



T.C.  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ BAŞVURU SÜREÇLERİNDE İŞVEREN MARKASININ Y VE  
Z KUŞAKLARI ÜZERİNDEKİ ROLÜ

MUHAMMET ALİ HAZAR  
Y2160150  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN  
Doç. Dr. PELİN VARDARLIER

İSTANBUL-2020

**T.C.**  
**İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞ BAŞVURU SÜREÇLERİNDE İŞVEREN MARKASININ Y VE Z**  
**KUŞAKLARI ÜZERİNDEKİ ROLÜ**

**MUHAMMET ALİ HAZAR**  
**Y2160150**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. PELİN VARDARLIER**

**İSTANBUL-2020**

## ÖNSÖZ

Bu çalışma iş hayatında şirketlerin ve çalışanlar arasında kurulan algı ve bağlarının incelenmesi üzerine çalışılmıştır. Şirketlerin ve iş hayatındaki insanların istek ve beklentileri sürekli gelişmekte ve güncel tartışma konular arasına girmektedir. İşveren markasının çalışanları nasıl etkilediği ve çalışanların isteklerinin şirketleri nasıl şekillendirdiği önemlidir. Şirketlerin işveren markalarını güçlendirmeleri adına bu çalışma gerçekleştirilmiş ve özel bir şirkete yapılan başvurular detaylı olarak incelenmiştir. Z kuşağının iş hayatına yeni dahil olması sebebiyle literatürde çok fazla veri bulunmamaktadır. Ayrıca araştırma sürecinde araştırma çerçevesinin oluşturulması ve kurallara uygun şekilde gerçekleştirilmesi için desteklerini esirgemeyen kıymetli Doç.Dr. Pelin Vardarlıer'e ve değerli hocam Belma Uysal'a da teşekkür ederim.

## ÖZET

### İŞ BAŞVURU SÜREÇLERİNDE İŞVEREN MARKASININ Y VE Z KUŞAKLARI ÜZERİNDEKİ ROLÜ

İşletmeler günümüz şartlarında ürün, teknoloji, finansal, hizmet vb. birçok alanda kolaylıkla rekabet edebilmektedirler. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte birçok kaynağa ulaşım daha kolay hale gelmiştir. İşletmelerin asıl ulaşmakta zorluk çektiği en önemli konu insan kaynağı olmaktadır. İşletmeler yetenekli çalışanları kendilerine çekme ve bu yetenekler ile uzun süre birlikte çalışabilmeyi istemektedirler. İş bu noktada işveren markası kavramı önem kazanmaktadır. Yeni nesil çalışanlar, mevcut çalıştıkları veya çalışmak istedikleri işletmelerin sadece ücret politikalarına değil, iş-yaşam dengesi içerisinde nasıl imkanlar sunduklarını da incelemektedirler. Özellikle kuşaklar arasında beklentiler farklılaşmaktadır. Bu noktada kuşakların çalışacakları işletmeyi seçerken veya iş başvurusunda bulunurken işveren markası konusuna önem verdiği görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı iş başvurularında işveren markasının rolünü değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında İnsan Kaynakları Danışmanlık firması aracılığıyla telekomünikasyon sektöründe bir işletmenin iş başvuru sürecinde ilanları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu süreci yöneten İnsan Kaynakları Danışmanlık şirketi bünyesinde farklı pozisyonlarda çalışan uzmanlar ile belirlenen sorular üzerinden derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler ile ilgili sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir. Bir işletmeye yapılan başvuruların detaylı incelenmesi ve kuşakların tercihleri araştırma kısmında ortaya çıkan veriler ile sonuç kısmında tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, Kuşaklar, Başvuru Süreci, İş İlanları, İnsan Kaynakları Yönetimi.

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF THE EMPLOYER BRAND ON Y AND Z GENERATIONS IN JOB APPLICATION PROCESSES**

Businesses, products, technology, financial, service, etc. under current conditions. they can compete easily in many areas. With the development of technology, access to many resources has become easier. The most important issue that businesses have difficulty in reaching is human resources. Businesses want to attract talented employees and to be able to work together with these talents for a long time. At this point, the concept of employer brand becomes important. New generation employees examine how the businesses they work or want to work offer not only wage policies, but also opportunities within the work-life balance. Expectations differ, especially between generations. At this point, it is seen that the generations give importance to the employer brand when choosing the business they will work with or when applying for a job. The aim of this study is to evaluate the role of employer brand in job applications. Within the scope of the study, the advertisements of an enterprise in the telecommunication sector during the job application process were examined in detail through the Human Resources Consultancy firm. An in-depth interview was conducted with the questions determined with the experts working in different positions within the Human Resources Consultancy company, which manages this process. Results and suggestions regarding the data obtained are included. The detailed examination of the applications made to a business and the preferences of the generations are discussed in the conclusion with the data revealed in the research section.

**Keywords:** Employer Brand, Generations, Application Process, Job Postings, Human Resources Management.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
1. İŞVEREN MARKASI.....	2
1.1 İşveren Markası Kavramı.....	2
1.3 İşveren Markasının Özellikleri.....	5
1.4 İşveren Markasının Faydaları.....	6
1.5 İşveren Markasının Bileşenleri.....	8
1.6 İşveren Markası İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	12
İKİNCİ BÖLÜM.....	18
2. KUŞAK KAVRAMI.....	18
2.1 Bebek Patlaması Kuşağı (1945 – 1965).....	19
2.2 X Kuşağı (1965-1979).....	20
2.3 Y Kuşağı (1980 -1995).....	20
2.4 Z Kuşağı.....	21
2.5 İşletme içinde Farklı Kuşakların Bir Arada Bulunması.....	23
2. 6 Kuşaklar İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar.....	23
2. 7 Kuşaklar ve İşveren Markası Arasındaki İlişki.....	28
3.1. Araştırmanın Amacı.....	30
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	30
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	31
3.4.1 Başvuranların Sınıf Seviyelerine Göre Dağılımı.....	39
3.4.2 Başvuranların Öğrenim Türlerine (Örgün, Uzaktan vb) Dağılımı.....	40
3.4.3 Başvuranların Tam Zamanlı İş Tecrübesi Durumlarına Göre Dağılımı.....	41
3.4.4 Başvuranların Yapıldığı Bölgelere Göre Dağılımı.....	42
3.4.5 Başvuranların Talep Ettiği Program.....	42
3.4.6 Başvuranların Temel Alanlara Göre Dağılımı.....	43
3.4.7 Başvuranların Uyruklarına Göre Dağılımı.....	45

3.4.8	Başvuranların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	45
3.4.9	Başvuranların Yüksek Lisans Okudukları/Mezun Oldukları Üniversitelere Göre Dağılımı.....	46
3.4.10	Temel Alanların Kapsadığı Alt Bölümler .....	48
3.4.11	İktisadi ve İdari Bilimler Alanların Kapsadığı Alt Bölümler .....	49
3.4.13	“Diğer” Temel Alanının Alt Bölümlere Göre İncelenmesi.....	50
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME .....		58
KAYNAKÇA.....		60
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....		65



## **TABLO LİSTESİ**

Tablo 1 İşveren Markası Modeli .....	10
Tablo 2 İşveren Markası ile İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	12
Tablo 3 Kuşaklar İle İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	23
Tablo 4 Başvuranların Yüksek Lisans Bölümlerine Göre Dağılımı.....	46





## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 İşveren Markası "Tekerek" Modeli .....	9
Şekil 2 İşveren Markası Modeli .....	11
Şekil 3 Başvuranların Sınıf Seviyelerine ve Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı	40
Şekil 4 Başvuranların Öğrenim Türlerine Göre Dağılımı .....	41
Şekil 5 Başvuranların Tam Zamanlı İş Tecrübesi Durumlarına Göre Dağılımı .....	41
Şekil 6 Başvuranların Yaşadıkları Bölgelere Göre Dağılımı.....	42
Şekil 7 Başvuranların Talep Ettiği Programa Göre Dağılım .....	42
Şekil 8 Başvuranların Temel Alanlara Göre Dağılımı .....	44
Şekil 9 Başvuranların Uyruklarına Göre Dağılımı.....	45
Şekil 10 Başvuranların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	46
Şekil 11 Temel Alanların Kapsadığı Alt Bölümler.....	48
Şekil 12 İktisadi ve İdari Bilimler Temel Alanının Kapsadığı Alt Bölümler.....	49
Şekil 13 Diğer Alanının Kapsadığı Alt Bölümler .....	50
Şekil 14 Dil ve Edebiyat Bölümlerinin Tercihleri .....	51
Şekil 15 Dil ve Edebiyat Bölümlerinin Ağırlıklı Tercihleri .....	52
Şekil 16 Halkla İlişkileri Reklamcılık, Pazarlama Bölümlerinin Tercihleri.....	53
Şekil 17 Halkla İlişkileri Reklamcılık, Pazarlama Bölümlerinin Ağırlıklı Tercihleri	53
Şekil 18 İletişim, Radyo, TV, Medya Bölümlerinin Tercihleri .....	54
Şekil 19 İletişim, Radyo, TV, Medya Bölümlerinin Ağırlıklı Tercihleri.....	55
Şekil 20 Mimarlık, İç Mimarlık, Şehir ve Bölge Planlama Bölümlerinin Tercihleri.	55
Şekil 21 Mimarlık, İç Mimarlık, Şehir ve Bölge Planlama Bölümlerinin Ağırlıklı Tercihleri.....	56
Şekil 22 Hukuk Bölümünün Tercihleri .....	57
Şekil 23 Hukuk Bölümünün Ağırlıklı Tercihleri .....	57

## GİRİŞ

İşletmelerin müşteriye sundukları hizmet, pazarlama ve satış unsurları, rekabet ortamında diğer rakip şirketlerden ayıran en temel özelliklerdir. Son dönemlerde işletmelerin ayırt edici özelliklerinden biri olarak işveren markası kavramı karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler mevcut çalışanları elinde tutma ve yetenekleri çekmek adına işveren markaları üzerine ciddi çalışmalar yapmaktadırlar. İşletmeler fark yaratmak, mevcut çalışanların bağlılığını arttırmak, diğerlerinden ayrılmak, potansiyel adayları cezbetmek, işletmeye güç katacak yetenekleri çekmek, elde tutmak için işveren markasına önem vermekte ve bu yönde stratejiler geliştirmektedirler.

İşveren markası ve yetenek yönetimi ikilisi günümüz rekabet ortamında en değerli varlığın insan kaynağı olduğunu açıkça ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler, üst yönetimden alt kademe çalışana kadar değer katan çalışanları elde tutmaya odaklanmaktadır. Birbirini destekleyen, tamamlayan ve devamı olan bu iki yaklaşım işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü artıran stratejik yaklaşımları içinde barındırmaktadır. Rekabet edebilmenin şartı yeteneklerle en iyi işveren markası algısı yaratan işletmeler arasında geçmektedir.

Literatür taraması ile iş başvuru süreçlerinde işveren markasının y ve z kuşakları üzerindeki algısı başlığı altında yürütülen çalışmada ilk bölümde işveren markasının ne anlama geldiği nasıl oluştuğu özellikleri ve işe alım süreçlerine etkileri incelenmiştir.

İkinci bölümde kuşaklar tanıtılmış olup, akademi ve örgüt yapılarında kuşakların nasıl davranışlar sergiledikleri incelenmiştir. Kuşaklar arasındaki farklar, beklentiler ve iş yapış şekilleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise özel bir şirkete yapılan başvurular ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Başvuranların okudukları veya mezun oldukları bölümleri başvurdukları alanlar, yaş kırımlarına başvuru detaylarına ve araştırmanın verilerinin değerlendirmesine yer verilmiştir. Araştırma kısmında ortaya çıkan veriler ise sonuç kısmında tartışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İŞVEREN MARKASI

İşletmelerin amaçları karlılık ve sürekliliktir. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, markalarını güçlü tutmak, rakip firmalardan farklılaşmak, müşteri memnuniyeti ve sadakatini en üst düzeyde tutmayı hedeflemektedir. Günümüz şartlarında artık kopyalanamayan tek şey insan kaynağı haline gelmiştir. Finansal gücü olan patronlar bir firmanın teknolojisi, üretim teknikleri, yöntemleri, iş modelleri vb. her şeyi kopyalayabilmektedirler. İşletmeleri ise farklı kılan en önemli unsur “insan” faktörü olarak görülmektedir.

İşletmelerin çalışanları elde tutmalarına ve potansiyel adayları çekmeye yönelik çalışmalarında yer alan önemli gelişmelerden biri “işveren markası” olmaktadır. İşveren markası, Simon Barrow ile literatüre girmiş bir kavramdır. Barrow göre, işveren markası kavramını; işveren tarafından sunulan ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel yararların toplamı olarak ifade etmektedir(Mosley ve Barrow 2007 ss.150-151).

İşletmelerin son dönemlerde en fazla odaklandığı ve üzerinde yeni yaklaşımlar gerçekleştirdiği en önemli konulardan biride insan kaynaklarının yönetimidir. Stratejik insan kaynaklarının bir boyutu da yetenek yönetimi ve işveren markası olarak görülmektedir. Bu iki kavram artık işletmelerde birlikte anılmaya başlanmıştır. Yetenekli personel bulma, çekme ve elde tutma için işletmeler büyük mücadeleler vermektedir. İşletmeler bu mücadeleleri de işveren markası kavramıyla desteklemektedir. İşletmelerin insan kaynakları alanında başarılı olabilmeleri için ciddi bir markalaşma sürecine girmeleri gerekmektedir.

#### 1.1 İşveren Markası Kavramı

İşveren markası kavramı ile ilgili literatürde yapılmış olan tanımlara baktığımızda; Ambler &Barrow (1996) işveren markasını “*bir işletmede, personele sunulan ve mevcut ve potansiyel personel adaylarının zihinlerinde işletmeyi benzersiz*

*bir firma olduğu fikrini uyandıran ve imajını oluşturan, bu insan kaynağını işletmede kalmayı ve bu işletmede çalışmaya özendirilen imkan ve faktörlerin bütünüdür” şeklinde ifade etmektedir (Kahveci, 2018, s.23). İnsan faktörünün şirketteki yerinin anlatmaktadır.*

Başka bir tanımda ise, Ören & Yüksel (2012)’e göre, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, şirket bünyesindeki çalışanların da şirkete olan bağlılığını arttırma ve elde tutmak için yapılan çalışmalardır. Hendricks (2016, s.28) ise, işveren markası’nı *“bir işletmede çalışanların ilgisini çekmek, onları kurum bağlılığını arttırmak, motive etmek ve bu sayede rakiplerden farklılaşmak amacıyla çalışmak için arzu edilen bir yer olduğu algısı oluşturma sürecidir.”* olarak tanımlamaktadır.

Köse ve Yegel Çakır (2019) işveren markası kavramının ortaya çıkmasında şirketler arasında en iyi çalışanları bulmak ve elinde tutmak maksadıyla ilk 1990’lı yıllarda tartışılan “Yetenek Savaşları” döneminde ortaya çıktığını öne sürmektedir. Yoonkyung’a (2012) göre “Yetenek Savaşları’nda işletmeler en iyi yetenekleri şirketlerine kazandırmak için çaba sarf etmekte ve şirketlerinin alanlarında çalışılmak istenilen şirket imajını oluşturmaktadır.

Barrow ve Mosley (2007)’e göre “İşveren Markası” işletme tarafından çalışanlara arz edilen bağlılık, sürekli gelişim ve ekonomik faydalar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kısaca işveren markası “Bir işletmenin kurumsal markasının, o işletmenin personeli üzerinde oluşturduğu imaj, algı ve etkilerin tümüdür” (Vardarlıer ve Taşçı, 2017, s.873).

İşveren markası, mevcut çalışanlar ve şirkete kazandırılacak çalışanlar için çekici kılma, bağlılığı arttırma ve sürekli hale getirmektedir. Başka bir deyişle bir işletmede markanın insan kaynakları yönetiminde uygulanması işveren markası olarak tanımlanabilmekte, işveren markası insan kaynakları yönetiminin önemli bir alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Öster ve Jonze, 2013, s.2).

## **1.2 İşveren Markasının Önemi**

Son yıllarda, etkisini sürekli arttıran globalleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmelerin işveren markasına verilen değeri ön plana çıkardıkları görülmektedir. Bu konuda insan kaynakları departmanına

düŖen sorumluluklarda artmıŖtır. İŖveren markası, insan kaynakları departmanlarınca yürütölmektedir. Ancak yürütölecek alıŖmalar tüm departmanları ilgilendirecek alıŖmalar olduğu için tüm departmanların birlikte hareket etmesi gerekir. Tüm Ŗirket departmanları destek vermeli ve başarılı olmak için insan kaynaklarını bu konuda desteklemelidirler. Sadece alıŖanların değil üst yönetiminde bu konuda üzerine düŖen sorumlulukları bulunmaktadır. GerekleŖtirilecek alıŖmalar yönetim tarafından desteklenmediği sürece başarılı olunması zordur. Yönetim markalaŖma sürecini benimsemeli ve iŖveren markasının katkılarını iyi anlamalıdır. Ŗirketi Ŗirket yapan aslında alıŖanlardır. alıŖanları müşteri olarak değil, Ŗirketin sahipleri olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu Ŗekilde iŖverenler alıŖanlarının Ŗirketi sahiplenmesini sađlamıŖ olmaktadır. alıŖan mutluluğu Ŗirket başarısı ile doğru orantılıdır.

İŖveren markasını oluŖturmak için öncelikle bir strateji belirlemek gerekmektedir. Ŗirketin vizyonunun, misyonun ve temel değerlerinin doğru bir Ŗekilde belirlenmelidir. Ardından Ŗirketin kùltürü ve yetkinlikleri belirlenmelidir. Ŗirket karar alırken mevcut alıŖanlarını iyi tanımalıdır. alıŖanların mevcut yetkinlikleri iŖi sonuca ulaŖtırmaktadır. Hedeflerin gerekleŖmesi Ŗirketin elinde bulundurduğu insan kaynaklarına bağlıdır. İnsan kaynakları departmanının da alıŖanlarını hedeflerle yönetimi benimsetmesi ve bu doğrultuda eğitmesi gerekmektedir. Bunun için alıŖanları doğru bir Ŗekilde değerlendirmesi ve onları geliŖtirmesi gerekmektedir. İŖletmelerde değerlendirme merkezleri kurulması bu alanda yapılan alıŖmalar içerisinde yer almaktadır.

İŖveren markası alıŖanları cezbeden hedefler içermelidir. Bununla beraber mevcut alıŖanlar veya potansiyel alıŖanlar hedefi benimsemelidir. Örneğin, “Gelecek 4 yılda hedefimiz, üretim sektöründe Türkiye’de önde gelen ilk 3 Ŗirketten 1’i olmak” gibi hedefleri benimsemeleri gerekir. Bu doğrultuda tüm alıŖanlara ve iŖveren markası olarak Ŗirkete bütün anlamıyla bakmak gerekir. İŖverenlerin yaptıkları yanlışlardan biri satış ekiplerini daha çok önemsemeleridir. Bunun nedeni satış departmanının direk iŖletmeye doğrudan kar sağlamasıdır. Ancak iŖletmenin diğer departmanlarında alıŖanlarda iŖletmeye dolaylı yoldan katkı sağlamaktadır. Bu nedenle iŖletmeler alıŖanlarını bir bütün olarak görmeli, iŖ süreçlerinde ve Ŗirket içerisinde yaŖadıkları problemlere yönelik sorunları çözecek öneriler geliŖtirmelidir.

İnsanların çalıştıkları şirketten son derece yalın ama bir o kadar da gerçekleştirilmesi zor beklentileri vardır. İşveren markası kavramının önemini daha iyi anlamak için çalışanın beklentilerini bilmek gerekir. Her çalışan, kendini değerli görmek, başarının içerisinde yer almak, kendini sürekli geliştirmek, yürütmekte olduğu işte gelecek görmek, zamanının büyük kısmını geçirdiği iş yerinde anlam bulmak ister. Bu konularda çalışan kendini değerli hissettiği ölçüde o işletmede mutlu olmakta, işini sahiplenmekte ve iş performanslarına yansıtılmaktadırlar.

### 1.3 İşveren Markasının Özellikleri

İşveren markası mevcut çalışanların ve potansiyel çalışanlara yönelik bir pazarlama çalışmasıdır. İşveren markası oluşmuş ve iyi düzeyde olan şirketler istedikleri yetenekteki çalışanlara daha rahat ulaşabilmekte ve şirketlerine kazandırabilmektedir. Çalışanlar yer seçimi yaparken şirketleri araştırmakta şirketlerden çalışan memnuniyeti vb. birçok konu hakkında veri istemektedirler. İşveren markasının başta gelen özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Demir, 2014, s.17-18).

- Çalışanların kültür ve değerlerini baz almaktadır,
- Şirket içerisinde çalışanlara sunulacak tüm imkanlar şeffaf bir biçimde herkesin anlayacağı ve takip edebileceği hale getirilir,
- Şirket ve çalışanlar arasında açık iletişim oluşturulur,
- Üst yönetim tarafından oluşturulan strateji çalışanlara benimsetilir ve çalışanlarda aidiyet duygusunun artırılması sağlanır,
- Kalıcı yapıda ve bağımlılık yapıcıdır, kolay kolay değiştirilemez,
- İşletme markasının rakiplere göre güçlü konumda olması şirketin sürdürülebilir başarısını sağlar şeklindedir.

Babcanova, Babcan, & Odlerova (2010, s.56)'a göre işveren markasının özellikleri aşağıdaki gibidir;

- İnsan kaynakları ve pazarlama departmanlarınca beraber geliştirilmiştir.
- Amaç mevcut çalışanlar ve yeni potansiyel çalışanlardır. Bilgi, beceri ve tutum açısından başarılı personellerin işletmeye olan bakış açısını

değiştirmektedir. Bu güçlü marka algısı sayesinde cazibe yüksek ve şirket başarısı yüksek hale gelmektedir.

- İşe alımda pazarlamayı ve çalışan bağlılığını içermektedir.
- şirket bünyesine kazandırılacak yetenekli kişilerin sadece şirkete kazandırılması değil aynı zaman da gelecek dönemlerde gelişimlerine yatırım yapmayı hedeflemektedir.
- Marka algısı şirket sınırları içerisinde değil aynı zamanda çalışanların özel yaşamlarından da hayatlarına dokunmayı içermektedir.
- Amaç mevcut çalışanların ve gelecek çalışanları en üst düzeyde değerlendirmek ve şirkete katma değer katmalarını sağlamaktır.

#### **1.4 İşveren Markasının Faydaları**

Yapılan araştırmalar ve değerlendirmeler işveren markasının güçlü olması şirketin başarılı olması ile doğru orantılı olduğunu göstermiştir. Markanın güçlü olması, başarılı bir işe alım süreci, uzun süreli çalışan deneyimi ve şirkete olan aidiyet duygusuna bağlıdır (Barrow ve Mosley 2006: s.69). Kahveci (2018, s.19-21)'ye göre çalışma kültürünün yüksek olduğu şirketlerde yeni işe başlayan yetenekli çalışanların hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını ve başarıya ulaşma noktasında büyük faydaların olduğunu belirtmiştir. Ambler & Barrow (1996, s.187)'ye göre işveren markasının çalışanlara olan faydaları işlevsel, ekonomik ve psikolojik olarak üç başlıkta incelenebilir (Hillebrandt & Ivens, 2019; Demir M, 2014, s.31; Turgut, 2011, s.155; Buğdaycıoğlu, 2014, s.31; Davies, 2008). Aşağıda sırasıyla bu başlıklar sıralanmıştır.

İşlevsel Faydalar:

- İşe alım proseslerinde rakip şirketlerden ayırıcı özellikler barındırır.
- şirketin sağladığı imkanlar sayesinde çalışanlar gelişim alanlarını geliştirmek için fırsatlar bulur ve değerlendirir. Güçlü ve gelişim alanlarına yaptıkları yatırım hem kendilerine hem de şirkete fayda sağlar.
- şirket bünyesinde duyulan güven duygusu çalışan personellerin iş yapış şekillerini olumlu etkiler.

- Marka farklılaşma için sürekli güncel trendleri takip eder ve güncel imkanları çalışanların hizmetine sunar.
- Şeffaf olan performans yönetim sistemleri ile çalışanlar düzenli aralıklarla geribildirim alırlar.
- İşe alım süreçlerinde kısa süre içerisinde pozisyonlar yetenekli personel ile kapatılır.
- Uzun süreli çalışanlar sayesinde şirketin hafızası oluşur ve tecrübeli çalışanlar bilgi ve birikimlerini çevreleri ile paylaşır.

#### Ekonomik Faydalar:

- İşveren markasının güçlü hale getirmek çalışanlara sunulan maddi imkanların şeffaf ve rakip şirketlere göre daha yüksek olmasını sağlar.
- Çalışanlar %100 performans ve üzeri performans sergiledikleri zaman şirketin sunduğu farklı ödüllendirme yelpazesi ile maddi ve manevi kazanç elde edebilirler.
- Mevcut yetenekli personelin işten çıkma oranların düşürülmesi ile ekonomik anlamda şirket başarı elde eder.
- Şirkete bağlılığı yüksek olan çalışanlar, şirketin kendilerinden beklenen davranışlar dışında hareket ederek, fedakarlık sağlayarak şirkete olumlu katkılarda bulunurlar.

#### Psikolojik Faydalar:

- Şirket ve çalışanlar arasında bağlılığın gelişmesi sağlanır. Aidiyet duygusu gelişen çalışanlar bulunduğu iş ortamını daha fazla sahiplenir.
- Şirketin stratejileri doğrultusunda elde edilen başarılar çalışanların psikolojilerini olumlu etkiler.
- Çalışanlar uzun vadeli bir iş planlaması yapacakları için karamsarlık ve belirsizlik duygularından soyutlanır ve iş yapış şekillerinde daha güvenle hareket eder.
- Şirketin marka algısı toplum nezdinde saygı kazanmalarını sağlar.



- Çalışan memnuniyeti yüksek çalışanların işletme içinde bilgi paylaşımları, tecrübelerini diğer çalışma arkadaşlarına aktarmaları daha sağlıklı bir iletişim gerçekleşir.

İşletmelerde işveren markası çalışmalarının doğrudan ve dolaylı önemli katkıları bulunmaktadır. Mosley & Schmidt (2017, s.9)'e göre ise işveren markasının işletmeye sağlamış olduğu avantajlar ise şu şekilde özetlenebilir.

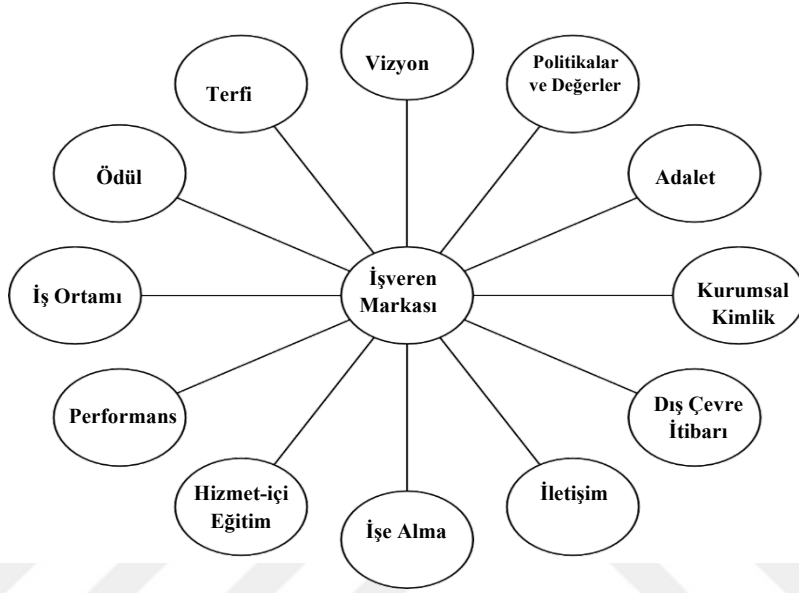
- İşe Alım: İşveren markası güçlü olan şirketler işe alım pazarlaması açısından avantajlı konumdadırlar. İstedikleri yeteneklere daha hızlı bir şekilde bulur ve istihdam edebilmektedirler.
- Katılımcılık: Çalışanlar aidiyet duydukları şirketinin başarılı olabilmesi için yüksek performans göstermek isterler. Şirket hedefleri doğrultusunda katkı sağlar ve sağlıklı iletişim kanalları ile çalışma kültürünü de desteklerler.
- Elde tutma: Memnun çalışanlar şirketlerden ayrılma süreçlerinde daha hassas olmaktadır. Şirkete olan güven ve bağlılık şirket bünyesinde uzun yıllar çalışmalarını sağlar. Bu sebeple şirketlerde memnun oldukları çalışanları elde tutabilmekte ve rakip şirkete gitmelerini engelleyebilmektedirler.
- Rekabet avantajı: Günümüz şartlarında her şeyin kopyalanabilir olması şirketi avantajlı kılan tek unsurun insan faktörünün olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yetenekli çalışanların şirkete katkıları sayesinde şirketler rakip firmalardan her anlamda avantajlı hale gelmektedir.

## 1.5 İşveren Markasının Bileşenleri

İşveren markasının en önemli itici gücü şirketlerin liderleridir. Liderler şirkete sağladıkları stratejiler ve vizyon sayesinde şirket çalışma disiplinlerini ve iş yapış şekillerini güncellemektedir. Liderler oluşturdukları hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanların da hedefleri benimsemesini sağlamalıdır. Çalışanlarında hedefleri benimseyebilmesi için bir kültür oluşturulmalıdır. Kültürü oluşturan değerlerin ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu gösteren literatürde birçok çalışma yer almaktadır. Work Foundation ve Future Foundation'ın kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının işveren markası

üzerindeki etkilerine ilişkin yapmış olduğu ortak bir araştırmaya göre bu faaliyetlerin çalışanların %20'si üzerinde olumlu etkiye ve işverenin çekiciliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiselliğe sahip olduğu tespit edilmiştir (Barrow & Mosley, 2006, s.153). Barrow & Mosley (2005) Tekerlek Modeli'nde işveren markasının bileşenlerini açıklamıştır.

**Şekil 1 İşveren Markası "Tekerlek" Modeli**



**Kaynak:** (Barrow & Mosley,2006, s.9)

İşveren markasının bileşenlerini Şekil 1'de Tekerlek Modeli üzerinden incelediğimizde çalışanlar ile ilgili en önemli iki yönü, farklılık ve iş-yaşam dengesi olarak görülmektedir. Yapılmış olan çalışmalar farklı özelliklere sahip çalışanların ortaya çıkmasını, fayda sağlamak isteyen çalışanların çalıştıkları şirket çatısı altında gönüllülük esaslı çalışabilmesini ve kendilerini mutlu hissetmelerini sağlamaktadır. Bu hissiyatta şirkete olan bağlılığı arttırmaktadır. Yapılan faaliyetlerde gönüllü olarak çalışanlar yürütmekte oldukları işleri aslında bir iş olarak görmemektedirler. Bu sebeple özel hayatlarında zaman ayırabildiklerini ve iş ile özel yaşam arasında denge kurabildiklerini düşünmektedirler. Bunun yanı sıra iş-yaşam dengesinin başka faydaları da mevcuttur. Şirkette yoğun mesailer ve yoğun iş havasından oluşan stres dirençlerinin yükselmesi, böylece daha verimli ve huzurlu şekilde çalışmalarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

İşveren markasının bileşenlerinden adalet ve işbirliği boyutu; çalışanların adil ve objektif bir şekilde performanslarının değerlendirildiği sistemi ifade etmektedir.

Diğer önemli hususlar ise, kurumsal kimlik ve kurumsal itibar çalışmaları, iletişim, işe alma ve iş yerleştirme süreçleri, hizmet-içi eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, performans yönetimi, iş ortamının geliştirilmesi, ödül-terfi ve kariyer sisteminin kurulmasıdır.

Srinivasan (2007, s.36)'a göre ise ürün/hizmet markası ile işveren markası arasındaki benzerlikler dört farklı aşamada gösterilmiştir. Şirketlerin hem işveren hem de ürün üzerindeki etkileri birbirine benzer olgulara sahiptir. Ürün markası geliştirildiğinde müşterilerin ürünü tanınması, ürünün bilinirliği artacağı için yeni ürünlere müşteri ilgisini çekmek zayıf markalara göre kolaylaşacaktır. Benzer şekilde işveren markası güçlü işletmelerin nitelikli personele erişim, onların işe alım süreleri kısılacak, maliyetlerini düşürücü etkide bulunacaktır. İş arayan insanlar öncelikle kurumsal itibarları güçlü firmaları tercih etmektedir. Bunda sosyal imkanlarının daha iyi olduğu, ücretlerin daha yüksek olduğu, daha temiz ve nezih bir çalışma ortamı sunduğu, daha nitelikli iş arkadaşları ile çalışma ve kendini geliştirme imkanı bulabileceği varsayımı yatmaktadır. İşveren markası hem işveren hem de potansiyel çalışan lehine bir çözümü ortaya koymaktadır. Ürün markası güçlendikçe marka sadakati ve vatandaşlığı gelişirken, işveren markası güçlendikçe kurumsal vatandaşlık gelişmektedir. Aidiyet ve bağlılık duygusu sayesinde ürün markası için fiyatlar ve işveren markası için ücretler temel kriter olmaktan çıkmaktadır. Ürün ve işveren açısından rekabet farklı boyutlara taşınmış olmaktadır. Tablo 1'de "İşveren Markası Modeli" detaylandırılmıştır.

**Tablo 1 İşveren Markası Modeli**

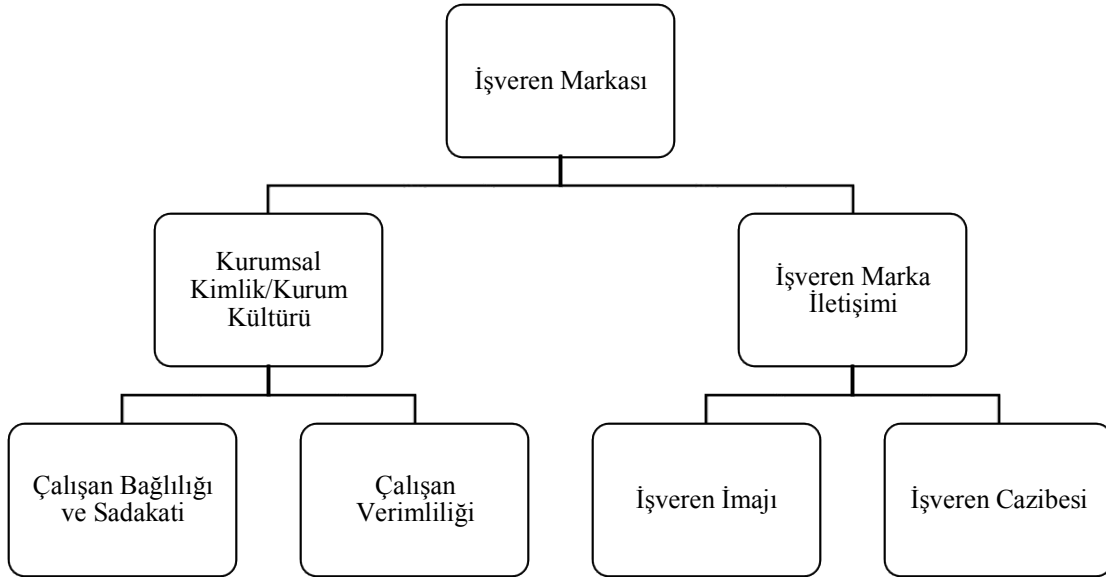
	İşveren Markası	Ürün Markası
1	Nitelikli personelin işe alımını kolaylaştırır.	Ürünlere müşteri ilgisini çekmek kolaylaşır.
2	Çalışan memnuniyeti artar, işten ayrılmalar azalır.	Müşteri bağlılığı artar.
3	Kurumsal vatandaşlık gelişir.	Marka vatandaşlığı, sadakati gelişir.
4	Ücretler personel için temel kriter olmaktan çıkar.	Fiyatın belirleyiciliği azalır.

**Kaynak:** Srinivasan (2007, s.36)

İşveren markasının geliştirilmesinde asıl amaç şirketin çalışanları ve şirkette çalışabilecekler için bir değer önerisi geliştirmektir. Değer önerisi, şirketin sahip olduğu varlıklar ile gelecekte sahip olmayı hedeflediği varlıklar ve stratejik hedefler ile çalışanların kişisel beklentileri arasında bir bağ kurmayı, onların bireysel hedefleriyle şirketin stratejik hedefleri arasında uyumun sağlanması için çaba göstermektedir (Backhaus & Tikoo, 2004).

Backhaus & Tikoo (2004, s.505)'ya göre işveren markasının dayandığı üç temel çalışma alanı kurumsal kimlik, kurum kültürü ve işveren marka iletişimi faaliyetleridir. Bu temel çalışma alanlarını konu alan işveren markası modeli Şekil 2'de gösterilmiştir. Kurumsal kimlik ve kurum kültürü çalışmaları neticesinde çalışan bağlılığı ve sadakatinin artırılması hedeflenmekte, buna müteakiben de, çalışan verimliliğinin artması beklenmektedir.

**Şekil 2 İşveren Markası Modeli**



**Kaynak: Backhaus & Tikoo (2004)**

İşveren markası çalışmalarında bir diğer önemli husus işveren marka iletişim faaliyetleridir. İletişim faaliyetlerinin temel amacı işveren imajını güçlendirmek ve bu vesile ile işveren cazibesini artırmak, işletmeyi en çok tercih edilen güçlü bir işveren markası haline getirmektedir (Backhaus & Tikoo, 2004, s.50).

Bir işveren markası oluşturmak için öncelikle bir çekirdek bir marka yaratılmalı, bu markanın vizyon ve misyonu kurumsal stratejiyle uyumlu, açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya konmalıdır. Bu çekirdek markanın ilintili olduğu değer alanları heyecan verici bir marka tanımıyla birleştirilmelidir. İkinci aşamada işletme liderleri sürece tam katılım sağlamalı, süreci sahiplenmeli, markayı en başta CEO'nun yaşaması ve hissetmesi sağlanmalıdır. İyi bir işveren markası tek başına müstakil bir marka değil, işletmenin genel hedefleri, temel politikaları ve insan kaynakları sistemiyle uyumlu olmalı, marka vaatleri gerçekleştirilebilir ve çalışanlar bakımından ikna edici ve heyecan uyandırıcı olmalıdır. Çalışanların katılımcı bir mekanizma ile sürece tam katılımı sağlanmalı, kilit personele yönelik iyi tanımlanmış görevlerin ifası için şeffaf ve hesap verebilir bir model tasarlanmalıdır. Son olarak da sürekli performans ölçen ve başarıyı ödüllendiren bir değerlendirme sistemi tesis edilmelidir (Bruce & Harvey,2010, s.175).

### 1.6 İşveren Markası İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Literatüre bakıldığında işveren markası ile ilgili yapılan çalışmaların olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 2'de işveren markası konusu üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

**Tablo 2. İşveren Markası ile İlgili Yapılmış Araştırmalar**

Yazar	Yıl	Konu	Yöntem	Sonuç
Nihan Oğuz	2012	İşveren Markası Ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi	*Veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda 33 soru mevcuttur. *Verileri analiz etmek için SPSS 15 programı kullanılmıştır. Yanıtların güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır.	*Günümüzde şirketlerin kabiliyeti cezbetmek için işveren markası olması gerektiği, işveren markasının unsurlarının kategorize edilemeyeceği, işveren markasının istihdamda rekabetçi avantaj sağlamada pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ebru Kahraman	2018	İşveren Markasının Yetenekli Çalışanı Cezbetmesi Bağlamında Değerlendirilmesi	*Şişecam Topluluğu İşveren Markası çalışmaları örnek bir vaka olarak incelenmiştir. *Uzmanlar ile derinlemesine yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir.	*Mülakatlar sonucunda deneyimlerle elde edilen veriler neticesinde; işveren markası çalışmalarında değişen kategoriler ve ifadeler olmakla birlikte anlam ve işlevsel farkların fazla görülmediği ve ortaya çıkarılan görüşlerin birbiriyle paralel olduğu görülmüştür.

Hilmi Dönmez	2016	İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama	*İstanbul şehrinde bulunan lojistik sektörüne faaliyet gösteren 450 beyaz yakalı çalışanlarına mail yoluyla anketler gönderilmiştir. Alınan cevaplar neticesinde 209 anket geçerli görülmüş ve çalışmaya eklenmiştir.	*Gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde işveren markası faaliyetlerinin çalışanların duygusal bağlılığının etkisinin olduğunu ve duygusal bağlılığın da çalışanların cezbolmasını etkilediği gözlenmiştir.
Ali Nadi Ünal	2010	İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel Ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği	*Gerçekleştirilen araştırmada işveren markası Hava Harp Okulu (HHO) üzerinde incelenmiştir. *Gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 11.5 paket programı ile bilgisayar üzerinden analiz edilmiştir.	*İşveren markası kavramı içerisinde fonksiyonel ve duygusal tercih özellikleri bakış açısının kullanılabilir olduğunu, daha önce yapılan çalışmalara paralel olarak doğrulamıştır.
Şeyma Bal Bostancıoğlu	2019	İşveren Markası Ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama	*Çalışmanın içerisinde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin analizi bulunmaktadır. *Korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.	*Katılımcıların işletme tercihlerine etki eden faktörlerin, örgütsel bağlılıklarıyla arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. *Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda ise işletmenin sunduğu uygulama değerinin çalışanın işletmeye olan duygusal bağlılığını en çok etkileyen faktör olduğu tespit edilmiştir.
Nilay Kesoğlu	2017	İşveren Markası Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma	*Gerçekleştirilen çalışmada alan araştırmasından faydalanılmış, veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir.	*Gerçekleştirilen çalışmasının sonucunda örgütsel bağlılık ile işveren markasının arasında bağımlı değişkenler olduğu gözlenmiştir.
Metin Kaya	2015	İşveren Markası Ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi	*Anket yöntemiyle toplanan veriler; SPSS programı ile frekans analizi, güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapıldıktan sonra korelasyon analizi, Anova analizi ve T testine tabi tutulmuştur.	*Gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde; işveren markası içerisinde yer alan gelişime yönelik unsurlar boyutu ve çalışmaların çalışanlara etkisinin; örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.
Pelin Vardarlıer	2017	İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi	*Araştırma vaka çalışması olarak ele alınmış ve nitel analiz tekniği kullanılmıştır.	*Çalışma sonucuna göre, işveren markası, çalışanlar ve potansiyel adaylar olarak işletmenin imajı için tasarlanmış bütüncül bir süreçtir. Ayrıca yetenek ve marka çalışan ilişkisi kavramının yoğun olarak birlikte kullanıldığı gözlenmiştir.
Meltem Damla Yavuz	2019	İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi	*Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden olan mülakat kullanılmıştır.	*Araştırma açısından bakıldığında ise; işveren markasının insan kaynakları fonksiyonlarının birçoğunun üzerinde olumlu etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Ebru Gözen	2016	İşveren Markası Ölçeği Geliştirme Ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi	*Odak gruplar oluşturulmuştur. *Konu ile ilgili literatürde yer alan ifadelerden ve ölçeklerden yararlanılmıştır.	*Tez araştırması kapsamında ele alınan işveren markası boyutları bağlamında özellikle katılımcılar tarafından itibar boyutuna ilişkin önermelerin daha fazla önemsendiği görülmüştür
Seher Demirkan	2017	İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların Ağızdan Ağıza Tavsiyeleri Üzerine Etkisi	*Kantitatif araştırma yöntemi olan anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda 239 çalışanın kendilerine anket uygulanmıştır. *Elde edilen verilerin analizi hususunda SPSS-22 bilgisayarlı istatistik programından yararlanılmıştır.	*Gerçekleştirilen analizler neticesinde işveren markası uygulamalarının ağızdan ağıza tavsiyeler üzerindeki etkisinde örgütsel prestijin iki modelde tam aracılık rolü bulunduğu, iki modelde kısmi aracılık rolü bulunduğu, iki modelde ise herhangi bir aracılık rolünün bulunmadığı neticeleri elde edilmiştir.
Yunus Emre Aygül	2018	İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma	*Literatürden elde edilen ölçekler adapte edilerek anket formunda kullanılmıştır.	*İşletmelerin duygusal bağlılığı geliştirebilmek için aracılık rolü üstlenmesi, ücret politikasının değerinin azalması yapılacak çalışmalara yön vermesi bakımından anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.
Merve Eylül Kavlakoglu	2018	Şirketlerin İşveren Markası Uygulamaları: Bankaların Sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Araştırma	*Belirlenen bankacılık sektöründen şirketlerin yayımlanan sürdürülebilirlik raporları içerik analizi ile ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.	*Çalışma sonucundaki verilere göre, işveren markası boyutlarının tamamını karşılayan Akbank, Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası, Yapı ve Kredi Bankası olduğu varsayılmıştır. *Şirkette yer alan departmanlar ve üst yönetim arasındaki ilişkinin olması şirketin tüm faaliyetlerine etki ettiği, işveren markası çalışmalarında pozitif yönde etkileyecektir.
Jaafar Alkhoja	2019	(Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılığın İşveren Markasına Etkisi)	*Yüz yüze görüşme yoluyla anket yapılmıştır. *Çalışanların örgütsel kültür düşüncesini belirlemek amacıyla 5'li likert ölçeğiyle oluşturulmuş 36 soru sorulmuştur.	*Yapılan literatür taramalarında işveren markası ile ilgili araştırmalar genellikle anlamlı sonuçlar vermiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın işveren markası üzerindeki etkisinin incelenmiş olduğu bu çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişki anlamlı sonuçlar vermiştir.
Fatih Eren	2019	İşveren Markası Ve İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Kozmetik Sektöründe Bir İşletme Araştırması	*Araştırmanın örneklemi 286 çalışandan oluşmaktadır. Anket sonuçlarına göre elde edilen veriler ise SPSS 20.0 programı ile analiz edilmiştir.	*İşten ayrılma niyeti ile işveren markası ve alt boyutlarından örgüt kimlik imajı ile algılanan işlevsel ve psikolojik faydanın negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Oğuz tarafından 2012 yılında yapılan ‘‘İşveren Markası ve kabiliyeti Cezbetme’’ konulu çalışmada veri toplama olarak anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada şirketlerin kabiliyetleri cezbetmesi için işveren markasına sahip olması gerektiği, oluşturulan işveren markasının istihdam süreçlerinde avantaj sağladığı ve potansiyel adayların beklentilerini analiz etmekte şirketi tercih edilebilir hale getirdiği sonucu elde edilmiştir (Oğuz, 2012, s. 49- 101).

Yeteneği cezbetmesi ile ilgili bir farklı tez çalışması da Kahraman (2018) tarafından Şişecam Topluluğunda örnek vaka ile yapılmıştır. Vaka verileri incelenmiş ve ayrıca şirket bünyesinde bulunan uzmanlar ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan incelemelerde, işveren markasının yetenekleri cezbetmesi ve mevcut çalışanları elde tutması açısından doğrudan etkili olduğu gözlenmiştir. Ayrıca işveren markası çalışmalarında anlam ve işlevsel açıdan farklılıkların çok olmadığı ve belirtilen düşüncelerin aynı doğrultuda ilerlediği anlaşılmıştır (Kahraman, 2018, 39- 47).

İşveren markasının oluşturduğu duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık ile ilgilide literatürde birçok araştırma bulunmaktadır. Dönmez (2016) tarafından İstanbul ilinde faaliyet gösteren lojistik şirketlerinin çalışanları ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. 450 anket içerisinde 209 anket geçerli kabul edilmiş ve incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde işveren markasının duygusal bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Dönmez, 2016, s.50-70).

Başka bir çalışmada Ünal (2010) tarafından duygusal bağlılık ile ilgili Hava Harp Okulu özelinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 3 farklı örneklem üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 11.5 programı kullanılarak analiz edilmiştir. İşletmelerin ve kurumların işveren markası kapsamında fonksiyonel özelliklerin yanında duygusal özelliklerinde yer verilmesi daha etkili bir yaklaşım oluşturduğunu tespit etmiştir (Ünal, 2010, s.90- 120).

Bal (2019) tarafından konaklama sektöründe bir uygulama ile örgütsel bağlılık ile ilgili araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada gerçekleştirilen korelasyon analizi ve regresyon analizi sonuçlarında işveren markası ile katılımcıların işletmelere olan örgütsel ve duygusal bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir (Bal, 2019, s.114-



132). Benzer başka bir çalışma ise Kesoğlu (2017) örgütsel bağlılık ile ilgili perakende sektöründe bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ve işveren markasının birbirleri ile bağımlı değişkenler olduğu gözlenmiştir. Yüksek yetkinlikteki çalışanların sadece ücret politikaları ile ilgilenmemeleri duygusal anlamda bağlanabileceği şirket arayışlarında olması işveren markasını zorunlu hale getirdiği tespit edilmiştir (Kesoğlu, 2017, s.51- 87). Kaya (2015) tarafından ise çalışmada işveren markasının örgütsel bağlılık boyutları içerisinde yer alan; duygusal, devam ve normatif bağlılık ile bir ilişkisi olup olmadığı incelenmiştir. Anket yöntemi ile veriler toplanılmış, SPSS programı ile analizler yapılmıştır. Sonuç olarak işveren markası boyutu olan gelişime yönelik unsurlar boyutu ve uygulamaların çalışanlara yansması boyutunun; örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür (Kaya, 2015, s.35- 70). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın işveren markası üzerindeki etkisinin incelendiği bir diğer çalışmada 2019 yılında Alkhoja tarafından yapılmıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın işveren markası üzerindeki değişkenler arasındaki ilişki anlamlı olduğu görülmüştür (Alkhoja, 2019, s. 44- 57).

İşveren markasının insan kaynakları ile ilişkisine dair çalışmalarda literatürde yer almaktadır. Bu doğrultuda Yavuz (2019) tarafından "İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi" başlığı altında bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada nitel veri toplama yöntemlerinden olan mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında ise; işveren markasının insan kaynakları fonksiyonlarının birçoğunun üzerinde olumlu etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. İşveren markası insan kaynakları fonksiyonlarını geliştirir, etkinleştirir ve güncel olanı yakalamasını sağladığını söylemek mümkündür (Yavuz, 2019, s.41- 64). Aygül (2018) tarafından yapılan çalışmada işveren markasının performans üzerinde pozitif etki oluşturduğu tespit edilmiştir (Aygül, 2018, s.54-73). İşveren markasının yetenekli çalışanlar üzerindeki etkisiyle ilgili de bir çalışma Vardarlıer (2017) tarafından yapılmıştır. Çalışmada nitel analiz yöntemi ile veriler Maxqda 11 yazılım programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yönetimsel pozisyonda çalışan insan kaynakları profesyonelleri ile yapılan röportajlarda çalışan, marka, performans ve yetenek kelimelerini çok sık tekrarlandığı, işveren markası ve yetenek performans süreçleri

yönetilirken marka personel ilişkisi, yetenek ve performans kavramıyla ilişkilendirildiği görülmüştür.

Gözen (2016) tarafından işveren markası ölçekleri ve değişkenleri ile ilgili yapılan çalışmada odak gruplar oluşturulmuştur. Konu ile ilgili literatürde yer alan ifadelerden ve ölçeklerden yararlanılmıştır. Tez araştırması kapsamında ele alınan işveren markası boyutları bağlamında özellikle katılımcılar tarafından itibar boyutuna ilişkin önermelerin daha fazla önemsendiği vurgulanmıştır. Cinsiyete göre ise kadınların erkeklere göre işveren markasının gelişim alt boyutunu daha fazla önemsendiği görülmüştür (Gözen, 2016, s.87- 114).

İşveren markasına yönelik algılarını değerlendirmek amacıyla Demirkan tarafından 2017 yılında 239 çalışana anket uygulanarak bir çalışma yapılmıştır. Bu doğrultuda 239 çalışanın kendilerine anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi hususunda SPSS-22 bilgisayarlı istatistik programından yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler neticesinde işveren markası uygulamalarının ağızdan ağıza tavsiyeler üzerindeki etkisinde örgütsel prestijin iki modelde tam aracılık rolü bulunduğu, iki modelde kısmi aracılık rolü bulunduğu, iki modelde ise herhangi bir aracılık rolünün bulunmadığı neticeleri elde edilmiştir (Demirkan, 2017, s.46 -114).

Kavlakoğlu tarafından 2018 yılında işveren markası uygulamaları ile ilgili bir çalışma yapılmıştır. Araştırma için belirlenen yedi bankanın sürdürülebilirlik raporları nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi ile ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Çalışma sonuçlarında işveren markası uygulamalarının bankalar arasında farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca departmanlar ve üst yönetim arasındaki iletişimin oluşması işletmenin tüm süreçlerine yansıdığı görülmüştür (Kavlakoğlu, 2018, s.62, -144).

Başka bir çalışmada Eren (2019) tarafından işveren markasının işten ayrılma niyetine etkileri ile ilgilidir. Araştırma kapsamı İstanbul'da bulunan bir kozmetik sektörünün 1050 çalışanından oluşturmaktadır. Yapılan anket sonuçlarına göre elde edilen veriler SPSS 20.0 programında analiz edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde işten ayrılma niyeti ile işveren markası ve örgüt kimlik imajı ile algılanan işlevsel ve psikolojik faydanın pozitif değil negatif ilişkili olduğu gözlenmiştir (Eren, 2019, s.21-50).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2 . KUŞAK KAVRAMI

Kuşak kavramı tanımı için ortalama yirmi - otuz yıllık yaş grupları içerisinde yer alan bireyler olarak tanımlamalar yapılmakta, nesil, kuşak ve jenerasyon ifadeleri ile toplum bilim terimleri sözlüğünde ifade edilmektedir (Adıgüzel, 2014). Kuşak Türk Dil Kurumu'nca (TDK) “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (“Kuşak”Çevrimiçi, <http://www.tdk.gov.tr/index.php?>). Aynı zaman diliminde dünyaya gelen ve benzer şartlar altında hayatlarını sürdüren bireyler doğal olarak benzer düşünüş, yaşam ve çalışma biçimleri ortaya koyacaktır. Bununla birlikte farklı kuşaklara mensup bireyler de içine doğdukları dünya ve etkilendikleri gerek teknolojik gerekse kültürel gelişmeler nedeniyle birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Kuşak grupları, sosyal etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve belirli olgulara ve olaylara yönelik ortak bir bilinç, fikir, dünya görüşü ve deneyim geliştirmektedirler (Gürbüz, 2015). Örneğin 1945 – 1965 yılları arasında dünyaya gelen Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı bireyleri dünyada ve Türkiye’de hem sosyal hem ekonomik alanlarda çok farklı olayların yaşandığı, birçok yenilik ile ilk kez tanışılan bir döneme mensup bireylerdir. Dünya’da insan hakları hareketleri bu dönemde hız kazanmış, Türkiye’de darbe gerçekleşmiş ve tek parti iktidarından sonra çok partili bir siyasi hayat ile tanışılmış ve bunun getirdiği sancılara karşı davranış modelleri ortaya konmaya başlanmıştır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi aynı dönemde yaşayan, aynı kuşağa mensup bireyler biri birinden farklı özellikler gösterse de en temelde aynı şartlardan etkilenmiş ve birbirileri ile benzer davranış kalıpları geliştirmiştir.

Günümüzde iş ortamları incelendiğinde birbirinden farklı üç kuşağın bir arada faaliyet gösterdiği karşımıza çıkmakta ve bu kuşaklar Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1965), X kuşağı (1966-1979) ve Y kuşağı ya da milenyum kuşağı (1980–1995) olarak ifade edilmektedir. Kısa zaman içinde Z kuşağının da iş yaşamında aktif olarak yer alması beklenmektedir.

## 2.1 Bebek Patlaması Kuşığı (1945 – 1965)

Bebek Patlaması Kuşığı (Baby Boomers) İkinci Dünya Savaşı sonrası doğum oranlarının artması nedeniyle bu isimle anılmaktadır. Bu dönemde doğanlar, sayıca fazla olmaları nedeniyle toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanabilirler (Demirkaya, 2013). Bebek patlaması kuşığı çok çalışkan, pragmatist, özgüvenli ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutan itaatkâr bir kuşak olarak belirtilmektedir. Uzun saatler boyunca çok çalışmak, iyimserlik, idealist olmak, rekabetçilik, yüksek başarı duygusu ve otoriteye bağlılık öne çıkan özellikleridir. Bu kuşak yüz yüze etkileşim ve geleneksel iletişime önem vermektedir. Bu kuşak mensupları için ömür boyu istihdam ve buldukları kuruma bağlılık son derece önemlidir (Gürbüz, 2015). Bu kuşak, hem Dünya’da hem Türkiye’de farklı olayların yaşandığı ve bu olaylara karşı farklı davranış modellerinin ortaya konduğu bir dönemin kuşığıdır.

Türkiye’de ise kolektif gençlik hareketleri bu kuşak ile hız kazanmış, gençler tek partili sistemden çok partili döneme geçiş, 1960 İhtilali, Dünya’da insan hakları hareketlerinin hız kazanması ve bu hareketler içinde gençlerin aktif rol alması gibi durumlar nedeniyle politik tavırlar geliştirmiştir. Bu kuşağa mensup bireyler sosyal ve siyasal hayat içinde aktif rol alarak köklü değişimler yaratma çabasında olmuşlar ve bunun için çeşitli mücadeleler vermişlerdir. Bulut (2011) “68 Kuşığı Gençlik Olaylarının Uluslararası Boyutu Ve Türkiye’de 68 Kuşağına Göre Atatürk Ve Atatürkçülük Anlayışı” başlıklı makalesinde Türkiye’de bebek Patlaması kuşağına mensup ve 68 kuşığı olarak anılan kuşağın politik tavırlarını açıklamıştır. Bulut (2011) göre; Türkiye’deki gerçekleşen gençlik olayları da aynı diğer ülkelerde gerçekleştiği gibi üniversitelerde olmuştur. Burada yönetim içerisinde yer almak isteyen gençlerin en büyük isteği olmuştur. Üniversitelerde gençler taleplerini boykot ve işgallerle dile getirmişlerdir. Ancak olayların ilk olarak üniversitelerde ortaya çıkması, temel sebebin eğitim ya da öğrenci meselesi olduğu anlamına gelmemelidir. 68 kuşağının muhalefet hareketlerinde toplumun ekonomik, sosyo-kültürel ve siyasal sorunlarına paralel olarak artış yaşandığı görülmektedir (Bulut, 2011).

## 2.2 X Kuşığı (1965-1979)

Genel olarak 1965 ile 1979 arasında doğduğu kabul edilen X kuşığı çalışanları yaşamak için çalışırlar. Etkin problem çözücüdürler ama mümkünse ilave iş almak istemezler. Gelecek için endişelilerdir. İyi iş yaptıklarında fark edilmek ve ödüllendirilmek isterler. Değişimi bekler ve isterler. Yönetimin tutumlarına karşı siniktirler. Eğitimli olmalarına rağmen kötümser ve şüpheli ve iş hayatına dair çok az beklentiye sahiptirler (Torun & Çetin, 2015).

Bu döneme mensup bireyler dünya genelinde kayıp kuşak olarak adlandırılır. Kendilerinden bir önceki kuşak olan Bebek Patlaması (Baby Boomers) kuşığı bireyelerine göre apolitiktirler. Kadınlar bu dönemde aktif olarak iş hayatında yer almaya başlamıştır. Kadının iş hayatında yer almaya başlaması ile toplumsal rollerde farklılıklar ortaya çıkmış ve aile yapısı değişiklik göstermeye başlamıştır. Bu kuşağa mensup bireyler ilk defa boşanmış aile ve dolayısıyla bekar anne – baba yapısı ile karşılaşmıştır. Bu dönem Dünya’da petrol krizinin yaşandığı Türkiye’de ise Özal dönemi ile birlikte özelleştirmelerin başladığı dönemdir.

Aynı zamanda bu kuşağa mensup bireyler teknolojik gelişmeler ile birebir ilk defa karşı karşıya gelen bireylerdir. Siyah beyaz televizyonlar, radyo, pikap, merdaneli çamaşır makinasının kullanıldığı yıllarda dünyaya gelen bu kuşak, ilerleyen yaşlarında büyük teknolojik gelişmeler ile tanışmış ve teknolojiyi gerek iş hayatında gerekse gündelik hayatta aktif olarak kullanmak durumunda kalmışlardır. Bu durum X kuşığını bir miktar arada kalmış bir kuşak haline getirmiş; yeni tanıştıkları ve dünyayı hızla değiştiren teknolojik gelişmelere hem gündelik hayatlarında hem de iş hayatlarında uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Bu zorunluluk zaman içinde iş yapma biçimlerinin değişmesine neden olmuş, alışkanlıklarının hızla değişmesine ve bu hıza ayak uydurmak için ekstra çaba sarf etmelerine yol açmıştır (Mengi, 2009,s.14).

## 2.3 Y Kuşığı (1980 -1995)

Y kuşığı günümüzde iş hayatındaki en genç kuşaktır. İnternet ve teknoloji bağımlısı, iyimser, takım halinde çalışmaktan hoşlanan bireyler olarak tanımlanırlar. Y kuşığı; eğitim seviyesi yüksek, yeni teknoloji kullanımına yatkın ve aynı anda

birçok şeyi yapabilen kuşak olarak bilinmektedir. İş değiştirme alışkanlıkları fazladır, fırsatları hızla değerlendirip sıçrama yapma eğilimleri vardır. İş yaşamında teknolojik becerileri daha kolaylıkla elde edebilen bu kuşak narsist, otoriteyi reddeden, eski kuşaklar gibi uzun saatler çalışmaya istekli olmayan ve sürekli “neden” sorusunu soran kuşak olarak bilinmektedir (Gürbüz, 2015).

Bu kuşakta yer alan kişiler özgürlüklerine düşkündür. Günün büyük saatlerini medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçirmektedirler. Dolayısıyla teknoloji ve her an her yerden ulaşılabilirlik yani mobilite bu kuşağa mensup bireyler için son derece önemlidir. Mobilite kavramı kelime anlamıyla bir yerden başka bir yere olan hareketi ya da bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade etmekte ve kişilere istenilen her yerden ve her an işlerini yönetebilme ve iş yapabilme fırsatı vermektedir. (Erkan, 2014).

Y kuşağı ile birlikte literatüre “mobil yakalılar” olarak ifade edilen yeni bir kavram eklenmiştir ve bununla birlikte mobilite son derece önem kazanmıştır. Bu kuşağa mensup bireyler günün büyük vakitlerinin medya ve iletişim teknolojileri ile iç içe geçirdikleri için bilgiye hızlı ulaşım ve dolayısıyla hızlı reaksiyon alma söz konusudur (Adıgüzel, Batur, Ekşili, S.19, 2014:172-174). Mobil çalışanlar anlık mesaj, e-mail, hızlı ses ve görüntü paylaşımı ile ofiste, yaşadıkları yerlerde, müşterilerde, yolculuk sırasında vb. yerlerde çalışabilmektedirler.

#### **2.4 Z Kuşağı**

Z kuşağı 1995'ten sonra doğanlar olarak kabul edilmektedir. Z kuşağı aynı zamanda, dijital nesil, internet çocukları olarak adlandırılan teknolojiyi çağrıştıran ifadelerle de adlandırılmaktadır (Levickaite, 2010:97). Z kuşağının diğer kuşaklara göre öne çıkan özellikleri bulunmaktadır. Kuşağın özellikleri; özgürlükçü, bireyselci, teknolojiye bağımlı ve hızlı olmalarıdır. Z kuşağının diğer kuşaklardan en önemli farklarından biride bilgisayar ve cep telefonudur. Z kuşağının gündelik yaşamda en çok kullandıkları cihazlardır. Teknolojisiz bir hayatı görmemiş ve yaşamamışlardır (Taş vd., 2017: 1033).

Z kuşağı için genel olarak dünya teknoloji çatısı altındadır. İnternet ortamında sosyalleşir. İnternet ortamında oyun dünyalarını kurar ve 7/24 çevrimiçi olmak isteyerek etkileşimlerini bu mecra üzerinde kurgular. Z kuşağı teknolojinin içinde

doğduğu için teknolojinin yarattığı etki nedeniyle her şeyin hızlı ve anında olmasını istemektedir. Y kuşağı gibi sabırsız oldukları gözlenmiştir. Eğitim açısından baktığımızda ise Z kuşağı diğer kuşaklara göre daha avantajlıdır. İstedikleri bilgileri sınırsız erişime sahiptirler. Aldıkları eğitim genel olarak planlı ve geleceğe yöneliktir (Uysal, 2019, s.14).

Tabscott'a (1998) göre, Z kuşağı sekiz temel özelliğe sahiptir. Bu sekiz özelliğe baktığımızda ise; işbirliği, özgürlük, inceleme, kişiselleştirme, eğlence, dürüstlük, hız ve yenilik olduğu görülmektedir. Özgürlükçü yapıları olduğundan kurallara bağlı kalmak yerine kendi istediklerini yapmak isterler. Sınav ve ödevlerden değil, sunum, konferans tarzı eğitimlerden hoşlanırlar, iş birliği içinde olmayı severler. Okulda ve hatta işte eğlenmek isterler. Hız ve yenilikçilik hayatlarının vazgeçilmez bir parçasıdır.

Z kuşağının tamamı hala iş dünyasına girmiş değildir. Yeni yeni iş hayatında yer almaktadırlar. Ancak internetin sağladıkları imkanlar sayesinde birçok Z kuşağı üyesi 18 yaşına gelmeden internet aracı ile ekonomik bir gelir oluşturabilmektedir. Bu sebeple diğer kuşaklara göre genç yaşta rekabetin içerisinde girmektedirler. Z kuşağı çalışma hayatına yeni yeni giriyor ve hali hazırda çalışmaya devam etmektedir (Büyüksulu, 2017:14). İş yeri sadakati konusunda ise bir karşılılık beklentisi içindedirler (Taş & Kaçar, 2019: 658)

Z kuşağı üyeleri el, göz, kulak gibi motor becerileri koordinasyonu bakımından insanlık tarihindeki en yüksek olan neslidir. Ancak bu avantajlar bazen dikkat dağınıklığı ve konsantrasyon güçlüğü yaşatarak dezavantaja dönüşebilmektedir. İmkan fazlalığı, eğlenceyi erteleme güçlüğü yaşamalarına neden olmakta, bu da onların önlerine engel olarak çıkmaktadır. Geleneksel eğitim teknikleri bu yeni kuşak için uygun görülmemektedir. Bu kuşak üyeleri yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmakta ve edilgenliği kesinlikle kabul etmemektedir. Hafızaları, ezberden ziyade oyunlarla, hikayeleştirme ve hayallerle etkin hale gelebilmektedir. Z kuşağı üyeleri iş yaşamına atıldıklarında, karar vermeleri gereken her şey sistemler tarafından yapılacağı, yapay zeka tarafından karar veriliyor olacağı için sorgulamadan yaşayacakları düşünülmektedir (Toruntay, 2011, s.82).

## 2.5 İşletme içinde Farklı Kuşakların Bir Arada Bulunması

Günümüzde yukarıda tanımlamalarına yer verilen bu dört kuşak örgütsel yapı içinde bir arada faaliyet göstermektedir. Çalışma disiplinleri, zihinsel yapıları, teknoloji kullanımları, güdülenme kaynakları gibi durumlar birbirinden çok farklı olan bu üç kuşağın bir arada aynı örgüt içerisinde faaliyet göstermesi elbette bazı çatışmaları beraberinde getirmektedir. Kuşakların farklı sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenecek şu anki davranış modellerini oluşturdukları göz önünde bulundurulduğu takdirde, kuşaklar arasındaki bu çatışmalar son derece olağandır.

Bireyler içlerine doğdukları zaman gereği o zamanın şartlarına uygun tepkiler geliştirmektedir. Örneğin; Bebek Patlaması Kuşağı mensupları 1950'lerde televizyonun ortaya çıkışı, 1957'de uzaya ilk uydu fırlatılması, Küba Füze Krizi gibi teknoloji ile alakalı hususlarla yeni tanışırken; X kuşağı ilk aya iniş, Apple kişisel bilgisayarları, Sorbonne Üniversitesi İsyanı, Kadın hareketleri gibi farklı olayların içine doğmuştur (Kelgökmen, 2017). Y kuşağı ise bunlardan çok daha farklı olarak internetle tanışan, daha küresel, birbiriyle daha hızlı etkileşim halinde olan bir zamanda yetişmiştir. Bu kuşak için mobilite kavramı, her an her yerden istedikleri bilgi ve kaynaklara ulaşım, zamana ve mekâna bağlı olmadan işlerini devam ettirebilmeleri son derece normal bir durumdur.

Tüm bu farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda akademide bir arada çalışan farklı kuşakların iş anlayışları, çalışmaya yükledikleri anlam, bilgi ve bilgiye ulaşma yöntemleri, birbirleriyle ve öğrenciler ile iletişimleri, mesai kavramları, ölçme ve değerlendirme yöntemleri, saygı bekleme ve saygı gösterme yöntemleri birbirlerinden farklı olabilmektedir. Bu farklılıklar dolayısıyla dünya ile kurdukları irtibat da haliyle birbirlerinden çok farklı olduğunu söylemek mümkündür.

## 2. 6 Kuşaklar İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

Literatüre bakıldığında kuşaklar ile ilgili yapılan çalışmaların olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 3'de kuşaklar konusu üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir.



**Tablo 3 Kuşaklar İle İlgili Yapılmış Araştırmalar**

Yazar	Yıl	Konu	Yöntem	Sonuç
Hatice Toruntay	2011	Takım Roller Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma Takım Rollerini Çalışması	* Kolayda örnekleme yöntemi ile 400 X ve Y kuşağı çalışanın katılımı ile Belbin envanter uygulaması gerçekleştirilmiştir.	* Araştırma neticesinde X ve Y Kuşağı çalışanların ekip bünyesinde davranışlarında benzerlikler olduğu ve birbirleri ile çatışmaya sebep olabilecek rolleri ve bu rollerin getirdiği olumsuzlukları sergilemekten kaçındıkları görülmüştür..
İnci Usta	2016	Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma	*Nicel araştırma yöntemlerinin benimsendiği araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır.	*Gerçekleştirilen çalışma sonucunda; Y Kuşağı katılımcıların kariyer eğilimleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
Fulden Büyüksulu	2017	Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma	*534 kişinin katılımı sonucunda anket uygulaması gerçekleştirilerek hazırlanmıştır.	*Araştırma sonuçlarına göre Z kuşağı bireyler için; bu bireyler eğitimlerine oldukça önem veren bireylerdir. Kendilerini geliştirebilmeleri için imkan tanıyan kurumlarda çalışmak bu kuşak için önemlidir.
Selim Uysal	2019	Z Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentileri: Bir Alan Araştırması	*Nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. * Sorulara verilen cevaplar 3 temel başlık altında incelenmiştir. Sonrasında değerlendirmeler yapılarak hipotezler test edilmiştir.	*Bulgulara göre, Z kuşağının teknoloji ile yakından ilgili, özgür düşünceye ve adaletle önem veren, kolektif çalışma beklentisinde olan bir nesil olduğu ortaya koyulmuştur.
Didem Sever Şişimen	2012	Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Uygulama	*Araştırmada kullanılan ölçek Jusoh Mazuki (2011) tarafından geliştirilmiştir. *Anket formu ile toplanan veriler SPSS paket programının 20.0 versiyonu ile analiz edilmiştir.	*Evli olan çalışanlarda yüksek bağlılık gözlemlenmiştir. *Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde yüksek bağlılık gözlemlenmiştir. * 4-6 yıllık deneyime sahip olan çalışanlarda düşük bağlılık gözlemlenmiştir. Kadınların kurum kültürüne yönelik faktörlerde, mevcut koşulları daha düşük algılamaktadırlar.
Çiğdem Mandalı	2017	X Ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörler Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	*Tan Shen Kian, Wan Fauziah Wan Yusoff ve Sivan Rajah'ın Malezya'da yaptıkları "Relationship between Motivations and Citizenship Performance	*Yapılan çalışmada elde edilen bulgu ve değerlendirmeler neticesinde motivasyon ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür. *Kuşak farklılıklarının motivasyon ve örgütsel vatandaşlık faktörlerinden

		Açısından Karşılaştırması	among Generation X and Generation Y" isimli çalışmada kullandıkları Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır.	bazılarını etkilediği, bazılarının ise etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.
Farida Jafarova	2018	X-Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama	*Araştırma yöntemi olarak anket uygulanmıştır *Veriler toplandıktan sonra verilerin analizi SPSS 24.0 paket program ile yapılmıştır. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları kullanılmıştır.	*Yapılan testler sonucunda, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti X ve Y kuşağına göre farklılık gösterirken örgütsel bağlılık alt boyutlarından Normatif Bağlılık dışında kalan Duygusal ve Devamlılık bağımlılığı anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.
Yeşim Yürecarlı	2019	Y Kuşağının Örgütsel Bağlılığı Ve Yetenek Yönetimi İlişkisi: Adana İli Kobi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama	*Örgütsel bağlılık ölçeği ve yetenek yönetimi ölçeğinin yer aldığı anket formu kullanılmıştır.	*Düşük örgütsel bağlılığa sahip Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılığı artırma yönelik bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonuçları literatürle paralellik göstermektedir.
Gonca Polat	2019	Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarının İş Motivasyonları Ve İş Performansları Üzerindeki Etkisi:	*Araştırma İstanbul ilinde X Belediye çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket ile elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.	*Sonuçlar arasında çalışanların örgütsel bağlılık ile iş performansı, örgütsel bağlılık ile iş motivasyonları ve iş motivasyonları ile iş performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu yer almaktadır.
Seda Katircioğlu	2019	İnsan Kaynakları Yönetiminde Y Kuşağı Çalışanlara İlişkin Uygulamaların Analizi: Bir Saha Çalışması	*21 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile bankaların İK yöneticileri ve/veya şube yöneticileri ile görüşülmüştür. *Araştırmadan verilerinin analizinde betimsel analiz ve içerik analizinden faydalanılmıştır.	*Elde edilen bulgulara göre, yaratıcı fikirleri, teknolojik bilgi becerileri, değişime ve gelişime açık özelliklerinden dolayı kurumlar Y kuşağına önem vermektedir. *Kurumlar, bu kuşağın önceki kuşaklara göre daha farklı değer ve davranışlara sahip olmaları ve hızlı iş değiştirebilme ihtimalleri gibi sebeplerle insan kaynakları uygulamalarında yeni stratejiler benimsemektedir.

X ve Y kuşaklarının takım rolleri ile ilgili Toruntay (2011) tarafından yapılan çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında X ve Y kuşaklarından oluşan 400 çalışan yer almaktadır. 400 katılımcıya Belbin envanteri uygulanmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların takım içindeki davranışlarının benzerlikler gösterdiği ve birbirleri ile çatışmaya neden olabilecek rolleri ve bu rollerin

getirdiği davranışları sergilemekten kaçındıkları ortaya çıkmaktadır (Toruntay, 2011, s.88- 100).

Usta 2016 yılında Y kuşağının kişilik özelliklerinin kariyer eğilimine olan etkisi ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi seçilmiş ve veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen çalışma 386 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma sonuçları incelendiğinde; ankete katılan Y Kuşağı mensuplarının kariyer eğilimleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Usta, 2016, s. 86-144).

Literatürde yer alan kuşaklar ile ilgili çalışmalara baktığımızda her kuşağın iş hayatından beklentilerinin farklı olduğunu görülmektedir. Z kuşağının iş hayatından beklentileri ile ilgili Büyüksü (2017) tarafından bir araştırma yapılmıştır. Araştırma yöntemi olarak Z kuşağı bireylerine anket uygulanmıştır. Anket çalışmasına 534 kişinin katılmıştır. Araştırma sonucunda; kendilerini geliştirebilmeleri için imkan tanıyan kurumlarda çalışmanın bu kuşak için önemli olduğu vurgulanmıştır. Karar verirken mantıklı, gerçek bilgiler sonucunda karar vermeye önem veren bu kuşak, yine de hislerini göz ardı etmemektedir (Büyüksü, Fulden, 2017, s. 25- 51).

Başka bir çalışma, Uysal (2019) kuşakların çalışma hayatlarında ki beklentiler ile ilgili araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Z kuşağının teknoloji ile yakından ilgili, özgür düşünceye ve adalete önem veren, kolektif çalışma beklentisinde olan bir nesil olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise gelecekte önemli işler yapacak olan Z kuşağına hem eğitim hem de iş hayatında beklentilerini karşılayacak fırsatlar sunulması gerektiği önerilmiştir (Uysal, Selim, 2019, s.30-67).

Şiçimen (2012) tarafından Y kuşağının iş yaşamında beklentileriyle ilgili çalışma yapılmıştır. Anket formu ile toplanan veriler SPSS paket programının 20.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Evli olan çalışanlara yüksek bağlılık gözlemlenmiştir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde yüksek bağlılık gözlemlenmiştir. 4-6 yıllık deneyime sahip olan çalışanlarda düşük bağlılık gözlemlenmiştir. Kadınların kurum kültürüne yönelik faktörlerde, mevcut koşulları daha düşük algılamaktadırlar (Şiçime, 2012, s.43- 68).

Mandalı tarafından 2017 yılında X ve Y kuşağını motive eden unsurlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları açısından karşılaştırılması ile ilgili çalışma yapılmıştır. Gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda motivasyon ve örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Veriler katılımcıların demografik özelliklerine göre ve X-Y kuşağı iş görenler açısından da ayrıca irdelenmiş olup; motivasyon düzeyi ile örgütsel vatandaşlık düzeyi arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Kuşaklar arasında motivasyon ve örgütsel vatandaşlık faktörlerinin bazılarını etkilediği bazılarının ise etkilenmediği gözlenmiştir (Mandalı, 2017, s.59-108).

Yürekarlı tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada kuşakların örgütsel bağlılık duyguları üzerinedir. Bu çalışmada Y kuşağının örgütsel bağlılık ve yetenek yönetimi ile ilgili ilişkisi incelenmektedir. Araştırma yöntemi olarak örgütsel bağlılık ölçeği ve yetenek yönetimi ölçeğinin yer aldığı anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları literatürde yer alan diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Düşük örgütsel bağlılığa sahip Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılığı artırma yönelik bulgular elde edilmiştir. T testi uygulanarak Y kuşağı bağlılığının diğer kuşaklara göre az olduğu ve motivasyonunun diğer kuşaklara göre az olduğu sonucuna varılmıştır (Yürekarlı, 2019, s. 80- 95).

Polat (2019) yılında yaptığı çalışmada Y kuşaklarının örgütsel bağlılık algılarının iş motivasyonlarına ve iş performanslarına olan etkilerini incelemiştir. Veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analizlerde, Korelasyon analizi, Regresyon analizi, T-Testi ve Anova varyans analizleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık ile iş performansı, örgütsel bağlılık ile iş motivasyonları ve iş motivasyonları ile iş performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Veriler ışığında bir başka sonuçta; örgütsel bağlılık değişkeninin iş performansı, iş motivasyonu değişkeninin iş performansı ve örgütsel bağlılık değişkeninin üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğudur (Polat, 2019, s.73-130).

Başka bir çalışmada Katırcıoğlu tarafından 2019 yılında insan kaynakları sürecinde y kuşakları ile ilgilidir. Bankaların insan kaynaklar yöneticileri ve şube yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucuna göre yaratıcı fikirleri, teknolojik bilgi becerileri, değişime ve gelişime açık özelliklerinden dolayı kurumlar Y kuşağına önem vermektedir. Kurumlar, bu kuşağın önceki

kuşaklara göre daha farklı değer ve davranışlara sahip olmaları ve hızlı iş değiştirebilme ihtimalleri gibi sebeplerle insan kaynakları uygulamalarında yeni stratejiler benimsemektedir. Uygulanan insan kaynakları stratejileri, bu kuşağın elde tutulabilmesini olumlu olarak etkilemektedir (Katırcıoğlu, 2019, s.64-92):

## **2. 7 Kuşaklar ve İşveren Markası Arasındaki İlişki**

Literatüre bakıldığında işveren markası ve kuşaklar ile ilgili yapılan çalışmaların olduğu gözlemlenmiştir. Timur (2019) işveren marka algısının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini kuşaklar üzerinde incelemiş ve bir akademik çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışma İstanbul'da çalışan 300 beyaz yakalı ile anket uygulamasıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 23.0 istatistik programı üzerinden analiz edilmiştir. Çalışmalar neticesinde işveren marka sınıfı, çalışan bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğuna varılmıştır. Ayrıca çalışan bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kuşaklar açısından bakıldığında ise X ve Y kuşağı arasında farklılık bulunmamıştır (Timur, 2019, s.130- 147).

İşveren markasının kurumsal itibara algılarına etkileriyle ilgilide Köse ve Çakır tarafından Y kuşağı çalışanlarına yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada yöntem olarak alan araştırması seçilmiştir. Charles Fombrun'un geliştirdiği "İtibar Katsayı Ölçeği" kapsamındaki sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Araştırma sonucunda; şirketlerin işveren markası çalışmalarının, kurumsal itibar algısı açısından kritik öneme sahip olduğunu gözlenmiştir. Katılımcıların şirketler arasından farklılık oluşturabilen, inovatif olabilen, çalışanlarının veya potansiyel adaylarının duygularına, düşünce biçimlerine ve ilgilerine değer katabilen, onları besleyebilen şirketleri itibarı yüksek olarak değerlendirdikleri şeklinde yorum getirilmiştir (Köse & Çakır, 2019, s.30- 48).

İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili bir çalışmada bilişim sektöründe Danacı ve Bal (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma kuşak farklılıklarına göre işveren markasının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini kapsamaktadır. Yöntem olarak iki ana hipotez ve beş alt hipotez üzerine kurulmuştur. Elde edilen verilere göre tüm hipotezler kabul edilmiş olup her iki kuşak için de işveren

markası ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki boyutu sağlanmıştır. Ancak detaylarda x kuşağının daha geleneksel bakış açısının olduğu gözlenmiştir (Danacı & Bal, 2019, s.1229- 1232). İş dünyasına bu dönemlerde girmekte olan Z kuşağının işveren markası ile ilgili beklentileri üzerine de çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Cansever ve Kızıldağ (2019) Z kuşaklarının beklentileri üzerine bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bir pilot çalışma olarak hazırlanmıştır. Karma desende hazırlanan pilot araştırmanın nitel boyutu kart sıralama tekniğini, nicel boyutu soru formu uygulamasını kapsamaktadır. İyi bir ücret politikasının yine ilk sırada ve terfi fırsatlarının da yine ikinci sırada yer alan beklentiler olduğu tespit edilmiştir. Ücret politikasının Z kuşağı öğrencilerin çalışmak isteyecekleri işletmede arayacakları en önemli özellikler arasında ilk sırada, terfi fırsatlarının ise ikinci sırada olması literatürdeki diğer çalışmalardan paralellik göstermektedir (Cansever & Kızıldağ, 2019, s.317- 318).

İşveren markasının kuşaklar açısından incelenmesiyle ilgili Erin (2019) tarafından bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, araştırma yöntemi olarak 6 farklı ölçek içeren 227 çalışana uygulanan 14 sorudan oluşan anket çalışması yapılmıştır. Y ve X Kuşağında, kişilik özellikleri, işveren markası algısı, iş ortamı beklentisi, iş yaşam dengesi tercihleri, iş motivasyonu ve iş yeri bağlılığı belirgin bir şekilde farklılık göstermektedir. Elde edilen bulgular dünyadaki diğer örneklerle de uyumluluk göstermektedir (Erin, 2019, s.77- 145).

Gerçekleştirilen birçok çalışmada işveren markasının önemi ve kuşaklar üzerindeki etkisi ortaya çıkmaktadır. Kuşak farklılıklarından dolayı işveren markalarından beklentilerde değişiklik göstermektedir. Gerçekleştirdiğimiz çalışmada da literatürü desteklemek ve iş hayatına yeni giren Z kuşağı ile ilgilide literatüre katkı sağlamak istenilmiştir. Ayrıca işveren markasının iş hayatında pratik olarak nasıl uygulandığı ve uygulanması gerektiği ile ilgili insan kaynakları profesyonelleri gözünden konu ele alınmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.1. Araştırmanın Amacı

İşletmeler rekabet ortamında var olabilmek ve kar sağlayabilmek amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Günümüz şartlarında bir işletme rakibinin ürününü, kullandığı teknolojiyi vb. unsurları kopyalayabilmektedir. Bu rekabet ortamında farklılık ise işletmelerin kopyalanamayan özellikleridir. Bu özellikler insan kaynağı, değerler, kültür vb. olarak sıralamak mümkündür. Bahsedilen kopyalanamayan insan kaynağı gün geçtikçe şirketler için daha önemli bir hale gelmektedir. İşletmeler bunun için işveren markalarını güçlendirmek ve yetenekleri bünyelerine çekmek istemektedirler. Bu çalışma kapsamında işveren markası çalışmalarını bir bütün olarak ele almak, işletmelerde yarattığı değeri somut örnekler üzerinden inceleyerek araştırmaya katkı sağlamak amaçlanmıştır. İşveren markasına yönelik firmaların uyguladığı ve hayata geçirdiği birçok proje bulunmaktadır. Bu çalışmada da iş başvuru süreçlerinde işveren markasının rolüne bakılmıştır. İş hayatında çalışanların büyük kısmının oluşturduğu Y kuşağı ve iş hayatına yeni girmekte olan Z kuşakları göz önüne alınarak bu çalışma gerçekleştirilmiştir. İşveren markasının iş hayatında çalışan insan kaynakları profesyonellerinin bakış açısıyla nasıl olduğu ile ilgili literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma nitel araştırma çerçevesinde oluşturulmuş ve uzmanlarla derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın daha sağlıklı olması açısından mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Sorular, görüşmede araştırma ile ilgili alınmak istenen cevaplara ulaşılabilecek şekilde hazırlanmıştır. Bunun sayesinde süre kısıtlaması olmadan, görüşmeyi ulaşılmak istenen tüm bilgiler elde edilerek sonuçlandırmak mümkün olmuştur. Ayrıca araştırmayı desteklemek amacıyla işletme tarafından yürütülen bir projenin iş başvuruları ile ilgili detaylarına yer verilmiştir. Projeye 15.388 kişi başvurmuştur. Derinlemesine yapılan mülakatlarda incelenen projede göz önünde bulundurularak cevaplandırılmıştır. Nitel araştırmalarda kültürel, sosyal ya da kişisel ifadeleri tanımlayan standart ölçek ya da test henüz bulunmadığı gibi istatistiksel güç analizini yapmak için ifadelerin dağılımını belirleyen olasılık

modelleri de mevcut değildir (Luborsky ve Rubinstein, 1995). Bazı araştırmacılar nitel çalışmalar için bunun hesaplanamayacağını, nitel araştırmaların amacının sonuçlarını tüm evrene genellemek olmadığını, bir ya da iki vakanın (ör. bireyler, gruplar) yeterli olduğunu vurgulamışlardır (Collins, Onwuegbuzie ve Jiao, 2006; Onwuegbuzie ve Leech, 2007). Araştırmacılar nicel desenlerden etkilenerek çeşitli formüller geliştirmeye çalışsalar da nitel araştırmalar için kullanılması önerilen, kabul görmüş bir örneklem büyüklüğü belirleme formülü bulunmamaktadır. Bu sebeple görüşmelerde 15.388 kişilik zengin bir iş başvuru detayları incelenmiş ve görüşmeye katılan kişiler bu verileri dikkate alarak sorulara cevaplar vermişlerdir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma insan kaynakları, işveren markası ve yönetim danışmanlığı hizmeti veren insan kaynakları danışmanlık şirketi bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Farklı pozisyonlarda çalışan uzmanlar ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Görüşme yapılan kişi sayısı 12'dir. Tüm görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları danışmanlık firması tarafından işe alım projesi yürütölen telekomünikasyon sektöründe lider olan firmalardan birine ait iş başvuruları incelenmiştir. Başvuruları incelenen şirket Türkiye'nin en büyük 500 şirketinin belirlendiği Fortune 500'de ilk 100'ün içerisindeydir. Ayrıca bu proje yeni mezunların, profesyoneller tarafından değerlendirilen Türkiye'deki 2019 yılının en iyi 100 yetenek projesinin içerisinde yer almaktadır. İşletmenin yapmış olduğu bir projenin kapsamı, süreçleri, başvuru kriterleri ve duyuru kanalları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Proje Ocak ayında başlamış ve Mayıs ayında tamamlanmıştır. İncelenen proje Y ve Z kuşaklarının bireylerinden oluşmaktadır. Görüşme yapılan işletmenin adı ve proje ismi araştırmada gizlilik nedeniyle yer almayacaktır.

İşletmede yer alan uzmanlara yöneltilen sorular aşağıda belirtilmiş, uzmanların danışmanlık hizmeti verdiği şirketleri düşünerek soruları yanıtlamaları istenmiştir.

1. Şirketler tarafından gerçekleştirilen İşveren Markası çalışmaları iyi yetenekleri kuruma kazandırmada gerçekten işe yarıyor mu?
2. İşveren markası çalışmaları ile yeni mezun alımları işe başvuru kısmını olumlu



yönde etkiliyor mu?

3. İşveren markası çalışmalarını kurgularken sürece nasıl başlanıyor? Bu süreç hangi aşamalardan oluşmaktadır?

4. İşveren markası çalışmalarının yeteneklerin keşfedilmesi ve çalışan iletişiminde rol oynadığını düşünüyor musunuz?

5. İyi bir İşveren Markası çalışmasının kritik başlıkları nelerdir?

Sorular hazırlanırken daha önce literatürde yapılan çalışmalar incelenmiş olup, Kahraman (2018) çalışmasında yer alan sorulardan yararlanılmış olup araştırma çerçevesine göre uyumlaştırılmıştır.

### **3.4 Araştırma Bulguları**

Yapılan görüşmelerden çıkan sonuç değerlendirildiğinde işveren markasının oluşturulması süreci ile ilgili aşağıda işletmelerin sorgulaması gereken konular ve öneriler yer almaktadır.

Şirketler tarafından gerçekleştirilen İşveren Markası çalışmaları iyi yetenekleri kuruma kazandırmada gerçekten işe yarıyor mu? Görüşme formunun ilk sorusudur. Verilen cevapları incelediğimizde genel olarak ortak görüşler belirtilmiştir. İşveren markasının son derece önemli olduğu yetenekli çalışanların seçici ve kariyer fırsatlarını farklı açılardan değerlendirerek karar verdikleri söylenmiştir. İşveren markasının şirket gündemlerinden inmeyen bir kavram olduğu vurgulanmıştır. İşveren markası ve yetenek terimleri bir arada anıldığı belirtilmiştir.

Görüşme formunun ikinci sorusu ise yeni mezun işe alımlarla ilgili olarak “İşveren markası çalışmaları ile yeni mezun alımları işe başvuru kısmını olumlu yönde etkiliyor mu?” şeklindedir. Danışmanlar özellikle günümüzde yeni mezun olan ve iş hayatına yeni girecek Z kuşağına dikkat çekmişlerdir. Şirketler bu tarz işe alım programlarında en güncel yenilikleri kullanırlarsa en iyi genç yetenekleri daha kolay ve daha hızlı bir şekilde şirkete kazandırabileceklerini belirtmişlerdir. Adayların iş arama süreçlerinde ki davranışları genel olarak aynı yorumlanmıştır. Yeni mezun adaylar; işletmelerin kariyer sayfalarını ziyaret ederek, kariyer bloglarını okurlar, şirket değerlendirme sitelerinde şirket ilgili değerlendirmeleri incelerler ve şirketlerin

sosyal medya hesaplarını sayfasını ziyaret ederek bilgi sahibi olurlar. Yeni mezunların iş hayatlarında ki ilk iş yerlerinin kritik öneme sahip olduğunu düşündükleri ve bu konunun şirketler açısından önemli olduğu ayrıca ifade edilmiştir.

İşveren markasının süreçleri ile ilgili soru ise “İşveren markası çalışmalarını kurgularken sürece nasıl başlanıyor? Bu süreç hangi aşamalardan oluşmaktadır?” şeklindedir. Verilen cevapları topladığımızda aşağıda ki başlıklar elde edilmiştir. Şirketlerin işveren markası ile ilgili yürütmekte oldukları çalışmaların geniş kapsamlı olması gerektiği belirtilmiştir. Belirtilen her başlık bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Şirketin ihtiyaç duyduğu personele ve mevcut personelin talepleri ve isteklerine göre çalışmalar başlamaktadır. İhtiyaçların analizinden sonra şirketin neler yapabileceği kararlaştırılmaktadır. Kararlar plan dahilinde gerçekleştirilmeye özen gösterilmektedir.

- Çalışan Yolculuğu (Bağlılık)
- Yetenek Yönetimi
- Ücretlendirme
- Ücretlendirme Sistemi Değerleme Sistemleri Prim Sistemleri
- Takdir Sistemi
- Yan Haklar
- Özel Sigortalar Eğitim Esneklik
- Aile
- Emeklilik
- Kariyer Fırsatları
- Kariyer Gelişimi
- Danışmanlık
- Geri Bildirim
- Kültür
- İletişim
- İş Yaşam Dengesi
- Kişisel Başarılar
- Sosyal Sorumluluk
- İşbirliği ve Takım Ruhu

“İşveren markası çalışmalarının yeteneklerin keşfedilmesi ve çalışan iletişimde rol oynadığını düşünüyor musunuz?” Yeteneklerin keşfedilmesi ve çalışan iletişimi sorusuna alınan cevaplar yüksek oranda birbirine benzerdir. Soruya cevap veren her danışman şirketlerin kopyalanamayan özellikleri arasında insan kaynağının önemli bir role sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar zamanlarının çoğunu iş hayatında geçirirler. Bu sebeple artık çalışanlarda şirketlerde anlam arayışı içerisindedirler. Başarının parçası olmak, değerli hissetmek, iş yaşam dengesini kurmak vb. birçok talepleri bulunmaktadır. İşveren markası da bu ihtiyaçların tamamlanmasına yöneliktir. Bu sebeple büyük önem arz etmektedir.

Görüşme formunun son sorusu ise “İyi bir İşveren Markası çalışmasının kritik başlıkları nelerdir?” şeklindedir. Danışmanlar tarafından belirlenen başlıklar aşağıda yer almaktadır.

- İşe Alımda Pazarlama
- Öğrenci & Yeni Mezun İşe Alımı
- Onboarding (Uyum Kazandırma)
- Çalışan İletişimi (İç İletişim)

Belirtilen bu 4 başlık çerçevesin şirketlerin çalışmalarına devam etmeleri gerektiği ortak görüş olarak görülmektedir.

İşe Alımda Pazarlama; şirketin sosyal medya hesapları, kariyer sitesi, iş ilanları siteleri, şirketin kariyer bloğu, var olan çalışanlar, iş tanımları, yeteneklerle network etkinlikleri ve daha birçok farklı kanal üzerinden işveren markasının reklamının yapabileceği süreçlerdir. Şirketler yetenek savaşını kazanmak istiyorlarsa, potansiyel adayların ilgisini çekme ve ilişki kurma süreçlerinde uzun vadeli düşünmeli ve proaktif hareket etmelidirler.

- Şirketlerin sormaları gereken sorular bakıldığında ise;
- Potansiyel adayların ilgi alanları nelerdir?

- Şu anda başvuru yapmaya hazırlar mı yoksa dikkatlerini biraz daha çekmem mi gerekiyor?
- Hangi sosyal medya platformlarında vakit geçiriyorlar?
- İş ilanlarımız ulaşılabilir ve görünür mü?
- İş ilanlarımıza başvuru yapmak kolay mı?
- Bünyemizdeki çalışanlarımız işlerine bağlı mı ve markamızı öne çıkarıyorlar mı?
- Kariyer sitemiz adayların aklındaki tüm soruların cevaplarını sunabiliyor mu?

Onboarding (Uyum Kazandırma Programı); yeni gelen çalışanın kurumla ve kurum kültürü ile kaynaştırılması ve takımın verimli bir üyesi olabilmesi için ihtiyaç duyacağı araçların ve bilginin sağlanması sürecidir. Şirketlerin adaylara deneyim yaşatırken sorması gereken sorular bulunmaktadır. Bunlar;

- Uyum Kazandırma Programı ne zaman başlayacak? Ne kadar sürecek?
- İlk günün sonunda yeni çalışanın nasıl bir izlenimle ayrılmasını istiyorsunuz?
- Yeni çalışanların şirket kültürü ve çalışma ortamı ile ilgili bilmesi gerekenler nelerdir?
- İnsan kaynakları bu süreçte nasıl bir rol oynayacak? Peki yöneticilerin rolü ne olacak? Ya da çalışma arkadaşlarının? Yeni çalışanın için ne tür hedefler koymak istiyorsunuz?
- Uyum Kazandırma programınızla ilgili geri bildirimleri nasıl toplayacak ve başarısını nasıl ölçeceksiniz?

Çalışan İletişimi; açık iletişim ile çalışanlar kurumun değerlerini içselleştirebilir ve şirkete geri bildirimlerini sunabilmektedir. Böylece birleştirici ve açık bir kültür yaratılabilir. İç iletişim araçları ise, e-postalar, duyurular, toplantılar, sosyal medya, etkinlikler olarak sıralanmaktadır.

Görüşmelerden çıkan sonuç değerlendirildiğinde işveren markasının oluşturulması sürecini bu şekilde planlayıp yöneten işletmelerin bu süreçte daha sistemli ve etkin olabileceğini söylemek mümkündür.

Danışmanların başvurular ile ilgili yorumları işe aşağıdaki gibidir; Üniversitelerin 3. veya 4.sınıfında okuyan yahut mezun olmuş olan 15388 kişinin marka kuruluşların açtıkları pozisyonlara olan başvuru eğilimlerinin incelendiği bu araştırmada sonuçlara bakıldığında; işletmenin yürüttüğü projeye iş başvurusu yapanların 1246'sı 3.sınıf öğrencisi, 4187'si 4.sınıf öğrencisi ve 9955'i mezun durumdadır. İşe başvuru anlamında 3.sınıf öğrencileri ile 4.sınıf öğrencileri arasında talep yapma açısından %236'lık bir artış durumu söz konusudur. Benzer şekilde 3.sınıf öğrencileri ile mezunlar arasında talep yapma açısından ise %698'lere varan bir artış söz konusudur. İşe başvuru anlamında 4.sınıf öğrencileri ile mezunlar arasında talep yapma açısından ise %137 oranında bir artış vardır. Buradan hareketle öğrencilerin 3.sınıfta iken iş hayatına atılma talepleri 4.sınıf öğrencilerinden ve mezun öğrencilerden düşüktür denilebilir. Bunun nedenleri henüz mezun olmadıkları, mezuniyetlerinin öngörülen zamandan uzun olabileceği, iş hayatına atılma farkındalığının düşük olması şeklinde ifade edilebilir. Bunun yanında 4.sınıf öğrencilerinde 3.sınıf öğrencilerine göre başvuruda ciddi anlamda bir artış oranı söz konusudur. Bunun nedeni öğrencilerin artık iş hayatı için farkındalık kazanmış olmalarından ileri gelebilir.

Başvuruların büyük çoğunluğu İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli gibi büyükşehirlerden yapılmakla birlikte Londra'dan, New York'dan, Los Angeles'dan ve İngiltere'den de açılan programlara başvuru olmuştur. Özellikle yurtdışından olan başvurular marka algısı yüksek kuruluşların açacağı istihdam programları ile tersine beyin göçüne fayda sağlayabileceği ifade edilebilir.

Bölgelere göre başvurular incelendiğinde yoğunluklu olarak iktisadi ve idari bilimler alanından, mühendislik alanından, psikoloji ve sosyoloji alanından ve temel bilimler alanından olduğu görülmüştür. Bu sayıların oluşmasına marka şirketin açtığı bölümlerin (finans, strateji ve iş geliştirme, insan kaynakları, teknoloji yeni ürün geliştirme vb) adayların okudukları bölümlerle ilişkili olması neden olmuştur. Temel bilimler olarak yer alan matematik, fizik, kimya, tarih, coğrafya gibi bölümlerde yer alan adayların da daha çok işletme ve mühendislik alanına giren bu pozisyonlara başvurmaları dikkat çekicidir.

Başvuranların uyrukları arasında yabancıların da olduğu görülmektedir. Türkiye’de yapılan bir iş ve staj programına yabancı uyruklu gençlerin talep göstermesi marka bilinirliğinin dünya anlamında sağlanma yolunda olduğunun bir işareti sayılabilir. Programa başvuran 15388 kişinin yüksek lisans seviyesinde mezun ya da öğrenci olanlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu durum ülkemizde öğrenim seviyesinin yüksek lisans düzeyine doğru çekilmekte olduğunun bir göstergesi sayılabilir. Ayrıca programa başvuran adaylar arasında yurtdışındaki saygın üniversitelerden başvuranların da olduğu görülmektedir. Bu durum açılan programın dikkat çekiciliğinin belirli bir düzeyde de olsa yurtdışı seviyesine eriştiğini gösterebilir. Ülkemizin özellikle yabancı gençler arasındaki marka algısının daha yukarıya çekilmesi için büyük marka değerine sahip kuruluşların bu anlamda devlet tarafından desteklenmesi ülkemiz marka değeri açısından düşünülebilir.

Bölgümlere göre başvurular incelendiğinde başvuruların bölüm dışında da olması dikkat çekicidir. Yani örneğın hukuk alanında olan kişilerin regülasyon, strateji ve iş geliştirme, insan kaynakları gibi hukuk ile ilgili alanları tercih etmiş olmaları olağandır. Fakat hukuk alanından olan kişilerin pazarlama ve satış, finans alanlarının tercihlerinde de bulunmuş olmaları incelenmeye değer bir başka araştırma konusu olabilir. Bu durumun nedenleri arasında kişinin bölümünü kendine uygun bulmuyor oluşu, işsiz kalmaktansa farklı bir bölümde bile olsa görev yapmayı tercih etmesi, ikinci bir alanda uzmanlaşmayı istemesi gibi sebepler düşünülebilir.

### **3.4 İş Başvuruları İncelenen İşletmenin Projesi**

İş başvuruları incelenen işletmenin dönemseller olarak sürdürdüğü bir projesi vardı. Bu proje kapsamında çok fazla sayıda personel alımı yapmayı planlamıştı. Bu doğrultuda projenin amacı; işletmenin misyon, vizyon ve stratejileri kapsamında genç yetenekleri bünyelerine kazandırabilmek ve yeteneklerle uzun dönemli çalışmalar gerçekleştirmektir. Bu sayede işletme yeni mezun genç yetenekleri kendi kültürlerinde rahatlıkla yetiştirebilecek yatırım yapabilecek ve yeteneklerin becerilerini işletme içerisinde değerlendirebilecektir. Türkiye’de 1 yılda ortalama 100 – 200 civarı yetenek kazanım projeleri yapılmaktadır. Projelerin farklarını işletmelerin işveren markaları

oluşturmaktadır. İşletmeler oluşturmuş oldukları işveren markaları değerinde başvuru toplayabilmekte ve yetenekleri çekebilmektedir. Bu doğrultuda işletme, proje kapsamında iki başvuru süreci başlatmıştır. Birinci süreç yeni mezunlar için ikinci süreç ise öğrencilere yönelik staj programıdır. Her iki sürecin detayları aşağıda belirtilmiştir.

Projenin süreçleri aşağıdaki gibidir;

- 1-Online Başvuru
- 2- İngilizce Sınavı
- 3- Genel Yetenek Sınavı
- 4- Grup Mülakatları
- 5- Kişilik Envanteri
- 6- Birebir Mülakatlar
- 7- Kamp Dönemi
- 8- İşe Başlangıç

Proje kapsamında tüm bu süreçler sırasıyla İnsan Kaynakları Danışmanlık firmasının uzman kadrosu tarafından yürütülmektedir. Bu doğrultuda işletmenin işe alım yapacağı adayların kriterleri de İnsan Kaynakları Danışmanlık firması ile paylaşılmıştır. Bu kapsamda yeni mezun adaylar için başvuru kriterleri aşağıdaki gibidir;

- Yeni mezun olmak / 4.sınıfta okumak veya yüksek lisans öğrencisi olmak
- Tercihen işletme veya mühendislik fakültesi olması,
- En fazla 1 yıl iş tecrübesine sahip olmak,
- İyi derece İngilizce bilmek,
- 26 yaşını geçmemiş olmak.

Proje kapsamında stajyer adaylar için başvuru kriterleri aşağıdaki gibidir;

- 3.sınıf veya 4.sınıf öğrencisi olmak
- Tercihen işletme veya mühendislik fakültesi olması,
- İyi derece İngilizce bilmek,
- 26 yaşını geçmemiş olmak.

İşletmenin belirtilen kriterlere uygun olarak işe alım yapacağı departmanlar ise aşağıda belirtilmiştir:

- Strateji ve İş Geliştirme
- Pazarlama
- Regülasyon
- Finans
- İnsan Kaynakları
- Satış
- Teknoloji/Güvenlik
- Teknoloji/Ürün Geliştirme
- Teknoloji/Bilgi Teknolojileri
- Teknoloji/Erişim

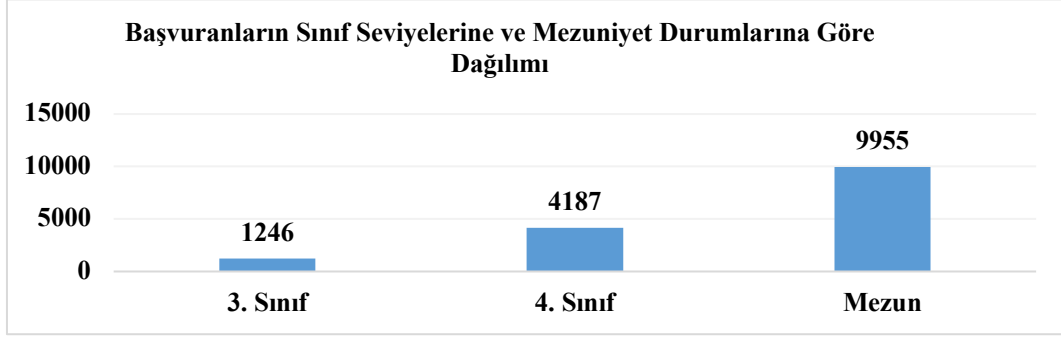
İnsan Kaynakları Danışmanlık firmasıyla birlikte işletme proje duyurularını aktif olarak gerçekleştirmiştir. TV reklamları, sosyal medya, üniversite tanıtımları vb. birçok pazarlama kanalından faydalanmıştır.

#### **3.4.1 Başvuranların Sınıf Seviyelerine Göre Dağılımı**

İşletmenin açtığı başvurulara talep yapanların toplam sayısı 15388 kişidir. Bu kişilerin öğrenim gördükleri sınıf seviyeleri ya da mezuniyet durumlarına göre dağılımı Şekil 3’de sunulmuştur:



**Şekil 3 Başvuranların Sınıf Seviyelerine ve Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı**



Başvuranların 1246'sı 3.sınıf öğrencisi, 4187'si 4.sınıf öğrencisi ve 9955'i mezun durumdadır. İşe başvuru anlamında 3.sınıf öğrencileri ile 4.sınıf öğrencileri arasında talep yapma açısından %236'lık bir artış durumu söz konusudur. Benzer şekilde 3.sınıf öğrencileri ile mezunlar arasında talep yapma açısından ise %698'lere varan bir artış söz konusudur.

İşe başvuru anlamında 4.sınıf öğrencileri ile mezunlar arasında talep yapma açısından ise %137 oranında bir artış vardır.

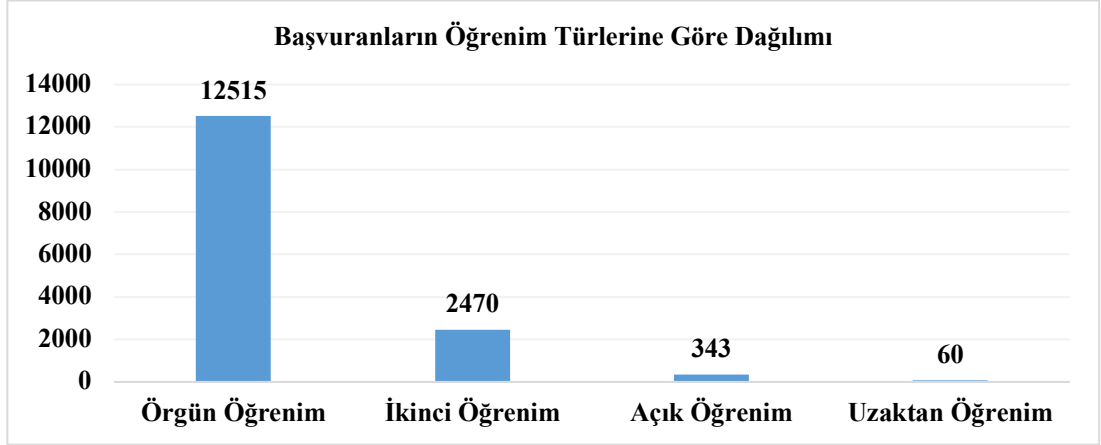
Buradan hareketle öğrencilerin 3.sınıfta iken iş hayatına atılma talepleri 4.sınıf öğrencilerinden ve mezun öğrencilerden düşüktür denilebilir. Bunun nedenleri henüz mezun olmadıkları, mezuniyetlerinin öngörülen zamandan uzun olabileceği, iş hayatına atılma farkındalığının düşük olması şeklinde ifade edilebilir.

Bunun yanında 4.sınıf öğrencilerinde 3.sınıf öğrencilerine göre başvuruda ciddi anlamda bir artış oranı söz konusudur. Bunun nedeni öğrencilerin artık iş hayatı için farkındalık kazanmış olmalarından ileri gelebilir.

### **3.4.2 Başvuranların Öğrenim Türlerine (Örgün, Uzaktan vb) Dağılımı**

Marka şirketin açtığı başvurulara talep yapan 15388 kişinin öğrenim türlerine göre dağılımı Şekil 4'de görüldüğü üzere. Buna göre 12515 kişi örgün, 2470 kişi ikinci öğretim, 343 kişi açık öğretim ve 60 kişi ise uzaktan öğrenim almıştır.

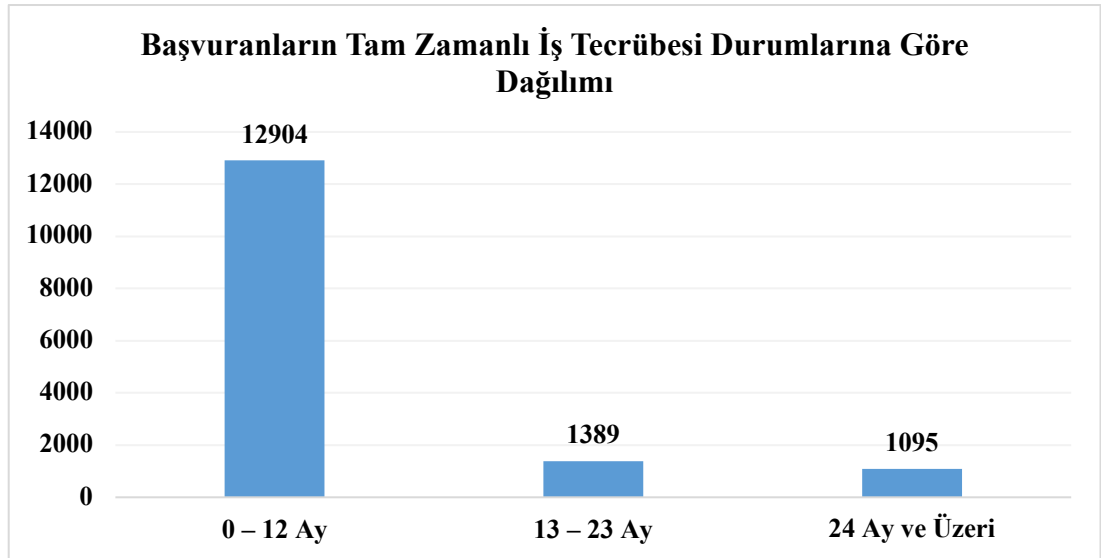
Şekil 4 Başvuranların Öğrenim Türlerine Göre Dağılımı



### 3.4.3 Başvuranların Tam Zamanlı İş Tecrübesi Durumlarına Göre Dağılımı

Başvuranların iş tecrübesine göre dağılımı 0 – 12 Ay, 13 – 23 Ay, 24 Ay ve Üzeri olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenmiştir. Dağılım Şekil 5’de görüldüğü üzeredir. Buna göre 0-12 ay süreli tam zamanlı iş tecrübesi 12904 kişi, 13-23 ay süreli tam zamanlı iş tecrübesi 1389 kişi ve 24 ay ve üzeri süreli tam zamanlı iş tecrübesi 1095 kişidir.

Şekil 5 Başvuranların Tam Zamanlı İş Tecrübesi Durumlarına Göre Dağılımı



### 3.4.4 Başvuranların Yapıldığı Bölgelere Göre Dağılımı

Başvurular uluslararası ölçekte alınmıştır. Başvuranların dağılımını Şekil 6’da görüldüğü üzere. Başvurular 4218 İstanbul (Avrupa yakası), 3019 Ankara, 2564 İstanbul (Asya yakası), 1045 İstanbul, 697 İzmir, 356 Kocaeli, 295 Bursa, 279 Adana, 211 Eskişehir, 182 Antalya, 154 Konya, 147 Mersin, 114 Sakarya, 108 Samsun, 101 Trabzon olmuştur. Diğer başvuranların sayısı 100’ün altındadır. Bununla birlikte 7 kişi Londra’dan, 4 kişi New York’dan, 1 kişi Los Angeles’dan ve 1 kişi de Oxford’dan başvurmuştur.

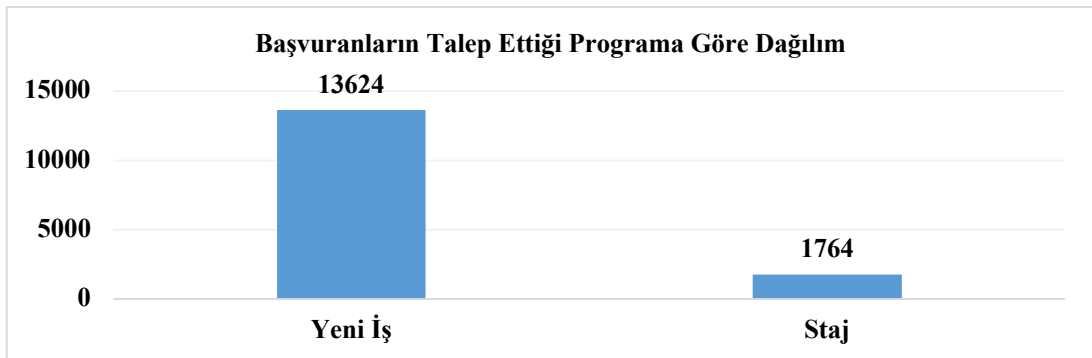
Şekil 6 Başvuranların Yaşadıkları Bölgelere Göre Dağılımı

Marmara Bölgesi	8870
Akdeniz Bölgesi	858
Doğu Anadolu Bölgesi	208
Ege Bölgesi	1021
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	190
İç Anadolu Bölgesi	3685
Karadeniz Bölgesi	538
Yurtdışı	11
Diğer	38

### 3.4.5 Başvuranların Talep Ettiği Program

Marka şirket staj ve yeni iş olmak üzere 2 ayrı kategori açmıştır. Başvuran adayların talep ettiği program Şekil 7’de görülmektedir. Buna göre 13624 kişi yeni iş talebi ile 1764 kişi ise staj talebi ile programa başvurmuşlardır.

Şekil 7 Başvuranların Talep Ettiği Programa Göre Dağılım



### 3.4.6 Başvuranların Temel Alanlara Göre Dağılımı

Marka şirketin açtığı başvurulara talep yapan 15388 kişinin üniversite bölümleri temel alanlara göre gruplandırılmıştır. Bu gruplandırmaya göre

İktisadi ve İdari Bilimler Alanına;

- İşletme
- Ekonomi
- Yönetim Bilişim Sistemi
- Finans, Muhasebe, Bankacılık
- Kamu Yönetimi gibi yönetsel ve finansal bölümler dahil edilmiştir.

Mühendislik Alanına;

- Bilgisayar Mühendisliği
- Yazılım Mühendisliği
- Endüstri Mühendisliği
- Fizik Mühendisliği gibi mühendislik bölümleri dahil edilmiştir.

Psikoloji ve Sosyoloji Alanına;

- Psikoloji
- Sosyoloji
- Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık gibi bölümler dahil edilmiştir.

Temel Bilimler Alanına;

- Matematik
- Fizik
- Kimya
- Astronomi ve Uzay Bilimleri
- Biyoloji
- Moleküler Biyoloji
- Tarih
- Coğrafya gibi bölümler dahil edilmiştir.

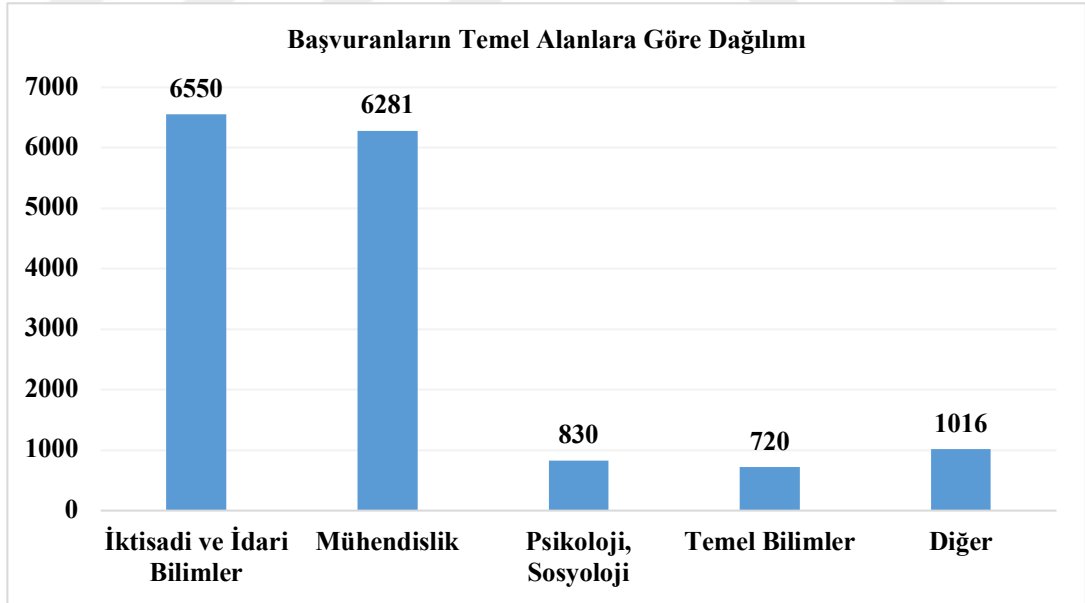
Diğer Alanına;

- Hukuk
- İletişim
- Reklamcılık

- Pazarlama
- Amerikan Dili ve Edebiyatı
- Türk Dili ve Edebiyatı
- Kore Dili ve Edebiyatı
- Fransızca
- Öğretmenlik bölümleri gibi bölümler dahil edilmiştir.

Başvuranların üniversite bölümlerinin temel alanlara göre gruplandırılmış hali Şekil 8’de görülmektedir. Buna göre 6550 kişi iktisadi ve idari bilimler alanından, 6281 kişi mühendislik alanından, 830 kişi psikoloji ve sosyoloji alanından, 720 kişi temel bilimler alanından ve 1016 kişi diğer alanlardan programa başvurmuştur. Bu sayıların oluşmasına marka şirketin açtığı bölümlerin (finans, strateji ve iş geliştirme, insan kaynakları, teknoloji yeni ürün geliştirme vb) adayların okudukları bölümlerle ilişkili olması neden olmuştur. Temel bilimler olarak yer alan matematik, fizik, kimya, tarih, coğrafya gibi bölümlerde yer alan adayların da daha çok işletme ve mühendislik alanına giren bu pozisyonlara başvurmaları dikkat çekicidir.

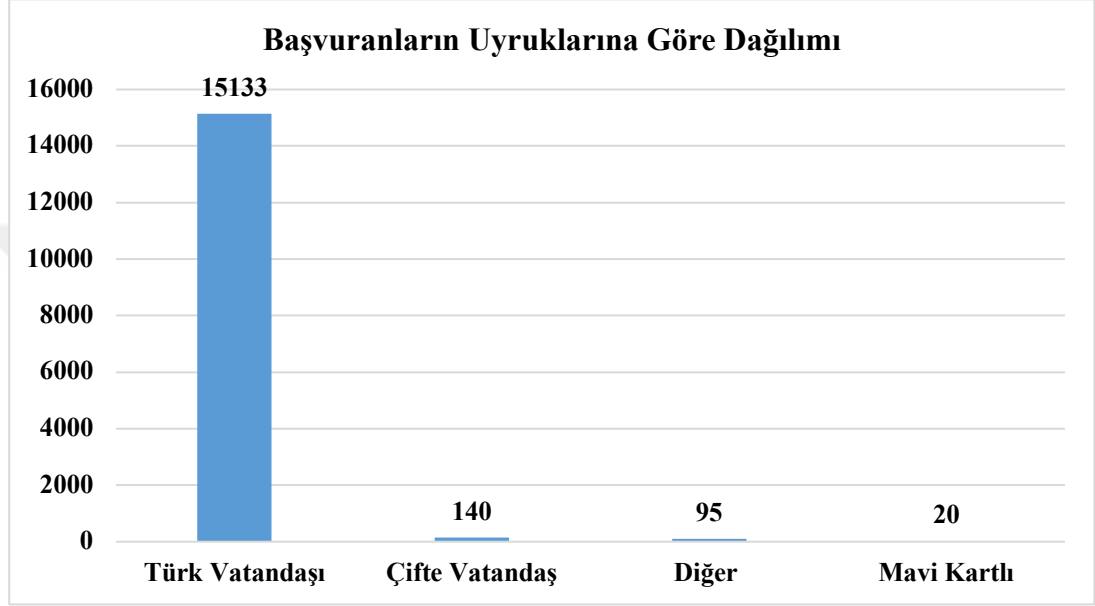
**Şekil 8 Başvuranların Temel Alanlara Göre Dağılımı**



### 3.4.7 Başvuranların Uyruklarına Göre Dağılımı

Başvurular uluslararası ölçekte yapılmıştır. Başvuranların uyruklarına göre dağılımı Şekil 9’da görülmektedir. Buna göre 15133 kişi Türk vatandaşı, 140 kişi çifte vatandaş, 20 kişi mavi kartlı ve 95 kişide diğer durumundadır.

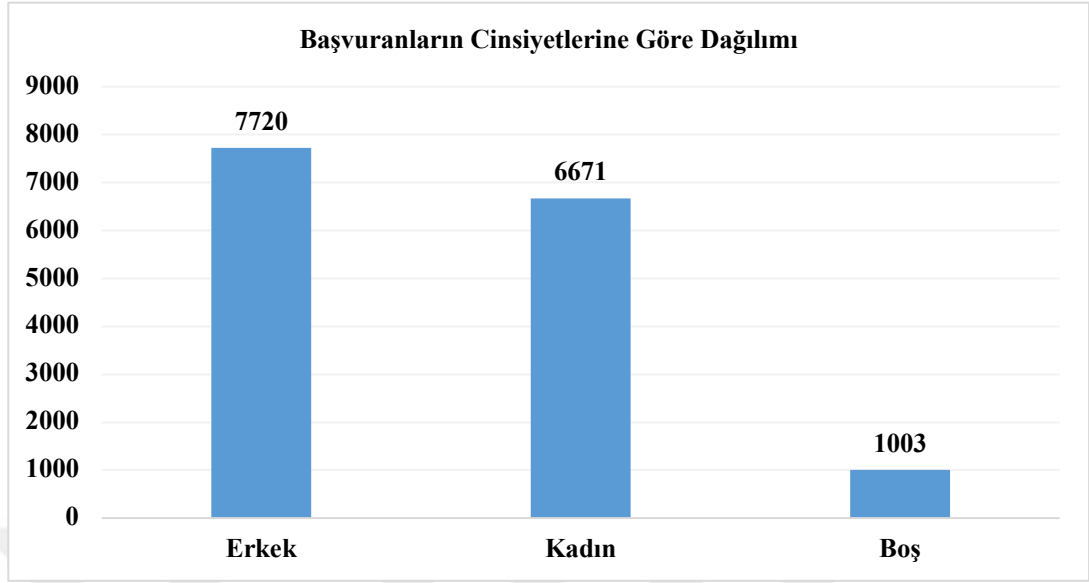
Şekil 9 Başvuranların Uyruklarına Göre Dağılımı



### 3.4.8 Başvuranların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Başvuruların cinsiyetlerine göre dağılımı Şekil 10’da yer almaktadır. Buna göre başvuranların 7720’si erkek, 6671’i kadındır. 1003 kişi cevap vermemiştir.

Şekil 10 Başvuranların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



### 3.4.9 Başvuranların Yüksek Lisans Okudukları/Mezun Oldukları Üniversitelere Göre Dağılımı

Başvuran 9955 mezun kişinin yüksek lisans öğrenimlerine devam ettikleri ya da mezun oldukları duruma ilişkin dağılım Şekil 11’dedir. Şekilde 10’dan az kişinin yüksek lisansta devam ettiği ya da mezun olduğu üniversite sayısına yer verilmemiştir. Buna göre 182 kişi İstanbul Üniversitesinde, 162 Marmara Üniversitesinde, 116 kişi İstanbul Teknik Üniversitesinde, 90 kişi Yıldız Teknik Üniversitesinde,75 kişi Hacettepe Üniversitesinde, 70 kişi Gazi Üniversitesinde, 63 kişi Ankara Üniversitesinde öğrenim görmektedirler.

Tablo 4 Başvuranların Yüksek Lisans Bölümlerine Göre Dağılımı

Üniversite	Başvuru Sayısı	Üniversite	Başvuru Sayısı	Üniversite	Başvuru Sayısı
İstanbul Üniversitesi	182	Bahçeşehir Üniversitesi	28	Erciyes Üniversitesi	20
Marmara Üniversitesi	162	Boğaziçi Üniversitesi	28	Trakya Üniversitesi	20
İstanbul Teknik Üniversitesi	116	Çukurova Üniversitesi	28	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	18
Yıldız Teknik Üniversitesi	90	Süleyman Demirel Üniversitesi	28	Başkent Üniversitesi	18
Hacettepe Üniversitesi	75	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	26	İstanbul Şehir Üniversitesi	17

Gazi Üniversitesi	70	Karadeniz Teknik Üniversitesi	26	Kırıkkale Üniversitesi	17
Ankara Üniversitesi	63	Uludağ Üniversitesi	26	Selçuk Üniversitesi	17
Kocaeli Üniversitesi	49	Beykent Üniversitesi	25	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	16
Anadolu Üniversitesi	47	Galatasaray Üniversitesi	24	Çankaya Üniversitesi	16
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	46	Karabük Üniversitesi	23	Dumlupınar Üniversitesi	16
Dokuz Eylül Üniversitesi	43	Atatürk Üniversitesi	22	Necmettin Erbakan Üniversitesi	16
Sakarya Üniversitesi	35	Ege Üniversitesi	22	İstanbul Bilgi Üniversitesi	15
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	32	İstanbul Ticaret Üniversitesi	22	Diğer	315

Bununla birlikte yabancı üniversitelerde yüksek lisans öğrenimlerine devam eden ya da mezun kişilerin varlığı dikkat çekmektedir. İşletmenin proje kapsamında açtığı program için University of Hertfordshire, Corvinus University of Budapest, Humboldt-Universität zu Berlin, Sheffield Hallam University, Uluslararası Saraybosna Üniversitesi, Universidad Carlos III de Madrid, University of Essex, University of Greenwich, Adam Mickiewicz University Poznan, Beijing Institute of Technology, Binghamton University, Birkbeck College, University of London, Blekinge Institute of Technology, Boston College, Bournemouth University, Budapest Business School, Cardiff Metropolitan Üniversitesi, Central European University, City University, Collegium Civitas in Warsaw, Coventry University, Damascus University, EADA - Escuela de Alta Dirección y Administración, EAE Business School, Electric Engineering College, Erasmus University of Rotterdam, Esei International Business School in Barcelona, European Business School (EBS) – London, Ewha Women's University, Friedrich-Schiller Universität Jena, Griffith College Dublin, Grodnenski Dzjaržauny Universitet imja Janki Kupaly, International Business School Budapest, International Islamic University Malaysia, Islamic University of Technology, Ku Leuven, Lake Land College Illinois, Leeds Metropolitan University, Lund Üniversitesi, Politecnico di Torino, Queen Mary, U. of London, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, Roehampton University, Ruhr-Universität Bochum, Ruprecht-Karls-Universität, Staffordshire University, Tabriz

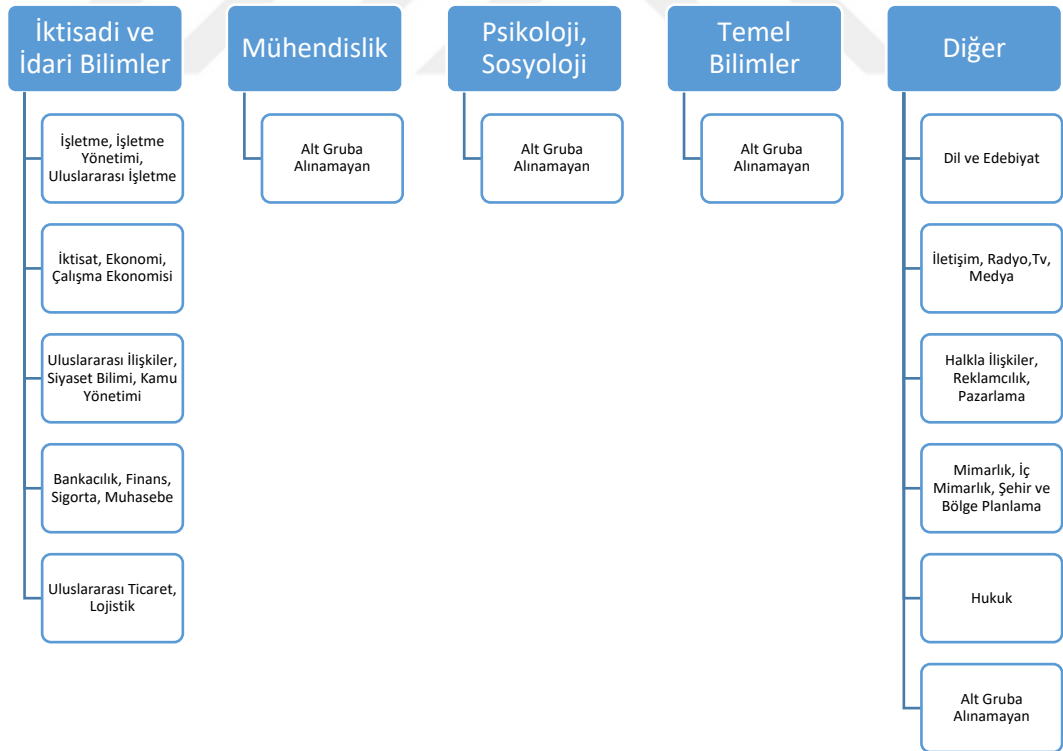


University, Tallinn University of Technology, Tartu Ülikool, The University of Nottingham, Università Bocconi, Università Ca' Foscari di Venezia, Università degli Studi di Salerno, Universitat Autònoma de Barcelona, Université de Fribourg, University of Brighton, University of California, Los Angeles, University of Exeter, University of Glasgow, University of Hartford, University of Sheffield, University of Southampton, University of Sunderland, University of Western Australia, Viyana Üniversitesi ve Warwick Üniversitesinden kişiler başvurmuştur.

### 3.4.10 Temel Alanların Kapsadığı Alt Bölümler

İnceleme yapabilmek adına başvuruların üniversite bölümlerinden mümkün olanlar temel alanlara göre gruplandırılmış olup, her bir grupta kendi içinde anlamlı alt gruplara ayrılmıştır. Üniversite bölümlerinden çok çeşitli bölümlerde ve sayılarda olup alt gruplandırılma yapılması mümkün olmayan bölümler tek bir grup halinde incelenmiştir. Şekil 12’de alt gruplar görülmektedir.

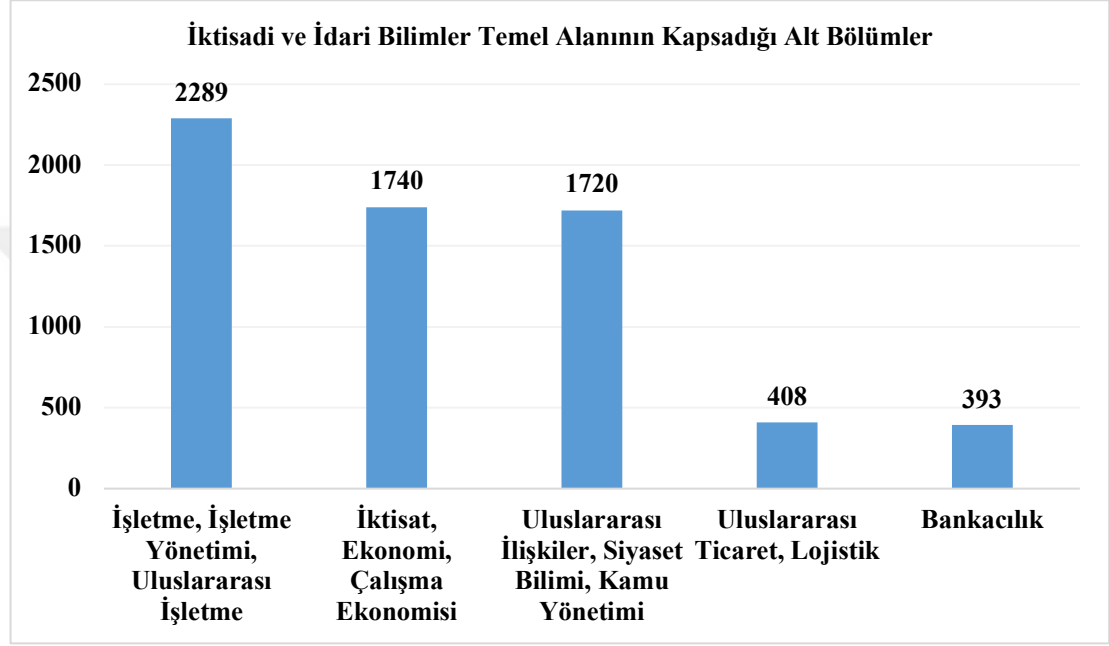
Şekil 11 Temel Alanların Kapsadığı Alt Bölümler



### 3.4.11 İktisadi ve İdari Bilimler Alanların Kapsadığı Alt Bölümler

İktisadi ve idari bilimler temel alanı altında uygun olan bölümler alt gruplarda toplanmıştır. Bu grupların kapsadığı bölümler ve sayılarına Şekil 13’de yer verilmiştir. İktisadi ve idari bilimler alanında incelemeye alınan toplam kişi sayısı 6550’dir.

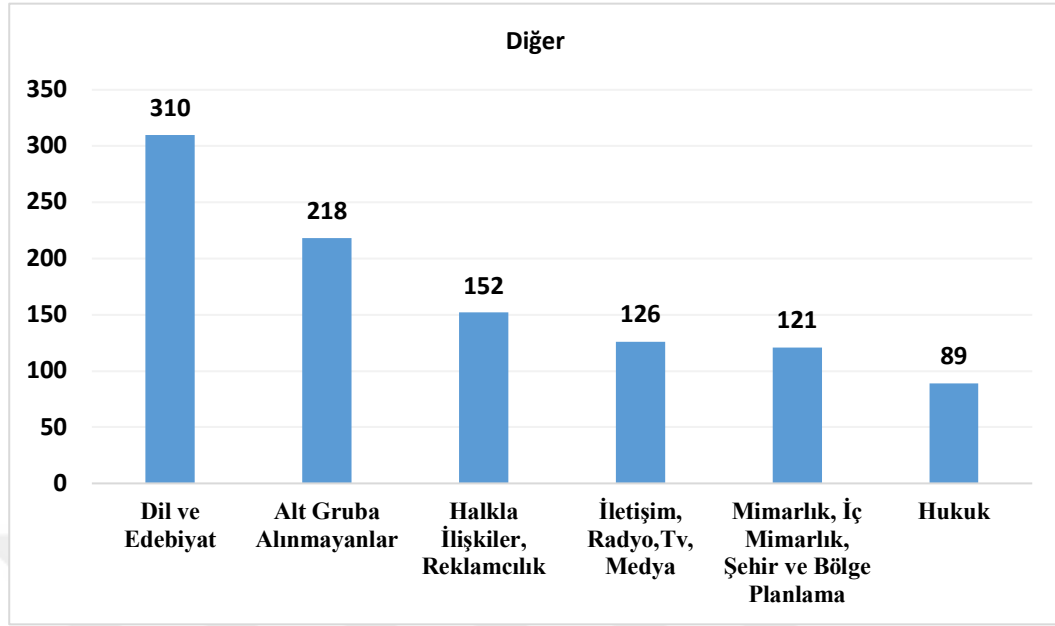
Şekil 12 İktisadi ve İdari Bilimler Temel Alanının Kapsadığı Alt Bölümler



### 3.4.12 Diğer Alanının Kapsadığı Alt Bölümler

Diğer alanı altında uygun olan bölümler alt gruplarda toplanmıştır. Bu grupların kapsadığı bölümler ve sayılarına Şekil 14’de yer verilmiştir. Diğer alanında incelemeye alınan toplam kişi sayısı 1016’dır.

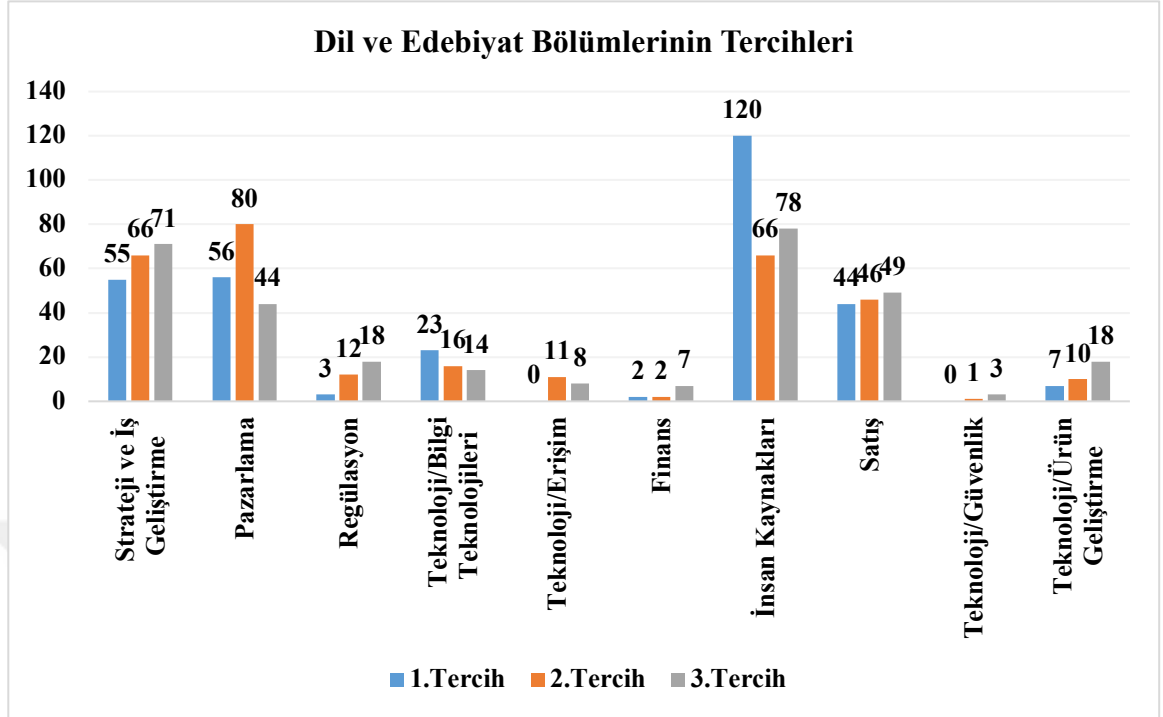
Şekil 13 Diğer Alanının Kapsadığı Alt Bölümler



### 3.4.13 “Diğer” Temel Alanının Alt Bölümlere Göre İncelenmesi

İngiliz Dili ve Edebiyatı/İngilizce Öğretmenliği, İngilizce Mütercim – Tercümanlık, Rus Dili ve Edebiyatı, Alman Dili Eğitimi, Sinoloji (Çince), Rus Dili ve Edebiyatı, Türk Dili ve Edebiyatı, İngilizce Öğretmenliği, Hindoloji, Alman Dil ve Edebiyatı gibi bölümlere sahip kişilerin marka şirketin açtığı bölümleri tercih sıralaması incelenmiştir. Bu alana giren aday sayısı 310’dur. Adayların tercih sıralaması Şekil 15’de görülmektedir.

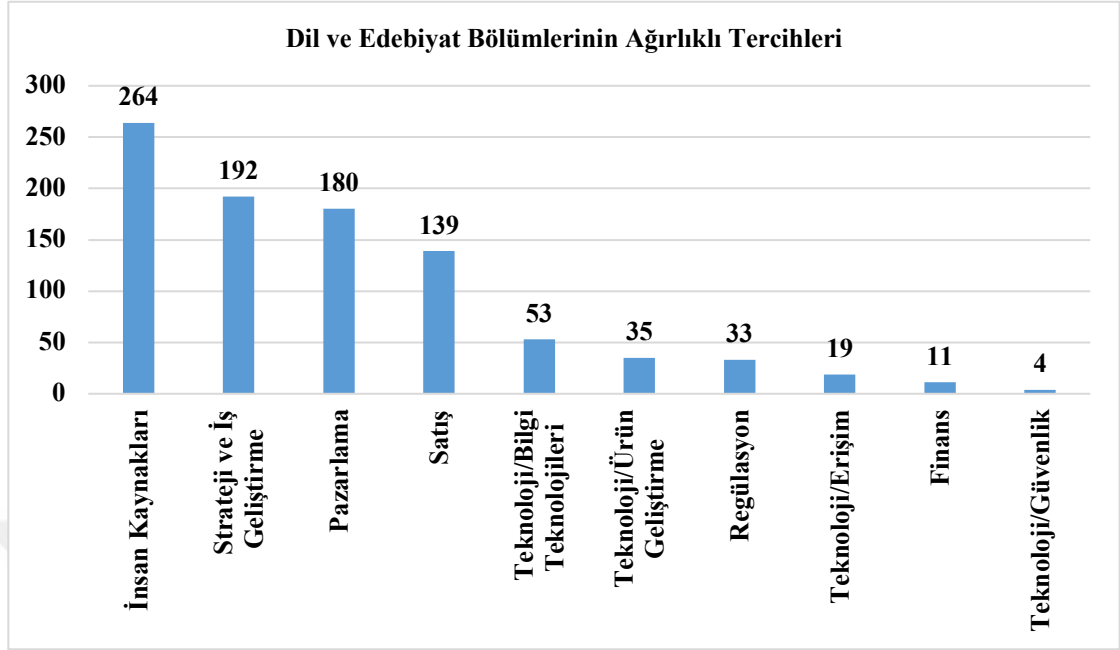
Şekil 14 Dil ve Edebiyat Bölümlerinin Tercihleri



Dil ve edebiyat bölümlerinden olan adayların 120'si insan kaynaklarını 1. sırada, 80'i pazarlamayı 2. sırada ve 78'i insan kaynakları bölümünü 3. sırada tercih etmiştir.

Bununla birlikte Şekil 16'da görüldüğü üzere insan kaynakları bölümüne 264 kişi, strateji ve iş geliştirme bölümüne 192 kişi, pazarlama bölümüne 180 kişi, satış bölümüne 139 kişi, bilgi teknolojileri bölümüne 53 kişi, regülasyon bölümüne 33 kişi, ürün geliştirme bölümüne 35 kişi, erişim bölümüne 19 kişi, finans bölümüne 11 kişi ve teknoloji güvenlik bölümüne 4 kişi yapmış olduğu 3 tercih arasında yer vermişlerdir. Yabancı dil temelli öğrenim yapan dil ve edebiyatı bölümlerinden insan kaynakları bölümüne, satış ve pazarlama bölümüne yüksek talebin olması dikkat çekicidir.

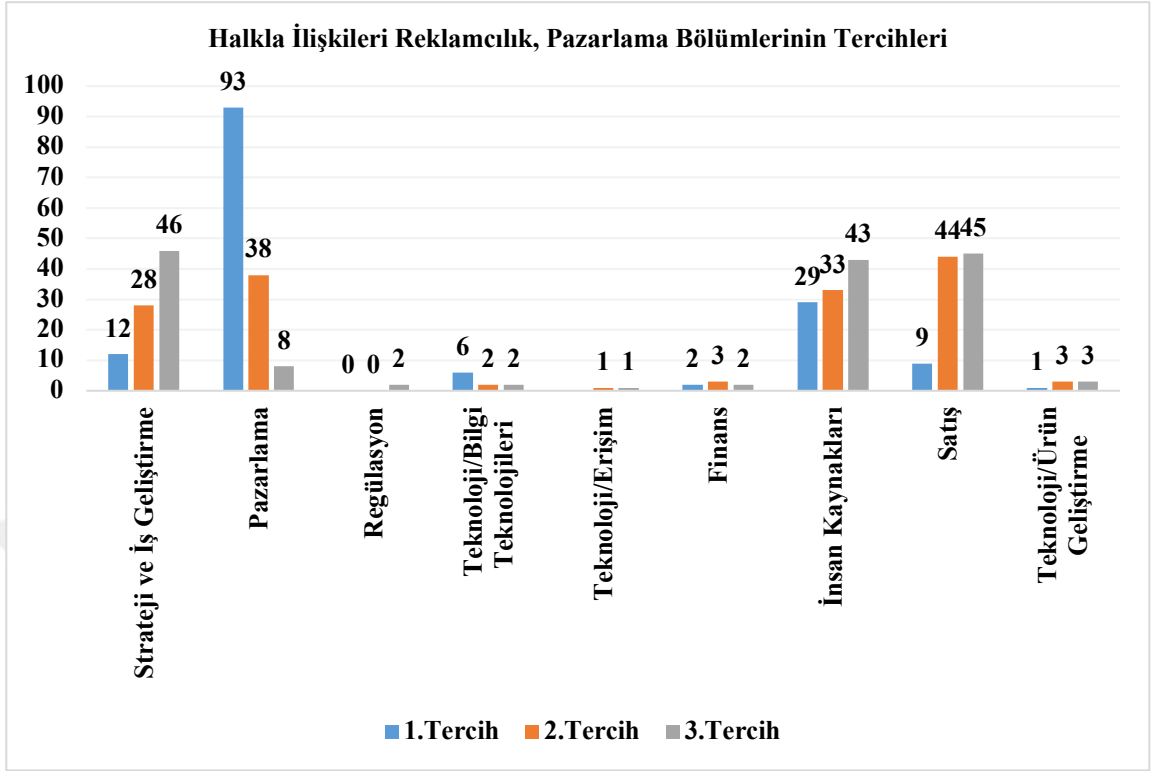
Şekil 15 Dil ve Edebiyat Bölümlerinin Ağırlıklı Tercihleri



Halkla ilişkiler, reklamcılık, satış, pazarlama gibi bölümlere sahip kişilerin marka şirketin açtığı bölümleri tercih sıralaması incelenmiştir. Bu alana giren aday sayısı 152'dir. Adayların tercih sıralaması Şekil 17'de görülmektedir.

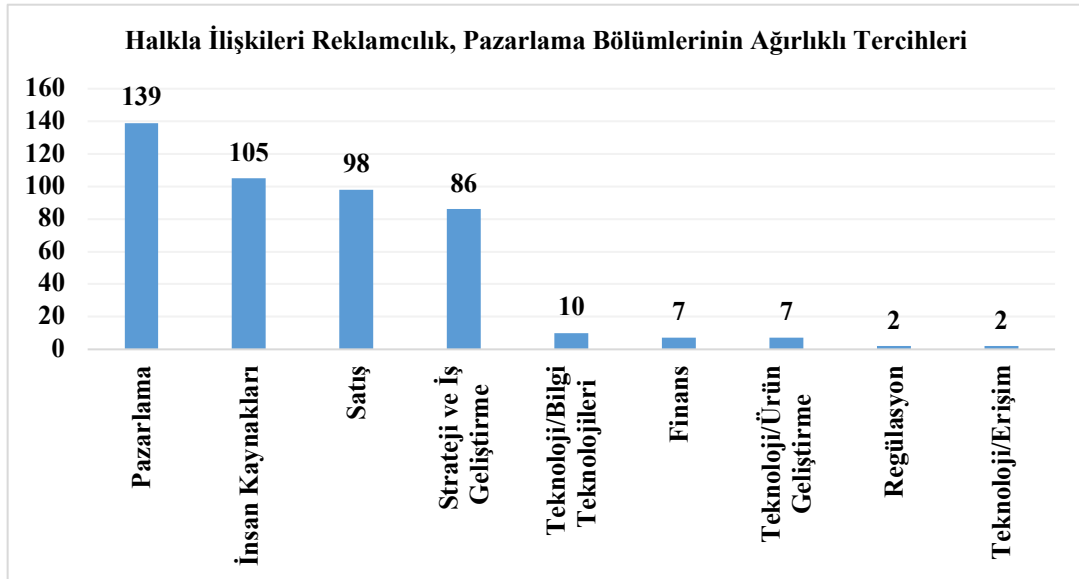
Halkla ilişkiler, reklamcılık, satış, pazarlama bölümlerinden olan adayların 93'ü pazarlamayı 1. sırada, 44'ü satışı 2. sırada ve 46'sı strateji ve iş geliştirme bölümünü 3. sırada tercih etmiştir.

Şekil 16 Halkla İlişkileri Reklamcılık, Pazarlama Bölümlerinin Tercihleri



Bununla birlikte Şekil 18’de görüldüğü üzere pazarlama bölümüne 139 kişi, insan kaynakları bölümüne 105 kişi, satış bölümüne 98 kişi, strateji ve iş geliştirme bölümüne 86 kişi, bilgi teknolojileri bölümüne 10 kişi, finans bölümüne 7 kişi, teknoloji ürün geliştirme bölümüne 7 kişi, regülasyon bölümüne 2 kişi, teknoloji erişim bölümüne 2 kişi yapmış olduğu 3 tercih arasında yer vermişlerdir.

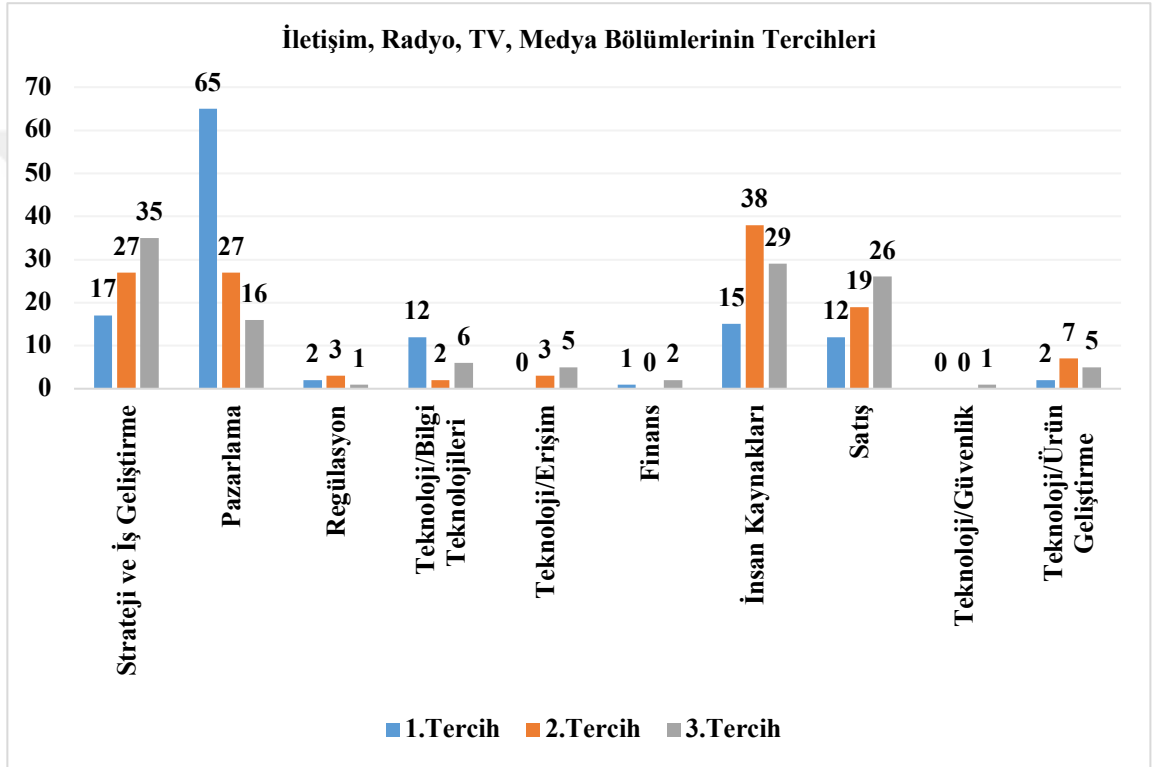
Şekil 17 Halkla İlişkileri Reklamcılık, Pazarlama Bölümlerinin Ağırlıklı Tercihleri



İletişim, radyo, tv, medya gibi bölümlere sahip kişilerin marka şirketin açtığı bölümleri tercih sıralaması incelenmiştir. Bu alana giren aday sayısı 126'dır. Adayların tercih sıralaması Şekil 1.17.'de görülmektedir.

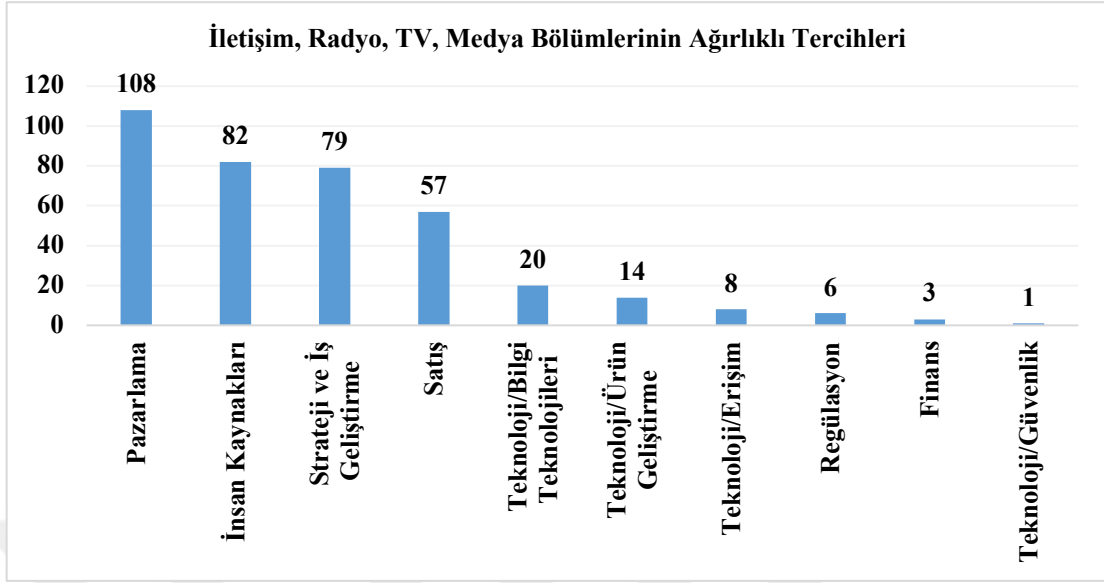
İletişim, radyo, tv, medya gibi bölümlerinden olan adayların 65'i pazarlamayı 1. sırada, 38'i insan kaynaklarını 2. sırada ve 35'i strateji ve iş geliştirme bölümünü 3. sırada tercih etmiştir.

Şekil 18 İletişim, Radyo, TV, Medya Bölümlerinin Tercihleri



Bununla birlikte Şekil 20'de görüldüğü üzere pazarlama bölümüne 108 kişi, insan kaynakları bölümüne 82 kişi, strateji ve iş geliştirme bölümüne 79 kişi, satış bölümüne 57 kişi, bilgi teknolojileri bölümüne 20 kişi, teknoloji ürün geliştirme bölümüne 14 kişi, teknoloji erişim bölümüne 8 kişi, regülasyon bölümüne 6 kişi, finans bölümüne 3 kişi ve teknoloji güvenlik bölümüne 1 kişi yapmış olduğu 3 tercih arasında yer vermişlerdir.

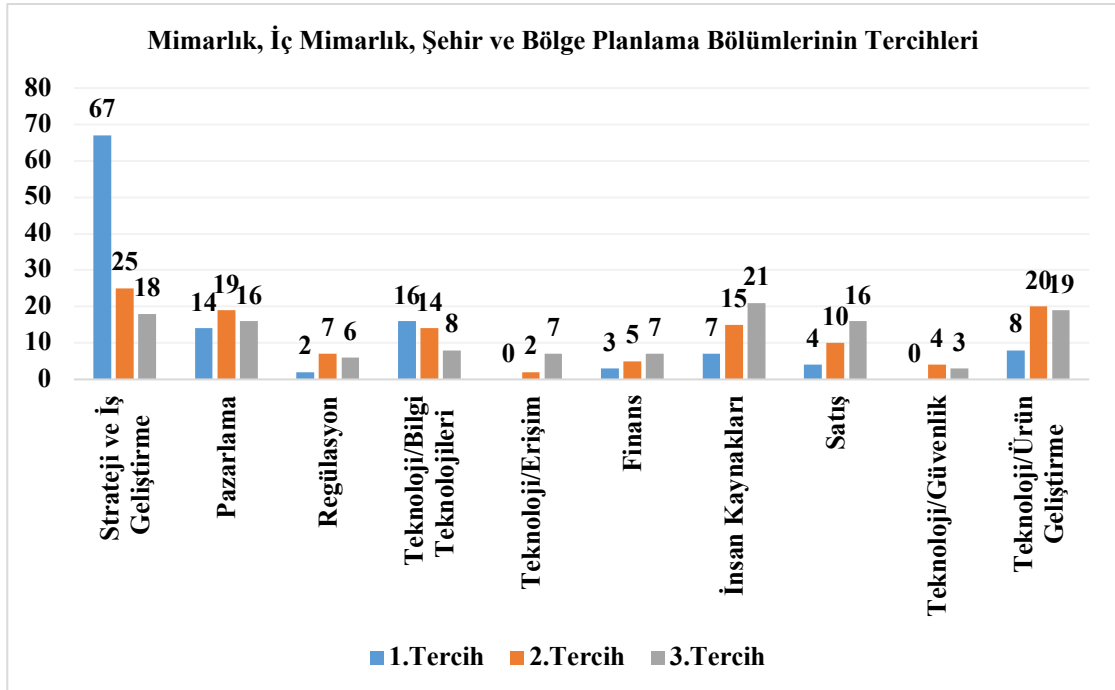
Şekil 19 İletişim, Radyo, TV, Medya Bölümlerinin Ağırlıklı Tercihleri



Mimarlık, iç mimarlık, şehir ve bölge planlama gibi bölümlere sahip kişilerin marka şirketin açtığı bölümleri tercih sıralaması incelenmiştir. Bu alana giren aday sayısı 121'dir. Adayların tercih sıralaması Şekil 21'de görülmektedir.

Mimarlık, iç mimarlık, şehir ve bölge planlama gibi bölümlerden olan adayların 67'si strateji ve iş geliştirmeyi 1. sırada, 25'i strateji ve iş geliştirmeyi 2. sırada ve 21'i insan kaynakları bölümünü 3. sırada tercih etmiştir.

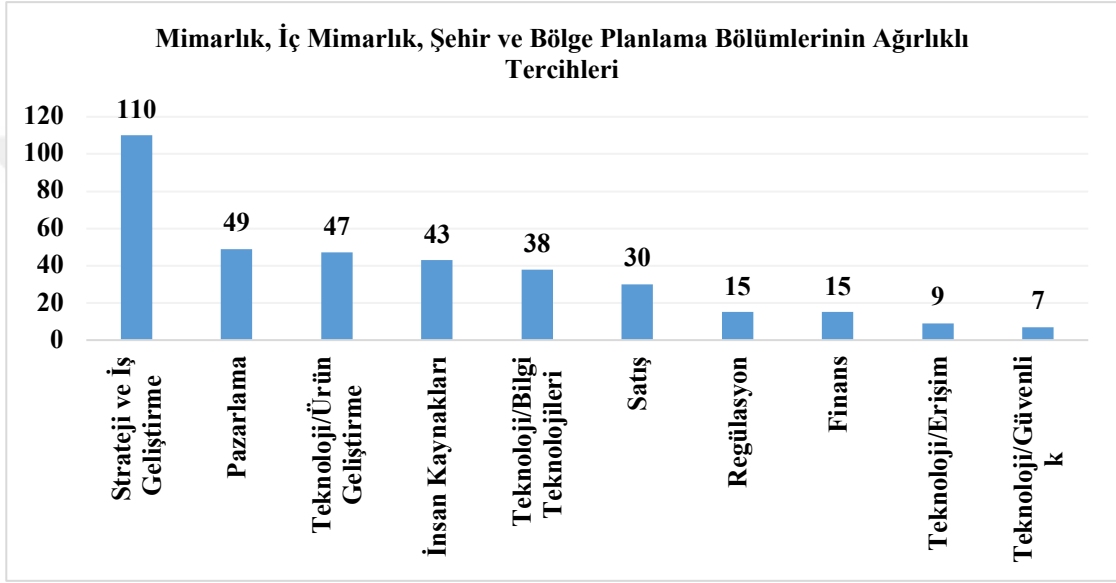
Şekil 20 Mimarlık, İç Mimarlık, Şehir ve Bölge Planlama Bölümlerinin Tercihleri





Bununla birlikte Şekil 22.'de görüldüğü üzere strateji ve iş geliştirme bölümüne 110 kişi, pazarlama bölümüne 49 kişi, teknoloji ürün geliştirme bölümüne 47 kişi, insan kaynakları bölümüne 43 kişi, bilgi teknolojileri bölümüne 38 kişi, satış bölümüne 30 kişi, regülasyon bölümüne 15 kişi, finans bölümüne 15 kişi, teknoloji erişim bölümüne 9 kişi ve teknoloji güvenlik bölümüne 7 kişi yapmış olduğu 3 tercih arasında yer vermişlerdir.

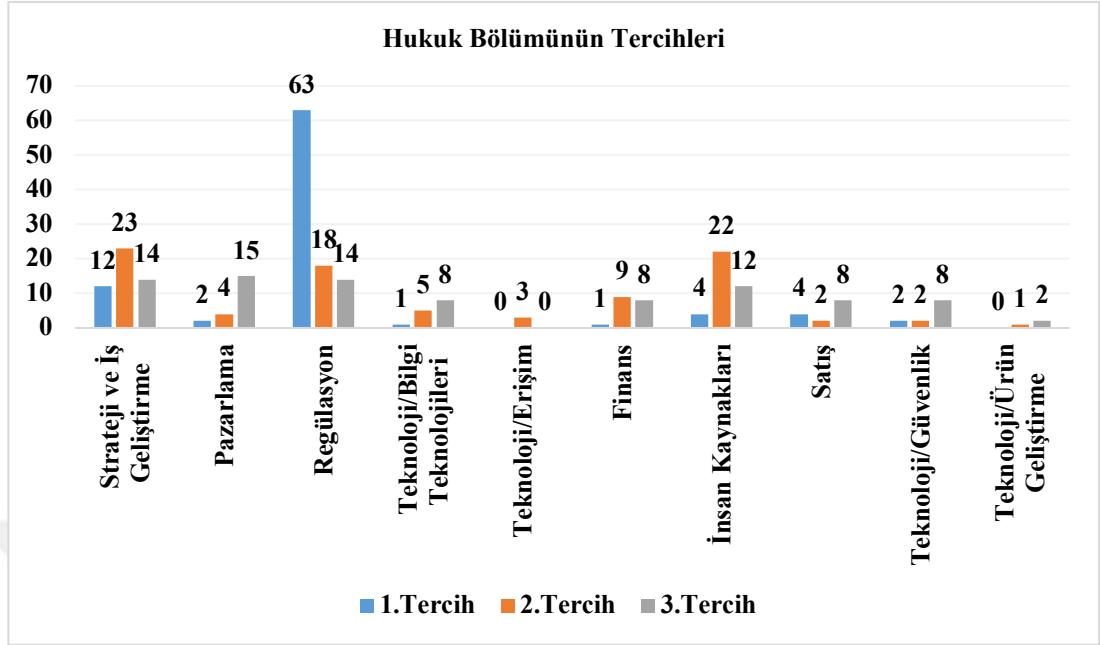
Şekil 21 Mimarlık, İç Mimarlık, Şehir ve Bölge Planlama Bölümlerinin Ağırlıklı Tercihleri



Hukuk Bölümünün Tercihlerinin İncelenmesi; Hukuk bölümlere sahip kişilerin marka şirketin açtığı bölümleri tercih sıralaması incelenmiştir. Bu alana giren aday sayısı 89'dur. Adayların tercih sıralaması Şekil 23'de görülmektedir.

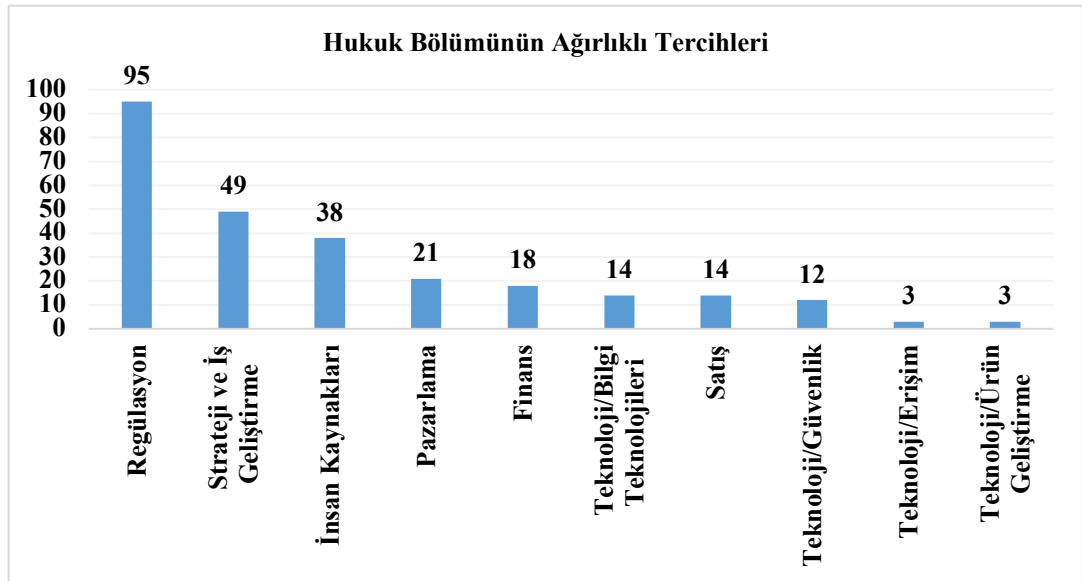
Hukuk bölümünden olan adayların 63'ü regülasyonu 1.sırada, 23'ü strateji ve iş geliştirme bölümünü 2.sırada ve 22'si insan kaynakları bölümünü 3.sırada tercih etmiştir.

Şekil 22 Hukuk Bölümünün Tercihleri



Bununla birlikte Şekil 24’de görüldüğü üzere regülasyon bölümüne 95 kişi, strateji ve iş geliştirme bölümüne 49 kişi, insan kaynakları bölümüne 38 kişi, pazarlama bölümüne 21 kişi, finans bölümüne 18 kişi, bilgi teknolojileri bölümüne 14 kişi, satış bölümüne 14 kişi, teknoloji güvenlik bölümüne 12 kişi, teknoloji erişim bölümüne 3 kişi ve teknoloji ürün geliştirme bölümüne 3 kişi yapmış olduğu 3 tercih arasında yer vermişlerdir.

Şekil 23 Hukuk Bölümünün Ağırlıklı Tercihleri



Hukuk alanında olan kişilerin regülasyon, strateji ve iş geliştirme, insan kaynakları gibi hukuk ile ilgili alanları tercih etmiş olmaları olağandır. Fakat hukuk alanından olan kişilerin pazarlama ve satış, finans alanlarının tercihlerinde de bulunmuş olmaları dikkat çekicidir.

## **SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

İşveren markası, yeteneği çekme ve elde tutma açısından işletmelerin önemsendiği en önemli olgu haline gelmiştir. Çalışanlar ve iş arayan insanlar şirketlerin sağladığı maddi manevi tüm imkanları araştırarak işe başvurma, işten ayrılma gibi kararlar vermektedir. Teknolojinin hayatımızdaki yadsınamaz yeri, bu çalışmalarını destekleyen ve geniş kitlelere ulaşmasını sağlayan bir diğer önemli alan olup bu konuda gerekli yatırım ve çalışmaları gerçekleştiren firmalar yine rekabet konusunda bir adım önde gelmektedir.

İşveren markasının güçlü olması potansiyel adayları cezbetme noktasında büyük önem arz etmektedir. Gerçekleştirilen mülakat ve başvurular incelendiğinde bu sonuç gözlenmektedir. İşletmeler işveren markalarını oluştururken birçok noktaya dikkat etmeli ve süreci hassasiyetle yönetmelidir. Hitap ettikleri kitlenin beklentilerini doğru analiz etmeli ve doğru işveren markası uygulamalarını hayata geçirmelidirler. Mevcut çalışanların ve potansiyel çalışanların değerleri önemsenebilir ve bu doğrultuda işveren markası çalışmaları yürütülebilir. Şirketlerin yetenekleri cezbetmesi için işveren marka çalışmaları uzun vadeli düşünülebilir ve sürekli geliştirilebilir. Özellikle işe alımda pazarlama, öğrenci & yeni mezun işe alımı, onboarding ve çalışan iletişimi başlıkları altında çalışmalar yürütülebilir. Y ve Z kuşağını incelediğimizde mezun oldukları alanlarda da çalışmak istediklerini görmekteyiz. Yapılan çalışmalarda başvuranların mezun oldukları bölüm çalışmak istedikleri alanlara benzer veriler yer almaktadır. Gerçekleştirilen çalışma işveren markası sürecini yöneten birçok profesyonele ışık tutabilir. Çalışma içerisinde hem işveren markası süreçleri ile ilgili bilgiler hem de kuşaklara yönelik literatürü destekleyecek bilgiler yer almaktadır. Özellikle Z kuşağının anlaşılması adına araştırmaların artması ve işveren markası bakış açısıyla araştırmaların derinleştirilmesi önerilir.

Sonuç olarak şirketlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için marka algılarına önem vermeleri gerektiği açıktır. Bu algının özellikle iş dünyasına yeni girmekte olan gençler üzerinde sağlanması gelecek yıllar için atılmış temel adımlardır. Marka şirketlerin ya da marka olma yolunda ilerleme hedefi olan şirketlerin istihdam ile ilgili yapacakları çalışmaları sadece işgücü için değil kendi kuruluşlarının geleceği içinde gerekli olan çalışmalar olarak algılamaları önemlidir. Bu çalışmada iş başvuru süreçlerinde işveren markasının y ve z kuşakları üzerindeki rolü ile ilgili konular irdelenmiş, bu tarz çalışmaları gerçekleştiren danışmanlık şirketi ile derinlemesine mülakat yapılarak süreçler değerlendirilmiştir. Bu kapsamda yapılacak gelecekteki araştırmaların farklı işletmeler arasındaki başvuru süreçlerinin incelenmesi, elde edilecek bulguların karşılaştırılabilmesi açısından etkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca danışmanlık şirketinin bakış açısıyla işveren markası süreçleri de özel sektöre katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- ADIGÜZEL, O., Batur, Z., Ekşili, N., (2014) “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 172-174.
- ALKHOJA, Jaafer, "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılığın İşveren Markasına Etkisi", 2019, s. 44- 57.
- AMBLER, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. Journal of Brand Management, Vol. 4 (3), pp.185-206.
- AYGÜL, Yunus Emre, "İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", 2018, s.54-73.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, Career Development International, 9 (5), 505.
- BARROW, S., & Mosley, R. (2006). The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People at Work. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Barrow, Simon, Mosley , Richard 2007. The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People At Work, Journal of Brand Management, 15 (2), ss. 150-151.
- BOSTANCIOĞLU, Şeyma, Bal, "İşveren Markası Ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama", 2019, .s.114- 132.
- BRUCE, D., & Harvey, D. (2010). Marka Bilmecesi. İstanbul: Aslı Özer (çeviri), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları .
- BUĞDAYCIOĞLU, Ö. (2014). İşveren markalaması. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- BULUT, F., “68 Kuşağı Gençlik Olaylarının Uluslararası Boyutu Ve Türkiye’de 68 Kuşağına Göre Atatürk Ve Atatürkçülük Anlayışı”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/233452> Erişim Tarihi: 23.11.2017
- BÜYÜKUSLU, Fulden, "Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma", 2017, s. 25- 51.

- COLLINS, K. M. T., Onwuegbuzie, A. J., & Jiao, Q. G. (2006). Prevalence of mixed-methods sampling designs in social science research. *Evaluation & Research in Education*, 19 (2), 83-101.
- DAVIES, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, Vol 42, 5(6), pp. 667- 668
- DEMİR, M. (2014). İşveren markası ve işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- DEMİRKAN, Seher, "İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların Ağızdan Ağıza Tavsiyeleri Üzerine Etkisi", 2017, s.46 -114.
- DEMİRKAYA, H., "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları*, (2013)
- DÖNMEZ, Hilmi, "İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama" 2016, s.50-70.
- EREN, Fatih, "İşveren Markası Ve İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Kozmetik Sektöründe Bir İşletme Araştırması", 2019, s.21- 50.
- ERİN, Büşra, "Türkiye'De İşveren Markasının Önemi Ve İşveren Markasının, Y Ve Xkuşağı Açısından İncelenmesi", 2019, s.77- 145.
- ERKAN, S., "Nedir Bu "Mobilite" Dedikleri ve İş Dünyasını Nasıl Etkiliyor?", <https://www.karel.com.tr/blog/nedir-bu-mobilite-dedikleri-ve-dunyasını-nasıl-etkiliyor> Erişim Tarihi: 20.11.2017
- GÖZEN, Ebru, "İşveren Markası Ölçeği Geliştirme Ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", 2016, s.87- 114.
- GÜRBÜZ, S., "Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?", *İş ve İnsan*, (2015): 39-57 <http://www.tdk.gov.tr/>
- HENDRICKS, M. (2016). Organizational Reputation Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying The Concepts. AE ENSCHEDE, The Netherland, THE NETHERLANDS: University of Twente, FACULTY OF BEHAVIORAL, MANAGEMENT AND SOCIAL SCIENCES, Master Thesis. UNIVERSITY OF TWENTE, Theses - Master of Business

Administration: [https://essay.utwente.nl/71211/1/hendriks\\_MA\\_bms.pdf](https://essay.utwente.nl/71211/1/hendriks_MA_bms.pdf)  
adresinden alındı

HILLEBRANDT, I., & Ivens, B. S. (2019, 5 16). Measuring Employer Brands; An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity. [https://www.researchgate.net/https://www.researchgate.net/profile/Faiz\\_Ahmad/post/Do\\_you\\_have\\_any\\_good\\_articles\\_or\\_reading\\_material\\_about\\_employer\\_branding\\_image\\_of\\_employer/attachment/59d61d8d7919b8077977e86/AS%3A271490222391335%401441739721819/download/2013+Hillebrandt\\_Ivens\\_2013](https://www.researchgate.net/https://www.researchgate.net/profile/Faiz_Ahmad/post/Do_you_have_any_good_articles_or_reading_material_about_employer_branding_image_of_employer/attachment/59d61d8d7919b8077977e86/AS%3A271490222391335%401441739721819/download/2013+Hillebrandt_Ivens_2013) adresinden alındı

JAFAROVA, Farida "X-Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama", 2018, s. 77- 105.

KAHRAMAN, Ebru, "İşveren Markasının Yetenekli Çalışanı Cezbetmesi Bağlamında Değerlendirilmesi", 2018, 39- 47.

KATIRCIOĞLU, Seda, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Y Kuşağı Çalışanlara İlişkin Uygulamaların Analizi: Bir Saha Çalışması", 2019, s.64-92.

KAVLAĞOĞLU, Merve, Eylül, "Şirketlerin İşveren Markası Uygulamaları: Bankaların Sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Araştırma", 2018, s.62, - 144.

KAYA, Metin, "İşveren Markası Ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi", 2015, s.35- 70

KELGÖKMEN İlic, D., Yalçın, B., "Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri Ve Liderlik Algılamaları", Journal of Yasar University, (2017): 136-160

KESOĞLU, Nilay, "İşveren Markası Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma", 2017, s.51- 87.

KÖSE, G., & Yegel Çakır, S. (2019). İşletmelerin İşveren Markası Uygulamalarının Kurumsal İtibar Algılarına Etkisi: Y Kuşağı Potansiyel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Journal of Current Researches on Business and Economics (JoCREBE), Vol. 9 (1); ss. 23-48.

LEVICKATİE, R. (2010) Generations X Y Z:How DoesSocial Networks Concept Unlimited World? The Case of Lithuania, LİMES Eğitim İletişimi ve

- Teknolojisi, J.M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll, (Eds.).  
3. baskı Atina, Georgia., S.296-297
- LUBORSKY, M. R., & Rubinstein, R. L. (1995). Sampling in qualitative research: rationale, issues, and methods. *Journal of Aging Research*, 17 (1), 89-113.
- MANDALI, Çiğdem, "X Ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörler Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Karşılaştırması", 2017, s.59-108.
- MENGİ, Zeynep (2014). İş başarısında kuşak farkı, Kişisel Gelişim Merkezi, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>,20/03/2018.
- OĞUZ, Nihan, "İşveren Markası Ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi", 2012, s. 49-101.
- ÖSTER, H., & Jonze, J. (2013). Employer branding in human resource management: The importance of recruiting and retaining employees. Uppsala, Sweden: Uppsala Universitet. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:603822/FULLTEXT02.pdf> adresinden alındı
- POLAT, Gonca, "Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarının İş Motivasyonları Ve İş Performansları Üzerindeki Etkisi", 2019, s.73-130.
- ŞİÇİME, Didem Sever, "Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılıkarasındaki İlişki Ve Bir Örnek Uygulama", 2012, s.43- 68
- TAŞ, H.Y. ve Kaçar, S . (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11 (18), 643- 675.DOI: 10.26466/opus.554751
- TORUN, Y., Çetin, C., "Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?", *İş ve İnsan*, (2015): 137-146
- TORUNTAY, Hatice, "Takım Roller Çalışması: X Ve Y Kusağı Üzerdnde Karsılastırmalı Bir Arastırma Takım Rollerı Çalışması: X Ve Ye Kuşağı Üzerinde Karşılastırmalı Bir Arastırma", 2011, s.88- 100.
- TURGUT, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 25 (3-4): ss. 155-179.



- USTA, İnci "Y Kuşuğunun Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", 2016, s. 86-144
- UYSAL, Selim, "Z Kuşuğunun Çalışma Hayatından Beklentileri: Bir Alan Araştırması", 2019, s.30-67
- UYSAL, Selim, "Z Kuşuğunun Çalışma Hayatından Beklentileri: Bir Alan Araştırması", 2019, s.14
- ÜNAL, Ali Nadi, "İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel Ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği", 2010, s.90- 120.
- VARDARLIER, P. (2017). İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 628-648.
- YAVUZ, Meltem Damla, "İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi", 2019, s.41- 64.
- YOONKUNG, H. K. (2012). Evaluation of Employer Branding on Hospitality and Tourism Management Student's Perceptions of Future Employers,. Indiana, U.S.A.: Unpublished PhD Thesis, Purde University,
- YÜREKARLI, Yeşim, "Y Kuşuğunun Örgütsel Bağlılığı Ve Yetenek Yönetimi İlişkisi: Adana İli Kobi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", 2019, s. 80- 95.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

<b>Adı</b>	Muhammet Ali	<b>Soyadı</b>	Hazar
<b>Doğum Yeri</b>	İstanbul	<b>Doğum Tarihi</b>	1992
<b>Uyruğu</b>	TC	<b>TC Kimlik No</b>	60010129054
<b>E-mail</b>	muhammetalihazar@hotmail.com	<b>Tel</b>	

### EĞİTİM DÜZEYİ

	<b>Mezun Olduğu Kurumun Adı</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
<b>Lisans</b>	Kırklareli Üniversitesi – İşletme	2015
<b>Lise</b>	50. Yıl İNSA Lisesi	2009

### İŞ DENEYİMİ

<b>Görevi</b>	<b>Kurum</b>	<b>Süre(Yıl-Yıl)</b>
Kıdemli Yönetici	Mental Danışmanlık A.Ş	2016- Devam
İşveren	Hazar Deri	2014- 2017

<b>Yabancı Dilleri</b>	<b>Okuduğunu Anlama</b>	<b>Konuşma</b>	<b>Yazma</b>
İngilizce	Orta	Orta	Orta
Rusça	Orta	Orta	Orta