havuz Bölümü

Otel 2’de 4 çalışanla görüşülmüştür. Çoğunluğu erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma süreleri 2,5 yıl ile 20 yıl arasında değişmektedir. Görüşmeye katılan çalışanlar en az ilkokul en fazla lise mezunundan oluşmaktadır.

**Tablo 3.** Otel 3’deki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.

Cevaplar	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç5	Ç6
Cinsiyet	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Erkek	Kadın
Yaş	24	23	40	36	39	60
Medeni Durum	Bekâr	Bekâr	Evli	Evli	Evli	Evli
Eğitim Durumu	Lisans	Lise	Ortaokul	İlkokul	İlkokul	Okuma-yazma bilmiyor.
Çalıştığı Süre	2 ay	4 ay	4 ay	5 yıl	7 yıl	2 yıl
Çalıştığı Departman	Resepsiyon	Havuz/Spa	Kat Hizmetleri	Lobi/Garson	Lobi/Garson	Kat Hizmetleri

3. otelde 6 kişiyle görüşülmüştür. Bir kişinin okuma yazması olmaması dolayısıyla sorulara yeterli cevaplar alınamamıştır. Bu nedenle görüşme cevapları değerlendirmeye dâhil edilmemiştir. 5 çalışan üzerinden görüşmeler değerlendirilmiştir.

#### 4.2. Katılımcıların Görüşme Sorularına Verdikleri Cevaplara İlişkin Bulgular

Araştırma katılımcılarının işveren markasının alt boyutları olan sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri boyutlarının içerdiği sorulara vermiş oldukları cevaplar ve bu cevaplar doğrultusunda betimsel analiz sonucunda elde edilen bulgulara aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

##### 4.2.1. Sosyal Değer Boyutuna İlişkin Bulgular

Sosyal değer boyutu kapsamında katılımcılara eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamlarının olup olmadığı, iş arkadaşları, yönetici ve amirlerle iyi ilişkilere sahip olup olmadıklarına yönelik sorular sorulmuş ve bu sorular hakkındaki düşünceleri alınmıştır.

*Eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamınız olduğunu düşünüyor musunuz? Bu sizin için önemli midir? Sorularına yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Katılımcılar, kendileri için çalıştıkları işletmede eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamına sahip olmanın önemine vurgu yapmışlardır. Bu kapsamda dile getirilen düşüncelerden bazıları şöyledir: Otel 1’den Ç2 bu görüşünü şu cümlelerle dile getirmiştir: “Bence her çalışma ortamı çalışanın motivasyonunun, daha iyi olması için mutlaka eğlenceli olmalı.” Otel 1’den Ç3 ise, “çalışma ortamının iyi olmasının kişisel verimliliği arttırdığını” dile getirmiştir. Otel 2’den Ç1, “Bizim için çalışma ortamı tabii ki önemli. İlk önce biz eğlenceli ve mutlu olmak zorundayız ki misafirlerimizin de mutlu olmasını sağlayalım. Mutlu olursam müşteriye de yansır. İşimi severek yapıyorum. Gelen misafire mutluluğumu hissettirmeye çalışıyorum. Mesleğimi seviyorum” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Otel 3’den Ç1: “İş yerinde moral ve motivasyon çok önemli. Eğlenceli bir çalışma hayatının olduğunu düşünüyorum” şeklinde memnuniyetini belirtmiştir. Çalışanlar genel olarak çalışma ortamının eğlenceli ve mutlu olduğunu dile getirmiştir. Ayrıca işveren markasından böyle bir ortamın sağlanmasına yönelik beklentilerinin olduğu tespit edilmiştir.

*İş arkadaşlarınızla iyi ilişkilere sahip misiniz? Sizi destekleyip teşvik ettiklerini düşünüyor musunuz? Sorularına yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi olduğu, birbirlerini teşvik ettikleri tespit edilmiştir. Otel 1'den Ç4'ün *"İş arkadaşlarımla mutluyum. İyi ilişki iletişimden doğar. İyi ilişki kurmak kendi tutum ve davranışlarımıza bağlıdır. Sen eğlenceliysen ortamı da eğlendirirsin. İş ortamım eğlenceli. İş arkadaşlarımızla birbirimizi işi olup çıkması gereken zamanlarda da idare ediyor, yardımlaşıyoruz"* cümlesiyle bu durumu özetlemektedir. Otel 3'den Ç2, iş arkadaşlarının kendisini çalışma ortamında teşvik ettiğini ve eksik yanlarını tamamladığını belirtmiştir. Günün büyük bir çoğunluğunu işte geçiren çalışanlar iş arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olmasının önemini bilincindedir ve iyi ilişkilere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar birbiriyle akrabalık ve komşuluk gibi yakın ilişkilerinin de olduğunu, iş yerinde aile ortamına sahip olduklarını, ilişkilerinin güçlü bağlar üzerine kurulduğunu dile getirmişlerdir.

*Yönetici veya amirlerinizle iyi ilişkilere sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Sorularına yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Çalışanların genel görüşü yöneticileriyle aralarında abi-kardeş ya da arkadaşça ilişkiler olduğu yönündedir. İş hayatının getirdiği resmiyetinde bulunduğunu ancak katı iş ilişkilerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu durumu Otel 1'den Ç2 şöyle ifade etmektedir: *"Yöneticilerim yeri geldi mi arkadaş olarak yeri geldi mi patron olarak davranıyorlar. Burada bir aile ortamımız var gibi hissediyorum. Evliyim, böyle bir ortama sahip olmasaydım eşimde çalışmamı istemezdi"* 2. otelde uzun yıllardır çalışan iki katılımcı ilk günden beri aynı yöneticiyle çalıştıklarını ve çok memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Diğer çalışanlar yöneticilerin disiplininin üst düzeyde olduğunu, işe giriş çıkış saatlerinin yöneticiler tarafından hassasiyetle takip edildiğini, haftada bir düzenli olarak toplantı yapıldığını belirtmiştir. Otel 3'den Ç3 şöyle dile getirmiştir: *"Yöneticilerimizle ilişkilerimiz gayet iyi. Yöneticilerimiz bir sıkıntınız olduğunda bizimle paylaşabilirsiniz der ve sıkıntılarımızı çözer."* Otel 3'den çalışanlar yöneticilerinin egosuz ve sıcakkanlı olduğunu belirtmektedir.

#### **4.2.2. Ekonomik Değer Boyutuna İlişkin Bulgular**

Bu boyut kapsamında katılımcılara işletme tarafından sunulan ücret/maaş olanakları, cazip ödeme paketlerini içeren ek ödemeler, terfi olanakları, iş güvencesine yönelik uygulamalar, departmanlar arası deneyim elde etme olanaklarına yönelik sorular sorulmuş ve bu sorular hakkındaki düşünceleri alınmıştır.

*Otel işletmesinin size sunduğu ücret-maaş olanakları hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu olanaklardan memnun musunuz? Sorularına yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Ücret olanaklarından memnun olma durumuna yönelik olarak katılımcıların ortak görüşünü Otel 1'den Ç2'nin şu sözleriyle özetlemek mümkündür: *"Bingöl şartlarına göre aldığımız para çok uygun. Çok yoğun çalışma şartlarımız yok. Belirli günlerde yoğun oluyoruz. Çalıştığım işte yorgunluk hissetmiyorum. Bu sebeple aldığım ücretin bunu karşıladığını düşünüyorum. Aldığım ücretten memnunum."* Çalışanlar Bingöl ili genelinde otel çalışanlarına verilen maaşların yüksek olmadığını, yaptıkları işin karşılığının belli bir ücret standardı olduğunu ve otelinde bunu karşıladığı için yetindiklerini ifade etmektedirler. Ayrıca çalışanlar bu durumun otel kaynaklı olmadığını, ekonomik şartlardan dolayı geçim sıkıntısı yaşadıklarını, otelin verdiği ücretin makul olduğunu düşünmektedirler.

*Otel işletmenizde iş güvencesine yönelik uygulamalar olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Çalışanların iş güvencesine yönelik uygulamalar hakkında belirgin fikirleri olmamakla beraber bazı çalışanlar iş güvencesinin olduğu görüşündedir. Otel 1'den Ç4 şöyle belirtmiştir: *"Otelde iş*



---

*güvenliği uygulamalarının olduğunu düşünüyorum. Bu konularda hassas ve özenli bir oteliz.”* Bazı çalışanların ise iş güvencesi uygulamalarına yönelik algılarının olmadığı saptanmıştır. Otel 3’den 3 çalışan çalışma sürelerinin kısa olduğunu ve bu konuyla ilgili fikirleri olmadığını belirtmiştir. Diğer çalışanlarında iş güvenliği uygulamaları hakkında fikir sahibi olmadığı görülmüştür. Otel çalışanlarının bu ifade karşısında işveren markası algısının oluşmadığını söylemek mümkündür.

*Otel işletmenizdeki terfi olanakları hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Otel 1’de çalışanların 3’ü terfi olanaklarının olduğunu düşünürken, bir çalışan terfi fırsatlarından kendisinin yararlanamayacağını düşünmektedir. Otel 1’den Ç1 *“Ön büroyla başladım. Daha sonra hem ön büroya hem muhasebeye bakmaya başladım. Şu an muhasebe departmanında çalışmaktayım. Her çalışan terfi olanağına sahip”* cümleleriyle terfi ettiğini belirtmektedir. Otel 2’de çalışanlar otelin küçük bir yapıya sahip olduğunu terfi fırsatlarının bulunmadığını belirtmektedir. Sadece bir çalışan şöyle ifade etmiştir: *“Bizim burada çalışan bir arkadaşımız şirketin merkezinde yüksek makamda bir pozisyonda oturuyor. Burada garsonluk ile başladı, sonra mutfağa geçti daha sonra şef oldu ve şimdi idareci oldu. Terfi olanakları olduğunu düşünüyorum.”* Otel 3’den katılımcılar yükselme ve ilerleme durumlarının olmadığını, işveren markalarından terfi beklentilerinin olmadığını belirtmişlerdir.

*Otel işletmeniz departmanlar arası deneyim elde etme imkânı sunuyor mu? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Departmanlar arası deneyim elde etme imkânına yönelik otel 2 çalışanlarından net cevaplar alınamamıştır. Çalışanların kendi departmanları dışında bir bölümde çalışmadıkları görülmüştür. Otel 1’den ise katılımcılar yoğun günlerde departmanlar arası paslaştıklarını, birbirlerine yardım ederken de deneyim elde etme fırsatı bulduklarını ifade etmişlerdir. Otel 3’den katılımcılar departmanlar arası deneyim elde etme imkânı bulduklarını belirtmektedirler. Otel 3’den Ç4 şu cümlelerle örneklendirmiştir: *“Örneğin akşam arkadaşlarımız işlerini yaparken bazen unuttukları işlerde oluyor bunları kontrol edip yardım ediyoruz. Ya da molaya çıktıkları zaman onlara destek oluyoruz ve bu sürede işi öğrenmiş oluyoruz.”*

*Otel işletmenizin cazip ödeme paketi (Yemek-ulaşım ücreti, bireysel emeklilik, prim vs.) var mı? Bunun hakkında ne düşünüyorsunuz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Cazip ödeme paketlerine yönelik olarak Otel 1’in çalışanlarına bireysel emeklilik yaptığı, günde iki öğün yemek ihtiyacını karşıladığı, ramazan ayında erzak paketi gibi yardımlar yaptığı görülmüştür. Genel olarak çalışanlar bu imkanlardan memnun olduğunu belirtirken Otel 1’den Ç4 ayrıca *“Ayn elemanı gibi ödüllendirme uygulamaları olsa kişinin işyerine bağlılığı artar, güzel olur. Daha cazip ödeme paketleri yapılabilir”* demiştir. Otel 2’den katılımcılar yan ödeme olarak primlerinin olduğunu ifade etmiştir. Otel 2’den Ç1, *“Ekstra destek olarak prim veriliyor. Örneğin ayda 50 misafir aldım ama otel bana 70 misafir alırsan belli bir prim öderiz diyor. Ama kişi sayısı tutmazsa alamıyorum. Bence bu sistem güzel”* şeklinde ifade etmiştir. Otel 3’den katılımcılar herhangi bir yan ödeme imkânlarının olmadığını, sadece gün içerisinde yemeği otelin karşıladığını ifade etmişlerdir. Ulaşım yardımı olmamasına rağmen Otel 3’ten Ç5 pandemi sürecinde belediye otobüslerinin çalışmadığını ancak yöneticilerin özel araçlarıyla kendilerini almaya geldiğini aktarmıştır. Çalışanlar genel olarak ulaşım yardımının her zaman olması gerektiğini düşünmektedir.

#### 4.2.3. Gelişim Değeri Boyutuna İlişkin Bulgular

Bu boyut kapsamında katılımcılara bilinen ve yıldızlı bir otel işletmesinde çalışmanın özgüvenleri üzerinde nasıl etkiler yarattığı, yönetim tarafından takdir edilip tanınma hakkındaki fikirleri ve otel işletmesinin çalışanların mevcut ve gelecekteki kariyer hedeflerini nasıl etkilediğine yönelik sorular sorulmuş ve bu sorular hakkındaki düşünceleri alınmıştır.

*Bilinen ve yıldızlı bir otel işletmesinde çalışmanın sizin özgüveninizi artırdığını ve iyi hissettirdiğini düşünüyor musunuz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Bilinen ve yıldızlı bir otel işletmesinde çalışmanın nasıl hissettirdiği konusunda çalışanlar iş yerlerinde mutlu ve özgüvenli hissettiklerini ifade etmiştir. Çalışanlar bilinen bir işletmede çalışmanın özgüven verdiğini, iletişimlerini geliştirmelerine yardımcı olduğunu, yakın çevresine mutlulukla ve özgüvenle iş yerinden bahsettiklerini ifade etmektedir. Otel 1'den Ç1 "Yıldızlı bir otelde çalışmanın avantajları var. Resmî kurumlarla çalışıyoruz, çevremiz genişliyor. Bu iyi hissettiriyor, özgüvenimiz artıyor. Bir pansiyona giden müşteri potansiyeli ile bize gelen arasında farklar var. Bilinen bir otelde çalıştığım için mutluyum" şeklinde ifade etmiştir. Otel 2'den Ç2 şu cümlelerle çalıştığı yerde yaşadığı hisleri belirtmiştir: "Burada çalıştığım için mutluyum. Türkiye'de bilinen bir otelde çalışmak hoş ve özgüvenim artıyor. Ama benim için kazandığım ekmeğe parası önemli. Yıldızın çokta bir önemi yok açıkçası." Otel 3'den Ç1, çalıştığı otelde iş imkânlarının yetersizliğinden dolayı mecburi çalıştığını, bu durumun kendisine özgüven sağlamadığını belirtmiştir. Otel 3'den Ç3 ise: "Bingöl küçük bir yer. İlk başta otelde çalışmama çevrem olumsuz bakıyorlardı. Ama ben gayet güzel olduğunu gördüm. Otelde çalışmak korunaklı ve güvenli bir durum ancak çevremdeki insanların otel algısı olumsuz olduğu için iş yerimi insanlara söylemek istemiyorum. Toplumun otele bakış açısı kötü bir şekilde" diyerek otelde çalıştığını saklamak zorunda kaldığını belirtmektedir. Otel 3'den Ç4 ise bu görüşlerin aksine günlük yaşamında çalıştığı işyerinden özgüvenle bahsettiğini, tanınan bir işletmede çalışmanın kendisine itibar kattığını düşünmektedir.

*Yönetim tarafından tanındığınızı ve takdir edildiğinizi düşünüyor musunuz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Otel 1'den üç çalışan yöneticileri tarafından tanındığını ve yeteri kadar takdir edildiğini ifade etmiştir. Bir çalışan ise: "Yönetimimiz çok fazla takdir etmiyor. Sadece teşekkür ediyor, o kadar. Ama bu da mutlu ediyor" ifadesiyle yöneticilerinin takdir etme biçiminden memnun olmadığını, eksik gördüğünü belirtmektedir. Otel 2'de yönetimin çalışanlarına karşı özenli davrandığı, doğum günü gibi özel günlerde kutlamalar yapıldığı, çalışanların misafirlerine ücretsiz veya indirimli hizmet verildiği saptanmıştır. Otel 2'den Ç1 şöyle ifade etmektedir: "Yönetim tarafından takdir edilip örnek gösterilirim. İşinde iyi olursan zaten herkes konuşur. Yönetim bana işle alakalı yanıtlarımı da söyler, başarılarımı da takdir eder. Yoğunluk olmadığı zamanlarda yemek yapılır restoranda toplu yemek yeriz. Güzel aktivitelerimiz mevcut. Yöneticiler çalışanlarına karşı ilgili davranıyor." Otel 2'den Ç3 ise yöneticilerinin sadece iş konusunda değil özel yaşamda da çalışanlarına destek verdiğini şu cümlelerle ifade etmiştir: "Zor günlerimizde, maddi sıkıntılarımız olduğunda hiç düşünmeden çıkarıp para desteği verecek yöneticilerimiz var." Otel 3'den Ç2 işe yeni başlamış olmasına rağmen yöneticilerin kendisine güvendiğini hissetmektedir. Otel 3'den Ç1 de şu sözlerle açıklamıştır: "Yöneticilerin bir kısmı takdir ediyor ama daha yeni çalışmaya başladığım için işi öğreniyorum. Yaptığım işi fark etmezlerse benim çabalama isteğim olmaz. Yaptığım iş takdir edildiği sürece motivasyonum artıyor" Çalışanlar genel itibarıyla başarılarının yöneticiler tarafından dile getirdiğini belirtmiştir.

---

*Çalıştığınız otel işletmesinin kariyerinizi geliştirdiğini ve gelecek kariyer hedefiniz için iyi bir basamak olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Çalışanların kariyerini geliştirme ve gelecek için iyi bir basamak olma durumuna yönelik uzun yıllardır otel 2’de çalışmakta olan katılımcılar buradan ayrılma niyetlerinin olmadığını belirtmiştir. Diğer iki çalışan ise otelin kariyerlerine deneyim kattığını ve iyi bir basamak olduğunu düşünmektedir. Otel 1’den iki çalışan geleceğe dair bir hedefi olmadığını ancak burada çalışmaya devam etmek istediklerini dile getirmiştir. Diğer iki kişi ise “*Bu işletme kariyerimi geliştirmemde, hedeflerime ulaşmakta bana aracılık ediyor*” şeklinde memnuniyetini ifade etmiştir. Otel 3’den Ç5 kendini burada geliştirebildiğini ve bir şeyler öğrendiğini aktarmıştır. Otel 3’den Ç4 ise Türkçesinin eskiden çok iyi olmadığını, ana dilinin *Zazaca* olduğunu söyleyerek, otelde çalışmanın iletişimini ve dil bilgisini geliştirdiğini söylemiştir. Otel 3’den Ç3 ise aynı fikirde olmadığını şöyle ifade etmiştir: “*Otelde çalışmanın beni geliştirdiğini düşünmüyorum. Zaten kat görevlisi olarak çalışıyorum. Bana ekstra bir şey öğretmiyor*”. Diğer çalışanlarda insanlarla konuşma ve iletişim kurma konusunda çekingenliklerini bu işletmede çalışarak attıklarını söylemiştir.

#### **4.2.4. Fayda Değeri Boyutuna İlişkin Bulgular**

Bu boyut kapsamında katılımcılara çalıştıkları otel işletmesinin yenilikçi ve kaliteli hizmetler sunup sunmadığı, yeni iş uygulamalarına yönelik açık ve ileri görüşlü olup olmadığı ve çalışanların yaratıcı fikirlerine değer verip vermediğine yönelik sorular sorulmuş ve bu sorular hakkındaki düşünceleri alınmıştır.

*Çalıştığınız otel işletmesi yenilikçi ve kaliteli hizmetler sunuyor mu? Bu hizmetler hakkında ne düşünüyorsunuz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Otel çalışanlarının sunulan yenilikçi ve kaliteli hizmete bakış açılarını Otel 1’den Ç1 “*Bingöl’deki neredeyse tüm resmi kurumların organizasyonları burada yapılıyor. Kaliteli hizmet veren bir oteliz. Tercih edilen bir yeriz. Yenilikçi olduğunu da düşünüyorum*” diyerek çoğunluğun görüşünü özetlemektedir. Otel 2’de çalışanlar ise otel müşterilerden hizmet konusunda olumlu geri dönüşler aldıklarını belirterek, kaliteli bir hizmet sunduklarını ve buna yönelik algılarının olumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Otel 3’ten Ç1, “*Bingöl’deki diğer otelleri bilmediğim için kıyaslama yapamıyorum ama şu an ki hizmet kalitesi bana iyi geliyor*” şeklinde ifade ederken çalışanlardan bu soruya anlamlı yanıtlar alınamamıştır.

*Çalıştığınız otel işletmesi yaratıcı fikirlerinize değer verip bunlardan faydalanıyor mu? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

İşletmenin yaratıcı fikirlere önem verdiği ve bu fikirleri uygulamaya koyduğu görülmüştür. Otel çalışanlarının fikirlerini almaktadır. Otel 2’den Ç2 deneyimlediği örnek bir olayı şöyle aktarmıştır: “*İşe yeni başladığım zaman otelin eksikleri fazlaydı. Bizde eksiklikleri bulup yöneticiye ilettik ve yöneticiler bu fikirleri değerlendirip denedi. Sunduğumuz fikir eğer tutarsa başarılı olursa devam ettirdi. Örneğin kafeteryada 10 çeşit varken bunu 20 çeşide çıkarıp seçeneği artırdık. Aynı zamanda günlük yoğurt ve günlük ayran fikrini sundum ve bu fikir çok beğenildi. Bununla beraber müşteri memnuniyeti arttı. Kapalı ayranın tadı makineyle yapıldığı için farklı oluyor. Ama ayran köy yoğurduyla yapıldığında hem tadı güzel hem de finansal olarak kazançlı oluyor.*” Otel 1’den Ç4 otelin çalışanların fikirlerini önemsemediğini söyleyerek şunları eklemiştir: “*Daha yenilikçi olabilirdi. Örneğin havaalanından müşteriler için servis tahsis edebilir. Oda-kahvaltı servisini değiştirip daha kapsamlı yapabilir. Yemek çeşitleri artırılabilir*” Otelin yenilikçi olmadığını düşünen tek çalışan da Ç4’tür. Otel 2’den diğer çalışanlarda aksine iş fikirlerinin önemsendiğini, yenilik yapılacağı zamanlarda onlara da sorulduğunu belirterek, uygun bulunan yaratıcı fikirlerin

---

hayata geçirildiğini söylemiştir. Otel 3'ten 2 çalışan daha önce hiç fikir sunmadıklarını, herhangi bir konuda kendilerine de sorulmadığını belirtmişlerdir. Ç2 otele kendi fikirlerini sunarak, bazı yenilikler talep ettiğini ve bunların karşılandığını belirtmiştir. Diğer çalışanlarda otelin yaratıcı olduğunu düşünmektedir.

*İşvereninizin yeni iş uygulamalarına yönelik açık ve ileri görüşlü olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

İşverenin yeni iş uygulamalarına açıklığı ve ileri görüşlülüğü hakkında Otel 1'den yeniliğe açık bir otelde çalışmadığını düşünen bir görüşmeci olmuştur. Otel 2'de çalışanlar işletmenin yeni iş fikirlerine açık olduğunu ancak fiziksel değişikliklerin sit alanı olduğu için yapılamadığını dile getirmiştir. Otel 3'den çalışanlar yenilik ve ileri görüşlülüğün otelin dekorasyonu bazında yapıldığını ve odalarda her yıl yenilik yapıldığını söylemektedir.

#### **4.2.5. Başvuru Değeri Boyutuna İlişkin Bulgular**

Bu boyut kapsamında katılımcılara çalıştıkları işletmede deneyim ve öğrendikleri bilgileri uygulama ve aktarma fırsatlarının olup olmadığı, kendilerini çalıştıkları otele ait hissedip hissetmedikleri, çalıştıkları işletmenin müşteri odaklı olup olmadığını ve işletmenin topluma katkı sağlayıp sağlamadığına yönelik sorular sorulmuş ve bu sorular hakkındaki düşünceleri alınmıştır.

*Geçmiş deneyimlerinizi ve öğrenilen bilgilerinizi iş yerinizde uygulama fırsatı veriliyor mu? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Geçmiş deneyimleri ve öğrenilen bilgileri iş yerinde uygulama fırsatına yönelik olarak çalışan algısını Otel 1'den Ç4 otelin yenilikçi fikirlere açık olmadığını belirtmesine rağmen "Çatal- bıçak servisi önceden açık veriliyordu. Buraya geldiğimde kültürlü vermeye başladım. Geçmiş deneyimlerimden burada uyguladığım şeyler de oldu" ifadesiyle bir önceki soruda verdiği cevapla çalışmaktadır. Otel 1'den Ç1 ise "Ben inşaat teknikeriyim. 2 yıl şantiyede çalıştıktan sonra burada başladım. Oradaki deneyimleri burada kullanamazdım. Otelin başka ildeki zincirinde çalıştım ve kazandığım deneyimi burada kullanabiliyorum" diyerek deneyimlerini uygulama fırsatının olduğunu belirtmiştir. Tüm çalışanlar bu fırsata sahip olduğunu söylemektedir. Otel 2'den çalışanlar bu tür bilgi ve deneyimlerini çok fazla uygulama fırsatı bulamadıklarını ifade etmiştir. Otel 3'den bu soru hakkında net cevaplar alınamamıştır. Sadece Otel 3'den Ç4, "Geçmişte öğrendiğim bilgileri bu işime uygulayamıyorum. Fırsat verilip verilmediğini bilmiyorum çünkü hiç şahit olmadım" demiştir.

*İş yerinizi benimseyip kendinizi buraya ait hissediyor musunuz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

İş yerini benimseme ve aidiyet duygusuna yönelik genel olarak memnun olma ve benimseme oranının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Otel 2'den Ç1'in ifadesi şöyledir: "Burada kendi iş yerimmiş gibi hissedip öyle çalışıyorum. Yönetimin bana verdiği sınırlar beni memnun edip sıkmadığı için hevesle çalışıyorum. Hem yöneticilerimi hem müşterileri memnun etmek istiyorum. Otelimiz zaten tanınan bir işletme, daha fazla tanınması için elimden geleni yapıyorum." Çalışanların ortak görüşü; "Burayı kendi işimmiş gibi benimsiyor, çalışıyorum. Kendimi buraya ait hissediyorum" şeklindedir. Çalışanlar küçük bir şehirde iyi bir otelde çalıştıklarını düşünmekte ve iş yerine aidiyet hissetmektedirler.

*Otelinizin müşteri odaklı olduğunuzu düşünüyor musunuz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Otelin müşteri odaklı olup olmadığına yönelik çalışan algısı olumludur. Otel 1'den bir çalışan dışında hepsi otelin müşteri odaklı olduğunu belirtmektedir. Otel 1'den Ç2, "Otelimiz genelde müşteri odaklı. Müşterilerimizden de otelde sunduğumuz hizmetlerle ilgili olumlu geri dönüşler alıyoruz. Alınan kararlarda ve tüm uygulamalarda öncelikle müşteri memnun olur mu ne düşünür, ne tepki verir gibi durumlar göz önünde bulunuyor" ifadesiyle ortak görüşü detaylı ifade etmiştir. Otel 1'den Ç4 ise "Müşteri odaklı kararlar alınmıyor. Zam yapılacağı zaman müşteri gelsin ya da gelmesin önemsenmiyor. Müşteri kaybetme korkuları yok" diyerek iş arkadaşlarıyla aynı fikirde bulunmadığını göstermektedir. Ancak genel olarak tüm otel katılımcılardan müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu gözlemlenmiştir.

*Otelinizin topluma katkı sağladığınızı düşünüyor musunuz? Bu katkılar hakkında bilgi veriri misiniz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Çalışanlar otelin topluma sağladığı katkının en çok istihdamdan kaynaklı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca otelin atık geri dönüşüm yaptığını, çevresel katkılarının yanı sıra şehrin gelişimine katkı sağladığını ve öğrenci burslarının olduğunu söylemektedir. Otel 1'den Ç2'nin verdiği örnek bunu destekler niteliktedir; "Şahit olduğum yakın tarihli bir olaydan örnek vereyim. Üniversite açıldığında kalacak yer bulamayan birkaç öğrenciyi otelimizde ücretsiz konaklamasını sağladık. Arka planda otelin toplum katkısı çok daha fazla oluyor. Stajyer öğrencilerde işletmemizde deneyim kazanabiliyor." Otelin topluma sağladığı katkılara yönelik otel 2 çalışanları atık yemeklerin hayvanlara verildiğini belirtmiştir. Yaşlılardan ve engellilerden veya maddi olanakları iyi olmayan ailelerden herhangi bir ücret talep edilmediği, sağlık sorunu yaşayan personel yakınlarına ücretsiz otel imkanlarının sunulduğu aktarılmıştır. Otel 2'den Ç3 otelin yaklaşık 300 burslu öğrencisi olduğunu belirtmiştir. Otel 3'de çalışanlar otelin Bingöl ilini tanıtan iyi bir işletme olduğu görüşündedirler. Otelin atık yemekleri hayvanlara verdiğini, plastik atıkları ayrıştırdığı belirtilmiştir.

*Çalıştığınız işletmeyi başka bir işletmeden teklif geldiği takdirde değiştirir misiniz? Hangi şartlarda, gelen teklifleri kabul edersiniz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Başka bir işletmeden teklif alma durumunda iş değiştirme veya hangi durumlarda iş tekliflerinin kabul edileceğine yönelik Otel 1 çalışanların bu işyerinden ayrılma niyetlerinin olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcılar özel sektör bazında Bingöl ilinde en iyi yerlerden birinde çalıştıklarını düşünmektedirler. İşe yeni başlayan Otel 1'den Ç3 şu sözlerle memnuniyetini dile getirmektedir: "Burayı şimdiden benimsedim. İmkanları da güzel olduğu için kolay kolay buradan ayrılmayı düşünmem. Çalışma saatleri benim için çok önemli. Burada işimiz erken biterse çıkabiliyoruz. Bir işimiz çıkarsa izin alırken anlayışla karşıyorlar, hiç sıkıntı çıkarmıyorlar. Bunlar benim için çok iyi. Bingöl'de daha iyi bir iş imkânı bulmamın zor olacağını düşünüyorum". Otel 2'den çalışanlar yönetim değişmediği sürece iş yerlerinden ayrılma niyetlerinin olmadığını belirtmektedir. Otel 2'den Ç2: "Eğer iyi bir ücretle karşılaşırsam bile şu anki kurumumu yüz üstü bırakmam" diyerek otele bağlılığını vurgulamıştır. Ç3 ise "Her şey para değildir. Bana sorarsanız huzur paradan benim için daha önemlidir. Mesela giderseniz bir yerde 5 bine çalışırsınız bir yerde 15 bine çalışırsınız. Ama huzur olmadıktan sonra bu para neye yarar ki. İnsanlar köle değil. Burada huzurluyum" şeklinde ifade etmektedir. Otel 3 katılımcılarının memleketleri Bingöl olduğu için şehirden ve ailelerinden ayrılma niyetinin olmadığı gözlemlenmiştir. Otel 3'den Ç3 ve Ç5 iyi bir teklifle karşılaşmaları durumunda kabul edebileceklerini dile getirmiştir. Ç5 şöyle ifade etmiştir: "Tabi, her zaman patronum bana söylüyor iyi bir teklif gelirse git. Açık söylüyor bunu patronumuz açık konuşuyor patronumuz başkaları gibi kendini büyütüyor. Elemanlarını ezmiyor, elemanlarına kardeş gibi davranıyor. Yani bir arkadaş gibi davranıyor. Güzel bir teklif bulursanız gidin diyor.

---

*Tabi yüksek bir teklif olsa kim kabul etmez. Herkes kabul eder.” Otel 3 katılımcılarının verdikleri bu cevaplardan çalışanları otele bağlayanın güçlü bir işveren markası algısından kaynaklanmadığını, bu durumun memleketlerinde kalma isteğinden doğduğu düşünülmektedir.*

*Bu işveren markası altında çalışmaktan memnun musunuz? Sorusuna yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır:*

Son olarak çalışanlara bu marka altında çalışmaktan memnun musunuz sorusu sorulduğunda çalışanların Otel 1 markası altında çalışmaktan memnun oldukları ve işveren markası algısına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Otel 2 katılımcıları çalıştıkları işletme markasından son derece memnun olduklarını belirtmiştir. Ancak bazı ifadeler net cevap verilememesi işveren markası algısının çalışanlarda olmadığını göstermektedir. Otel 3 çalışanları otelin kendilerine sunduğu faydalar konusunda eksikleri olduğunu söyleseler de genel olarak çalıştıkları otelden gururla bahsetmektedir. Çalışanların tümü işinden ve işvereninden memnun olmasına rağmen işveren markalaşmasını oluşturan tüm boyutlara yönelik çalışanlarda yeterli düzeyde işveren markası algısının oluşmadığı ve eksik olduğu gözlemlenmiştir.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Giderek daha rekabetçi hale gelen iş piyasasında, olumlu bir işveren markası büyük öneme sahiptir. İşletmeler iş piyasasında rekabetçi üstünlük elde etmek için yetenekli, liderlerine bağlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nitelikteki çalışanları bulmanın en iyi yolu, şirketin çalışmak için harika bir yer olduğu izlenimini vermektir. İşletme tarafından sunulan maaş ve yan hak paketlerinden terfi fırsatlarına, mutlu olarak geçirilen mesai saatlerine, bir kuruluşun kültürüne ve çalışanlarına yönelik muameleye kadar her şey, potansiyel işgörenler üzerinde oluşturulmaya çalışılan izlenimi büyük ölçüde etkilemektedir (Lybrand, 2018).

Yapılan çalışmada sosyal, ekonomik, gelişim, fayda ve başvuru değerlerinin toplamından oluşan işveren markası hakkında otel çalışanlarının görüş ve algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak yüz yüze görüşme tekniği, yöntem olarak ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler Bingöl ilinde turizm yatırım ve turizm işletme belgeli otellerde çalışan 13 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada turizm yatırım ve turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışanların işveren markası hakkındaki algılarını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda otel işletmelerinin çalışanlarına sunduğu faydaların neler olduğu ve bu faydaların işveren markası algısını nasıl ve ne düzeyde etkilediği araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışanlar eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamının önemine vurgu yapmış, iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi olduğuna ve bundan dolayı mevcut işletmelerinde çalışmaya devam edeceklerini söylemişlerdir. İşveren markasının ekonomik değer boyutunun iş güvencesi unsuruna yönelik herhangi bir fikirlerinin olmadığı ve işveren markasından bu yönde bir beklenti içinde olmadıkları anlaşılmaktadır. Çalışanların mevcut işveren markaları altında çalışmaya devam etmelerinde ve işverenin çekiciliğinde iş güvencesine yönelik uygulamaların herhangi bir etkisi olmadığı ve işveren markası algısının oluşmasında da etkisinin çok zayıf olduğu görülmüştür. Bu çalışmadan elde edilen verilere göre eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamına sahip olmak, iş arkadaşları, yönetici ve amirlerle iyi ilişkilere sahip olmak, ücret olanaklarının iyi olması, yenilikçi ve yaratıcı bir işletme olmakla birlikte yenilikçi fikirlere önem vermek işveren markalaşmasında önem arz etmektedir.

Sonuç olarak çalışanların işveren markası algısının şekillenmesinde otel işletmesinin çalışanlara sunmuş olduğu sosyal değer boyutunun tüm unsurlarının ve ekonomik değer boyutunun ücret-maaş olanakları, ilgi değeri boyutunun yenilikçi ve yaratıcılık unsurunun etkili olduğu

görülmüştür. Aslında çalışanlar işveren markalarından terfi olanakları, cazip ödeme paketlerine yönelik uygulamaların sağlanması durumunda memnun olacaklarını belirtmelerine rağmen bu konular hakkında öğrenilmiş çaresizlik içerisindeyler. Çünkü hiçbir otelde bu faydaların sağlanmadığını düşünmektedirler ve dolayısıyla kendi çalıştıkları yerde de bu faydaların sağlanamayacağına dair güçlü bir inanç içerisindeyler. Bu yüzden de işveren markalarından böyle bir beklentileri bulunmamaktadır. Ancak Öksüz'ün (2020) farklı meslek gruplarından beyaz yakalı çalışanlar ile yapmış olduğu araştırmada çalışanların işveren markası algısının şekillenmesinde kariyer gelişimlerine destek, terfi olanakları ve görevde yükselme gibi beklentileri olduğu belirlenmiştir. Styven ve arkadaşlarının (2022) turizm ve konaklama sektöründeki mevcut çalışanların işveren markası bileşenlerinden yaratıcılık ve yenilik düzeyine ilişkin algılarını araştırdığı çalışmada sonuçlar, birçok çalışanın işlerini yaratıcı olarak algıladığını ve ayrıca işyerinde yaratıcı ve yenilikçi olma olasılığının, çalışanların mevcut işverenlerinde kalmaları için önemli bir itici güç olduğunu göstermektedir. Bu faktör aynı zamanda şirkette çalışmayı başkalarına tavsiye etme niyetlerini de etkilediğini göstermiştir. Bu bulgu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Çünkü otel çalışanlarının çoğu işletmelerinin yaratıcı fikirlere önem verdiğini ve bu fikirleri uygulamaya koyduklarını dile getirmişlerdir. Benzer şekilde Öksüz'ün (2020) işveren markasını oluşturan işletme özellikleri konusunda çalışanların görüşlerini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu başka bir çalışmada yaratıcılık ve yenilikçilik çalışanların en çok dile getirdiği unsurlardan biri olmuştur. Gözen'in (2016) potansiyel işgücünü oluşturacak olan Turizm Fakültesi öğrencileri üzerinde işveren markası algısını ölçtüğü araştırma sonuçları itibar, ekonomik ve gelişim değeri boyutlarının öğrenciler açısından önemli olduğunu göstermiştir. Öğrenciler açısından işveren markalaşmasında öncelikle köklü ve saygın bir işletmede çalışma isteği ön plana çıkmıştır. Sonrasında kariyer beklentilerine cevap veren, mesleki eğitim fırsatları yaratan, kişisel gelişime ve yaratıcılığa önem veren işletmeler tercih edilmektedir. Sağır'ın (2016) geleceğin işgücünü oluşturan üniversite öğrencileri üzerinde işveren markası algısını araştırdığı çalışma sonuçları işveren markalaşmasında çalışma ortamının ve tazminat-kazanç gibi ekonomik unsurların etkili olduğunu göstermiştir.

Bu çalışma, işe alım uygulamaları ile ilgili önemli pratik çıkarımlar sağlamak ve yönetsel öneriler açısından önem taşımaktadır. Bingöl ilinde turizm yatırım ve işletme belgeli otel sayısının azlığından ve çalışanların turizm eğitimi almamış (kalifiye eleman azlığı) olmasından dolayı çalışma az sayıda kişi ile gerçekleştirilebilmiştir. Elde edilen sonuçlar otel işletmelerinin çalışanlarına çeşitli fırsatlar sunarak işverenlerinin çekiciliğini arttırabileceğini ve bu doğrultuda güçlü işveren markası oluşturabileceğini göstermektedir. Güçlü bir işveren markasında, çalışanlar için ekonomik fayda yaratmak hem çalışanların işverenlerinde kalma niyetleri hem de şirketi çalışacak bir yer olarak önerme olasılıkları için önemlidir. Turizm ve konaklama sektörlerinde genel olarak düşük maaşların, güvencesiz ve geçici istihdam koşullarının olması güçlü bir işveren markalaşması için dezavantaj oluşturmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde ücret-maaş olanaklarının iyileştirilmesi, geçici istihdam oranını azaltılması ve iş güvencesi olanakları ile bilincinin sağlanması cazip bir işveren markası oluşturmak açısından önemlidir. Ayrıca yetenekli çalışanlar açısından rekabetin çok şiddetli bir hale gelmesi, işletmelerin yetenekli çalışanları bünyelerine çekmek için kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak zorunda olduğunu göstermektedir. İş arayanların gözünde hangi faktörlerin değerli olduğunu anlamak, işe alım yapan yöneticilerin daha etkili iş ilanları geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu çalışma literatüre katkı sağlamanın yanı sıra iş verenler için dikkat edilmesi gereken unsurları da barındırmaktadır. İş görenlerin beklentilerini bilen ve anlayan işletmeler gelişme gösterebilir. Bu nedenle çalışanların beklentilerini bilmek ve ona göre hareket etmek isteyen işverenler için bu çalışma bir kılavuz olabilir. Gelecek araştırmalarda işveren markası algısı ile beraber işletmelerin vizyon ve

misyonlarındaki uyum ve gelişmeler incelenebilir. Yapılan araştırmanın ilgili alanda akademik çalışmalara katkı sunması, konu ile ilgili daha fazla çalışma yapılması ve işveren markası algısının işletmeler için öneminin anlaşılması umulmaktadır.

---

<b>Geliş Tarihi   Kabul Tarihi   Yayın Tarihi</b>	28 Ocak 2023   20 Haziran 2023   30 Haziran 2023
<b>Yazar Katkısı</b>	Burcu Batga Yurtsever (%50), Didem Uzun (%50)
<b>Hakem Değerlendirmesi</b>	Dış bağımsız
<b>Etik Onay</b>	Bu makale, insan veya hayvanlar ile ilgili etik onay gerektiren herhangi bir araştırma içermemektedir.
<b>Çıkar Çatışması</b>	Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.
<b>Finansal Destek</b>	Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanır. <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.tr">https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.tr</a>
<b>Submission   Acceptance   Publication</b>	28 January 2023   20 June 2023   30 June 2023
<b>Author Contribution</b>	Burcu Batga Yurtsever (50%), Didem Uzun (50%)
<b>Peer-review</b>	Externally peer-reviewed.
<b>Ethical Approval</b>	This article does not contain any studies with human participants or animals performed by the authors.
<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) declare(s) that there is no conflict of interest.
<b>Grant Support</b>	The authors received no financial support for the research, authorship and/or publication of this article.
<b>Copyright &amp; License</b>	Author(s) publishing with the journal retain(s) the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0. <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/</a>

---



---

## KAYNAKÇA | REFERENCES

- Albayrak, E., Koç, E., Oğuztürk, S., Kesgin, N. ve Derdiyok, N. (2019). Hizmet sektöründe işveren markası algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 280-293. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ekimad/issue/46700/613241>
- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi: [10.1057/bm.1996.42](https://doi.org/10.1057/bm.1996.42)
- Ardıç, K. ve Gündoğmuş, E. (2016). Bireylerin kişilik özelliklerinin işveren çekiciliği algısına etkisi. *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 1-14. doi: [10.25203/idd.278910](https://doi.org/10.25203/idd.278910)
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. doi: [10.1080/15416518.2016.1245128](https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128)
- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi: [10.1080/02650487.2005.11072912](https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912)
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82. doi: [10.2307/1251871](https://doi.org/10.2307/1251871)
- Bostancıoğlu, Ş. B. (2019). *İşveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: konaklama sektöründe bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi], Balıkesir Üniversitesi. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=Hko7ei97awvT9mqHvpYeNA&n=VUMEpt2Z5v7p3py1WPdm2g>
- Chambers, E., Foulon, F., Handfi eld-Jones, S., Hankin, S. ve Michaels, E. (1998 ). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44-57. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/284689712\\_The\\_War\\_for\\_Talent](https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent)
- Collins, J. ( 2001). *Good to Great*. Random House.
- Efe, U., Karavelioğlu, C. ve Ergun Özler, N.D. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 64, 143-161. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/53850/652967>
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. ve Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/46118660\\_Employment\\_Branding\\_in\\_the\\_Knowledge\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/46118660_Employment_Branding_in_the_Knowledge_Economy)
- Gözen, E. (2016). Potansiyel işgörenler açısından işveren markası algısı: Akdeniz Üniversitesi turizm öğrencileri örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 70-80. Erişim adresi: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.jotags.org/2016/vol4\\_issue1\\_article8.pdf](https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.jotags.org/2016/vol4_issue1_article8.pdf)
- Gürlek, M., Akbaş Tuna, A. ve Yeşiltaş, M. (2020). İşveren markası işe adanmayı nasıl etkiler? duygusal emeğin aracılık rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 593-614. doi: [10.32709/akusosbil.648635](https://doi.org/10.32709/akusosbil.648635)

- 
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66. Erişim adresi: <https://www.afr.com/companies/branding-from-the-inside-out-20020314-ka3rq>
- Lybrand, A.S. (2018, 1 Mart). What is employer branding and how can it grow your business? Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/employer-branding#:~:text=Employer%20branding%2C%20then%2C%20is%20simply,a%20top%20place%20to%20work>
- Mattila, A.S., and Enz, C.A. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4(4), 268–277. doi: [10.1177/1094670502004004](https://doi.org/10.1177/1094670502004004)
- Öksüz, B. (2020). Farklı sektörlerdeki çalışanların gözünden işveren markası: İşveren markası ve kurum özellikleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 33, 35-53. doi: [10.31123/akil.620912](https://doi.org/10.31123/akil.620912)
- Öksüz, B. (2020). İşveren markası açısından kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesi: Nitel bir çalışma. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 87-101. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akader/issue/57649/806262>
- Sağır, M. (2016). İşveren markası algısı: İnsan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç boyutları ile turizm fakültelerinde bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439. doi: [10.20875/sb.20581](https://doi.org/10.20875/sb.20581)
- Styven, M.E., Nappa, A., Mariani, M. ve Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298. doi:[10.1016/j.jbusres.2021.12.038](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038)
- Temoçin, N., Vatansever Durmaz, İ.B. ve Eysel, C.Ş. (2021). İşveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: özel bir havayolu şirketinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 39-55. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66684/1043204>

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Introduction**

In today's increasingly competitive job market, a positive employer brand is critical. Businesses need talented, leadership-committed employees to gain competitive advantage in the job market. The best way to find employees of this quality is to give the impression that the company is a great place to work. Everything from salary and benefits packages offered by the business to promotion opportunities, happy working hours, an organization's culture and the treatment of its employees greatly influences the impression that is being made on potential employees. Employer branding gains more importance especially in service businesses such as hotel businesses. Because the employees play an important role in terms of customer satisfaction during the provision of the service. Positive employer brand perception among employees has a serious impact on customer satisfaction. Employer brand becomes more important especially in tourism and accommodation sector, where guest satisfaction largely depends on service quality.

The concept of employer brand was first defined by Ambler and Barrow (1996) as a package of economic, functional and psychological benefits provided by businesses and identified with the employer company. According to another definition, employer branding is the sum total of efforts to communicate to current and potential staff that a company is a desirable place to work. Ambler and Barrow's (1996) examined employer branding in five dimensions. Accordingly, the economic value dimension consists of components such as salary, wages, additional payments and job security. Employer brand perception affects the organizational behaviors of the employees in the organization. In particular, employees who have positive perceptions about employer branding practices exhibit a high level of organizational commitment.

### **Method**

In this research, it is aimed to determine the perceptions of the employees in the tourism investment and operation certificated hotel businesses about the employer brand. In this context, the main problem is to determine the views and perceptions of the employer brand, which is the sum of the social, economic, development, benefit and interest values that the hotel businesses offer to their employees. The universe of the research consists of hotel employees with tourism investment and operation certificates in Bingöl province. In this context, there are 3 facilities with tourism investment and operation certificates in Bingöl province. The hotels are named Hotel 1, Hotel 2 and Hotel 3 in an unordered manner. With the random sampling method, interviews were made with the hotel staff and the research was conducted with a sample of 12 people in total. The interviews were held in January 2022. During the interview, the consent of the participants was obtained, and then a voice recording was taken for listening and translating. In the interviews with the employees, the codings were determined as T1, T2, T3, etc. made in the form. In this study, data were collected by using the qualitative method and interview technique. In this context, semi-structured interview questions were prepared by using the Employer Attractiveness Scale, which was created by Berthon et al. (2005) and expresses the employer brand. The obtained data were analyzed by descriptive analysis method.

### **Findings and discussion**

According to the findings, the employees emphasized the importance of a fun and happy working environment, said that they had good relations with their colleagues and that they would continue to work in their current businesses. It is understood that they do not have any idea about the job

---

security element of the economic value dimension of the employer brand and they do not have any expectations from the employer brand in this direction. It has been observed that the practices regarding job security do not have any effect on the employees' continuing to work under the existing employer brands and on the attractiveness of the employer, and the effect on the formation of the employer brand perception is very weak. According to the data obtained from this research, it is important to have a fun and happy working environment, to have good relations with colleagues, managers and supervisors, to have good wage opportunities, to be an innovative and creative business, and to give importance to innovative ideas in employer branding.

### **Results and recommendations**

As a result, it has been seen that all the elements of the social value dimension offered by the hotel business to the employees and the wage-salary opportunities of the economic value dimension, the innovativeness and creativity factor of the interest value dimension are effective in shaping the employer brand perception of the employees. In fact, employees are in learned helplessness about these issues, although they state that they will be satisfied if promotion opportunities and attractive payment packages are provided from employer brands. Because they think that these benefits are not provided in any hotel, and therefore they have a strong belief that these benefits cannot be provided in their own workplace. Therefore, they do not have such expectations from employer brands.

This study provides important practical implications for recruitment practices and is important in terms of managerial recommendations. The results show that hotel businesses can increase the attractiveness of their employers by offering various opportunities to their employees and create a strong employer brand in this direction. In a strong employer brand, generating economic benefits for employees is important both for employees' intention to stay with their employer and for their likelihood to recommend the company as a place to work. Generally, low salaries, insecure and temporary employment conditions in the tourism and accommodation sectors create a disadvantage for a strong employer branding. For this reason, it is important to improve wage-salary opportunities in hotel businesses, reduce the rate of temporary employment, and raise awareness of job security opportunities in order to create an attractive employer brand. In addition, the fierce competition for talented employees shows that businesses have to differentiate themselves from their competitors in order to attract talented employees. Understanding what factors are valuable to job seekers helps hiring managers develop more effective job postings.