

**Atıf - Reference:** Öksüz, Burcu (2020) İşveren markası açısından kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesi: Nitel bir çalışma. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 5(10): 87-101.

## İşveren markası açısından kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesi: Nitel bir çalışma\*

Burcu Öksüz\*\*

### Öz

Bu çalışmanın amacı, işveren markasının en önemli bileşenlerinden olan iş ve yaşam dengesi ile kariyer gelişimi konusunda çalışanların görüşlerini tespit edebilmektir. Araştırmanın temelini Glaser ve Strauss tarafından geliştirilen ‘Gömülü Teori’ oluşturmaktadır. Bu doğrultuda İzmir ilinde beyaz yakalı olarak çalışan/çalışmış farklı mesleklerden kişilerle bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmada veri toplama teknikleri olarak odak grup görüşmeleri ve yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmıştır. Katılımcılar kariyer gelişimi kapsamında eğitim olanakları, terfi uygulamaları, çok yönlü gelişime destek gibi hususlardan söz etmiştir. İş ve yaşam dengesiyle ilgili olarak ise katılımcılar esnek çalışma saatleri, ailelere yönelik etkinlikler ve sosyal aktiviteler gibi beklentileri dile getirmiştir. Elde edilen bulgulara göre hem kariyer gelişimi hem de iş ve yaşam dengesi işveren markalaşması açısından kilit bir role sahip olmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Marka, işveren markası, kariyer gelişimi, iş ve yaşam dengesi.

## Career development and work-life balance in terms of employer brand: A qualitative study

### Abstract

The aim of this study is to determine the opinions of the employees about work-life balance and career development which are the most important components of the employer brand. The basis of the research is “Embedded Theory” developed by Glaser and Strauss. In this direction, research was conducted with people from different professions working/worked as white-collar in İzmir. In the study, focus group interviews and semi-structured interviews were used as data collection techniques. Participants talked about issues such as training opportunities, promotion practices and support for multi-faceted development within the scope of career development. Regarding work and life balance, participants expressed expectations such as flexible working hours, family activities and social activities. According to the findings, both career development and work and life balance play a key role in employer branding.

**Keywords:** Brand, employer brand, career development, work-life balance.

---

\* Bu çalışmanın bulguları yazarın ‘İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması’ başlıklı doktora tezinden alınmıştır.

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

## Giriş

Günümüzde yetenekli, deneyimli, becerikli ve yaratıcı çalışanların çekilmesi ve elde tutulması birincil öncelik haline gelmiştir (Nikolić ve Nećak, 2019: 166). Küreselleşme, inovasyon, teknoloji, birleşmeler, satın almalar, örgütsel yeniden yapılanma, yeteneklerin bulunması gibi faktörler insan kaynağının işe alım senaryolarını etkilemektedir (Ahmad vd., 2020: 27). Bu bağlamda dinamik ve rekabetçi ortamda, işveren kurumların marka algılarıyla gerçeğin eşleştirilmesi bir gerekliliktir (Itam vd., 2019). Toplumun yeniliğe ve ilerlemeye yöneldiği bir zamanda, kurumlar değişimleri takip etmelidirler. Yetenekli işgücü, günümüzde kurum varlıklarının temel noktalarındandır ve işveren markası bu noktada devreye girmektedir (Nikolić ve Nećak, 2019: 161). Şüphesiz ki yetenekli çalışanların aranması, bulunması, çekilmesi ve elde tutulması bir gerekliliktir. İşveren markası, bu amaca hizmet eden bir unsurdur (Yorulmaz ve Yavan Temizkan, 2020: 54). “Günümüz şartlarında nitelikli işgörenleri işletmelere çekebilmek için yetenek savaşları ortaya çıkmış, işletmeler nitelikli işgörenleri kendilerine çekmek için imaj yaratma ve kimlik oluşturma çabası içerisine girmişlerdir.” (Efe vd., 2020: 144).

Markalama ilkelerinin uygulanması yıllar içinde ürün markalamadan kurumsal markalaması, kişi markalaması, işyeri markalaması gibi kavramlara genişlemiştir. Markalama ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması işveren markalaması olarak tanımlanmaktadır (Banerjee vd., 2020: 173). İşveren markası, insan kaynağı eksikliğiyle bağlantılı olarak tartışılan güncel bir konudur. Nitelikli insan kaynakları, işveren seçmektedir (Bejtkovský ve Copca, 2020, 95). “İşveren markası kavramı, tercih edilen işveren statüsünü kazanmak için geleneksel pazarlama ilkelerini uygulayarak bir şirket mesajı belirleme ve oluşturma sürecine atıfta bulunmaktadır.” (Yorulmaz ve Yavan Temizkan, 2020: 56). Marka, insan kaynakları alanında da önemli bir işlevi yerine getirmekte ve işveren tercihlerini etkilemektedir (Kortel Çekiç ve Öge, 2020: 829). İyi planlanmış markalaşma stratejisi, rakiplerinden ayrılarak başarılı markalar kurmakta büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Itam vd., 2019).

İşveren markalaşması, son zamanlarda önemli derecede ilgi çekmektedir ve bu doğrultuda artan önemi nedeniyle işverenler, işveren markalaşmasının gelişmesine ciddi kaynaklar harcamaktadır (Ahmad vd., 2020: 28). İşveren markası, işgücü pazarında rekabet avantajı elde etmek isteyen her şirketin ve insan kaynakları fonksiyonunun önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır. Yeteneğin çekilmesi, hedef grup hakkında bilgi sahibi olmayı ve aynı zamanda işverenin esnek olma ve kendini geliştirme istekliliğini gerekli kılmaktadır (Nikolić ve Nećak, 2019: 166).

Bu çalışmada işveren markası açısından kariyer gelişimi ile iş ve yaşam dengesinin önemini katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya koymak amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda yapılan görüşmelerle derinlemesine veriler elde edilmiştir.

## Teorik çerçeve

İşveren markalaşması, kökleri klasik pazarlama ve insan kaynakları ilkelerine dayanan ve gelişmekte olan bir alandır (Chandrasekaran, 2020: 55). Ghielen ve diğerleri (2020: 2) işveren markalaşmasını “Mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik benzersiz ve çekici bir işveren olarak bir kurumun açık bir görünümünü geliştirme süreci” olarak tanımlamaktadırlar. İşveren markalaşması, pek çok kurum için doğru yeteneklerin çekilmesinde, geliştirilmesinde ve bağlılıklarının sağlanmasında kritik bir hale gelmiştir. Kurumlar işveren markalaşmasıyla oluşturulan çalışan değer önermesini, hem mevcut

hem de potansiyel çalışanlarına iletmektedir (Kashive vd., 2020: 93). Etkili bir işveren markalaşması, hedeflenen işgücünün bireysel tercihlerini içeren, iç ve dış kitlelere açıkça tanıtılan ve işveren marka içeriği ile işveren markalaşma süreci arasında optimum entegrasyonu için çaba gösteren benzersiz bir marka oluşturmalıdır (Ghielen vd., 2020: 2).

İşveren markalaşması, kurumların rekabet avantajının temel taşlarından biridir (Potgieter ve Doubell, 2020, 113) ve kurumların sunduklarını mevcut ve potansiyel çalışanlarına aktarmaktadır (Ahmad vd., 2020: 28). Yoğun rekabet koşulları ve küresel değişimler sonucunda, becerikli ve nitelikli insan kaynağının çekilmesi, elde tutulması ve motive edilmesi gereklidir (Yorulmaz ve Yavan Temizkan, 2020: 56). İşveren markası, pozitif imaj ve çekicilik oluşturmaya açısından mevcut ve potansiyel çalışanlarda güçlü bir uyarıcıdır, ideal işveren duygusunu ve algısını güçlendirmektedir (Kortel Çekiç ve Öge, 2020: 829). Anlamlı ve görünür bir işveren markalaşmasına sahip olmak, kurum için doğru insanların çekilmesini ve ilham verilmesini sağlamaktadır (Itam vd., 2019). Kortel Çekiç ve Öge (2020: 829) işveren markasının en temel katkısını ve değerini yetenekli çalışanların tutulması ve kurumla aralarında bağ kurulması şeklinde açıklamaktadır. İşveren markası ile çalışanlar kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sunmakta ve kendi hedeflerini gerçekleştirme olanağı elde etmektedir (2020: 829).

“İşveren markası, marka olarak işvereni öne çıkartmayı, işvereni diğer işletmelerin önüne taşımaya yanında işletme içi uygulamalarda bir standardizasyon oluşturarak çalışanlara adil ve tarafsız yaklaşımlar sergilemeyi amaçlamaktadır.” (Girginer ve Çelik, 2020: 1120). İşveren markası ile mevcut ve potansiyel çalışanların yanı sıra müşteriler ve işe alım çalışanlarını da içeren diğer paydaşların zihninde tercih edilen işveren olarak kurumun imajı geliştirilmektedir. Amaç, yalnızca somut faydaları sunmak değil, aynı zamanda onlarla duygusal bir bağ kurmaktır (Chandrasekaran, 2020: 55). Yöneticiler günümüzde çalışanlarının güdülerini, beklentilerini ve gereksinimlerini anlama, davranışlarını ölçme ve tahmin etme gerekliliğiyle karşı karşıyadır (Nikolić ve Nećak, 2019: 166).

Tumasjan ve diğerleri (2020) tarafından 93 kurumdaki çalışanlara yönelik yapılan işveren markasının kurum performansına etkileriyle ilgili araştırmada işveren markalaşmasının olumlu duygusal iklimle ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benraiss-Noailles ve Viot (2020) tarafından yapılan araştırmada işveren markasının çalışanların iyiliği üzerinde olumlu etkileri olduğu ve bunun sadakati etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Gürlek ve diğerleri (2020) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre işveren markası, “duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunu anlamlı olarak etkilemezken, derin ve doğal davranış boyutlarını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir”. Yaşar ve Demir (2020) tarafından işveren markasının çalışanların kariyer planlamasındaki rolüne ilişkin araştırmada “terfi olanakları, iş güvencesi, kişisel gelişim programları, yetenek yönetimi programları, sürdürülebilir kariyer fırsatları ve uluslararası çalışma deneyimi” değişkenlerinin kariyer planlaması üzerinde etkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Esmer ve Özbek (2020) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise “hazır giyim işletmelerinin işveren markası kriterlerinden sağlıklı çalışma ortamı, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk kriterlerinin iyi düzeyde, iş yaşam dengesi kriterinin ise düşük düzeyde sundukları” bulgusuna ulaşılmıştır.

## Yöntem

### Gömülü teori

Araştırmanın verileri Gömülü Teori (Grounded Theory) temelinden yola çıkılarak toplanmış ve yorumlanmıştır. Glaser ve Strauss tarafından geliştirilmiş bir yaklaşım olan Gömülü Teori, verilerden yola çıkarak teorinin keşfedilmesi esasına dayanmaktadır (Glaser ve Strauss, 1967: 1). Bu bağlamda gömülü teoriyi, bir disiplin içinde teori geliştirmek için bütünleşik hale getirilmiş olan kavramsal hipotezlerin sistematik şekilde geliştirilmesidir (Glaser ve Holton, 2004). Adolph ve diğerleri (2011: 487–490) gömülü teorinin insanların sorunları nasıl çözüme ulaştırdığının anlaşılmasında yarar sağladığının ve entegre edilmiş hipotezlerle katılımcıların davranışlarını anlamlandıran ve ortaya koyan bir kuram olduğunun altını çizmektedir.

Gömülü teori, verilere dayalı olmayan bir teori yerine kuramsal yapıların doğrulanmasını sağlayan bulguları sistematik şekilde aramakta ve entegre etmektedir (Glaser ve Strauss 1967: 4). Gömülü teori bağlamında hareket eden araştırmacılar, sistematik şekilde verileri birleştirmekte ve doğrudan bu verilerden teori geliştirmektedir (Dey, 1999). Corbin ve Strauss (1990: 4) tarafından belirtildiği üzere nitel yöntemlerin kendine özgü ilkeleri ve prosedürleri takip edildiğinde, nicel yöntemler gibi sistematik olarak değerlendirilebilirler. Prosedürleri araştırılan konuya ilişkin teorik açıklamaları eksiksiz şekilde ortaya koyan kavramlar bütünü geliştirmeyi sağlayacak şekilde dizayn edilen gömülü teori, tanımlamaların ötesinde açıklamalara ve dolaylı olarak da öngörülebilirliğe imkan vermektedir (Corbin ve Strauss, 1990: 5). Böylece araştırma süreçlerinin aşamalarında rehberlik eden gömülü teori, araştırmacıları elde ettikleri verilerle etkileşimde bulunması ve analizlere dahil olması konusunda teşvik etmektedir (Charmaz, 2007: 9). Gömülü teoride, verilerin toplanması ve analizi eş zamanlı şekilde sürdürülmekte; analiz süreçlerindeki ampirik kontrollerle bulgulara ilişkin olası teorik açıklamalar sınanmaktadır (Bryant ve Charmaz, 2007: 1). Teori, veriyi yeni yöntemlerle görebilmeyi ve yeni olanları keşfetmeyi teşvik etmektedir (Charmaz, 2006: 2).

Bu çalışma, işgücünün gözünden işveren markasını bileşenlerine ortaya koymaya çalışmakta ve çalışma ortamı ile maaş ve diğer faydaların işveren markası açısından yerini keşfetmeye odaklanmaktadır. Gömülü teori, “*Burada neler olmaktadır?*” diye sorulacak soruların cevabının bulunmasında uygun görülmekte; sınırlı araştırmaların bulunduğu alanlarda ve yeni perspektiflerin keşfedilmesinde yarar sağlamaktadır (Adolph vd., 2011: 491). İşveren markasıyla ilgili yapılan çalışmaların azlığı ve nitel verilerin eksikliği nedeniyle, günümüzde pek çok sorunun cevapsız kaldığı söylenebilmektedir. Bu çalışmada, katılımcıların görüşlerine dayalı olarak işveren markasında çalışma ortamının ve maaş ile diğer maddi faydaların rolü keşfedilmekte, hangi bileşenin daha önemli görüldüğü belirlenmeye çalışılmaktadır. Katılımcıların görüşmeler sırasında anlattıkları hikayeler, yaşadıkları olumlu ve olumsuz olaylar, bir çalışan olarak beklentileri, işveren markasına ilişkin görüşleri kategorilerin geliştirilmesinde belirleyici olmuştur.

Gömülü teoride açık, eksensel ve seçici olmak üzere üç temel kodlamadan söz edilmektedir. Açık kodlama, verilerin analitik şekilde bölündüğü, araştırmacılara yeni içgörüler sağlayan yorumlayıcı süreçler olarak görülmektedir. Olaylar, hareketler ve etkileşimler benzerliklerine ve farklılıklarına göre karşılaştırılmakta, bu verilere kavramsal etiketler verilmekte, kategoriler ve alt kategoriler oluşturulmaktadır. Eksensel kodlamada, kategoriler-alt kategoriler ve ilişkiler test edilmektedir. Seçici kodlamada ise tüm kategoriler, temel kategori etrafında birleşmekte ve kategoriler tanımlayıcı ayrıntılarla donatılmaktadır (Corbin ve Strauss, 1990: 12–14). Bu çalışma kapsamında ilk olarak açık kodlama yapılmış, benzerlikler ve farklılıklar doğrultusunda kategoriler ve alt kategoriler oluşturulmuş, etiketler belirlenmiştir. Şöyle ki Strauss

ve Corbin (1998: 143) açık kodlamada araştırmacıların öncelikle kategorileri ve özelliklerini belirlediğini ve ardından kategorilerin boyutsal anlamda nasıl farklılaştığını keşfetmeye çalıştığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda Strauss ve Corbin (1990) tümevarımcı bir yaklaşımdan söz etmektedir. Bu çalışmada da tümevarımcı bir yol izlenmektedir.

Bu araştırmada açık kodlamanın ardından eksensel kodlama yapılarak, sistematik olarak geliştirilen kategoriler arasındaki ilişkiler yorumlanmıştır. Strauss ve Corbin (1998: 229) veri yapbozuna parçaları yerleştirmek olarak gördükleri eksensel kodlamada sürecinde araştırmacıların bir parçayı alarak buraya mı yoksa oraya mı yerleşmeli diye bir soru üzerinden gidebileceğini belirtmektedir. Sürecin ilk aşamalarında daha çok deneme ve yanılma yoluyla hareket edilmekte; ancak teorik hassasiyetin artışıyla kavramsal göstergeler ile kategoriler arasındaki uyumu yakalayabilmek kolaylaşmaktadır (Strauss ve Corbin, 1998: 230). Bu çalışmanın da ilk aşamasında parçaları yerlerine yerleştirmek zaman alsa da, elde edilen zengin veriler incelendikçe ve analiz edildikçe yapbozu tamamlamak araştırmacı için daha kolay hale gelmiştir.

Çalışma kapsamında 1980 yılı ve sonrasında dünyaya gelen, Beşeri Bilimler, İktisadi ve İdari Bilimler ve İletişim Bilimleri alanlarında en az lisans düzeyinde eğitim alarak mezun olmuş, halihazırda bir işte çalışan veya çalışmayan ve İzmir’de ikamet eden kişilerle odak grup görüşmeleri ve yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada her birine 7 katılımcının katıldığı 3 odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmelerinin birincisi 1 saat 45 dakika, ikincisi 1 saat 35 dakika üçüncüsü ise 1 saat 50 dakika sürmüştür. 1 saat 30 dakika ile 3 saat arasında değişmektedir. Çalışma kapsamında ayrıca 21 kişiyle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşmelerin süresi 1 saat 15 dakika ile 3 saat arasında değişmektedir. Derinlemesine görüşme katılımcısı DGK kısaltması ile, odak grup görüşmesi katılımcısı ise OGGK kısaltması ile gösterilmiştir.

## **Bulgular**

### **Kariyer fırsatları ve gelişimine yönelik bulgular**

Çalışma kapsamında katılımcılar, kariyer yönetimleri konusunda pek çok beklentisini dile getirmiştir. Katılımcılar, çalıştıkları kurumların çalışanlarına yönelik kariyer yönetimi çalışması yapması gerektiğine inanmaktadır. Çalışanların kariyer gelişimlerine destek, terfi olanakları sağlama gibi beklentiler bu gerekliliğe vurgu yapmaktadır.

Elde edilen verilere göre katılımcıların kariyer yönetimine ilişkin kurumlardan beklentileri uluslararası kariyer olanakları, çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması, eğitim alma durumunda verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.), yurtdışı eğitim fırsatları, çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi, terfi uygulamaları ve yükselme imkânı, çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri/planları, çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi, kurum içinde eğitim olanakları, kurum dışında mesleki eğitimler, çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması olarak sıralanmaktadır. Beklentiler ve beklentilerin dile getirildiği görüşmeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 1. Kariyer Fırsatları ve Gelişimine Yönelik Bulgular**

<b>Kariyer Fırsatları ve Gelişimi</b>	
Uluslararası kariyer olanakları	[DGK1],[DGK2], [DGK13], [DGK10], [DGK9], [OGGK2].
Çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması	[DGK1], [DGK4], [DGK2],[DGK3], [OGG Grup 1], [OGGK2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9], [OGGK17], [OGGK10], [OGGK1]. [OGGK18].
Eğitim alma durumunda verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.)	[DGK6], [DGK10], [DGK11], [DGK17], [OGGK2].
Yurtdışı eğitim fırsatları	[DGK5], [DGK10], [DGK11], [OGGK2], [DGK17].
Çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi	[DGK7], [DGK21]. [OGGK10], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 8], [OGGK17], [OGGK4], [OGGK18].
Terfi uygulamaları ve yükselme imkânı	[DGK1], [DGK21], [DGK6], [DGK15], [DGK7],[DGK10], [DGK11],[DGK19], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGGK2], [OGGK17], [OGGK10], [OGGK1], [OGGK18].
Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri/planları	[DGK2],[DGK19], [DGK10], [DGK11], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3], [OGG Grup 5], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGGK2], [OGGK17], [OGGK10], [OGGK1] [OGGK18].
Çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi	[DGK19], [DGK15], [OGG Grup 1], [OGG Grup 9], [OGGK17], [OGGK18].
Çalışanların ödüllendirilmesi	[DGK19], [DGK10], [DGK11], [OGGK17], [OGG Grup 1],[OGG Grup 4].
Kurum içinde eğitim olanakları	[DGK1],[DGK19], [DGK10], [DGK11], [OGG Grup 8], [OGGK2], [OGGK17].
Kurum dışında mesleki eğitimler	[DGK1],[DGK10], [DGK11], [OGG Grup 8], [DGK15],[DGK16]. [OGGK2]. [OGGK17].
Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması	[DGK16], [DGK18], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3], [OGGK2]. [OGGK17], [OGGK10], [OGGK1], [OGGK18].

Katılımcılar, kendileri için çalıştıkları/çalışacaklarını kurumların uluslararası kariyer fırsatı sunmasının önemine işaret etmişlerdir. Bu kapsamda fikirlerden bazıları şöyledir: "...İş ararken yurtdışında şubeleri olan firmalara bakıyorum. Kurumsal olmalı,

yurtdışı bağlantıları olmalı, O şekilde olan firmalar daha profesyonel düşünüyor. Zamanı geldiğinde seni yurtdışına eğitime yolluyor, yurtdışında çalışabiliyorsun belli bir süre. O da çok büyük bir avantaj.” [DGK1]. “Kurumlar, çalışanına çalışan gözüyle bakmasın, gelişimlerine katkıda bulunsun. Yurtdışına gönderme, orada eğitim aldırabilme, orada çalışabilme imkânını da sağlayabilecek nitelikte olsun. Köklü bir firmaysa zaten bu bağlantısını çok rahat yapabilir” [DGK2].

Katılımcılar kurumlardan kariyer gelişimi açısından çalışmalar yapması gerekliliğine vurgu yapmış, aynı pozisyonda çalışarak kariyerlerine devam etmek istemediklerini ve kariyer gelişimlerinin desteklenmesine ilişkin beklentilerinin olduğunu dile getirmiştir. “...Belli bir süre sonra aynı yerdeysen seni tatmin etmez, yeni arayışlara muhakkak girersin. İnsanoğlu hep daha iyisini ister, eğer o potansiyel varsa. Hizmet içi eğitim, yurtdışı alternatifleri sunabilir, seminerler, sempozyumlar, konferanslar, kurslar, hizmet içi eğitim, zaman yönetimi, stres yönetimi gibi konularda. Benim yaratıcılığımı ön plana çıkarmamı sağlayabilir. Kariyer konusunda yapılabilecek çok şey var” [DGK2]. “...Seneler boyunca aynı seviyede kalmak istemem, yükselmek isterim bir süreden sonra. Yurtdışı bağımı kursun isterim. İki, üç ya da dört senemi orada çalışarak geçirmek isterim” [DGK3].

Odak grup görüşmelerinde Grup 5 üyeleri, çalıştıkları kurumların “...Kariyer olanaklarına açık bir yer” olmasını beklediklerini; Grup 1 üyeleri ise “...Kurumun kendini geliştirebilme beklentilerini karşılmasını” istediklerini Zippo çakmaklarının gelişimini anlatan bir reklama ideal işveren kolâjlarında yer vermiştir: “...Bu, Zippo’nun bir reklamı. Sürekli kendini yenileyerek yaptığı diğer ürünleri anlattığı bir reklamdı. Bizim de kendimizi geliştirebilmek için var olduğumuz kurumun buna imkân tanıyor olması, bizi buna motive ediyor olması gerekir”.

Katılımcıların bazıları, lisansüstü eğitim gibi çeşitli eğitimlerde kurumların kendilerine destek olmasını istediklerini belirtmiştir. “...Kariyer gelişimine destek olunmalı (yüksek lisans gibi eğitime atıf yaparak) ama bizde (çalıştığı kurumu kastederek) köstek oluyorlar. Bir arkadaşım, ücretsiz izin alarak yurtdışına eğitime gitmek istemesi ile ilgili olarak bazı problemler yaşandı ve sonucunda arkadaşım başka nedenler gösterilerek işten çıkarıldı” [DGK6]. “...Workshop var diyelim mesela, senaristler metin yazarı katılacak, sinemacılar katılacak. Bana izin verebilmeli. Ben gidip 1 hafta orada kalabilmeliyim” [DGK17].

Kurumların çalışanlarına yurtdışı kariyer olanaklarından farklı olarak aynı zamanda yurtdışında eğitim olanakları sunabilmesi beklenmektedir. “...Benim eğitim almam için yurtdışına gitmeme izin versin. Konferanslara, eğitimlere göndersin. Benim yükselme ölçütlerimi belirleyebilir” [OGGK2]. “...Mümkünse kurs, workshop, yurtdışı seyahati yaparlarsa da memnum olurum” [DGK17]. “...Kendi eğitimleri ya da farklı eğitimlere gönderebilir, yurt dışında ortak çalıştığı şirketler varsa onlara yönlendirebilir” [DGK5].

Çalışma kapsamında katılımcıların en fazla dile getirdikleri hususlardan biri de çalışanların yeteneklerinin yönetilmesidir. Çalışanların kariyer planlarının doğru yapılması, uygun bölümlerde yer almalarının sağlanması, çalışanların özellikleri ve beklentileriyle uyumlu kariyer gelişimlerinin sağlanması gibi uygulamalar beklenmektedir. “... Şirket içinde yaşanan bir problem, o kişinin (herhangi bir çalışanın) kariyer gelişimini sekteye uğratabilir. Bir insanın bir yerde kaldığını görüyorsa, şirket sorun çözmeye katkı yapmalı. Bence herkese “Hedefin neydi?” diye sorulmalı. İşe başlayan kişilere bu soruyu sorarsan, o insanın hayalinde ne olduğunu görürsün. O insanın gelişime bak ve o insan o işi yapacak gibiyse o şekilde eğit. Bir insanın hayali A iken, onu gidip D’ye koyma. O insanın motivasyonu da düşer. Yapmak istediklerin neler?

Bence bu soru, o insana sorulmalı öncelikle” [DGK7]. “...Pozisyonun yükseltilmesi önemli, sadece pozisyon yükselmesi değil, sana eğitimin de önünü açabilmeli. Bununla ilgili kaynağı da sağlamalı. Sonuçta sen orada yükseldiğin zaman o işletmeye faydalı olacaksın. Yüreklendirmeli bu konuda. Hedefler koymayabilir ama o yolun açık olduğunu gösterebilir.” [DGK21].

Odak grup görüşmelerinde katılımcılardan biri, görevlerde yükselme koşullarının herkes için aynı olması gerektiğini vurgulamıştır. “...Yükselme koşullarının girdiğim andan itibaren herkes için eşit ve çok net olması lazım. Çok net bir şekilde söylenmesi lazım. Görüşmeye gittiğim XXX şirketinde çok net belirtilmişti bu. Bu benim çok hoşuma gitmişti. Herkes için bu koşulların çok net olması lazım. Örneğin, 5 yıl sonra şu kadar performansta, bu yere geleceksin denildiğinde ben 5 yıl sonra, o maaşa, o performansta, o yerde olacağımı bilmeliyim [OGGK10]. Katılımcılardan bir diğeri ise bu görüşe şu sözlerle karşı çıkmıştır: “Ben XXX şirketinin bu tarz yaklaşımlarını çok militarist buluyorum. Bu, sırayla yükselip yıldız almak gibi bir şey. Ben, benim; o ise o. Herkesin bence kendine ait özellikleri var. Ben 2 yılda gelebilirim. Ama sen 10 yılda oraya gelemezsin. Değerleri, bence insanın kendisi belirler. Kariyer için şirketin vereceği şey, beni anlayıp bana özel bir program hazırlamalı. Benim sesimi duymalı. Şirket bana özel davranmalı. Herkesin kendi ihtiyaçları doğrultusunda yükselmesini sağlamalı. Yükselmek derken basamak değil, kendini geliştirmek” [OGGK1]. Odak Grup 2 üyeleri, ideal işverenlerini anlattıkları kolâjlarında yer verdikleri beyin resmi ile kendilerine yeni şeyler katabilecek, yeni şeyler öğrenme ihtiyaçlarını sürekli karşılayacak akıllı bir işveren istediklerini belirtmiştir. Bu bağlamda katılımcıların genel olarak yeteneklerini yönetebilecek bir kurumda çalışmak istedikleri görülmektedir.

İdeal işverenlerin çalışanlarına terfi ve gelişim imkânları sunması beklentileri dile getirilmiştir. Katılımcılar, uzun yıllar boyunca aynı konumda kalmaya devam etmek istemediklerini ve yükselme taleplerini sıkça ifade etmişlerdir. “...İş seçmemi sağlayan şeyler, genellikle yükselmemi sağlayacak pozisyonlardır. Ben bu pozisyonları ben tercih ediyorum. Mesela mağazacılığa başvurduğum. Neden mağazacılığa başvurduğum. Çünkü şunu biliyordum. Mağazacılıkta iyi, kurumsal bir firmadaysan, üniversite eğitiminde varsa en alttan başlayıp sınavla veya belli dönemlerde şubelerin açılmasından dolayı yükselbiliyorsun. Firmanın kurumsal olması ve firma içerisinde yükselebileceğimin olması benim için çok önemliydi. Çünkü yıllarca aynı pozisyonda çalışmanın kimseye bir faydası yok. Ben de onu yaparsam bana da bir faydası yok” [DGK1]. “...En alttan başlayabilirim çok önemli değil. Sonuçta tecrübesiz olarak başlıyoruz. Benim 10 sene sonra da aynı yerde kalmamam gerekiyor. Ama öyle kurumlar var ki emekli oluyorsun hâlâ aynı yerdesin. En alttasın ilerleyemiyorsun, istesen de ilerleyemiyorsun. Bir kere bunun düzeltilmesi gerekiyor. Bence bunun en iyi örneklerinden birisi, XX Bankası. Başlıyorsun 2 senede 3 senede yükselme sınavları açıyor. Birçok insan yükselmek için hedefi olan insan daha fazla çalışıyor, bilgi birikimi olarak kendisini geliştiriyor. Kariyer gelişimi ciddi anlamda arttı” [DGK19].

Çalışmada yer alan katılımcılar, kurumların çalışanlarına yönelik bireysel kariyer planlarının ve hedeflerinin olması gerektiğine ilişkin görüşlerini aktarmışlardır. Çalışanlar, işverenlerinden kendi geleceklerindeki belirsizliklerin azaltılmasını talep etmektedir. “...Sonumu görmek istiyorum. Benim için geçici bir iş mi, yoksa sonu belli olabilecek, beni gerçekten ileriye yönelik olarak götürebilecek bir iş mi?. Böyle bir ortamın olması gerekiyor” [DGK2]. “...Kariyer planlaması ve hedefler. Çalıştıktan 2 sene sonra, 3 sene sonra bir hedefinin olması. Hedefsizlik çünkü ciddi bir sıkıntı olabiliyor. İnsanın belli bir süre sürekli rutinde, önünü görmeden çalışması çok fazla bir mutluluk



sağlamıyor. Bundan dolayı hedeflerinin olması gerekiyor. Yükselineceğini bilmek bile insanı motive ediyor” [OGG Grup 3].

Katılımcılar, yalnızca buldukları konumda yükselmeyi değil aynı zamanda çok yönlü bir gelişme olanağına sahip olmayı da işverenlerinden beklemektedir. “...İşverenin kariyer seçenekleri sunması gerekiyor. Kariyerimizde ilerlemek istediğimizde bizi desteklemesi gerekiyor. Kolâjımıza uzun bir yol koyduk o yüzden” [OGG Grup 9]. “...Hem ortam olsun hem de yenileşme anlamında olsun kurum, insanların her yönden gelişmesine izin vermeli. Körelmeyecek çalışanlar” [DGK19]. Yönetici olursa çalışanlar için yapmak istediklerini katılımcılardan biri şöyle aktarmaktadır: “...Ben yönetici olsaydım, motivasyon açısından çok aktivite hazırlardım çalışanlara değer verdiğimi göstermek için. İşletmeler eğitimleri, bana daha fazla iş versin diye yapıyor. Ben farklı eğitimler de olsun isterdim. Örneğin, dans eğitimi verdirirdim. Aktivite eğitimleri, kariyer açısından birkaç eğitim seçeneği sunardım tercih etmelerini isterdim. Zorunlu eğitim oluyor. Ben verilecek eğitimleri de çalışanlara sorardım. Hangi eğitimleri almak istersiniz diye. 5 seçenekli eğitim yapıp hangisini istersin, daha avantajlı olur diye sorardım” [DGK15].

Katılımcılar, ödüllendirmeyi yalnızca maddi bir getiri olarak değil, kariyer gelişimi olarak da görmektedir. Bu bağlamda, işverenlerinden kariyerlerine ilişkin ödüllendirme de beklemektedir. “...Yapılan iyi şeylerin ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Nasıl ki çalışanlar kurallar dışına çıktığı zaman cezalandırılıyorsa, iyi şeyler yaptığında da ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Her kurumda yapılıyor ödüllendirme, ama herkese yapılmıyor. Birçok şey göz ardı ediliyor. Bunun çok ince detaylar çerçevesinde yapılması gerekiyor. Ödüllendirme, insanı motive eden bir etkinliktir. Amirinin küçük bir teşekkürü bile” [DGK19].

Katılımcılar, kurum içinde ve kurum dışında eğitim alma taleplerinden söz etmiştir. “...Kurumun çalışanı için eğitim verilmeli. “Bize ne yapılmasını istersiniz?” diye sordular ben “Eğitim verilmeli” dedim. Benim için ücret de önemli ama eğitimlerle sürekli bir şey öğretmeli. Buradan aldığın eğitim, buradan ayrıldıktan sonra başka yerde senin işine yarar, senin artın olur” [DGK1]. “...Eğitime değer veren bir yer isterdim” [OGG Grup 8]. “...Çalışanların yeniliklerden, sosyal araştırmalardan haberdar olabilmesi için hizmet içi eğitimlerin yapılması gerekir” [DGK19]. “...Çalışanlarına vereceği eğitimleri görüyorum. Eğitim vermesi sürekli olarak, çalışanların motivasyonu açısından da çok önemli. Bir zaman sonra çalışan kısır döngü içerisinde buluyor kendisini. Kendisi için de bir şey yapamıyor, firma içinde yapamıyor” [DGK1]. “...Eğitim yapmalı, hem şirket içinde hem de özellikle şirket dışında eğitimlere göndermeli. Senin alanıyla ilgili sempozyumlara, konferanslara katılımını sağlamalı. Çevre, yangın ilk yardım gibi kariyerine etki etmeyen eğitimler dışında özellikle şirket dışı eğitimlere göndermeli. Sonra sana gelişiminle ilgili geribildirim vermeli ve kariyer planlarından seni haberdar etmeli. Bundan 3 yıl 5 yıl sonra nerede olabileceğin, sen nerede olmak istiyorsun gibi biraz daha sistematik olmalı kariyer planları” [DGK16].

Katılımcılar, işverenlerin çalışanlarının bireysel kariyer hedeflerini belirlemelerine destek olması gerektiğini vurgulamıştır. “...Kendimi geliştirebileceğim maddi ve manevi imkânlar sunmalı. Motivasyonu arttıracak küçük şeyler bekliyorum (Örneğin, sürprizler). Kariyer hedeflerimi geliştirmemde motive edebilir” [OGGK17]. “...Çalışanını kariyeri için donatması lazım, bu hem kendi yararına hem de çalışanın yararına. Bu donatmadan kastımda çeşitli eğitimler, teşvikler, burslar, belli konularda daha iyileşmesi açısından ona sağlayacağı her tür şey” [DGK18]. “...Kurum sana gelişiminle ilgili geribildirim vermeli ve kariyer planlarından seni haberdar etmeli. Bundan 3 yıl 5 yıl sonra nerede olabileceğin, sen nerede olmak istiyorsun gibi biraz daha sistematik olmalı kariyer planları” [DGK16].

### İş ve yaşam dengesine yönelik bulgular

Çalışmada kapsamında katılımcılar, ideal işverenlerini anlatırken iş ve yaşam dengesine ilişkin beklentilerini ofis dışından çalışma olanağı, yarı zamanlı çalışma olanağı, çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.), çalışma saatlerinin uygunluğu (işte geçirilen süre), işlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi), esnek çalışma saatleri, işyerinde spor yapabilme olanakları (spor salonları vs.), çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar vs.), özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler, annelik–babalık izinleri, sağlığa/mesleki sağlığa yönelik destekler, işyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları olarak aktarmıştır. Bu beklentiler ve beklentileri dile getiren katılımcılara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 2. İş ve Yaşam Dengesine Yönelik Bulgular**

İş ve Yaşam Dengesi	
Ofis dışından çalışma olanağı	[DGK11],[DGK10], [DGK14], [DGK9]. [OGGK18].
Yarı zamanlı çalışma olanağı	[DGK10], [DGK11],[DGK14], [OGGK18].
Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.)	[DGK16],[DGK18], [DGK11], [DGK14]. [OGGK18].
Çalışma saatlerinin uygunluğu (işte geçirilen süre)	[DGK1],[DGK2],[DGK19], [DGK3], [DGK17], [DGK18], [DGK5], [DGK6], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5], [OGGK18]. [OGGK5].
İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi)	[DGK2], [DGK5], [DGK21],[DGK17], [DGK4], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5], [OGGK18]. [OGGK5].
Esnek çalışma saatleri	[DGK17], [DGK21], [DGK16], [DGK15], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5], [OGGK18], [OGGK5].
İşyerinde spor yapabilme olanakları (spor salonları vs.)	[DGK10], [DGK11], [DGK4],[DGK9], [DGK14],[DGK6], [OGG Grup 2],

Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar vs.)	[DGK10], [DGK11], [DGK7], [DGK19], [DGK1].
Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler	[DGK10], [DGK11], [DGK6], [DGK7], [DGK15],[DGK19].
Annelik–babalık izinleri	[DGK10], [DGK11], [DGK13], [DGK14], [OGGK7].
Sağlığa/mesleki sağlığa yönelik destekler	[DGK10],[DGK11], [DGK12], [DGK13], [DGK14], [DGK15].
İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları	[DGK7],[DGK19], [DGK6], [DGK1], [DGK10],[DGK16]. [OGG Grup 2].

Katılımcılardan bazıları, ofis dışından çalışabilme imkanının sunulmasını istediklerini belirtmiştir. “...İşim gereği, evden çalışabilirim. Evden çalışma olanakları sağlansa çok iyi olurdu” [DGK11]. “...Teknoloji, evden çalışabilme olanakları sunuyor. Bence bu özel hayat dengesi açısından büyük bir fırsat” [DGK14]. “...Mutlaka işe gitmem gerekmeyen işler oluyor. Bunları evden yapsam zamandan kazanırım” [DGK9].

İş ve yaşam dengesiyle ilgili olarak katılımcıların bir diğer talebi, yarı zamanlı çalışabilme imkanıdır. Özellikle çocuk sahibi olan katılımcıların yarı zamanlı çalışabilme imkanına sahip olmak istedikleri görülmüştür. “...Çocuklarım olduğunda, yarı zamanlı çalışma imkânına sahip olmak isterim” [DGK14]. “...Bazı dönemler, yarı zamanlı çalışmak iyi oluyor” [DGK11]. “...Evli ve çalışan kadınların daha düşük maaşa razı olabileceği çeşitli durumlar var. Örneğin, daha kısa çalışma saatleri, kreş imkânı varsa, evine daha yakınsa. İş yaşam dengesi çok önemli, özellikle kadınlar için” [OGK18].

Katılımcılar, çalışanların çocuklarının bakımı konusunda destek olabilecek kreş imkanının sağlanması gibi beklentilerini aktarmıştır. “...Anne veya baba fark etmez çocuklu çalışanlar için kreş çok önemli. Belli sayıda çalışan olan işyerlerinde bunun zorunluluğu da var. Bu göz ardı ediliyor, bu kreşler yapılmıyor” [DGK16]. “...İşletmeler kadına neredeyse hamile olma hakkı tanımıyor, tanıyorsa da onu bir tercih yapma durumunda bırakıyor. Ya hamilelik ya da iş gibi bir tercihe zorluyor. Bu, çok ortada olan bir şey. Neredeyse kariyerini bitirmek, sonlandırmak tercihinde bırakılıyorsun” [DGK18].

Katılımcılar, ideal işverenlerinden çalışma saatlerini düzenlerken çalışanların özel hayatını ve iş dışı faaliyetlerini dikkate alması gerektiğini belirtmiştir. Çok geç saatlere kadar çalışmak istemedikleri ve uygun çalışma sürelerinin sağlanması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. “...Kendime zaman ayırmak isterim. Çok para kazansam buna harcayacak günüm yok. Onu istemem. Kazandığım parayı harcamak istiyorum. Sabit saatlerim olsun ki, hafta sonum bana kalsın ki parayı harcayabileyim” [DGK3]. “...Çalışma saatlerinin çok uç olduğu bir işletmede çalışmam. Giriş çıkış saatlerinin belli olması gerekiyor. Çok geç saatlere kadar çalışıp evimin yolunu kaybetmek istemiyorum açıkçası. Beni sağlığımdan da etmemiş olması gerekiyor. O hırs, o rekabet, o bencillik, sadece firmayı düşünmek, daha fazlasını istemek bu noktada beni sağlığımdan da etmesin, sağlık önemli. Çalışma saatleri kişinin normal yaşamını sıkıntıya sokacak şekilde olmamalı. İş yaşamındansa aile yaşamını tercih etmek zorunda kalmayalım. Ya da tam tersi bir durum” [DGK2]. “...Çalışma saatleri önemli. Ne kadar

para kazanırsak kazanalım bunu harcayacak zamana ihtiyacımız olacak hayatımızın içinde. 9'dan 6'ya kadar 6'dan sonra yapacağınız şeyler için zamanınızı satıyorsunuz. Onlar da size para veriyorlar. Eğer akşam saat 11'e kadar çalışıyorsanız, 11'den sonra yapabileceğiniz şeyler sınırlı. Bu durumda sattığınız şeyler anlamsızlaşıyor" [OGG Grup 2].

Uzun çalışma saatlerinin özel hayat üzerinde yarattığı olumsuz etkiler, katılımcılar tarafından dile getirilen hususlardan biri olmuştur. Özel hayatlarına zaman ayırma istekleri ve iş hayatının bütün zamanını almasından duyulan rahatsızlık vurgulanmıştır. "...Çalıştığım işyerimde özel hayatıma ayıracak zamanım yoktu. Ben metin yazarlığı yaparken sürekli iş götürüyordum eve. Hafta sonu tatilim oluyor. Hafta sonu tatilimde projeyi götürüyorum. Evde yazıp, çiziyorum. Ben işten saat 6'da mı çıktım, orada iş yetişirse yetişir, yetişmezse yetişmez. Ben onu evime götüremem. Bu, benim yaşamım sonuçta. Ben hafta sonu tatilimi yapamayacaksam, dinlenemeyeceksem, kişisel ihtiyaçlarımı göremeyeceksem, yatamayacaksam, kalkamayacaksam, hafta sonu tatil yapamayacaksam ne anlamı var ki çalışmanın, ben niçin çalışıyorum?" [DGK17]. "...Hayatımız sadece işten ibaret değil. Bizim sosyal yaşamımız var, aile yaşamımız var. Hafta sonu aniden gelen bir telefonla, siz işyerine çağırılmayın. Tatile çıktığınızda, gözünüz arkada kalmayın. İşlerin sızsız de belli bir yere kadar yürüebilmesi gerekiyor" [DGK2]. "...İş çok önemli ama biz bu dünyaya yaşamak için geliyoruz. Ailemize, sevdiklerimize, kendimize zaman ayırmamız gerekiyor" [OGK5].

Çalışma kapsamında bazı katılımcılar, esnek çalışma düzeninin iş ve yaşam dengesinin sağlanması açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. "...Esnek çalışma saatleri. Bir işim olduğunda, kendimi iyi hissetmediğimde erken çıkabiliyim, yeri geldiğinde 2,3 saat mesai kalabiliyorum. Ben bugün 4 saat fazla çalışıp yarın 4 saat geç gelebilirim. Haftalık çalışma saatimi istediğim şekilde tamamlayabiliyim" [DGK16]. "...İşyeri çalışma saatleri açısından da esnek olabilir. Eğer iş bitirmek için 8'e kadar kalıyorsam, sabah da 8'de değil 9'da geleyim. Amirin, üstün de bu konuda saygılı olmalı. Olmadık bir saatte, gecenin bir saatinde arayıp bununla ilgili bu neydi dememeli" [DGK21].

Bazı katılımcılar, ideal işverenlerin çalışanlarına spor olanakları sunmasını beklediklerini ifade etmişlerdir. "...İş temposu, o çalışmanın ötesinde, rahatlamak amacıyla, deşarj olmak amacıyla yapılan bir spor etkinliğinin daha mutlu edici olabileceğini düşündüm" [DGK4]. "...Spor yapabileceğimiz salonlar oluşturulması iyi olur" [DGK9].

Katılımcıların bazıları, kurumların çalışanların ailelerine yönelik etkinliklerinin önemli olduğunu, çalışanların özel hayatlarının kurumlarıyla bağının olmasının çalışanlar için motivasyon kaynağı olabileceğini belirtmişlerdir. "...İnsanları şirketin ailesi gibi görürsen, tabii ki her şeyinden bahsetmiyorum, yapılan bir organizasyonda kurum olarak orada olmak bile ona destek olmaktır. Basit bir örnek vereyim bir arkadaşımız evlendi. Kendi departmanından bir kişi vardı. Kız inanılmaz demoralize oldu. Bu kurumdan gerçekten soğumasına neden oldu. Demek ki insanlar, özel hayatlarında da iş hayatlarından bir şeyler istiyorlar. Zamanının yüzde ellisinden fazlasını orada geçiriyorsan o insanlarda senin aileden olmuş gibidir" [DGK7]. "...Kurum çalışanların ailesiyle de etkinlik yapabilmeli. Sen bir kişi çalışıyorsun ama o kişinin en az üç tane aile bireyi var. Sen bir kişiyi mutlu edersen o da üç kişiyi mutlu eder. Toplam dört kişi mutlu olur. Ailesinde mutlu olan bir kişi, işyerine geldiğinde daha iyi bir performansla çalışır. İyi bir performansla çalıştığında evine gittiğinde daha rahat olur" [DGK1].

Özel ve acil durumlarda kurumların çalışanlarına rahatlıkla izin vermesi ve çalışanlarını zor durumda bırakmaması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. “...Hafta içi çalışanlara bir gün izin verilmesi iyi olabilir. Çalışanlar, işe gittikleri için yapamadıkları özel işlerini yapabilsin diye. Her bölümde bir çalışana izin verilmesi gibi. Bu da işyerine bağlılığını arttıracak. Çünkü daha rahat yaşamaya başlayacak. Sosyal hayatındaki zaman baskısını daha az hissetmeye başlayacak. Her işyerinde uzaktan çalışmaya en azından haftanın bir günü her birimden bir personele izin verilmesi gerektiğini düşünüyorum” [DGK7]. “...Hayatımın merkezinde çocuğum var. Çalıştığım kurum bana izin verebilmeli, çocuğum hasta olduğunda yanına gidebilmeliyim, onun yanında olabilmeliyim” [DGK19].

Annelik ve babalık izinleri, görüşmelerde dile getirilen hususlardan bir diğeri olmuştur. “...Yalnızca kadınlar değil babalar da çocuk sahibi olduğunda izin kullanabilmeli” [DGK14]. “...Hamilelik ve doğum izinlerinde kadınlar iş stresinden uzak olmalı” [DGK13].

Çalışan sağlığı ve mesleki sağlığa yönelik çalışmalar, katılımcıların önem verdiği konulardan birini oluşturmaktadır. “...İşyerlerinde çalışanların mesleki sağlığına yönelik çalışmalar da yapılmalı” [DGK11]. “...Çalışırken sağlığın korunması konusunda yeterli bilgilendirmeler yapılmalı. Bu bilgilendirmeler hem mavi yakalı hem de beyaz yakalı çalışanlar açısından olmalı. Boyun fitiği, bel fitiği gibi birçok hastalık, çalışırken ergonomik koşulların sağlanmasını gerektirmektedir” [DGK15]. “...Sağlık ofisleri zaten yasal bir zorunluluk” [DGK14]. “...Sağlık hizmeti sunulması çok önemli, hem de büyük zaman kazandırır” [DGK13].

Katılımcılara göre iş ve yaşam dengesinin sağlanması açısından işyerlerinin çalışanlarına yönelik dinlenme alanları ve etkinlikler düzenlemesi önemlidir. İş stresinin azalması ve motivasyonun artmasını sağlayan bu etkinlikler, kurumlarda dayanışma ruhunun sağlanması ve takım çalışmasının etkinliği açısından önemli görülmektedir. “...Çalıştığım kurum bana sosyal imkânlar sağlamalı. Takım çalışması diyoruz, birlikte bir şeyler paylaşmak diyoruz, sosyal olarak da bir şeyler yapabileceğim ortamları da bana sunması gerektiğini düşünüyorum. Sadece iş olmamalı” [DGK19]. “...Çay, kahve odaları. İnsanların rahatlayabileceği hobi alanı olabilir. Kitapların, dergilerin olduğu çay kahve içilebilecek, muhabbet edilebilecek bir oda yapılabilir. Herkesin buluşabileceği bir yer yapılabilir. Sigara içmenin sorun olmayacağı bir yer yapılabilir ayrı bir oda olarak. Ben sigara içmiyorum ama sigara içilebilecek ayrı bir yer yapılabilir” [DGK6]. Odak Grup 2 üyeleri, masa tenisi oynayan insanların olduğu bir görseli yaptıkları kolajda kullanarak ideal işvereni şu şekilde anlatmıştır:

“...Çalışma ortamının biraz daha rahat olması, baskıdan kaçılacak alanlar olması, insanları daha huzurlu çalışmaya yöneltmesi açısından önemli”.

## Sonuç

Bu çalışmada, işveren markasının en güçlü bileşenlerinden ikisi olan kariyer fırsatları ile iş ve yaşam dengesinin önemini insan kaynağının gözünden ortaya koyabilmek amacıyla nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumlardan kariyer gelişimleri ile iş ve yaşam dengesi açısından birçok beklentisi bulunmaktadır. Kariyer gelişimi açısından bakıldığında eğitim fırsatları, terfi uygulamaları, gelişim olanaklarının sunulması, uluslararası kariyer gibi temel beklentilerden söz edilmiştir. İş ve yaşam dengesi bağlamında ise katılımcılar esnek çalışma saatleri, ailelerine zaman ayırabilme imkanının sunulması, sağlığa yönelik

destekler, izinler, işyerinde sosyal aktivite yapabilmeleri gibi taleplerini dile getirmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre katılımcılar işyerlerinin kendilerine önem veren, kariyerlerini düşünen, buna yönelik fırsatlar yaratan, kendilerini gerçekleştirmelerine imkan veren kurumlar olmasını istemektedirler. Bunun yanında çalıştıkları kurumların özel hayatlarını yaşamalarına olanak tanınmasını, iş dışında bir hayatlarının olduğunu kabul etmesini, işleri ve özel hayatları arasında denge kurulabilmelerini sağlamasını beklemektedir. Dolayısıyla kurumların çalışanları yalnızca kariyer basamaklarını hızlıca tırmanmayı ve maaş artışını isteyen kişiler olarak görmesi güçlü bir işveren markası elde etmek açısından doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Şüphesiz ki çalışanları için adil bir kariyer gelişimi sürecinin yaratılması önemlidir. Ancak çalışanların işyerleri ile özel hayatları arasında bir uçurum yaratılması ve sosyal olanakları olmayan bir yerde uzun saatler çalışması kuşkusuz çalışan mutsuzluğuna neden olacaktır.

Bu araştırmada elde edilen verilere göre, kariyer gelişimi de iş ve yaşam dengesi de işveren markalaşmasında önem taşır. Güçlü bir işveren markasına sahip olmak, kurumlara pek çok avantaj getirmekte ve onları rekabet edebilir kılmaktadır. Bu açıdan insan kaynağının beklentilerini öğrenmek gereklidir. İşveren markasının temeli, insan kaynağının sesine kulak vermeye ve söylediklerini uygulamalara entegre etmeye dayanmaktadır. İşveren kurumların rakiplerinden ayrılması ve yetenekli insan kaynağı için cazip bir işyeri olabilmesi, insan kaynağını dinlemesine ve onların beklentilere uygun çalışma ortamı sunmasına bağlıdır.

## Kaynakça

- Adolph, Steve, Hall, Wendy; Kruchten, Philippe (2011) Using Grounded Theory To Study The Experience Of Software Development. *Empir Software Eng*, 16: 487–513.
- Ahmad, Asad, Khan, Mohammed. Naved; Haque, Md Asadul (2020) Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38.
- Banerjee, Pritha, Saini, Gordhan K.; Kalyanaram, Gurusurthy (2020) The Role of Brands in Recruitment: Mediating Role of Employer Brand Equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196.
- Bejtkovský, Jiří.; Copca, N. (2020) The Employer Branding Creation and HR Marketing in Selected Healthcare Service Providers. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 95-108.
- Benraiss-Noailles, Laila; Viot, Catherine (2020) Employer Brand Equity Effects on Employees Well-Being and Loyalty. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>.
- Bryant, Antony; Charmaz, Kathy (2007) Introduction. *The Sage Handbook of Grounded Theory*, Ed. Antony Bryant, & Kathy Charmaz, London: Sage Publications.
- Chandrasekaran, S. (2020) Impact on Employer Branding through Talent Retention and Motivation in Insurance Companies. *International Journal of Business*, 1(1), 54-61.
- Charmaz, Kathy (2006) *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications.
- Corbin, Juliet M.; Strauss, Anselm (1990) Grounded theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1): 3–21.
- Dey, Ian (1999). *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry*. San Diego, CA: Academic Press.

- Esmer, Yusuf; Özbek, Ahmet (2020) Hazır Giyim İşletmelerinde İşveren Markası Algısı. *Ekonomi Perspektifinden Sosyal Bilimlerde Güncel Çalışmalar*, Ed. Adnan Kara, ss. 47-70. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ghielen, Sanne T. S., De Cooman, Rein; Sels, Luc (2020) The Interacting Content and Process of the Employer Brand: Person-Organization Fit and Employer Brand Clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13, DOI: 10.1080/1359432X.2020.1761445.
- Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L., (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing.
- Glaser, Barney G.; Holton, Judith (2004). Remodeling grounded theory. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 5 (2), <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-04/2-04glaser-e.htm>.
- Gürlek, Mert, Tuna, Ayşen Akbaş; Yeşiltaş, Murat (2020) İşveren Markası İşe Adanmayı Nasıl Etkiler? Duygusal Emegın Aracılık Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 593-614.
- Itam, Urmila, Misra, Siddharth; Anjum, Heena (2020) HRD Indicators and Branding Practices: A Viewpoint on the Employer Brand Building Process. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>.
- Kashive, Neerja, Khanna, Vandana T. & Bharthi, Manish N. (2020) Employer Branding Through Crowdsourcing: Understanding the Sentiments of Employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93-111.
- Kortel Çekiç, Filiz Derya; Öge E. (2020) İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Perakende Sektöründe Örnek Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(72), 828-840.
- Nikolić, Tatjana Mamula; Nećak, Mirjina (2019) Employer Branding as an HR Tool for Talent Management – Case study Serbian Y generation. PaKSoM 2019 1st Virtual International Conference Path to a Knowledge Society-Managing Risks and Innovation Proceedings, Serbia, December 09-10, 2019, 161-167.
- Potgieter, Adele; Doubell, Marianne (2020) The Influence of Employer Branding and Employees' Personal Branding on Corporate Branding and Corporate Reputation. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(2), 109-135.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1998) *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage Publications.
- Tumasjan, Andranik, Kunze, Florian, Bruch, Heike & Welp, Isabell M. (2020) Linking Employer Branding Orientation and Firm Performance: Testing A Dual Mediation Route of Recruitment Efficiency and Positive Affective Climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99.
- Yasar, Emre; Demir, Mahmut (2015) İşgörenlerin Kariyer Planlamasında İşveren Markasının Rolü: Otel İşletmeleri Örneği. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 5(4), 502-514.
- Yorulmaz, Funda; Yavan Temizkan, Öznur (2020) İşveren Markası Oluşumunu Etkileyen Sosyo-Demografik Unsurlar Turizm Sektörü Örneği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(39), 53-78.