



GENEL İŞVEREN MARKASI ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME ÇALIŞMASI¹

Murat GÜLER ²

Öz

İşletmelerin çalışan adaylarını çekmesi ve mevcut çalışanların tutundurulması için sahip olduğu en önemli varlıklardan biri olan işveren markalarının başarılı biçimde yönetilmesi sürecinin temel aşamalarından biri, ölçülmesidir. Yazında işveren markası araştırmalarının, farklı odak eğilimleriyle gerek işletmeye/sektöre özgü gerekse içeriye çalışanlara veya dışarıya çalışan adaylarına yönelik geliştirilmiş olan işveren markası ölçekleriyle toplanan verilerle yürütüldüğü görülmektedir. Spesifik bir alana (sektör, işletme, çalışanlar ya da adaylar) yönelik bir ölçüm aracı, işletmeye özgü özellik ve yeteneklerin ayrıntılı ölçülmesi ve zamanla değişimlerin takip edilmesinde yararlı olabilir. Diğer yandan bu tür ölçümlerin diğer işletmelerle kıyaslama yapabilmek için önemli kısıtları olabilir. Başka işletmelerle karşılaştırılabilir bir işveren markası ölçümü yapılabilmesi işletmenin arzuladığı konumun yanında diğerleriyle beraber değerlendirildiğinde gerçekte algılanan konumu hakkında faydalı bilgiler sağlayabilir. Bu çalışmada genel bir işveren markası ölçeği geliştirmek amacıyla yürütülen araştırma süreci açıklanmıştır. Çalışma sürecinde odak grup çalışması, pilot araştırma yapılmış ve toplam 319 katılımcıdan toplanan iki farklı işletmeye yönelik iki ayrı nicel veri seti kullanılarak istatistiksel analizler uygulanmıştır. Yapılan analizlerin bulguları ölçeğin geçerli ve güvenilir psikometrik özelliklerinin olduğunu göstermiştir. Çalışma sonucunda işveren markasını 6 madde ve tek boyutta ölçebildiği değerlendirilen “Genel İşveren Markası Ölçeği” ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler : İşveren Markası, Örgütsel Çekicilik, Ölçek Geliştirme, İşveren Markası Ölçeği.

JEL Sınıflandırılması : M12

¹ Araştırmanın etik açıdan uygunluğu Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulunun 2025/07-115 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

² Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, murat_guler@ohu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7370-2976

GENERAL EMPLOYER BRAND SCALE DEVELOPMENT STUDY

Abstract

One of the fundamental stages of the process of successfully managing employer brands, which are one of the most important assets that businesses have to attract employee candidates and retain their current employees, is to measure the employer brand. In the literature, it is seen that employer brand studies are conducted with data collected using employer branding scales developed for different focal tendencies, either specific to the organization/industry or for internal employees or external employee candidates. A measurement tool for a specific area (sector, business, employees, or candidates) can be useful in measuring the characteristics and capabilities specific to the business in detail and in tracking changes over time. On the other hand, such measurements may have significant limitations compared to other businesses. Being able to make an employer brand measurement that is comparable to other businesses can provide useful information about the desired position of the business as well as its actual perceived position when evaluated together with others. The present study methodically details the research process undertaken to develop a general employer brand scale. The research process involved a focus group study, pilot research, and statistical analysis using two separate sets of quantitative data for two different companies, collected from a total of 319 participants. The findings of the analyses showed that the scale has valid and reliable psychometric properties. Consequently, the "General Employer Brand Scale" was developed as a result of the study, which is regarded as a measurement tool for the employer brand with six items and one dimension.

Keywords : Employer Brand, Organizational Attractiveness, Scale Development, Employer Brand Scale.

JEL Classification : M12

GİRİŞ

İşveren markası işletmenin içerisine, çalışanlarına yönelik, bir işveren olarak onlara sağladığı ve sağlamayı taahhüt ettiği somut ve soyut tüm faydaların bütünü (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Güler & Basım 2018; Lievens ve ark., 2007) ifade eden bir kavramdır. Bilindiği üzere marka, hedef kitlesine bir vaadi iletir (Gamble, Tapp, Marsella & Stone, 2007; Kadıbeşgil, 2007). Bir işletmenin işveren markası, çalışanların ve aynı zamanda çalışan adaylarının gözünde işletmenin bir parçası olduklarında, onlara ne deneyimleyeceklerini vaat ettiğini içerir (Backhaus, 2016). İşveren markasının gerçek fonksiyonu çalışanların ve adayların zihninde oluşan marka algısıyla ortaya çıkar. İşlevsel olarak önemli olan husus işletmenin kendisinin ne vaat ettiği değil, çalışan tarafından bu vaatlerin nasıl algılandığıdır. Bir işletmenin işveren olarak hangi faydaları, hangi düzeyde sağladığı ve vaat ettiğini sandığının yanında asıl gerçekliğe dönüşmüş olan çalışanlar ve adaylar tarafından algılanan faydaların ve düzeylerin anlaşılmasına ihtiyaç vardır. İşveren markasının ne durumda olduğunu anlamının en iyi yolu çalışanlara ve çalışan adaylarına sormaktır. Bunun sistematik yöntemi de geçerli ve güvenilir ölçüm yapmaktır. Yazında işveren markası çalışmalarında örgüte/sektöre (Güler & Basım 2018; Itam ve ark., 2020; Lievens ve ark., 2005) özgü geliştirilen veya sadece mevcut çalışanlara (Nanjundeswaraswamy ve ark., 2025; Tanwar & Prasad, 2017) ya da çalışan adaylarına yönelik (Berthon ve ark., 2005; Grigore ve ark, 2023) geliştirilmiş işveren markası ölçümlerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu özelleştirilmiş ölçekler işletme hakkında detaylı ölçümlere imkân vermelerinin yanında bulguların genellenebilmesi ve diğer işletmelerle kıyaslama için kullanılamaması gibi ciddi dezavantajlara sahiptirler.

Diğer yandan yakın dönemde yapılan işveren markası çalışmalarında eleştiriye açık konu, (Backhaus, 2016) işveren markasının kavramsallaştırılmasında orijinal konseptinden (Ambler & Barrow 1996) uzaklaşarak aşırı düzeyde örgütsel çekicilikle bağdaştırılmasıdır. Bu yaklaşım ölçüm araçlarında da görülmektedir. İşveren markasının temel amaçlarından ilki ve en önemlisi işvereni işgücü piyasasında farklılaştırmak, neden farklı ve aranan bir işveren olduğunu içeriye ve dışarıya göstermektir (Backhaus & Tikoo, 2004). Marka kavramının özünde de farklılaştırma vardır (Oluç, 2006). İşveren markasının diğer amacı da çalışan bağlılığını sağlamaktır (Ambler & Barrow, 1996). İşveren markasının örgütsel çekicilikle ilişkisi, kişi örgüt uyumuna yönelik olarak doğru çalışanı çekebilmektir ve tutundurmaktır,

herkesi değil. İşveren markası ve örgütsel çekicilik birbiriyle ilişkili (Bondarouk ve ark., 2012; Kalinska-Kula & Staniec, 2021) ancak birbirinden ayrı kavramlardır. Bu çalışmada, işveren markasının temel tanımına (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo, 2004) dayanan, işveren markasının içsel ve dışsal iletişimde kullanılabilecek, eylem araştırması türünde bir araştırma yerine kıyaslanabilir ve genellenebilir bilgi üretmeye yönelik bilimsel araştırmalarda kullanılabilecek genel bir işveren markası ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır.

I. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI VE ÖLÇÜLMESİ

Örgüt kültürünün başlangıçta örgütün kurucusu veya üst yönetimi tarafından şekillendirildiği kabul edildiğinde işveren markasının örgüt kültürünün altyapısını oluşturduğu söylenebilir. İşverenin çalışanlara sağlamak istediği faydalar ve imkanlar, onları ne olarak ve hangi değerle gördüğünün bir yansımasıdır. Örgüt kültürü bir işletmede işlerin nasıl yapıldığını açıklarken aynı zamanda kimin neyi nasıl yaptığını, çalışanların bu sürecin neresinde hangi özellik ve yetenekleriyle ne kadar değerli olduklarını da açıklar. Çalışanların ne oldukları, hangi özelliklerde olduklarına göre somut ve soyut faydalar önerilerek işletmeye çekilmeye ve tutundurulmaya çalışılır. Bu fayda önerisi aynı zamanda çalışanlarda hangi özelliklerin arandığı/aranmadığı ve hangi davranışların beklendiği/beklenmediğine yönelik işletme içi etkileşimi şekillendirir. İşveren markası bu yönüyle “biz kimiz” sorusunu cevaplayan örgütsel kimliği (Chun, 2005) şekillendiren yönetim enstrümanlarından biri olarak öne çıkmaktadır. İşveren markası, bir işletmenin işveren olarak kimliğidir ve işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarını çekme, motive etme ve elde tutma hedeflerine yönelik değer sistemi, politikaları ve davranışları kapsar (Backhaus, 2016)

İşletme yönetimleri bilinçli bir şekilde yönetsinler veya yönetmesinler çalışanlarının ve çalışan adaylarının gözünde bir işveren markaları vardır. İşveren markası işletmenin rekabet avantajına katkı sağlayan önemli bir kaynaktır. Arzulanan marka seviyesiyle algılanan marka seviyesi arasında boşluk işletmelerin işverenlerin markalarını yönetmek için oynayacakları eylem alanını işaret eder (Baş, 2011). Bu eylem alanının doğru biçimde tespit edilebilmesi güvenilir ve geçerli ölçüm yapılmasına dayanmaktadır.

İşveren markası araştırmalarında kullanılan ölçekler incelendiğinde ulusal ve uluslararası düzeyde kullanıma yaygınlığı bakımından bir ölçeğin ve işveren markası boyutlandırmasının öne çıktığını söylemek zordur. Bunun nedenleri arasında örneklemelerin ve kültürlerin farklılığı, işletmelerin veya sektörlerin çalışanlara sunduğu veya vaat ettiği faydaların birbirinden oldukça farklılaşması olabilir (Backhaus, 2016). İşveren markası ölçümlerinde madde seviyesinde ve faktör sayısında bir uzlaşma olmamakla birlikte işveren markasının fonksiyonel faydalar ve sembolik faydalar olmak üzere iki boyutlu yapısının (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens ve ark., 2007) kültürlerarası çalışmalarda (Van Hoye ve ark., 2013) desteklendiği söylenebilir.

İşveren markasının iki ana boyutunun faydalar kavramıyla tanımlanması yaklaşımı kullanılırken uygulamacılar ve araştırmacılar, çalışanın işten bağımsız olarak işverenden elde edeceği belirli maddi ve manevi kazanımlara odaklanmaktadır. Aslında işveren markası konsepti işin kendisinden bağımsız değildir. Fonksiyonel faydalar objektif olarak işletmede çalışmanın nasıl bir şey olduğuyla ilgilidir. Sembolik faydalar ise prestij ve sosyal onaylanma gibi işin soyut yönüyle ilgilidir (Backhaus, 2016). Bununla beraber işin belirli özelliklerinin toplamının işi anlamlı kılmasıyla çalışanın tatmin edici hale getirdiği kabul edilmektedir (Hackman & Oldham, 1975). İş özellikleri içerik bakımından fonksiyonel faydalarla ilgili olmasının yanında sonuç bakımından sembolik faydalarla da ilişkilidir. İşveren markası ölçeklerinin istatistiksel olarak iki boyutlu yapılarının bulunması söz konusu iş özelliklerinin bu iki boyutla ilişkili olmasına dayanıyor olabilir. Bu bakış açısıyla işveren markasının bir boyutu olarak yazında tanımlanmayan işin özelliklerinin de işveren markasının üçüncü bir bileşeni göz önünde bulundurmak işveren markası ölçümlerinde kapsam bakımından sınırlı kalınması ihtimalini azaltabilir.

II. YÖNTEM

II.I. Örneklem

Araştırmanın örneklemini üniversitede 3 ve 4'üncü sınıf öğrencileri ile sosyal bilimler yüksek okulu son sınıf öğrencileri arasından toplam 319 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların 160'ı kadın, 104'ü erkektir. Çoğunluğu pilot çalışmada istenmemesinden kaynaklanan 55 katılımcının cinsiyet bilgisi bulunmamaktadır. Katılımcıların yaşları 19 ile 28 arasında değişmektedir ve yaş ortalaması 21.44 (ss=1.58) olarak hesaplanmıştır.

II.II. Ölçüm Araçları

Çalışmada işveren markasının ölçülmesi için yeni geliştirilen ve çalışma içerisinde açıklanan genel işveren markası ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kriter ölçüt olarak Örgütsel Çekicilik Ölçeği (Highhouse ve ark., 2003) kullanılmıştır. Kullanılan ölçek, örgütsel çekiciliğin iş arama niyeti ve prestij boyutlarıyla birlikte ölçüldüğü daha büyük bir ölçeğin 5 maddeli genel çekicilik alt boyutudur. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Dural ve arkadaşları (2014) tarafından yapılmıştır. Genel çekicilik ölçeğinin güvenirlik değeri orijinal çalışmada 0.88, uyarlama çalışmasında ise 0.64 olarak bulunmuştur.

II.II. Prosedür

Yazın taramasına dayalı olarak araştırmacı tarafından, işverenlerin çalışanlarına fonksiyonel (maddi) ve sembolik (manevi) faydaları, aynı zamanda işverenin sağladığı iş özellik ve koşullarını da içeren, tüm işletmeler için geçerli olabilecek, genel ve anlaşılır olması beklenen 11 maddelik madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri hazırlanırken her bir işveren markası boyutunu ayrıntılı olarak, fazla sayıda maddeyle ölçmek yerine, tüm işletmelere genellenebilirliğini, anlaşılma ve yaygın kullanım kolaylığı sağlamak amacıyla basit, kısa ve az sayıda maddeden oluşan kısa bir ölçek geliştirmek gayesi güdülmüştür. Hazırlanan ölçek maddeleri, yapılan odak grup çalışmasında yönetim ve organizasyon alanında çalışan 4 akademisyen tarafından görünüş geçerliği bakımından değerlendirilmiş ve bazı ifadelerle yönelik revizyonlar sonrasında tüm maddeler değerlendiriciler tarafından pilot çalışma için uygun bulunmuştur. Sonraki aşamada üniversite dördüncü sınıfta öğrenim gören 57 katılımcıdan veri toplanarak pilot bir çalışma yapılmıştır. Katılımcı sayısı belirlenirken ölçek madde sayısının 5 katı veri toplamak amaçlanmıştır. Pilot çalışma süresince araştırmacı tarafından ölçek ifadelerinin nasıl anlaşıldığı bazı katılımcılarla yapılan görüşmelerle değerlendirilmiştir. Pilot çalışma verisi kullanılarak yapılan ön geçerlik ve güvenirlik analizleri, ölçeğin tek bir faktörünün öne çıktığını ve iyi düzeyde iç tutarlığının bulunduğunu göstermiş, madde sayısında ve içeriğinde değişikliğe ihtiyaç olmadığı değerlendirilmiştir. Ölçeğin genel veri toplama çalışması için uygun olduğu değerlendirilerek sonraki aşamaya geçilmiştir.

Veri toplama aşamasında sosyal bilimler alanında üniversite üç ve dördüncü sınıfta, yüksek okulda son sınıfta öğrenim gören toplam 319 katılımcıdan veri toplanmıştır. Pilot çalışma verisi de bu sayı içerisine dahil edilmiştir. Pilot çalışma verisinde çoğunlukla demografik veriler yoktur. Anket formunda katılımcılardan biri beyaz eşya sektöründe diğeri bankacılık sektöründe olan iki işletmenin isim ve logolarının altında yer alan işveren markası ölçeğini ve kriter değişken olarak kullanılan örgütsel çekicilik ölçeğini kendi düşüncelerine göre değerlendirerek ve işletmeleri birbiriyle kıyaslamadan bağımsız olarak doldurulmaları istenmiştir. Anket formu tek sayfa basılı kâğıt şeklinde kullanılmış ve çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul edenler formu doldurmuştur.

III. BULGULAR

Ölçeğin faktör yapısını incelemek için IBM SPSS V.25 yazılımı kullanılarak keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Bu analizde 317 katılımcının, ulusal düzeyde yapılan araştırmalarda en beğenilen şirketler arasında sayılan bir beyaz eşya üreticisi işletmeye yönelik değerlendirmeleri

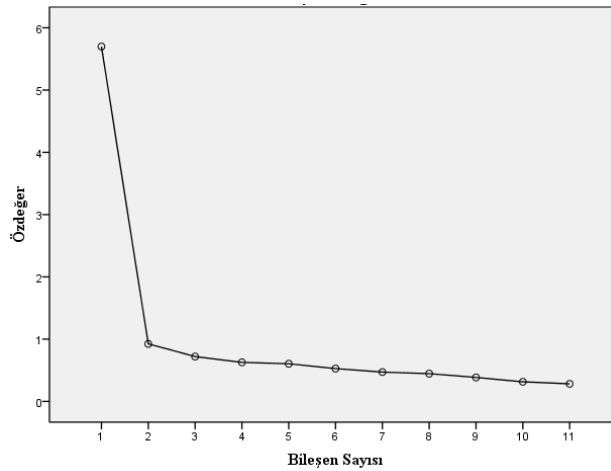
kullanılmıştır. Eksik ve özensiz doldurulan 2 katılımcının verisi çıkarılmıştır. Örneklem sayısının ulusal düzeyde genelleme yapmak için sınırlı kalmasının yanında incelenen ölçekteki madde sayısının 10 katından fazla olduğu için (Hair ve ark., 2009) ölçeğin geçerliği ve güvenilirliğine yönelik istatistiksel analizler için yeterli olacağı değerlendirilmiştir. KMO değerinin 0.93 olması ve Bartlett küresellik testinin de anlamlı olması ($p < 0.001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. KFA kapsamında temel eksenler (principal axis factoring) faktör çıkarım yöntemiyle öz değeri “1”den büyük kaç faktör olduğu incelenmiştir. Analiz sonucunda işveren markası ölçeğinin faktör yüklerinin 0.59 ile 0.78 arasında değiştiği ve varyansın 47.14’ünü açıklayan, 11 maddeli tek faktörlü bir yapısının olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin bu haliyle iç tutarlılık değeri 0.91 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyon değerlerinin ise $r = 0.56$ ile 0.73 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin 11 maddeli ve aşağıda açıklanan süreç sonunda ulaşılan 6 maddeli halinin keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. İşveren Markası Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

11 Maddeli Model				6 Maddeli Model			
Madde	Faktör 1	Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach Alfa	Madde	Faktör 1	Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach Alfa
Madde 4	.775	.555	0.906	Madde 4	.812	.582	0.867
Madde 5	.757	.700		Madde 3	.791	.706	
Madde 3	.745	.704		Madde 2	.769	.726	
Madde 2	.739	.728		Madde 5	.747	.742	
Madde 9	.706	.715		Madde 1	.624	.691	
Madde10	.697	.598		Madde 8	.596	.555	
Madde 8	.672	.569					
Madde 6	.629	.639					
Madde 11	.613	.671					
Madde 7	.597	.659					
Madde 1	.588	.585					
Açıklanan Varyans: 47.138				Açıklanan Varyans: 52.983			

Not: n= 317, faktör çıkarım yöntemi: temel eksenler (principal axis factoring)

Keşfedici Faktör Analizinde faktör sayısı belirlenirken özdeğer yönteminin yanında Şekil 1’de sunulan yamaç grafiği incelenmiş ve tek faktörlü bir yapının olduğu gözlenmiştir.



Şekil 1. Keşfedici Faktör Analizi Yamaç Grafiği

Ölçeğin ortaya çıkarılan tek boyutlu yapısının geçerliğini doğrulamak için farklı bir veri kullanılmıştır. Bu veri yukarıda belirtilen katılımcıların farklı bir işletme olan, ulusal düzeyde faaliyet gösteren ve en beğenilen şirketler arasında görülen bir banka hakkındaki değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Doğrulamayı faktör analizi (DFA) toplam 319 veri kullanılarak IBM AMOS 24 programıyla uygulanmıştır. 11 maddeli ve tek faktörlü yapının incelendiği ilk analiz sonucunda PClose indeksi dışındaki indekslerde kabul edilebilir düzeyde uyum iyilik değerleri gözlenmiştir (CMIN/DF= 2.754; CFI= 0.942; SRMR=0.054, RMSEA=0.074, PClose=0.006). Ayrıca hesaplanan birleşik güvenilirlik değeri iyi düzeyde (CR= 0.88) bulunmuştur.

Bununla birlikte ölçeğin birleşim geçerliği incelendiğinde açıklanan varyans ortalaması (AVE) değeri 0.417 olarak bulunmuştur. AVE değerinin 0.50 değerinin üzerinde olması bir ölçeğin birleşim geçerliğinin sağlanması için gerekli görülmektedir (Fornell & Larker, 1981). Birleşim geçerliğini sağlamak üzere en düşük faktör yüküne sahip maddeler olan 7'nci, 11'inci, 10'uncu, 9'uncu maddeler sırayla çıkarılarak sonrasında ölçeğin AVE değeri hesaplanmıştır. Nihayetinde 7 maddeli ölçek yapısının AVE değeri 0.511 olarak hesaplanmış ve CR değeri ise 0.879 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin bu halinin uyum iyilik değerlerine göre (CMIN/DF=2.303; CFI=0.981; SRMR= 0.033; RMSEA=0.064; PClose= 0.192) verinin modelle iyi uyum gösterdiği (Hu & Bentler 1999) değerlendirilmiştir. Ölçeğin 7 maddeli ve tek boyutlu haliyle yapısal olarak geçerli olduğu ve iyi düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu değerlendirilmiştir. Yapılan doğrulamayı faktör analizlerinin sonucunda elde edilen uyum iyilik değerleri, CR değerleri ve AVE değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Doğrulamayı Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	sd	χ^2/sd	CFI	SRMR	RMSEA	PClose	CR	AVE
11 Maddeli Tek Boyutlu Model	121.160	44	2.754	0.942	0.054	0.074	0.006	0.883	0.417
7 Maddeli Tek Boyutlu Model	32.245	14	2.303	0.981	0.033	0.064	0.192	0.879	0.511
6 Maddeli Tek Boyutlu Model	24.649	9	2.739	0.981	0.033	0.074	0.113	0.873	0.534

Not: n= 319, χ^2 =Ki-Kare (Chi-Square Test), sd = serbestlik derecesi, CFI = Comparative Fit Index SRMR = Standardized-Root Mean Square Residual, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, CR= Composite Reliability, AVE = Average Variance Extracted

Sonraki aşamada ölçeğin cinsiyete göre ölçüm değişmezliğinin olup olmadığı incelenmiştir. Ölçüm değişmezliği incelenen ölçek yapılarının gruplar arasındaki psikometrik eşitliğinin değerlendirilmesidir (Putnick & Bornstein, 2016). Bu çalışmada IBM AMOS 24 programındaki çoklu analiz özelliği kullanılarak (Tan ve Pektaş, 2020) 4 aşamada ölçüm değişmezliği (Byrne, 2010) incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini cinsiyete göre gruplandıktan sonra hesaplanan uyum iyilik değerleri ölçeğin biçimsel değişmezliğini (configural invariance) değerlendirmek için kullanılmıştır. Uyum iyilik değerleri incelendiğinde (CMIN/DF=1.431; CFI=0.985; SRMR= 0.033; RMSEA=0.041; PClose= 0.692) tüm indekslerin iyi düzeyde uyuma işaret etmesi ölçeğin biçimsel olarak iki cinsiyet arasında değişmediğini ve faktör yapısının iki grupta da aynı olduğunu göstermiştir. İkinci adımda ölçüm ağırlıkları modeli kapsamında faktör yüklerinin gruplar arasında değişmezliği incelenmiştir. Önceki modele göre χ^2 değişiminin anlamsız ($p > 0.05$) olması (Cudeck & Brown 1983; Byrne, 2010) ve CFI değişiminde elde edilen 0.004 değerinin 0.01 eşik değerinden küçük olması (Cheung & Rensvold, 2002) kriterine göre elde edilen bulgular incelendiğinde gruplar arasında faktör yüklerinin anlamlı biçimde değişmediği değerlendirilmiştir. Üçüncü aşamada yapısal kovaryanslar modelinde faktör yüklerine ilave olarak faktör varyansı kısıtlanarak uyum iyilik değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre χ^2 değişiminin anlamsız ($p > 0.05$) olduğu ve CFI değişiminin 0.001 değerinde olduğu görülmüş ve gruplar arasında faktör varyansının anlamlı biçimde değişmediği değerlendirilmiştir.

Son aşamada 7 maddeli ölçeğin ölçüm hataları modelinde önceki modellere ilave olarak hata varyansları da kısıtlanarak uyum iyilik değerleri hesaplanmış, χ^2 değişiminin anlamlı ($p < 0.05$) ve CFI değişiminin 0.019 değerinde olduğu görülmüştür. Elde edilen değerler eşik kriterlerin sağlanmadığını ve ölçeğin bu haliyle katı değişmezliğinin sağlamadığını işaret etmiştir. Yapılan detaylı kontrol neticesinde bu duruma ölçeğin 6. maddesinin neden olduğu tespit edilmiş ve söz konusu madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçüm hataları modelinde χ^2 değişiminin anlamsız ($p > 0.05$) ve CFI değişiminin 0.008 olduğu görülmüş, nihai olarak ölçeğin ölçüm hatalarının varyansının gruplar arasında değişmez olduğu değerlendirilmiştir. Ölçüm değişmezliği için hesaplanan değerler Tablo 3'te sunulmuştur. Nihai olarak 6 maddeli işveren markası ölçeğinin katılımcıların cinsiyetine göre ölçüm değişmezliğine sahip olduğu, diğer bir deyişle cinsiyete göre işveren markası ölçümünün değişmediği değerlendirilmiştir.

Tablo 3. Ölçüm Değişmezliği Analizi Sonuçları

Model	χ^2	sd	P	χ^2/sd	RMSEA (90% CI)	CFI	$\Delta\chi^2$	Δsd	P ($\Delta\chi^2$)	ΔCFI
Biçimsel değişmezlik	30.541	18	0.03	1.697	0.052 (0.015; 0.082)	0.982	-	-	-	-
Ölçüm Ağırlıkları	38.106	23	0.03	1.657	0.05 (0.018; 0.077)	0.978	7.565	5	0.182	0.004
Yapısal Kovaryanslar	38.327	24	0.03	1.597	0.048 (0.014; 0.075)	0.979	0.221	1	0.638	0.001
Ölçüm Hataları	49.676	30	0.01	1.656	0.05 (0.023; 0.074)	0.971	11.348	6	0.078	0.008

Not: Kadın n= 160, Erkek n= 104, χ^2 =Ki-Kare (Chi-Square Test), sd = serbestlik derecesi, CFI = Comparative Fit Index, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation

Ölçek puanlarının belirli bir veya daha fazla ölçütle ilişkisinin incelenmesi ölçüt-bağımlı geçerlik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2010). Geliştirilen genel işveren markası ölçeğinin ölçüt bağımlı geçerliği kapsamında kriter ölçüt olarak örgütsel çekicilik ile ilişkisi incelenmiştir. İki ölçeğin birlikte değerlendirildiği DFA sonucunda ölçüm modelinin uyum iyilik değerleri (CMIN/DF=2.193; CFI=0.965; SRMR= 0.050; RMSEA=0.061; PClose= 0.128) iyi uyum düzeyinde görülmüştür. İşveren markası ölçeği puanı ile örgütsel çekicilik ölçeği puanı arasında $r = 0.63$ ($p < 0.01$) düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur. İşveren markasının kriter değişken olarak ele alınan örgütsel çekicilikle beklenen yönde anlamlı biçimde ilişkili bulunması kriter geçerliğinin göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Ayırışım geçerliğinin sağlanması için Fornell ve Larcker'in (1981) önerdiği kritere göre değişkenlerin AVE değerlerinin karekökünün, aralarındaki korelasyon değerinden yüksek olması beklenmektedir. Örgütsel çekiciliğin (0.684) ve işveren markasının AVE değerlerinin karekökü (0.731) yukarıda belirtilen korelasyon değerinden yüksek bulunmuştur. Ayrıca ikinci bir ayırışım geçerliği değerlendirme yöntemi olan HTMT analizi (Henseler ve ark., 2015) yaklaşımına göre iki değişken arasındaki korelasyonun HTMT değerinin 0.85'ten küçük olması ayırışım geçerliğinin göstergesi sayılmaktadır. Yapılan analizde iki değişken arasındaki HTMT değeri 0.80 bulunmuş ve eşik değerden (0.85) düşük olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre iki değişkenin birbiriyle anlamlı biçimde ilişkili olmalarının yanında birbirinden ayrı yapılar olduğu, genel işveren markası ölçeğinin kriter ölçütüyle birlikte değerlendirildiğinde ayırışım geçerliğinin sağlandığı değerlendirilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada işletmelerin işveren markalarının incelendiği araştırmalarda kullanılabilecek, işverenlerin mevcut çalışanlarına ve çalışan adaylarına sağlamayı vaat ettikleri fonksiyonel ve sembolik faydaları ve iş özelliklerini kısa bir biçimde ölçebilen, işletmelerin arasında kıyaslanabilir genel özellikleri hakkında veri üretebilen bir ölçek geliştirilme süreci açıklanmıştır. Yürütülen çalışma

sonucunda bir işletmenin işveren markasının ölçülmesinde kullanılabilecek 6 maddeli, tek boyutlu geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir.

Yazında işletmeye özgü, endüstri veya mesleğe özgü, işletme içinde çalışanlara ya da işletme dışındaki adaylarına yönelik işveren markası ölçekleri kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca işveren markasının nasıl kavramsallaştırıldığına bağlı olarak ölçümün kapsamı ve faktör yapısında farklılıklar gözlenmektedir. Bu çeşitlilik işveren markası alanının canlılığı ve gelişiminin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda kavram birliğinin sağlanamamasından dolayı alanın olgunlaşmadığı da ileri sürülebilir. Bu çalışmada işveren markasının özgün tanımına (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo, 2004) bağlı kalarak, kısa, sade, basit, kullanımı kolay, güçlü geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahip bir genel işveren markası ölçeği yazına kazandırılmaya çalışılmıştır. Geliştirilen bu ölçeğin işletme içinden çalışanlar ve işletme dışından çalışan adayları tarafından doldurulabilecek ifadeler içermesine gayret edilmiştir.

Geniş kapsamlı saha araştırmalarında kullanılabilmesi amacıyla ölçeğin az maddeli kısa bir formda olması, işveren markasının mevcut haliyle algılanan genel bir resmini çıkarabilmesi hedeflenmiştir. Yapılan istatistiksel analizlerde, önce faktör yapısı keşfedilmiş, ardından farklı bir veri kullanılarak faktör yapısı doğrulanmıştır. İstatistiksel analizlerin uygulanması sürecinde ölçeğin birleşim ve ayrışım geçerliliği ve ölçüm değişmezliği incelenmiştir. Ortaya çıkan tek faktörlü ölçeğin geçerlilik analizleri kapsamında başlangıçta belirlenen 11 madde 6 maddeye düşürülmüştür. Çıkarılan maddelerin içerikleri iş güvencesi, iş belirsizliği, bilgi ve beceri gerekleri gibi işin içerisinde olanların daha tutarlı doldurabileceği, dışarıdan çalışan adaylarınca bilinme düzeyi az olan ifadelerden oluştuğu gözlenmiştir. Ölçeğin son durumunun bu haliyle işveren markasına yönelik işletmenin içinden ve dışından katılımcılarca daha tutarlı ölçümler üretebileceği değerlendirilmektedir. Son olarak ölçüt bağımlı geçerliliği kapsamında ölçülen işveren markasının örgütsel çekicilikle ilişkisi incelenmiştir. İşveren markasının örgütsel çekicilikle beklenen yönde anlamlı biçimde ilişkili bulunmuştur. Yazında benzer biçimde işveren markasının örgütsel çekicilikle ilişkili olduğuna yönelik araştırma bulguları (Bondarouk ve ark., 2012; Kalinska-Kula & Staniec, 2021; Lievens ve ark., 2007; Lievens ve Highhouse, 2003) mevcut bulgularla tutarlıdır. Elde edilen tek boyutlu 6 maddeli genel işveren markası ölçeğinin bu haliyle doğru (geçerli) ve tutarlı (güvenilir) bir şekilde işverenin çalışanlarına ve çalışan adaylarına sağlamayı vaat ettiği fonksiyonel, sembolik faydalar ve iş özelliklerini ölçebildiği değerlendirilmiştir.

Geliştirilen işveren markası ölçeğinin, çalışan bireylere yönelik farklı niteliklerde algı ve tutum ölçeklerinden bazı farklı özelliklere sahip olduğu araştırma ve veri toplama tasarımı göz önünde bulundurulmalıdır. Bireysel algı ve tutum ölçümlerinde ölçülmek istenen kavram büyük olasılıkla ulusal ve uluslararası yazında bilinen, söylendiğinde herkesin aynı veya benzer şeyi anladığı, herkesin kişisel olarak deneyimlediği genel bir olguyu temsil ederken, işveren markası ölçümünde değerlendirilen özel bir ismi olan belirli bir işletme olacaktır. Belirli bir işletme ile katılımcıların ne düzeyde etkileşimlerinin olduğu, değerlendirmeye yetecek kadar bilgi sahibi olup olmadıkları, işletme hakkında bilgi sahibi olsalar bile bireysel özgeçmişleri, eğitim durumları bilgi ve becerileri gibi faktörler bakımından o işletmede çalışan olma ihtimali olup olmamaları, o işletmenin işveren markasını değerlendirmelerinde ciddi yanlılıklara neden olabilir. Katılımcıların özellikleri işletmenin özelliklerinden bağımsız olarak işveren markasına yönelik öznel algı ve değerlendirmeleri etkileyebilir. Bu bakımdan işveren markasının ölçülmesi istenen işletme/ler için örneklemin uygun olup olmadığına özen gösterilmesi önerilmektedir.

Bu çalışmanın en önemli kısıtlarından biri örneklemin özelliklerinin ve büyüklüğünün ulusal düzeyde genellenebilirlik için yeterli olmayabileceğidir. Ölçeğin yapısını keşfetmek ve doğrulamak için madde sayısının en az beş katı, ideal olarak on katı verinin (Hair ve ark., 2009) bulunması, SEM analizleri için asgari 200 örneklem olması (Kline, 2011) kriterleri göz önünde bulundurulduğunda araştırma verisinin istatistiksel analizler için yeterli olacağı değerlendirilmiştir. Çalışmanın diğer bir kısıtı örneklemin öğrencilerden yani işveren markası bakımından sadece çalışan adaylarından oluşmasıdır. Gelecek araştırmalarda çalışanlar üzerinde yapılacak çalışmalarda toplanan verilerle ölçeğin psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185—206.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193—201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501—517.
- Baş, T. (2011). *İşveren markası*, İstanbul, Optimist.
- Berthon, P., Ewing, M., & Lian Hah, L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, 24(2), 151—172
- Bondarouk, T., Ruël, H., & Weekhout, W. (2012). Employer Branding and its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: Results of Quantitative and Qualitative Studies Combined. *4th International e-HRM Conference Innovation, Creativity and e-HRM*, Nottingham Trent University.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (12'nci Baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *structural equation modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 233—255. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Review*, 7(2), 91—109.
- Cudeck, R., & Browne, M. W. (1983). Cross-validation of covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 18, 147—167.
- Dural, S., Aslan, G., Alinçe, M., & Araza, A. (2014). Örgütsel çekicilik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(2), 141-154.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39—50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gamble, P. R., Tapp, A., Marsella, A., & Stone, M. (2007). Revolutionizing the company by living the brand, *Marketing revolution: The radical new approach to transforming the business, the bottom line*, London, Kogan Page.
- Güler, M. & Basım, H. N. (2018) İşveren markası, örgütsel çekicilik ve organizasyona katılma niyeti ilişkisi: Görgül bir araştırma. *Social Sciences Studies Journal*, 4(21), 3659—3673.
- Grigore, G., Chapleo, C., Homberg, F., Alniacik, U., & Stancu, A. (2023). Employer branding dimensions: An adapted scale for Eastern Europe. *Journal of Strategic Marketing*, 32(4), 447—466. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2241460>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159—170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986—1001.
- Hu, L-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1—55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Itam, U., Misra, S. and Anjum, H. (2020), HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675—694. doi: 10.1108/EJTD-05-2019-0072.
- Kadıbeşegil, S. (2007). *İtibar yönetimi* (Üçüncü Basım), İstanbul, Kapital Medya.
- Kalinska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective, *European Research Studies Journal*, XXIV(1), 583—603.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (Third Edition). New York: The Guilford Press.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 53, 75—102.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45—59.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553—571.
- Nanjundeswaraswamy, T.S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2025). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 41(1), 88—113. <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2022-0012>
- Oluç, M. (2006). *Temel Pazarlama Kavramları*, İstanbul, Beta Basım.
- Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2016). Measurement invariance conventions and reporting: The state of the art and future directions for psychological research. *Developmental review: DR*, 41, 71—90. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2016.06.004>
- Tan, Ş., & Pektaş, S. (2022). Examining the invariance of a measurement model by using the covariance structure approach. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(2), 27—39. <https://doi.org/10.33200/ijcer.756865>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017), "Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach", *Personnel Review*, 46(2), 389—409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013), The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: a large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62, 543—557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>

EK 1. GENEL İŞVEREN MARKASI ÖLÇEĞİ

Belirtilen işletmeyi kendi düşüncelerinize göre değerlendirerek, aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı belirtiniz.		1- Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kısmen katılmıyorum 4- Kararsızım 5- Kısmen katılıyorum 6- Katılıyorum 7- Tamamen katılıyorum						
<i>Birden fazla işletme değerlendirmesi için uygun açıklama</i>								
Belirtilen işletmeleri kendi düşüncelerinize göre değerlendirerek, aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı her biri için ayrı ayrı, birbirinden bağımsız ve birbirine göre sıralama veya kıyaslama yapmadan belirtiniz.								
1	Söz konusu işletmede çalışanlar iyi maddi olanaklara sahiptirler	1	2	3	4	5	6	7
2	Söz konusu işletmede çalışan olmak insana toplumda saygınlık verir	1	2	3	4	5	6	7
3	Söz konusu işletmede çalışmak kişisel gelişime katkı sağlar	1	2	3	4	5	6	7
4	Söz konusu işletmede bir iş yapmak benim için anlamlıdır	1	2	3	4	5	6	7
5	Söz konusu işletme iyi çalışma koşullarına sahiptir	1	2	3	4	5	6	7
6	Söz konusu işletmede çalışanların işleri üzerinde kontrolü yüksektir	1	2	3	4	5	6	7

Etik Beyanı : Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde ÖHÜİBF Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarına aittir.

Araştırmamanın etik açıdan uygunluğu Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulunun 2025/07-115 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Teşekkür : Yayın sürecinde katkısı olan hakemlere ve editör kuruluna teşekkür ederim.

Ethics Statement : The author declares that ethical rules were followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, OHUIIBF Journal has no responsibility, all responsibility belongs to the author(s) of the study.

Approval of the ethical suitability of the research was granted by the Niğde Ömer Halisdemir University Ethics Committee, as evidenced by decision number 2025/07-115.

Acknowledgement : I would like to thank the reviewers and the editorial board who contributed to the publication process.
