

İşgörenlerin kariyer planlamasında işveren markasının rolü: Otel işletmeleri örneği

The role of the employer brand on employees' career planning: The case of hotel businesses

Emre Yaşar¹ ve Mahmut Demir²

Gönderilme tarihi/Received date: 12 / 09 / 2019

Kabul tarihi/Accepted date: 15 / 12 / 2019

Öz

Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin kariyer planlamasında işveren markasının rolünü belirlemektir. Araştırma verileri Ekim 2018-Mart 2019 döneminde, aynı zamanda Isparta Uygulama Bilimler Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesinde Lisans ve Ön lisans turizm düzeyinde öğrenim gören 18-30 yaş grubundaki 417 işgörenden yüz yüze görüşme yapılarak anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. İlk olarak verilere geçerlik ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. İkinci aşamada araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarında “terfi olanakları, iş güvencesi, kişisel gelişim programları, yetenek yönetimi programları, sürdürülebilir kariyer fırsatları, ve uluslararası çalışma deneyimi” değişkenlerinin kariyer planlaması üzerinde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak oluşturulan hipotezler kabul edilmiştir.

Anahtar sözcükler: İşveren markası, işgören, kariyer planlaması, otel, kariyer ve gelişim olanakları

Abstract

The aim of this study is to determine the role of the employer brand on employees' career planning. The research data were collected through questionnaires by face-to-face interviews from 417 young employees (ages between 18-30) who study as undergraduate and associate degree students at Isparta University of Applied Sciences and Süleyman Demirel University between October 2018-March 2019. SPSS program was used to analyze the data. Firstly, validity and reliability analysis were applied to the data. In the second stage, correlation and regression analysis were performed to test the research hypotheses. As a result of the regression analysis, it was seen that promotion opportunities, job security, personal development programs, talent management programs, sustainable career opportunities and international working experience variables had a significant effect on the career planning. As a result, all hypotheses were supported.

Keywords: Employer brand, employee, career planning, hotel, career and development opportunities

1. Giriş

Turizm sektöründe yaşanan gelişmeler işvereni de işgöreni de sürekli kalite arayışına itmektedir. Bir işe başlamadan, çalışma koşullarını görmeden, üretime katılmadan işveren de işgören de kesin olarak birbirinin kalitesini değerlendiremez. Ancak yine de işveren yetenekli işgören peşinde, işgören ise marka değeri yüksek işletme arayışındadır. Marka kavramı öncelikle işgörelere değil daha çok müşterilere odaklanır ve işletmenin belirli bir özellik, fayda ve türdeki ürün ve hizmetini cezbedecek şekilde sunma vaadi olarak akla gelir. Ancak son yıllarda yapılan

¹ Yüksek Lisans, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE Turizm İşletmeciliği ABD, Isparta, Türkiye

² Prof. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Isparta, Türkiye
mdemir1@gmail.com

çalışmaların önemli bir kısmı, işveren markası olarak işgörenler üzerine yapıldığını göstermektedir. Bu çalışmalar işveren markası ile ürün markasının farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve bunları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçladığı ürün markası ile bu ürünlere değer katabilecek yeteneklere sahip işgörenleri işletmeye çekeceği işveren markası birbirinden farklıdır.

Farklı sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de işletmeler kurumsal kültürü, ilkeleri ve deneyiminin zenginleştirilmesini, işgörene değer katabilecek uygulama ve olanakları ile tercih edilen işveren kimliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak için çalışmalar yapmaktadır. Özellikle yetenekli işgörenleri işletmeye çekebilmek ve mevcut işgörenleri işletmede tutabilmek amacıyla işveren markası çalışmalarını kariyer, gelişim, gelecek, yaşam ve başarı gibi değerlere odaklı hale getirmektedir. Bu yaklaşımın temelinde “insan” olduğuna inanan turizm işletmeleri, işgörenlerin motivasyonunu, enerjisini ve potansiyelini yansıtabileceği dinamik bir ortam yaratmak amacıyla işveren markasını oluşturma çabası içindedir.

İşveren markası yalnızca ülke turizmi açısından değerlendirilmemelidir. Turizmin uluslararası yapısı, özelliği ve boyutu nedeniyle marka değeri yüksek işletmelerin faaliyetleri dünya genelinde önemli bir talep yaratmaktadır. Uluslararası turizmde “marka” hem tüketiciler hem de işgörenler açısından tercih unsuru olarak görülmektedir. Marka değeri ile fark yaratabilen turizm işletmeleri daha nitelikli ve yetenekli işgörenleri işletmeye çekerek rekabette önemli bir avantaj elde edebilmektedir. Turizm işletmelerinin markalaşma çabaları satış ve pazarlama odaklı olduğu gibi insan kaynakları odaklı da olabilir. Turizmde marka değerinin yaratılması ulusal turizm sektörü açısından da önem taşımaktadır.

2. Literatür

İşveren markası, işverenin sunduğu ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydaların toplamı olarak (Ambler ve Barrow, 1996) değerlendirilmekte ve işletmeler açısından önemli bir çekicilik unsuru kabul edilmektedir (Benraiss-Noailles, Herrbach ve Viot, 2019). İşgörenlerin çalışma yaşam kalitesini de etkileyebilen fiziksel çalışma koşulları, ücret (maaş) ve diğer gelirler, sosyal olanaklar gibi faktörlerin oluşturduğu ekonomik yararlar marka değerinin belirleyicisidir. Ancak ekonomik unsurlar tek başına yeterli değildir. Marka değerinin oluşmasında psikolojik unsurlar da etkin bir rol oynar. İşgörenlerin saygınlıklarını kazanma, kendilerini ifade etme, geliştirme ve kimliklerini koruma, adaletli bir yönetim ve eşitlik ilkesi çerçevesinde yeteneklerini gösterebilme ve objektif değerlendirme gibi psikolojik temelli gereksinimlerin karşılanması güçlü bir işveren markasının oluşmasına katkı sağlar. Bununla birlikte görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net tanımlandığı, yeni fikir ve projelerin üretildiği, uygulamaya konulduğu, iş zenginleştirme, bölümlendirme, değiştirme, birleştirme gibi uygulamaların sağladığı fonksiyonel yararlar işveren markasını daha güçlü kılar.

İşveren markası, insanı temel ve önemli bir kaynak olarak görerek işe alım aşamasından işten ayrılıncaya kadar süreçte istekli, mutlu ve verimli çalışmalarına destek oluşturma, yeteneklerini sergileme fırsatı verme, kişisel gelişim olanakları sunma, örgütsel bağlılığını sağlama ve hatta işten ayrıldıktan sonra bile akılda ve duygularda olumlu izler bırakabilme gibi durumları içeren bir değer ve yönetim sürecidir. Modern bir yönetim yaklaşımı ve değer oluşturma olarak da görülen işveren markası kısa süreli, dar kapsamlı ve geçici bir proje değil, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için yönetilmesi gereken önemli bir süreçtir. Asıl olan insan kaynağını önemli bir değer olarak görebilmek ve yönetim anlayışını insan odaklı kurgulayabilmektir.

İşveren markasının esas amacı işletme imajını oluşturmaktır. Çünkü bu imaj işgörenler açısından bir değer, saygınlık ve bağlılık oluşturmak için etkilidir. Aynı zamanda işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde ve işgücü piyasasında rekabet avantajıyla etkin ve verimli insan kaynaklarının kazanılmasını kolaylaştırabilmektedir. Turizm sektöründe otel işletmelerinin marka değeri yaratma amacıyla nitelikli insan kaynağını işletmeye çekme çalışmaları bunun bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Turizm sektöründe işveren markasını oluşturan bir işletmenin, mevcut insan kaynakları ve potansiyel işgörenleri hedef alarak çeşitli işletme içi programlar yürütmesi, işveren markasının sürdürülebilirliği açısından önemlidir (Demir ve Demir, 2015). Çünkü işletmede mevcut işgörenlerin bağlılığını, üretkenliğini sağlamak için yapılan çalışmalar kadar potansiyel işgörelere karşı işletmenin çekiciliğini sağlamak marka değeri açısından bir gereklilik olarak görülmektedir (Barrow ve Mosley, 2011).

İşgörenlerin işletmede tutulması için örgütsel bağlılığın yaratılması güçlü bir marka değerinin oluşturulması ile daha kolay hale gelebilmektedir. Çünkü marka kavramı oldukça kapsamlı ve değer yaratan unsurları içerir. İşveren markasının işletme dışındaki potansiyel yetenekleri çekmesinde de önemli bir etkisinin olduğu bilinmektedir. Diğer yandan işletmenin müşteri memnuniyetinin artırılmasına ilişkin çabaları da insan kaynaklarının memnuniyetine bağlıdır. Bu da ancak güçlü bir işveren markası ile sağlanabilir. Boston Consulting Group Research tarafından yapılan araştırmada (Haanaes vd., 2011) insan kaynaklarına yatırım yaparak onların çalışma yaşam kalitesini yükselten marka değeri yüksek işletmelerin diğer işletmelere göre müşteri memnuniyetinin iki kat daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Randstad (2018)'ın yaptığı "işveren markası 2018" araştırmasında işgörenlerin işletmeleri tercih etmesinde en önemli etkenin ücret ve yan ödemeler olduğu bulgusu yer almaktadır. Ancak mevcut işgörenler açısından sonuçların farklı olduğu ve ücret konusunun öncelikli bir etken olmadığı öne sürülmektedir. Marka değeri yüksek işletmeler yeni yetenekleri kendilerine çekebilmek için başlangıçta yüksek ücret konusunu bir çekim unsuru olarak değerlendirse de mevcut işgörenlerin işletmede tutulabilmesi için iş-sosyal yaşam dengesi, çalışma yaşamı kalitesi, iş huzuru gibi konuların öncelikle sağlanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

İşveren markası sadece bir işletmenin potansiyel ve mevcut yeteneklerin en iyisine sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin rekabet edebilirliğine ve verimliliğine katkıda bulunur (Tanwar & Prasad, 2016). Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasını üç aşamalı bir süreç olarak açıklamaktadır; ilk olarak, işletme örgüt kültürü, işgörenlerin nitelikleri, ürün veya hizmet kalitesi vb değişkenleri içeren marka değeri gerçekçi bir imaj yaratmalıdır. İkinci aşamada işletme potansiyel işgörenleri cezbetmek için dış pazarlama etkisi göstermelidir. Üçüncü olarak mevcut ve potansiyel işgörenlerce algılanan marka imajı beklentileri karşılamaya yönelik iç pazarlama işlevini yerine getirmelidir.

Her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de işveren marka değeri yüksek işletmelerde işgücü devir oranı daha düşüktür (Demir, 2012; Demir ve Demir, 2016). İşgörenlerin işten ayrılmasına neden olan etkenlerin büyük ölçüde ortadan kaldırılması işgücü devir oranının düşük düzeyde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu durumun genel olarak işveren markası yaratılmış işletmelerde gerçekleşmesi işveren devir oranının düşük olduğu yönündeki görüşü desteklemektedir.

İşgörenlerin kariyer planlamasında işveren markasının önemli bir unsur olduğu yönünde bazı çalışmalar bulunmaktadır. Kariyer değişkenlerinin önem düzeyi işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Örneğin işe yeni başlayan genç yaş grubundakiler için kişisel

gelişim programları, uluslararası deneyim gibi değişkenler daha öncelikli görülürken özellikle 40 yaş üstü çalışanlar açısından iş güvencesi öncelikli durumdadır (Yaşar ve Demir, 2019). İşveren markası kadınların erkeklere göre daha fazla güven veren, eşit hak ve olanaklar sunan ve hatta daha zorlayıcı işlerin, buna karşı hızlı bir terfi olanağının sunulduğu işletme algısı yaratmaktadır (Ito, Brotheridge & McFarland, 2013). Bu da işgören devir oranının daha düşük olabileceğini göstermektedir.

İşveren markası, işgörenlerin kariyer planlarını oluştururken işveren tarafından sağlanan psikolojik, ekonomik ve işlevsel yararların (Thorne, 2004) bir unsuru olarak görülmektedir. İşletmeyi mevcut işgörenler açısından olduğu kadar potansiyel işgörenlerin aklında çalışılacak ideal bir işyeri olarak konumlandırılmasını sağlar (Branham, 2001). İşveren markası ile birlikte işletmelerin sunduğu kariyer olanakları hem nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilmesinde hem de mevcut işgörenlerin verimliliği ve iş çıktılarında etkili olabilmektedir (Demir ve Demir, 2015; Knox ve Freeman, 2006). Bu nedenle işveren markasının yalnızca ekonomik getirisi üzerine değil, aynı zamanda sürdürülebilir marka değerinin yaratılması ve bunun psikolojik, sosyal, çevresel etki ve sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesi daha önemlidir (Demir ve Demir, 2015; Maxwell ve Knox, 2009).

Güçlü bir işveren markası yaratan işletmelerin yetenekli, seçkin adayları daha kolay cezbetmesi hem işe alım sürecinde daha seçici ve özgür olabilmemesini hem de işe alım maliyetini rakiplerine oranla daha düşük düzeyde tutmasına olanak sağlamaktadır. İşveren marka değeri yüksek işletmelerde çalışmanın kariyeri için önemli bir referans olduğunu düşünen işgörenler daha düşük ücretle bile bu işletmelerde çalışmayı tercih edebilmektedir (Sokro, 2012; Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Bu durum işgörenlerin kariyeri için geleceğe yatırım yaptığını göstermektedir. Turizm sektöründe işgörenlerin kariyeri için yüksek ücret aldığı işletmeden daha düşük ücretli bir işletmeye ya da yüksek pozisyondan düşük pozisyona geçmesi tamamen işveren markasının yarattığı bir durumdur.

İşveren markasının ilk olarak işgörenlerin kariyer planlaması ile ilişkisini ve ardından kariyer planlamasına etkisini belirlemek araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Buradan hareketle araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

- 1- Otel işletmelerinde “terfi olanakları” işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler
- 2- Otel işletmelerinde “iş güvencesi” işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler
- 3- Otel işletmelerinde “bireysel gelişim programları” işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler
- 4- Otel işletmelerinde “yetenek yönetimi programları” işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler
- 5- Otel işletmelerinde “sürdürülebilir kariyer fırsatları” işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler
- 6- Otel işletmelerinde “uluslararası çalışma deneyimi” işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler

3. Yöntem

Çalışma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Öncelikle ikincil verilerin elde edilmesi amacıyla bir literatür taraması yapılmıştır. İkinci aşamada birincil verilere ulaşmak için nicel araştırmaya dayalı bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırmasında veriler yüz yüze görüşme yapılarak anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.1. Örneklem ve veri toplama

Araştırmanın evrenini 18-30 yaş grubunda en az 1 yıldır otel işletmelerinde çalışan ve Isparta Uygulama Bilimler Üniversitesi ile Süleyman Demirel Üniversitesinde turizm eğitimi alan toplam 731 kişi oluşturmaktadır. Bunlardan 417'sine ulaşılarak anket uygulanmıştır. Ekim 2018-Mart 2019 döneminde uygulanan anket formunda 28 adet Likert türü ve 6 adet demografik soru yer almaktadır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS programından yararlanılmıştır. Öncelikle bir pilot çalışma yapılarak verilerin geçerlik ve güvenilirliği ölçülmüştür. Farklı zaman ve örneklen ile iki kez tekrarlanan pilot çalışmalarda anlaşılmayan ya da birbirine benzerlik gösteren sorular anket formundan çıkarılmıştır. Araştırmada hem genel hem de parça güvenilirliği açısından analizler gerçekleştirilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin ardından korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

4. Bulgular

Araştırmada bağımlı değişken olarak “kariyer planlaması” belirlenmiştir. Bağımsız değişkenler ise, “terfi olanakları, iş güvencesi, kişisel gelişim programları, yetenek yönetimi programları, sürdürülebilir kariyer fırsatları, uluslararası çalışma deneyimi” olarak oluşturulmuştur. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini analiz etmeden önce güvenilirlik analizi ve aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada Cronbach Alpha .93 ve $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tablo 1. Korelasyon analizine ilişkin bulgular (n=417)

	Ort	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1-Terfi olanakları	4,12	0,39	1						
2-İş güvencesi	4,17	0,42	,522**	1					
3-Kişisel gelişim programları	3,96	0,38	,482**	,440**	1				
4-Yetenek yönetimi programları	3,89	0,46	,421**	,339*	,317**	1			
5-Sürdürülebilir kariyer fırsatları	3,22	0,43	,555**	,502**	,415**	,411**	1		
6-Uluslararası çalışma deneyimi	3,76	0,49	,451**	,478**	,404**	,336*	,393*	1	
7-Kariyer Planlaması	4,04	0,36	,807**	,832**	,774**	,373*	,801**	,499**	1

Pearson korelasyonu (iki yönlü), ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Kariyer planlaması işletmeler açısından olduğu kadar işgörenler açısından da önemlidir. İşgörenler yalnızca iş yaşamında elde ettikleri doyum ve başarı ile değil, aynı zamanda bunun sosyal yaşamlarına da yansımaları ile mutlu olabilmektedir. Korelasyon analiz sonuçları işgörenlerin kariyer planlaması ile işletmede sunulan terfi olanakları arasında doğrusal yönde, pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır ($r = ,807$; $p < 0,01$). Terfi olanakları işgörenin ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan daha mutlu olmasını, güçlü motivasyonu ile örgüte bağlılığını ve sonuçta örgütsel başarısının devamlılığını sağlar. İşveren markasının önemli göstergelerinden birisi olarak adil ve başarı odaklı terfi sistemi işgörenlerin kariyer planlaması ile ilişkili bir durumu ortaya koymaktadır.

İş güvencesinin amacı işgörenin ekonomik ve sosyal haklarının sağlanması ve işletmede haksız ya da gereksiz olarak işten çıkarılmadan uzun süre çalışmasını sağlamaktır. İşgörenler açısından oldukça önemli olan iş güvencesinin kariyer planlaması ile doğrudan ilişkili olduğu bu araştırma sonuçlarından da görülmektedir. İş güvencesi ile kariyer planlaması arasında doğrusal yönde ve pozitif bir ilişkinin varlığı ($r = ,832$; $p < 0,01$), işgörenlerin çalışma yaşamında en çok

önemsemediği konulardan birisinin olduğunu göstermektedir. İşgörenler işveren markası altında iş güvenliğinin sağlandığına inanmaktadır.

Yaşamın temel unsurları olarak ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumun sağlanması için çalışma yaşamının sağlayacağı gelir, mevki, güç vb kazanımlar güçlü bir kariyerle mümkündür. Güçlü bir kariyerin önemli gereklerinden birisi de kişisel gelişimdir. Korelasyon analizi sonuçları işletmede sunulan kişisel gelişim programları ile kariyer planlaması arasında önemli düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($r=,774$; $p<0,01$). Doğal olarak işgörenlerin kariyer planlamasının kişisel gelişim olanakları ile doğru yönlü olması, bu ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

İşgörenlerin yeteneklerini ve yetkinliklerini, bilgi, beceri ve deneyimlerini, örgütsel ve bireysel performans boyutları ile bütüncül bir yaklaşımla doğru ve objektif şekilde değerlendirebilmek işveren markasının yarattığı bir durumdur. İşgörenlerin yetenekleri ile kariyer beklentilerini ilişkilendirerek kariyer planlaması yapması, analiz sonuçlarına göre henüz öncelikli bir durumda olmadığını göstermektedir. Anlaşılan o ki, işgörenler kariyer planlamasında yetenek yönetiminin çok etkin bir uygulama olmadığını düşünmektedir. Analiz sonuçları yetenek yönetimi ile kariyer planlamasının anlamlı bir ilişkisinin doğrusal yönlü, ancak düşük düzeyde olduğunu ortaya çıkarmıştır ($r=,373$; $p<0,05$).

İşveren markasına sahip işletmelerde kariyer planlamasının belirli ölçütlere bağlı olması işgörenler açısından da önemsenmektedir. Bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi, adil ve şeffaf olarak işletilmesi, kural ve ilkelerin belirlenmesi, performans göstergelerinin somut olması vb birçok konu kariyer fırsatlarının sürdürülebilir olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre sürdürülebilir kariyer fırsatları ile kariyer planlamasının doğrusal yönlü ve pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır ($r=,801$; $p<0,01$).

İşveren markasına sahip işletmeler işgörelere uluslararası çalışma deneyimleri sunabilmektedir. İşgörenlerin bilgi, birikim ve iş deneyimleri kadar farklı sosyal ve çalışma kültürlerini deneyimlemesi kariyer planlaması açısından önemsenmektedir. Araştırma bulguları işgörenlerin uluslararası çalışma deneyimi beklentisi ile kariyer planlaması arasında orta düzeyde, anlamlı, pozitif doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğunu sunmaktadır ($r=,499$; $p<0,01$).

Tablo 2. Araştırma faktörüne ilişkin regresyon analizi bulguları

Faktörler	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	β		
Sabit	,424	,192		2,086	,003
1-Terfi olanakları	,219	,033	,341	3,266	,000**
2-İş güvencesi	,207	,031	,329	3,112	,001**
3-Kişisel gelişim programları	,213	,037	,337	2,098	,001**
4-Yetenek yönetimi programları	,146	,044	,214	2,001	,048*
5-Sürdürülebilir kariyer fırsatları	,211	,036	,308	2,108	,003**
6-Uluslararası çalışma deneyimi	,179	,041	,243	2,732	,004**

Bağımlı faktör: Kariyer Planlaması
 $R=0,634$; $R^2=0,451$; Düzeltilmiş $R^2= 0,396$; $F= 22,391$; $p=0,000$

İşveren markasının kariyer değişkenleri işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler mi? Bu sorunun cevabını bulabilmek için bağımsız değişkenlerin “kariyer planlaması” bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarının

yer aldığı tabloda görüleceği gibi kariyer değişkenlerini oluşturan bağımsız değişkenlerin tümü işgörenlerin kariyer planlamasını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerle anlamlı ilişkisinin olduğunu gösteren korelasyon analizi sonuçlarını da desteklemektedir.

İşgörenlerin işletmede terfi olanaklarını kariyer planlaması sürecinde dikkate aldıkları bir gerçektir. Regresyon analizi sonuçları ile bu durum desteklenmektedir ($t=3,266$; $p=,000$). İşgörenler çalışma yaşamında belirli deneyim, bilgi ve beceriye ulaştıktan sonra çalışmasının karşılığını daha yüksek kazanç, üst düzey bir pozisyon ve saygın bir statü elde ederek görmek ister. İşte bu durum işletmede kariyer planlamasını terfi olanaklarının etkilediğinin bir göstergesi olarak kabul edilir. İşveren markasına sahip işletmelerde terfi olanakları ile birlikte öne çıkan bir başka unsur ise iş güvencesidir. Diğer bir ifade ile, işgörenlerin işveren markasına sahip işletmeleri kariyerleri açısından tercih etmelerinde iş güvencesinin sağlandığı algısının yüksek olmasıdır. Analiz sonuçları itibarıyla iş güvencesinin işgörenlerin kariyer planlamasını etkilediği yönündeki bulgu önemlidir ($t=3,112$; $p=,001$). İş güvencesi işveren markasının oluşmasında etkin bir unsur olarak işletmeye yüksek değer katar.

Kişisel gelişim programları işgörenlerin gerek çalışma gerekse sosyal yaşamlarında daha mutlu ve verimli olmasına yardımcı olabilecek iyi bir kariyerin önemli gereklerinden birisidir. Kişisel gelişim programları işgörenlerin güçlü, yeniliğe ve gelişime açık yetilerine odaklanarak özgün ve yaratıcı özellik ve potansiyellerini açığa çıkarabilmelerini amaçladığı için kariyer planlamasını etkin kılar. Regresyon analizi ile ulaşılan bulgu; kişisel gelişim programlarının işgörenlerin kariyer planlamasını etkilediği yönündedir ($t=2,098$; $p=,001$). İşletmede yetenek yönetimi programlarının uygulanması da kariyer planlamasını etkilemektedir ($t=2,001$; $p=,048$). Ancak bu değişkenin etki düzeyi kişisel gelişim programları kadar yüksek değildir. Bunun muhtemel nedenleri arasında, işveren markasını oluşturan değerler arasında yetenek yönetimi programları hakkında işgörenler tarafından yeterince bilgi sahibi olunmaması yer alabilir.

Yönetimin kariyer fırsatlarını belirli ilke ve ölçütlere bağlı ve işgören performansına odaklı hale getirmesi işveren marka değerini daha önemli duruma getirir. Sadece belirli dönemlerde ya da birimlerde kariyer fırsatlarını sınırlı tutmak nitelikli işgörenlerin işten ayrılmasına neden olduğu gibi yeni yeteneklerin de kazanılması güçleştirir. Bu nedenle kariyer fırsatlarının sürdürülebilir şekilde oluşturulması oldukça önemlidir ve işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler. Analiz sonuçları da bunu desteklemektedir. Ulaşılan bulgular sürdürülebilir kariyer fırsatlarının işgörenlerin kariyer planlamasını etkilediğini ortaya koymaktadır ($t=2,108$; $p=,003$). İşveren markasının sağladığı bir başka kariyer fırsatı, uluslararası çalışma deneyimi sağlamasıdır. Marka değeri yüksek otellerin özellikle uluslararası zincir işletmelerin bir ayağı olarak işgörelere farklı ülkelerde çalışma olanakları sunması kariyer planlaması açısından dikkate alınan unsurlardan birisidir. Regresyon analizinde uluslararası çalışma deneyiminin işgörenlerin kariyer planlamasını etkilediği bulgusu ($t=2,732$; $p=,004$) bu durumu desteklemektedir.

Tablo 3. Hipotez sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H ₁ -Otel işletmelerinde "terfi olanakları" işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler	Kabul
H ₂ -Otel işletmelerinde "iş güvencesi" işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler	Kabul
H ₃ -Otel işletmelerinde "bireysel gelişim programları" işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler	Kabul
H ₄ -Otel işletmelerinde "yetenek yönetimi programları" işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler	Kabul

Yaşar, E., Demir, M. (2019). The role of the employer brand on employees' career planning: The case of hotel businesses. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 5(4), 502-514.

H ₅ -Otel işletmelerinde “sürdürülebilir kariyer fırsatları” işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler	Kabul
H ₆ -Otel işletmelerinde “uluslararası çalışma deneyimi” işgörenlerin kariyer planlamasını etkiler	Kabul

İşveren markasının kariyer değişkenleri olarak belirlenen “terfi olanakları, iş güvencesi, kişisel gelişim programları, yetenek yönetimi programları, sürdürülebilir kariyer fırsatları, uluslararası çalışma deneyimi”nden oluşan bağımsız değişkenlerin işgörenlerin kariyer planlaması ile ilişkisinin olduğu ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkilediği korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarıyla ortaya konulmuştur. İlgili tablolarda yer alan bulgulara göre oluşturulan hipotezlerin desteklendiği görülmektedir.

5. Tartışma ve sonuç

İşveren markasının hem işletme hem de işgörenler açısından önemli etkisinin olduğu ulaşılan bulgular sonucu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin kariyer planlaması yalnızca çalışma yaşamına değil, aynı zamanda sosyal yaşamına da etki edebilmektedir. Çalışma yaşamında elde edilen ekonomik, sosyal ve psikolojik kazanımlar işgörenlerin toplum içinde daha saygın, sosyal ilişkileri güçlü, ekonomik harcama gücü yüksek bir birey olarak daha pozitif tutum ve davranışlar sergilemesine destek olabilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin işveren marka değeri yüksek turizm işletmelerini tercih etmesi son derece rasyonel bir karardır.

İşveren markası, işgörenlerin örgüt içinde psikolojik motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Demir ve Demir, 2019). Belirli özelliklere sahip işgörenleri çekmek için, işletmeler ekonomik destek, uygun çalışma ortamı, başarı teşvik programı, iş-yaşam dengesi sağlama, kariyer geleceği, örgüt içi ve dışı destek, iş güvencesi, esnek çalışma, mesleki gelişim gibi doğrudan kariyer planlamasına yönelik uygulamalarla işveren markasının gücünü kullanmaktadır (Gaddam, 2008). İşgörenler kariyer planlamasında birçok değişkeni göz önünde bulundurmak zorunda ve doğru karar vermek istegindedir. Doğal olarak bu durum, işgörenlerin kariyer planlamasında işveren markasını önemli unsur olarak görmesini sağlar.

Otel işletmelerinde terfi olanakları her zaman objektif değerlendirmelere göre olmamaktadır. Özellikle sezonluk faaliyet gösteren işletmelerde terfi işlemlerine çok farklı değişken etki edebilir. Ancak işveren marka değeri olan otel işletmelerinde terfi olanakları daha şeffaf ve belirli performans ölçütlerine göre yapılmaktadır (Kong, Cheung & Song, 2012). Bu durum işgörenlerin de işyeri seçimini etkilemekte ve işveren markasına güven yaratmaktadır. İşveren markasına bağlı olarak işyeri seçimi yapan nitelikli işgörenlerin daha iyi ücret ve terfi olanakları beklemesi son derece doğaldır.

İş güvencesi örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimini doğrudan etkileyen bir unsur (Jago & Deery, 2004; Kim, McCleary & Kaufman, 2010) olarak işgörenlerin kariyer planlamasında da etkin bir rol oynamaktadır. İşgörenler daha iyi bir kariyer ve uzun dönemli çalışma olanağına sahip olmak için işletmeden iş güvencesi beklemektedir. İş güvencesi işgörenlerin verimli ve etkin çalışmasının güçlü bir dayanağı olduğu kadar örgüte uyum sağlamanın da belirleyicilerden birisidir.

Örgütler birlikte öğrenme, gelişim semineri, kursu, çalışmalarını gibi eğitim ve gelişim programları yaparak kariyer yönetimi faaliyetlerini teşvik eder ve işgörenlerin kariyer yetkinliğini artırabilir (Baruch, 2003; Hall ve Mirvis, 1996). Bu tür kişisel gelişim programları işgörenlerin kariyer planlamasını daha sağlıklı ve doğru bir şekilde yapmasını sağlar ve örgüt içi iletişimin de daha güçlü olmasına zemin oluşturur. İşveren markası güçlü işletmeler uyguladıkları gelişim

politikası ile işgörenlerin kendi gelişimlerini sahiplenerek sürekli öğrenmelerini temel almaktadır. Deneyimleyerek öğrenmenin desteklenmesiyle oluşturulacak kişisel gelişim programları işgörenlerin hedeflerine ve potansiyeline göre yapılmalıdır. Çünkü kariyer gelişimi, işgörenlerin kariyer yetkinliğini artırma çabaları ile uyum içinde çalışarak kademeli bir gelişim sağlamayı amaçlaması gerekir.

İşveren markasına sahip işletmeler yetenekli işgörenleri çekmede önemli bir avantaja sahiptir. Bu avantajı değerlendirirken işgörenlerin yeteneklerini de göstermesine fırsatlar sunulması gerekir. Yeteneklerini işine, performansına ve iş çıktılarına yansıtamayan işgörenlerin yeterince iş doyumuna ulaşması pek mümkün olmayabilir. Çünkü bu özellikteki işgörenlerin kendini kanıtlanması için yeteneklerini gösterebilecek bir fırsatı, ortamı ve desteği bulması önemlidir. Bu şekilde amacına ulaşan işgörenin yeteneklerini kullanma fırsatını bulması kariyer planlamasında olumlu bir etki yaratabilecektir.

Sürdürülebilir kariyer fırsatları işveren markasının oluşmasında önemli bir unsurdur. Örgütsel etkinliği ve verimliliği destekleyen sürdürülebilir kariyer fırsatları işgörenleri zamansız bir beklenti içine girmeden sistemli bir şekilde çalışmaya motive eder (Adekola, 2011). Sürdürülebilir kariyer dinamik ve esnek, sürekli öğrenme ve periyodik olarak yenilenme gerektirir. Bu nedenle işgörenlerin işyeri seçiminde önemli bir etkidir. Çünkü işgörenler işletmenin marka değerine bakarak hangi işlere ya da konulara değer katabileceğini görmek isteyecek ve kariyer planlamasını buna göre şekillendirecektir.

İşgörelere uluslararası çalışma deneyimleri sunabilen işletmelerin bir marka değeri vardır. Bu uluslararası çalışma deneyimi sunan işletmelere, dinamik ve yaratıcı yetenekleri çekmede önemli bir avantaj sağlamaktadır. İşgörenler güçlü bir kariyere sahip olabilmek için yurt dışında önemli bir uluslararası deneyim elde ederek diğer işgörelere göre kariyerlerinde ciddi bir fırsat yakalar ve rekabet üstünlüğü elde eder. Günümüz koşullarında işgörenlerin uluslararası çalışma deneyimini elde edebilecek fırsatları yakalaması kariyer planlaması açısından dikkate alınan bir unsurdur.

Sonuç olarak işveren markasının kariyer değişkenleri “terfi olanakları, iş güvencesi, kişisel gelişim programları, yetenek yönetimi programları, sürdürülebilir kariyer fırsatları, uluslararası çalışma deneyimi” işgörenlerin kariyer planlamasını etkilemektedir. Ancak bu değişkenlerin yalnızca işveren markasına sahip işletmelerde etkili olduğunu belirtmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Örgütsel yapısı güçlü, kurum kültürü oluşmuş, insan kaynaklarına değer veren ancak henüz marka değeri oluşturamamış otel işletmelerinde de kariyer değişkenlerinin işgörenlerin kariyer planlamasında etkili olabilmesi mümkündür.

Kaynakça

- Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 100-112.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work*. John Wiley & Sons

Yaşar, E., Demir, M. (2019). The role of the employer brand on employees' career planning: The case of hotel businesses. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 5(4), 502-514.

- Baruch, Y., 2003. Career systems in transition—a normative model for organizational career practices. *Personnel Review* 32 (2), 231–251
- Benraiss-Noailles, L., Herrbach, O., & Viot, C. (2019). *The impact of employer brand equity on organizational attractiveness: The moderating role of familiarity*. HAL.
- Branham, L. 2001. *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*, New York: American Management Association.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine yönelik bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(1), 47-64.
- Demir, M. & Demir, Ş.Ş. (2016). Akademik beklenti, akademik memnuniyet ve kariyer planlaması ilişkisi: Turizm lisans öğrencileri örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 13 (1), 46-59.
- Demir, M. & Demir, Ş.Ş. (2019). The effects of psychological capital on employees' organizational identification in hotels. *Journal of Tourism Theory and Research* , 5 (3) , 355-369. DOI: 10.24288/jtr.573851
- Demir, M. & Demir, Ş.Ş. (2015). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi: İlkeler & Örnekler*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1).
- Haanaes, K., Arthur, D., Balagopal, B., Kong, M.T., Reeves, M., Ivelken, I., Hopkins, M.S., & Kruschwitz, N. (2011). Sustainability: The embracers' seize advantage. <https://sloanreview.mit.edu/projects/sustainability>
- Hall, D.T., Mirvis, P.H., (1996). The new protean career: psychological success and the path with a heart. In: Hall, D.T., Associates (Eds.), *The Career is Dead—Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Ito, J., M. Brotheridge, C., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752.
- Jago, L., & Deery, M. (2004). An investigation of the impact of internal labour markets in the hotel industry. *The service industries journal*, 24(2), 118-129.
- Kim, B. P., McCleary, K. W., & Kaufman, T. (2010). The new generation in the industry: Hospitality/Tourism students' career preferences, sources of influence and career choice factors. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(3), 5-11.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring And Managing Employer Brand Image In The Service Industry. *Journal Of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating Employees To "Live The Brand": A Comparative Case Study Of Employer Brand Attractiveness Within The Firm. *Journal Of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- Randstad (2018). To build a strong employer brand you need insights. <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/research-reports/>

Yaşar, E., Demir, M. (2019). İşgörenlerin kariyer planlamasında işveren markasının rolü: Otel işletmeleri örneği. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 5(4), 502-514.

Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S.

Thorne, K. (2004). *One-stop guide: Employer branding*, Sutton: Personnel Today.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

Yaşar, E. ve Demir, M. (2019). İşveren Markasını Oluşturan Kariyer Değişkenlerinin Bireylerin Kariyer Planlamasına Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. The Third International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability (Futourism 2019) Proceeding Book 26-28 September 2019 - Mersin/Turkey, 518-523.

Extended abstract in English

Some of the activities implemented by the enterprise, especially training activities for the employees, can guide the career and development of the employees. As a result of these activities, it is desirable to increase the achievement levels of the employees by increasing their current talent levels. This situation is important for the development of employer brand. However, the concept of employer brand, which is defined as the whole of the benefits and progress payments promised to employers by the employees, develops as a result of providing career and development opportunities and affects the career planning of the employees.

The concept of “employer branding” relates to attracting and retaining the skilled human resources in the organization (Gaddam, 2008). Employer branding has always been a core tool for business looking to win over the hearts and minds of employees. It is a long-standing concept that has found momentum in the tourism sector. It is the process of promoting a business, as the employer of choice to a desired target group. Employer brand is a term referred to describe the firm's reputation, attractiveness and popularity from a potential employer's perspective and describes the values the business gives to its employees. Employer branding helps the business attract the best talent and keep them engaged. There are some branding metrics that can help the business measure the effectiveness of its efforts and the strength of the employer brand.

Employer branding, in the commercial context, acts like an adhesive that helps in bonding different components of the organization to ensure the employees' commitment, loyalty, advocacy and satisfaction (Gaddam, 2008). Brand-centered HRM practices form part of a psychological contract that represents what a business offers in return for employees' motivation, commitment, and performance (Ito, Brotheridge & McFarland, 2013). The relationship between this situation and the employer brand is crucial. Many businesses that have employer branding have matrix reporting across traditional HR and the business to ensure effective alignment. However, resource constraints can be particularly difficult for this business.

Employer branding is important for businesses is to attracts potential employees and retains existing ones, reduces recruitment costs, enhances employee commitment, improve the brand value and develop the corporate culture and diversity. A well-known employer brand will make the existing employees proud that they are a part of businesses. Because being a part of a business with a great corporate culture is very important for today's job seeker. In this case, businesses don't need to spend time identifying, attracting and engaging employees; talents will come flocking to businesses that have an employer brand.

Sustainable career opportunities are an important element in the formation of the employer brand. Sustainable career opportunities that support organizational efficiency and productivity motivate employees to work in a systematic manner without entering into an untimely expectation (Adekola, 2011). Sustainable careers require dynamic and flexible, continuous learning and periodic renewal. Therefore, it is an important factor in the workplace selection of employees.

The aim of this study is to determine the role of the employer brand on employees' career planning. The research data were collected through questionnaires by face-to-face interviews from 417 young employees (ages between 18-30) who study as undergraduate and associate degree students at Isparta University of Applied Sciences and Süleyman Demirel University between October 2018-March 2019. SPSS program was used to analyze the data. Firstly, validity

Yaşar, E., Demir, M. (2019). İşgörenlerin kariyer planlamasında işveren markasının rolü: Otel işletmeleri örneği. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 5(4), 502-514.

and reliability analysis were applied to the data. In the second stage, correlation and regression analysis were performed to test the research hypotheses. As a result of the regression analysis, it was seen that promotion opportunities, job security, personal development programs, talent management programs, sustainable career opportunities and international working experience factors had a significant effect on the dependent variable “career planning factor”. As a result, all hypotheses were supported. However, it would not be right to state that these variables are effective only in businesses that has employer branding. It is possible that career variables can be effective in the career planning of employees in hotels that have a strong organizational structure, corporate culture, and who value human resources.