



DEMOGRAPHIC FACTORS AFFECTING EMPLOYER BRAND FORMATION IN COVID 19 PROCESS: AN EXAMPLE OF THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY

Faruk ÇAKMAK*

*Doktora Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, farukcakmaktr@gmail.com, ORCID-ID: 0000-0001-8291-9659

Received Date:10.03.2022 Accepted Date:19.04.2022

Copyright © 2022 Faruk ÇAKMAK. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

This study focuses on how employer brand dimensions are affected in the context of demographic characteristics after the Covid 19 process in a business operating in the telecommunications sector. Within the scope of the application phase of the research; an online questionnaire was opened to 528 employees working in Rize, Trabzon, Giresun and Ordu provinces, and 474 respondents were received. In the analysis phase of the study, the results regarding hypothesis propositions were obtained by using the SPSS 22.0 program. According to the results; While there are no differences between employer brand perception and gender variable; differences were found among the variables of working style, age, education level and working time. The theoretical and practical effects of the research results were discussed, and recommendations were made to sector managers and future studies.

Keywords: Employer Brand, Demographic Elements, Telecommunication Sector

JEL Classification: C12, L10

COVID 19 SÜRECİNDE İŞVEREN MARKASI OLUŞUMUNU ETKİLEYEN DEMOGRAFİK UNSURLAR: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

ÖZET

Bu çalışma telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede işveren markası boyutlarının, Covid 19 süreci sonrası demografik unsurlar bağlamında ne şekilde etkilendiğini konu almaktadır. Araştırmanın uygulama aşamasında; Rize, Trabzon, Giresun ve Ordu illerinde çalışan 528 çalışana çevrimiçi anket açılmış olup, 474 kişiden dönüş alınmıştır. Çalışmanın analiz safhasında SPSS 22.0 programından faydalanılarak hipotez önermelerine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; çalışanların işveren markası algılarıyla cinsiyet değişkeni arasında farklılıklar bulunmazken; çalışma şekli, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenleri arasında farklılıklar bulunmuştur. Elde edilen araştırma sonuçlarının teorik ve pratik etkileri tartışılarak sektör yöneticilerine ve gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: İşveren Markası, Demografik Unsurlar, Telekomünikasyon Sektörü

Jel-Sınıflama: C12, L10



1. GİRİŞ

Covid 19'un pandemisinin Mart 2020 dönemi itibariyle Türkiye'de etkisini arttırmasıyla birlikte çalışma hayatında önemli değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerin başında, çalışma şeklinin ofiste çalışmadan uzaktan çalışmaya evrilmesi gelmektedir. Her ne kadar uzaktan çalışma şekli, pandemi süreci öncesi başta eğitim/danışmanlık ve yazılım sektörleri olmak üzere uygulanan bir yöntem olsa da, pandemi süreci sonrası zorunlu sağlık nedenlerinden dolayı birçok işletme bu çalışma şekline ayak uydurmaya çalışmıştır. Hizmet sektöründeki uzaktan çalışma oranı, sektörün yapısal olarak bu çalışma şekline daha uygun olmasından ötürü, üretim sektörüne göre çok daha fazladır (Turan ve Çelikyay, 2020).

İşletmeler Covid 19 sürecinde iç ve dış olmak üzere tüm paydaşlarını memnun etmek için insan kaynakları uygulamalarını gözden geçirip sürece uyumlu hale getirmektedir. Bu uygulamaların başında, işveren markası çalışmaları gelmektedir. İşveren markası algısını, çalışanlar ve müşteriler başta olmak üzere tüm paydaşlar nezdinde uçtan uca etkin bir şekilde yöneten işletmeler, piyasada rakiplerinden olumlu manada farklılaşarak pozisyon kazanmaktadırlar. İnsan faktörünün giderek önemini arttırdığı bugünün bilgi toplumunda, rekabet bağlamında farklılaşmanın anahtarı; yetenekli ve nitelikli insan kaynağını kuruma çekmek ve elde tutmaktan geçmektedir. Çalışanlar tarafından "çalışılacak en iyi işletme" şeklinde adreslenen bir kurumda örgütsel bağlılık, verimlilik ve hedeflenen finansallar olmak üzere birçok organizasyonel metrike ulaşım oldukça kolaylaşacaktır (Turan ve Çelikyay, 2020).

Bu çalışmada ilk olarak işveren markası kavramı açıklanarak işveren markası oluşumunun altyapısına değinilmiştir. Literatür taraması kapsamındaki sonraki bölümlerde işveren markasının işletmeler açısından önemi, değeri ve çalışanlar açısından işveren markasının sağladığı yararlarından bahsedilerek teorik çerçeve tamamlanmıştır. Uygulama kısmında; Rize, Trabzon, Giresun ve Ordu illerinde telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinden işveren markası algısıyla demografik değişkenler arasında ilişkiler araştırılmıştır. Yoğun rekabet ortamının ve büyük oyuncuların olduğu telekomünikasyon sektöründe işveren markası bağlamında yapılacak böylesine bir çalışmanın, gerek kuruma gerekse de çalışana sağladığı üstünlükler göz ardı edilemez. Bunun yanında bu çalışma sonunda elde edilen bulguların, farklı sektörlerde konuyla ilgili yapılacak çalışmalara yön vereceği değerlendirilmektedir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. İşveren Markası

İşveren markası; bir kurum tarafından sunulan, uygulanabilir ekonomik ve psikolojik faydaların bütünüdür (Ambler ve Barrow, 1996). İşveren markasının konumlama stratejisi ürün markalaması süreçlerine oldukça benzemektedir. Dolayısıyla aslında işveren markası konsepti, daha önce ortaya atılan ürün markası kavramından türetilerek ve modellenerek oluşmuştur. Diğer taraftan işveren markası süreci; markalaşmayla ilgili kural, ilke ve yaklaşımların insan kaynakları disiplinine uyarlanmasıdır. Buradaki ana aktör, işletme yani kurumun bizatihi kendi kimliğidir. İşveren markalaşma stratejisi genel olarak mevcut ve potansiyel çalışanlara, kurumun çalışılması için tercih edilen bir yer algısı verme mesajını içermektedir. Bu mesajın altını dolduran iç ve dış süreçlerle ilgili tüm faaliyetler (eğitim, işe alım, kurumsal iletişim, müşteri deneyimi yönetimi vs.), markalaşma stratejisinin altını doldurmaktadır. Bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından tercih edilebilir bir konumda olabilmesi için, her şeyden önce kendisini rakiplerinden ayıran ve cazip haline getiren bir değer önerisine sahip olması gerekmektedir. Çalışanlarına güçlü, net, duyulu ve etkili bir değer vaadi sunabilen



işletmeler rakiplerinden farklılaşarak tercih edilebilir konuma gelebilir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

2.2. İşveren Markasının Oluşturulması

Bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanları nezdinden sahip olduğu imaj, aynı zamanda sahip olduğu işveren markasıdır. Bu imajın içerisinde işyeriyle ilgili iyi veya kötü çağrışımlar bulunabilir. İşveren markasını iyileştirme bağlamında atılacak adımlar, bu imajı olumlu seviyeye çıkarmak içindir. Özellikle telekomünikasyon sektörü gibi, teknolojinin merkezde olduğu ve iyi ücrete büyük firmalarda çalışma olanaklarının olduğu bir ekosistemde, şirket imajlama stratejilerini yeteneği çekme noktasında yapılandırmaları, işletmeler için son derecede önemlidir. Bu sektör, birçok farklı sektörden farklı olarak teknoloji gelişmelerle paralel yüksek büyüme trendine sahip bir sektördür. Pandemi sürecinde dahi birçok sektörde hacimsel ve finansal daralma yaşanırken, telekomünikasyon sektörü internet tarafındaki artışla orantılı olarak ciddi manada büyümüştür. Burada okulların uzaktan eğitimle eğitim vermesi etkili olmuştur. Dolayısıyla böylesine iddialı büyüme rakamlarına sahip bir sektörde işletmeler, işveren marka modellemesini, diğer sektörlerle kıyasla, çok daha etkin yönetmek durumundadırlar (Yoonkyung, 2012).

İşveren markası modeli; farklı değişkenler arasında zincirleme bir etkiyi içermektedir. İşveren çağrışımları, işveren imajı ve işveren çekiciliği; işveren markasını oluşturan üç boyuttur (Öksüz, 2012). Bu boyutlardan ilki olan işveren çağrışımları boyutu işveren imajını beslemektedir. Benzer şekilde, işveren çağrışımlarından etkilenen işveren imajı da işveren çekiciliği boyutuna girdi oluşturmaktadır. Bu zincirleme etkilerden hareketle, işveren marka imajının işveren marka çağrışımları doğrultusunda şekillenerek işveren çekiciliği ile sonuçlandığı rahatlıkla söylenebilir. Bir kurumun işveren imajı ne kadar iyiye, mevcut ve potansiyel çalışanlar için işveren sadakati ve işveren çekiciliği de o denli iyi durumdadır (Chhabra ve Sharma, 2011).

2.3. İşveren Markasının Kurumlar Açısından Önemi

İşveren markasının kurumlara kazandırdığı faydalar; daha iyi işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı (cezp etme)/ işe adanmışlık boyutlarında özetlenebilir. Tüm bu faydaların sonucunda ise; bir işletme için en önemli hedeflerden olan istenilir seviyede finansallar, müşteri memnuniyeti ve sadakati, verimlilik hedeflerine ulaşılabilir (Dönmez, 2016). Bu faydaların dışında iyi yapılandırılmış bir işveren markası yönetim süreci; iç ve dış paydaşlarca oluşan iyi bir işletme imajını, kaliteli istihdamı, rekabet ortamında olumlu yönde farklılaşmayı, kurum kimliğinin ve kurumsal değerlerin, çalışanlarca kabullenilip sahiplenilmesini sağlamaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011).

İşveren markası; bir işletmenin sosyal sorumluluk, etik anlayış, yenilikçilik, takım çalışması, kaliteli iletişim reflekslerini güçlendirerek işletmenin tüm marka değerlerini yükseltmekte ve işletmenin imajını ve itibarı arttırmaktadır. Bununla birlikte işveren markası; çalışanlarda motivasyon ve performans artışına, çalışanların işletmeye bağlılık düzeylerindeki artışa, odaklanmaya yardımcı olmaya, işe alım teklif kabul oranındaki artışa, çalışan referanslarında artışa, yönetici memnuniyetinde artışa, güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına, işe alım maliyetlerinin azalmasına, etkin kariyer planlamasına ve katılımcı yönetime hizmet etmektedir (Ören ve Yüksel, 2012).



2.4. İşveren Markası ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde; işveren markası ile demografik değişkenler arasında farklı ilişki boyutları gözlemlenmektedir. Bu araştırmalardan biri olan üniversite öğrencilerinin potansiyel çalışan olarak adreslendiği çalışmada, öğrencilerin demografik özellikleri üzerinden işyeri tercihinde bulunurken işveren marka algısı karşılaştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; cinsiyet değişkeniyle işveren markası algısı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Erkek öğrenciler daha rekabetçi iş ortamlarını seçerken, kadın öğrenciler ise; daha rahat ortamları seçmiştir. Aynı çalışmada üniversite öğrencilerinin daha önceki staj deneyimlerinin de iş tercihinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Yoonkyung, 2012).

İşveren markasının turizm sektöründe uygulanmasıyla ilgili yapılan başka bir çalışmada; cinsiyetle işveren markası arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Daha detayda ise; kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla, işveren markası boyutlarından biri olan çalışma ortamı beklentilerinin daha fazla olduğu bulunmuştur (Sağır, 2016). Benzer şekilde yaş ile işveren markası arasındaki ilişki incelendiğinde, işveren marka algısının yaşa göre değiştiği belirlenmiştir (Ardınç ve Gündoğmuş, 2016).

İşveren markasının çalışma süresi (kıdem) ve eğitim düzeyi ile ilişkisiyle ilgili yapılan araştırmalarda, kıdem değişkeni ile anlamlı bir ilişki bulunmazken, eğitim düzeyiyle işveren markası arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre; ön lisans ve lisans mezunu çalışanların işveren markası boyutlarından olan gelişimsel değere verdikleri önem, yüksek lisans mezunlarından daha fazla çıkmıştır. Bununla birlikte; ön lisans ve lisans mezunu çalışanların işveren markası algıları kapsamında gelişim, ekonomik ve sosyal değerleri farklılaşmamaktadır (Narcıkara vd., 2016).

İşveren markasının demografik özellikler çerçevesinde incelendiği diğer bir boyut; çalışma şeklidir. Çalışma şekli; tam zamanlı ve yarı zamanlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Telekomünikasyon sektöründe ağırlıklı çalışma şekli tam zamanlıyken, belli proje ve birimlerde maliyet avantajı sağladığından dolayı, yarı zamanlı çalışma şekli tercih edilebilmektedir. Örneğin, sektördeki birçok işletme kablo çekme, saha dolabı kurma ve montajı, modem kurulumu gibi işlemleri şirket dışına taşımıştır. Sahada çalışan personelin bir kısmı iş ve proje bazlı yarı zamanlı çalışmaktadır. Bu şekilde işletme karar vericileri, katma değerli görmediği süreçleri taşımaya ederek hem maliyet avantajı sağlamak hem de sahip olduğu kısıtlı insan kaynağını daha niş işlere yönlendirmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, tam zamanlı çalışanların işveren markası algılarının yarı zamanlı çalışanlarına kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle, çalışma şekliyle işveren markası algısı arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılabilir (Joung vd., 2018; Bosmans vd., 2016). Tüm bu açıklamalar ışığında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: İşveren marka algısı, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: İşveren marka algısı, çalışanların çalışma şekline göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: İşveren marka algısı, çalışanların yaşına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: İşveren marka algısı, çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: İşveren marka algısı, çalışanların kıdemine göre anlamlı farklılık göstermektedir.



3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Rize, Trabzon, Giresun ve Ordu illerinde faaliyet gösteren telekomünikasyon sektörü çalışanları oluşturmakta olup anketle ilgili demografik detaylar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	269	57%
Kadın	205	43%
Çalışma Şekli		
Tam Zamanlı	388	82%
Yarı Zamanlı	86	18%
Eğitim Düzeyi		
Lise	171	36%
Lisans	272	57%
Yüksek Lisans	31	7%
Yaş		
22-28 yaş	286	60%
29 yaş ve üzeri	188	40%
Çalışma Süresi (Kıdem)		
0-3 yıl	317	67%
4 yıl ve üzeri	157	33%

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

İşveren markası ölçeği, Berthon’ un (2005) tanımladığı işveren markası boyutları (ilgi, gelişim, uygulama, ekonomik ve sosyal boyutlar) dikkate alınarak oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümü demografik özellikler ile ilgili 5 ifadeden; ikinci bölümü işveren markası bağlamında geliştirilmiş 25 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak çoktan seçmeli anket formundan yararlanılmıştır. Anket tasarımında 5’li Likert ölçeği kullanılmış olup, seçenekler tamamıyla katılmıyorum (1) seçeneğiyle tamamıyla katılıyorum (5) seçeneği arasında sıralanmıştır. Anket; demografik özelliklerle ilgili sorular ve işveren markası bileşenleri soruları olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Demografik özellikler; cinsiyet, çalışma şekli, yaş, deneyim süresi, çalışma şekli ve eğitim düzeyi değişkenlerinden oluşmaktadır.

Anketle ilgili ölçek geliştirildikten sonra, tasarım ve tutarlılıkla ilgili sağlık kontrolünü yapmak amacıyla; deneyimli telekomünikasyon sektörü yöneticileri ve akademik uzmanlardan oluşan 16 kişiden oluşan bir örnekleme sorular sorularak sonuçlar analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar üzerinden sonuçların tutarlı olduğu anlaşıldığından, anket ölçeğinin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir.



4. ANALİZ ve BULGULAR

4.1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi

Araştırmada öncelikli olarak işveren markası algısına yönelik SPSS’te güvenilirlik analizi testi uygulanmıştır. Güvenirlik ölçütü olarak literatürde en çok kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha kullanılmıştır. Cronbach Alpha; 0 ile 1 arasında bir değer almakla birlikte, bire yaklaştıkça ölçeğin güvenirliliği de artmaktadır. İşveren markası ölçeğine ait Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde; ($\alpha=0,947$) değerine ulaşılmakta olup, bu değer ölçek güvenirliliklerinin yeterli seviyede olduğuna işaret etmektedir (Tavakol ve Dennick, 2011).

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

İşveren markası boyutları ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek amacıyla; SPSS’te açıklayıcı faktör analizi testi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi kapsamında ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ve verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek amacıyla; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test analizleri gerçekleştirilmiştir. Buna göre; işveren markası için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,922) olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde ilgili ölçeğin Bartlett testi anlamlılık düzeyi (0,000) olarak çıkmış olup bu sonuç; işveren markası ölçeğinin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğine işaret etmektedir. Ölçeğin faktör sayılarının bulunmasını sağlayan açıklanan varyans değerleri incelendiğinde ise; işveren markası boyutları için bu değer: % 70,17 olarak gerçekleşmiş olup, % 50 eşik değeri geçmiş bulunmaktadır.

Ölçekler için KMO, Bartlett testi anlamlılık düzeyleri ve açıklanan varyans değerleri hesaplanıp kabul edilebilirlik durumları literatürdeki eşik değerlere göre kontrol edildikten sonra, faktör analizi kapsamında faktör analiz tablosuna bakılabilir. Bu tablonun incelenmesi sonucunda; işveren markası boyutlarına ait ifadelerde bazı değişiklikler yapılmıştır. Faktör analiz tablosunda gerçekleştirilen on bir iterasyon sonucunda tüm boyutlara ait birer faktör olmak üzere, toplamda beş faktörlü bir ölçek oluşmuştur. Faktörlere ait ifadelerle ilgili olarak; iyi bir faktör kombinasyonu elde etmek için yapılan aşamalı analizler sonucu, bazı ifadeler modelden çıkartılıp model her defasında tekrar çalıştırılmıştır. On birinci iterasyon sonrasında, işveren markası ölçeğinden altı ifade ölçekten çıkartılmıştır. Tablo 2 işveren markası ölçeğine ait nihai faktör yüklerini özetlemektedir.

Tablo 2. İşveren Markası Ölçeğine Ait Faktör Analiz Tablosu

İfade	İşveren Markası				
	İlgi Değeri	Gelişim Değeri	Ekonomik Değer	Uygulama Değeri	Sosyal Değer
i1	0,663				
i2	0,575				
i3	0,768				
i5	0,552				
g1		0,872			
g2		0,715			
g3		0,813			
g5		0,879			
e1			0,761		
e2			0,711		



e4			0,659		
u1				0,762	
u2				0,583	
u3				0,699	
u4				0,827	
s2					0,672
s3					0,558
s4					0,775
s5					0,683

4.3. Korelasyon, Güvenilirlik ve Tanımsal İstatistikler

Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin korelasyon, güvenilirlik ve tanımlayıcı istatistik değerlerine yönelik bulgular Tablo 3'te listelenmektedir.

Tablo 3. Korelasyon, Güvenilirlik ve Tanımsal İstatistik Sonuçları

Değişkenler		1	2	3	4	5
İlgi Değeri	1	1				
Gelişim Değeri	2	0,65**	1			
Ekonomik Değer	3	0,56**	0,58**	1		
Uygulama Değeri	4	0,71**	0,81**	0,68**	1	
Sosyal Değer	5	0,74**	0,69**	0,62**	0,53**	1
Ortalama (Mean)		4,10	3,33	3,72	3,89	3,85
Standart Sapma (Standard deviation)		1,04	0,96	0,70	1,01	0,27
Güvenilirlik (Cronbach's α)		0,91	0,95	0,94	0,94	0,96

**p<0,01 düzeyinde anlamlı

4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test etmek amacıyla; SPSS'te iki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi kullanılırken, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında ise; tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmaktadır (Field, 2009). Diğer taraftan araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi uygulanmış olup, elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde incelenmiştir.

4.4.1. Cinsiyete Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların işveren markası algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 4'te özetlenmiştir. Cinsiyet kategorik değişkeni; kadın ve erkek olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testinin uygulanmasının diğer bir nedeni; cinsiyete ait erkek ve kadın boyutlarının bağımsız örneklemelerden oluşmasıdır.



Tablo 4. İşveren Markasının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Faktör / Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	P anlamlılık değeri
İşveren Markası	Erkek	269	3,78	0,713	0,945	0,276
	Kadın	205	3,75	0,645		

Çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan t testi sonuçlarına göre, Tablo 4'ten de görüleceği üzere, işveren markası boyutu için $p > 0,05$ olduğu için, çalışanların kadın veya erkek olmaları ile işveren markası algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda H1 hipotezi ret edilir.

4.4.2. Çalışma Şekline Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların işveren markası algısını etkileyen faktörlerin çalışma şekline göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 5'te özetlenmiştir. Çalışma şekli kategorik değişkeni; tam zamanlı ve yarı zamanlı olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo 5. İşveren Markasının Çalışma Şekline Göre T Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	P anlamlılık değeri
İşveren Markası	Tam zamanlı	388	3,88	0,546	3,62	0,013
	Yarı zamanlı	86	3,25	0,498		

Tablo 5'ten görüleceği üzere; çalışanların çalışma şekli durumlarına göre yapılan t testi sonuçlarına göre, işveren markası boyutu için $p < 0,05$ olduğu için, çalışanların tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışmasıyla işveren markası algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu sonuca göre H2 hipotezi kabul edilir.

4.4.3. Yaşa Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların işveren markası seviyesini etkileyen faktörlerin yaşa göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 6'da özetlenmiştir. Yaş değişkeni; "28 yaş ve altı" ve "29 yaş üstü" olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo 6. İşveren Markasının Yaşa Göre T Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	P anlamlılık değeri
İşveren Markası	28 yaş ve altı	286	3,412	0,622	2,098	0,029
	29 yaş üstü	188	4,224	0,519		

Tablo 6'dan görüleceği üzere; çalışanların yaşlarına göre yapılan t testi sonuçlarına göre, işveren markası faktörü için $p < 0,05$ olduğu için, çalışanların farklı yaş gruplarında olması ile işveren markası seviyesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre H3 hipotezi kabul edilir.



4.4.4. Eğitim Düzeylerine Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların işveren markası seviyesinin eğitim düzeylerine göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 7’de özetlenmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni; lise, lisans ve yüksek lisans olmak üzere üç kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo 7. İşveren Markasının Eğitim Düzeylerine Göre Anova Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	P anlamlılık değeri
İşveren Markası	Lise	171	3,38	0,212	0,789	0,043
	Lisans	272	4,01	0,713		
	Yüksek Lisans	31	3,21	0,651		

Tablo 7’den görüleceği üzere; çalışanların eğitim düzeylerine göre yapılan Tek Yönlü Anova testi sonuçlarına göre, işveren markası seviyesi $p < 0,05$ olduğu için, işveren markası çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği yorumu yapılabilir. Bu sonuç üzerinden H4 hipotezi kabul edilir.

4.4.5. Kıdeme Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların işveren markası seviyesini etkileyen faktörlerin kıdeme göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 8’te özetlenmiştir. Kıdem değişkeni; “0-3 yıl ” ve “4 yıl üstü” olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo 8. İşveren Markasının Kıdeme Göre T Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	P anlamlılık değeri
İşveren Markası	0-3 yıl	317	3,53	0,871	4,718	0,037
	4 yıl ve üstü	157	4,15	0,561		

Çalışanların kıdemlerine göre yapılan t testi sonuçlarına göre, işveren markası faktörü için $p < 0,05$ olduğundan, çalışanların farklı kıdem gruplarında olması ile işveren markası seviyesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu sonuca göre H5 hipotezi kabul edilir.

5. DEĞERLENDİRME, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma, işveren markası boyutu ve bu boyutun demografik özelliklerle olan ilişkilerinden türetilen bir model sunarak, özellikle telekomünikasyon alanında insan kaynakları literatürüne katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmada önerilen hipotezleri test etmek amacıyla SPSS programı kullanılarak açımlayıcı faktör analiz testinde son hale getirilen ölçek yapısı, bağımsız örneklem t ve tek yönlü Anova testleriyle analiz edilmiştir. Bağımsız örneklem t testi, modeldeki iki boyutlu demografik değişkenlerde (cinsiyet, çalışma şekli, yaş ve kıdem) kullanılırken, tek yönlü Anova testi ise; modelde ikiden fazla boyuta sahip demografik değişkenlerin (eğitim düzeyi) analizinde kullanılmıştır.

Literatürde cinsiyet değişkenine göre işveren markası düzeyi incelendiğinde çalışmada iki değişken arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Yoonkyung, 2012). Bu alandaki başka bir



çalışmada Sağır (2016), “İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat- Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama” adlı araştırmasında hedef kitle olarak turizm öğrencilerinden yararlanmıştır. Araştırma sonucunda turizm öğrencilerinin işveren markası algılarının kadın-erkek olma durumlarına göre değiştiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan “Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği” isimli ve Gözen (2016) tarafından icra edilen araştırmada, kadınların erkeklere göre işveren markası boyutunu daha fazla önemsendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın birinci hipotezi olan “İşveren marka algısı çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” İfadesi, yapılan analizler sonucu ret edilmiştir. Telekomünikasyon sektöründe çalışanların hedef kitle olarak konumlandırıldığı bu araştırmanın sonucuna göre, işveren markası algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuç literatürdeki benzer alanda yapılan çalışma bulgularından ayrılmıştır.

Çalışma şekli ve işveren markası algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, Conway ve Briner (2002) yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlarla kıyaslandığında, daha düşük işveren markası algısına sahip olduklarını belirlemişlerdir. Bu sonucun en önemli sebebini ise; yarı zamanlı çalışanların çalıştıkları kuruma daha az entegre olmalarıyla açıklamışlardır. Bununla birlikte tam zamanlı çalışanlar ücret, yan haklar, çalışma koşulları gibi parametrelerde, yarı zamanlı çalışanlarla karşılaştırıldığında, daha çok memnuniyet göstermektedirler. Bu durumun gerekçesi ise; yarı zamanlı çalışanların işyerleriyle daha az temas kurmaları ve süreç farkındalıklarının düşük olmasıdır (Tang vd., 2002; Thorsteinson, 2003). Bu araştırmada, çalışanların işveren markası algısının çalışma şekline göre değiştiği tespit edilmiştir. Tam zamanlı çalışanların işveren markası algısı (3,88) ortalamaya sahipken, yarı zamanlı çalışanların işveren markası algısı (3,25) ortalama olarak gerçekleşmiştir. Buradan hareketle, tam zamanlı çalışanların işveren markası algılarının yarı zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuç literatürdeki benzer çalışma çıktılarıyla uyumluluk göstermektedir.

Çalışanların yaşlarına göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, işveren markasının çalışanların yaşları arttıkça anlamlı bir biçimde yükseldiği görülmektedir. Çalışma sonuçlarına göre “28 yaş ve altı” çalışanlardaki işveren markasının seviyesi (3,41), “29 yaş üstü” işveren markası seviyesine (4,22) göre daha düşüktür. Bu sonuçlar, literatürde yapılan çalışmalarla uyumluluk göstermektedir (Ardınç ve Gündoğmuş, 2016).

İşveren markasının eğitim düzeyine göre değişip değişmediği konusu incelendiğinde araştırma sonuçlarına göre; çalışanların eğitim düzeyine göre farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Daha spesifik olarak; lisans eğitim düzeyine sahip çalışanların işveren markası algısı (4,01), lise mezunu çalışanların işveren markası algısından (3,38) büyüktür. Buna karşı lisans mezunu çalışanlardan yüksek lisans mezunu çalışanlara geçildiğinde işveren markası algısının (3,21) anlamlı biçimde düştüğü görülmektedir. Bu sonuçlara göre; en düşük işveren markası algısı yüksek lisans mezunu çalışanlarda gözlemlenirken, en yüksek işveren markası algısı lisans mezunu çalışanlarda tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, eğitim düzeyi arttıkça işveren markası artıyor yaklaşımını genel manada doğrulamamaktadır. Lise-Lisans mezunu geçişinde bu artış olurken, Lisans-Yüksek Lisans mezunu geçişinde düşüş gerçekleşmiştir. “İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği” isimli araştırmada Narcıkara vd. (2016), bir bankanın işveren markası algı seviyesini ölçmeyi ve eğitim düzeyini bu algı üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemişlerdir. İnceleme sonuçları; işveren marka algısının çalışanların eğitim düzeylerine göre değiştiği yargısını destekler niteliktedir. Dolayısıyla literatürde çalışanların eğitim düzeyleriyle işveren markası algıları ilişkisi bağlamında yapılan çalışmaların bulgularıyla, bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bulguların tutarlılığından söz edilebilir.



Çalışanların kıdeminin işveren markası algılarını etkileyip etkilemediğiyle ilgili literatür incelendiğinde, çalışanların deneyimleri yani kıdemleriyle işveren markası boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ito vd., 2013). Benzer bir sonuç Bal vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada da bulunmuştur. Bu araştırmaya göre kıdemi yüksek olan çalışanların işveren markası algıları, kıdemi düşük olanlara nazaran daha fazla gerçekleşmiştir. Bu durumun gerekçesi olarak ise; kıdemi düşük olan çalışanların kurumu tanımakta süreç, kültür, norm, değer boyutları bağlamında gelişim alanlarının olduğu ve çalıştıkları işletmeyi çok iyi tanımadıkları öne sürülmüştür. Bu durum ise; kurumla çalışanların entegrasyonuna negatif yönde etki etmekte ve zincirleme etki olarak da; işyerine adapte olamayan çalışanların işveren marka algıları, kıdemi yüksek çalışanlarla kıyaslandığında, kıdemi düşük çalışanlarda ciddi manada düşük çıkmaktadır. Tüm bu sonuçlar araştırma sonucuyla da tutarlılık göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre “4 yıl ve üstü” deneyime sahip çalışanlarının işveren markası seviyesi (4,15), “0-3 yıl” deneyime sahip çalışanların işveren markası seviyesine (3,53) göre daha yüksektir.

Bir çalışanın işveren markası algısının cinsiyet, çalışma şekli, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin işletme karar vericileri tarafından bilinmesi, çalışan deneyimi yönetimi döngü süreci anlamında son derece önemlidir. İşveren markasıyla çalışan demografikleri arasındaki ilişkileri bilmek, aynı zamanda işveren markasını yükseltme amaçlı hayata geçirilecek aksiyonları da yol gösterecektir. Bu çalışma sonuçlarına göre; cinsiyet değişkeniyle işveren markası arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçtan hareketle, işveren markası seviyesinin korunması ya da yükseltilmesine yönelik kurum tarafından atılacak adımların, erkek ve kadın çalışanlar bazında farklılaştırılmasına gerek bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle, işveren markası iyileştirme aksiyonları erkek ve kadın ayrımı yapılmaksızın jenerik bir yaklaşımla yapılandırılarak hayata geçirilebilir.

Araştırmada çalışanların işveren markası algılarıyla çalışma şekli, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem demografikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Daha spesifik olarak, demografik değişkenler değiştikçe çalışanların işveren markası sonuçları da anlamlı biçimde değişmektedir. Örneğin, çalışma şekli dikkate alındığında, tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara kıyasla, daha yüksek işveren markası algısı taşıdıkları ortaya çıkmıştır. Benzer yorumlamalar diğer demografik değişkenler ve işveren markası algısı arasında yapılabilir. Demografik değişkenler arasında işveren markasının değişmesi, işletme karar vericilerine alacakları önlem ya da aksiyonlarla ilgili önemli bir mesaj vermektedir. Örneğin, çalışanların yaşı arttıkça işveren markası algısının da değiştiği sonucundan hareketle işletme yöneticileri farklı yaş gruplarına farklı işveren markası yönetim programları uygulayabilirler. Uygulanacak iyileştirme programı, değişik yaş gruplarına göre terzi usulü farklılaştırılabilir. Bu yaklaşım, işyeri kaynaklarının (efor, bütçe, insan vs.) etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayarak, odak bazlı aksiyon prensibi sonucunda daha verimli ve istenilir sonuçların elde edilmesini kolaylaştıracaktır.

Çalışma, geleceğe yönelik araştırmalar ve karar vericiler açısından bir takım önerileri de beraberinde getirmektedir. Çalışmada gerçekleştirilen ve çalışanların demografik özelliklerine göre işveren markasını algılama farklılıkları, yapılacak yeni çalışmalarda sonuçlarla karşılaştırılabilir. Diğer taraftan bu çalışma, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından kendi kurumlarında oluşan işveren markası hakkında bilgi edinmeleri açısından son derece kıymetlidir. Araştırma, işletme yöneticilerine ve karar vericilerine kendi kurumlarında çalışan farklı demografik özelliklere sahip çalışanların işveren markası algılarını geliştirmede neler yapabileceklerine dair rehber niteliğindedir. Yöneticiler örgütlerinde çalışanların işveren markası algılarını artırmak amacıyla; demografik özelliklerini de dikkate alarak aksiyon, yol haritası ve iş planı tasarlayabilirler.



REFERENCES

- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-205.
- Ardınc, K. ve Gündoğmuş, E. (2016). Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi. *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 1-14.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bal, P. M., Lange, A. H., Zacher, H. ve Heijden, B. (2013). A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 279-292
- 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.
- Bosmans, K., Hardonk, S., De Cuyper, N. Ve Vanroeken, C. (2016). Exploring the relation between precarious employment and mental well-being: a qualitative study among temporary agency workers. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 23(2), 249-264.
- Chhabra, N. L. ve Sharma, S. (2011). Employer Branding: Strategy for Improving Employer Attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 4860.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279-301.
- Dönmez, H. (2016). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanlarının İşyerinde Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gözen, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 70-80.
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M. Ve 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.
- Joung, H. W., Choi, E. K. ve Taylor, J. J. (2018). Investigating differences in job-related attitudes between full-time and part-time employees in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 817-835.
- Narcıkara, E., Gürol Y., Üzmez, A. (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği. *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, IJRBS, 5(2).
- Öksüz, B. (2012). İşveren Marka Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 14-31.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi*, 12(3), 31-52.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaşması,” *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif*



Ersoy Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14), 415-439.

- Tang, T. L., Kim, J. K. ve Tang, T. L. (2002). Endorsement of the money ethic, income, and life satisfaction: a comparison of full-time employees, part-time employees, and non-employed university students. *Journal of Managerial Psychology*, 17(69), 442-467.
- Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: a meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 151-177.
- Turan, A., ve Çelikyay, H. H. , (2020). Türkiye'de KOVİD-19 ile Mücadele: Politikalar ve Aktörler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3, 1-25.
- Yoonkung, H. K. (2012). Evaluation of Employer Branding on Hospitality and Tourism Management Student's Perceptions of Future Employers. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of Purdue University, Indiana, U.S.A.