



## AN EMPIRICAL STUDY ON EMPLOYER BRANDING IN THE CONTEXT OF INTERNAL MARKETING

Aybegum Gungordu<sup>1</sup>, Emre Burak Ekmekcioglu<sup>2</sup>, Tugce Simsek<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Gazi University. [aybegum.gungordu@gmail.com](mailto:aybegum.gungordu@gmail.com)

<sup>2</sup>Gazi University. [burak.ekmekcioglu@gmail.com](mailto:burak.ekmekcioglu@gmail.com)

<sup>3</sup>Gazi University. [tugcesimsek@outlook.com](mailto:tugcesimsek@outlook.com)

### Keywords

Employer branding,  
Internal marketing,  
Employer attractiveness,  
Potential employee,  
Internal customer.

### ABSTRACT

In this study, first we explain concepts of internal marketing, employer branding and employer attractiveness. The purpose of the study is to explain variables effective for identifying employer attractiveness which is important for employer branding included in internal marketing. In this study, we chose survey method and we applied our survey to university students who are considered as potential employees. In conclusion, we found that there are seven factors in employer attractiveness. These factors are development, socialization, interest, economic value and image, application, organizational dinamism and working environment.

## İÇSEL PAZARLAMA BAĞLAMINDA İŞVEREN MARKALAMASI ÜZERINE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>

### Anahtar Kelimeler

İşveren markalaması,  
İçsel pazarlama,  
İşveren çekiciliği,  
Potansiyel çalışan,  
İç müşteri.

### ÖZET

Çalışmada öncelikle içsel pazarlama, işveren markalaması ve işveren çekiciliği kavramları açıklanmaktadır. Çalışmanın amacı ise içsel pazarlama içerisinde yer alan işveren markalamasında önem arz eden işveren çekiciliğinin belirlenmesinde etkili değişkenlere yer verilmesidir. Çalışmada anket yöntemi seçilmiş ve anketler potansiyel çalışanlar olarak düşünülen üniversite öğrencileri üzerinde uygulanmıştır. Sonuçta işveren çekiciliğinin yedi boyuttan oluştuğu bulunmuştur. Bunlar, gelişim, sosyalleşme, ilgi, ekonomik değer ve imaj, uygulama, örgütsel dinamizm ve çalışma ortamıdır.

<sup>1</sup> Bu çalışma, 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi (2014)'nde sunulan ve genişletilmiş özeti bildiri kitabında basılan aynı isimli bildiriden genişletilerek hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

İçsel pazarlama kavramı, bir işletmenin çalışanlarının kendisinin birincil pazarı olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, pazarlama perspektifinden bakıldığında çalışanlar içsel müşteriler olup işler ise içsel ürünler olarak nitelenmektedir. Kotler, içsel pazarlamayı “çalışanları, müşterilere iyi biçimde hizmet edebilmeleri için başarılı biçimde işe alma, eğitme ve motive etme” olarak tanımlar; bu bağlamda müşterilerle temas eden çalışanlar işe alıştırılır ve motive edilir, müşteri odaklılığını sağlamada hizmet çalışanlarının bir takım olarak çalışması desteklenir (Kotler ve Armstrong, 2010:271). Kısaca içsel pazarlama, tüm çalışanların mümkünse daha önceki çalışanların dahi örgütün pozitif elçileri olmasını garantileme çabasıdır (Burnett, 2008:9,24). İçsel pazarlama kavramının bir bileşeni de işveren markasıdır. İşveren markası, bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılan yüksek derecede soyut nitelikler ile işletme tarafından tanımlanan ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür (Ambler ve Barrow, 1996:187). İşveren markası, yalnızca bir insan kaynakları politikası olarak düşünülmemelidir. Bu kavram, işletmenin hem içsel hem dışsal imajını yansıtmaya birlikte işletmenin *çalışmak için nasıl bir yer* olduğuyla ilgili algılardır. Kısaca bir işletmede çalışıldığında elde edilecek iş tecrübesine ait potansiyel ve mevcut çalışanların zihinlerindeki farklılaştırıcı özelliklerin tamamı şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda, satış, pazarlama, iletişim ve insan kaynakları departmanlarının koordinasyonu ve entegrasyonu gereklidir. Burada işverenin yapması gereken, doğru çalışanları doğru pozisyonlarda çalıştırmak üzere işletmeye çekerek işletmenin işveren olarak seçilebilir ve çalışılabilir bir yer olarak algılanmasını sağlamaktır. Pazarlamacılar, işletme içerisindeki herkesin müşteri odaklı olmasını sağlamalıdır; esasında içsel pazarlama, dışsal pazarlamadan önce gelmelidir (Kotler ve Armstrong, 2010:271). Başarılı olan şirketlerin hiçbiri, 'Tüketici markası güçlü ise işveren markası da güçlüdür' paradigmasına yaslanmamaktadır; örneğin Unilever'in Türkiye'de 7776 Y kuşağı ile gerçekleştirdiği ideal işveren araştırmasının ilk sıralarında kendine yer edinen şirketlerden bazılarının tüketici markası çok güçlü değildir (Tekin, 2013). İşveren markalaması, mevcut ve potansiyel işgörenleri etkileyerek işletmeye bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İstek ve ihtiyaçları karşılanmış iç müşterilerin dolayısıyla tatmin edilmek istenen dış müşterileri de etkileyeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı, içsel pazarlama içerisinde yer alan işveren markalamasında önem arz eden işveren çekiciliğinin belirlenmesinde etkili değişkenlere yer verilmesidir. Çalışmada içsel pazarlama, işveren markalaması, işveren çekiciliği kavramlarına ve kavramların tarihi gelişimine yer verilerek işveren markalamasına yönelik uygulamalı çalışmalar incelenip sonrasında yöntem bölümü açıklanarak, bulgulara ve sonuca yer verilmektedir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

Hizmet pazarlaması ile ilgili çalışmalar bizlere üç tür hizmet pazarlamasının olduğunu göstermektedir. Bunlar işletme ile çalışanları arasında yapılan *içsel pazarlama*, çalışanlar ile müşteriler arasında *interaktif pazarlama* ve işletme ile müşterileri arasında yapılan *dışsal pazarlamadır* (Kotler ve Armstrong, 2010:271).

Kotler ve Armstrong'a (2010:271) göre içsel pazarlama, hizmet işletmesi müşterilerle temas eden çalışanlarını yönlendirmek, motive etmek ve müşteri tatmininin sağlanması

için hizmet personelinin bir takım olarak çalışmasının desteklenmesi anlamına gelmektedir. Kaya'ya (2010:183) göre içsel pazarlama-iç pazarlama olarak da bilinir- firma çalışanlarına yönelik olarak, belli kampanyaların, belli yaklaşımların, belli fikirlerin, belli uygulamaların, belli ürünlerin tanıtılması, benimsetilmesi ve istenen davranış değişikliklerinin (müşterilerden beklenenlere benzer olarak) üretilmesi için girişilen pazarlama faaliyetlerine verilen bir addir. Kısaca içsel pazarlama, işletmenin çalışanlarını istenilen performansı yaratabilme yönünde teşvik etmek, elemanlarının işletme politikalarına uymalarını sağlamak amacıyla yaptığı içsel pazarlama faaliyetlerinin genel ismidir (Gülmez ve Dörtüol, 2009:315). Berry, 1988 yılında yapmış olduğu çalışmada, hizmet işletmelerini incelemiş ve işletme personelinin iç müşteri olarak tanımlamıştır (Toksarı, 2012:156). İçsel pazarlamada, iç müşteri kavramı, işletmenin asıl amacı olan "dış müşterilere" hizmet etmek için öncelikle firma çalışanlarına odaklanılmasını ifade eder ve dış müşteriler (hissedarlar, dağıtım kanalları vb.) karşısında rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmak, firmanın amaçlarına ulaşmak, öncelikle iç müşterilerin kazanılmasıyla mümkün olmaktadır (Kaya, 2010:183). Yine Mucuk (2007:304-305) da hizmetin kalitesinin büyük ölçüde hizmeti sunan işgörene bağlı olduğunu belirtir. Kısaca, içsel pazarlama, işletmenin diğer firmalar tarafından taklit edilemeyecek kadar zor olan bir işgücü oluşturmasını sağlar (Backhaus ve Tikoo, 2004:502-503). Kaya'ya göre (2010:183) formel eğitim programlarıyla iç müşterilere şu konular "pazarlanabilir": Firmanın adı ve geçmişi nereden geliyor? Firmanın kurumsal kimliğinin öğeleri olan renkler, semboller, fontlar ne ifade ediyor? Firmanın temel pazarlama mesajı ne? Firma ve markası nasıl bir konumlandırmayı hedefliyor, amaçları ne, marka çağrışımları neler? Ürün ve hizmetler müşteriler için ne anlama geliyor? Firmanın ideal müşterilerinin özellikleri, mümkünse isimleri, gerçek müşterilerin başarı hikâyeleri neler? Müşteri bulmak, kazanmak, onları tutmak için temel olarak neler yapılıyor? Ne gibi kampanyalar yürütülüyor? Firmadaki herkesin firmanın pazarlama başarısına kendi rolleri ve sorumlulukları itibarıyla ne gibi etkileri olabileceğine dair kişisel değerlendirmeler yapmaları da istenebilir; böylece onların pazarlama yönlü düşünme ve davranışları pekiştirilmiş olur.

## **2.2. İŞVEREN MARKALAMASI KAVRAMI**

Marka, "üretici veya satıcı firmanın ürün veya hizmetlerini tanımlayabilmek, pazardaki diğer işletme ürün veya hizmetlerinden ayırt edebilmek için kullanılan, yasal olarak koruma altına alınıp kullanıldığında ticari marka –trademark- adını alan isim, terim, tasarım, sembol veya bu kavramların bileşimi"dir (Gülmez ve Dörtüol, 2009:169). İçsel pazarlama bağlamında yer alan bir konu da işveren markasıdır. İşveren markası, pazarlama disiplininin insan kaynakları alanına giren bir kavramdır (Babcanova vd., 2010:56). Ambler ve Barrow (1996:187)'a göre işveren markası, işveren tarafından sağlanan ve işveren işletme ile tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketidir. Tüketici markasında hedef kitle, mevcut ve potansiyel müşteriler iken amaç mevcut müşteri muhafaza ederken yeni müşterileri işletmeye çekmektir; işveren markasında ise hedef kitle, mevcut ve potansiyel çalışanlar olup amaç, mevcut çalışanları muhafaza ederken yeni çalışanları işletmeye çekmektir (Baş, 2011:30). Bu kapsamda, işveren markası, bir işletmenin işveren olarak konumlandırılmasını aydınlatacak pazarlama kavramlarıyla yakından ilişkilidir (Dawn ve Biswas, 2010:22). İşveren markası, potansiyel işgörenleri etkilemeyi ve mevcut işgörenleri de işletmenin stratejisine ve kültürüne bağlanmasını sağlar (Tüzüner ve Yüksel, 2009:50). Bu kavram, işveren olarak firmanın

özelliklerinin, niteliklerinin ve karakteristiğinin diğer rakip firmalardan farklılaştırmasına dayanır (Backhaus ve Tikoo, 2004:502) ayrıca bir işveren olarak, içsel ve dışsal olarak geliştirilen, işletmeyi diğerlerinden farklı kılan ve çalışılmak için arzu edilen bir işletme olmasını içerir (Tüzüner ve Yüksel, 2009:50). İşveren markası ile oldukça ilişkili bir kavram da işveren çekiciliğidir. İşveren çekiciliği, belirli bir örgüt için potansiyel bir çalışanın çalışırken öngördüğü faydalar olarak tanımlanmaktadır (Berthon vd., 2005: 151). Başka bir ifade ile potansiyel işgörenlerce daha fazla işveren çekiciliğine sahip bir işveren daha güçlü işveren marka değerine sahiptir (Berthon vd., 2005:156). Örgütsel çekicilik ve işveren çekiciliği de birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır (Hillebrandt ve Ivens,2011: s.4). Bir işverenin değer yaratma girişimi bir örgütün çekiciliğine dayanarak algılanır ve değerlendirilir ya da tersi durum gerçekleşir; bu nedenle hem işveren markasının hem de örgütsel çekiciliğin boyutları tutarlı olmalıdır (Hillebrandt ve Ivens, 2011:4).

İşveren markalaması ve özellikleri (Babcanova vd., 2010:56) aşağıda belirtildiği gibi kısaca özetlenebilmektedir.

**Tablo 1. İşveren Markalaması Özellikleri**

	<b>İşveren Markalaması</b>
<b>Markalama Faaliyetlerinin Yönü</b>	İçsel ve Dışsal
<b>Markalanan Varlık</b>	Örgüt
<b>Markalama Amacı</b>	Mevcut ve Potansiyel İşgörenler
<b>Kaynağı/Kökü</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Pazarlama Literatürü
<b>İnsan Kaynakları Faaliyetleri</b>	İşe alma ve işgören Seçimi Reklam İçsel ve dışsal iletişim Benchmarking(Kıyaslama)
<b>Amaç</b>	İşletmenin, yeni kaliteli potansiyel işgörenleri etkilemesini ve var olan işgörenlerin sürekliliğini sağlamayı amaçlar.
<b>Amaçlanan Çıktılar</b>	Yetenekli işgörenlerin kazanılması için verilen savaşın kazanılması Yüksek kaliteli, yüksek motivasyonlu ve yüksek performans gösteren işgücü Rekabetçi Üstünlük sağlamak

Kaynak: Babcanova vd., 2010:56

İşveren markası, pazarlama disiplininin insan kaynakları alanına giren bir kavramdır (Babcanova vd., 2010:56).

İşveren markasının yaratıcısı Simon Barrow, işveren markası ve işveren markası yönetiminin İK, pazarlama ve icradan sorumlu yöneticiler tarafından kısa sürede benimsenmesinin altında yatan motivasyonları aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Baş, 2011:9):

- İşverenin işe alma sürecine hâkimiyetini geliştirmek
- Çalışanlara sunulan gerçek iş tecrübesinin marka ile uyum derecesini geliştirmeyi sağlayacak bütünsel bir yaklaşıma sahip olmak
- Geleneksel olarak idari faaliyetlerin ön planda olduğu İK fonksiyonunun etkinliğini ve duruşunu geliştirmek.

- İşgören devri, devamsızlık, adanmışlık düzeyi, üretkenlik gibi iş tecrübesi ölçütleri için genel bir çerçeve ve güçlü bir temel oluşturmak. Bu çerçevede örgütün “En Gözde Şirketler”, “Çalışılabilir En İyi Yer” gibi listelerde yer alması, çalışanların işverenlerine karşı olan tutumlarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

İşveren markasına yardımcı olan bir unsur da belirtildiği gibi işletmenin 'En Gözde Şirketler', “Çalışılabilir En İyi Yer” gibi listelere girebilmesidir. Bloomberg Businessweek'in yaptığı 'En Gözde Şirketler' araştırması kapsamında Türkiye genelinde 96 üniversiteden 10 bin 330 öğrenci en gözde şirketlerini seçmiştir. Bu şirketler sırasıyla aşağıdaki gibidir.

**Tablo 2. En Gözde Şirketler Araştırması<sup>2 3</sup>**

2011	2012	2013	En Gözde Şirketler
1	1	1	Turkcell
4	3	2	Unilever
3	2	3	Mercedes Benz
2	6	4	THY
8	10	5	P&G
7	5	6	Microsoft
5	4	7	Coca-Cola Company
9	8	8	Garanti Bankası
14	11	9	Philip Morris SA
6	7	10	Türkiye İş Bankası

Kaynak: Bloomberg Businessweek En Gözde Şirketler Araştırması,  
<http://www.realta.com.tr/EnGozdeSirketler/EGSA2013@BBWT.pdf>

Universum'un 2013 yılında Türkiye'de 7766 öğrenci ile gerçekleştirdiği Türkiye'nin İdeal İşverenleri Araştırması, çeşitli fakültelerde yapılmıştır; İşletme öğrencileri için sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3. Universum Türkiye'nin İdeal İşverenleri Araştırması**

	İşletme Öğrencilerine Göre İdeal İşverenler
1	THY
2	Google
3	Microsoft
4	Coca-Cola İçecek (CCI)
5	Turkcell
6	Unilever
7	Türkiye İş Bankası
8	Samsung
9	Doğan Yayın Grubu
10	Philip Morris International
11	Ziraat Bankası

<sup>2</sup> Tabloda sadece ilk 10 gösterilmiştir. Araştırmada esasen ilk 50'ye yer verilmiştir.

<sup>3</sup> Bu çalışmaya benzer biçimde, Fortune'un “Çalışılabilir En İyi 100 Şirket” çalışması vardır.

12	Procter&Gamble
13	Eczacıbaşı
14	Garanti Bankası
15	Türk Telekom
16	Ülker
17	Ernst&Young
18	Akbank
19	Sony
20	Deloitte

Kaynak: Universum Türkiye'nin Ideal İşverenleri Araştırması,  
<http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/student-surveys/turkey/>

### 2.3. LİTERATÜRDE YER ALAN İŞVEREN MARKALAMASINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Çalışmak için mükemmel bir yer algısını yaratan işveren markalaması son yıllarda önemi daha çok anlaşılan bir konudur. Literatürde konuya ilişkin yer alan çalışmalar aşağıdaki tabloda özetlendiği gibidir.

**Tablo 4. Literatürde Yer Alan Çalışmalar**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Boyutlar</b>	<b>Araştırma Tasarımı</b>
Ambler ve Barrow	1996	Fonksiyonel, ekonomik, psikolojik	Nitel araştırma. Örneklemi, İngiliz Yöneticiler (n=27).
Highhouse, Lievens, Sinar	2003	İşletme çekiciliği, izleme niyetleri, prestij (Örgütsel çekicilik ölçeği)	Nicel araştırma. Amerikan lisans öğrencileri (n=305). 15 maddelik ölçek.
Berthon, Ewing ve Hah	2005	Gelişim, uygulama, ekonomik, sosyal, ilgi <sup>4</sup>	Nicel araştırma. Örneklemi, Avustralya'daki öğrenciler (n =683), orijinali 32 maddeden 25'e düşürülmüş ölçek.
Tüzüner ve Yüksel	2009	Bütünleştirilmiş işveren markası, rekabet	Nicel araştırma. Örneklemi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi son sınıf öğrencileri (n=475). 28 maddelik ölçek.
Maxwell ve Knox	2009	İşe alma, örgütsel başarı, mal veya hizmet, açıklanabilir dışsal imaj.	Nitel araştırma. Örneklemi, müdürler.
Srivastava ve Bhatnagar	2010	Önemseme, olanak tanıma, kariyer geliştirme, güvenilirlik ve	Nicel araştırma. Örneklemi Hindistanlı öğrenciler ve

<sup>4</sup> Çalışmada Ambler ve Barrow'un fonksiyonel, ekonomik, psikolojik faydaları genişletilmiştir. Sosyal ve ilgi boyutları psikolojik faydaların, gelişim ve uygulama boyutları fonksiyonel faydaların bir uzantısıdır.

		adiliyet, etik ve esneklik, ürün ve hizmet marka imajı, pozitif işveren imajı, küresel olarak tanınma/görülme	yöneticiler (n=105), 20 maddelik ölçek.
Wilden, Gudergan, Lings	2010	Marka belirginliği, marka güvenilirliği, marka tutarlılığı	Nitel araştırma. Örneklemi, iş arayanlar (n=30).
Arachchige ve Robertson	2011	Kurumsal çevre, iş yapısı, sosyal bağlılık, sosyal çevre, ilişkiler, kişisel gelişim, örgütsel dinamizm, hoşlanma	Nicel araştırma Örneklemi, Srilankalı son sınıf lisans öğrencileri. Berthon vd (2005)'ne ait 25 maddelik ölçek ve aynı ölçeğin modifiye edilmiş hali olan 32 maddelik ölçek.
Hillebrandt ve Ivens	2012	Kültür ve iletişim, takım ruhu, görevler, uluslararası kariyer ve çevre, faydalar, ün, çalışma hayatı dengesi, eğitim ve gelişim, çeşitlilik, müşteriler, otonomi, kurumsal sosyal sorumluluk	Nicel araştırma. Örneklemi, çalışanlar (n=223), 52 maddelik ölçek.
Alnıaçık ve Alnıaçık	2012	Sosyal değer, pazar değeri, ekonomik değer, uygulama değeri, katılım değeri, çalışma çevresi	Nicel araştırma. Örneklemi, yarısı çalışan diğer yarısı çalışmayan üniversite öğrencileri (n=600). Berthon vd. (2005)'ne ait 25 maddelik ölçek.
Van Hoye, Bas, Cromheecke, Lievens	2013	Araçsal imaj, sembolik imaj, örgütsel çekicilik.	Nicel araştırma. Örneklemi, Türk üniversite öğrencileri (n=19894).

Bu çalışmalardan Berthon vd. (2005) ile Arachchige ve Robertson(2011)'in çalışmaları, çalışmamıza temel oluşturan iki çalışmadır. Araştırmanın amacı, işsel pazarlama içerisinde yer alan işveren markalamasında önem arz eden işveren çekiciliğinin belirlenmesinde etkili değişkenlere yer verilmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere aşağıda yer verilen hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>=Potansiyel çalışanların işveren çekiciliği değişkenlerine önem verme düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>= Potansiyel çalışanların işveren çekiciliği değişkenlerine önem verme düzeyleri daha önce bir işte çalışıp çalışmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>= Potansiyel çalışanların işveren çekiciliği değişkenlerine önem verme düzeyleri şu an bir işte çalışıp çalışmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>= Potansiyel çalışanların işveren çekiciliği değişkenlerine önem verme düzeyleri daha önce staj yapıp yapmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın evrenini, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi son sınıf işletme bölümü öğrencileri (340 kişi) oluşturmuştur. Örneklem belirlenmesinde hedef kitledeki birey sayısı bilindiğinde kullanılan formülden yararlanılmış ve buna göre,  $n=Nt^2pq/d^2(N-1)+t^2pq=340*1,96^2*0,5*0,5/0,05^2(340-1)+1,96^2*0,5*0,5= 180$  olarak örneklem sayısı bulunmuştur. Sonuçta 226 öğrenci, araştırmanın örneklemine oluşturmuştur. Bu öğrenciler, potansiyel çalışanlar olarak görülmektedir.

Çalışmayla ilgili demografik veriler, şu şekilde özetlenmektedir. Katılımcıların 129'u kadın, 97'si erkek; büyük çoğunluğu oluşturan 167 kişi 21-24 yaş arasında, 114'ünün geliri 500TL ve altındadır; 117'si daha önce bir işte çalışmamıştır, 187'si şu an bir işte çalışmamaktadır, 148'i herhangi bir kurumda staj yapmamıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturan 100 kişinin (%44.2) akademik başarısı 2.51-3.00 arasındadır. Katılımcıların en çok çalışmak istedikleri kurumlar sırasıyla üniversite, Borsa İstanbul ve devlettir. En son çalışmayı istedikleri kurum ise bankalardır. İş ararken en çok interneti kullanmaktadırlar (%79.6). Mobil iletişim sektöründe ilk akıllarına gelen işveren, Turkcell (%54); banka sektöründe Ziraat bankası (%32.3); alkolsüz içecek sektöründe Coca Cola (%79.6); binek otomobil sektöründe BMW (%35.8); havayolunda THY (%78.3), beyaz eşya sektöründe Arçelik'tir (%75.2).

Araştırmada kullanılan ölçek, Berthon vd. (2005)'nin geliştirdiği 25 maddelik *İşveren Çekiciliği Ölçeği (EmpAt Scale)*'nin ilk hali olan 32 maddelik halini kullanan Arachchige ve Robertson (2011)'un kullandıkları 32 maddelik ölçektir. 7'li Likert tipi ölçekte 1: Hiç önemli değil, 7: Çok önemli'yi temsil etmektedir. Ölçekte katılımcılara "Mezun olduğunuzda veya eğer varsa şu anki işinizi değiştirmeye karar verdiğinizde, aşağıda yer alan ifadelerin potansiyel işverenleri düşündüğünüzde sizin için ne derecede önemli olduğunu lütfen belirtiniz" denilmiştir. Araştırmada, ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle faktör analizinin veri setine uygunluğunu gösteren bir indis olan KMO örneklem yeterlilik testi (Altunışık vd., 2007:226) uygulanmış, KMO değeri (0,869) uygun ve mükemmel bir değer olarak bulunmuştur. Yine aynı amaca hizmet eden Bartlett testi sonucu da manidardır ( $\chi^2=6992.403$ ;  $p<0,01$ ).Yapılan faktör analizi sonucunda 7 faktör elde edilmiştir. 1. faktör, toplam varyansın %44,654'ünü, 2. faktör %8,534'ünü, 3. faktör %6,355'ini, 4. faktör %5,4'ünü, 5.faktör %4,819'unu, 6. faktör %3,765'ini, 7.faktör %3,398'ini açıklamaktadır. Adı geçen yedi faktör birlikte toplam varyansın %76,925'ini açıklamaktadır. Faktörlere isim verilmesi esnasında ilgisiz değişkenlerin de bir faktörde toplandığı görülebilir o zaman faktör yükü en fazla olan değişken esas alınarak adlandırma yapılabilir (Nakip, 2006:436). Buradan yola çıkarak, faktörlerin sırasıyla, *gelişim, sosyalleşme, ilgi, ekonomik değer ve imaj, uygulama, örgütsel dinamizm, çalışma ortamı* olarak isimlendirilmesine karar verilmiştir.



**Tablo 5. Faktör Analizi (Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi) Sonuçları**

	No		İŞVEREN ÇEKİCİLİĞİ						
			FAKTÖRLER						
			1	2	3	4	5	6	7
Gelişim	4	Belirli bir organizasyonda çalışmanın sonucu olarak kendinizi iyi hissetme	,848						
	5	Belirli bir organizasyonda çalışmanın sonucu olarak kendinize daha fazla güvenme	,739						
	12	Organizasyonun yaratıcılığınıza değer vermesi ve bundan faydalanması	,653						
	2	Eğlenceli bir çalışma ortamının olması	,584						
	22	Departmanlar arası deneyim kazandırması	,481						
	1	Yönetim tarafından tasdik edilme / takdir edilme	,450						
Sosyalleşme	9	Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarının olması		,786					
	10	Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışma		,782					
	8	İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişkide bulunma		,688					
	7	Üstlerinizle iyi bir ilişkide bulunma		,610					
	6	Kariyerinizi geliştirici bir deneyim kazanma		,500					
İlgi	30	Yönetimin kalitesi			,853				
	31	Organizasyonun dürüstlüğü ve doğruluğuyla bilinmesi			,693				
	14	Organizasyon yenilikçi mal ve hizmetler üretmesi			,660				
	32	Size ailenizin ve arkadaşlarınızın saygısını kazandırması			,558				
	13	Organizasyonun yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi			,531				
Ekonomik d.	26	Çok kârlı bir organizasyon olması				,790			
	27	Büyük bir şirket olması				,668			
	28	Reklam ve medya sayesinde iyi bilinen bir şirket olması				,664			

	24	Ortalamanın üzerinde maaş					,653		
	29	Organizasyon tarafından üretilen mal ve/veya hizmetin türü					,600		
Uygulama	18	Öğrendiğinizi başkalarına öğretme fırsatı					,727		
	20	Organizasyonun müşteri odaklı olması					,694		
	17	Üçüncü bir kurumda (üniversite, önceki işyeri) öğrenilenleri uygulama fırsatı					,680		
	16	Topluma yarar sağlayan, insancıl bir organizasyon olması (sosyal sorumluluk)					,603		
Örgüt. d.	3	Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtası olması						,794	
	11	İşverenin yenilikçi (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip) olması						,774	
	15	İşletme içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması						,743	
Çalış. or.	21	Organizasyon içerisinde iş güvenliğinin olması							,724
	19	Organizasyonda kabul görme ve kendini oraya ait hissetme							,681
	25	Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması							,587
	23	Mutlu iş ortamının olması							,519

Ayrıca tüm ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha katsayısı 0,956 bulunmuştur, ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Özdamar, 2002:673). Tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında ise faktör ortalamaları aşağıdaki tabloda verildiği üzeredir.

**Tablo 6. Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ortalama
FAKTOR1	Gelişim	226	6,1851
FAKTOR2	Sosyalleşme	224	6,0786
FAKTOR3	İlgi	223	6,1381
FAKTOR4	Ekonomik Değer ve İmaj	226	6,2177
FAKTOR5	Uygulama	226	6,0033
FAKTOR6	Örgütsel Dinamizm	225	6,1022
FAKTOR7	Çalışma Ortamı	224	6,3817
N		219	

Tablo 6’da da görüldüğü üzere katılımcıların en çok önem verdikleri işveren çekiciliği boyutu “çalışma ortamı” boyutudur. Bunu sırasıyla “ekonomik değer ve imaj” ve “gelişim” takip etmektedir.

Çalışmada ayrıca her bir maddeye ait ortalamalar ölçülmüştür. Bunlar, aşağıdaki gibidir.

<b>Tablo 7. Tanımlayıcı İstatistikler</b>	N	Ortalama
Yönetim tarafından tasdik edilme / takdir edilme	226	6,5619
Eğlenceli bir çalışma ortamının olması	226	6,0088
Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtası olması	225	5,8222
Belirli bir organizasyonda çalışmanın sonucu olarak kendinizi iyi hissetme	226	6,0531
Belirli bir organizasyonda çalışmanın sonucu olarak kendinize daha fazla güvenme	226	6,1504
Kariyerinizi geliştirici bir deneyim kazanma	226	6,4381
Üstlerinizle iyi bir ilişkide bulunma	225	6,1289
İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişkide bulunma	225	5,9956
Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarının olması	226	5,9558
Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışma	226	5,8673
İşverenin yenilikçi (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip) olması	226	6,1327
Organizasyonun yaratıcılığınıza değer vermesi ve bundan faydalanması	226	6,1726
Organizasyonun yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi	226	5,9513
Organizasyon yenilikçi mal ve hizmetler üretmesi	223	6,0583
İşletme içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması	226	6,3584
Topluma yarar sağlayan, insancıl bir organizasyon olması (sosyal sorumluluk)	226	6,2301
Üçüncü bir kurumda (üniversite, önceki işyeri) öğrenilenleri uygulama fırsatı	226	5,9867
Öğrendiğinizi başkalarına öğretme fırsatı	226	6,0310
Organizasyonda kabul görme ve kendini oraya ait hissetme	226	6,2566
Organizasyonun müşteri odaklı olması	226	5,7655
Organizasyon içerisinde iş güvenliğinin olması	226	6,3540
Departmanlar arası deneyim kazandırması	226	6,1637
Mutlu iş ortamının olması	225	6,5511
Ortalamanın üzerinde maaş	226	6,4823
Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması	225	6,3556
Çok kârlı bir organizasyon olması	226	6,1947
Büyük bir şirket olması	226	6,1726
Reklam ve medya sayesinde iyi bilinen bir şirket olması	226	6,1681
Organizasyon tarafından üretilen mal ve/veya hizmetin türü	226	6,0708

Yönetimin kalitesi	226	6,0354
Organizasyonun dürüstlüğü ve doğruluğuyla bilinmesi	226	6,2788
Size ailenizin ve arkadaşlarınızın saygısını kazandırması	226	6,3186
N	219	

Tablo 7'deki her soru maddesine ait ortalamalar incelendiğinde işveren çekiciliğinde en önemli üç maddenin "yönetim tarafından tasdik edilme", "mutlu iş ortamının olması", "ortalamanın üzerinde maaş" şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca tüm ölçüğe Bağımsız Örneklem T testi yapılmıştır. Testin sonuçlarına göre;

- Cinsiyete göre yapılan testte;  $t(217) = 5,1888, p < 0,01$   
Potansiyel kadın çalışanların işveren çekiciliğine önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 44,6$ ) potansiyel erkek çalışanlara ( $\bar{x} = 44,1$ ) göre daha yüksektir.
  - ✓ Potansiyel kadın çalışanların «sosyalleşme» faktörüne önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 6,2703$ ) potansiyel erkek çalışanlara ( $\bar{x} = 5,8229$ ) göre daha yüksektir.  $t(222) = 3,731, p < 0,01$
  - ✓ Potansiyel kadın çalışanların «ekonomik değer ve imaj» faktörüne önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 6,3581$ ) potansiyel erkek çalışanlara ( $\bar{x} = 6,0309$ ) göre daha yüksektir.  $t(224) = 2,692, p < 0,01$
  - ✓ Potansiyel kadın çalışanların «uygulama» faktörüne önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 6,1531$ ) potansiyel erkek çalışanlara ( $\bar{x} = 5,8041$ ) göre daha yüksektir.  $t(224) = 2,641, p < 0,01$
- Katılımcıların daha önce bir işte çalışıp çalışmamalarına göre yapılan testte;  $t(212) = 2,908, p < 0,05$   
Daha önce bir işte çalışmış olanların işveren çekiciliğine önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 44,3246$ ) çalışmamış olanlara ( $\bar{x} = 42,2643$ ) göre daha yüksektir.
  - ✓ Daha önce bir işte çalışmış olanların «sosyalleşme» faktörüne önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 6,2583$ ) çalışmamış olanlara ( $\bar{x} = 5,9655$ ) göre daha yüksektir.  $t(217) = 2,404, p < 0,05$
  - ✓ Daha önce bir işte çalışmış olanların «ekonomik değer ve imaj» faktörüne önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 6,3558$ ) çalışmamış olanlara ( $\bar{x} = 6,0615$ ) göre daha yüksektir.  $t(219) = 2,400, p < 0,05$
  - ✓ Daha önce bir işte çalışmış olanların «çalışma ortamı» faktörüne önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 6,5025$ ) çalışmamış olanlara ( $\bar{x} = 6,2500$ ) göre daha yüksektir.  $t(217) = 2,499, p < 0,05$
- Katılımcıların şu an bir işte çalışıp çalışmadıklarına göre yapılan testte;  $t(216) = 2,626, p < 0,01$   
Şu an bir işte çalışmayanların işveren çekiciliğine önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 43,6357$ ) şu an bir işte çalışanlara ( $\bar{x} = 41,1571$ ) göre daha yüksektir.

- ✓ Şu an bir işte çalışmayanların «ekonomik değer ve imaj» faktörüne önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 6,3294$ ) çalışanlara ( $\bar{x} = 5,96947$ ) göre daha yüksektir.  $t(223) = 4,022, p < 0,01$ .
- Katılımcıların daha önce staj yapıp yapmadıklarına göre yapılan testte;  $t(211) = 2,021, p < 0,05$ 
  - Daha önce staj yapmayanların işveren çekiciliğine önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 43,74$ ) daha önce staj yapanlara ( $\bar{x} = 42,22$ ) göre daha yüksektir.
- ✓ Daha önce staj yapmayanların «gelişim» faktörüne önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 6,3378$ ) daha önce staj yapanlara ( $\bar{x} = 5,8912$ ) göre daha yüksektir.  $t(218) = 3,660, p < 0,01$ .
- ✓ Daha önce staj yapmayanların «sosyalleşme» faktörüne önem verme dereceleri ( $\bar{x} = 6,1687$ ) daha önce staj yapanlara ( $\bar{x} = 5,907$ ) göre daha yüksektir.  $t(216) = 1,978, p < 0,05$ .

Sonuçta geliştirilen tüm hipotezler kabul edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

İşveren markası konusuna hem insan kaynakları yönetimi bilim dalı hem de pazarlama bilim dalı ilgi göstermektedir. Pazarlama prensiplerinin insan kaynakları yönetimine uygulanmasıyla gerçekleşen işveren markası, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini, hizmet kalitesi vb. gibi konularda da etkili olmaktadır. İnsanların zihinlerinde “çalışılabilecek en iyi yer” algısını yaratabilen işveren markası, işletmelerin rekabet üstünlüğüne bir işarettir. Yapılan çalışma, potansiyel çalışanları kapsamakta olup ileride yapılacak çalışmalarda belirli bir iş yerinde çalışan mevcut çalışanlarda da işveren çekiciliğinin boyutları ve etkileri araştırılabilir. Çünkü bir işletmenin mevcut çalışanları da esasında başka bir işletmenin potansiyel çalışanlarıdır. Bu sayede, işletmelerin işveren markası uygulamalarının ne derecede etkili olduğu çözümlenebilir. Bu çalışmada, işveren çekiciliğine yönelik faktörler sırasıyla, gelişim, sosyalleşme, ilgi, ekonomik değer ve imaj, uygulama, örgütsel dinamizm, çalışma ortamı olarak bulunmuştur. Potansiyel çalışanlar için bu faktörlerin önem düzeyi, ortalamalara bakıldığında, çalışma ortamı, ekonomik değer ve imaj, gelişim, ilgi, örgütsel dinamizm, sosyalleşme, uygulama olarak sıralanmıştır. Ayrıca her soru maddesine ait ortalamalar incelendiğinde işveren çekiciliğinde en önemli üç maddenin “yönetim tarafından tasdik edilme”, “mutlu iş ortamının olması”, “ortalamanın üzerinde maaş” şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Çalışmanın kısıtlılığı, üniversite öğrencilerine yapılmış olmasıdır. Bir işte çalışmış hatta mümkünse farklı iş yerlerinde çalışarak deneyim kazanmış kimselere daha yüksek örneklem sayısı ile yapılacak uygulamalar daha genellenebilir sonuçlar verebilecektir. Dahası çeşitli işletmelerin tepe ve orta düzey yöneticileriyle görüşmeler yapılarak nitel bir çalışma gerçekleştirilebilir.

Sonuç olarak, işletmelerin marka temsilcileri, elçileri olan çalışanları işletmenin birincil pazarı olmakla birlikte onların tatmin edilmesi işletmenin ürünlerini sunduğu hedef pazarlarını da etkilemektedir. İyi bir işveren markasına sahip olan işletme, işletmenin işveren olarak seçilebilir ve çalışılabilir bir yer olarak algılanmasını sağlar. Dolayısıyla

stratejik planlarında işveren markalaması çalışmalarına yer veren işletmeler, rakipleri arasından sıyrılacaktır.

## **KAYNAKÇA**

Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender and Current Employment Status, 8th International Strategic Management Conference, pp.1336-1343.

Altunışık, R. vd., (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Ankara, Siyasal Kitabevi.

Ambler, T., Barrow, S., (1996). The Employer Brand, Journal of Brand Management, 4 (3), pp.185-206.

Arachchige, B. J H, Robertson, A., (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding, IUP Publications, pp. 25-46.

Babcanova, D., Babcan, M. ve Odlerova, E., (2010). Employer Branding - Source of Competitiveness of the Industrial Plants, Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology, Volume 18, Issue 29, pp.55-61

Backhaus, K. ve Tikoo, S., (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, Career Development International, Vol.9, No: 5, pp.501-517.

Baş, T., (2011). İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayım ve Dağıtım.

Berthon, P., Ewing, M., Lian Hah, L., (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, International Journal of Advertising, 24(2), pp. 151-172.

Bloomberg Businessweek En Gözde Şirketler Araştırması, (2013).  
<http://www.realta.com.tr/EnGozdeSirketler/EGSA2013@BBWT.pdf>,

Burnett, J., (2008). Core Concepts of Marketing, A Global Text, Switzerland.

Dawn, S.K., Biswas, S., (2010). Employer Branding: A New Strategic Dimension of Indian Corporations, Asian Journal of Management Research, pp.21-33.

Gülmez, M., Dörtiyol, İ.T., (2009). Açıklamalı Pazarlama Sözlüğü, Detay Yayıncılık, Ankara.

Hillebrandt, I., Sven Ivens, B., (2012). How to Measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale, American Marketing Association, pp.52-61.

Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E.F., (2003). Measuring Attraction to Organizations, Educational and Psychological Measurement, pp. 986-1000.

Kaya, İ., (2010). Pazarlama Bi'tanedir! Bir Pazarlamalar Ansiklopedisi, Babıali Kültür Yayıncılığı.

Kotler, P., Armstrong, G., (2010). Principles of Marketing, Thirteenth Edition, Pearson.

Maxwell, R., Knox, S., (2009). Motivating Employees to -Live the Brand-: A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm, Journal of Marketing Management, Vol: 25, No: 9, pp.893-907.

Mucuk, İ., (2007). Pazarlama İlkeleri, İstanbul, 16. Basım, Türkmen Kitabevi.

Nakip, M., (2006). Pazarlama Araştırmaları ve Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Ankara, Seçkin Kitabevi, 2. Baskı.

Özdamar, K., (2002). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Srivastava, P., Bhatnagar, J., (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement, *The Journal of Business Perspective*, pp.25-34.

Tekin, D., (2013). İşveren Markası Çalışmaları: 2013'te Neler Yapıldı?, <http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=498&nID=72576&NewsCatID=%20326>.

Toksarı, M., (2012). İçsel Pazarlama Bağlamında İç Müşterinin Çalıştığı İşyerinden Tatmin Olma Düzeyi ile Demografik Özellikleri Arasında Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 32, s. 155-183.

Tüzüner, L., Yüksel, C. A., (2009). Segmenting Potential Employess According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in The Employer Branding Concept, *Journal of Academic Research in Economics*, Vol: 1, No:1, pp.46-61.

Universum Türkiye'nin İdeal İşverenleri Araştırması, (2013). <http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/student-surveys/turkey/>.

Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., Lievens, F., (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 62 (4), pp. 543-557.

Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I., (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment, *Journal of Marketing Management*, pp.56-73.