

TERSANE İŞLETMELERİNDE MEVCUT VE POTANSİYEL ÇALIŞANLARIN İŞVEREN MARKA ALGISI

Öğr. Gör. Dr. Onur SAYLAN* 

Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU* 

ÖZET

Emek yoğun bir sektör olan tersane işletmelerinin yönetiminde, yetenekli çalışanların işe alınması ve tutulabilmesi kritik bir konudur. Bunu sağlamanın en önemli aracı da insan kaynakları yönetiminde işveren markası uygulamalarının kullanılmasıdır. İşveren markası uygulamalarının etkin bir şekilde yapılabilmesi için mevcut ve potansiyel çalışanların beklentilerinin öğrenilmesi, buna uygun bir değer önermesi sunulması ve önermedeki vaatlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Yapılan çalışma ile gemi inşa sektöründe mevcut ve potansiyel çalışanların işverenlerinden beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Her iki gruptan, toplam 313 kişi ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların işveren markasını iki boyutta algıladığı ve işyeri uygulamaları boyutuna itibar boyutundan daha fazla önem verdiği görülmüştür. Ayrıca, gemi inşa sektöründe etkili olan işveren marka iletişimi faktörleri yapılan çalışma ile belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Çalışan Değer Önermesi, Tersane, Gemi İnşaatı

JEL Kodları: M10, M12, M51

EMPLOYER BRAND PERCEPTION OF EXISTING AND POTENTIAL EMPLOYEES IN SHIPYARD ENTERPRISES

ABSTRACT

Recruiting and retaining talented employees is a critical issue in the shipyards enterprises, which is a labor-intensive industry. The most important tool to achieve this is the use of employer branding practices in human resources management. In order for employer branding practices to be carried out effectively, firstly, the expectations of current and potential employees should be learned, then a suitable value proposition should be presented and the promises made in the proposal should be fulfilled. With this study, it has been tried to determine the expectations of current and potential employees in the shipbuilding sector from their employers. A survey was conducted with a total of 313 people. According to the results of the research, it was seen that the participants perceive the employer brand in two dimensions and attach more importance to the workplace practices than the reputation. In addition, effective employer brand communication factors were determined by the study.

Keywords: Employer Brand, Employee Value Proposition, Shipyard, Shipbuilding

* Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Denizcilik M.Y.O., Balıkesir, Türkiye. E-mail: osaylan@bandirma.edu.tr

* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F., Çanakkale, Türkiye. E-mail: erogluumut@hotmail.com

Makale GeçmiŐi/Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 20 Ocak / January 2020

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 15 Şubat / February 2021

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 03 Mart / March 2021

JEL Codes: M10, M12, M51

1. GİRİŞ

Entelektüel sermaye birçok firmanın toplam varlıklarının artan bir bölümünü temsil etmeye başladığından, insan kaynakları yönetimi sisteminin stratejik rolü de daha kritik hale gelmiştir. Fombrun ve diğerleri (1984), firmaların etkili bir şekilde çalışması için; misyon ve strateji, organizasyon yapısı ile insan kaynakları yönetimi olmak üzere üç temel unsurun gerekli olduğunu belirtmiştir (Akt: Karami, Analoui ve Cusworth, 2004). Gemi inşa sektörü gibi çalışanlarında teknik ve derinlemesine uzmanlığa ihtiyaç duyan organizasyonların özellikle hayati pozisyonlarında nitelikli iş gücü kaynağına büyük bir talep vardır (Gaddam, 2008: 45). “Yetenek savaşı” ifadesi, birçok işverenin yeterli kaliteye sahip çalışan bulma konusunda yaşadığı zorluğu ifade etmede kullanılmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 125). Birçok kuruluş için, yetenekli çalışanların dikkatini çekmek ve mevcut çalışanları elde tutmak zor olduğundan, bu insanları çekmek ve elde tutmak için insan kaynakları uygulamalarını ayırt edici hale getirmek kritik hale gelmiştir. Bu nedenle, birçok kuruluş bir şekilde “tercih edilen işveren” olma arzusuna atıfta bulunmaktadır (Joo ve Mclean, 2006: 229).

Şirketin yaşı ve yeri, zorlu görevler, yenilik, pazar başarısı, kariyer gelişimi, tazminat paketi, iş çevresi, iş yaşam dengesi ile firmanın itibarı gibi firma özellikleri içeren mevcut ve potansiyel çalışanların beklentileri de işveren markasını etkilemektedir (Tüzüner ve Yüksel, 2009). İşveren markası, çekici bir işveren imajı ve kimliği oluşturmak, uygulamak ve iletmek için yönetim süreçlerini içermektedir (Mölk ve Auer, 2018: 485). İşveren markasının temelini oluşturan çalışan değer önermesi işletmenin bir işveren olarak çalışanlarına vaat ettiği “duygusal” ve “fonksiyonel” faydaları içeren bir ifadedir. Çalışan değer önermesi ile çalışanlara neler vaat edildiği ve onlardan neler beklendiği açıkça ifade edilir. Çalışan değer önermesinin oluşturulması işveren markası yönetimi sürecinin en kritik aşamasıdır (Baş, 2011: 55-56). Bu aşamada, mevcut ve olası çalışanların beklentileri doğru şekilde öğrenilmeli ve şirketin sahip olduğu özellikler de dikkate alınarak öneri sunulmalıdır. Aksi halde, çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucu şirket için istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

2. İŞVEREN MARKASI

İşveren markası, geleneksel bir marka gibi hem kişilik hem de konumlandırma özelliklerine sahiptir. İşveren markası, bu nedenle, işgücü piyasasının zihninde şirketin “çalışmak için harika bir yer” olduğu imajını oluşturma ile ilgilidir (Ewing vd., 2002: 11-12; Berthon, Ewing ve Hah, 2005:154). Conference Board (2001)’a göre işveren markası, firmanın kimliğini bir işveren olarak ortaya koymaktadır. Bu, firmanın potansiyel çalışanlarını çekme, mevcut çalışanlarını elde tutma ve motive etme hedeflerine yönelik şirketin değer sistemi, politikaları ve davranışlarını kapsamaktadır (Akt: Bellou vd., 2015: 1203). İnsan kaynakları departmanları aday çekmek ve çalışanlarını tutmak için işveren markaları geliştirir bunun için de maaş ve ek menfaatlerin çok daha ilerisine bakarak şirketi farklılaştıracak şirket kültürü, misyon ve etik uygulamalar gibi değerler sunabilmesi ve bu değerler

bütününün bir işveren markası olarak iletişiminin yapılabilmesi gerekir. İnsan kaynakları, organizasyonun stratejisi ile uyumlu olarak markalaşmayı şekillendirmekle yükümlüdür. (Sandler, 2005).

İşveren markası genel olarak, bir işyeri kültürünü benzersiz olarak sunan, belirli bir iş bilgisi türünü garanti eden ve gelişmek ve optimum performans elde etmek için yetenekleri çeken bir dizi soyut özellik tasvir edilmiştir (Maheshwari vd., 2017: 744). Sullivan (2004) tarafından “Belirli bir firma açısından çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların farkındalık ve algılarını yönetmek için hedefli, uzun vadeli bir stratejisi” olarak tanımlanan işveren markası, paydaşların değer ve beklentilerini ifade eden genel kurumsal sürdürülebilir vizyon, misyon ve stratejik hedeflerle bağlantılıdır (Sengupta, Bamel ve Singh, 2015: 307; Aggerholm, Andersen ve Thomsen, 2011: 114).

Beklenti teorisi, kişilerin çalışmayı arzu ettikleri örgütün nasıl olduğuna bağlı beklentileri sonucu farklı firmaları değerlendirmesi ve bunu karşılayabilecek örgütü algıladıkları zaman görüşlerini birleştirmesi olarak düşünüldüğünde işveren markası için temel teorilerden bir tanesidir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905). Beklenti teorisine göre kişilerin örgüte daha fazla çekilmesi için çevreyi olumlu algılaması gerekmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 906). İş seçiminde sunulan ödüller ve bu ödüllerin çalışanlar tarafından algılanan çekiciliği, işin çekiciliğini belirleyen psikolojik süreçler hakkında, beklenti teorisi bazı açıklamalar sağlamaktadır (Lawler vd., 1975: 134). İşveren markası ile ilgili bir diğer teorik temel olan kaynak temelli yaklaşıma göre; şirketlerin rekabet avantajı sağlamanın yolu, ellerinde “değerli”, “nadir”, “taklit ve ikame edilemez” kaynakları bulundurmalarından geçer (Barney, 1991). Özellikleri bakımından kolaylıkla elde edilemeyecek bir çalışan kadrosu oluşturmak için güçlü bir potansiyel aday grubuna, bunu sağlamak için ise güçlü bir işveren markasına ihtiyaç bulunmaktadır (Combs ve Ketchen, 1999).

İşveren markasını "bir şirketin çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu mevcut ve potansiyel personele iletme çabalarının toplamı" şeklinde tanımlayan Dabirian, Paschen ve Kietzmann (2019: 83) yönetim sürecinin de üç aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. Birinci aşama, çalışan değer önerisini geliştirmek veya bir firmanın çalışanlarına sunduğu belirli değerler konseptini yaratmaktır. İkinci aşama, şirketi tercih edilen bir işveren olarak kurmak ve en iyi yetenekleri çekmek amacıyla dış markalaşma faaliyetleri aracılığıyla potansiyel çalışanlara ve diğer dış paydaşlara değer önerisinin iletilmesidir. İçsel markalama üçüncü adımdır ve işe alınanlara verilen marka vadinin yerine getirilmesini içerir. İçsel markalama, firmanın çalışmak için harika bir yer olduğunu güçlendirir ve çalışanların elde tutulmasına katkıda bulunur.

Birçok şirket, firmalarını çalışmak için iyi bir yer haline getiren; aydınlık ve neşeli bir ofis alanı, işbirliği ve ekip çalışması kültürüne sahip çalışanlar, esnek çalışma saatleri, kreş tesisleri veya mükemmel bir kantin sunan faktörleri ön plana çıkarma eğilimindedir (Dawn ve Biswas, 2010: 23). Şirketin yaşı ve yeri, zorlu görevler, yenilik, pazar başarısı, kariyer gelişimi, tazminat paketi, iş çevresi, iş yaşam dengesi ile firmanın itibarı gibi firma özellikleri içeren potansiyel çalışanların beklentileri de

işveren markasını etkilemektedir (Tüzüner ve Yüksel, 2009). Lievens ve Highhouse (2003) fonksiyonel-sembolik çerçeveyi, örgütlerin bir işveren imajının ana bileşenlerini tanımlamak için bütüncü teorik bir çerçeve olarak tanıtmıştır. Bu çerçeveye göre, imgeler hem fonksiyonel hem de sembolik boyutlardan oluşmaktadır. Fonksiyonel fayda boyutu, işin sahip olduğu veya sahip olmadığı maaş ve yükselme olanakları gibi objektif, fiziksel ve maddi nitelikler açısından tanımlar. İş arayanlar, faydaları en üst düzeye çıkarmak ve masrafları en aza indirmek için faydacı ihtiyaçlarına dayanarak bu fonksiyonel özelliklerden yararlanmaktadır (Lievens, Van Hoye ve Anseel, 2007: 48; Van Hoye vd., 2013: 544). Duygusal Fayda Boyutu ise işin algılanış biçiminden oluştuğu ve işin sahip olduğu veya sahip olduğu düşüncesinden ziyade bu ürün üzerinde çıkarımlar üreten öznel, soyut ve maddi olmayan nitelikler bakımından ürünü tarif eder. Duygusal nitelikler kişilerin kendi kimliğini koruması, öz imgelerini geliştirmesi veya kendilerini ifade etmesi gibi sebeplerle kişilerin ihtiyaçlarıyla bağlantılıdır (Lievens, Van Hoye ve Anseel, 2007: 48).

Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist tarafından yapılan araştırmalarda daha iyi işe alım, çalışan bağlılığı ve elde tutma olmak üzere işveren markasının başlıca üç faydasından bahsedilmektedir. Bu üç faktörün genel ticari faydalar, şirketin uzun ömürlülüğü ile ilgili faydalar ve fonksiyonlara yönelik faydalar aracılığı ile genel iş performansı üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu hakkında çok sayıda sonuç bulunmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 87). Diğer taraftan, psikolojik sözleşme literatüründeki ampirik çalışmalar, çalışan değer önermesi bağlamında algılanan bir ihlalin bağlılığın azalmasına, daha düşük örgütsel özdeşleşmeye, daha az rol ve ekstra rol performansına, daha düşük memnuniyete ve genel moralde düşüşe neden olduğunu doğrulamaktadır. İhlal durumları ayrıca, çalışanları ihmal gibi daha az üretken ve hatta bazen üretken olmayan davranış ve tutumlara katılarak denklemi dengelemeye yönlendirebilir (De Stobbeleir vd., 2018: 2114).

3. LİTERATÜR TARAMASI

Sermaye yoğun bir ekonominin bilgi güdümlü ekonomiye dönüşümü, iş yapma konusunda yeni bir çağın başlangıcına işaret etmektedir. İş faaliyetlerini son derece dinamik bir ortamda yürütmek, geleneksel kavram ve tekniklerin önemini büyük ölçüde azaltmıştır, bu nedenle odaklanma insan kaynakları yönetimine kaymıştır. Buna göre bir şirket, stratejik hedeflere ulaşmak için çalışanları çekmeli, elinde tutmalı ve motive etmelidir (Slavkovic, Pavlovic ve Simic, 2018: 125). Delery ve Roumpi (2017) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmasını sağlayan basit kaldıraçlar olmadığını, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajına yalnızca çalışanların becerilerini geliştirerek ve motivasyon ve fırsatlar sunarak değil, aynı zamanda arz ve talep tarafındaki hareketlilik kısıtlamalarını şekillendirerek de katkıda bulunabileceğini savunmaktadır. İşveren markası, bir kuruluşun istihdam tekliflerini artırmak için insan kaynakları departmanı tarafından geliştirilen cazibe, bağlılık ve elde tutma stratejisiyle ilgilidir. Dahası İşveren markası, uygulayıcılar tarafından yetenek pazarında öne

çıkarmak için insan kaynakları yönetimi stratejisini kurumsal markaya bağlamak için kullanılacak bir araç olarak önerilmiştir (Maheshwari vd., 2017: 744).

Kuruluşlar, işveren markasının iletildiği çekicilik, bağlılık ve elde tutma stratejilerini mevcut ve olası yetenek havuzlarının gözünde ve zihninde şekillendirdiğine inandıkları işveren olarak imajlarıyla ilgili olarak her zaman endişe duymaktadırlar. Gelişim fırsatları, örgütsel itibar, örgüt kültürü, çalışma ortamı, büyük ve başarılı organizasyon olması, çekici ücretlendirme, terfi imkanları ile büyüyen bir organizasyon (Deepa ve Baral, 2017: 90) gibi işyeri çekiciliğinin belirleyicilerinin, kuruluşların yetenekleri çekmesi ve elde tutması ile “tercih edilen işveren” statüsünü elde etmesini sağlamak için işveren markası tarafından iletilmesi önerilmiştir (Maheshwari vd., 2017: 746).

Potansiyel yetenek havuzuna sunulan faydalar ile elde edilen çekicilik faktörlerinin yanında çalışanların algılarına bağlı olarak şirkete yönelik bazı faydalar da elde edilebileceği yapılmış çalışmalar ile ortaya konmuştur. Literatür taramasının genel analizi, işveren markasının kuruluşa ve çeşitli işveren marka niteliklerine entegre edildiğini ve kuruluş kültürünün yanı sıra çalışanlar için değer taşıdığını ve şirket içinde istihdamda kalmalarına yardımcı olduğunu (Bhasin, Mushtaq ve Gupta, 2019: 417; Gilani ve Cunningham, 2017: 248;), işletmenin çalışan devir hızını azalttığını (Monteiro vd., 2020: 1), çalışanların daha düşük devamsızlık, daha iyi performans ve ekstra rol davranışında bulduklarını (Celani ve Singh, 2011: 228) göstermektedir.

İşveren markası ile ilgili yapılan çalışmaların bir diğer konusu işveren markası iletişimidir. Burada yapılan çalışmalar; iletişim kanalları, mesajlar ve mesajın güvenilirliği üzerine odaklanmaktadır. Banerjee, Saini ve Kalyanaram (2020: 190) firmaların, güçlü kurumsal marka ile sinerji yaratan bir işveren markası oluşturmaya çalışırlarsa daha fazla fayda sağlayacağını ifade ederken bu doğrultuda, kurumsal iletişim departmanı ile insan kaynakları departmanı arasında artan bir işbirliğini önermektedir. Kuruluşlar, iyi bir işveren olarak olumlu algılanmasını teşvik etmek için dış iletişimde kurumsal web siteleri, işe alım web siteleri, diğer çeşitli pazarlama ve halkla ilişkiler tekniklerini kullanabilmektedir. Diğer taraftan iç iletişimde, işveren markasını mevcut çalışanlara iletmek amacıyla işveren döngüsü boyunca intranetlerinden, dâhili videolardan ve güncellemelerden yararlanılmaktadır. Bunun sonucunda dâhili marka iletişimi, çalışanların örgütsel tutum ve davranışları benimsemelerini ve “markayı yaşamalarını” sağlamaktadır (Gilani ve Cunningham, 2017: 249-250). Gupta ve Saini (2020: 757) iş arayanların bilgi kaynaklarının algılanan güvenilirliğinin başvuru niyetleri üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında; çalışan görüşlerinin ve kurumsal iletişimin iş arama bağlamında daha güvenilir bilgi kaynakları olarak algılandığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, kuruluşun kurumsal iletişiminin, kuruluş hakkında bilgi sağlamada diğer bilgi kaynaklarına göre daha özgün ve güvenilir olarak algılanması nedeniyle iş arayanların başvuru niyetlerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Gunesh ve Maheshwari (2019: 162) bankalar özelinde yaptıkları araştırmada kurumların insan kaynakları uzmanlarının görüşlerine göre, kariyer web sitesinin biçim, içerik ve işlev bölümlerine eşit dikkat gösterilmekte ancak işveren markasının iletişimi için daha fazla çaba sarf edilmesi gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarında dikkat çeken bir diğer nokta ise işveren markasının temel unsuru olan ücretlendirme ve yan haklar başta olmak üzere toplam ödül stratejisine ilişkin detaylı bilgilerin kariyer web siteleri üzerinden paylaşılmasına ilişkin farklı görüşlerin bulunmasıdır. Bu farklılığın ana nedenleri arasında, kurumsal ve ulusal kültür ile nihayetinde yetenek savaşını kazanmak için daha fazla rekabet gücü sağlamada gizliliği koruma ihtiyacı yer almaktadır.

4. TERSANE İŞLETMELERİNDE İŞVEREN MARKA ALGISININ TESPİTİ

Gemi İnşa Sanayicileri Birliği (GİSBİR)'nin yayınladığı “Türk Gemi İnşa Sanayinin Rekabet Gücünün Artırılması” isimli raporda özellikle 50.000 DWT üzerindeki gemi yapımı konusunda tersanelerin rekabetçiliğini olumsuz etkileyen hususlardan biri de insan kaynakları yönetimi becerisi olarak tespit edilmiştir. Genelde gemi inşası sipariş bazlı olup, her yeni gemi için yeni bir tasarım yapılmaktadır. Dahası, sözleşme ve tasarımdan inşaata kadar tüm süreç esas olarak insan emeğine bağlıdır ve niteliksel bilgi gerektirir.

Gemi inşa sanayi geliştiği ülkelerde; döviz girdisi sağlayan, nitelikli iş gücünü arttıran, bölgesel ticaretin gelişmesine, büyümesine ve güçlenmesine yardımcı olan, yan sanayi ile birlikte önemli bir istihdam potansiyeli yaratan stratejik bir ağır sanayi koludur. Bu nedenler ile yetişmiş ve yetenekli işgücü temini aynı zamanda bir devlet politikası olarak ta ele alınmalıdır. Günümüzde gemi inşa sektörünün lideri konumunda olan uzak doğu ülkelerinde bu alanda eğitim kurumları bulunmaktadır. Japonya, gelişmiş bir mühendislik ve teknolojik eğitim sistemine sahiptir. Güney Kore hükümeti gemi inşasını kilit bir endüstri olarak görmekte ve teşvik etmektedir. Tayvan'da gemi yapımı için Ulusal Tayvan Üniversitesi Deniz Mimarisi Enstitüsü ve Ulusal Tayvan Okyanus Üniversitesi gibi okullar ile eksiksiz bir mühendislik ve teknolojik eğitim sistemi bulunmaktadır. Böylece, Tayvan gemi inşası yoluyla profesyonel ve bol miktarda insan kaynağı elde etmiştir (Chou ve Chang, 2004: 131). Ülkemizde de gemi inşası alanında eğitim veren okullar önemli sayılara ulaşmış durumdadır. Milli Eğitim Bakanlığı verilerine göre 2019 yılı itibarıyla 30 adet meslek lisesinde gemi yapım alanında eğitim verilmektedir. Bununla birlikte gemi inşaatı alanında eğitim veren 8 ön lisans programı ile lisans düzeyinde eğitim veren 7 mühendislik bölümü bulunmaktadır.

Türkiye’de gemi inşa sektörünün durumu incelendiğinde, Mart 2020 itibarıyla çoğunluğu Marmara ve Batı Karadeniz bölgelerinde bulunan 82 adet tersane faal durumdadır. İstihdama büyük katkı sağlayan tersanelerimizde doğrudan istihdam edilen personel sayısı 2019 Ağustos ayı itibarıyla 32.458’dir. Ayrıca, gemi siparişlerinin ülkelere göre sıralamasında Türkiye 4. Sırada bulunmakta ve sektör 2019 yılında 1,042 milyar USD ihracat girdisi sağlamıştır. Ticari gemi projelerinin dışında son yıllarda Savunma Sanayi’ne yönelik projeler büyük bir ivme kazanmış ve tersaneler yurt dışından dahi teklifler alarak askeri amaçlı gemi inşa projelerinin yapımını daha yüksek bir yerli katkı oranı ile gerçekleştirmektedirler. Türkiye hali hazırda bir savaş gemisini tasarlayan, inşa eden, proje ve inşa kontrolünü ve idamesini gerçekleştiren 10 ülke arasında yer almaktadır (Deniz Ticaret Odası, Denizcilik Sektör Raporu 2020).

Bu üretim ortamı için gerekli yetenekli kişilerin bulunması ve elde tutulması gemi inşa sektöründe büyük önem arz etmektedir. İş arayanlar ve şirket çalışanları işletmeleri işveren olarak değerlendirirken farklı ölçütler kullanabilirler. Bu perspektiften bakıldığında, firmaların faaliyetlerinin ve özelliklerinin anlam ve değeri, paydaş gruplarının değerlendirmeyi nasıl yaptıklarına bağlı olarak değişir (Cable ve Turban, 2003: 2247). Yapılan çalışma ile mevcut ve potansiyel çalışanların işveren tercihlerinin Türk denizcilik sektörünün ana lokomotifini olan gemi inşa sanayinde nasıl değiştiğinin işveren markası bağlamında tespit edilmesi çalışmanın ana amacıdır. Bu bağlamda, yapılan araştırma ile aşağıdaki sorulara cevaplar bulunmaya çalışılmıştır.

- Mevcut ve potansiyel çalışanların beklentileri arasında bir farklılık var mıdır?
- Mevcut ve potansiyel çalışanların işverenlerinden en yüksek beklentiye sahip oldukları falyadalar nelerdir?
- Mevcut ve potansiyel çalışanların cinsiyetleri beklentileri farklılaştırmakta mıdır?
- Mevcut ve potansiyel çalışanların çalışmak için tercih ettikleri tersane işletmesi hangisidir?
- Mevcut ve potansiyel çalışanların o işletmeyi tercih etmelerinde etkili olan işveren iletişim kanalları nelerdir?

4.1. Araştırmanın Metodu

Araştırmanın uygulama bölümü için gerekli veri gemi inşaatı alanında eğitim alan aday çalışanlar, tersanelerde çalışmakta olan mühendis ve tekniker ile anket uygulaması yapılarak elde edilmiştir. Anket formu online olarak hazırlanmış, formda çalışmaya katılımın gönüllü ve verilen bilgilerin gizli kalacağı hususunda bilgilendirme yapılmıştır. Potansiyel çalışanlar grubunu oluşturan kişilerden veri elde edilebilmesi için gemi inşaatı alanında eğitim veren üniversitelerin lisans ve önlisans programlarında eğitim alan öğrencilere okulları aracılığı ile diğer grup olan mevcut sektör çalışanlarına ulaşabilmek için de Gemi Mühendisleri Odası ve tersane işletmelerine anket formu linki gönderilmiştir. Bunun yanında LinkedIn web sitesi üzerinden sektörde çalışanlara ulaşabilmek adına da anket linki paylaşılmıştır. Veri toplama süreci 2020 yılının Kasım ve Aralık aylarında gerçekleştirilmiş ve bu süre sonunda 313 kişi araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve anketi cevaplamıştır. Ankette kullanılan ölçek araştırmacılar tarafından uzman görüşlerine dayalı olarak geliştirilmiştir (Saylan ve Eroğlu, 2019) ve işveren marka algısını ölçmeye yönelik 40 ifadeden oluşmaktadır. Mevcut ve potansiyel çalışanlardan oluşan katılımcılardan, ideal işverenlerinden beklentilerine uygun olarak ölçek ifadelerini 5'li Likert tipi ölçekte 1-Hiç Önemli Değil – 5-Çok Önemli aralığında değerlendirmeleri istenmiştir. Bunun yanında katılımcılara demografik bilgileri ile ilgili 4 soru ve işveren tercihleri ile ilgili de 3 soru sorulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı incelendiğinde ise 39'unun kadın (%12,5) 274'ünün erkek (%87,5), 139'unun 18-25 yaş aralığında (%44,4), 90'ının 26-35 yaş aralığında (%28,8), 56'sının 36-45 yaş aralığında (%17,9) ve 28'inin ise (%8,9) 46 ve üzeri yaşta olduğu görülmüştür. Bunun yanında katılımcılara iş tecrübelerinin olup olmadığı da sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre cevaplayıcıların

%65'inin çalışma tecrübesi olduğu (205 kişi), %21,7'sinin olmadığı ve %12,8'inin ise daha önce gemi inşa sektöründe staj yaptığı öğrenilmiştir. Katılımcıların 153'ü mühendis (%48,9), 63'ü tekniker (%20,1), 34'ü mühendislik öğrencisi (%10,9) ve 63'ü de teknikerlik öğrencisidir (%20,1).

4.2. Bulgular

Çalışmada kullanılan işveren markası bağımsız değişkenine ait ölçek, alt boyutlarının belirlenebilmesi için faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek iki boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar toplam varyansın %68,4'ünü (%65, %3,4) açıklamaktadır. Ayrıca, faktör analizi sonucunda elde edilen KMO (0,979) ve Bartlett's testi ($\chi^2=13577,88$; $p<0,00$) sonuçları veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. İşveren markasını oluşturan 2 faktör sırasıyla *İşyeri uygulamaları* ve *İtibar* olarak isimlendirilmiştir. Faktör yükleri içerisinde ilgisiz değişkenlerin de bulunması nedeniyle faktör yükü en fazla olan değişkenlere göre isimlendirme yapılmıştır (Tablo 1). Her iki boyut için de çok düşük faktör yüküne sahip ifade bulunmadığı için ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmasına gerek olmamıştır. Sonuç olarak iş yeri deneyimleri boyutu 26 ifadeden ve itibar boyutu ise 14 ifadeden oluşmaktadır. İşveren marka algısı ölçeğinin bütün olarak güvenilirlik (Cronbach's Alfa) değeri ,986, iş yeri uygulamaları boyutunun ,98 ve itibar boyutunun ise ,963 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: İşyeri Uygulamaları (Özdeğer: 26,008 Açıklanan Varyans: 65,021, Cronbach's Alpha ,98)	Ortalama	Faktör Yükü
7 Çalışanların görev tanımlarının açık ve net olması	4,284	,796
4 Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri imkânların olması	4,310	,772
6 Şirketin değişime açık ve yenilikçi uygulamalarda istekli ve başarılı olması	4,204	,763
14 Yöneticilerinin çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyici davranışlarda bulunması	4,182	,763
16 Şirket içinde çalışanlara ayırım yapılmaması (cinsiyet, etnik köken vb.)	4,457	,755
8 İş arkadaşları arasında güçlü bir ekip ruhunun olması	4,297	,752
2 Çalışanların işlerinde yükselme fırsatlarının olması	4,339	,747
1 Çalışanlara bildiklerini, becerilerini ve deneyimlerini diğer çalışanlara-paydaşlara aktarabilecekleri imkânların sağlanması	4,294	,744
13 Şirket yöneticilerinin, çalışanlarının başarılarını, olumlu tutum ve davranışlarını takdir etmesi	4,163	,733
18 Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olması	4,144	,714
3 Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili öğrenme alternatiflerinin olması (sınıf eğitimleri, mentörlük, koçluk, e-öğrenme, yetkinlik gelişim rehberleri vb.)	4,042	,713
10 İşe yeni başlayanların kendilerini önemli hissedecekleri ve hızlı bir şekilde şirkete uyum sağlayacakları oryantasyon süreçlerinin olması	4,134	,711
17 Şirketin bir çalışanı olmanın gelecekte iyi bir referans olması	4,153	,689
15 Yöneticilerinin liyakate dayalı tutum ve davranışlar sergilemesi	4,201	,688
11 Şirket çalışanları arasında samimi ve etkili iletişimlerin olması	4,067	,683
9 İş arkadaşlarının yaptıkları işleriyle ilgili yeterli bilgi ve becerilere sahip olması	4,224	,682
26 Şirketin iş güvenliği için gerekli tedbirleri alması ve bu yöndeki uygulamalara önem vermesi	4,428	,665
39 Verilen ücretlerin sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	4,262	,654
35 Şirketin yöneticileriyle kolaylıkla iletişim kurulabilmesi	4,137	,641
38 Şirkette çalışanların yönetimden memnun olması	4,252	,630
23 Şirketin etik değerlere ve kurallara önem vermesi	4,204	,621
20 Şirketin çalışanlarına uzun yıllar çalışabilme imkânı sunması	4,160	,616
19 Şirketin çalışanı olmanın çalışana prestij kazandırması	4,083	,614
40 Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olması	4,150	,607
12 Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması	3,741	,606
5 Çevremdeki insanların şirketle ilgili olumlu paylaşımları	3,696	,552

Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları Devamı

Faktör 2: İtibar (Özdeğer: 1,365, Açıklanan Varyans: 3,413, Cronbach's Alpha ,963)	Ortalama	Faktör Yüğü
29 Şirketin köklü ve iyi bilinen bir marka imajına sahip olması	3,786	,815
33 Şirketin ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir üne sahip olması	3,904	,800
34 Şirketin ürün-hizmetlerinin, üretim süreçlerinin ve çalışanlarının çevreye duyarlılığının gelişmiş olması	3,952	,732
32 Şirketin tüm paydaşlarının gözünde saygın bir kuruluş olması	4,029	,731
30 Şirketin sosyal sorumluluklarına önem vermesi ve bu yönde başarılı uygulamalarının olması	3,815	,705
27 Şirketin iyi bilinen ürün ya da hizmetlere sahip olması	3,911	,705
25 Şirketin iddialı, açık, anlaşılır ve yol gösterici bir vizyona ve hedeflere sahip olması	4,089	,691
28 Şirketin keyifli ve heyecan verici bir çalışma ortamının olması	4,064	,677
37 Çalışanların şirket için kendini önemli ve değerli hissetmesi	4,160	,658
24 Şirketin güçlü kurum kültürü ve değerlere sahip olması	4,022	,654
36 Şirkette çalışanların aidiyet duygularının gelişmiş olması	4,042	,609
21 Şirketin çalışanlarını motive eden ve yüksek performansa teşvik eden bir performans değerlendirme sisteminin olması	4,070	,601
31 Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası vs.) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek/daha iyi düzeyde olması	4,109	,592
22 Şirketin esnek çalışma saatleri olması	3,543	,552

Tersane işletmelerinin adayları cezbetmek ve mevcut çalışanlarını elde tutmak için onlara sağladıkları hangi faydaları ön plana çıkarmaları gerektiğinin tespit edilmesi amacıyla ölçek ifadelerine ait ortalama değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen değerler incelendiğinde “Şirketin esnek çalışma saatleri olması”, “Çevremdeki insanların şirketle ilgili olumlu paylaşımları” ve “Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması” ifadelerinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Diğer taraftan katılımcıların bir tersane işletmesinde çalışmayı tercih etmelerinde en önemli konuların “Şirket içinde çalışanlara ayırım yapılmaması (cinsiyet, etnik köken vb.)”, “Şirketin iş güvenliği için gerekli tedbirleri alması ve bu yöndeki uygulanmalara önem vermesi” ve “Çalışanların işlerinde yükselme fırsatlarının olması” şeklinde sıralandığı tespit edilmiştir (Tablo 1). Gemi inşa sektöründeki mevcut çalışanların ve çalışmaya aday kişilerin, işverenlerinin onlara sağladığı faydalara verdikleri önem düzeyleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bağımlı örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda (Tablo 2) katılımcıların işyeri uygulamalarına verdikleri önem düzeyinin, işverenin onlara sağladığı itibardan daha fazla ve bu iki fayda boyutu arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı ($p=,000$) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Bağımlı Örneklem t Testi Algılanan Önem Düzeyi

İşveren Marka Beklentisi Boyutları	\bar{X}	SS	t	df	p
İşyeri Uygulamaları	4,1773	0,82770	10,678	312	,000
İtibar	3,9639	0,84952			

Katılımcıların cinsiyetlerine göre işveren marka beklentilerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesine yönelik bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre kadınların beklenti ortalamasının her iki boyutta ($p=,007$, $p=,008$) ve işveren marka beklentisinde ($p=,006$)

erkeklerden daha yüksek olduğu ve aralarındaki beklentilere ait ortalama farklarının istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 3)

Tablo 3. Cinsiyet- İşveren Marka Beklentisi Boyutları Bağımsız Grup T Testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	t	df	p
İşyeri Uygulamaları	Kadın	39	4,5108	2,717	311	,007
	Erkek	274	4,1298			
İtibar	Kadın	39	4,3022	2,684	311	,008
	Erkek	274	3,9158			
İşveren Marka Beklentisi	Kadın	39	4,4378	2,763	311	,006
	Erkek	274	4,0549			

Tersane işletmelerinde beyaz yakalı teknik personel ve adaylarının, işverenleri tarafından onlara sağlanan faydalara verdikleri önem derecelerinin unvanlarına bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4'te de görüleceği üzere katılımcıların sadece işyeri uygulamaları boyutunda birbirlerinden farklı beklentiye sahip oldukları görülmüştür. Hangi katılımcı grupları arasında farklılık olduğunun belirlenmesi amacıyla post-hoc testi gerçekleştirilmiştir. Hem örneklem sayılarının eşit olmaması hem de varyansların eşit olmaması nedeniyle Games-Howell yöntemi tercih edilmiştir (<https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/tr>). Post-hoc testi sonuçlarına göre aktif olarak çalışmakta olan mühendislerin, teknikerlerden ($p= ,028$), mühendislik öğrencilerinden ($p= ,044$) ve teknikerlik öğrencilerinden ($p= ,013$) işyeri uygulamaları boyutunda istatistiki olarak anlamlı ve daha yüksek seviyede bir beklentiye sahip oldukları tespit edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 4. Unvan-İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı ANOVA Testi

		KT	df	OK	F	p
İşyeri Uygulamaları	Gruplar Arası	4,723	3	1,574	3,367	,019
	Grup İçi	209,023	309	,676		
	Toplam	213,746	312			
İtibar	Gruplar Arası	2,223	3	,741	,438	,726
	Grup İçi	222,942	309	,721		
	Toplam	225,165	312			
İşveren Marka Beklentisi	Gruplar Arası	4,126	3	1,375	2,706	,103
	Grup İçi	204,744	309	,663		
	Toplam	208,871	312			

Tablo 5. Unvan-İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı Post-Hoc Testi Sonuçları

	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	SH	p
İşyeri Uygulamaları	Mühendis	Tekniker	,27027	,12252	,028
	Mühendis	Mühendislik	,31347	,15517	,044
	Mühendis	Teknikerlik	,30446	,12252	,013

İşveren olarak hangi tersane işletmelerinin daha çok tercih edildiği ve bu tercihte hangi faktörlerin etkili olduğunun belirlenmesi araştırmada yer alan diğer konulardır. Bu amaçla mevcut ve potansiyel çalışanlardan işveren olarak ilk tercihleri olan tersane işletmesinin adını yazmaları istenmiştir. Cevaplayıcılardan ayrıca bu tercihi yapmalarında etkili olan faktörlerden en az bir tanesini seçmeleri de istenmiştir. Sektörde ideal işveren olarak ifade edilen tersane işletmesi 313 katılımcının 35'i (%11,2) tarafından tercih edilen Sedef Gemi Endüstrisi A.Ş. olmuştur. Bu işletmeyi sırasıyla Beşiktaş Tersane A.Ş. (%8,3) ve RMK Marine Gemi Yapım San. Deniz Taş. İşl. A.Ş. (%7,7) takip etmektedir. 5 kişiden az katılımcı tarafından tercih edilen işletmeler diğer başlığı altında toplanmıştır. Bu grubun içerisinde 38 farklı tersane işletmesi yer almaktadır (Tablo 6).

Tablo 6. Katılımcıların Çalışmayı Tercih Ettikleri Tersane İşletmesi

Tersane İsmi	Sayı	%
Diğer	109	34,8
Sedef Gemi Endüstrisi A.Ş.	35	11,2
Beşiktaş Tersane A.Ş.	26	8,3
RMK Marine Gemi Yapım San. Deniz Taş. İşl. A.Ş.	24	7,7
Gemak Gemi İnş. San. Tic. A.Ş.	23	7,3
Tersan Tersanecilik ve Taşıma San. ve Tic. A.Ş.	22	7,0
Sefine Denizcilik Ters. Turizm San. ve Tic. A.Ş.	18	5,8
Cemre Mühendislik Gemi İnşaat Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	18	5,8
Sanmar Denizcilik Makine ve Ticaret Ltd. Şti.	9	2,9
Kamu Tersaneleri (Askeri)	7	2,2
Karmarine Karadeniz Denizcilik ve Tic. A.Ş.	6	1,9
Kuzey Star Shipyard Denizcilik San. ve Tic. A.Ş.	6	1,9
Özata Tersanecilik San. ve Tic. A.Ş.	5	1,6
Tuzla Gemi End. A.Ş.	5	1,6

Katılımcılara çalışmak için tercih ettikleri tersaneyi hangi neden/nedenler ile belirledikleri de sorulmuştur Birden fazla neden seçmelerine izin verilen soruya verilen cevaplar (Tablo 7) incelendiğinde en yüksek yüzdeye (%22,46) sahip nedenin işletme ile olan geçmiş tecrübeleri olduğu görülmüştür. Çok yakın bir yüzde ile şirket hakkında yapılan olumlu haber ya da sosyal medya paylaşımlarının da tercih üzerinde etkili olduğu görülmüştür (%21,82).

Tablo 7. Katılımcıların Tersane İşletmesini Tercih Etme Nedenleri

Tercih Nedeni	Tercih %
Daha önce orada çalışmış / staj yapmış olmam	22,5%
Şirket hakkında olumlu haberler ya da sosyal medya paylaşımları	21,8%
Arkadaş, aile ya da eğitimcilerin tavsiyesi	14,4%
Şirketin çalışanlarının tavsiyeleri	13,1%
Şirketin web sayfası ya da sosyal medya hesaplarını etkin kullanması	8,1%
Diğer	8,1%
Şirketin etkili ve bilgilendirici bir insan kaynakları / kariyer sayfasının olması	7,2%
Kariyer günleri kapsamında eğitim aldığım okulda yapılan etkinlik	4,9%

5. SONUÇ

Kurumsal itibarın oluşturulmasında işletmelerin işveren imajlarını yönetmesi gerekliliği ve bu imaj yönetimi içerisinde çalışanların bir maliyet kalemi olarak değil, stratejik öneme sahip birer paydaş olduklarının unutulmaması gerekmektedir (Vardarlıer, 2017: 629). Son yıllarda dünya genelindeki

şirketler, pazarlama ilkelerinin insan kaynaklarına sistematik olarak uygulanması yoluyla çalışanların işe alınması ve kuruluş içinde tutulması amacıyla itibar görüntülerini geliştirmektedir (Arachchige ve Robertson, 2011: 27; Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). Buna bağlı olarak firmalar artan bir şekilde işe alınacakları yetenekli kişileri cezbetmek ve mevcut çalışanların firmanın kültürüne ve stratejisine bağlanmasını sağlamak için işveren markalamasını kullanmaktadır. (Lievens, Van Hove ve Anseel, 2007: 48).

Adayları cezbetmeyi amaçlayan bir işletme, iş başvurusu kararlarını olumlu yönde etkileyen faktörleri dikkatlice incelemeli ve bu parametreleri iyileştirmek için bir çaba sarf etmelidir. İnsan kaynakları uzmanları, başvuru niyetlerini artırmak istiyorlarsa, iş özellikleri dışındaki faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır (Saini, Gopal ve Kumari, 2015: 47). Mevcut ve potansiyel çalışanlara sunulan istihdam teklifleri bu kitlenin beklentilerine bağlı olarak şekli almaktadır. Çünkü günümüzde ödüllerin sektörel bağlamın dışında, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, eğitim durumu gibi farklı özelliklere sahip kişiler için farklı anlamlar ifade ettiği yapılan birçok çalışma ile gösterilmiştir. Bunun yanında işle ilgili fonksiyonel faydaların ötesinde duygusal faydaların da cazibe yaratmada önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Gemi inşa sektöründe mevcut ve potansiyel çalışanların işveren tarafından sağlanan faydalara ilişkin beklentileri incelendiğinde, literatürde yapılmış birçok çalışmada (Lee, Kao ve Lin, 2018; Lievens, 2007; Lievens ve Highhouse, 2003) araştırmadan elde edilen bulgulara benzer şekilde işle ilgili faydalar ve itibar olmak üzere iki boyutta algılandığı görülmüştür. Bu iki boyuta ait beklenti ortalamaları karşılaştırıldığında işyeri uygulamalarına itibardan daha fazla önem atfedilmiş olduğu görülse de itibar boyutuna ait beklenti ortalamasının da yüksek bir değere sahip olduğu söylenmelidir. Ayrıca, ölçekte yer alan ifadeler değerlendirildiğinde çalışanlar arasında ayırım yapılmaması ve iş güvenliği açısından sektörün yüksek risk grubunda yer alması nedeniyle bu konuda gerekli tedbirlerin alınması en yüksek beklentinin bulunduğu hususlardır.

İnsan kaynakları açısından bakıldığında ise örgütsel imaj, bir organizasyon hakkındaki olgulara, inançlara ve duygulara dayalı genel bir izlenim olarak karakterize edilebilir. Literatürde örgütsel imgelerin farklı itibar ve marka imajı uygulamaları mevcut olmasına rağmen, tüm bulgular imaj algılamalarının başvuru sonuçlarıyla pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Lyons ve Marler, 2011: 60). İşveren markasının cazibesi ve olumlu itibara bağlı olarak işveren markası, iş başvurusu sayılarını ve başvuranların kalitesini etkilemekte (Arachchige ve Robertson, 2011: 31), mevcut çalışanlarda bağlılık duygusu yaratmakta (Barrow ve Mosley, 2005: 132) ve daha fazla vatandaşlık davranışı göstermelerini (Hoppe, 2018: 459-460) sağlamaktadır. Bununla birlikte, marka denkliği perspektifi, iş arayanların olumlu itibara sahip firmalar için daha düşük maaş ya da prim ile çalışmaya istekli olabileceğini belirtmektedir (Cable ve Turban, 2003: 2245).

İşveren markası çalışmalarının ya mevcut ya da potansiyel çalışan örneklemelerinden bir tanesi seçilerek yapıldığı literatür taramasında görülmüştür. Yapılan çalışma her iki gruptan da katılımcılar ile gerçekleştirilmiş ve beklentileri arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Sektörde hâlihazırda

çalışmakta olan mühendislerin diğer katılımcı gruplarından daha yüksek beklentiye sahip oldukları belirlenmiştir. Elde edilen sonuç işletmelerin işe almak istedikleri kişilerde bulunmasını istedikleri özelliklerden biri genellikle iş tecrübesine sahip olmalarıdır. Bunu bekleyen işletmelerin sektörde bu profile uyan kişileri cezbedebilmek için onlara verecekleri değer önermelerini uygun bileşenlerden oluşturmaları gerekmektedir.

Tersane işletmelerinde daha önce çalışmış ya da staj yapmış olmanın işveren tercihinde en önemli faktör olduğu görülmüştür. Katılımcıların en yüksek beklenti içinde oldukları faktörün işyeri uygulamaları olduğu göz önüne alındığında öncesinde tecrübe ettikleri ve insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi sahibi oldukları işletmeleri tercih etmeleri doğaldır. Hem işletmenin kendi yaptığı hem de işletmeden bağımsız olarak yapılan iletişim faaliyetleri işletmenin tercih edilmesi üzerinde etkilidir. İşletmeler kendi kurumsal web siteleri ve sosyal medya hesapları üzerinden müşterileri kadar işgücü havuzuna da mesajlar iletmektedir. Diğer taraftan, şirket hakkında yapılan olumlu haber ve sosyal medya paylaşımları da tercih edilen işveren olmak için önemli bir faktördür. Bunun yanında, şirket çalışanlarının işverenlerinden memnuniyeti, onları dışarıda şirketin bir temsilci ve savunucusu haline getirmekte, şirketin işveren olarak ağızdan ağıza pazarlamasının yapılmasını sağlayarak, şirket dışındakilerin çekilmesinde etkili olmaktadır. Charbonnier-Voirin, Poujol ve Vignolles, (2017) de işverenin değerler uyumu ve çalışanların olumlu ağızdan ağıza değerlendirmelerinin önemini vurgulamakta, çalışan değer önermesinde yer alan vaatler ile bunların gerçekleşme uyumuna bağlı olarak çalışanların işverenlerini tavsiye ettiklerini belirtmektedirler.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan ilki mevcut ve potansiyel çalışanların karşılaştırılabilirliği adına örneklemin sadece mühendis, tekniker ve adayları olarak seçilmesidir. Daha geniş bir kapsamda sektörel bir değerlendirme yapabilmek için örneklemin daha geniş bir tabana yayılması gerekmektedir. Bunun dışında, pandemi şartları nedeniyle katılımcılara anket formu on-line olarak gönderilmiş, dolayısıyla katılımcıların ifadeler ile ilgili olası soruları yanıtlamamıştır. Son olarak, çalışma tersane işletmeleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, sonuçların farklı kültür ve sektörlerde tekrarlanması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

Yapılan çalışma, tersane işletmelerindeki insan kaynakları profesyonellerine işe alım ve mevcut çalışanların örgütsel bağlılık ve çıktılarına olumlu etkide bulunabilecek işveren marka imajını yönetmeleri konusunda öneriler sunmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu beklentilerin öğrenilmesi sayesinde bunları karşılayabilecek ancak mutlaka gerçekçi bir çalışan değer önermesi oluşturularak sektördeki rakiplerinden farklı olmaktan geçmektedir. İşletmeler, kurumsal web sayfalarında mutlaka insan kaynakları ya da kariyer sayfalarına yer vermelidir. Bu sayfalarda çalışmadan elde edilen sonuçlara uygun en çok önem verilen fayda boyutlarının öne çıkarılmasının yanında, işletmenin çalışanlarının ağızdan kariyer ve başarı hikâyelerine yer verilmelidir. Bu sayede işletme için çalışmanın yarattığı itibar görüntüsü güçlendirilebilecektir. İşveren markası iletişimi bu alanda yapılacak yeni çalışmalar için önemli bir konu olmaya adaydır. İşverenlerin sağladıkları faydalar ne kadar iyi olursa

olsun iyi bir şekilde sunulamadıkları ve açıklanamadıkları takdirde alıcılar üzerinde bir etki yaratması mümkün olmayacaktır. Uygun mesajların verilmesi için alternatifler arasından doğru iletişim kanallarının seçilmesi hakkında farklı sektör ve örneklemeler ile yapılacak çalışmalar insan kaynakları alanına katkı yapacaktır.

KAYNAKÇA

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E. ve Thomsen, C. (2011) “Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations”, *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2): 105-123.
- Arachchige, B. J. ve Robertson, A. (2011) “Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding”, *IUP Journal of Brand Management*, 8(3):25-46.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004) “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, *Career development international*, 9(5): 501-517.
- Banerjee, P., Saini, G. K. ve Kalyanaram, G. (2020) “The Role of Brands in Recruitment: Mediating Role of Employer Brand Equity”, *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 58(2): 173-196.
- Barney, J. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2005) “The Employer Brand: Kavramın Yaratıcısından Güçlü Bir İşveren Markası Oluşturmanın Sırları”, İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Baş, Türker (2011) “İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı”, İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I. ve Rigopoulou, I. (2015) “Employer Brand of Choice: An Employee Perspective”, *Journal of Business Economics and Management*, 16(6): 1201-1215.
- 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.
- Bhasin, J., Mushtaq, S. ve Gupta, S. (2019) “Engaging Employees Through Employer Brand: An Empirical Evidence”, *Management and Labour Studies*, 44(4): 417-432.
- Cable, D.M. ve Turban, D.B. (2003) “The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective”, *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11): 2244-2266.
- Celani, A. ve Singh, P. (2011) “Signaling Theory And applicant Attraction Outcomes”, *Personnel Review*, 40(2): 222-238.

- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F. ve Vignolles, A. (2017) "From Value Congruence to Employer Brand: Impact on Organizational Identification and Word of Mouth", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4): 429-437.
- Chou, C. C. ve Chang, P. L. (2004) "Core Competence and Competitive Strategy of the Taiwan Shipbuilding Industry: A Resource-Based Approach" *Maritime Policy & Management*, 31(2): 125-137.
- Combs, J. G. ve Ketchen, Jr, D. J. (1999) "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward A Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics", *Strategic Management Journal*, 20(9): 867-888.
- Dabirian, A., Paschen, J. ve Kietzmann, J. (2019) "Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies", *IT Professional*, 21(1): 82-89.
- Dawn, S. K. ve Biswas, S. (2010) "Employer Branding: A New Strategic Dimension of Indian Corporations", *Asian Journal of Management Research* 21-33.
- De Stobbeleir, K. E., De Clippeleer, I., Caniëls, M. C., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A. ve Buyens, D. (2018) "The Inside Effects of a Strong External Employer Brand: How External Perceptions can Influence Organizational Absenteeism Rates", *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13): 2106-2136.
- Deniz Ticaret Odası, 2020, Denizcilik Sektör Raporu. İstanbul.
https://www.denizticaretodasi.org.tr/media/SharedDocuments/sektorraporu/sektor_raporu_tr_2020.pdf
- Ehrhart, K. H. ve Ziegert, J. C. (2005) "Why are Individuals Attracted to Organizations?", *Journal of Management*, 31(6): 901-919.
- Deepa, R. ve Baral, R. (2017) "A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy", *Global Business Review*, 18(3): 75-94.
- Delery, J. E. ve Roumpi, D. (2017) Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: is the Field Going in Circles?", *Human Resource Management Journal*, 27(1): 1-21.
- 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.
- Gaddam, S. (2008) "Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management", *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1): 45-55.
- Gilani, H. ve Cunningham, L. (2017) "Employer Branding and its Influence on Employee Retention: A Literature Review", *The Marketing Review*", 17(2): 239-256.

- Gunesh, P. ve Maheshwari, V. (2019) “Role of Organizational Career Websites for Employer Brand Development”, *International Journal of Organizational Analysis*. 27(1): 149-168.
- Gupta, S. ve Saini, G. K. (2020) “Information Source Credibility and Job Seekers’ Intention to Apply: The Mediating Role of Brands”, *Global Business Review*, 21(3): 743-762.
- Hoppe, D. (2018) “Linking Employer Branding and Internal Branding: Establishing Perceived Employer Brand Image as an Antecedent of Favourable Employee Brand Attitudes and Behaviours”, *Journal of Product & Brand Management*.27(4): 452–467.
- Joo, B. K. ve Mclean, G. N. (2006) “Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and A Case Study”, *Human resource development review*, 5(2): 228-257.
- Karami, A., Analoui, F. ve Cusworth, J. (2004) “Strategic Human Resource Management and Resource-Based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry”, *Management Research News*, 27(6): 50-68.
- Lawler, Edward E. III; Kuleck Jr., Walter. J; Rhode, John. G.; Sorensen, James. E. (1975) “Job Choice and Post Decision Dissonance”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1): 133-145.
- Lee, C. C., Kao, R. H. ve Lin, C. J. (2018) “A Study on the Factors to Measure Employer Brand: The Case of Undergraduate Senior Students”, *Chinese Management Studies*. 12(4): 812-832.
- Lievens, F. (2007) Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, 46(1): 51-69.
- Lievens, F., Van Hoye, G., ve Anseel, F. (2007) “Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework”, *British Journal of Management*, 18: 45-59.
- Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003) “The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer”, *Personnel Psychology*, 56(1): 75-102.
- Lyons, B. D. ve Marler, J. H. (2011) “Got image? Examining Organizational Image in Web Recruitment”, *Journal of Managerial Psychology*, 26(1): 58-76.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G. ve Konstantopoulou, A. (2017) “Exploring HR Practitioners’ Perspective on Employer Branding and its Role in Organisational Attractiveness and Talent Management”, *International Journal of Organizational Analysis*. 25(5): 742-761.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J. ve Au-Yong-Oliveira, M. (2020) “Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent”, *Information*, 11(12): 574.

- Moura, D. A. ve Botter, R. C. (2012) “Can a Shipyard Work Towards Lean Shipbuilding or Agile Manufacturing” E. Rizzuto, ve C. Guedes Soares, (eds.) Sustainable Maritime Transportation and Exploitation of Sea Resources, London: Taylor & Francis Group, 559–565.
- Mölk, A. ve Auer, M. (2018) “Designing Brands and Managing Organizational Politics: A Qualitative Case Study of Employer Brand Creation”, *European Management Journal*, 36(4): 485-496.
- Saini, G. K., Gopal, A. ve Kumari, N. (2015) “Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers”, *Management and Labour Studies*, 40(1-2): 34-51.
- Sandler, S. F. (2005) “HR Brand Building in Today’s Market” *HR Focus*, 82(2): 13-15.
- Saylan, O. ve Eroğlu, U. (2019) “Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İşveren Marka Algısı Boyutlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, 8th International Vocational Schools Symposium, Cilt I, 247-257, Sinop.
- Sengupta, A. ve Bamel, U., Singh, P. (2015) “Value Proposition Framework: Implications for Employer Branding”, *Decision*, 42(3): 307-323.
- Slavković, M. ve Pavlović, G., Simić, M. (2018) “Employee Recruitment and Relationship with Employee Satisfaction: Verifying the Mediating Role of the Employer Brand”, *Ekonomski Horizonti*, 20(2): 125-139.
- Tüzüner, V. L. ve Yüksel, C. A. (2009) “Segmenting Potential Employees According to Firm’s Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept”, *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1): 46-61.
- Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S. ve Lievens, F. (2013) “The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey”, *Applied Psychology*, 62(4): 543-557.
- Vardarlier, P. (2017) “İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4): 628-648.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Öğr. Gör. Dr. Onur Saylan Dr. Öğretim Üyesi Umut Eroğlu
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Öğr. Gör. Dr. Onur Saylan Dr. Öğretim Üyesi Umut Eroğlu
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Öğr. Gör. Dr. Onur Saylan Dr. Öğretim Üyesi Umut Eroğlu
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Öğr. Gör. Dr. Onur Saylan Dr. Öğretim Üyesi Umut Eroğlu
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Öğr. Gör. Dr. Onur Saylan Dr. Öğretim Üyesi Umut Eroğlu

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Teşekkür:

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The author declared that this study has received no financial support.

Acknowledgement: