

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE İŞVEREN MARKASININ ÖNEMİ VE İŞVEREN MARKASININ,
Y ve X KUŞAĞI AÇISINDAN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra ERİN

İstanbul, 2019

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE İŞVEREN MARKASININ ÖNEMİ VE İŞVEREN MARKASININ,
Y ve X KUŞAĞI AÇISINDAN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra ERİN

Danışman: Prof. Dr. Levent Çinko

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi Büşra Erin'nin TÜRKİYE'DE İŞVEREN MARKASININ ÖNEMİ VE İŞVEREN MARKASININ, Y VE X KUŞAĞI AÇISINDAN İNCELENMESİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.06.2019 tarih ve 2019-18/17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 12/10/2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. LEVENT ÇİNKO	
2. Jüri Üyesi Prof. Dr. NESLİHAN OKAKIN	
3. Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi DİLEK İŞILAY ÜÇÖK	

ÖZET

Günümüz dünya ekonomisinde işletmeler ve ülkeler arasındaki rekabette markaların önemi ve rekabetçiliğe olan katkıları giderek önem kazanmaktadır. İşletmelerin rekabetçiliğinde bilginin ve bilgiye dayalı hizmetlerin, işletmelerin değer zincirlerinde daha kritik hale gelmesiyle insan kaynaklarının önemi artmıştır. Rekabet, sadece üretim alanlarına ilişkin ürün, hizmet alanlarında değil, aynı zamanda nitelikli personelin işletmelere kazandırılması, elde tutulmasına ilişkin işveren markası alanında da giderek yoğunlaşmıştır. Nitelikli personelin işletmelere kazandırılmasında, bu personelin mensup olduğu kuşaklara ilişkin araştırmalarda artış gözlemlenmekte, bu çalışmaların ağırlıklı olarak milenyum kuşağı da adı verilen 1980/81 ile 1999 yıllar arasında doğan Y Kuşağına incelediği görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, İşveren Markası tercihlerinde kuşakların öneminin ortaya konulması, Y ve X kuşağının işveren markası tercihini belirleyen faktörlerin, Türkiye’de öne gelen bir lojistik firması özelinde yapılan saha çalışması ile ortaya konulması, literatüre katkı sağlanmasıdır.

Araştırma yöntemi olarak 6 farklı ölçeği içeren 227 çalışana uygulanan 14 soruyu barındıran anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler istatistikî olarak t-testi ve faktör analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Çalışma neticesinde elde edilen temel bulgu ve sonuçlar şunlardır: Örneklem ile sınırlı olmak üzere, Y ve X Kuşağı sınıflandırması sosyo-demografik özelliklerden bağımsızdır ve geçerlidir. Çünkü benzer sosyo-demografik tabandan gelen Y ve X Kuşağı temsilcilerinin tercih, öncelik, tutum ve davranışları belirgin bir farklılık göstermektedir. Elde edilen bulgular dünyadaki diğer örneklerle de uyumluluk göstermektedir. Y ve X Kuşağında, kişilik özellikleri, işveren markası algısı, iş ortamı beklentisi, iş yaşam dengesi tercihleri, iş motivasyonu ve işyeri bağlılığı belirgin bir şekilde farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Marka, Kuşak Teorisi, İşveren Markası, Y Kuşağı, X Kuşağı, İşyeri Bağlılığı, Faktör Analizi.

ABSTRACT

In today's world economy, the importance of brands and their contribution to competitiveness become increasingly important in competition between businesses and countries. The importance of human resources has increased due to the fact that information and information-based services in the competitiveness of enterprises become more critical in the value chains of enterprises. The competition is concentrated not only in the product and service areas of the production areas, but also in the area of employer brand regarding the acquisition and retention of qualified personnel. In the acquisition of qualified personnel to the enterprises, an increase is observed in the researches related to the generations of these personnel and it is observed that these studies examined mainly the millennial generation Y Generation which was born between 1980/81 and 1999.

The aim of this study is to reveal the importance of the generation of Employer Brand preference, Generation Y and X, of the factors that determine the preferred employer brand forward, from a logistics company in Turkey with a special pitch to put forth the work is to provide a contribution to the literature.

As a research method, a questionnaire consisting of 6 different scales was applied to 227 employees. 107 employees answered the survey. The data were analyzed by t-test and factor analysis.

The main findings and results obtained as a result of the study are as follows: Generation Y and Generation X are independent of socio-demographic characteristics and are valid. Because the preferences, priorities, attitudes and behaviors of the Y and X Generation representatives from similar socio-demographic base differ significantly. The findings obtained are compatible with other examples in the world. Personality characteristics, employer brand perception, work environment expectancy, work life balance preferences, work motivation and workplace commitment differ significantly in Y and X generation.

Keywords: Brand, Generation Theory, Employer Brand, Generation Y, Generation X, Workplace Engagement, Factor Analysis

TEŐEKKÖR

Bu alıőmanın gerekleőtirilmesinde, değerli bilgilerini cömerte paylaşması, tez fikrinin oluőmasından, anket tasarımına ve uygulanmasına kadar tezin her aşamasında sağlamış olduğu katkıları nedeniyle tez danıőmanım kıymetli hocam Prof. Dr. Levent ÇİNKO'ya, tezin en önemli kısmı olan saha araőtırmasının uygulanmasında verdiği müsaadeleri ve destek için Sn. Genel Müdürüm Erdem SÖZVAR, Sn. Direktörüm İpek ARDAGİL ve HAVİ ailesinde görev yapan tüm çalışanlara ve her zaman desteğini yanımda hissettiğim sevgili eőim, ilham kaynağım Sn. İlker ERİN'esonsuz teőekkürlerimi sunarım.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Örgüt-İçi Değer Zinciri Modeli	25
Şekil 2 : İşveren Markası "Tekerlek" Modeli.....	34
Şekil 3: İşveren Markası Modeli	36
Şekil 4: Marka Bağlılığı Modeli.....	59
Şekil 5: Türkiye’de Y Kuşağının İşverenden Beklentileri	72
Şekil 6 : Türkiye’de İşgücü, İstihdam, İşsiz Sayı ve İşsizlik Oranının Kuşaklar İtibarıyla Dağılımı (Aralık 2018).....	73
Şekil 7: Türkiye’de Kuşaklar Bazında İstihdamın Sektörel Yüzde Dağılımı (Aralık 2018)	75
Şekil 8: Türkiye’de Y Kuşağına İlişkin Hazırlanan Tezlerin Alan Bazında Dağılımı.....	77
Şekil 9: Y Kuşağına ilişkin Türkiye’de Yazılmış Tezlerin Konularına Göre Sınıflandırılması	78
Şekil 10: Tüm İşletme Personelinin Kuşak Sınıflandırmalarına Göre Dağılımı	81
Şekil 11: Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	81
Şekil 12: Personelin Pozisyonlarına (Mavi veya Beyaz Yaka) Göre İncelenmesi.....	82
Şekil 13: Personelin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı	83
Şekil 14: Personelin Birimlerine Göre Dağılımı	83
Şekil 15: Personelin Doğum Yılına Göre Histogram Grafiği	84
Şekil 16: Örneklem Ortalama Aylık Hane Geliri (TL)	101
Şekil 17: Beş Faktör Kişilik Testi Ana Faktör Ağırlıkları	102
Şekil 18: İşveren Markası Dış Çevre Algısı Ölçeği Betimsel İstatistikler	103
Şekil 19: Y ve X Kuşağı Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı (Histogram)	104
Şekil 20: Y ve X Kuşağı Baba Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı (Histogram).....	105
Şekil 21: Yaşlara Göre Hane Gelir Düzeyi Frekans Dağılımı(Histogram).....	107
Şekil 22: Y Kuşağı Beş Faktör Kişilik Testi Betimsel Sonuçlar.....	108
Şekil 23: X Kuşağı Beş Faktör Kişilik Testi Betimsel Sonuçlar.....	108
Şekil 24: Y ve X Kuşağı İşyeri Bağlılığı Ortalamaları (Histogram)	130
Şekil 25: Örneklemenin, Araştırma Evrenini Temsiliyet Gücü	133
Şekil 26: Y Kuşağı Personeli İçin Önem Düzeyine Göre Öncelikli Kişilik Özellikleri ve Faktörleri	136
Şekil 27: X Kuşağı Personeli İçin Önem Düzeyine Göre Öncelikli Kişilik Özellikleri ve Faktörleri	137

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Interbrand 2018 Yılı Dünya'daki En İyi Markalar Sıralaması	17
Tablo 2 : Japonya'yı Marka Ülke Olarak Öne Çıkaran Faktörler ve İşletmeler	19
Tablo 3 : Türkiye'nin En Değerli Markaları Sıralaması 2018	20
Tablo 4: İşveren Markası Modeli	35
Tablo 5: Çeşitli Kaynaklara Göre Kuşak Sınıflandırmaları ve Kapsadıkları Dönemler	42
Tablo 6: 12 Kriteria Göre Kuşak Farklılıkları	43
Tablo 7: Reeves & Oh (s.296-297)'e Göre Kuşak Sınıflandırması	44
Tablo 8: Bencsik ve. ark. (2016, s.92)'e Göre Kuşak Sınıflandırması	44
Tablo 9: Türkiye'de Akademik Yazında Kuşak Sınıflandırmaları	45
Tablo 10: İş Yaşamında Kuşakları Farklı Kılan Genel Hususlar	64
Tablo 11: Bilgi Paylaşımı ve Takım Çalışmasına İlişkin Kuşak Davranış Özellikleri	65
Tablo 12: Kuşakların İş Yaşamındaki Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	66
Tablo 13: Türkiye ve Dünya'da En çok Tercih Edilen İşveren Markaları.....	71
Tablo 14: Türkiye'de Kuşaklar İtibarıyla İşgücü, İstihdam ve İşsizlik Verileri (Aralık 2018)	73
Tablo 15: Türkiye'de Kuşaklar ve Sektörler İtibarıyla İstihdam Verileri (Aralık 2018).....	74
Tablo 16 : Tezin Araştırma Evreni, Betimsel İstatistikler.....	80
Tablo 17: Personelin Kuşaklara Göre Eğitim Durumlarının Farklılığının İncelenmesi (t-test analizi)	82
Tablo 18 : Sosyo-Demografik Ölçek	88
Tablo 19: Yüzde 20'lik Gelir Grupları İtibarıyla Yıllık ve Aylık Ort. Hane halkı Geliri (2017, TL)	89
Tablo 20: Yüzde 20'lik Gelir Grupları için Yıllık ve Aylık Ort. Hane halkı Geliri (2019 Nisan, TL)	89
Tablo 21: Beş Faktör Kişilik Testi Ölçeği.....	90
Tablo 22: İşveren Markası Ölçeği -1 (Dışsal algı).....	91
Tablo 23: İşveren Markası Ölçeği -2 (İçsel Algı)	91
Tablo 24: İş Motivasyonu Alt Ölçeği.....	92
Tablo 25: İşveren, Çalışan Farkındalığı Alt Ölçeği	93
Tablo 26: İşyeri Bağlılığı Alt Ölçeği.....	94
Tablo 27: Sosyo-Demografik Ölçek Normallik Testi (Çarpıklık ve Basıklık)	95
Tablo 28: İşveren Markası - İdeal İşyeri Ölçeği (Dışsal) Normallik Testi Çarpıklık ve Basıklık) .	96
Tablo 29: İşveren Markası - İdeal İşyeri Ölçeği (İçsel) Normallik Testi Çarpıklık ve Basıklık)....	96
Tablo 30: İş Motivasyonu Ölçeği Normallik Testi (Çarpıklık ve Basıklık).....	97
Tablo 31 : İşveren, Çalışan Farkındalığı Ölçeği Normallik Testi (Çarpıklık ve Basıklık)	98

Tablo 32: İşyeri Bağlılığı Ölçeği Normallik Testi (Çarpıklık ve Basıklık).....	98
Tablo 33: Sosyal-Demografik Özelliklere ilişkin Betimsel İstatistikler	99
Tablo34 : Cinsiyete Göre Anne ve Baba Eğitim Düzeyleri Arasındaki Fark (t-test Grup İstatistiği)	100
Tablo 35: Beş Faktör Kişilik ölçeğine ilişkin Betimsel İstatistikler.....	101
Tablo36: İşveren Markası Dış Çevre Algısı Ölçeği Betimsel İstatistikler	102
Tablo 37: Y ve X Kuşağı Eğitim Düzeyi Uygunluk Tablosu	103
Tablo 38: Y ve X Kuşağı Ebeveyn Eğitim Düzeyi Bağımsız Örnek T-Testi Betimsel Sonuçları .	104
Tablo 39: Y ve X Kuşağı Ebeveyn Eğitim Düzeyi Bağımsız Örnek T-Testi İstatistikî Sonuçları	105
Tablo 40: Y ve X Kuşağı Ebeveyn Gelir Düzeyi Bağımsız Örnek T-Testi Betimsel Sonuçları....	106
Tablo 41: Y ve X Kuşağı Hane Gelir Düzeyi Bağımsız Örnek T-Testi İstatistikî Sonuçları.....	106
Tablo 42: Y ve X Kuşağı Personeli İçin Öncelikli Kişilik Özellikleri ve Faktörleri	111
Tablo 43: İşveren Markası Algısı Faktör Analizi Değişken Seti (Ortalama ve Std.spm)	112
Tablo 44: Y ve X Kuşağı Personeli İçin İşveren Markası Öncelikli Faktörleri	114
Tablo 45: Y ve X Kuşağı Personeli İçin İş Ortamı Belirleyici Faktörler	117
Tablo 46: Y ve X Kuşağı Personeli İçin İşyeri Rekabetçilik ve Yenilikçilik Algısı.....	119
Tablo 47: Y ve X Grupları İş-Yaşam Dengesi Alt Ölçeği t-Test Sonuçları.....	120
Tablo 48: Y ve X Kuşağı Personeli İçin Öncelikli İş Ortamı Değişkenleri	125

KUTULAR

Kutu 1: Beş Faktör Kişilik Testi Faktör Analizi KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri	110
Kutu 2: İşveren Markası Algısı Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri	113
Kutu 3: İşveren Markası Algısı Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri	116
Kutu 4: İşveren Markası Algısı Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri	118
Kutu 5: Y ve X Kuşağı İş ve Yaşam Dengesi Değişkenleri Faktör Analizi İstatistikî Sonuçlar....	121
Kutu 6: İş Motivasyonu Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri.....	123
Kutu 7: İşveren, Çalışan Beklentisi Ölçeği Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri.....	127
Kutu 8: İşyeri Bağlılığı T-Testi Analizi, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri ve T-Test Sonuçları	129

KISALTMALAR

ANOVA	Varyans Analizi (Analysis of Variance)
KHK	Kanun Hükümünde Kararname
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
P&G	Procter &Gamble Şirketi
TBA	Temel Bileşenler Analizi
THY	Türk Hava Yolları
UNIVERSUM	Universum Uluslararası İşveren Markası Şirketi

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	4
ABSTRACT	5
TEŞEKKÜR	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
KUTULAR.....	ix
KISALTMALAR	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. MARKA	9
2.1. Marka Kavramı.....	9
2.2. Markanın Önemi.....	10
2.2.1. Markanın Tüketiciler İçin Önemi	10
2.2.2. Markanın İşletmeler ve Ülkeler İçin Önemi.....	11
2.3. Marka Türleri	13
2.4. Marka Değeri.....	15
2.5. Marka Bağlılığıve Marka Bağlılığını Etkileyen Faktörler	20
3. İŞVEREN MARKASI.....	25
3.1. İşgücü Planlamasından İnsan Kaynakları Yönetimine	25
3.2. İşveren Markası Tanımı.....	28
3.3. İşveren Markasının Özellikleri	30
3.4. İşveren Markasının Yararları.....	31
3.5. İşveren Markasının Bileşenleri.....	33
4. İŞ HAYATINDA KUŞAKLAR.....	37
4.1. Kuşak Teorisi	37
4.2. Kuşak Tanımı	40
4.3. Kuşak Sınıflandırmaları ve Kuşaklar Arası Farklar	41
4.3.1. G & I Kuşağı	46
4.3.2. Sessiz Kuşak.....	47
4.3.3. Bebek Patlaması	48
4.3.4. X Kuşağı.....	49
4.3.5. Y Kuşağı.....	50
4.3.6. Z Kuşağı	51

5. İŞVEREN MARKASI TERCİHİ VE İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR	53
5.1. İşyeri Seçimi.....	53
5.2. İşyeri Seçimi Teorileri.....	55
5.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı.....	55
5.2.2. Kurumsal Özdeşleşme Kuramı.....	57
5.2.3. İşveren Markası Bağlılığı	59
5.2.4. Kişilik Faktörleri ve Büyük Beş.....	60
5.2.5. Örgüt Bağlılığı ve Kurumsal Vatandaşlık	62
5.3. İş Yaşamında Y Kuşağı.....	63
5.4. Y Kuşağı ve İşveren Markası Tercihleri.....	66
5.5. Y Kuşağı için İş ve Yaşam Dengesi ve İşyeri Seçimi	68
5.6. Dünya’da ve Türkiye’de İşveren Markası Tercihleri	70
5.7. Türkiye’de İş Yaşamında Kuşaklar	72
6. SAHA ARAŞTIRMASI	77
6.1. Literatür İncelemesi ve Araştırmanın Önemi	77
6.2. Araştırma Sorusu ve Hipotezler	79
6.3. Araştırma Evreni	79
6.4. Örneklem.....	85
6.5. İstatistikî Yöntem	85
6.5.1. ANOVA ve Student T-Test Yöntemleri.....	85
6.5.2. Faktör Analizi Yöntemi.....	86
6.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	87
6.6.1. Sosyo – Demografik Ölçek	87
6.6.2. Beş Faktör Kişilik Testi Ölçeği	90
6.6.3. İşveren Markası Ölçeği.....	90
6.6.4. İş Motivasyonu Alt Ölçeği	92
6.6.5. İşveren, Çalışan Farkındalığı Alt Ölçeği	93
6.6.6. İşyeri Bağlılığı Alt Ölçeği	93
7. BULGULAR	95
7.1. Normallik Testleri	95
7.2. Örnekleme İlişkin Betimsel İstatistikler	99
7.3. Hipotezlerin Testi	103
7.3.1. Hipotez 1: Y ve X Kuşağı Personelin Eğitim Düzeyleri Farklıdır	103
7.3.2. Hipotez 2: Y ve X Kuşağı Personelin Ebeveyn Eğitim Düzeyleri Farklıdır	104
7.3.3. Hipotez 3: Y ve X Kuşağı Personelin Medeni Durum Bakımından Farklıdır.....	105

7.3.4.	Hipotez 4: Y ve X Kuşığı PersonelinHane Ortalama Gelir Düzeyleri Farklıdır.....	106
7.3.5.	Hipotez 5: Y ve X Kuşığı Personel Farklı Kişilik Özelliklerine Sahiptir.....	107
7.3.6.	Hipotez 6: Y ve X Kuşığı Personelin İşveren Markası Algısı Farklıdır	111
7.3.7.	Hipotez 7: Y ve X Kuşığı Personeli Arasında İş Ortamı Beklentileri Farklıdır	114
7.3.8.	Hipotez 8: Y ve X Kuşığı Personeli Arasında İşletmenin Yenilikçilik ve Rekabet Algısı Farklıdır	117
7.3.9.	Hipotez 9: Y ve X Kuşığı Personeli İş Yaşam Dengesi Algıları Farklıdır	120
7.3.10.	Hipotez 10: Y ve X Kuşığı Personelin İş Motivasyonu Belirleyicileri Farklıdır.....	123
7.3.11.	Hipotez 11: Y ve X Kuşığı Personelin İşverenden Bireysel Performanslarına İlişkin Beklentileri Farklıdır	125
7.3.12.	Hipotez 12: Y ve X Kuşığı Personelin İşveren BağlılığıDüzeyleri Farklıdır	128
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....		131
KAYNAKÇA		146

1. GİRİŞ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün yeni ekonomik düzenini ifade eden bilgi ekonomisine geçiş sürecinde işletmeler arasındaki rekabet dinamikleri üretim maliyetleri ve karlılığın ötesinde bir yapıya evrilmiştir. İşletmelerin rekabetçiliği için değer zincirleri ve dahil oldukları iş ekosistemlerinin yanı sıra, kurumsallaşmaları, çalışanların nitelikleri, markalaşma yetenekleri ve işveren markası da önemli faktörler haline gelmiştir. Her geçen gün karar alma süreçlerinde bilgi hizmetlerinin daha da önem kazandığı günümüz işletmelerinde, markalaşma, operasyonel etkinlik, maliyet ve işgücü verimliliği, nitelikli insan kaynağına sahip olmak ve bunu sürdürülebilir kılmak kurumsal stratejilerin kritik bileşenleri olmuştur.

Markalar toplumlar için olumlu ve olumsuz imaj oluşturulmasında etkilidir. Markalar, aynı zamanda ülkelerin gelişmişlik düzeyinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Bir ülkenin markaları piyasa hâkimiyeti, kalite ve karlılık bakımından ne kadar güçlüyse, o ülkenin dünyada gelişmişlik algısı da yüksektir. Marka, ticari, ekonomik, sosyal ve teknolojik ilerlemeye katkı sağlayan, işletmeler arasında rekabetin önemli bir unsuru haline gelmekle birlikte, sadece işletme, ürün, mal ve hizmet ile sınırlanması mümkün olmayan mikro düzeyde ürün, mal, hizmet ve bireyler, mezo düzeyde sektör, iş kolu, meslek grubu, turizm destinasyonu veya şehir, makro düzeyde ise ülkeleri ve belirli teknoloji alanlarını tanımlamakta kullanılan bilinirliğini artıran, ekonomik katkı sağlayan o mal, hizmet, kişi, kent, ülkenin ayırt edici özelliklerini öne çıkartan belirgin hususları ifade etmektedir. Günümüzde marka sadece belirli bir amaca yönelik olarak üretilmiş mal veya hizmeti değil, aynı zamanda işletme, sektör hatta ülkeyi de temsil edebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, üretilen mal veya hizmete ilişkin marka bilinirliği, o ürün veya hizmet ile sınırlı kalmamakta, üretici ve sağlayıcı işletmeye doğrudan, sektöre ve o ürünün üretildiği ülke ve topluma da dolaylı olarak kademe kademe pozitif dışsallık sağlamaktadır.

Bu nedenle mikro düzeyde çalışan ve işveren ilişkileri arasındaki uyum ve başarılı işbirliği işletmeyi Marka haline getirmekte, işletmenin güçlü bir marka olması çalışanların kurumsal aidiyet, kurum ve işletme vatandaşlığı bilincini geliştirmekte, bu süreç işletme ve çalışanın faydasını artıracak şekilde pozitif dışsallık sağlamaktadır. İşveren markasında ise işletmeler nitelikli personel için cazip bir işyeri haline gelmek, mevcut personeli elde tutmak ve işletmenin bilinirliğini artırmayı hedeflemektedir.

Bir işletmede insan kaynakları değer zincirinin her bir kademesine nüfuz etmektedir. Değer aktivitelerindeki dönüşüm birbirleriyle olan bağlantılarına etki etmektedir. Aynı zamanda rekabet kapsamını ve ürünler yoluyla satıcı ihtiyaçlarını da yeniden şekillendirmektedir. Her bir değer aktivitesi hem fiziksel hem de bilgi-işleme bileşeni içermektedir. Endüstri devrimi sırasında firmalar rekabet gücünü insan gücünün yerine makine gücü kullanarak elde etmekteydiler. Fakat bu durum bilgi toplumunda tersine dönerek bilgi üretim süreçlerinde insan kaynağının kullanılmasını zorunlu kılmıştır.

Çalışanlar, sanayi toplumunda üretim faktörü ve maliyet unsuru olarak görülmekte, kol ve kas gücünü ifade eden mavi yakalı işçiler, eğitilmiş kesimi temsil eden beyaz yakalı yöneticiler olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Bilgi toplumunda ise çalışanlar, çalıştıkları işletmeler için değer üreten kaynağa, insan kaynağına dönüşmüş, makro düzeyde ulusal ekonomilerin ve mikro düzeyde işletmelerin büyümesinde ve gelişmesinde önemli bir faktör haline gelmiştir.

Bu dönüşüm neticesinde işletmelerde önceki dönemlerde işe alım, işe yerleştirme ve sosyal güvenlik iş ve işlemlerinden sorumlu olan personel müdürlüğü birimleri, insan kaynakları yönetim birimlerine evrilmiştir. Bu süreçte işletmelerdeki insan kaynakları birimleri için çalışanlar artık işgücü maliyeti değil, bunun yerine işletmenin stratejik, taktik ve operasyonel hedeflerine erişmesine en önemli katkıyı sunan bilgi, tecrübe ve becerileri ile işletme verimliliğini artıran insan kaynağı olarak ele alınmaya başlamıştır. Bu nedenle insan kaynakları birimlerinin faaliyet alanları sadece personel seçimi, işe yerleştirmenin yapılması ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda hizmet-içi eğitimler, kurumsal kariyer ve terfi modeli geliştirilmesi ve yönetim planlarının oluşturulması, performans değerlendirmeleri, beceri inşası ve yetenek yönetimi faaliyetleri ve işveren markası stratejilerini içermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin kurumsal stratejik hedefleriyle uyumlu olarak tasarlanmış, taktik ve operasyon birimler, görevler, yetkiler ve sorumlulukların çalışan yani insan kaynağı ile uyumunun sağlanması, işgücü verimliliğinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması ve en üst düzeyde işletmenin katma değerinin artırılmasına ilişkin süreçleri kapsayan bir yönetim modelidir. Doğru işe, doğru insan atamasının yapılması, personelin işe alım süreçleri, iş-yükü analizleri, insan kaynağı ve niteliğinin sürdürülebilirliğinin sağlanması, kariyer, terfi ve motivasyon unsurlarının devreye alınması vd. hususlarda insan kaynakları birimlerinin etkili ve etkin faaliyet göstermesi işletme performansı, karlılığı ve rekabet gücü açısından son derece önemlidir.

İşletmelerin rekabet güçlerini korumaları nitelikli insan kaynaklarını bünyelerinde tutmalarına bağlıdır. Bugün dünya rekabetçi konumdaki uluslararası işletmeler incelendiğinde en önemli güçlerinin yüksek nitelikli insan kaynakları ve bunların doğru işlerde doğru pozisyonlarda değerlendirilmesi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, nitelikli personelin işveren tarafından müşteri gibi görülerek motivasyonlarının yüksek tutulması, kurumsal bağlılıklarının artırılması, işletme sadakati ve kurumsal vatandaşlık davranışının geliştirilmesi işletmelerde işveren markası çalışmalarını gündeme getirmiştir. Kurumsal vatandaşlık davranışını “iyi askerler?” tanımı çerçevesinde kavramsallaştıran ilk kişinin Organ(1988) olduğu kabul edilmektedir. Organ (1994)’e göre Kurumsal Vatandaşlık Davranışı bireyin gönüllü tercihi olarak kurum içinde resmi olarak doğrudan deklare edilmemiş ve açıkça tanımlanmamış fakat kurum lehine olan, çalışanın kişisel inisiyatifiyle fedakârlık ve iyi niyetiyle gerçekleştirmiş olduğu tutum ve davranışlardır. Kurumsal vatandaşlık davranışı ile “Büyük Beş (Big Five)” olarak nitelendirdiği beş önemli kişisel özellik arasında irtibat kurmaktadır.

Beş faktör kişilik modelinin yaklaşık yüzyıllık bir geçmişi olan ampirik araştırmalar sonucu rafine edilmiş bir modeldir. Bu Faktörler; Dışadönüklük, Nevrotizm, Deneyime Açıklılık, Sorumluluk ve Uyumluluktur. Faktörlerin belirli davranış kalıpları neticesinde ortaya çıkması, her bir faktörün farklı bir kişilik kuramına dayanması ve farklı kültürler ile tutarlılık sağlaması, bu nedenle yaş grubu, medeni durum, cinsiyet ve etnik olarak model tanımlanan faktörlerin neredeyse her coğrafya ve kültürde bulunması sözkonusudur. Her bir faktörün biyolojik bir arka planı vardır. Bu hususlar, kuşak araştırmaları bakımından da önemlidir. Öyle ki, demografik olarak kuşaklar farklı ülkelerde farklı kültürler içinde yetişse bile, evrensel olarak kuşaklar için ayırt edici farkların ortaya çıkmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Literatürde işveren markasını kavramsallaştıran ilk çalışmanın Ambler ve Barrow (1996) olduğu ifade edilmektedir. İşveren markası, işletmelerin çalışanları ve potansiyel çalışanları için daha cazip olma, motive etme, niteliklerini artırma ve bunu sürdürülebilir kılma çabalarının tümüdür. Farklı bir ifadeyle, bir işletmede markanın insan kaynakları yönetiminde uygulanması işveren markası olarak tanımlanabilmekte, işveren markası insan kaynakları yönetiminin önemli bir alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Mosley & Schmidt (2017, s.9)’e göre ise işveren markasının işletmeye sağlamış olduğu avantajlar işe alım, katılımcılık, elde tutma ve rekabet avantajı olarak sıralanmaktadır. İşveren markası, işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki en yetenekli bireylerden oluşan güçlü bir insan

kaynağı kadrosuna oluşturulmasını, kolektif akıl, yaratıcılık, sezgiler bakımından yüksek nitelikli bireylerin sağladığı katkılar ile işletmenin rekabet avantajı kazanmasını ve korumasını sağlamaktadır. 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 çok tercih edilen güçlü bir işveren markası haline getirmektedir.

Strauss ve Howe kuşak teorisini kısaca “*Tarih nesiller yaratıyor, nesiller de tarih yaratıyor. Döngü, her neslin girdiği her yeni yaşam evresinin sosyal rolünü yeniden tanımlama ihtiyacından ileriye çekmektedir. Ve her kuşak, algılanan boşlukları doldurma ve büyüklerinin hatalarını düzeltme eğilimindedir*” şeklinde ifade etmektedir (Codrington, 2014). Ortalama 20 yıllık bir dönemde doğan bireylerin, yakın yaş grubundan oluşan sosyal gruplarına kuşak denilmektedir. Kronolojik olarak bebeklik, çocukluk, ergenlik ve gençlik evrelerinde dünyadaki ve yaşadıkları sosyal çevredeki tarihsel, ekonomik ve sosyal etkisi büyük olaylardan benzer şekilde etkilendikleri, bu dışsal şoklar nedeniyle sosyal ve ekonomik hayatta benzer tutum ve davranış sergiledikleri varsayılmaktadır. İlk kez, 1960’lı yıllarda ABD’de Bebek Patlaması kuşağı ebeveynlerinin farklılığını ortaya koyan çalışmalarla gündeme gelmiş bir sosyal sınıflandırma yöntemidir. Kuşakların işyeri, eğitim kurumları, üniversiteler, sosyal politikaya dair araştırma yapılan diğer alanlarda önemli bir değişken olup olmadığı hususunda tartışmalar devam etmekle birlikte, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağının birbirlerinden önemli farklarla ayrıldıkları üzerinde ortak kanaat olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Türkiye’de kuşak sınıflandırmaları üzerinde bir fikir birliği olduğu görülmektedir. 1945 veya 1946 öncesi dönem Sessiz Kuşak, 1946-1964 dönemi Bebek Patlaması, 1965 ile 1979/1980 arası X Kuşağı, 1980-1982 ile 1999 veya 2000 arası Y Kuşağı ve 2000 veya 2001 sonrası dönem ise Z Kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar Türkiye’deki araştırmacılar uluslararası literatürdeki kuşak sınıflandırmalarının Türkiye’ye uygun olmadığını söylesede, neticede aynı isimleri ve dönemleri tercih ettikleri görülmektedir. Tek fark Cumhuriyet dönemine ilişkin ortaya çıkmakta, buradaki sınıflandırmalarda 20-25 yıllık zaman dilimini kapsamaya gereken kuşak dönemlerinin daha kısa süre olarak eksik tanımlandığını göstermektedir.

İş yaşamına dair temel değerler bakımından, X kuşağı, Bebek patlaması kuşağı ve Y kuşağı arasında bir geçiş dönemi özelliği göstermektedir. Örneğin, Bebek patlaması kuşağı

“*çalışmak için yaşama*”ya inanırken, Y kuşağı “*önce yaşam sonra çalışma*” yı anlayışını benimsemektedir. X kuşağı ise bu ikisinin arasında “*Yaşamak için çalışma*”ya inanmaktadır. X kuşağının diğer önem verdikleri hususlar ise, ekip çalışmasının önemi, işyerinde fazla mesai yerine akıllı çalışma ve etkin zaman yönetimi, verilen görevi tam olarak gerçekleştirebilmek için doğru yönlendirilme talebi, şüphecilik, yüksek iş motivasyonu sayılabilmektedir. İş değiştirme konusunda, Bebek Patlaması kuşağı kariyer yolu tıkanıldığında ve terfi edemediğinde iş değiştirmeyi düşünürken, X kuşağı gerekmedikçe değiştirmeyi düşünmemekte fakat hislerine de güvenmektedir. X kuşağının örgütsel bağlılık bakımından ilişkilere daha bağlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, uyumlu olma, uzlaşma kültürüne önem vermesi ve bilgi teknolojilerini etkin kullanabilmesi iş yaşamında X kuşağının diğer güçlü özellikleridir(Aka, 2018, s.122). Y Kuşağı ise önceki kuşaklarla kıyaslandığında riskten kaçınan bir kuşak özelliği göstermektedir. Y Kuşağının işyeri tercihi kurumsal işletmeler ve kamu kurumları olmuştur. Bundaki temel nedeni, bireysel yerine, ekip çalışmalarını tercih etmeleri, iş güvencesi aramaları, iyi bir iş-yaşam dengesi kurabilme beklentileri olduğu değerlendirilmektedir. Daha iyimser ve uyumludurlar. Markaya ve büyük markalara itibar gösterirler. Aile ve geniş aileye önem vermektedirler (Howe & Strauss, 2007).

Personelin işyeri tercihlerinde kuşaklar arası farklara literatürde sıkça yer verilmektedir. İşveren markasında, işveren tercihini artıran önemli unsurların; adil ücretlendirme sistemi, koçluk ve gelişim, etkili kaynak yönetimi, sadakat ve saygınlık ile iyi bir başlangıç yapmak, iş/yaşam dengesine sahip olmak, öğrenmek ve gelişmek, işinde uzman olmak, olumlu bir etki yaratmak, tanınmak, ödül fırsatlarına erişebilmek ve fikirleri paylaşmak olarak sıralanması mümkündür. İşyerinin çalışan için anlamı arttıkça kurumsal özdeşleşme süreci gerçekleşmeye başlamaktadır. Kurumsal özdeşleşme, sosyal kimlik kuramı ile ilişkili bir kavramdır ve bireyin zaman içinde başka bir kişi, meslek, uzmanlık alanı, mensubu olduğu sosyal grup veya işletme ile giderek aynılışması, özdeşleştirdiği tarafta meydana gelen değişim ve dönüşümleri, performans, başarı ve başarısızlığını faili kendisiymiş gibi hissetmesi durumudur.

İşyeri ve işveren markası tercihlerinde kuşaklar arası farklı tutum ve davranışların görüldüğüne ilişkin geniş bir literatür vardır. Y kuşağı teknoloji ve bilgisayarı bilen dijital neslin ilk dalgasıdır. Teknoloji kullanımı ve bilgi üretimi konusunda oldukça niteliklidirler, yenilikleri ve değişiklikleri kabul ederler, bugün için yaşarlar, uzun süre plan yapmayı sevmezler; kendi dünyalarında dinlenme ve boş zaman aktivitelerine zaman ayırmak istemektedir. Arkadaş çevreleri genelde sanaldır, çoğunlukla sosyal sitelerdeki ilişkilerini

önemseler, kültürel farklılıklara saygı duyarlar ve hızlı bir yaşam sürmeyi tercih ederler. Aile önemlidir fakat her şey değildir. Y kuşağının büyük çoğunluğu halen işgücü piyasasının X kuşağından sonra en fazla istihdam edilen kesimidir. Eğitim düzeyleri diğer kuşakların üzerinde, üniversite lisans derecelerine sahiptirler. Genelde yöneticileri X kuşağıdır. İstedikleri yerde çalışmak ve yapmaktan gerçekten keyif alırlar. Özgürlüklerine düşkünlüdürler, baskıyı sevmezler. Y kuşağı, birden fazla işi aynı anda yapabilir.

Y kuşağı için beceri ve yetenek gelişiminin sürdürülmesi kariyerlerindeki en önemli hususlardan birisidir. Bu nedenle, Y Kuşağı yeni bilgiler öğrenebilecekleri, uzmanlık alanları geliştirebilecekleri, yeni yetenekler kazanacakları daha kurumsal işletmeleri tercih etme eğilimindedir. İşyerlerini geçici görmekle birlikte, kazandıkları tecrübe ve birikimin kendilerine ait olduğunun farkındadırlar. Bebek patlaması ve X Kuşağı kadar olmasa da, iş güvencesi hassasiyetleri mevcuttur. Y kuşağının işyeri seçiminde, işveren markası, işletmenin büyüklüğü ve kurumsallığı, ücretler ve yan ödemeler, kişisel gelişim olanakları, iş-yaşam dengesi, motive eden iyi yönetici, iş ortamı, önemli ve acil durumlarda izin alabilme imkânı, işletmenin rekabetçiliği, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetler önemli kriterlerdir.

UNIVERSUM(2018) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen ve ağırlıklı olarak Y kuşağı tarafından yanıtlanan anket neticesinde Türkiye’de çalışanların kariyer beklentileri 9 başlık altında değerlendirilmiştir. Bu beklentiler; *“Rekabetçi ya da entelektüel olarak meydan okumak, özerk veya bağımsız olmak, bir nedene bağlı olmak veya daha iyi bir hizmet verdiğimi hissetmek, teknik veya işlevsel bir uzman olmak, insanların lideri veya yöneticisi olmak, işimde güvenli veya istikrarlı olmak, uluslararası bir kariyere sahip olmak, girişimci veya yaratıcı / yenilikçi olmak, iş / yaşam dengesine sahip olmak”* olarak sıralanmaktadır.

Türkiye’de işgücü ve istihdamda hakim kuşak X kuşağıdır. 14,7 milyon X kuşağına dahil işgücünden 13,5 milyonu aktif olarak çalışmaktadır. Bu grupta 1,2 milyon kişi düzeyinde işsiz vardır. İşgücü ve istihdamda ağırlığı olan ikinci kuşak ise Y kuşağıdır. 12 milyon Y kuşağı mensubunun 10,2 milyonu aktif olarak çalışmaktadır. Bebek Patlaması kuşağından 3,7 milyonu işgücüne kayıtlıdır ve bunların 3,5 milyonu işe devam etmektedir. Türkiye’de istihdam ve işgücünün neredeyse yarısı X kuşağındadır. Kuşaklar itibarıyla işsizlik değerleri incelendiğinde, işsizliğin en yüksek olduğu kuşağın Y Kuşağı (20-24 yaş grubu) olduğu görülmektedir. Y Kuşağının genelinde ise işsizlik oranı %15,1, 20-24 yaş

grubu Y kuşağında ise işsizlik oranı ise %22 düzeyindedir. Z kuşağında işsizlik oranı %17,1, X kuşağında %8,1 bebek patlaması kuşağında ise %5,8'dir.

Türkiye'de Y kuşağının işverenlerden beklediği en önemli unsur %46 ile "iş-yaşam dengesine sahip olmak olmuştur. Bunu %42 ile girişimci ve yenilikçi olmak, %42 ile uluslararası bir kariyer sahip olmak, %37 ile iş güvencesi, %37 ile liderlik ve yöneticilik, %27 ile alanında uzman olmak, %20 ile bir amaç için çalışmak, %18 ile özgür olmak ve %15 ile yetenekleri ile meydan okumak olarak tespit edilmiştir.

Literatürde doğrudan Y kuşağı ve İşveren Markası arasındaki ilişkiye odaklanmış, teorik veya ampirik tek çalışma Kahveci(2018)'in "Y Kuşağının İşyeri Seçimini Etkileyen Faktörler: İşveren Markası ve Sosyo-Demografik Özellikler" başlıklı çalışmasıdır. 32 soruluk İşveren Markası ölçeği kullanılan analizde t-test ve Anova analizleri kullanılmıştır. Çalışma neticesinde erkeklerin işveren markasından beklentilerinin daha yüksek olduğu, hane gelir düzeyi 4.000 TL altında olan bireylerin, bu gelirin üzerinde olanlara göre işveren markasını daha çok önemsedikleri bulgularına ulaşmıştır.

Bu tez çalışmasının odağında yer alan saha araştırması ise, Kocaeli ili merkezli, Ankara, İzmir ve yurtdışında operasyon merkezleri bulunan ve Türkiye'nin önde gelen Lojistik firmalarından birinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu firmada Nisan 2019 dönemi itibarıyla toplam 227 personel görev yapmaktadır. Türkiye'nin önde gelen lojistik firmalarından birisinde aktif olarak çalışan Y ve X Kuşağına mensup personelin İşveren Markası, İş Yaşam-Dengesi, İş Ortamı Beklentileri, İşveren Bağlılığı tercihlerinde Kuşak özelliklerinin etkili olup olmadığı değerlendirilmektir. Bu amaçla 12 hipotez geliştirilmiştir. Araştırmanın uygulanması için iki yöntem tercih edilmiştir. Teknoloji ile sorunu olmayan personel için akıllı telefonlardan erişilebilir formatta, Google Docs teknolojisi kullanılarak hazırlanan çevrimiçi anket formu elektronik posta ile çalışanlara duyurulmuştur. Anket çalışması 6 Mayıs ile 21 Mayıs 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Araştırmanın örnekleme rassal olarak elde edilmiş, 227 çalışandan %47,1'ine karşılık gelen 107 kişi anketi yanıtlamıştır. X kuşağında 39, Y kuşağında ise 68 çalışan bulunmaktadır. Çalışma kapsamında toplam 14 sorudan oluşan, 75 değişkenli, 6 farklı ölçek kullanılmıştır.

Teorik çerçevenin yeterli derinlikte verilmesi ve deneysel uygulamanın hem literatüre katkı sağlaması hem de işletme yönetimi ve insan kaynakları birimindeki karar alıcılara

gereken bilgi desteğini sağlaması amacıyla hipotezlerin uygulanmasında ve bulguların tespit edilmesinde son derece hassas davranılmış, önemli ayrıntılara yer verilmiştir.

İkinci bölümde marka kavramı, önemi ve özellikleri ve marka bağlılığını etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde işveren markası kavramı, özellikleri ve bileşenleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise, iş hayatında kuşaklar, kuşak taksonomileri ve aralarındaki farklar, kuşakların ortak özellikleri ve Türkiye'deki kuşaklara ilişkin hususlar tartışılmıştır. Çalışmanın odağında yer alan Y ve X kuşağının işyeri seçimi ve işveren markasında dikkat ettiği özellikler beşinci bölümde kurumsal olarak sosyal kimlik teorisi, kurumsal özdeşleşme, beş faktör kişilik kuramı çerçevesinde incelenmiş, iş yaşam dengesi, işyeri motivasyonu, Dünya'da ve Türkiye'de Y ve X kuşağının işveren markasında tercih ettiği özelliklere yer verilmiştir. Lojistik firmasında Y ve X kuşağının işveren markası tercihleri, iş motivasyonu, iş yaşam dengesi ve işveren bağlılığı belirleyicilerini tespit etmeyi amaçlayan saha çalışmasının bilimsel olarak uygulanmasına ilişkin ayrıntılara altıncı bölümde, 12 adet hipotezin istatistiksel olarak test edilmesi, faktör analizi yöntemiyle alt ölçeklere ilişkin kritik belirleyicilerin tespit edildiği bulgular ise yedinci bölümde sunulmuştur. Son bölümde ise elde edilen bulguların alan literatüründeki diğer bulgularla karşılaştırılması yapılmak suretiyle tartışılmıştır.

2. MARKA

2.1. Marka Kavramı

Marka, herhangi bir ürün, mal veya hizmetin ekonomik değerini yansıtan, rakiplerinden ve/veya aynı cinsten muadilleriyle ayırt edilmesini sağlayan, bilinirliğini artıran, hedef kitlesi, alıcısı veya ilgilisi sosyal gruplar için tüketici davranışını etkileyen, işaret, damga, özel ad olarak tanımlanabilir(Kohler, 1991, s.442). Burada ifade edilen tekil marka bileşenleri, marka kimlikleri ve bunların toplamı ise “marka” olarak ifade edilmektedir.

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğe göre “Marka”, İtalyanca kökenli bir sözcüktür ve “*Resim veya harfle yapılan bir işaret, bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret, tanınmış ürün, saygın kişi*” olarak tanımlanmaktadır(Türk Dil Kurumu, 2019). Fransızcada mal veya ürüne ilişkin işaret (marque), İngilizcede aitlik ve sahiplik belirtecek ve ayırt edici bir şekilde damga ve işaret, damgalamak veya işaretlemek (brand), Almandada sınai mülkiyet haklarını çağrıştıracak şekilde sınır veya sınır çizgisi anlamında (marc) kullanılmaktadır(Akyüz, 2009, s.8).

Türk Hukuk Sisteminde Marka ve Marka korunmasına ilişkin uzun ve sağlam bir müktesebat bulunmaktadır. Bunlar arasında Avrupa ile benzer niteliklere sahip ilk hukuki düzenleme olarak *Eşya-i Ticariyeye Mahsus Alamet-i Farikalara Dair Nizamnamesi* (1871)'dir. Bu nizamnamenin ardından geçen 135 yılda; *İhtira Beratı Kanunu (1879)*, *Sınai Mülkiyetin Himayesine Mahsus Milletlerarası Bir İttihat İhdas Edilmesine Dair Mukavele* (1883), Cumhuriyetin kurulması ile taraf olduğumuz *Sınai Mülkiyetin Korunması için Uluslararası Bir Birlik Oluşturulması Hakkındaki Paris Sözleşmesi* (1925), *Marka Kanunu* (1965),*Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı (WIPO) Kuruluş Anlaşmasına* taraf olunması (1976), 24.6.1994 tarihli *Türk Patent Enstitüsünün Kurulması* ve 6769 sayılı Kanun ile isminin Türk Patent ve Marka Kurumu olarak değiştirilmesi Türkiye’de hukuki ve kurumsal alanda Marka korunmasına ilişkin önemli adımlar olarak dikkat çekmektedir.

Marka ve Marka Korunmasına ilişkin önemli bir hukuki düzenleme olarak 24.6.1995 tarihli ve 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK) 2016 yılına kadar yürürlükte kalmıştır. Bu KHK 6769 sayılı Kanun ile mülga olmuştur.

22.12.2016 tarihli ve 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanun kapsamında marka, coğrafi işaret, tasarım, patent, faydalı model ve geleneksel ürün adları ile birlikte değerlendirilmekte

ve marka'ya ilişkin düzenlemeler içermektedir. 6769 sayılı Kanununun 4 üncü maddesinde “Marka, bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her tür işarettten oluşabilir.” olarak ifade edilmektedir.

2.2. Markanın Önemi

Marka, ticari, ekonomik, sosyal ve teknolojik ilerlemeye katkı sağlayan, işletmeler arasında rekabetin önemli bir unsuru haline gelmekle birlikte, sadece işletme, ürün, mal ve hizmet ile sınırlanması mümkün olmayan mikro düzeyde ürün, mal, hizmet ve bireyler, mezo düzeyde sektör, iş kolu, meslek grubu, turizm destinasyonu veya şehir, makro düzeyde ise ülkeleri ve belirli teknoloji alanlarını tanımlamakta kullanılan bilinirliğini artıran, ekonomik katkı sağlayan o mal, hizmet, kişi, kent, ülkenin ayırt edici özelliklerini öne çıkartan belirgin hususları ifade etmektedir.

Marka faktörünün tüketiciler, işletmeler ve toplumlar için önemi farklılık arz edebilmektedir. Örneğin, bireysel marka tercihlerinde kişisel tatmin öne çıkarken, işletmeler için rekabet avantajı, piyasa hâkimiyeti ve yüksek karlılık daha önemli hale gelmektedir. Toplumlar için ise yaşadıkları ülkenin küresel itibarı, bilinirliği öne çıkmaktadır. İşveren markasında ise işletmeler nitelikli personel için cazip bir işyeri haline gelmek, mevcut personeli elde tutmak ve işletmenin bilinirliğini artırmayı hedeflemektedir.

2.2.1. Markanın Tüketiciler İçin Önemi

Küresel piyasada firmalar gerek ürün ve hizmet, gerekse işletme düzeyinde markaları üzerinden rekabet etmektedir. Müşterilerin satın alma kararları vermesinde sadece ürün ve/veya hizmet kalitesi değil, aynı zamanda kendilerine duygusal ve bilişsel olarak kendilerine daha yakın hissettikleri markaları tercih etme eğiliminde oldukları ampirik araştırmalarla kanıtlanmıştır. Müşteriler açısından markaların tercih edilme gerekçeleri şu şekilde sıralanabilir(Demir, 2018, s.3; Öztürk, 2013, s 9; Akyüz, 2009, s.20)

- Markalar diğer ürünlere göre bilinirliği yüksek olduğu için daha kolay ulaşılabilir konumdadır.
- Markaların müşteriye tatmin düzeyi yüksektir.

- Markalara müşteriler daha fazla güven duyar.
- Markaların gücü arttıkça, bu markalara duyulan güven de yükselmektir.
- Müşteri, güçlü markayı tercih ettiğinde kendisine değer kattığını, saygınlığını ve statüsünü yükselttiğini hissetmektedir.
- Markalar, işletmeler ile müşteri arasında bağlantı görevini haizdir.
- Güven ve imaj bakımından güçlü markaların, muadili diğer markalar ile kıyaslanma ihtimali düşmektedir.

2.2.2. Markanın İşletmeler ve Ülkeler İçin Önemi

Günümüzde marka sadece belirli bir amaca yönelik olarak üretilmiş mal veya hizmeti değil, aynı zamanda işletme, sektör hatta ülkeyi de temsil edebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, üretilen mal veya hizmete ilişkin marka bilinirliği, o ürün veya hizmet ile sınırlı kalmamakta, üretici ve sağlayıcı işletmeye doğrudan, sektöre ve o ürünün üretildiği ülke ve topluma da dolaylı olarak kademe kademe pozitif dışsallık sağlamaktadır.

Bir ürün veya hizmet için markalaşma stratejisinin üretici firmaya sağlayacağı katkılar şu şekilde özetlenebilir (Akyüz, 2009, s.20; Demir, 2018, s.5; Öztürk, 2013, s.9):

- Yerel veya ulusal bir piyasada güçlü bir marka bulunması, rakiplerin ortaya çıkmasında caydırıcı etkide bulunabilmektedir.
- Marka gücü arttıkça, işletmenin o ürün veya sektörde pazar payı da yükselmektedir.
- Marka gücüne bağlı olarak yeni ve küresel piyasalara giriş imkânı da artacaktır.
- İşletmenin karlılığını sürdürebilmesi için gerekli kritik müşteri kitlesinin korunmasında markalar en önemli faktörlerdir ve müşterilerin işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır.
- İşletmenin yeni ürünlerine ilişkin tutundurma çalışmalarında ve tüketici tarafında talep oluşturmada markaların etkisi yüksektir.
- Marka, yüksek fiyat stratejisini destekleyici en önemli faktörlerdendir.

Markaların sadece ürün ve işletmeye değil, aynı zamanda bir sektörün gelişimi hatta ülke imajının oluşturulmasında da önemli etkileri vardır.

Örneğin, bugün bazı ürünler işletmeler, sektör, iş kolu hatta ülkeler ile özdeşleşmiş o ürünle alakalı hiyerarşik ve üst katmandaki dahil olduğu alana ilişkin markaya da katkı sağlamaktadır. Japon elektronik firması olan Sony 1946 yılında kurulmuş, “Sony” kelimesinin

seçilmesinde firma kurucusu Akito Tutsuko Latince ve İngilizce ses anlamına gelen “sonic” ve “sound” kelimelerini çağrıştıracak “Sony” ismine karar vermiştir. Firmanın diğer ortağı Masaru ile birlikte ilk ses kayıt cihazı (manyetik band) 1949 yılında geliştirmiş, Japonya’nın ilk ses cihazı üretilmiştir. Ses alanında cihazlara odaklanan Sony 1955 yılında o dönem için ileri bir teknoloji olan ilk transistörlü radyo ile 1957 yılında ise cebe sığabilen radyoyu üreterek dünyada dikkat çeken bir marka olmuştur(Uraltaş, 2002).

Aradan geçen süreçte sesli ve görüntülü iletişim teknolojilerinde dünyada birçok yeniliğe imza atan Sony markası ile Teknoloji, Japon Kimliği, Japonya’nın Teknolojideki üstünlüğünü perçinleyen hem teknoloji sektörüne, hem coğrafi olarak Japonya’nın marka kimliğine önemli katkılar sağlamıştır. Tek bir fikir veya yenilik, aynı marka kimliği altında teknolojiye, işletmeye, sektöre dönüşebilmekte, teknolojik, ekonomik ve sosyal ciddi dönüşümlere katkı sağlamakta ve aynı zamanda tematik alan ve belli coğrafyanın marka gelişiminde önemli pay sahibi olabilmektedir.

Markalar toplumlar için olumlu ve olumsuz imaj oluşturulmasında etkilidir. Doğru pazarlama stratejisi uygulanmayan markaların sadece kendi toplumlarında değil, hedef pazarlardaki tüketici ve toplumlar üzerinde de itibar kaybı yaşayacağı açıktır. Markalar, aynı zamanda ülkelerin gelişmişlik düzeyinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Bir ülkenin markaları piyasa hakimiyeti, kalite ve karlılık bakımından ne kadar güçlüyse, o ülkenin dünyada gelişmişlik algısı da yüksektir. Demir(2018, s.7)’e göre markaların toplumlar açısından önemi şu şekilde özetlenebilir (Akyüz, 2009, s.21):

- Markalar ülke ve toplumsal imajın oluşturulmasında ve desteklenmesinde etkilidir.
- Bir marka kendi iç piyasası ve küresel piyasada ne kadar yaygınsa, ürün kalitesinin sürdürülebilirliği o kadar artmaktadır.
- Küresel düzeyde güçlü bir markaya sahip ülkeleri ve toplumların özgüvenleri daha yüksektir.
- Güçlü ve çok sayıda küresel markaya sahip olan ülkelerin Gayri Safi Milli Hasıla ve İstihdam düzeylerinde artış gözlemlenmektedir.
- Güçlü markalara sahip ülkelerin başka markalarının küresel pazara girişlerinde, yeni markalar daha az sorun yaşamaktadır. İyi markaları sayesinde ülke itibarından diğer markalar da fayda sağlamaktadır.

2.3. Marka Türleri

Walter Landor'a göre "Üretim fabrikalarda yapılır, fakat markaları ise insanların zihninde inşa ederseniz." (Trout, 2005, s.30) Ayırt edici ve ayrı bir epistemolojik kimlik oluşturulmasında önemli bir faktör olan markaya ilişkin sınıflandırma yapmak zordur. Ancak, markanın ticari, ekonomik, bilişsel ve sosyal kimlik oluşumunda etkili olduğu hususları özetlemek gerekirse aşağıdaki yargılara varmak mümkündür (Erol, 2002):

- Marka hukuki bir güvencedir,
- Marka bir ayırt ediciliği sağlayan bir araçtır,
- Marka bir işletmeyi tanımlayabilmektedir,
- Tüketiciler açısından ürün, işletme, destinasyon vd. herhangi bir alanda edinilmiş ve öğrenilmiş bir imaja sahiptir,
- Marka tercih eden bireyin kişiliğini yansıtır,
- Tüm sektörler ve alt sektörlerde, herhangi bir ekonomik ve sosyal ekosistemde değer üretilen alanlarda markalaşma kaçınılmazdır.
- Marka o ürün, işletme, destinasyon vd. alan ile ilgili fayda, yarar ve katma değeri çağırır,
- Marka çıktı olabileceği gibi girdi de olabilir. Örneğin, eğitim kurumları ve eğitim programları ile elde edilen kazanımlar farklı bir alanda değerlendirilmek için öğrenilir. Marka bir alanda edinilen bilgi girdi olarak değerlendirilebilir.
- Herhangi bir alandaki ürünün rekabet halinde olunan firmalar tarafından kopyalanması mümkündür, ancak markalar kopyalanamaz. Kopyalanması denendiğinde, kopyalayanı her hukuki hem de itibar yönüyle zor duruma düşürür.
- Ürünlerin zaman göre modası değişebilir, ancak, güçlü markalar her zaman kendisine alıcı bulacaktır.

Bir işletmede üretilen mal veya hizmetlere ilişkin markalar, müşteriler için hem işlevsel hem de psikolojik olarak beklentilerini karşılayacak, kendi kimliklerini tamamlayacak, bir nevi kendilerini ifade etmeye yardım edecek bir özelliğe sahip iken, o işletmede çalışanlar için müşterilerin ihtiyacını karşılayan, insanları mutlu eden ürünü ortaya koyan başarının simgesi halindedir. Ürün, şirket ve işletmede çalışanlar marka şemsiyesi altında başarılı olma, değerli bir şey üretme bilinci çerçevesinde bütünleşmektedir. Başarılı markalar, sadece

müşteri açısından değil, aynı zamanda çalışanlar için de duygusal ve ruhsal bir tatmin sağlamaktadır. (Kurtbaş, 2016)

Gilmore (2003, s.28)'a göre ürün ile işletme markaları arasındaki bağın kurulmasında dört tür ilişki türü bulunmaktadır. (i) Tek marka: Bu tür işletmeler tek bir ürünle bütünleşmiştir. Levis ismi daha çok 501 numaralı, mavi renkli, pamuklu ve dayanıklı pantolonu akla getirmektedir (ii) Sabit marka: Üst bir marka tanımı yapılır. O isim altındaki diğer alt markalar için güvence sağlar. Örneğin, Mercedes üst sınıfa hitap eden bir marka iken, C serisi daha çok orta sınıfa hitap eden modellerdir. (iii) Elastik marka: Gilmore(2003) burada Cadbruys örneğini vermiştir. Cadburys'in esnek stratejisi gereği bu marka altında diğer alt markaların öne çıkmasına izin vermektedir. (iv) Korunmalı marka ise ana markanın tüketiciye doğrudan bilinmesini engellemektedir. Örneğin, segmentine göre tüketici nezdinde Pantene, Ariel, Prima bilinirken, birçok hane halkı bunların P&G'nin alt markası olduğunu bilmemektedir.

Piyasadaki konum ve konumlanmalarına göre markalar çeşitli kategorilere ayrılmaktadır (Ak, 1998, s.146-149).

- (i) *Lider Marka:* Görsel ve güçlü kurumsal kimlikleri ile kendi segmentlerinde lider konumda olan markalardır. Rakiplerin piyasaya giriş-çıkışlarını önemli düzeyde etkileyebilmektedir. Kimi zaman rakipleri engellemek için kendi yeni rakip markalar oluşturabilirler.
- (ii) *Güçlü Marka:* Bir sektörde önde gelen markalardır ve uzun bir geçmişe sahiptirler. Lider olmasalar bile, sektörde itibar gören, kalite ve üstünlük ile anılan markalardır.
- (iii) *Butik Marka:* Kısa süre önce ortaya çıkmış, yatırımın hızlı geri dönüşü beklenen markalardır.
- (iv) *Silik Marka:* Müşteri kitlesi diğer işletmeler olan, distribütörlük ve bayilik modeliyle iş yapan firmaların tercihidir. Hanehalkı tüketicileri için bilinirlikleri düşüktür. Reklam yerine bayi ağını güçlendirmeyi tercih ederler.
- (v) *Özel Marka:* Tüketici segmentasyonu iyi tanımlanmış markalardır. Belirli bir müşteri kitlesine yönelik çalışırlar. O segmentte piyasa liderliğini hedeflerler.
- (vi) *Dünya Markaları:* Bu markalar girdikleri her yeni pazarda, rekabet güçleri sayesinde etkili bir konum elde edebilirler. Sadece marka kimliği değil, kurumsal kimlikleri de oldukça güçlüdür (Ries & Ries, 2005, s.113-118)

Gilmore(2003, s.32) daha basit bir sınıflandırma ile lider markalar ve meydan okuyanlar olarak ikiye ayırmaktadır. Lider markalar hem güçlü mali durumları, hem bayi kanalları ve müşteri nezdindeki itibarları sayesinde konumlarını uzun süre koruyabilirler ve meydan okuyan yeni rakiplere karşı belirli bir süre güçlü bir korumaya sahiptirler. Ancak, zaman içinde meydan okuyan firmaların da zor olsa da lider marka olması mümkündür. Örneğin, Sony görüntü teknolojilerinde lider bir marka iken, Samsung 90'lı yıllarda yapmış olduğu Ar-Ge harcamalarının karşılığını almış, Sony markasına meydan okumuş ve Sony'i tahtından indirmiştir. Sony birçok görüntü teknolojisinde bugün Samsung'un patentli teknolojilerini kullanmaktadır.

2.4. Marka Değeri

İktisadi anlamda “değer” kavramı yaklaşımlara göre farklılık gösterebilmektedir. Klasik iktisat teorisine göre değer ürün veya hizmetin tüketici veya kullanıcıya sağladığı fayda ile ölçülürken, neoklasik iktisat teorisinde ise bir malın veya hizmetin değeri, rekabetçi piyasa koşullarında tüketici ve üreticinin üzerinde uzlaştığı fiyat olarak kabul edilmektedir. Davranışsal teoriye göre ise aynı mal veya hizmet için mutlak, tek ve kesin bir değer belirlemek mümkün değildir. Firmalara ilişkin değerlemelerde aktifleri, pasifleri, borsada işlem gören hisse senetleri üzerinden defter değeri, net aktif değeri, tasfiye değeri, işletme değeri, özsermaye değeri, piyasa değeri vb. kavramlar kullanılırken, markalar için de marka değeri ve şirketin marka değerleri de hesaplanabilmektedir.

İşletmelerin yerel, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini artırıcı, pazar potansiyellerini güçlendirici temel unsurlardan bir tanesi de marka değerleridir. Güçlü markaların marka değerleri de yüksektir. Marka değeri, ürün ve/veya hizmet ile tüketiciye sunulan fonksiyonel faydaların ötesinde işletme ve o markanın piyasadaki ekonomik karşılığını ifade eden bir kavramdır. Schoell & Gultinan (1995, s.270), marka değerini “Ürün veya hizmetin fonksiyonel değerinin dışında markaya veya işletmeye katma değer katan unsurların parasal karşılığı” olarak tanımlamaktadır. Markanın oluşturduğu olumlu algı sayesinde artan marka bağlılığı nedeniyle marka değerleri hisse senedi ve net bilanço değerinden daha önemli hale gelebilmektedir. Pickton & Broderick (2001, s.716-717) ise marka değerini “markanın adının, sembollerinin, kurumlarının ve onunla etkileşime giren tüm hedef kitlelerin saygınlığının değeri (brand equity) ile bu unsurların finansal açıklaması (brand value)” olarak tanımlamaktadır.

Pappu, Quester, & Cooksey (2005, s.192)'a göre marka değerinin bir işletme için bugünden geleceğe uzanan stratejik bir bağ olduğu ifade edilmekte, işletmenin gelecek dönemde elde edeceği kazanımların (pazarın korunması veya genişletilmesi, karlılığın artırılması vb.) parasal değeri olduğu belirtilmektedir. Gil, Andres, & Salinas, (2007, s.89) ise marka değerini ürün bazında değerlendirmekte, marka adının cazibesinin o ürünün faydanın artırılması bağlamında yorumlamaktadır.

Markanın değeri, o markanın sahip olduğum tüm soyut ve somut varlıkların toplam değeri olarak tanımlanabilmektedir (Keller, 1993, s.4-7). Keller (1993), marka değerinin ana bileşenleri olarak marka bilinirliği altında marka farkındalığı ve marka imajını vurgulamıştır. Ayrıca, güven, markaya ilişkin çağrışımlar, etkileme gücü ve marka sadakatini de marka değerinin unsurları olarak ifade etmiştir. Tüketicinin markayı farklı şartlar altında ayırt edebilme, tanıma yeteneği olarak ifade edilen marka farkındalığı, tüketicinin algısal ve bilişsel olarak o markaya ilişkin şekillenen değerinin bir unsurudur. Reklamlar marka farkındalığını artırıcı bir işleve sahiptir. Marka farkındalığı, tüketicilerin satın alma kararlarında ve tercihlerinde etkili bir faktördür(Valkenburg & Buijzen, 2005, s.462).

Bir markanın bir işletme için değeri, güçlü bir markaya sahip olmanın oluşturduğu bazı piyasa faydalarının kapsamında değerlendirilebilir. Akademik araştırmalar gözden geçirildiğinde marka değerinin işletmeye olan faydaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir(Hoeffler & Keller, 2003, s.432):

- Ürün performansına ilişkin algıların geliştirilmesi,
- Müşteri bağlılığın artması,
- Rekabetçi piyasa koşullarına ve pazarlama krizlerine karşı daha az kırılganlık,
- Daha büyük kar marjları,
- Fiyat düşüşlerine karşı daha esnek müşteri tepkisi ve fiyat artışlarına karşı esnek olmayan müşteri tepkisi,
- Tedarikçilerle ara kademedeki ticaret, işbirliği ve destek mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Pazarlamada iletişim etkinliğinin artırılması,
- İlave lisanslama ve marka yayılma fırsatları

Uluslararası düzeyde markalar üzerinde araştırma yapan şirketler her yıl dünyanın en değerli ve en iyi markaları listeleri yayımlamaktadır. Kimi zaman küresel ölçekte, kimi zaman

ise ülkelere has raporlarda dünya ve o ülkenin en kıymetli markaları ilan edilmektedir. InterBrand'a göre 2018 yılında dünyanın en iyi markası 214,8 milyar \$ marka değeriyle Apple'dır. İkinci sırada ise yine bir teknoloji firması olan ve dünyada 4,02 milyar internet kullanıcısına arama motoru ile hizmet veren Google gelmektedir. Üçüncü sırada perakende e-ticaret hizmeti sunan Amazon.com ve dördüncü sırada işletim sistemi ve iş yazılımları üreticisi PC devriminin lideri Microsoft gelmektedir. Beşinci sırada ise bir eczacı tarafından 133 yıl önce kurulan dünya içecek devi Coca Cola gelmektedir.

Tablo 1 : Interbrand 2018 Yılı Dünya'daki En İyi Markalar Sıralaması

2018 Sıralaması	Marka	Sektör	Değişim	Marka Değeri
1	Apple	Teknoloji	16%	214,480 \$m
2	Google	Teknoloji	10%	155,506 \$m
3	Amazon	Perakende	56%	100,764 \$m
4	Microsoft	Teknoloji	16%	92,715 \$m
5	Coca-Cola	Gıda - İçecek	-5%	66,341 \$m
6	Samsung	Teknoloji	6%	59,890 \$m
7	Toyota	Otomotiv	6%	53,404 \$m
8	Mercedes-Benz	Otomotiv	2%	48,601 \$m
9	Facebook	Teknoloji	-6%	45,168 \$m
10	McDonald's	Gıda - Restoran	5%	43,417 \$m
11	Intel	Teknoloji	10%	43,293 \$m
12	IBM	İş Hizmetleri/Teknoloji	-8%	42,972 \$m
13	BMW	Otomotiv	-1%	41,006 \$m
14	Disney	Medya	-2%	39,874 \$m
15	Cisco	Teknoloji	8%	34,575 \$m

Kaynak: InterBrand (2019)

Sadece işletmeler için değil, şehirler de ülkelerde marka olarak değerlendirilebilmektedir. Örneğin, ülkelerin marka olma durumunu çeşitli kantitatif yöntemlerle değerlendiren Türkiye'nin 38 inci sırada yer aldığı FutureBrand (2016) raporunda Japonya ilk sırada gelmektedir. Yöntem olarak durağan (static) ve tecrübe (experience) iki ana başlığı altında o ülkenin "marka" olarak algılanmasına katkı sağlayan değer sistemi, yaşam kalitesi, iş yapabilme potansiyeli, kültürel miras, turizm ile o ülkenin üretim ve ihracatçı gücünü simgeleyen "made in" kavramı kalite, yenilikçilik, satın almanın arzulanması bakımından değişkenler olarak belirlenmiştir. Yapılan saha çalışmasına göre Japonya'yı

birinci sıraya taşıyan faktörler ortaya koyan içerik analizi sonucu aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

Tablo 2 : Japonya'yı Marka Ülke Olarak Öne Çıkaran Faktörler ve İşletmeler



Kaynak: FutureBrand (2016, s.13)

Şekil'den görüleceği üzere Japonya'ya Marka ülke yapan ilk beş husus Teknoloji, Kültür, Yemek, Saygı ve Elektronik'tir. Firma isimleri olarak ise elektronik firmaları olan Sony, Toshiba, Panasonic, Hitachi ile otomobil firmaları Toyota ve Honda'dır. Bu işletmelerin küresel rekabet gücü, yenilikçilik kapasitesi ve kaliteli üretiminden kaynaklanan hususlar olması, ülke kalkınması ve uluslararası rekabetçilik bakımından elektronik, teknoloji ve otomotiv'de ülkenin marka haline gelmesi işletme markasının önemini ortaya koymaktadır.

Bu nedenle mikro düzeyde çalışan ve işveren ilişkileri arasındaki uyum ve başarılı işbirliği işletmeyi marka haline getirmekte, işletmenin güçlü bir marka olması çalışanların kurumsal aidiyet, kurum ve işletme vatandaşlığı bilincini geliştirmekte, bu kümülatif nedensellik (cumulative causation¹) süreci işletme ve çalışanın faydasını artıracak şekilde pozitif dışsallık sağlamaktadır.

Dünyanın önde gelen marka değerlendirme ve strateji şirketlerinden Brand Finance'in 2018 yılı Turkey 100, Türkiye'nin En Değerli Markaları Raporu ISO 10688 "Marka Değerleme" Standardına uygun olarak hazırlanmış, markanın pazarlama yatırımları, markanın göreceli ağırlığı, ve faaliyet performansı üzerindeki etkisi kriterleri çerçevesinde oluşturulan Marka Gücü Endeksi geliştirilmiştir. Bu endekse göre Türkiye'nin 2018 yılındaki en değerli markaları aşağıdaki tablo'da sunulmuştur (Brand Finance, 2018).

¹ Kümülatif Nedensellik: Bir şeyin sonucunun, sürekli olarak nedenini etkilemesidir. Kurumsal iktisatçı Mrydal(1957) tarafından kavramsallaştırılmıştır.

Tablo 3 : Türkiye'nin En Değerli Markaları Sıralaması 2018

Sıra	Firma	Faaliyet Alanı	Marka Değeri (milyar \$)	Marka Derecesi	Çalışan Sayısı (2017)	Çalışan Başına Marka Değeri (bin \$)
1	Türk Hava Yolları	Havayolu, Ulaşım	2,042	AA+	30.453	67,1
2	Türk Telekom	Telekomünikasyon	1,907	AAA	34.502	55,3
3	TURKCELL	Telekomünikasyon	1,841	AAA-	19.768	93,1
4	AKBANK	Bankacılık	1,649	AAA-	13.840	119,1
5	Garanti Bankası	Bankacılık	1,584	AAA-	18.639	85,0
6	Ziraat Bankası	Bankacılık	1,432	AA+	24.681	58,0
7	Türkiye İş Bankası	Bankacılık	1,334	AAA-	24.836	53,7
8	ARÇELİK	Tüketici Elektroniği, Ev Aletleri	1,258	AA-	29.763	42,3
9	Yapı ve Kredi Bankası	Bankacılık	937	AA+	18.294	51,2
10	FORD Otosan	Otomotiv	878	AA-	11.501	76,3

Kaynak: Brand Finance (2018, s.12) ve Türkiye Bankalar Birliği Verilerinden yazar tarafından üretilmiştir.

2018 yılı itibarıyla Türkiye'nin en değerli markası Türk Hava Yolları (THY) olmuştur. THY'yi yine bir kamu şirketi olan Türk Telekom izlemektedir. İlk 10 şirket arasında 5 Banka, 2 Telekomünikasyon şirketi, 1 Havayolu, 1 Otomotiv ve 1 Tüketici elektroniği şirketi yer almaktadır. Marka değeri en yüksek 10 şirketin çalışan sayısı ortalaması 22 bin 628 iken, bu 10 şirketteki çalışan sayısı toplam 226 bin 277'dir. Çalışan başına marka değeri en yüksek şirket 119 bin \$ ile Akbank'tır. Akbank'ı, 93 bin \$ ile TURKCELL ve 85 bin \$ ile Garanti Bankası takip etmektedir. Çalışan başına marka değeri göstergesinin, çalışanın işveren markasının değeri arasındaki ilişkiyi kurması bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

2.5. Marka Bağlılığı ve Marka Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Marka bağlılığına ilişkin ilk çalışma Copeland (1923, s.282) tarafından "marka ısrarı" kavramı çerçevesinde yapılmıştır(Copeland, 1923). İşletme yönetimi bilimi alanında marka bağlılığına ilişkin ilk çalışmanın Cunningham (1956) tarafından Harvard Business Review dergisinde yayımlanan "Marka Bağlılığı – Nedir, Nerede ve Ne Kadar?" başlıklı çalışması olduğu iddia edilmektedir(Demir E., 2018, s.10). Cunningham(1956)'ın saha çalışmasına

dayanan bulgularına göre markaya bağlılığı olan tüketicilerin, aynı ürün için aynı markayı tercih etmelerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuş, marka bağlılığının işletmenin gelirlerine olumlu etkide bulunduğu sonucuna varmıştır.

Marka bağlılığına ilişkin üzerinde uzlaşmış tek bir tanım olduğunu söylemek güçtür. Brown (1952, s.53-55) 'e göre geçmiş satın alımların faydaları ve sonuçları neticesinde edinilen tecrübelerin güdülediği tekrar satın alma davranışıdır. Tucker (1964, s.32-35) ardi adına yapılan üç satın almayı marka bağlılığı olarak nitelendirirken, McConnell (1968, s.14) ise bu sayının dört olduğunu ileri sürmektedir. Day (1969, s.29-35) ise tekrar satın almayı sağlayan içsel güdüler olarak ifade etmiş, marka bağlılığını yapay ve gerçek olarak iki kavram ile incelemiştir. Aaker (1996) marka bağlılığını tüketicinin markaya karşı yakınlık ve dostluğu olarak ifade ederken, Chaudhuri & Holbrook (2001, s.81) ise müşterinin markayı, alternatiflerinin başarılı sunumlarına karşı tercih etmekte ısrar etmesi olarak tanımlamaktadır.

Okonkwo (2007) da, Aaker (2008)'e benzer şekilde müşterinin markaya olan yakınlığı, dostluğu ve güveni çerçevesinde bir tanım yapmış, buna ilişkin araştırmasında “Sizi Kim İstiyor?” sorusuna yanıt arayarak, marka bağlılığı olan müşteri kitlesine ilişkin bir detaylı bir çalışma yapmıştır. Okonkwo (2007) dünyada lüks markalar için altı (Avrupa, Kuzey Amerika, Japonya, Çin, Hindistan ve Rusya) ana bölgesel pazar belirlemiştir. Okonkwo (2007) 'ya göre, dünya genelindeki lüks tüketiciler genel olarak lüks markalar ve ürünleri (örneğin, yüksek kalite, prestij ve ayrıcalıklı vd.) için benzer beklentiler gösterse de, tüketici tutumları ve tüketim stilleri bu bölgeleri etkileyen ekonomik, sosyal ve kültürel faktörler çerçevesinde bir pazar segmentinden diğerine değişebilmektedir. Örneğin, Avrupa'daki lüks tüketiciler çok daha yaşlıdır ve diğer bölgelerdeki emsallerinden daha yüksek harcanabilir gelire sahiptir. Amerikan lüks tüketicileri ise nispeten daha genç; farklı lüks markaları denemeye isteklidirler ve hayatlarının geri kalanında bir lüks markaya bağlı kalma istekleri düşüktür. Okonkwo (2007).

Jacoby (1971) marka bağlılığının insan psikolojisine bağlı bir süreç sonucunda gelişen bir davranış olduğunu ileri sürmektedir. Daha önce deneyimlenmiş bir markanın tekrar satın alınmasının ötesinde bir kavram olan marka bağlılığına ilişkin olarak Jacoby & Kyner (1973), marka bağlılığı için altı temel davranışın var olması gerektiğini ifade etmektedir.

- i. Marka bağlılığı rassal olarak değil, tüketicinin bilinçli tercihi olarak ortaya çıkmaktadır.

- ii. Marka bağıllığı davranışsal bir tepkidir.
- iii. Marka bağıllığı zamanla gelişen bir davranıştır.
- iv. Bireyin önceki deneyimlerine ve tercihinine bağlı olarak bir karar alma sürecinden geçmiş kararını yansıtmaktadır.
- v. Birey tercih ettiği ürün ve markanın alternatiflerini değerlendirmiş, bunlar arasından seçim yapmıştır.
- vi. Bireyin psikolojisine bağlı bir süreçtir.

Marka bağıllığı sadece davranışsal olarak değil tutumsal olarak da ele alınmaktadır. Yılmaz (2005, s.260)'a göre marka bağıllığına ilişkin mantıksal (davranışsal) boyut markanın özellikleri, fiziksel nitelikleri, ekonomikliği ile değerlendirilirken, tutumsal (duygusal) boyutu daha çok bireyin sosyal kimliği ve tercih ettiği yaşam tarzına uygunluk ile değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, tutumsal olarak marka bağıllığı ile bireyin kişiliği ve yaşam şekli arasında güçlü bir bağ kurulmaktadır. Marka bir nevi bireyin kendini ifade şekillerinden birisi olarak da değerlendirilebilir.

Günümüz yönetim anlayışlarında hız, verimlilik ve kalite bilincinin birlikte kazandığı önem, rekabetin dayattığı koşullarla yakından ilişkilidir. Verimlilik ve kaliteyi bir arada sürdürebilecek yöntemlerin de geliştirilmesi zorunluluğu vardır. Uztuğ (2003, s.28). Pile (2001, s.245)'a göre başarılı marka iletişimi stratejileri İngilizce'de hepsi de 'C' harfi ile başlayan sekiz husus öne çıkmaktadır. Bunlar; (1) Açık olması (Clarity), (2) Uyumlu olma (Coherence), (3) Tutarlı olma (Consistency), (4) Kontrol (Control), (5) Adanma (Commitment), (6) Dokunma (Contact), (7) Tüketici Güdümünde (Customer Driven) ve (8) İletişim halinde olma (Communication) olarak sıralanmaktadır. Yukarıda zikredilen marka bağıllığının oluşturulması ve artırılmasına yönelik stratejilerde bu sekiz unsura yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Marka bağıllığına ilişkin yapılan araştırmalarda, marka bağıllığının oluşmasının beş seviyede gerçekleştiği vurgulanmaktadır. Aaker (1996), Tosun (2014, s.252) *Birinci Seviye*; tüketicilerin markaya olan bağıllığı yoktur ve fiyata karşı esneklikleri yüksektir. Fiyat temel kriterdir. *İkinci Seviye*; markanın ilk denemesinden sonra marka farkındalığı oluşmuştur. Markadan memnun olanların tekrar aynı markayı tercih etme ihtimali yükselmiştir. Tecrübe edilen markanın sağladığı faydadan memnuniyet arttıkça, bağıllık oranı da artmaktadır. *Üçüncü Seviye*; yine fiyatın ve diğer maliyetlerin öne çıktığı, alışkanlık sağlanmış olan markanın değiştirilmesinde maliyet, zaman ve fazladan efor sarf etme ihtimali değerlendirilir.

Bu ilave alışkanlık sonucu oluşmuş kanaatin değiştirilmesinde etkili olacak güçlü bir ilave fayda beklentisi vardır. *Dördüncü Seviye*'de duygusal faktörler öne çıkmaktadır. Markanın kullanıcı üzerinde duygusal bağ kurmasını teşvik edecek tecrübe, işaret, kalite algısı vb. unsurların öne çıkması beklenir. Duygusal bağ kurulduğunda, marka bağlılığı oranı artmaktadır. *Beşinci Seviye*; marka bağlılığı yüksek bireylerin bulunduğu seviyedir. Bu düzeydeki kullanıcılar markayı tercih ettikleri için kendileriyle gurur duymaktadır. Kullanıcı için marka o kişinin ayrılmaz bir parçası gibi olmuştur. Bu düzeydeki kullanıcılar, markayı ileri düzeyde benimsemekte, dostlarına ve yakınlarına önermekte ve markaya ilişkin sosyal faaliyet içine girebilmektedir.

Gounaris & Stathakopoulos (2004, s.285)'e göre, (i) markaya karşı sadakatsizlik, (ii) markayı arzulamaya dair bağlılık, (iii) yapay marka bağlılığı olarak ifade edilen, alışkanlıklara bağlı aynı ürün tekrar tercih etme şeklinde eylemselleşen bağlılık ve (iv) gerçek ve değere bağlı/inançsal marka bağlılığı olarak üzere dört tür marka bağlılığı vardır. Birincisinde markaya karşı duyarsızlık ve ilgisizlik mevcuttur. İkincisinde arzu vardır ancak satın almaya dönüşmemekle birlikte duygusal bir ilgi mevcuttur. Üçüncüsünde, duygusal veya sosyal bir yönelim olmamasına karşın, alışkanlığa dayalı olarak ürünü satın alma işlemi gerçekleşmektedir. Dördüncüsünde ise, bilinçli ve duygusal bir şekilde keyif alarak ve gurur duyarak satın alma işlemi sözkonusudur. Day (1969)'e göre ise, marka bağlılığı yapay ve gerçek olmak üzere bireyde iki farklı davranışa neden olmaktadır. Yapay bağlılıkta birey alışkanlık veya zorunluluk nedeniyle o markayı tercih ederken, gerçek marka bağlılığında ise o markanın alternatifleri bulunmasına karşın tercih edilmesi ve marka ile bilişsel ve duygusal bir ilişki kurulması neticesinde satın alınmasını ifade etmektedir.

Marka bağlılığını etkileyen faktörler çeşitli marka bağlılığı modelleri çerçevesinde incelenmektedir. Bu modeller ile bireyin o markayı tercih etme nedenleri ile bu tercihleri belirleyen faktörler ortaya konulmaktadır. Bu modellerin başlıcaları şu şekildedir (Akyüz, 2009, s.44):

- *Bernoulli Modeli*; tüketici tarafından yapılan satın almaların olasılık değerini (P) markanın toplam satışları üzerinden tahmin etmektedir. Yeni satın alımları önceki satışlar ve tüketici karakteristiklerinden bağımsız olarak değerlendirmektedir. Birleşik ve Dinamik olarak iki hesaplama yöntemi vardır. Birleşik modelde marka bağlılığı olasılığı her müşteri için farklı olduğunu varsayarken, Dinamik model satın alma yapılan lokasyonu da dikkate almaktadır (Demir E. , 2018, s.22).

- *Markov Modeli*'nde ise geçmiş satın alımların halihazırdaki ve gelecekteki satın almaları etkilediği varsayılmıştır. Birinci derecede sadece son satın alımlar dikkate alınırken, ikinci ve daha üstü derecede ise son 2 ve daha fazla satın almalar dikkate alınmaktadır. Marka Sadakati Modeli olarak da ifade edilen modelde müşterinin başka diğer markalara eğilim gösterip göstermediğine ilişkin olasılık düzeyleri hesaplanmaktadır.
- *Yeni Kullanıcı için Deneme Modeli*; marka hakkında hiçbir fikri olmayan kullanıcının tecrübe amacıyla yapmış olduğu satın alımları inceler ve bu ilk kullanımın sonraki satın almalarda güçlü, pozitif veya negatif olarak hangi düzeyde etki ettiğini tespit etmeyi amaçlar(Eru, 2007, s.105).
- *Entropy Modeli*; marka bağlılığını tüketicinin tercihinine dayalı olarak geliştirilmiş, belirsiz ihtimallerin azamileştirilmesini incelemektedir(Day, 1969). Tekrar satın alımlar ile marka bağlılığı farklı şekilde hesaplanmakta ve birbirleriyle olan ilişkiseliliği incelenmektedir.
- *Doğrusal Öğrenme Modeli*; geçmişte yapılan satın alımların, gelecekteki satın alımları doğrudan ve doğrusal olarak etkilediği varsayımı üzerine geliştirilmiş bir yöntemdir. Alışkanlıkların değişkenliğini kabul etmekte, marka bağlılığında edinilmiş veya yerleşik alışkanlığın etki düzeyine göre marka değiştirme olasılığını tahmin etmektedir(Akyüz, 2009, s.46).

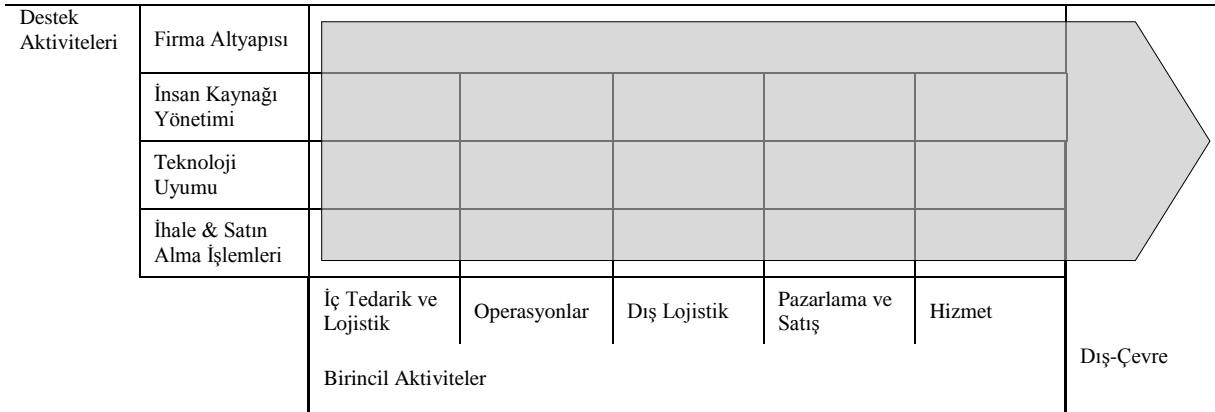
3. İŞVEREN MARKASI

3.1. İşgücü Planlamasından İnsan Kaynakları Yönetimine

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün yeni ekonomik düzenini ifade eden bilgi ekonomisine geçiş sürecinde işletmeler arasındaki rekabet dinamikleri üretim maliyetleri ve karlılığın ötesinde bir yapıya evrilmiştir. İşletmelerin rekabetçiliği için değer zincirleri ve dahil oldukları iş ekosistemlerinin yanısıra, kurumsallaşmaları, çalışanların nitelikleri, markalaşma yetenekleri ve işveren markası da önemli faktörler haline gelmiştir. Her geçen gün karar alma süreçlerinde bilgi hizmetlerinin daha da önem kazandığı günümüz işletmelerinde, operasyonel etkinlik, maliyet ve işgücü verimliliği, nitelikli insan kaynağına sahip olmak ve bunu sürdürülebilir kılmak kurumsal stratejilerin kritik bir bileşeni olmuştur.

Porter ve Millar (1985, s.1-6)'a göre “*Bilgi Devrimi rekabetin doğasını dönüştürmektedir*” . Bilgi devrimi rekabeti üç önemli yolla etkilemektedir. 1) Endüstri yapısını değiştirmekte ve bunun içinde rekabetin kuralları değişmektedir. 2) Bilgiyi edinen firmalara rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. 3) Bir firmanın var olan işlerinden farklı olarak yeni iş alanları ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 1 : Örgüt-İçi Değer Zinciri Modeli



Kaynak: Porter ve Millar (1985, s.6)

Bir işletmede insan kaynakları değer zincirinin herbir kademesine nüfuz etmektedir. Değer aktivitelerindeki dönüşüm birbirleriyle olan bağlantılarına etki etmektedir. Aynı zamanda rekabet kapsamını ve ürünler yoluyla satıcı ihtiyaçlarını da yeniden şekillendirmektedir. Herbir değer aktivitesi hem fiziksel hemde bilgi-işleme bileşeni içermektedir. Endüstri devrimi sırasında firmalar rekabet gücünü insan gücünün yerine

makine gücü kullanarak elde etmekteydiler. Fakat bu durum bilgi toplumunda tersine dönerek bilgi üretim süreçlerinde insan kaynağının kullanılmasını zorunlu kılmıştır.

Sanayi toplumunda üretim faktörü ve maliyet unsuru olarak görülen, kol ve kas gücünü ifade eden mavi yakalı işçiler ve eğitilmiş kesimi temsil eden beyaz yakalı yöneticiler olarak iki ana gruba ayrılan çalışanlar, bilgi toplumunda çalıştıkları işletmeler için değer üreten kaynağa, insan kaynağına dönüşmüştür. Ekonomi literatüründe de Solow(1956) büyüme modeli ile başlayan içsel büyüme modelleri çerçevesinde ele alınan teknolojinin, bilginin ve eğitimin bir işletmede işgücü verimliliğine dönüşmesinde temel kaynak yine çalışanlar yani insandır. P. Romer (1986), Rebelo (1991) ve Lucas (1988)'a göre insan kaynağı fiziksel sermayeye ilaveten sermaye birikiminin bir parçası haline gelmiş, makro düzeyde ulusal ekonomilerin ve mikro düzeyde işletmelerin büyümesinde ve gelişmesinde önemli bir faktör haline gelmiştir.

Bu dönüşüm neticesinde işletmelerde önceki dönemlerde işe alım, işer yerleştirme ve sosyal güvenlik iş ve işlemlerinden sorumlu olan personel müdürlüğü birimleri, insan kaynakları yönetim birimlerine evrilmiştir. Bu süreçte işletmelerdeki insan kaynakları birimleri için çalışanlar artık işgücü maliyeti değil, bunun yerine işletmenin stratejik, taktik ve operasyonel hedeflerine erişmesine en önemli katkıyı sunan bilgi, tecrübe ve becerileri ile işletme verimliliğini artıran insan kaynağı olarak ele alınmaya başlamıştır(Vardarlıer, 2017). Bu nedenle insan kaynakları birimlerinin faaliyet alanları sadece personel seçimi, işe yerleştirmenin yapılması ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda hizmet-içi eğitimler, kurumsal kariyer ve terfi modeli geliştirilmesi ve yönetim planlarının oluşturulması, performans değerlendirmeleri, beceri inşası ve yetenek yönetimi faaliyetleri ve işveren markası stratejilerini içermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin kurumsal stratejik hedefleriyle uyumlu olarak tasarlanmış, taktik ve operasyon birimler, görevler, yetkiler ve sorumlulukların çalışan yani insan kaynağı ile uyumunun sağlanması, işgücü verimliliğinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması ve en üst düzeyde işletmenin katma değerinin artırılmasına ilişkin süreçleri kapsayan bir yönetim modelidir(Bingöl, 2010, s.4). Doğru işe, doğru insan atamasının yapılması, personelin işe alım süreçleri, iş-yükü analizleri, insan kaynağı ve niteliğinin sürdürülebilirliğinin sağlanması, kariyer, terfi ve motivasyon unsurlarının devreye alınması vd. hususlarda insan kaynakları birimlerinin etkili ve etkin faaliyet göstermesi işletme performansı, karlılığı ve rekabet gücü açısından son derece önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin bileşenlerinden bir tanesi de personelin çalışma ortamında gösterdikleri performansın objektif, iyi tanımlanmış ve deklare edilmiş kriterler çerçevesinde değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme işlemi, rutin veya proje bazlı çalışan personelin tümünü kapsamakta, bitirilen bir proje veya birim zamanda yürütülen faaliyetlerin neticelerini, varsa eksiklikleri, bunların nedenlerini, veya daha iyi nasıl yapılabileceğine ilişkin önerileri içeren çalışan ve işletme verimliliğine önemli katkı sağlayan bir enstrümandır (Karacan & Erdoğan, 2011, s.114). Performans değerlendirmesi, birey, departman, proje, hiyerarşik bir kesit (işçiler, mühendisler, muhasebeciler) bazında da yapılabilir. İşletmenin farklı coğrafi konumlarda şubeleri varsa, yerel farkların tespit etmeye çalışan kriterleri de içerebilmektedir. Amacı, hedeflerin; çalışan, birim, departman ve işletme bazında ne kadar uyulduğunu tespit etmektir. Bu değerlendirmeler neticesinde çalışanların bireysel nitelikleri ve becerileri objektif kriterler çerçevesinde ortaya konulmuş olur. Performans değerlendirme mekanizması işletmelerde bilgiye dayalı yönetimin unsurlarından birisidir, sadece yönetim değil, çalışanların da kendileri ve diğer iş arkadaşları hakkında değerlendirme yapmalarına imkan veren, çalışma ortamını işveren markasına güveni artıran unsurlardan birisidir.

İşletmelerin rekabet güçlerini korumaları nitelikli insan kaynaklarını bünyelerinde tutmalarına bağlıdır. Bugün dünyada rekabetçi konumda bulunan uluslararası işletmeler incelendiğinde en önemli güçlerinin yüksek nitelikli insan kaynakları ve bunların doğru işlerde doğru pozisyonlarda değerlendirilmesi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, nitelikli personelin işveren tarafından müşteri gibi görülerek motivasyonlarının yüksek tutulması, kurumsal bağlılıklarının artırılması, işletme sadakati ve kurumsal vatandaşlık davranışının geliştirilmesi işletmelerde işveren markası çalışmalarını gündeme getirmiştir.

Nitelikli insan kaynağını, ücret dışı faktörler ile işyerinde tutmak önemli problemlerden birisidir(Öster & Jonze 2013, s.2). Her işletme kurumsal stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla birtakım anahtar performans göstergeleri (key performans indicators – KPIs) belirlemekte, bu stratejik hedeflerin kurum içinde yayılmış alt bileşenlerinin gerçekleştirilmesinde hiyerarşik olarak en alt düzeydeki personelden en üst düzey yöneticilere kadar silsile halinde tüm çalışanlara bir takım sorumluluklar düşmekte, hiyerarşik düzeyine bağlı olarak bu performans göstergelerinin karşılanmasında personelin nitelik düzeylerinin etkisi de kümülatif başarıyı doğrudan etkilemektedir. İşletmede stratejik hedefler, yetenekli yöneticiler, taktik ve operasyonel hedefler ve orta seviye yöneticiler, birim sorumluları ve operasyonel saha sorumluları ve diğer personelin tümünün motivasyonu ve nitelik düzeyleri işveren markası gelişiminin belirleyicileri olmaktadır. Bahsedilen unsurları haiz işveren

markasının hem çalışanlar hemde çalışan adayları için de işletmeyi cazip kılacağı kuşkusuzdur.

Kurum içi iletişimin güçlendirilmesi işveren markası için önemli bileşenlerden birisidir. Doğru yapılandırılmış bir iletişim stratejisi ile işletme markası imajı ve kurumsal bağlılığın güçlendirilmesi mümkün olabilmektedir. İşveren markası itibarını desteklemeyi hedefleyen işletmelerde yeni teknolojik gelişmelerin adaptasyonu hızlı olmakta, örgüt-içi iletişimde sosyal medya araçları sayesinde bilgi akışı düzenli, dozunda ve zamanında sağlanabilmektedir(Çetin & Özcan, 2014, s.7). Burada “düzenli, dozunda ve zamanında” olması iletişim stratejisinin gücüne bağlıdır. Eğer yanlış strateji ve uygulama planı seçilirse başarısız iletişim stratejisi işveren markası itibarını artırıcı değil, düşüren bir rol oynayacaktır.

Kümülatif olarak bakıldığında işveren markası bir işletmede stratejik düzeyde değerlendirmesi gereken bir alandır. İşletmelerin, rekabetin artık yerel ve ulusal olmanın ötesinde küresel düzeye evrildiği yeni iş ortamında rekabet güçlerini artıracak ve diğerlerinden farklı kılan kritik faktörün insan kaynağı olduğu açıktır. İnsan kaynağı niteliği ve motivasyonunu artıracak işveren markası faaliyetlerinin işletmenin rekabet gücüne doğrudan etki etmesi sözkonusudur. İşveren markası, yetenekler için işletme cazibesinin artırılması, bunları işletme bünyesinde tutulmasının sağlanması bakımından önemli katkılar sağlamaktadır(Vardarlıer, 2017).

3.2. İşveren Markası Tanımı

Birinci bölümde detaylı olarak incelendiği üzere marka kavramı bir işletmeye değer katan gayri maddi varlıklarından birisidir. Ürün ve işletme markaları, o işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde ve ürün grupları bazında diğerlerinden ürünlerini ve işletmeyi ayırt edici kılan karakteristik özellikleridir. İşletmelerin (başta ve ağırlıklı olmak üzere) müşterileri ve hedef kesimler üzerinde ürün ve işletme markası imajını güçlendirmek, itibarını artırmak, marka sadakatini sağlayacak dinamikleri harekete geçirmek ve nihai hedef olarak pazar payını, rekabet gücünü ve karlılığını artırmak en önemli ekonomik hedefleridir. Bu sayılanlar firmanın dış çevresine ilişkin hususlardır. Firmanın iç çevresine diğer bir ifadeyle, kurumsal bünyesinde müşterileri ise sahip olduğu personeli yani insan kaynaklarıdır.

Literatürde işveren markasını kavramsallaştıran ilk çalışmanın Ambler & Barrow (1996) olduğu ifade edilmektedir. 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). İşletmelerdeki bu yaklaşım değişiminin temelinde işletmelerin insan kaynakları ve markalarının öneminin farkında olmaları yatmaktadır.

İşveren markasına ilişkin özet bir tanım yapmak gerekirse, işveren markası “Bir işletmenin kurumsal markasının, o işletmenin personeli üzerinde oluşturduğu imaj, algı ve etkilerin tümüdür” (Vardarlıer & Taşçı, 2017, s.873)

İşveren markası, işletmelerin çalışanları ve potansiyel çalışanları için daha cazip olma, motive etme, niteliklerini artırma ve bunu sürdürülebilir kılma çabalarının tümüdür. Farklı bir ifadeyle, bir işletmede markanın insan kaynakları yönetiminde uygulanması işveren markası olarak tanımlanabilmekte, işveren markası insan kaynakları yönetiminin önemli bir alanı olarak karşımıza çıkmaktadır(Öster & Jonze, 2013, s.2).

Köse & Yegel Çakır (2019, s.24-26)’a göre işveren markası kavramının ortaya çıkmasında işletmeler arasında nitelikli insan kaynaklarını çekmek amacını taşıyan ve ilk kez 1990’lı yıllarda tartışılan “Yetenek Savaşları” döneminde ortaya çıktığı iddia edilmektedir. (Yoonkyung, 2012 s.3-15)’a göre “Yetenek Savaşları”nda işletmeler en iyi yetenekleri bünyelerine katabilmek için kıyasıya mücadele etmekte, nitelikli insan kaynağı için “en iyi şirket” imajını yerleştirmek için daha önce hiç olmadığı kadar çaba sarf etmektedir.

Barrow & Mosley (2007, s.150)’e göre İşveren Markası kavramını ilk ortaya atan Barrow’dur ve İşveren Markası, işletme tarafından çalışanlara arz edilen algısal, işlevsel ve ekonomik faydalar seti olarak tanımlanmaktadır.

Baş (2011, s.29) ise işveren markası tanımında algısal boyutu öne çıkarmakta, müşterilerin değil, çalışanları odağa alan, işverenin diğer işletmelerden ayırt edici özelliklerini bünyesinde barındıran algıların tümü olarak ifade etmektedir. Ören & Yüksel(2012)’e göre işveren markası, potansiyel çalışanların işletmeye kazandırılması, mevcut çalışanları da işletmede tutma çabalarının tümüdür. Hendricks (2016, s.28) işveren markası’nı “*bir işletmede çalışanların ilgisini çekmek, onları kurum bağlılığını artırmak, motive etmek ve bu sayede rakiplerden farklılaşmak amacıyla çalışmak için arzu edilen bir yer olduğu algısı oluşturma sürecidir.*” olarak tanımlamaktadır.

3.3. İşveren Markasının Özellikleri

İşveren markası pazarlama disiplini altında ortaya çıkmış bir kavramdır. İşverenin işgücü piyasasındaki etkinliği ve etkililiğinin göstergesi olarak da ifade edilebilir. İşveren markası güçlü olan işletmeler, işgücü piyasasında ihtiyaç duydukları kalifikasyondaki personeli daha güçlü bir şekilde çekebilmekte, rakip firmalarda çalışan kritik personeli de kendi işletmelerinde çalışmalarında daha kolay ikna edebilmektedir. İşveren markasının temel özelliklerini Demir M. (2014, s.17-18) aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

- Çalışanların algıları ve duygularını hedeflemektedir.
- Tecrübe, imkân, terfi ve kariyer beklentilerini somut bir çerçeve içine alır, basit ve anlaşılır hale getirir,
- Firma ve personel arasındaki iletişimi ve etkileşimi güçlendirir,
- Personelin, İşletmenin Stratejik Hedefleriyle bağ kurmasına imkân verir,
- Kalıcı yapıda ve bağımlılık yapıcıdır, kolay kolay değiştirilemez,
- Yeni tecrübelerle geliştirilebilir, giderek güçlenir,
- Ürün ve İşletme markasının güçlü olması, işveren markasının sürdürülebilirliğine katkı sağlar,
- Kurumsal itibar, saygınlığı artırır, personel ile işyeri arasındaki bağı güçlendirir.

Babcanova, Babcan, & Odlerova (2010, s.56)'a göre işveren markasının sahip olduğu hususlar aşağıda verilmiştir. İşveren Markası;

- Pazarlama ve insan kaynakları yönetimi disiplini altında gelişmiştir.
- İşveren markasının hedefi çalışanlardır. Nitelikli ve yeni insan kaynağı için işletmeyi cazip hale getirmeyi amaçlar. Böylece işletmede nitelikli insan kaynağının sürekliliği sağlanmış olur.
- İşe alım süreçleri, tanıtım faaliyetleri, işletme içi ve dışı iletişim çalışmaları yaparak işletmenin bilinirliği ve imajına yönelik stratejileri de içerir.
- Sadece nitelikli personelin işletmeye kazandırılması değil, onların motivasyonu ve verimliliğini artırıcı faaliyetleri de kapsar.
- İşveren markası çalışmaları hem işletme içi ve hem de işletme dışında yürütülür.

- Nihai hedefi, emek faktörünün verimliliğini artırmak suretiyle, işletmenin katma değerini ve karlılığını artırmaktır.

3.4. İşveren Markasının Yararları

İşletmelerde işveren markası çalışmalarının doğrudan ve dolaylı önemli katkıları bulunmaktadır. Tercih edilen ve cazip işyeri olmanın kurumsal katkılarına yönelik literatürde birçok araştırma bulunmaktadır. Bu katkılar, daha başarılı bir işe alım süreci, nitelikli personelin tutulması ve kurumsal sadakat olarak özetlenebilir. (Barrow & Mosley, 2006, s.69). Kahveci (2018, s.19-21)'ye göre işletme kültürü gelişmiş olan kurumlarda yeni işe başlayan çalışanların performansları yüksek olmakta, bu da işletmenin rekabet gücüne olumlu katkılar sağlamaktadır. Ambler & Barrow (1996, s.187)'ye göre işveren markasının çalışanlara olan faydaları işlevsel, ekonomik ve psikolojik olarak 3 grupta incelenebilir.

İşlevsel Faydalar:

- İşe alım süreçlerinde rekabet halinde olduğu firmalardan farklılaşmaya yardımcı olur(Hillebrandt & Ivens, 2019).
- Çalışanlar kendilerini geliştirme imkânı bulur. Amaca matuf/hedef odaklı eğitimler ile hem uzmanlaşmaları hem de farklı disiplinlere ilişkin yetenek geliştirme imkânı bulabilirler.
- Nitelikli ve faydalı faaliyetlere katılım sağlarlar.
- İş güvencesi, güvenli bir çalışma çevresi sağlarlar.
- İşin yürütülmesi için gerekli ileri teknoloji, kaliteli alet ve cihazların kullanımını sağlar.
- Somut performans yönergeleri çalışan ile paylaşılır.
- Nitelikli personel için iş teklifi ve işin kabul edilme oranı artar.
- Personelin ortalama niteliği orta ve uzun vadede yükselir.

Ekonomik Faydalar:

- Objektif belirlenmiş bir ücret sisteminde niteliklerine ve rakip işletmelere göre daha yüksek ücretler alabilirler.

- Performanslarının takdir edilmesiyle ödül, alışveriş çeki, tatil vb. ekonomik motivasyon unsurlarından faydalanabilirler.
- Nitelikli personelin işte tutulmasını sağlayarak, işe alım ve işten çıkarma maliyetlerinin düşmesine yardımcı olur(Demir M. , 2014, s.31).
- İşletmeye sadakati artan personelin verimliliği ve çalıştığı gün sayısı artar, hastalık izni vd. sosyal güvenlik haklarını daha az kullanır(Buğdaycıoğlu, 2014, s.31).
- Daha fazla müşteriye erişim imkânı sağlar.

Psikolojik Faydalar:

- İşveren markası çalışmalarının hedeflerinden birisi işletme ve çalışan arasında duygusal bağ kurulmasının sağlanmasıdır(Davies, 2008).
- Güçlü ve itibarlı bir kurumun parçası olma, o kuruma değer kazandırma duyguları ve aidiyetleri gelişir.
- Uzun erimli kariyer hedefleri yapabilirler, iş güvencesi sayesinde daha huzurlu çalışabilirler.
- Toplumda kendilerini saygın hissederler. Kendini saygın hisseden bireylerin daha verimli ve üretken, psikolojik olarak daha sağlıklı olduğu tespit edilmiştir(Turgut, 2011, s.155).
- Kurumsal bağlılık ve aidiyet hissi gelişmiş, kişisel hedefleri ve kurumsalar hedefler arasında bağ kurabilmiş çalışanların iş tatmini daha yüksektir ve aynı işyerinde daha uzun süre çalışma eğilimi güçlenmektedir (Demir, 2014, s.21-23).
- İş tatmini yüksek çalışanların işletme içinde bilgi paylaşımları, tecrübelerini diğer çalışma arkadaşlarına aktarmaları daha hızlı ve sorunsuz gerçekleşir (Barrow & Mosley, 2006, s.59).

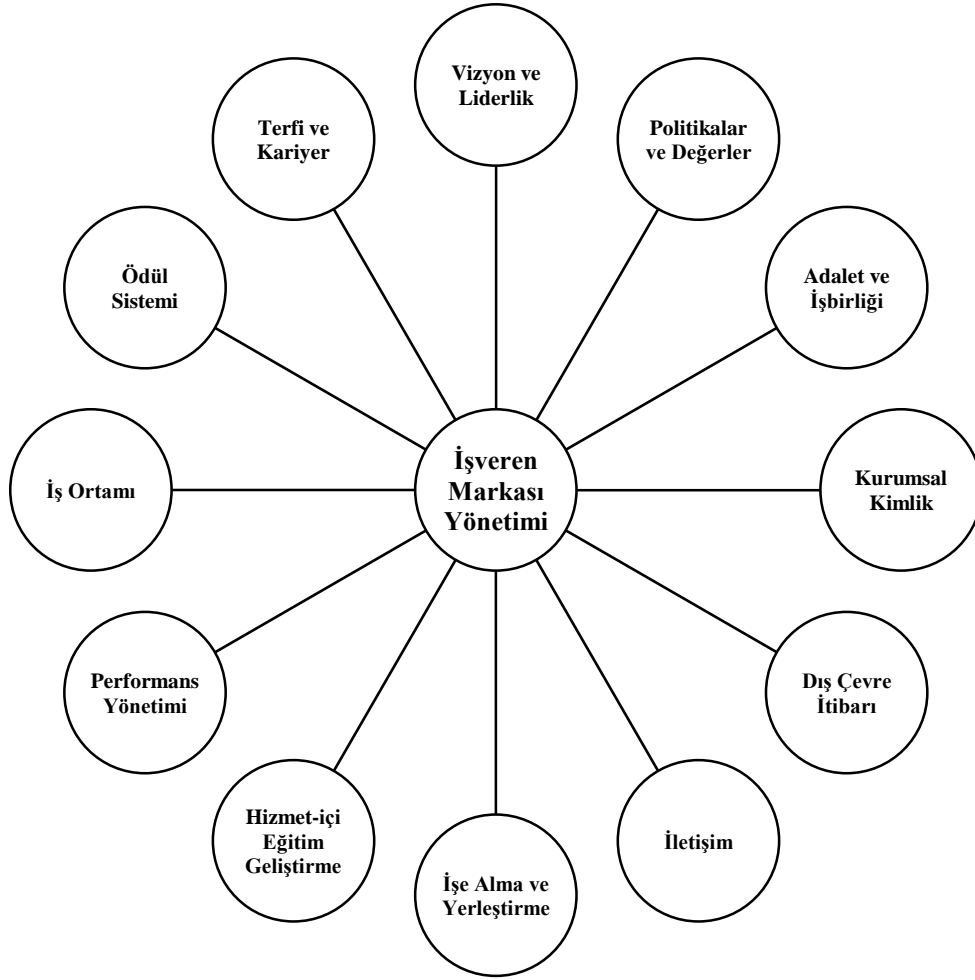
Mosley & Schmidt (2017, s.9)'e göre ise işveren markasının işletmeye sağlamış olduğu avantajlar şu şekilde özetlenebilir.

- *İşe Alım:* Güçlü bir işveren markasına sahip şirketler, daha fazla sayıda kalifiye aday çekerek, yeni işe alım kalitesini artırırken, toplam işe alım maliyetini düşürmektedir.
- *Katılımcılık:* İşveren markası, çalışanların çalışmaktan gurur duyduğu bir şirket ve iş ortamını da içermektedir. Böyle bir çalışma ortamı katılımcılığı tetikler ve daha yüksek düzeydeki katılımcılık ile daha etkili ve müşteri memnuniyetini artırıcı kararların alınması sağlanmaktadır.
- *Elde tutma:* Çok yetenekli ve ilgili çalışanlara sahip bir işyeri, çalışanların kalmak istedikleri bir yer olmaktadır. Ek olarak, güçlü bir işveren markası, insanların başvurudan önce kuruluştan ne bekleyebileceklerini netleştirir. Güçlü işveren markasına sahip şirketler, işten ayrılma maliyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir.
- *Rekabet avantajı:* İşveren markası, işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki en yetenekli bireylerden oluşan güçlü bir insan kaynağı kadrosuna oluşturulmasını, kolektif akıl, yaratıcılık, sezgiler bakımından yüksek nitelikli bireylerin sağladığı katkılar ile işletmenin rekabet avantajı kazanmasını ve korumasını sağlamaktadır.

3.5. İşveren Markasının Bileşenleri

İşveren markası ruhunun taşınmasında ve itibarının güçlendirilmesinde en kritik rollerden birisini liderlik ve vizyon aşaması oynamaktadır. Etkili bir liderlik işveren markasının gelişiminin önünü açan en önemli itici güçtür. Vizyonu belirleyen, stratejiyi uygulayan liderlik ekibi sürekli olarak yapmış oldukları çalışmaların çalışanlar ve işletme üzerindeki etkilerinin farkında olmalı, değerlendirme sürecini aktif bir şekilde işletmelidir. Değerler, Politikalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu gösteren literatürde birçok çalışma yer almaktadır. Work Foundation ve Future Foundation'ın KSS 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, s.9).’a göre işveren markasının bileşenleri aşağıdaki gibidir.

Şekil 2 : İşveren Markası "Tekerlek" Modeli



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

KSS'luğun çalışanlar ile ilgili en önemli iki yönü, çeşitlilik ve iş-yaşam dengesi olarak ifade edilebilir. Bu tip çalışmalar farklı karakterlerdeki çalışanların ortaya çıkmasını, kamusal bir hizmeti gönüllü olarak vermek isteyen çalışanların bunu bir işletme çatısı altında yapabilmelerine imkan tanınması, topluma yararlı bir iş yaptıkları için kendilerini daha mutlu ve huzurlu hissetmeleri bakımından önemlidir. Ayrıca, bu faaliyetlerde görev alan çalışanlar bu işleri işin bir parçası olarak görmediklerinden iş dışındaki diğer insanların hayatına katkı sağladıklarını hissettikleri için iş-yaşam dengesi bakımından da belirli bir tatmin düzeyine erişebilmektedir. İş-yaşam dengesinin diğer önemli bir katkısı ise, çalışanların fazla mesailer ve yoğun iş ortamından kaynaklanan stres düzeylerinin düşürülmesi, böylece daha verimli ve huzurlu şekilde çalışmalarının sağlanmasıdır.

Adalet ve İşbirliği boyutu ise 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 kademedede özetlenmiştir. Markanın hem işveren hem de ürün üzerindeki etkileri benzer aşamalara sahiptir. Ürün markası geliştirildiğinde müşterilerin ürünü tanınması, ürününün bilinirliği artacağı için yeni ürünlere müşteri ilgisini çekmek zayıf markalara göre kolaylaşacaktır. Benzer şekilde işveren markası güçlü işletmelerin nitelikli personele erişim, onların işe alım sürelerini kısaltacak, 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 çıkar, ürün ve işveren açısından rekabet farklı boyutlara taşınmış olur.

Tablo 4: İşveren Markası Modeli

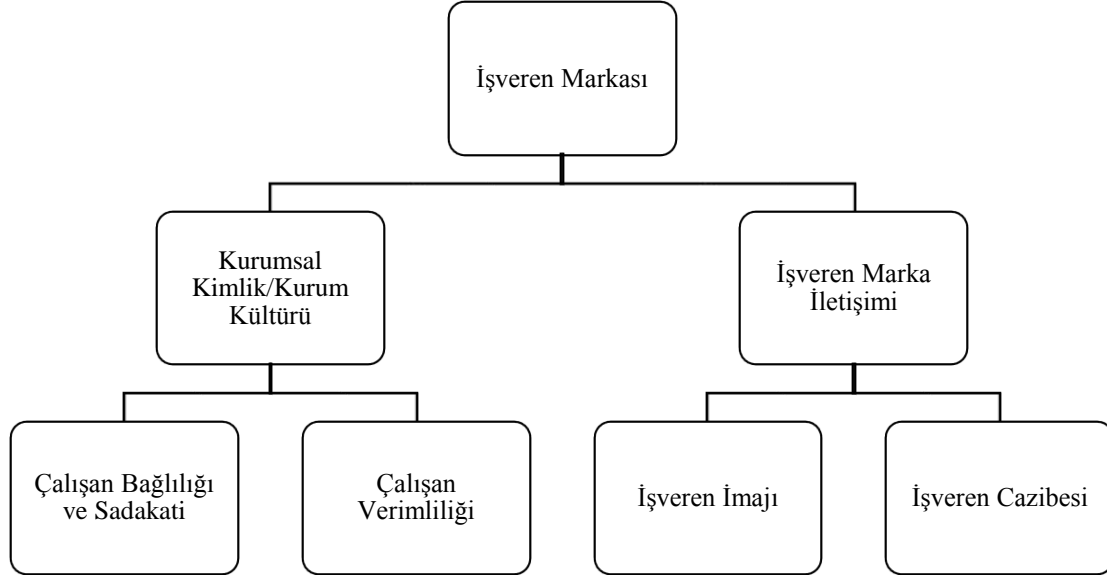
	İşveren Markası	Ürün Markası
1	Nitelikli personelin işe alımını kolaylaştırır.	Ürünlere müşteri ilgisini çekmek kolaylaşır.
2	Çalışan memnuniyeti artar, işten ayrılmalar azalır.	Müşteri bağlılığı artar.
3	Kurumsal vatandaşlık gelişir.	Marka vatandaşlığı, sadakati gelişir.
4	Ücretler personel için temel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

Kaynak: Srinivasan (2007, s.36)

İşveren markasının geliştirilmesinde temel amaç mevcut ve potansiyel çalışanlar için bir değer önerisi (value proposition) 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. Kurumsal kimlik ve kurum kültürü çalışmaları neticesinde Çalışan Bağlılığı ve Sadakatinin artırılması hedeflenmekte, bunu müteakiben de, çalışan verimliliğinin artması beklenmektedir.

Şekil 3: İşveren Markası Modeli



Kaynak: Backhaus & Tikoo (2004,s.505)

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 çok tercih edilen güçlü bir işveren markası haline getirmektedir.

Bruce & Harvey (2010, s.175)'e göre bir işveren markası oluşturmak için öncelikle bir (i) 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 (ii) 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, (iii) işletmenin genel hedefleri, temel politikaları ve insan kaynakları sistemiyle uyumlu olmalı, marka vaatleri gerçekleştirilebilir ve çalışanlar bakımından ikna edici ve heyecan uyandırıcı olmalıdır. (iv) Çalışanların katılımcı bir mekanizma ile sürece tam katılımı sağlanmalı kilit personele yönelik iyi tanımlanmış görevlerin ifası için şeffaf ve hesapverebilir bir model tasarlanmalıdır. Son olarak da (v) sürekli performans ölçen ve başarıyı ödüllendiren bir değerlendirme sistemi tesis edilmelidir.

4. İŞ HAYATINDA KUŞAKLAR

4.1. Kuşak Teorisi

Basitçe ifade etmek gerekirse, kuşak teorisi, bir insanın doğduğu çağın dünyaya bakış açısını ve bunun gelişimini nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Bireyin değerler sistemi, büyük ölçüde hayatının ilk 10 yılında çocukluk döneminde, önemli ölçüde ise ergenlik ve gençlik döneminde şekillenmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte dünyadan meydana gelen büyük çaplı olaylardan anında bilgi alma imkanına sahip olduğumuz bir dönemi yaşamaktayız. Aynı olaylardan etkilenen, benzer tecrübelerle sahip, benzer sorunlarla karşı karşıya kalan aynı yaş grubundaki bireylerin ülke ve milletlerine bakılmaksızın temel insani değerler sistemine sahip olmaları beklenen bir durumdur. İşsizlikten etkilenme, terör olaylarını telin etme, spor karşılaşmalarında yaşanan heyecan, aynı sporcuları beğenme, sevinç ve hüznler, örneğin küresel kriz kaynaklı ekonomik zorluklar, bölgesel çatışmaların tetiklediği büyük göç dalgalarından etkilenme vb. davranışlar birlikte yaşanan dönemde içinde aynı yaş grubunda olan bireylerde benzer özellikler gösterebilmektedir. Aynı zaman diliminde doğan bir sosyal grubun, doğumundan kendi çocuklarına sahip olabilecekleri zaman dilimine kadar geçen süre, kuşak olarak adlandırılan yaklaşık 18-25 yıl arası bir dönemi kapsamaktadır. Kuşakların belirli bir düzeye kadar küresel ölçekte benzerlik göstermesi mümkün olduğu gibi, yerel düzeyde çok daha belirgin bir şekilde tipik özellikler göstermesi olasıdır (Codrington, 2008).

İnsanlar farklı ve süreleri tahmin edilebilir yaşam evreleri içinde büyümekte, gelişmekte ve ömürlerini tamamlamaktadır. Doğumdan itibaren insanların biyolojik bedenleri zaman içinde değişimler geçirmekte; bebek, çocukluk, ergenlik, gençler, yetişkinlik, menopoz, yaşlılık vb. yaşam evrelerini geçerek nihayetinde ömürleri son bulmaktadır. Bu bedensel, fiziksel ve biyolojik sürecinde farklı toplumsal roller ve bu roller ile uyumlu tutum ve davranışlar sergilemektedir (aile bakımından çocuk, bekar, evli, boşanmış, dul, öğrenci, çalışan, yönetici, mal sahibi, vb.). Yaşam evrelerinin oluşturulmasında bireylerin iş yaşamlarında sergiledikleri tutum ve davranışlar da değişebilmektedir. Örneğin; daha kıdemli 30'lu ve 40'lı yaşlarındaki çalışanlar, 20'li yaşlarında olduğundan daha fazla örgütsel sadakat sahibi ve istikrarlı olma eğilimindedir. Çünkü hayatın kendilerine yükledikleri sorumluluklar (aile ve çocuk sahibi olmaları) ve hayatla ekonomik bağlarının belirli taahhütlerle (ev, araba, ihtiyaç kredileri, borçlar, çocukların eğitim ihtiyaçları vb.) daha da güçlü olması

sözkonusudur. Örneğik, 60'larına giren birçok çalışan, orta yaşlarındaki işkolik tutumlarından uzaklaşmakta, artık kariyerlerini yumuşak bir inişle sonlandırmanın yollarını aramaktadır (Güneyde veya Ege'de butik otel işletmek, taş evde yaşamak, çiftlik kurmak, memlekete dönmek, bağ bahçe işleriyle uğraşmak vb.).

Kuşak teorisine göre belirli bir yaşam evresine giren her yeni neslin yaşam evresini yeniden tanımlayacağını ve onu bir şekilde değiştireceğini öngörmektedir. Nesillerin, çeşitli yaşam evrelerinin değişimi aşamasında tutum ve davranışları değişebilmektedir. Bunda ebeveynlerinde gördükleri o hataları o yaşam evresinde yapmak istememeleri düşüncesi etkili olmaktadır. Örneğin, X kuşağı ebeveynleri, çocuklarıyla birlikte olmak için işten daha fazla zaman ayırma eğilimindedir. Bebek patlaması kuşağı ise, işyerinden tamamen çıkmadıkları için emekliliklerinde çocuklarına ayıramadıkları zamanı torunlarına ayırmak için ayrı bir çaba sarf etmektedir.

Strauss ve Howe kuşak teorisini kısaca "*Tarih nesiller yaratıyor, nesiller de tarih yaratıyor. Döngü, her neslin girdiği her yeni yaşam evresinin sosyal rolünü yeniden tanımlama ihtiyacından ileriye çekmektedir. Ve her kuşak, algılanan boşlukları doldurma ve büyüklerinin hatalarını düzeltme eğilimindedir*" şeklinde ifade etmektedir(Codrington, 2014). İktisattaki arz ve talep, üretim ve tüketim süreçleri, fayda fonksiyonu kullanılarak insanların bir sonraki yaşam evrelerinde ekonomik alanda ve iş yaşamında karşılaşmaları muhtemel olan sorun alanlarıyla ilgili araştırmaların artması beklenmektedir. Şuan anda Türkiye'de X Kuşağı Türkiye'de TOKİ devrimine yakalanmıştır ve birçoğu bankada mortgage kredisi ödemekle meşgul, ev kredileri nedeniyle emekliliğini geciktirmeye çalışmaktadır. Hem genç hemde iş hayatında kıdemli Y kuşağının bir kısmının da ilk ve ikinci çocuklarını büyütme telaşı içinde oldukları görülmektedir. Türkiye'de Y kuşağı ülke ekonomisindeki durgunluktan huzursuzdur ve iş güvencelerinin ellerinden alınmasından endişe etmektedirler.

Kuşak teorisi ile ilgili en yaygın sorulardan biri de, bunun küresel olarak uygulanabilir olup olmadığıdır. Herhangi bir teorinin bu kadar geniş bir sosyal alanda uygulanabilirliğe sahip olabileceğini iddia etmek gerçekçi olmayacaktır. Çünkü kuşak teorisi, diğer sosyolojik kuramlar gibi bağlam bağımlıdır, mühendislik ve diğer pozitif bilimlerdeki gibi evrensel bilgi üretmeyi değil, zamana ve mekan bağlamıyla sınırlı, özel araştırma evreninde belirli sosyolojik olguları tespit etmek ve ilişkisellikleri ortaya koymak amacını gütmektedir. Bu yönüyle herşeyi açıklanmasının beklenmemesi gerektiği açıktır. Kuşak araştırmalarında

büyük çoğunluğu orta sınıf, gelişmiş ülkeleri dikkate almaktadır. Burada karşımıza çıkan üç kritik soru bulunmaktadır:

- (i) Dünyadaki farklı ülkelerde eşit olarak geçerli midir ?
- (ii) Farklı kültürel geçmişe sahip insanlara eşit olarak uygulanabilir mi?;
- (iii) Zengin ve yoksul, üst ve alt gelir gruplarına eşit olarak mı uygulanır?

Bu çalışma kapsamında yapılan saha araştırmasında bu sorulara bir KOBİ ölçeğinde yanıt vermeye çalışılmıştır. Çünkü, saha araştırmasında sadece beyaz yakalı, orta sınıf (eğitim düzeyi yüksek ve gelir grubu orta ve üstü kesim) değil, tüm çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir. Eğitim ve gelir düzeyleri arasındaki farklılardan kaynaklanan uygulanabilirlik tartışmasında eğitimin bireyin bilişel olarak zamanın ve dönemin bilgi imkanlarından yararlanmasını kısıtladığı, gelir kısıtının ise fiziksel imkan ve fırsatlarından yararlanmasını kısıtladığı hususu öne çıkmaktadır.

Kuşakların tanımlanmasında kullanılan kavramlar arasında hem sosyal bilimlerin doğasından gelen hem de yeni gelişen bir alan olması nedeniyle standartlaştırılmış bir tanıma ulaşabilmek zordur. Bu alana ilişkin yapılan çalışmalarda, araştırmacılar ve bilim insanları yürüttükleri çalışmaların alanı, araştırma hipotezleri, araştırma evreni ve örneklemi bağlamında tanım ve sınıflandırma bakımından aralarında detay farklar olsada bir uyum olduğu gözlemlenmektedir. Bu farkların daha çok nesillerin hangi tarihlerden başladığı ve bittiği ve nesil isimlendirmeleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak, bu durum o dönemin genelini kapsayan yıllar arasında o nesilin varlığı ve ana karakteristik özellikleri üzerindeki uyumu dışlamamaktadır.

Doğum yılları kuşaklar arasındaki sınıflandırmayı yaparken önemli bir kriter olmakla birlikte, bunun tek faktör olduğunu söylemek güçtür. Howe ve Strauss'a (2000) göre, bir kuşağın doğasını doğum yıllarından daha net bir şekilde tanımlayan üç özellik şunlardır:

- *Algılanan Sosyal Kimlik:* Ergenlik döneminde başlayan ve genç yetişkinlik döneminde birleşen bir kuşaktaki sosyal kimliği üyeliğine ilişkin bireyin kendi algısı.

- *Yaygın İnanç ve Davranışlar:* Bir kuşağı karakterize eden tutumlar (aile, kariyer, kişisel yaşam, politika, din vb.) ve davranışlar (meslekler, evlilik, çocuklar, sağlık, suç, cinsiyet, uyuşturucu vb. ile ilgili yapılan seçimler)
- *Tarihteki Ortak Konu:* Tarihsel trendlerde (örneğin liberalden muhafazakar politikaya kadar) dönüm noktaları ve bir neslin biçimlendiği yıllarında (ergenlik ve genç yetişkinlik) meydana gelen önemli olaylar (örneğin, terör olayları, savaşlar, sisyasi ve ekonomik kriz dönemleri, futboldaki tarihi başarılar), toplumun tümünün gündemine giren ve etkileyen olaylar.

Howe ve Strauss (2000)'un çalışmasına benzer şekilde kuşak analizlerini içeren araştırmalarda dikkat çeken ortak bir özellik olarak ortaya konulan kuramlar ve bulguların daha çok orta sınıf ve orta üstü sınıf sosyal kesimleri (çoğunlukla gençler) incelediği görülmektedir. Sosyo-ekonomik statü bakımından ne Türkiye’de ne de dünyada toplumun tamamını kapsayan geniş ve ulusal çaplı bir saha çalışması olduğunu söylemek güçtür. Ancak, her ne kadar eğitilmiş ve gelir düzeyi orta ve yüksek sosyo-ekonomik kesimi hedef alsada, dünya ve ülkeler bazında referans bilgi sunan İşveren Markasına odaklanmış Universum şirketinin araştırmaları önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Universum’un çalışmalarına İşveren Markası Tercih başlığı altında yer verilmiştir.

Yapılan araştırmaların diğer bir ortak özelliği ise üniversiteler ve eğitim kurumlarında öğrencileri hedefleyen veya belirli sayıda personeli olan orta ve büyük çaplı işletmelerde çalışanlara yönelik yapılmış, saha çalışmaları bulgularına dayanıyor olmasıdır. Beyaz yakalı ve bilgi işçisi konumunda veya o pozisyonda çalışma potansiyeline sahip olanların hedef seçilmesi dikkat çeken bir durumdur. Literatürde, özellikle yüksek öğretime girmeyecek olanlar veya mavi yakalı işlere sahip olma olasılıkları daha yüksek olanların nesiller arasındaki farklılıkları ele alan çalışmaların yetersizliğidir (Reeves & Oh, 2007, s.297).

4.2. Kuşak Tanımı

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük’e göre kuşak “*Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu*” olarak tanımlanmaktadır.

Schwarz (2008, s.80)'a göre ise Kuşak, yakın bir zaman diliminde doğan, aynı sosyal ve ekonomik büyük dışsal olayların etkisinde kalmış, birlikte büyümüş, benzer tutum ve davranışlar gösteren insan topluluğudur.

Ortalama 20 yıllık bir dönemde doğan bireylerin yakın yaş grubundan oluşan sosyal gruplara kuşak denilmekte, kronolojik olarak bebeklik, çocukluk, ergenlik ve gençlik evrelerinde dünyadaki ve yaşadıkları sosyal çevredeki tarihsel, ekonomik ve sosyal etkisi büyük olaylardan benzer şekilde etkilendikleri, bu dışsal şoklar nedeniyle sosyal ve ekonomik hayatta benzer tutum ve davranış sergiledikleri varsayılmaktadır. İlk kez, 1960'lı yıllarda ABD'De Bebek Patlaması kuşağı ebeveynlerinin farklılığını ortaya koyan çalışmalarla gündeme gelmiş bir sosyal sınıflandırma yöntemidir(Reeves & Oh, 2007, s.295).

4.3. Kuşak Sınıflandırmaları ve Kuşaklar Arası Farklar

Kuşaklararası farklar özellikle, Bebek Patlaması, X Kuşağı ve Milenyum kuşağı arasındaki farklar, sosyal araştırmalarda son dönemde popüler alanlardan birisi olmuştur. Bu araştırmalar neticesinde ekonomik alanda iş dünyasında, insan kaynakları yönetimiyle ilgili alanlar ile sosyal alanda sosyoloji, sosyal psikoloji, eğitim bilimleri alt disiplinlerinde yoğunlaşan araştırmalar işyerinde, mesleki ve uzmanlık alanlarında, sosyal kurum, yapı ve mekanlarda, eğitim kurumlarında, politik sahada ve seçmen tercihlerinde kuşaklar arasındaki bu farklılıkların dikkate alınması gerektiğine ilişkin güçlü ve bilimsel sonuçlar ortaya koymaktadır.

Ekonomik olarak tüketici ve üretici rolleri bulunan bireylerin, yaş grupları bakımından mensup oldukları kuşaklar bakımından istatistiksel olarak anlamlı bulgulara göre benzer tutum, davranış, tercihler ve beklentiler içinde olabildikleri gözlemlenmiştir. Bu bulgular özellikle, eğitim ve öğretim modellemesi, insan kaynakları disiplini ve politika araştırmacıları için son derece kritik öneme değişkenler seti içermektedir.

Tablo 5: Çeşitli Kaynaklara Göre Kuşak Sınıflandırmaları ve Kapsadıkları Dönemler

Kaynak	1946 Öncesi	1943-1964 Dönemi	1960-1981 Dönemi	1976-2000 Dönemi	1995 Sonrası
Howe & Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925–1943)	Patlama Kuşağı (1943–1960)	13. Kuşak (1961–1981)	Milenyum Kuşağı (1982–2000)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Gelenekselciler (1900–1945)	Bebek Patlaması (1946–1964)	X'lerin Kuşağı (1965–1980)	Milenyum Kuşağı Eko Patlama; Y Kuşağı; Bebek Avcılar; Gelecek Kuşak (1981–1999)	-
Martin & Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925–1942)	Bebek Patlaması (1946–1960)	X Kuşağı (1965–1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Olgunlar (<1946)	Bebek Patlaması (1947–1964)	X'lerin Kuşağı (1965–1980)	Y Kuşağı, İnternet Kuşağı, Milenyumlar (1981–1995)	Milenyum Sonrası (1995–...)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946–1964)	X Kuşağı (1965–1975)	Dijital Kuşak (1976–2000)	-
Zemke, Raines, & Filipczak (2000)	Gaziler (1922–1943)	Bebek Patlaması (1943–1960)	X Kuşağı (1960–1980)	Gelecekçiler (1980–1999)	-

Kaynak: Reeves & Oh (2007, s.296)

Yukarıdaki tabloda kuşak isimlendirmeleri ile bu kuşakların hangi dönemleri kapsadığına ilişkin kronolojik karşılaştırmaya yer verilmektedir. Atıf verilen araştırmacıların II'nci Dünya Savaşı öncesi kuşak, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı veya Milenyum Kuşağı isimlendirmeleri hususunda genel itibarıyla hemfikir olduğu görülmektedir. Kuşakların başlangıç ve bitiş yılları arasında ihtilaf olduğu görülmektedir.

Y kuşağının doğum yılını Tapscott (1998), 1976'dan başlatırken Martin & Tulgan, (2002) 1978'den, Zemke, Raines, & Filipczak (2000) 1980'den, Oblinger & Oblinger (2005) ve Lancaster & Stillman (2002) 1981'den ve Howe ve Strauss (2000) ise 1982'den başlatmaktadır. Bitiş tarihi ise Oblinger & Oblinger (2005) dışındaki araştırmacıların 1999 ve 2000 yılında mutabık kaldığı görülmektedir.

Kuşakların işyeri, eğitim kurumları, üniversiteler, sosyal politikaya dair araştırma yapılan diğer alanlarda önemli bir değişken olup olmadığı hususunda tartışmalar devam etmekle birlikte, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağının birbirlerinden önemli

farklarla ayrıldıkları üzerinde ortak kanaat olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak, kuşak geçiş dönemlerinde doğan bireylerin sosyal çevreleri, eğitim durumları, dış çevre ile olan etkileşimleri vb. nedenlerle önceki veya sonraki kuşağa ilişkin özelliklere sahip olmaları mümkündür.

Coombs & DeBard (2004) yükseköğretim alanında yapmış oldukları Bebek Patlaması, X Kuşağı ve Y Kuşağını 12 kriter çerçevesinde karşılaştırdıkları bir araştırmada, Y Kuşağının otoriteye güvenlerinin yüksek olduğunu, ödül olarak anlamlı işler yapmak istediklerini tespit etmiştir. Kurumlara sadakat bakımından ise Bebek Patlaması kuşağının kendinden emin olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 6: 12 Kriter Göre Kuşak Farklılıkları

<i>Kriter</i>	<i>Bebek Patlaması</i>	<i>X Kuşağı</i>	<i>Y Kuşağı</i>
<i>Güven seviyesi</i>	Kendinden emin, fakat otoriteye değil	Otoriteye karşı düşük	Otoriteye karşı yüksek
<i>Kurumlara sadakat</i>	Alaycı	Bağlı	İnandığında
<i>En Fazla Arzulanan</i>	Sorumluluk Almak	Kurum Kurmak	Lideri takip etmek
<i>Kariyer Hedefi</i>	Bir yıldız kariyeri kurmak	Mobil bir kariyer oluşturmak	Alternatif kariyer kurmak
<i>Ödüller</i>	Unvan ve yöneticilik	Özgürlük	Anlamlı iş
<i>Ebeveyn-çocuk ilişkisi</i>	İçe dönük	Mesafeli	İzinsiz
<i>Çocuk Sahipliği</i>	Kontrollü	Şüpheli	Kesin
<i>Aile Düzeni</i>	Çocukları şımartır	Çocuklarına yabancılaşmış	Korumacı
<i>Eğitimin Anlamı</i>	İfade özgürlüğü	Pragmatik	Hesap verebilirlik
<i>Performans Değerlendirmesi</i>	Belgelerle yılda bir kez	“Üzgünüm, ama nasıl yapıyorum?”	Ne zaman istersem geri bildirim sağlarım.
<i>Politik yönelim</i>	Savunma, Güvende hissetme	Kayıtsız, bireysel	Sosyal
<i>En Önemli Sorusu</i>	Bunun anlamı ne?	Çalışıyor mu?	Nasıl inşa ederiz?

Kaynak: Coombs & DeBard (2004, s.33-45)

Reeves & Oh (2007, s.297) ise literatürdeki bu çalışmalar ışığında kuşakların başlangıç ve bitiş yıllarını ve isimlerini aşağıdaki şekilde tanımlamıştır. Reeves & Oh (2007, s.297)’un tanımlamasına göre halen mensupları hayatta olan kuşaklar Olgun Kuşak, Patlama Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağıdır. Olgun Kuşak 20 yıl, Patlama Kuşağı 18 yıl, X

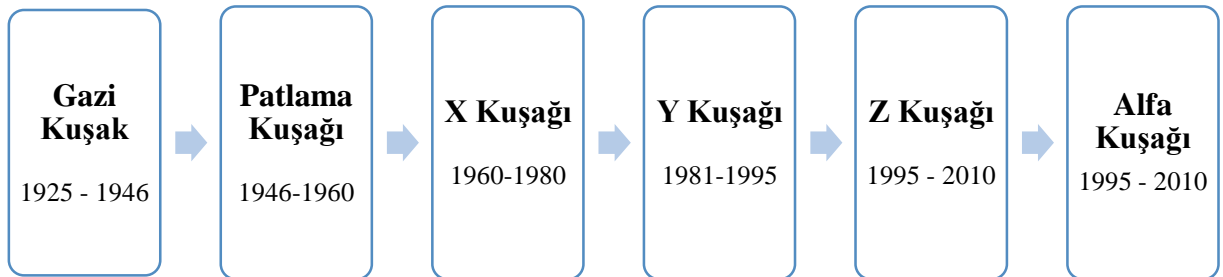
Kuşağı 25 yıl, Y Kuşağı ise 19 yıllık bir dönemde doğanları kapsamaktadır. Reeves & Oh (2007), önceki çalışmalardan farklı olarak 2001 yılı ve sonrasında doğan kuşağı Z Kuşağı olarak tanımlamıştır.

Tablo 7: Reeves & Oh (s.296-297)'e Göre Kuşak Sınıflandırması



Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász (2016, s.92) ise bu sınıflandırmayı Zemke, Raines, & Filipczak (2000) çalışmasını referans olarak geliştirmiş, 2010’lu yılları ise Alfa kuşağı olarak nitelendirmiştir. Oyasaki Zemke ve ark. (2000)’nın çalışmasında Z Kuşağı ve Alfa kuşağı tanımlanmamakta, gelecekçiler olarak ifade edilen Y Kuşağı ise 1980-1999 dönemini kapsamaktadır. Ancak, Bencsik ve. ark. (2016)’nın çalışmasının Alfa Kuşağını tanımlaması bakımından önemli bir çalışma olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 8: Bencsik ve. ark. (2016, s.92)'e Göre Kuşak Sınıflandırması



William Strauss ve Neil Howe tarafından yayımlanan Kuşaklar isimli kitap Amerikan Sosyal Bilimcileri arasında dikkat çeken ve çok tartışılan çalışmalardan birisi olmuştur. Kuşak, dünyadaki ve çevrelerindeki yaşanmış önceki tecrübelerden etkilenen ve ayırt edici özellikleri barındıran kuşaklar olarak dört ana grupta kavramsallaştırmıştır. Bu tanımlamanın temelinde “Çocuklar nasıl büyümüştür, büyürken hangi büyük ve herkes üzerinde etkili kamusal olaylardan ne şekilde etkilenmişlerdir ve ebeveynleri tarafından yaşantıları boyunca bunlara hangi misyonlar yüklenmiştir” soruları yatmaktadır. Amerikan tarihinde 1620’li

yıllardan günümüzde kadar her 20-25 yıllık zaman dilimlerini kapsayan toplam 18 kuşak doğmuştur. (Strauss & Howe, 1991, s.26).

ABD ve Batı ülkeleri için yapılan kuşak çalışmalarının Türkiye'ye uymadığı iddia edilmekte, Türkiye'ye uyarlanmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu tez çalışmasının odağında Türkiye'de Y Kuşağı ile İşveren Markası ilişkisi incelendiğinden, Türkiye'ye özgü kuşak çalışmalarına kısaca değinilecektir. Türkiye'deki yüksek lisans ve doktora tezi araştırmalarında kuşak tanımları ve dönemlerine ilişkin aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 9: Türkiye'de Akademik Yazında Kuşak Sınıflandırmaları

<i>Araştırma</i>	<i>I. Kuşak</i>	<i>II. Kuşak</i>	<i>III. Kuşak</i>	<i>IV. Kuşak</i>	<i>V. Kuşak</i>
Yiğit (2010)	1914 öncesi -Büyük Değişim Kuşağı 1914-1918 - 1. Savaş Kuşağı 1918-1929 - Cumhuriyet Kuşağı 1929-1938 - Buhran Kuşağı 1939-1945 - 2. Savaş Kuşağı	Patlama Kuşağı (1945-1965)	X Kuşağı (1969-1977)	Y Kuşağı (1977-1994)	Milenyum Kuşağı (1994-2003) Z Kuşağı (2003 - ..)
Çorum (2012)	Veteranlar (1922-1945)	Baby Boomerlar (1945-1964)	X Kuşağı (1965-1981)	Y Kuşağı (1982-2000)	-
Kömürcüoğlu (2015)	Sessiz Kuşak (... - 1945)	Sandviç Kuşağı (1946-1965)	X'ler (1966-1985)	Y'ler (1986-2000)	Z'ler (2001-...)
Kahveci (2018)	Gelenekselci Kuşak 1946 öncesi	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-2000)	
Özboyacı, (2018)		Patlama (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-...)
Günay (2018)	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1980-2000)	Z Kuşağı (2000-2020)

Kaynak: Yazarın çalışması

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere, Türkiye'de kuşak sınıflandırmaları üzerinde bir fikir birliği olduğu görülmektedir. 1945 veya 1946 öncesi dönem Sessiz Kuşak, 1946-1964 dönemi Bebek Patlaması, 1965 ile 1979/1980 arası X Kuşağı, 1980-1982 ile 1999 veya 2000 arası Y Kuşağı ve 2000 veya 2001 sonrası dönem ise Z Kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar Türkiye'deki araştırmacılar uluslararası literatürdeki kuşak sınıflandırmalarının Türkiye'ye uygun olmadığını söylesede, neticede aynı isimleri ve dönemleri tercih ettikleri görülmektedir. Tek fark Cumhuriyet dönemine ilişkin ortaya çıkmaktadır. Ancak, burada Yiğit

(2010) örneğinde olduğu gibi tanımlama Kuşak tanımının ötesine geçmiş, kronolojik bir sınıflandırma dönmüştür. Oysaki Kuşak teorisinde yer alan kritik bir husus olan 18-25 yıllık zaman diliminde birlikte büyümüş bir sosyal grubun bebek sahibi olana kadar dış çevreden (Savaş, Doğal Afet vb. güçlü şoklar ile) etkilenmeleri, benzer hayat deneyimleri ve davranışlara sahip olmaları gözardı ediliği görülmekte, sadece 4-5 yıl içinde doğanlar ayrı birer Kuşak olarak nitelendirilebilmektedir. Bu çalışmada uluslararası yazın ve Türkiye'deki genel eğilimin dikkate alındığı kuşak sınıflandırılması tercih edilmektedir.

4.3.1. G & I Kuşağı

Günümüzde bunların azami 7 kuşağın yaşadığı ve 2'sinin son temsilcileri hayatta kalmasına karşın, geriye kalan 5 kuşağın toplumsal hayatta yaşamını sürdürdüğü ifade edilmektedir. Strauss & Howe (1991) kuşak analizi çalışmasını 20'nci yüzyılın başından itibaren başlatmıştır. 1901-1924 döneminde doğan ilk kuşağa "En Büyük Nesil", "İkinci Dünya Savaşı Nesli" veya kısaca G.I kuşağı adı vermiştir. Bu kuşağın temel özelliği, Dünyanın savaşlar ile çalkandığı, 1890'ların popülizminin devam ettiği, milliyetçi duyguların zirve yaptığı bir dönemde , erken yaşta olgunlaşmak ve kahraman olmak zorunda kalmış, büyük problemleri çözmeleri beklenmiş, büyük misyonlar yüklenmiş bir kuşaktır.

Dünya tarihinde askeri üstünlüğün, icat ve teknolojilerle elde edileceğinin iyice kanıksandığı, eğitim ve bilimde ciddi atılımlar yapıldığı bir dönemde ilerici ve gelişmeye açık ebeveynler tarafından yetiştirilmiştir. Okul başarısındaki en çarpıcı artışların yaşandığı dönemde yetişmiş bir nesildir. Bu kuşağın çocukları "İyi Çocuk" olarak yetiştirilmiştir. Birçok alanda öncü olmuşlardır ve modern kentler kurmuşlardır. Değerler ve inançlar yerine, daha çok eyleme odaklanmışlardır. Sivil hayatın gelişmesine büyük katkı sağlamışlardır. İmparatorlukların yıkıldığı, Dünya tarihinin köklü bir şekilde değiştiği, birçok yeni devletin kurulduğu, çok sancılı savaşlarla dolu bir dönem aktif rol almışlardır. (Howe & Strauss, 2007, s.42).

Askeri disiplini evlerine, iş yerlerine, okullara ve hatta ibadet yerlerine getirerek her zaman öngörülebilirliği ve istikrarı destelemiş olan bir kuşaktır. G.I'ler, 2. Dünya Savaşı ile Büyük Buhran arasındaki krizlerin aşılmasında en önemli faktör olan insan gücü bileşenini oluşturmuştur. Takım olarak çalışma bilinci yüksek, hiyerarşik komuta zincirlerine uyumlu ve görevlerini şikayet etmeksizin yerine getiren, herhangi bir konuda herkesin aynı fikirde olması gerektiğini düşünen, bunun "iyi" ve "normal" olduğunu kanıksamış bireylerden

oluşturmuştur. Bu kuşağın anahtar kelimeleri: “Asla pes etme”, “Sivil fikirli”, “Uyumculuk”, “Kararlılık ve öngörülebilirlik”, “Hiyerarşik komuta zinciri”, “Tutku”, “Erkek ve kadın rolleri açıkça tanımlanmış”(Codrington, Detailed Introduction to Generational Theory, 2008).

4.3.2. Sessiz Kuşak

Strauss & Howe, 1991 (s. 26)'ye göre sessiz kuşak ise 1925 ve 1942 yılları arasında doğmuş, uyumlu bir kuşaktır. Bu kuşak temsilcilerine “Yalnız kalabalık”, “boğulmuş kriz çocukları”, “yetişkinlerin konformizmini taklit edenler” tanımlamaları da yapılmakta, II Dünya Savaşı için çok geç, Vietnam Savaşı etkilerini hissetmek için ise çok erken doğdukları ifade edilmektedir. Savaş ve savaş sonrası dönemin depresif ortamı bu nesli derinden etkilemiştir. Bu kuşak Amerikan tarihindeki en genç evlilik yapan nesil olmuştur. Boşanma salgını sırasında Amerika'nın anneleri ve babaları olmuşlardır. Çok çocuk sahibi ve boşanmış ailelerin ebeveynleri olarak Amerikan toplumunda önemli etkileri olmuş, hayır kurumlarına gönüllü bağış yapmakta, sorunlar karşısından objektif karar verebilmek için her iki tarafı görmeyi tercih etmekte, barışa daha eğilimli bir nesli temsil etmektedir. Amerika'nın önde gelen sivil haklar aktivistleri, rockçılar, savaş karşıtı liderler, feministler, sivil toplum savunucuları desteklemişlerdir (Howe & Strauss, 2007, s.42).

Ayrıca çok çalışmanın “iyi” ve “normal” olduğuna ve çok çalışarak herşeyin üstesinden gelinebileceğine inanmaktadırlar. Şans oyunları ve kumardan haz etmezler. Emekli olsalar bile, çok çalışmaya devam ederler, tutumludurlar ve önemli bir servete sahip olsalar bile çalışmaya devam ederler. Bir kısmı da gemi turları ile Dünyayı gezmektedir. Bu kuşak için anlam ifade eden anahtar kelimeler: “ Özveri “ , “Eğlenceden önce görev “ , “ Kurallara bağlılık “ , “ Zor iş “ , “ Yasa ve düzen “ , “ Pozisyona saygı“ , “ Dikkatli “ , “ Kendine yeterlilik “ , “ Gecikmeli ödül “ , “ Fedakarlık “ , “ Uygunluk “ , “ Alçakgönüllülük “ , “ Sabır “ , “ Duyguları ifade etmek için suskunluk(Codrington, Detailed Introduction to Generational Theory, 2008).

Kömürcüoğlu (2015)'na göre Türkiye'de Sessiz Kuşağın karşılığı “Cumhuriyet Kuşağıdır”. Bu kuşak bir imparatorluktan, modern devlet sürecine sancılı geçişe tanık olmuş, az gelişmiş bir coğrafyayı, dünya ile iletişim kurabilen, onlarla rekabet edebilen bir yola koyma amacıyla gerçekleştirilen modernleşme sürecine, Birinci ve İkinci Dünya Savaşının getirdiği yıkım ve sefaletini yaşamış, imkansızlıklar için bir millet olabilmeyi başarmış bir nesildir. Köy enstitüleri, eğitim devrimi (okur-yazar oranının %5'lerden %30'lara

çıkartılması), kentleşme, modernleşme, kamu eliyle sanayileşme hareketi bu dönemin karakteristik özelliğidir.

4.3.3. Bebek Patlaması

Genel davranış şekli olarak Optimist bir kuşaktır. İhtimallere inanırlar, çoğu zaman idealis olarak dünyada olumlu bir fark yaratmak için gayret gösterirler. Ayrıca, rekabetçidirler ve ilerlemek için sistemi değiştirmenin yollarını ararlar. Gelişmiş ülkelerde grupların en büyüğü bu bebek patlaması kuşağıdır. Dünya tarihini değiştiren ve birtakım sosyal hareketlerin liderleri, öncülerinden etkilenmişlerdir (Martin Luther King, JFK, Gloria Steinem ve The Beatles) Yaygın iletişim araçları sesli iletişim için Telefon ve radyo, görsel bilgi alma kanalları ise Televizyon'dur. TV bu kuşağın dünyalarını çarpıcı biçimde değiştirmiştir. Genel olarak iyimser olarak tanımlanabilirler. Bebek patlaması nesli, her şeyin mümkün olduğuna inanan, dünyayı gerçekten değiştirebileceklerine inanan nesil olarak ifade edilmektedir. *İş yaşamlarında* ise, iyimser bir görünüme sahiptirler. Yaptıkları işte kişisel memnuniyet arayan çalışan grubudur. Kişisel gelişim ve büyümeye inanmaktadırlar. Halihazırda *emekli* bir nesildir.(Lancaster & Stillman, 2002).

Savaş sonrası iyimserliğin, "yarının ideal ülkesi" rasyonalizminin ve "En İyisini Babam Bilir" aile düzeninin şımartılmış ürünleridirler. Sosyal bilinç gençlik döneminde güçlüdür. İç dönüş, mükemmelliği bireysel çabayla elde etme takım çalışması, tam zamanlı anneler, büyük otomobiller bu kuşağın "refah toplumu" etkisindeki tercihleridir. Bebek patlaması gençliğinde, akademik başarı ve üniversite giriş puanları düşerken, suç oranları, uyuşturucu madde kullanımı ciddi şekilde artmıştır(Howe & Strauss, 2007, s.43).

1960'lı ve 70'li yıllar genç ve yetişkin Bebek Patlaması kuşağı üniversite eğitimi aldıkları ve ilk işe başladıkları dönemde,GI ve Sessiz kuşakların güdümünde olan bu kurumsal yapılarda sorunlarla karşılaşmış ve sosyal çatışmalar meydana gelmiştir. Yolsuzluk ve savaş karşıtlığı, bebek patlaması kuşağının karakteristiği olmuştur. 1990'larda bebek patlaması kuşağı birçok gelişmiş batı ülkesinde liderler olarak ortaya çıkmış,bunlar dünya önemli dönüşümlerin yolunu açmıştır.Bebek patlaması kuşağının işyerindeki genel özellikleri ise ; vizyon, misyon ve strateji ile motive olmaları, onlarla aynı fikirde olan herkes için adil ve adaletli bir oyun alanı oluşturmaya özen göstermeleri, işlerine tutkuyla bağlı olmalarıdır. "Ben Kuşağı" olarak da adlandırılan bebek patlaması kuşağı diğer kuşaklarla pek istişarede bulunmayı tercih etmeyen liderlik tarzlarına sahiptir. Bu kuşağı ifade eden anahtar

kelimeler:“İdealizm”,“İmaj”,“İyimserlik”,“Kişisel gelişim”,“Kişisel memnuniyet”, “İnanç benzerliğine dayalı gruplaşma”,“Kendini ifade etme”,“Medya meraklısı”,“Mükemmellik”,“Büyük Hatipler”,“Gençlik”,“Çalışmak”,“Katılım”,“Sağlık / zindelik” ve“Nostalji” .(Codrington, Detailed Introduction to Generational Theory, 2008).

Türkiye’de ise bebek patlaması dönemi Menderes dönemi olarak adlandırılabilir. Çok partili hayata geçiş ile birlikte Türkiye’de 1950-1960 arasında aralıksız bir Demokrat Parti iktidarı sözkonusu olmuştur. Bu dönem hızlı büyüme, ağırlıklı olarak altyapı yatırımlarına odaklanan, tarıma dayalı kalkınan bir ülke profili çizmektedir. Ancak, hesapsız ve plansız ekonomi yönetimi neticesinde 1958’de moratoryum, ekonomik kriz ve 1960 yılında ise Darbe ile son bulmuştur. Kömürcüoğlu (2015)’nun Çalkantılı Dönem olarak ifade ettiği bu döneme ekonomik kriz ve darbe damgasını vurmuştur.

4.3.4. X Kuşağı

Genel tutumları şüpheciliktir. En yanlış anlaşılan nesil olarak anılır, çok yetenekli ve bağımsız bir nesil olarak bilinirler. X kuşağı bireyleri başkalarına bağımlı değildir, kendi sorunlarını kendileri çözmeyi tercih ederler. Gelişmiş ülkelerde bir kısmı emekli ama bir kısmı ise istihdamda olan bir nesildir. Soğuk Savaş, Sovyetler Birliğinin yıkılışı vb. önemli dünya olaylarına tanıklık etmiş bir nesildir. Kuşkucu bir nesildir, işverenlerine ailelerinden daha fazla güvenirler. İyi teknoloji kullanırlar. PC (kişisel bilgisayar) devrimine tanıklık etmişlerdir. Çeşitliliğin farkındadırlar ve küresel düşünürler, iş yaşam dengesine önem vermek isterler, Kayıt-dışı olma eğilimleri yüksektir. İşe karşı yaklaşımlarında pratiktirler. Keyif aldıkları işi yapmayı tercih ederler, en son teknolojiyle çalışmak isterler(Lancaster & Stillman, 2002).

ABD tarihinin en büyük girişimci neslidirler. Yüksek teknolojiye olan ilgileri ve bunları pazarlama güçleri sayesinde, küreselleşme döneminde ABD’nin gelişmesine ciddi katkı sağladılar. Yirminci yüzyılda doğan tüm nesiller arasında, göçmenlerin arasında en büyük pay X kuşağına aittir. X kuşağı sivil yaşamda STK’lar ile değil, bireysel olarak topluma katkı sağlamanın daha doğru olduğuna inanan bir nesildir. Bu nedenle gönüllülük esasına dayalı insanlara birebir yardım etmenin, oy kullanmak veya çalışmaktan daha etkili olduğuna inanmaktadırlar(Howe & Strauss, 2007).

Girişimci, bencil ve bireyselci yaklaşımları kimi zaman bebek patlamasının isyankarlığı ile karıştırılabilmektedir. Kişiliklerini ortaya koyma amaçlı çıkışları, “isyan” veya

otoriteye karşı başkaldırı olarak anlaşılabilir. Oysaki tek beklentileri, yetenekleri ve başarılarının farkında olunmasıdır. X kuşağı, çalışmak için değil, yaşamak için çalışmaktadır. İş-yaşam dengesine çok önem verirler. İşyerinde kendilerine seçenekler sunulmasını, yakın yönetim yerine özgürlük alanı açılmasını ve ürettikleri çıktılarına odaklanılmasını beklerler. Gerçekten ihtiyacı olduklarını hissettiklerinde değişime ve dönüşüme inanarak destek vermektен kaçınmazlar. Birşeyin çalışıp, çalışmamasıyla ilgilenirler. Bu kuşağı tanımlayan anahtar kelimeler: "Değişim ", "Seçim ", "Küresel farkındalık ", "Tekno-okuryazarlık ", "Bireycilik ", "Yaşam boyu öğrenme ", "Acil memnuniyet ", "Çeşitlilik ", "Hayatta kalanlar ", "Kayıt dışılık ", "Heyecan arayanlar ", "Tecrübeli", "Pragmatizm ", "Başarısızlıktan korkma ", "Kendine güvenme" (Codrington, Detailed Introduction to Generational Theory, 2008, s.9).

Türkiye için X kuşağı petrol krizi, ambargo, Kıbrıs harekatı, Boğaziçi Köprüsünün yapılması (başarısı) politik istikrarsızlık, sağ-sol çatışması, iki askeri darbeye tanıklık etmiş kuşaktır. 70'li yıllardaki politik çatışmalar toplumun siyasete duyarsızlaşmasına, pragmatik ve bireyci bir kuşağın şekillenmesine neden olmuştur.

4.3.5. Y Kuşağı

Milenyum kuşağı, milenyalılar olarak da ifade edilen Y Kuşağı, genel tutum olarak realistiktir, özgüveni yüksek ve pragmatiktir. Dünya'da işgücünde ağırlıkları giderek artmaktadır. Çeşitliliğe değer verirler, emir ve talimat almak yerine işbirliği halinde çalışmayı tercih ederler. Optimist bebek patlaması kuşağı tarafından yetiştirilmiş olan, Y kuşağı işler ters gittiğinde, soğukkanlılıklarını koruyup toparlama ve üstesinden gelme hususunda kendilerini güçlü hissetmektedir. İyimser bir görünüme sahiptirler, güvende ve başarı odaklıdır, etik değerlere önem verirler ve topluma hizmet etmeye inanırlar. Çeşitliliğe saygı duyar ve desteklerler(Lancaster & Stillman, 2002).

Y Kuşağı, önceki kuşaklarla kıyaslandığında riskten kaçınan bir kuşak özelliği göstermektedir. Y Kuşağının işyeri tercihi kurumsal işletmeler ve kamu kurumları olmuştur. Bundaki temel nedeni, bireysel yerine, ekip çalışmalarını tercih etmeleri, iş güvencesi aramaları, iyi bir iş-yaşam dengesi kurabilme beklentileri olduğu değerlendirilmektedir. Daha iyimser ve uyumludurlar. Markaya ve büyük markalar itibar gösterirler. Aile ve geniş aileye önem vermektedirler(Howe & Strauss, 2007).

Y kuşağı, soğuk savaş sonrası dönemde bilgisayar ve internet devriminin gerçekleştiği, küreselleşmenin hızla devam ettiği, kablosuz iletişimin mümkün olduğu bir dönemde büyüyen

bir nesildir. Tarihte benzeri görülmemiş bir diğer kültürlerle etkileşimin hızlandığı, çeşitliliğin, farklı düşüncelerin, yaşam tarzlarının, tercihler ve kültürlerin sanal da olsa anlık olarak biraya gelebildiği bir döneme tanıklık etmişlerdir. Aileleri tarafından iyi korunmuş, kısmen kibirli ve kendine güvenen bir nesildir. İkna olmadıkları zaman, talimat ve görevlendirmelere filtrelerler, mantıklı gerekçeler talep ederler. Bu kuşak aynı zamanda Dünyayı değiştirmek isteyen etik tüketicilerler olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşağı tanımlayan anahtar kelimeler: "İyimserlik", "Güven", "Yüksek öz saygı", "Medya ve eğlence aşırı yüklü", "Sosyal zekası", "Çeşitlilik", "Muhafazakar", "Şebekeler", "Toplumsal görev", "Etik tüketim", "Başarı", "Ahlak", "Değişim", "Tekno-meraklısı", "Küresel vatandaşlar", "Herşeye ilgili"(Codrington, 2008, s.9).

Türkiye’de Y Kuşağı, 1980 sonrası Özal’lı ve darbesiz dönemin çocuklarıdır. Daha fazla özgürlük sunan, koalisyonlara rağmen demokrasi ve sandığın önemini koruduğu, Turizm ve Sanayileşmede ciddi mesafe kat edildiği bir dönemdir. Çok sayıda okul yapıldığı, barajlar, enerji altyapısı, telekom altyapısı, otoyol projelerinin hızlandığı, Anadolu Liselerinin açıldığı, Doğalgaz’ın geldiği, gecekondulaşmanın devam ettiği, büyük ölçekli projelerin (Yap-İşlet-Devret), Sağlık altyapılarının geliştiği bir refah dönemi olmuştur. Ancak, kontrolsüz büyüme ve aşırı borçlanma nedeniyle, darbelerin yerini ekonomik krizler ve yüksek enflasyon almıştır(Solmaz, 2017, s.148). Y kuşağı için en önemli gelişmeler Türkiye’de 1990’ların ortasında, PC devrimi, 17 Ağustos 1999 depremi, 2001 krizi, Cep Telefonları ve 2000 yılında İnternet Cafe patlamasının yaşanmasıdır. Sokakta futbol oynayan, evde Brezilya dizisi izleyen bu kuşak bir anda kendisini bilgisayar ve internet sayesinde Dünya ile iletişim kurarken bulmuştur.

4.3.6. Z Kuşağı

Literatürde, 2000 yılı ve sonrası dönemde doğmuş, bugün en fazla 19 yaşında olan Kuşağa, Z Kuşağı adı verilmiştir. Y Kuşağı gibi Z Kuşağı da teknolojiye hakimdir. Ancak, Y kuşağı gibi birçok teknolojiyi sonradan öğrenmemiş, Z Kuşağı bu teknolojilerin olgunlaşmış, gelişmiş ve yaygınlaşmış olduğu, akıllı cihazların erişilebilir fiyatlarda her yerde bulunduğu bir dönemde doğmuştur. Günümüzde Z Kuşağı için sıkça dillendirilen risklerin başında teknoloji bağımlılığı gelmektedir. Z kuşağına kimi araştırmacılar Dijital/Sayısal Kuşak tanımlamasını da yapabilmektedir. Z kuşağının ayırt edici özelliği, hızlı ve hırslı olmalarıdır. Herhangi bir konuda çok hızlı bir şekilde analiz süreçlerini işletip, kendileri için uygun yargıya hızla ulaşabilmektedirler(Özboyacı, 2018).

Bu kuşak farklı teknolojileri hızlı bir şekilde öğrenebilmekte, zamanın sunduğu imkanları ve fırsatları değerlendirmekte avantajlı hale gelebilmektedir. Bireyselliğine önem vermekle birlikte, sosyal medya üzerinden çok sayıda yeni bireyle tanışmayı ve dostluklar kurmayı da ihmal etmeyen bir kuşaktır. Kendilerini teknoloji bağımlısı olarak görmemekte, teknolojinin yaşamın bir parçası olduğunu düşünmektedirler(Solmaz, 2017). Kimi araştırmalar bu yüksek düzeydeki teknoloji bağımlılığı nedeniyle gerçek ilişki inşaa etmekte başarısız olan bu kuşağın yeni sessiz kuşak olmasının muhtemel olduğunu ifade etmektedir. Bu kuşak, iş hayatına yeni yeni girmekte, ancak girenlerde tam olarak Z kuşağı karakteristiğini gösteremeyen, daha çok düşük gelir grubunda, imkanları kısıtlı, eğitim düzeyi düşük, tarım sektöründe veya ucuz emek olarak kentlerde çalışan grubu temsil etmektedir(Günay, 2018). Z kuşağının iş yaşamında etkilerinin görülmeye başlayacağı yıllar 2025-2030 dönemi olacaktır. Bugünden, Z kuşağının iş yaşamında nasıl konumlanacağına ilişkin tahminler yapılabilir ancak bunların tutarlılığı ve kanıtlanabilirliği düşük düzeyde olacaktır. Bilgiye erişim yetenekleri Z kuşağını öncekilerden farklı kılmaktadır. Adaptasyon yeteneklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Eş zamanlı olarak birden fazla işle meşgul olabilirler.

Türkiye’de yapılmış kuşak araştırmalarında Z kuşağına ilişkin öne çıkan önemli toplumsal olaylardan birincisi;28 Mayıs 2013 tarihinde Topçu Kışlasının yıkılması ve Gezi Parkı’ndaki ağaçların sökülmesini protesto etmek amacıyla başlayan olaylardır. Sosyal medya üzerinden iletişim kuran gençlerin katılımıyla olaylar Türkiye çapına yayılmıştır. Hükümetin çevreye ve kent yaşamına duyarlı olması talepleri iletilmiştir. Her ne kadar Z kuşağı etkilense de, Gezi olaylarının faili Y kuşağı olmuştur. Türkiye’de son dönemde yaşanan Z kuşağını etkileyen diğer önemli olaylar ise 15 Temmuz 2016 Darbe Girişim, OHAL ilan edilmesi, Başkanlık Sistemine geçilerek, TBMM’nin yetkilerinin kısıtlanması, 2018 yılındaki Döviz Krizi, en son 31 Mart 2019 Yerel Seçimlerinde YSK’nın İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı seçimini iptal etmesi sayılabilir.

5. İŞVEREN MARKASI TERCİHİ VE İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR

5.1. İşyeri Seçimi

İşveren markası araştırmalarında işyeri seçimi, üzerinde durulan önemli hususlardan biri olmakla birlikte, işyeri seçiminin kimi zaman işveren markasını ikame edecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. Oysaki işyeri seçimi potansiyel çalışanlar, işveren markası ise işletmelere ilişkin kavramlardır. Bir işletmenin tercih edilmesinde, potansiyel çalışanlar için birtakım çekici özelliklere sahip olması ve bu özellikleri sayesinde nitelikli insan kaynağını bünyesine çekebilene, farklı vaatlerde bulunabilene işletmeler işveren markası geliştirebilir (Bellou, Chaniotakis, Kehagias, & Rigopoulou, 2015).

Bellou ve ark. (2005)'a göre bir işvereni potansiyel çalışanlar tarafından cazip kılan temel unsurların “ücretler ve imkânlar”, “motive edici ödüller”, “kurum içi iletişimin güçlü olması”, “iyi tanımlanmış terfi ve kariyer yönetimi”, “bilinirlik” ve “işletmenin imajı” olduğu ifade edilmektedir. İşveren markası seçiminde temel hususlar: (i) Bilinirlik, (ii) Bulunduğu Sektördeki Ticari İmajı, (iii) İşletmenin Sosyal Yönden İmajı, (iv) Ücret Politikası ve Tutarı, (v) Sosyal Haklar, (vi) Hizmet-içi Eğitim, Beceri Geliştirme İmkânlarının Sunulması, (vii) Diğer Personel ile Yatay İletişim ve İyi İlişkiler, (viii) Hiyerarşik Olarak Üst Yönetimle İyi İlişkiler ve Güçlü İletişim olarak sıralanmaktadır.

İşyeri tercihinde yukarıdaki faktörlere literatürde sıkça yer verilmekle birlikte, işletme bazında bir saha çalışması sonucu olarak Tesco örneğinin incelenmesinde fayda görülmektedir. Barrow & Mosley (2006, s.124) çalışmasında, kurumsal sadakati ve kurumsal vatandaşlığı sağlayan en önemli faydaları netleştirme ve bunları önceliklendirme konusunda Tesco'nun en iyi örneklerden birisi olduğunu belirtmekte ve bu çalışan lehine olan faydaları şu şekilde sıralamaktadır:

- **Güven ve saygı** - Çoğu çalışan için en önemli taahhüt, iş arkadaşları ve yöneticileri ile pozitif ilişkide olmasıdır.
- **Yaptığı işten/görevden keyif alma** – Birçok çalışan için ikinci en önemli motivasyon faktörü, yaptıkları işi ilginç bulma ve keyif alarak çalışmalarıdır.
- **İş güvencesi** – İşten ciddi bir hata yapmadığı sürece kovulmama, terfi ve imkanlarının herkese objektif bir şekilde açık olması güvencesi.

- **Beni destekleyen bir patron** – Yönetici ve lider desteği çalışanlar için çok önemlidir. Çalışanların yöneticileriyle iletişim kurabilmeleri, iş yükleri hakkında yöneticilerinin farkında olduğunu bilmeleri, kontrol etmeleri ve eğitim ve gelişim fırsat sunmaları önemli bir diğer faktördür.

Nationwide Building Company şirketinin benzer bir araştırmasındaki bulgulara yer verilmesinde fayda görülmektedir. İşveren markasında, işveren tercihini artıran önemli unsurların(Barrow & Mosley, 2006, s.124);

- **Adil ücretlendirme sistemi:** Düzenli performans incelemelerine dayanan adil ve eşit ücret.
- **Koçluk ve gelişim:** Lider, yönetici ve birim amirlerinin altındaki personele koçluk yapması, kişisel gelişimlerine imkân sağlaması, tecrübelerini paylaşması, eğitim imkânlarına erişimlerini kolaylaştırması.
- **Etkili kaynak yönetimi:** Çalışan motivasyonunu düşüren, onları tedirgin ve gergin hissettiren gereksiz yönetsel prosedürlerin kaldırılarak veya yumuşatılarak, çalışanların işlerine ve müşterilere odaklanmalarını sağlanmasına imkân verilmesi,
- **Sadakat ve Saygınlık:** Kurumsal değerlere olan inanç ve kurumun ürettiği değerler ile gurur duyulması.

Dünyada 90 ülkede doğrudan operasyonu olan, 165 alt şirketi bünyesinde barındıran 400.000'den fazla çalışanı ile dünyanın en büyük gıda hizmet firması ve dünyada en fazla istihdam sağlayan dokuzuncu şirket olan Compass Grup'un işveren markası hem anlaşılabilir hem de itibarlı olma ihtiyacı ile hazırlanmıştır. 400.000 personelden 290.000'inin katıldığı bir saha çalışmasında elde edilen çalışan bağlılığının en önemli faktörleri “harika insanlar, gerçek fırsatlar” çalışması ile tespit edilmiştir. Çalışanlar tarafından ifade edilen “gerçek fırsatlar” şu şekildedir (Barrow & Mosley, 2006, s.125);

- İyi bir başlangıç yapmak,
- İş/yaşam dengesine sahip olmak.
- Öğrenmek ve gelişmek
- İşinde uzman olmak.

- Olumlu bir etki yaratmak.
- Tanınmak.
- Ödülleri fırsatlarına erişebilmek.
- İyi ve başarılı fikirleri paylaşmak.

5.2. İşyeri Seçimi Teorileri

5.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı

İşyeri seçimi teorilerini Kahveci (2018, s.28-33) sosyal kimlik teorisi ve kurumsal özdeşleşme bağlamında ele almıştır. Argyle (1992, s.92)'e göre sosyal kimlik teorisi 1970'lerin ortalarında Turner(1975) ve (Tajfel, 1982) tarafından geliştirilmiştir. Sosyal kimlik teorisi, sosyal grup mensubiyeti, aktiviteleri ve eylemleri ile sosyal gruplar arası ilişkileri araştıran sosyal psikoloji kuramının bir alt araştırma alanıdır. Sosyal kimlik teorisine göre bireyler mensup oldukları grubu diğerlerinden üstün tutma eğilimindedir. Bireyler, diğer gruplardaki bireyleri onların sahip oldukları biyolojik, kültürel, sosyal ve ekonomik özelliklerine göre sınıflandırma güdüsüne sahiptir. Bu kategorizasyonda, bireylerin yaşadığı coğrafya ve yaşam çevresi, o grubun tarihsel arkaplanı, geçmiş deneyimleri ve gelecek tasavvurları, grup bilinçaltıları vb. içsel ve dışsal faktörleri dikkate almaktadır. Bireyin sosyal bir kimlik altında bütünleşmesi tamamen algısal bir işlemdir. Bu algıya dayalı olarak birey, o sosyal grup ile bütünleşmeyi “biz” üzerinden yapar ve geçmiş tercrübeler ile gelecek hayallerini bu algı üzerinden sahiplenme eğilimini tercih etmektedir. Artık birey kendisini o sosyal grubun bir parçası olarak hissetmektedir(Demirtaş, 2003, s.124).

Sosyal kimlik kuramı Ashforth & Mael (1989) tarafından kurumsal psikoloji ve kurumsal süreçleri araştırmak amacıyla uyarlanmıştır. Bu kuramın psikolojik temelleri şu şekildedir:

- Bireyler, özsaygıya sahip olmak için güdülenmektedir.
- Bu özsaygının önemli bir kısmı, mensubu oldukları sosyal grubu kimlikleriyle ilişkilidir.
- Kişinin üst düzeyde bir özsaygı talep etmesi, o bireyin grup üyesi diğer bireyleri olumlu bir şekilde değerlendirdiği anlamına gelmektedir.

Psikolojinin, ilk önce insan zihninde algısal bir şekilde oluşmaktadır. Bu algının şekillenmesinde bireyin geçmiş bilgi birikimi, deneyim ve tecrübeleri, muhakeme yeteneği, algılarının açık olup olmadığı, olayı veya olguyu nasıl yorumladığı önemlidir. Geleneksel sosyal psikoloji bakımından ise, bireyin tek başına farklı, grup içinde farklı davrandığı gözlenmiştir. Bunda, mensup olduğu veya mensubiyetini arzuladığı grubun sosyal kuralları, örgüt kültürü, diğer grup üyelerinin nasıl davrandığının önemli etkisi vardır(Hogg & Abrams, 1988, s.10-12). Bireyin gelişmesi ve davranış değişiminde grubun kuralları, iletişim biçimleri, grup içinde diğer bireylerin rolleri ve yeni bireyin nasıl kabullenildiği önemlidir. İşveren markası da bu teori üzerine çalışmalarını yoğunlaştırmış, bireyin sosyal bir mekan veya grup olarak işletme içinde değerli bir üye olmasına odaklanmış, işletmenin verimliliğini artırıcı, bireylerin kişisel gelişimini destekleyici grup kültürünün oluşturulmasına odaklanmaktadır.

Sosyal kimlik kuramı, sosyal psikoloji alanı içinden çıkmakla birlikte kendi başına bir teori haline gelmiştir ve geleneksel sosyal teorinin indirgemeci yaklaşımına tepki olarak grup içinde bireylerin davranışlarının incelenmesine ilişkin test edilebilir hipotezler içeren bir alt disiplindir(Demirtaş, 2003, s.127). Teorinin önkabulleri :

- (i) Kişiler, bir sosyal gruba dahil olduklarında kendilerini yeniden tanımlamakta, rollerini ve pozisyonlarını belirlemektedir. Bu yeni tanım çerçevesinde kabul ettikleri, kimlik o grup içindeki sosyal kimlikleri olur.
- (ii) Birey diğer gruplarla kendi sosyal grubunu karşılaştırarak kendi grubunun değerlendirmesini yapar, bir yargıya varır.
- (iii) Bireylerin bu sosyal karşılaştırma davranışı büyük oranda subjektiftir, birey objektif kriterlere göre değil, mensubu olduğu grubu kayırma, üstün görme eğilimindedir. Doosje & Ellemers (1997, s.70) bu davranışı *ıçgrup kayırmacılığı* olarak tanımlamaktadır.
- (iv) Sosyal kimlik her zaman olumlu olmayabilir. Birey yanlış grup tercihi yapmış olabilir, grup içinde yanlış rol üstlenmiş olabilir ya da sosyal kimliği düşük bir grup bireyin sosyal kimliğini olumsuz etkileyebilir(Turner, 1975).

Benliği oluşturan iki kavram olan kişisel kimlik ile sosyal kimlik farklı şekilde davranmaktadır. Kişisel kimlik, “ben” ve “öteki” arasındaki farkları yorumlarken, sosyal kimlik grup üyeleri arasındaki ortak yanları ve grup dışı bireyler ile grubun özellik ve davranış farklarına odaklanmaktadır(Aliyev, 2014, s.55). Sosyal kimlik bireyin kişisel

özelliklerinden ve bireyin diğer bireylerle bire-bir kurduğu ilişkilerden tamamen farklı olarak gelişir(Tajfel, 1982). Tajfel (1982,s.2)'e göre bireyler kendilerini sınıflandırır. Bu sınıflandırmalar, üç boyutta ele alınır:

- (1) İnsanlık boyutu (biyolojik var olmaktan ileri gelen)
- (2) İç sosyal grup/dış sosyal grup (bireyin sosyal kimliği),
- (3) Bireyin benliğini ifade eden, diğer grup üyelerinden farklı kılan kişisel kimliğidir. Birey kendini sınıflandırma sürecinde, kendini yargılama aşamasına geçebilir.

Bir gruba ait olma, bireysel olarak zihinde belirlen bir algılama sürecidir ve bu gerçek veya sembolik bir sosyal kimlik inşasıyla sonuçlanabilmektedir. Sosyal kimlik sınıflandırmalarında, sınıflama bireyin veya çalışan mensubu olduğu sosyal veya ekonomik çevreye göre yapılmaktadır. Sosyal kimlik, birey için bir nevi o sosyal grubun kimlik kartı olurken, kurumsal özdeşleşme ise bireyin tutum, tavır, davranış ve hislerini şekillendiren bir algısal bir ilişki türüdür(Mael & Ashforth, 1992, s.107) Sosyal kimlik çalışmalarında elde edilen önemli bir sonuç olarak, sosyal kimliğin çalışan motivasyonu, kurumsal vatandaşlık, kurum içi iletişim ve işyerinde stresin kritik etkenlerinden birisi olduğu tespit edilmiştir(Kahveci, 2018, s.29).

5.2.2. Kurumsal Özdeşleşme Kuramı

İşyerinin çalışan için anlamı arttıkça kurumsal özdeşleşme süreci gerçekleşmeye başlamaktadır. Kurumsal özdeşleşme, sosyal kimlik kuramı ile ilişkili bir kavramdır ve bireyin zaman içinde başka bir kişi, meslek, uzmanlık alanı, mensubu olduğu sosyal grup veya işletme ile giderek aynılışması, özdeşleştirdiği tarafta meydana gelen değişim ve dönüşümleri, performans, başarı ve başarısızlığın faili kendisiymiş gibi hissetmesi durumudur(Saygılı, Özer, & Öke, 2018, s.176).

Edwards & Peccei (2007, s.27)'a göre kurumsal özdeşleşme, ekonomik veya sosyal bir kimlik ile bir kurum (işletme veya sosyal bir kurum) içinde yer alan çalışan veya grup üyesinin “*sosyal bir varlık olarak kuruma karşı bilişsel ve duygusal anlamda hissetmiş olduğu psikolojik bağlıdır*”. Diğer bir tanıma göre ise, kurumsal özdeşleşme, bireyin mensubu olduğu kuruma karşı aidiyet bilinci ve hislerine sahip olmasıdır.

Wetherell (1996,s.65)'e göre bireyler yeni bir sosyal gruba dahil olduklarında, o grubun sosyal kimliğine yapışmaktadır. İşveren markası çalışmalarında bu “yapışma” özelliği,

kurumsal özdeşleşme, kurumsal vatandaşlık, kurumsal bağlılık ve sadakat amaçlarını gerçekleştirmek üzere dikkate alınmaktadır. Bireyin kendisini bir grup sosyal kimliği altında kabul etmesi, sosyal özdeşleme sürecine yol açar. Özdeşleşme hususu, bireyin o gruba neden dahil olduğu, nasıl uyum gösterdiği, hangi faaliyetleri o grubun diğer üyeleriyle ortak ve işbirliği halinde yaptıkları, hangi ortak kuralların ve normların benimsendiği hususlarını yorumlamaya yardımcı olmaktadır.

Sosyal özdeşleşmeye göre birey dahil olduğu sosyal grubun, tutum ve davranış kalıplarını, fikir üretme tarzını hızlı bir şekilde benimsemektedir. Özdeşleşme kuramına göre birey, mensubu olduğu sosyal grup ile bireysel geleceği ve kaderi arasında güçlü bir bağ kurmakta ve grubun kaderini kendi kaderi olarak algılamaktadır (Aliyev, 2014, s.63). Kişisel sınıflandırma için iki koşul bulunmaktadır, birincisi özdeşleşme, ikincisi ise sınıf (kategori)tır ve sınıfın açıkça belirginleştirilmesi gerekmektedir. Sosyal kimlik oluşumunda bağlam (zaman, mekan ve durum) önemlidir.

Mevcut ve potansiyel çalışanlar için bir işletmeyi cazip kılan unsurlardan birisi de, o işyerinin o çalışanlar için anlam taşıyan özelliklerinin bulunmasıdır (Nayır & Afacan & Fındıklı, 2018). Bu anlam ilişkilerinin incelendiği araştırmalarda kurumsal özdeşleşme ile kurumsal bağlılık terimleri bazen birbirleri yerine de kullanılabilir. Her iki kavram birbiriyle ilişkili ve yakın anlamlara sahip olsa da, bu iki kavram arasındaki ince fark birey ve kurum arasındaki örtük ilişkinin doğasından kaynaklanmaktadır. Özdeşleşmede birey ile kurum arasındaki ilişki daha çok psikolojik birlik, tavır, his, davranış ve duygu birlikteliği iken, kurumsal bağlılıkta bu ilişki iki ayrı subje arasındaki ilişkiyel bir bağlanmadır. Cheney (1983, s.344) ise, kurumsal özdeşleşmeyi; bireyin mensubu olduğu sosyal veya ekonomik gruba karşı inanç, tutum ve maksatları ile hepsinin toplamını ele alan ve sürecin de dahil olduğu bir ürün olarak ele almıştır.

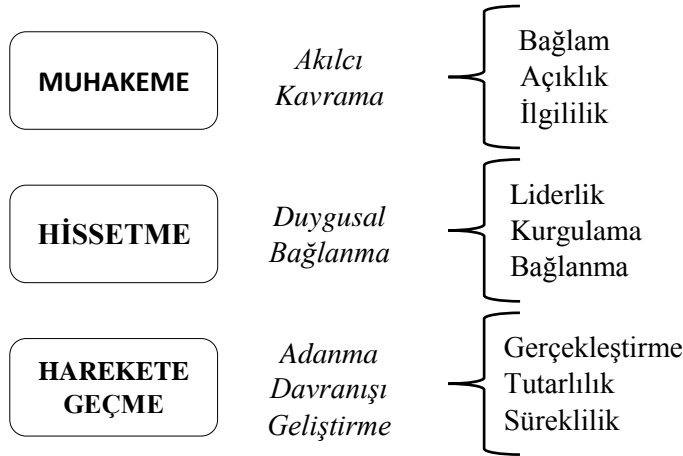
Fuller ve diğerleri (2006) ise özdeşleşmeye ilişkin dış ve iç olmak üzere algısal prestij kavramları ile bir açıklama getirmiştir. Bireyin mensubun olduğu sosyal veya ekonomik kurumun prestijine dayalı değerlendirmelerinin doğrudan, o grup içindeki kendi sosyal konumunun değerlendirilmesiyle ve özsaygısının test edilmesiyle ilintili olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel özdeşleme ile bireyin iş verimliliği, işe devam etme niyetinin süresi ve iş-yaşam dengesine dayalı iyilik hali ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir.

Bir çalışmada kurumsal bağlılık olmasına rağmen, özdeşleşme gerçekleşmemiş olması da mümkündür. Özdeşleşme bir kuruma yönelik iken, bağlılık sadece bu kuruma yönelik olmayabilir. Örneğin, bir çalışan iş arkadaşları ve günlük rutin işiyle özdeşleşmiş ve bağlılık hissi duyabiliyorken, o işletmeyle özdeşleşmemiş olabilir. İşveren markası çalışmalarında amaçlardan birisi de kurumsal özdeşleşmenin geliştirilmesidir.

5.2.3. İşveren Markası Bağlılığı

Marka bağlılığı kampanyaları gerçek ötesi ve duygulara hitap edebilen yönler barındırmaktadır. Örneğin, işletme içi işveren markası çalışmalarında sıklıkla “markayı yaşamak” hususuna yer verilmekte, CEO tarafından onaylanan kurumsal strateji, vizyon ve kurumsal değerler çalışmalarında bu husus kodlanmaktadır. Marka bağlılığının tesis edilmesinde çalışanların hangi kişisel bilgi edinim ve davranış kalıplarına müdahale edilmesi gerektiği ile ilgili Barrow & Mosley (2006, s.131-132) aşağıda şekilde gösterildiği üzere, marka bağlılığı modeli geliştirilmiştir.

Şekil 4: Marka Bağlılığı Modeli



Kaynak: Barrow & Mosley (2006, s.132)

Yukarıdaki modele göre çalışan bağlılığının üç ana aşaması vardır. Birinci aşamada çalışan veya müşteri akli olarak muhakeme eder, açık bir şekilde bilgi edinir, bağlamı (zaman, mekan, konum, görev, bireysel niteliklerin iş ile uyumu vd) analiz eder ve iş, marka ve kendisi ile gerekli ilgiyi kurmaktadır. Duygusal aşama olan hissetme aşamasında ise liderin, yöneticinin yönlendirmesi ile ikna olmakta, kendi içinde duygusal bir kurgu oluşturmakta, bağlanma hissini geliştirilmektedir. Üçüncü aşama ise akli olarak ikna olduğu,

psikolojik olarak hissettiği şekilde adanma davranışı geliştirmeye başlar. Bu davranışın tutarlı ve sürekli olması beklenmektedir.

5.2.4. Kişilik Faktörleri ve Büyük Beş

İktisadi bir ajan olarak birey hem üretim hemde tüketim süreçlerinde girişimci, üretken emek faktörü, bilgi üreticisi, hanehalkı tüketicisi vb. rollerde faaliyette bulunmaktadır. Şüphesiz bireyin bir markaya olan bağlılığı tüketici veya çalışan olup olmamasına göre değişkenlik göstermektedir. Marka bağlılığı çalışmalarında son dönemde öne çıkan araştırma alanlarından bir tanesi de marka vatandaşlığıdır. Marka vatandaşlığı ne kadar bireylerin tüketici rolleri çerçevesinde de gerçekleşebilen bir durum olsa da, daha çok işletme içi ve çalışanların dahil olduğu kurumsal bağlılık çerçevesinde ele alınan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Markaların bireyler tarafından neden tercih edilmesine ilişkin bireyi merkeze alan araştırmalarda kişilik kuramları da ele alınmakta ve marka bağlılığına ilişkin olarak “Beş faktör kişilik modeli (Big Five)”ne sıklıkla atıf yapılmaktadır.

Beş faktör kişilik modeli ampirik araştırmalar sonucu rafine edilmiş bir modeldir. (Bitlisli, Dinç, Çetinceli, Kaygısız, 2013). Beş faktör kişilik modelinin yaklaşık yüzyıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Büyük Beş sınıflandırması, kişilik tanımının geniş bir çerçevede incelenen özellikleri ve çeşitli sistemlerini ortak bir kapsamda temsil edebilecek şekilde bütünleştirici bir işleve sahiptir. Kişilik modeli sınıflandırmasına ilişkin ilk çalışmalar arasında Klages (1926), Baumgarten (1933), Allport & Odbert (1936), Cattell (1943) ve Norman (1967) çalışmaları dikkat çekmektedir (John & Srivastava, 1999).

Klages (1926), Baumgarten (1933), Allport & Odbert (1936)’ın çalışmaları bir kişiye ait insan davranışının diğerine göre neden değiştiği ve bu davranışların ayrımının nasıl yapılacağına odaklanmıştır. Allport & Odbert (1936) bireysel davranışları dört kategoride incelemektedir. Birinci kategoride bireyin yeni bir çevreye uyumunda tutarlı ve genel olarak tercih ettiği kişiselleşmiş eğilimlerini ifade eden (sosyallik, agresiflik, endişe vd.) kişisel davranışlar, ikinci kategoride, geçici durumlara karşı verdiği tepkileri içeren davranışlar, üçünü aşamada bireysel değerlendirme ve yargılarını içeren tutumlar (mükemmellik, değer verme, ortalama olarak görme, rahatsız olma, ünlü ve bilinir olma vd.) ve son olarak dördüncü kategoride fiziksel karakteristikleri ile uyumlu olan yetenek ve becerilerine ilişkin davranışlar olarak sıralanmaktadır. Norman(1967) ise Allport & Odbert (1936)’in yapmış olduğu sınıflandırmayı (i) biyofiziksel tutarlı davranışlar, (ii) geçici durumlar, (iii) aktiviteler, (iv)

- **Nevrotiklik** : Sakin veya saldırgan olması.

Demir (2018, s.42)'e göre beş faktör modeli, teori olmaması nedeniyle açıklayıcı değil betimseldir. Faktörlerin belirli davranış kalıpları neticesinde ortaya çıkması, her bir faktörün farklı bir kişilik kuramına dayanması ve farklı kültürler ile tutarlılık sağlaması, bu nedenle yaş grubu, medeni durum, cinsiyet ve etnik olarak model tanımlanan faktörlerin neredeyse her coğrafya ve kültürde bulunması ve her bir faktörün biyolojik bir arkaplanın olması sözkonusudur. Bu hususlar, kuşak araştırmaları bakımından da önemlidir. Öyle ki, demografik olarak kuşaklar farklı ülkelerde farklı kültürler içinde yetişse bile, evrensel olarak kuşaklar için ayırt edici farkların ortaya çıkmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Burada zikredilen bireysel davranış kalıpları çerçevesinde bireyin marka ile bütünleşmesi ve özdeşleşmesi neticesinde birey veya grubun markaya karşı sorumluluk duygusu hissetmesi ile marka vatandaşlığı davranışının geliştiği görülmektedir. Beş kişilik faktöründen sorumluluk ve prensip sahibi olma tutumu marka vatandaşlığı üzerinde etkilidir (Burmam & Zeplin, 2005). Burmann, Zeplin, & Riley (2009)' göre bir işyerinde çalışanların kendilerinde herhangi bir telkin olmasa bile markayı temsil etme sorumluluğu hissettikleri, ürün veya işveren markalarının getirdiği faydalara ilaveten müşteriye karşı markayı doğru şekilde sunma, satışları artırma ve işletme için pozitif davranışta bulunma eğilimlerinin gözlenmektedir. Bu durum marka vatandaşlığı davranışının bireysel kişilik özelliklerinden beslendiği ve marka performansını doğrudan ve olumlu yönde etkilediği sonucunu doğurmaktadır.

5.2.5. Örgüt Bağlılığı ve Kurumsal Vatandaşlık

Tüketiciler bakımından marka vatandaşlığı ön planda iken, çalışanlar için kurumsal vatandaşlık kavramı öne çıkmaktadır. Marka vatandaşlığı kavramı kurumsal vatandaşlık kavramına dayanmaktadır(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Kurumsal vatandaşlık davranışını “iyi askerler?” tanımı çerçevesinde kavramsallaştıran ilk kişinin Organ(1988) olduğu kabul edilmektedir(Ang, Ng, & Goh, 2005, s.265). Organ (1994)'e göre Kurumsal Vatandaşlık Davranışı bireyin gönüllü tercihi olarak kurum içinde resmi olarak doğrudan deklare edilmemiş ve açıkça tanımlanmamış fakat kurum lehine olan, çalışanın kişisel inisiyatifiyle fedakarlık ve iyi niyetiyle gerçekleştirmiş olduğu tutum ve davranışlardır(Organ D. W., 1994). Kurumsal vatandaşlık davranışı ile “büyük beş (big five)” olarak nitelendirdiği beş önemli kişisel özellik arasında irtibat kurmaktadır.

- Fedakarlık : Kurumda, iş arkadaşlarına yaptıkları işte gönüllü yardımcı olmak ya da işle ilgili sorunları olan personeli ya da iş arkadaşlarını desteklemek için pozitif davranışlarda bulunmak.
- Nezaket : Kurumdaki diğer bireyleri çalışmalarını etkileyebilecek değişiklikler veya işyerinde sorun ortaya çıkartabilecek kaba davranışları önleyen nezaket kurallarına uymak ve bu hususta iş arkadaşlarına uyararak,
- Vicdan : Bireyin kendisine çizilmiş görev, yetki ve sorumluluk çerçevesinin ötesinde, beklenenden daha fazla iş yapması.
- Sportmenlik : Önemsiz konuları büyütmemek, kendi hakkındaki küçük problemler hakkında şikayet etme hakkından feragat etmek.
- Sivil erdem : Kurumun veya işletmenin kendi görev alanıyla veya dışındaki hususlarla ilgili yönetsel kararlarda fikrini belirtmek.

Mushraf ve ark.(2015) tarafından Büyük Beş'in etkisine ilişkin 300 denek üzerinde yapılan ve 260 geçerli deneğin yanıtladığı araştırmaya göre dışadönüklük, uyumluluk, vicdanlı olma ve yeni tecrübelerle açık olmanın işletmelerde kurumsal vatandaşlığa pozitif ve anlamlı katkılar sağladığı tespit edilmiştir.

Gerek ürün gerekse işveren markasının inşasında, geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinde çalışan davranışları ile günlük işyeri rutinde, üretim, pazarlama, satış ve destek vd. işletmenin alt birimlerinde, müşteri ile temas da çalışanların verdikleri kararlar marka kimliğini oluşturan temel öğelerdendir. Bu nedenle, müşterilerin bireysel kişilik özellikleri yanında çalışanların özelliklerinin markanın geliştirilmesinde ve sürdürülebilirliğinde önemli etkileri vardır. Aynı zamanda, işveren markasının gücünün de çalışan tercihleri üzerinde etkileri sözkonusudur. Çalışanlar açısından işveren markasını yaşamak hem marka hem işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kurumsal vatandaşlık ile marka vatandaşlığı arasındaki fark, kurumsal vatandaşların içe dönük, marka vatandaşlığının ise dışa dönük bir yönü olmasıdır.

5.3. İş Yaşamında Y Kuşağı

Y kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak günümüzde ekonomik, sosyal ve siyasi alanının taşıyıcı kolonudurlar. Yüksek eğitim seviyelerine karşın yaşları genç ve enerjileri

yüksektir. Y kuşağını iş yaşamında genel olarak karakterize eden hususlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Y kuşağını karakterize eden hususlar olarak “işyerine sadakat duygularının az olması, otoriteyi zor kabullenmeleri, özgürlüklerine düşkün olmaları, iş yaşam dengesine önem vermeleri, farklı deneyimler ve uzmanlık alanları elde etmek için sık iş değiştirmeleri, genelde bireysel ama sosyalleşmeden de vazgeçememeleri, sosyal medyayı iyi kullanmaları, teknolojiyi iyi kullanmaları” sayılabilir.

Tablo 10: İş Yaşamında Kuşakları Farklı Kılan Genel Hususlar

	Özellikleri
Bebek Patlaması Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşyerine bağlılıkları yüksektir, ▪ Adanmış bir şekilde işkoliklik derecesinde çalışırlar. ▪ Takım çalışması ve dayanışma önemlidir. ▪ Az ile kanaat edebilirler ▪ Rekabetçi yapıya sahiptirler, yarışmayı severler. ▪ Teknoloji ile pek araları yoktur.
X Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş yeri bağlılıkları değişebilir. ▪ Otoriteye karşı saygılıdırlar. ▪ Sosyal olaylara ve sivil toplum faaliyetlerine karşı duyarlıdır. ▪ İşyerinde motivasyonlarını kaybetmezler, yüksek tempoda çalışırlar. ▪ Endişeli ve şüphelidirler. ▪ Teknoloji ile ilişkileri yetecek kadardır.
Y Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşyerine sadakat duyguları azdır. ▪ Otoriteyi zor kabullenirler, ▪ Özgürlüklerine düşkündürler. ▪ Sık iş değiştirmek karakteristik özelliğidir. ▪ Bireyseldir ama sanal mecrada sosyalleşmeyi de severler. ▪ Teknolojiyi iyi kullanırlar. ▪ İş-yaşam dengesine önem verirler.
Z Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İnovatif, işbirliğini seven, ▪ Teknoloji ile doğmuş, dijital kuşaktır. ▪ Hızlı çalışır, hızlı uyum sağlarlar.

Kaynak: Demir E. (2018) çalışması referans alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

İş yaşamında diğer önemli hususlardan bir tanesi de işletme içinde bilgi akışları ve bu bilginin nasıl üretildiği ile ilgili takım çalışması ve bilgi paylaşımı süreçleridir. Bu iki hususa ilişkin kuşaklar arasında önemli farklar tespit edilmiştir. X Kuşağı çalışmayı tercih etseler de, yeri geldiğinde takım çalışması normal ve doğal bir süreçtir, ekibe uyum sağlarlar. Y kuşağı için ise takım çalışması başarı için kritik şartlardan birisidir. Bilgi paylaşımında bebek patlaması kuşağı istekli ve gönüllü olurken, X Kuşağı karşılıklılık esasına ve işbirliğine dayalı

olarak bilgisini paylaşır. Takım çalışması ve katılımcı süreçlere önem veren Y Kuşağı ise ilginç bir şekilde sadece zorlandığında ve kişisel çıkarlarına uygun ise bilgi paylaşımında bulunabilmektedir. Z kuşağı ise, sanal takım çalışmasını tercih etmekte, klasik toplantı düzenini zaman kaybı olarak görmekte ve bilgi paylaşımını hızlı, çıkar beklemeden kolayca yapabilmektedir.

Tablo 11: Bilgi Paylaşımı ve Takım Çalışmasına İlişkin Kuşak Davranış Özellikleri

	Bebek-Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Takım Çalışması	Bilinmiyor	Yalnız çalışmayı tercih ederler fakat takımda uyum sağlarlar.	Ortak Çabanın Başarısına İnanır	Sanal Düzeyde (inanması durumunda)
Bilgi Paylaşımı	Gönüllü ve İstekli	Karşılıklı ve İşbirliğine Dayalı	Zorlandığında veya Sadece Kişisel Çıkarlarına Uygun ise	İnanması durumunda kolay, hızlı, çıkar beklemezsiniz, kamuya açık

Kaynak: Bencsik ve ark.(2016, s.93)

Milenyum kuşağı olarak da adlandırılan Y kuşağı teknoloji ve bilgisayarı bilen dijital neslin ilk dalgasıdır. Teknoloji kullanımı ve bilgi üretimi konusunda oldukça niteliklidir; bu nedenle, BT’de yeni araç ve gereçlerin kullanımını hızlı bir şekilde elde etmeleri kolay olmaktadır. Yenilikleri ve değişiklikleri kabul ederler, bugün için yaşarlar, uzun süre plan yapmayı sevmezler; kendi dünyalarında dinlenme ve boş zaman aktivitelerine zaman ayırmak istemektedirler. Arkadaş çevreleri genelde sanaldır, çoğunlukla sosyal sitelerdeki ilişkilerini önemseler, kültürel farklılıklara saygı duyarlar ve hızlı bir yaşam sürmeyi tercih ederler(Krishnan, Bopaiah, Bajaj, & R., 2013). Aile önemlidir fakat herşey değildir. Y kuşağının büyük çoğunluğu halen işgücü piyasasının X kuşağından sonra en fazla istihdam edilen kesimdir. Eğitim düzeyleri diğer kuşakların üzerinde, üniversite lisans derecelerine sahiptirler. Genelde yöneticileri X kuşağıdır. Z kuşağı da yeni yeni çalışma arkadaşları olmuştur. İstedikleri yerde çalışmak ve yapmaktan gerçekten keyif alırlar. Özgürlüklerine düşkündürler, baskıyı sevmezler. Y kuşağı, birden fazla işi aynı anda yapabilir.

Kearns ve ark.(2007) kuşakların iş yaşamında genel beklentilerini, iş ve çalışma özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini aşağıdaki tabloda sunulduğu şekliyle sınıflandırmıştır. Y Kuşağının temel beklentisi saygın ve bilinir olmaktır. İş ve çalışma bakımından öne çıkan özellikleri ise teknoloji uzmanı olmaları ve sıkça iş değiştirmeleridir. Güçlü yönleri arasında

kolektif hareket tarzını benimsemeleri, optimist olmaları, azimli ve inatçı bir yapıya sahip olmaları ve belki de en önemli özellikleri matris organizasyon olarak adlandırılan birden fazla görevi üstlenebilmeleri, eş zamanlı olarak takip edebilmeleridir. Zayıf yönlerinin başında ise, yönetilmeye, kurumsal bir yapıda çalışmaya ihtiyaç duymalarıdır. Sık iş değiştirdikleri için farklı perspektif gücüne sahip olsalar da, uzmanlaşma ve odaklanma konusunda yaşadıkları sorunla nedeniyle tecrübe eksiklikleri olabilmektedir. Takım çalışmasını tercih etmekle birlikte insan ilişkilerinin zayıf olması da çelişkili bir durum arz etmektedir.

Tablo 12: Kuşakların İş Yaşamındaki Güçlü ve Zayıf Yönleri

Kuşak Adı	Geleneksel Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Beklentiler	Güvenlik	Ücret	İş/Yaşam Dengesi	Saygı ve Bilinirlik
İş ve Çalışma Özellikleri	İşlerine ve sektörlerinin müktesebatına hakim, piyasayı, oyuncuları ve iş yapma şekillerini iyi bilen, Sadakati Yüksek	Adanmış şekilde sıkı çalışır, aile ve iş/yaşam dengesini kuramamış, işine daha çok önem veren	Teknoloji okur-yazarı, ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde kendine yetebilen	Teknoloji uzmanları, sıkça iş değiştiren
Güçlü Yönleri	İstikrarlı olma, detaylara dikkat etme, çok çalışma, titizlik	Hizmet odaklı, motive, ekstra iş yapmaya gönüllü, yardımsever, iyi bir takım elemanı	Uyumlu, bağımsız, yaratıcı, otorite tarafından yıldırılmaz	Kolektif hareket, optimist, azimli ve inatçı, birden fazla görev alabilen
Zayıf Yönleri	Belirsizliğe ve değişime direnç gösterme, sistemle mücadele etmede isteksizlik, çatışmadan rahatsız olma, anlaşmazlık halinde duygularını açık ifade etmeme	Çatışmadan rahatsız olma, iş arkadaşlarına karşı gelmekten çekinme, geribildirim karşı duyarlı, yargılayıcı, ben merkezli	Sabırsız, insani becerilerden yoksun, deneyimsiz, alaycı	Yönetilmeye ve bir kurumsal yapıda çalışmaya ihtiyaç duyar, tecrübesi eksik olabilir. insan ilişkileri zayıftır.

Kaynak: Kearns, Larson., Venugopal, & Luthar (2007, s.4-5)

5.4. Y Kuşağı ve İşveren Markası Tercihi

İşveren markası çalışmalarında kuşak özelliklerinin iyi tahlil edilmesi kilit unsurlardan birisi olmuştur. İşletmelerin insan kaynakları birimleri kuşakların özelliklerini ne düzeyde iyi anladıklarına bağlı olarak mevcut yetenekleri ve gelecek vaat eden nitelikli insan kaynağını elde tutmak için doğru politikalar uygulayabilir ve maliyet etkinliği, işgücü verimliliği ve yaratıcı fikirler ve inovatif süreçlerin etkisiyle işletmenin rekabet gücüne katkı sağlayabilirler.

Günümüzde işletmelerin birçoğunda çok kuşaklı bir insan kaynakları profili mevcuttur(Kearns, Larson., Venugopal, & Luthar, 2007). Çok kuşaklı işgücünün çalışma alışkanlıkları, kişilik özelliklerini anlamak ve takdir etmek, bireysel olarak bu personelin işletmeye daha fazla katkı sağlmasına neden olacaktır. Glass (2007), “Rekabetçi Başarı için Kuşak Farklılıklarını Anlamak” isimli çalışmasında Tulgan (2006)’a atıf yaparak Y Kuşağının işyerindeki pozisyonuna ilişkin altı önemli bulgu tespit etmiştir. Bunlar;

- i. Çalışma şartları, eski göre daha kompleks ve daha zorlu hale gelmiştir.
- ii. İşveren-çalışan ilişkileri daha az hiyerarşik ve daha fonksiyonel hale gelmiştir.
- iii. İşverenler uzun vadeli istihdam ilişkilerinden uzaklaşmaktadır. Bu durum çalışanlarda iş güvencesi endişesine neden olmaktadır.
- iv. Çalışanlar, uzun vadeli ödüller konusunda daha az güven duymakta ve kısa vadeli ödüller için daha fazla beklentiye sahiptir.
- v. Denetim uzmanları, işyerinde kilit personel haline gelmiştir.
- vi. Çalışanları denetlemek artık daha fazla zaman ve beceri gerektirmektedir.

Y kuşağı için beceri ve yetenek gelişiminin sürdürülmesi kariyerlerindeki en önemli hususlardan birisidir. Bu nedenle, Y Kuşağı yeni bilgiler öğrenebilecekleri, uzmanlık alanları geliştirebilecekleri, yeni yetenekler kazanacakları daha kurumsal işletmeleri tercih etme eğilimindedir. İşyerlerini geçici görmekle birlikte, kazandıkları tecrübe ve birikimin kendilerine ait olduğunun farkındadırlar. Bebek patlaması ve X Kuşağı kadar olmasa da, iş güvencesi hassasiyetleri mevcuttur. Kendilerine, birikim ve tecrübelerine olan güvenleri her zaman iyi bir iş bulabileceklerini düşündürür(Martin & Tulgan, 2002, s.59).

Y kuşağı, işyerinde iş planlamasında ve görev tanımlamasında keskin ifadeler ve sınırlar yerine daha esnek ve uygulanabilir kararlar alınmasını savunurlar. Denetimden hoşlanmazlar ve doğrudan lider ile çalışmayı tercih ederler. Performans sistemlerinin bireysel yetenek ve katkıları gözardı ettiğine inandıkları için, tek tip performans değerlendirme sistemlerine karşıdırlar. Yenilikçiliği teşvik ve takdir etmeyen yönetim tarzına maruz kaldıklarına işletmeye yabancılaşır ve ilk fırsatta ayrılmayı tercih ederler. Y Kuşağının iş yaşamına katılmalarının önünde bir engel olarak iletişim becerilerindeki zayıflıktan kaynaklanan X Kuşağı ve Bebek Patlaması Kuşağı ile birlikte çalışma ihtimali bulunmaktadır. Daha açık bir ifadeyle Y Kuşağı diğer kuşaklarla daha geçimsiz bir profil çizmektedir. Kuşaklar arasında değerler, iş ve hayata bakış şekilleri, iletişim yöntemleri iş ortamında çatışmaların meydana gelmesine neden olmaktadır(Kahveci, 2018, s.12-13).

Martin & Tulgan (2006, s.62)'a göre Y kuşağının işyerinde yönetimden beklediği üç temel husus:

- Esneklik, nasıl yapılacağı değil, ne yapılacağına odaklanılması, hareket alanı verilmesi,
- Sürekli Öğrenme ve Hizmet-içi teknik eğitimler
- Ekip halinde çalışma olarak sıralanmaktadır.

Y kuşağı için ideal lider veya işveren, yapılan işler ve sunulan hizmetler konusunda geri bildirim yapan, fikirleri ve değerlendirmelerini dinleyen, ortaya çıkan hatalar konusunda “suçlama veya ceza” yerine birlikte çözmeyi öneren, takım performansının yanısıra, bireysel katkı ve başarıyı da takdir eden kişidir.

5.5. Y Kuşağı için İş ve Yaşam Dengesi ve İşyeri Seçimi

İş ve yaşam dengesi, bireylerin yaşam memnuniyeti, refah bileşenleri ve refah düzeylerinin araştırılmasını içeren subjektif iyilik hali (Subjective Well-Being) alanı çerçevesinde değerlendirilen bir husustur. Nedeni ise ulusal düzeyde kişi başı milli gelir ile ortalama olarak ölçülen refahın ve bireysel düzlemde pek anlam ifade etmemesi ve refahın gerçekte algısal ve bireysel olarak neleri içerdiğini incelenmesine olan ihtiyaçtır. İyilik hali bireysel refah pozisyonuna ilişkin daha bütüncül yaklaşması, hastalık durumunun olmaması, bireyin yaşam kalitesini olumsuz etkileyen faktörlerin (hastalık, hava kirliliği, sosyal çatışma alanları vd.) asgari düzeyde, olumlu etkileyecek faktörlerin ise azami düzeyde olması durumudur (Anspaugh, Hamrick, & Rosato, 2004). Diener(1984) subjektif iyilik halinin insanların neden ve nasıl yaşamlarını bilişsel olarak olumlu algıladıklarına ve buna ne gibi tepkiler verdiğini içerdiğini ifade ettiği hususunun Wilson (1967)'a çalışmasına dayandığını ifade etmekte, bu dönemden 1984'e kadar olan dönemde bu konuyla ilintili 700'den fazla çalışmanın yapıldığını vurgulamaktadır. Wilson(1967)'ın iyilik haline ilişkin ilk tespiti mutlu insan profilini “genç, sağlıklı, iyi eğitilmiş, endişesiz, inançlı, kendi isteğiyle evlenmiş, iş motivasyonu yüksek, ortalama arzulara sahip, geniş dünya görüşü olan” şeklinde ifade etmiştir. Bu alana ilişkin yapılan araştırmaların neredeyse tümünde “İş ve Meslek Durumu” bireysel subjektif iyilik halinin önemli bir unsuru olarak ifade edilmektedir. Mesleki iyilik hali bireyin tatmin olduğu bir işte, tatmin olduğu bir ücret düzeyinde çalışmasını ifade etmektedir. Bireyin diğer niteliklerini geliştirebilmesi ve diğer iyilik hali boyutlarına zaman bulabilmesi

için iş-yaşam dengesi öne çıkmaktadır(Helliwell, 2005)(Anspaugh, Hamrick, & Rosato, 2004) OECD (2013)'nin çalışmasında üye ülkeler için yapılan araştırmada iş ve yaşam dengesi önemli kriterlerden birisi kabul edilmektedir. İş ve yaşam dengesi bireyin, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları göz ardı etmeden sağlık, mutluluk vb. ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde ekonomik gelir elde etmesi, her iki alan içinde yeterli zamanı ayırabilmesini ifade etmektedir. Buradaki kilit husus “iş motivasyonunun yüksek olması”dır.

Y kuşağı için iş ve yaşam dengesini kurmak son derece önemlidir. Bu nedenle son dönemde öne çıkan esnek çalışma, part-time çalışma vb. yeni çalışma ve hizmet modelleri bu kuşağın dikkatini çekmektedir. Bu kuşak çalışmak için yaşamak değil, yaşamak için çalışmayı tercih ederler. İşlerini kısa sürede ve kaliteli bir şekilde tamamlamak, takdir edilme eğilimleri yüksektir. İş ve yaşam dengesinin kurulması Y kuşağı için bir zorunluluktur, öyle ki, işten aldıkları ücretten daha önemlidir denilebilir. Kariyerleri için sosyale hayatlarından, sosyal hayatları için de kariyerlerinden vazgeçmek istemezler. Çocuk sahibi olmak, onlara yeterli zamanı ayırabilmek, çocukları için belirli süre izin alabilmek ve işlerine kaldıkları yerden devam edebilmeyi çok önemserler(Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

Çorum (2012, s.20), Y Kuşağının işveren markası seçiminde dikkat ettiği hususları şu şekilde özetlemektedir.

- İşletmenin saygınlığı,
- Nitelikli yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla çalışma imkanı,
- Performans, çıktı, yetenek ve katkıyı dikkate alan ödüllendirme sistemi,
- Yenilikçilik kültürü,
- İyi ilişkilere sahip uyumlu, saygılı ve samimi iş arkadaşları.
- İyi tanımlanmış ve deklare edilmiş görev ve kariyer planları,
- Fonksiyonel iş süreçleri.

Kahveci(2018)'ye göre ise Y kuşağının işveren markası tercihine ilişkin önemli faktörler şunlardır:

- İşveren markası.
- İşletmenin büyüklüğü ve kurumsallığı.
- Ücretler ve yan ödemeler önemlidir, ortaya konulan çıktının kalitesi ve emek verilen süre ile uyumluluğu.

- Kişisel gelişim olanakları, personel eğitimleri sürekliliği, ilave eğitimler için işverenin gerekli katkıyı sağlaması.
- Çalışanlara nitelik ve işletmeye yaptıkları katkıyla orantılı kariyer yolu sunulması, ilerleme imkanı tanınması.
- İş-yaşam dengesi gezetilmeli.
- Motive eden iyi yönetici.
- Çalışma ortamı.
- Çalışma programı.
- Önemli ve acil durumlarda izin alabilme imkanı.
- İşletmenin rekabetçiliği.
- İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetler.

5.6. Dünya’da ve Türkiye’de İşveren Markası Tercihleri

Dünya çapında Universum tarafından yıllık bazda işveren markası araştırmaları yapılmaktadır. Bu araştırmalar dünya genelinde olabildiği gibi, bölge, kıta ve ülke bazında da olabilmektedir. Bu araştırmaların amacı dünya genelinde ve ülkeler bazında nitelikli Y ve Z kuşağının işveren markası tercihlerini tespit etmektir. Aynı zamanda mezun veya eğitimde olan nitelikli personeli bünyesine katmak isteyen işletmelerden profesyoneller de araştırmaya katılım sağlamaktadır. Araştırmalar sonucunda kuşakların işveren markası tercihlerini belirleyen faktörler, en çok tercih edilen şirketler dünya geneli ve ülke bazında listelenmektedir.(UNIVERSUM, 2018)

Türkiye’de 35 sektör, 95 meslek, 13.166 profesyonel ile Ocak-Haziran 2018 dönemlerinde gerçekleştirilen 41.506 değerlendirmeyi içeren saha çalışması neticesinde Türkiye’nin en güçlü işveren markaları tespit edilmiştir. Bu profesyonellerden 3.991 iş ve ticaret, 4.201’i mühendislik ve bilgi teknolojileri, 3.076 sosyal bilimler ve hukuk, 865’i temel bilimler, 707’si ise Tıp alanındadır. Bu araştırmaya göre, mühendislik ve bilgi teknolojileri alanında en çok çalışmak istenen işyerleri Aselsan, Google, Koç Holding, Türk Hava Yolları ve Apple, iş ve ticaret alanında ise Koç Holding, Türk Hava Yolları, Apple, Sabancı ve Google olmuştur. Dünyada ise hem mühendislik ve hemde iş alanında Google ilk sırada gelmektedir. Bu durum, 2018 yılında 31 milyar \$ gelir elde eden, 800 milyar \$ marka değerine sahip olan Google’ın dünyada en güçlü işveren markası olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Türkiye ve Dünya’da En çok Tercih Edilen İşveren Markaları

	Türkiye		Dünya	
	Mühendislik ve Bilgi Teknolojileri	İş ve Ticaret	Mühendislik ve Bilgi Teknolojileri	İş ve Ticaret
1	Aselsan	Koç	Google	Google
2	Google	Türk Havayolları	Microsoft	Goldman Sachs
3	Koç	Apple	Apple	EY (Ernst & Young)
4	Türk Havayolları	Sabancı	BMW Group	Deloitte
5	Apple	Google	Intel	KPMG
6	TAI (TUSAS)	Eczacıbaşı	General Electrics (GE)	PwC
7	Rönesans İnşaat	Unilever	IBM	Apple
8	Microsoft	Microsoft	Siemens	J.P. Morgan
9	Roketsan	Aselsan	Samsung	McKinsey & Company
10	Tübitak	Zorlu Holding	Amazon	Microsoft

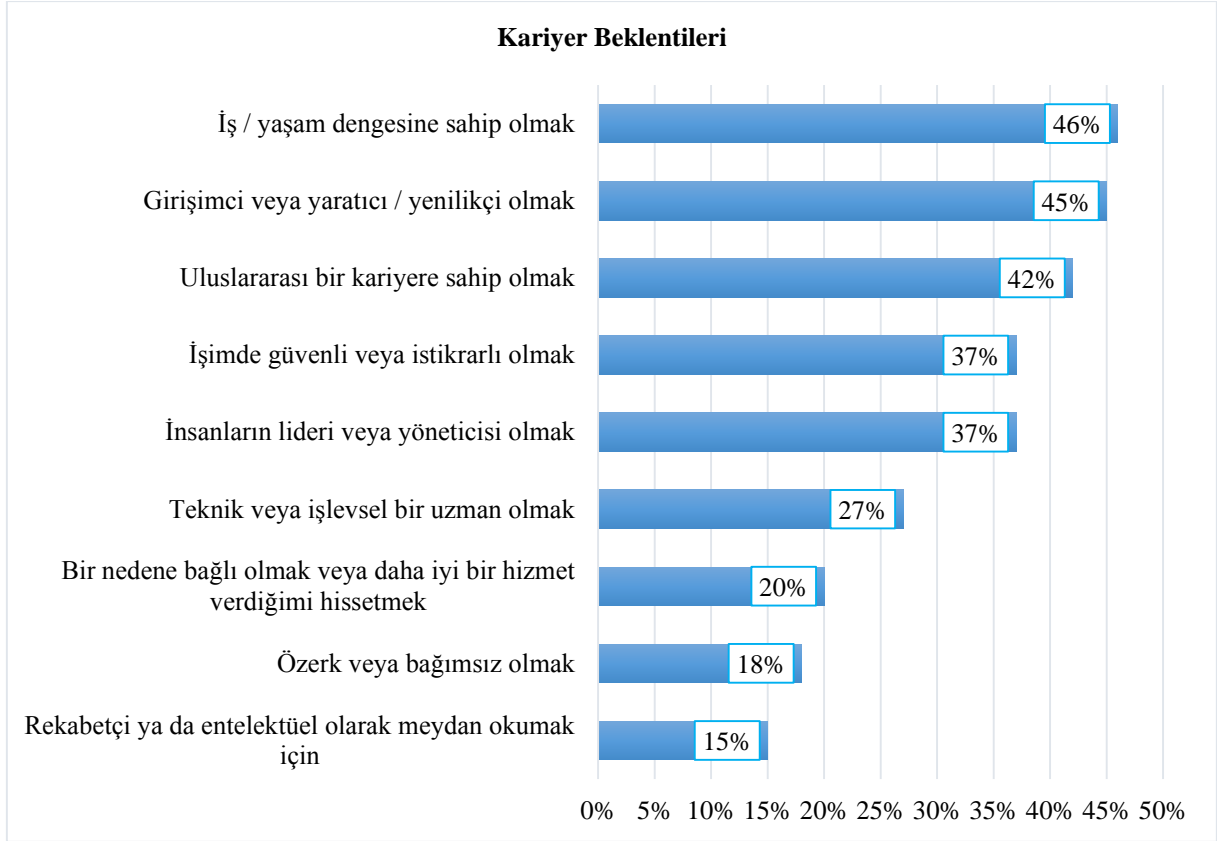
Kaynak: UNIVERSUM(2018)

Bu araştırma neticesinde elde edilen ve ağırlıklı olarak Y kuşağı tarafından yanıtlanan anket neticesinde Türkiye’de çalışanların kariyer beklentileri 9 başlık altında değerlendirilmiştir. Bu beklentiler; “*Rekabetçi ya da entelektüel olarak meydan okumak, Özerk veya bağımsız olmak, Bir nedene bağlı olmak veya daha iyi bir hizmet verdiğimi hissetmek, Teknik veya işlevsel bir uzman olmak, İnsanların lideri veya yöneticisi olmak, İşimde güvenli veya istikrarlı olmak, Uluslararası bir kariyere sahip olmak, Girişimci veya yaratıcı / yenilikçi olmak, İş / yaşam dengesine sahip olmak*” olarak sıralanmaktadır.

Türkiye’de Y kuşağının işverenden beklediği en önemli unsur %46 ile “iş-yaşam dengesine sahip olmak olmuştur. Bunu %42 ile girişimci ve yenilikçi olmak, %42 ile uluslararası bir kariyer sahip olmak, %37 ile iş güvencesi, %37 ile liderlik ve yöneticilik, %27 ile alanında uzman olmak, %20 ile bir amaç için çalışmak, %18 ile özgür olmak ve %15 ile yetenekleri ile meydan okumak olarak tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar literatür ile uyumlu ve Y Kuşağının diğer ülkelerde olduğu gibi ortak beklentilerini yansıtmaktadır. Örneğin, aynı kurumun, 2007 yılında yapmış olduğu, 207 üniversiteden yaklaşık 37 bin öğrencinin katılım sağladığı “Milenyum Neslinin Yakında Mezun Olacak Üniversitelileri” araştırmasında elde edilen temel bulgular (i) İş-yaşam dengesi (%59), (ii) eğitime devam etmek (%46), (iii) yüksek ekonomik gelir elde etmek (%32) ve topluma katkıda bulunmak (%27) olmuştur.

Şekil 5: Türkiye’de Y Kuşağının İşverenden Beklentileri



Kaynak: UNIVERSUM(2018)

5.7. Türkiye’de İş Yaşamında Kuşaklar

Çakmak & Çelik (2017,s.67) TÜİK İşgücü ve İstihdam verileri üzerinden yaptıkları analizde Türkiye’de istihdamın kuşaklar göre dağılımını incelemişlerdir. Bu çalışmalarında Bebek Patlaması, X Kuşağı ve Y Kuşağını için sırasıyla 1946-1965, 1966-1980 ve 1981-2000 yıllarını kapsayan dönemleri referans almışlardır. Bu çalışmada, Reeves & Oh, (2007) ve Çakmak & Çelik (2017) ile benzer şekilde Bebek Patlaması için (1946-1965), X Kuşağı için 1966-1980 ve Y Kuşağı için 1981-2000 dönemlerini dikkate alınmıştır. Türkiye İstatistik

Kurumu İşgücü ve İstihdam verilerinden Yaş Grubu bazında derlenen Türkiye’de Kuşaklar İtibarıyla 2018 yılına ilişkin İşgücü, İstihdam ve İşsizlik tablosu aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 14: Türkiye’de Kuşaklar İtibarıyla İşgücü, İstihdam ve İşsizlik Verileri (Aralık 2018)

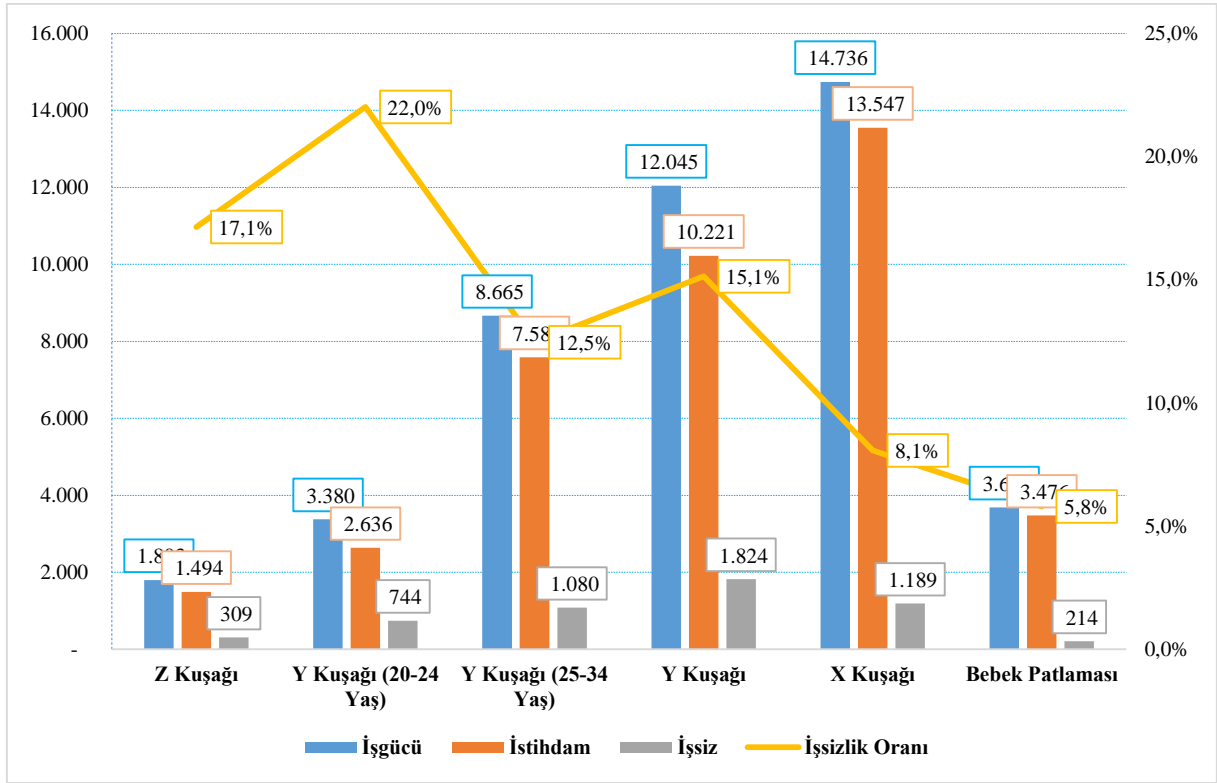
	İşgücü	İstihdam	İşsiz	İşsizlik Oranı (yüzde)	Kuşaklara Göre İşgücünün Dağılımı (yüzde)
Z Kuşağı	1.803	1.494	309	17,1%	5,6%
Y Kuşağı	12.045	10.221	1.824	15,1%	37,3%
X Kuşağı	14.736	13.547	1.189	8,1%	45,7%
Bebek Patlaması	3.690	3.476	214	5,8%	11,4%
Toplam	32.274	28.738	3.536	11,0%	100,0%

*Kaynak: TÜİK İstihdam verileri kullanılarak yazar tarafından üretilmiştir.
(<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/>)*

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere İşgücü ve istihdam hakim kuşak X kuşağıdır. 14,7 milyon X kuşağına dahil işgücünden 13,5 milyonu aktif olarak çalışmaktadır. Bu grupta 1,2 milyon düzeyinde işsiz vardır. İşgücü ve istihdamda ağırlığı olan ikinci kuşak ise Y kuşağıdır. 12 milyon Y kuşağı mensubunun 10,2 milyonu aktif olarak çalışmaktadır. Bebek Patlaması kuşağından 3,7 milyonu işgücüne kayıtlıdır ve bunların 3,5 milyonu işe devam etmektedir. Z kuşağından ise 1,8 milyon kişi işgücüne katılmış ve bunların 1,5 milyonu istihdamdadır. Bu yaş grubu için 15-19 yaş grubu esas alınmıştır.

Türkiye’de İşgücü ve İstihdamın kuşaklar itibarıyla dağılımını gösteren grafik aşağıda sunulmaktadır. Bu graikten görüleceği üzere Türkiye’de istihdam ve işgücünün neredeyse yarısı X kuşağı, üçte biri ise Y kuşağıdır. Kuşaklar itibarıyla işsizlik değerleri incelendiğinde, işsizliğin en yüksek olduğu kuşağın Y Kuşağı (20-24 yaş grubu) olduğu görülmektedir. Y Kuşağının genelinde ise İşsizlik oranı %15,1, 20-24 Yaş grubu Y Kuşağında ise işsizlik oranı ise %22 düzeyindedir. Z kuşağında işsizlik oranı %17,1, X kuşağında %8,1 Bebek Patlaması kuşağında ise %5,8’dir.

Şekil 6 : Türkiye’de İşgücü, İstihdam, İşsiz Sayı ve İşsizlik Oranının Kuşaklar İtibarıyla Dağılımı (Aralık 2018)



Kaynak: TÜİK İstihdam verileri kullanılarak yazar tarafından üretilmiştir.
(<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/>)

Aşağıda verilen tabloya göre Türkiye’de Z kuşağının en fazla istihdam edildiği sektör Y ve X kuşağında olduğu gibi Hizmet sektörüdür. Türkiye’de 7 milyonluk sanayi istihdamının %39,9’unu Y kuşağı, %48,4’ünü ise X kuşağı karşılamaktadır. Henüz 15-19 yaş grubunda olan Z kuşağı ise mavi yakalı teknik eğitilmiş %5,8’lik bir oranında katılım sağlamaktadır. Tarım sektöründe de liderlik %42,4 ile X kuşağında, onu ise %31,6’lık oranla Bebek Patlaması kuşağı izlemektedir. Tarımdaki bu bebek patlaması kuşağı, istihdamın %86’sı kayıtdışı ve kırsalda yaşayan ve tarımsal üretim yaptığı varsayın nüfusu temsil etmektedir.

Tablo 15: Türkiye’de Kuşaklar ve Sektörler İtibarıyla İstihdam Verileri (Aralık 2018)

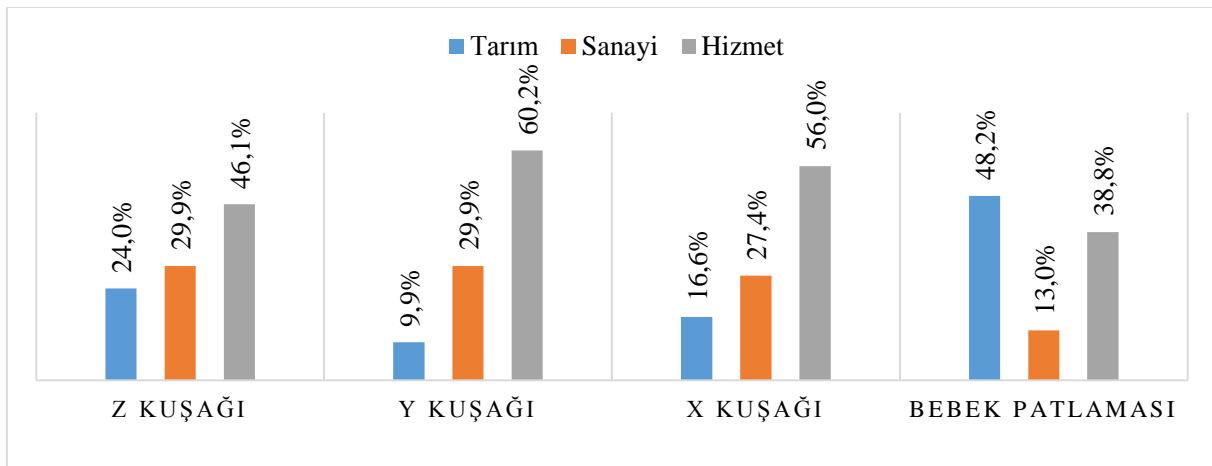
	Tarım	Sanayi	Hizmet	Toplam	Kuşaklara Göre İstihdamın Sektörel Dağılımı
Z Kuşağı	359	447	688	1494	5,2%
Y Kuşağı	1016	3056	6150	10222	35,6%

X Kuşağı	2245	3712	7590	13547	47,1%
Bebek Patlaması	1676	453	1347	3476	12,1%
Toplam	5296	7668	15775	28739	100,0%

Kaynak: TÜİK İstihdam verileri kullanılarak yazar tarafından üretilmiştir.
(<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/>)

Aşağıdaki grafik kuşaklar içinde istihdamın sektörel yüzde dağılımı göstermektedir. Bebek patlamasından sonra kuşaklar bazında en fazla tarımsal istihdam oranı Z kuşağındadır. Bunda eğitim imkanlarından yoksun, kırsal Z kuşağının ücretsiz aile işçisi olarak tarım sektöründe istihdam edilmesinin etkisi büyüktür. Y kuşağı ise hem hizmet hem de sanayi sektöründe en fazla istihdam sağlayan kuşaktır. Bir nevi Y Kuşağı Türkiye ekonomisinin taşıyıcı kolonudur.

Şekil 7: Türkiye’de Kuşaklar Bazında İstihdamın Sektörel Yüzde Dağılımı (Aralık 2018)



Kaynak: TÜİK İstihdam verileri kullanılarak yazar tarafından üretilmiştir.
(<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/>)

Yukarıdaki veriler ışığında Türkiye’de işgücü, istihdam ve işgücüne dahil olmayan nüfus bazında şu çıkarımlar yapılabilir. Z Kuşağı aktif olarak işgücü piyasasına girmiştir. Fakat işgücün piyasasına giren Z Kuşağı mensupları eğitimden ayrılmış, kırsalda tarımsal aile işletmelerinde çalışan, ortaokul ve/veya meslek lisesi mezunu eğitim düzeyi düşük bireyleri temsil etmektedir. Y Kuşağı hem sanayi hem de hizmetler sektöründe eğitim düzeyi en yüksek ve katma değerli üretimde en fazla ağırlığı olan kuşaktır. Ancak, genç işsizliğinden en fazla zarar gören kuşaktır. Öyle ki, 20-24 yaş grubu Y kuşağında Genç İşsizliği %22’leri bulmaktadır. Mevcut durumda Türkiye’nin eğitilmiş ve orta sınıfının Y Kuşağı olduğu

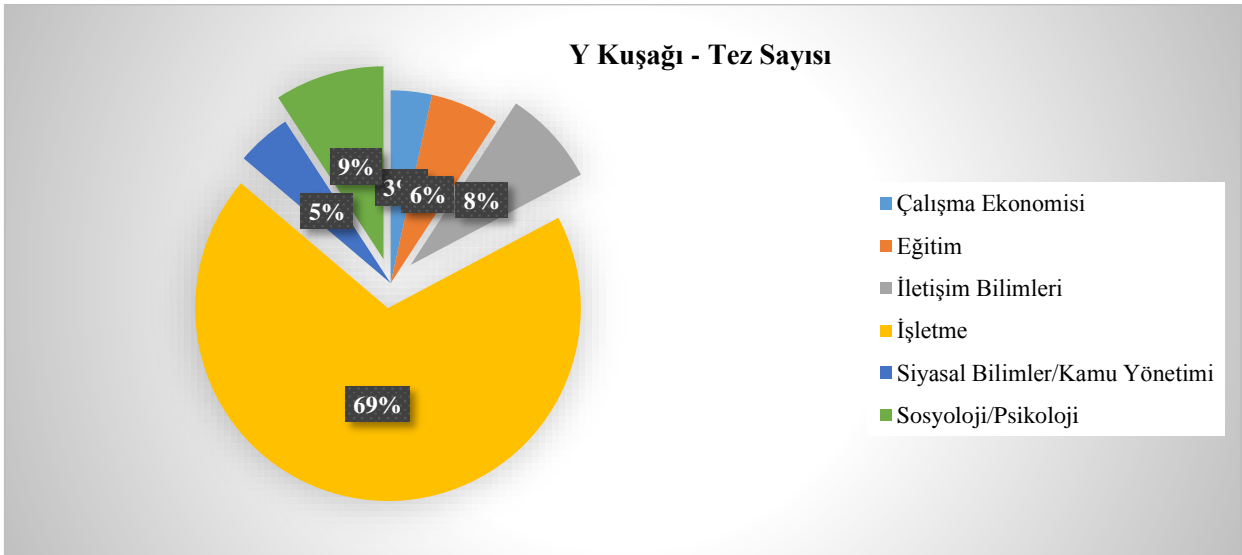
görülmektedir. X kuşığı ise işgücü ve istihdamda yerini giderek Y kuşığına bıraksa bile, sanayi ve hizmet sektöründe görece olarak düşük ve orta düşük teknoloji sektörlerinde çalışan düşük eğitimli ve düşük ücretli mavi yakalı grubu temsil etmektedir. Bebek patlaması kuşığı ise çoğunlukla kırsalda yaşayan %48,2 oranı ile tarımsal üretim yapan kesimi temsil etmektedir. Eğitim düzeyi ilköğretim ve altı düzeydedir.

6. SAHA ARAŞTIRMASI

6.1. Literatür İncelemesi ve Araştırmanın Önemi

Türkiye’de işveren markası ve iş hayatında Y kuşağının konumuna ilişkin yapılan araştırmalar son derece azdır. Y kuşağına ilişkin yüksek lisans ve doktora tezleri incelendiğinde 2010 yılı sonrası dönemde toplam 87 adet tez çalışması yapıldığı bunların 74’ünün yüksek lisans ve 13 ünün ise doktora düzeyinde olduğu görülmektedir. Disiplinler bazında ise %69’unun İşletme alanında olduğu görülmektedir. Diğer alanlar ise sosyoloji/psikoloji, iletişim bilimleri, eğitim, çalışma ekonomisi ve siyasal bilimler/kamu yönetimidir.

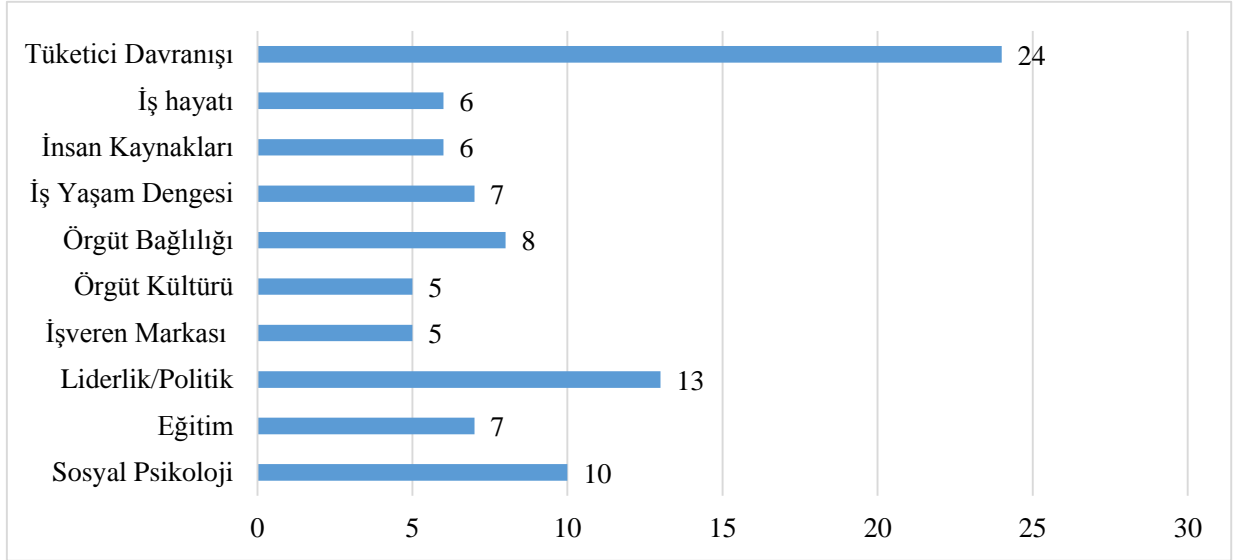
Şekil 8: Türkiye’de Y Kuşağına İlişkin Hazırlanan Tezlerin Alan Bazında Dağılımı



Kaynak: YÖK Ulusal Tez Veritabanı, yazarın araştırması (Nisan 2019 itibarıyla)

87 adet tez, konuları bazında incelenmiş, bu tez çalışması içeriğiyle ilgisi bakımından hangi hususları içerdiği analiz edilmiştir. Bu tez çalışmalarının %26’sına karşılık gelen 24’ü Y Kuşağının tüketici davranışına odaklanmıştır. %14,3’ü liderlik ve politik tercihlerine ilişkin analizlere yer verirken, %11’i sosyal psikoloji alanındadır. Eğitimle ilgili 7, doğrudan işveren markasıyla alakalı tez sayısı 5’tir. Örgüt kültürüyle ilgili 5, iş-yaşam dengesini odağına alan tez çalışması sayısı 7, insan kaynakları merkezleri (kariyer vs.) 6 adet tez çalışması yapılmıştır. İşveren markası ve alt konularıyla (işveren markası, insan kaynakları, iş hayatı, iş-yaşam dengesi, örgüt kültürü, örgüt bağlılığı) ilgili toplamda 37 tez hazırlanmıştır.

Şekil 9: Y Kuşağına ilişkin Türkiye’de Yazılmış Tezlerin Konularına Göre Sınıflandırılması



Kaynak: Yazarın çalışması

Ancak, doğrudan Y Kuşağı ve İşveren Markası arasındaki ilişkiye odaklanmış, teorik veya ampirik tek çalışma Kahveci(2018)’in “Y Kuşağının İşyeri Seçimini Etkileyen Faktörler: İşveren Markası ve Sosyo-Demografik Özellikler” başlıklı çalışmasıdır. 32 soruluk İşveren Markası ölçeği kullanılan analizde t-test ve Anova analizleri kullanılmıştır. Çalışma neticesinde erkeklerin işveren markasından beklentilerinin daha yüksek olduğu, hane gelir düzeyi 4.000 TL altında olan bireylerin, bu gelirin üzerinde olanlara göre işveren markasını daha çok önemsedikleri bulgularına ulaşmıştır. Kahveci(2018)’in kısıtları şunlardır:

- Her ne kadar tezin başlığında Y Kuşağı ibaresi geçse de, örnekleme bakıldığında 2018 yılında üniversitede öğrenci olan gençlerin seçildiği görülmektedir. Örnekleme konu yaş grubunun (19-22 ve üzeri), sınır döneminde olduğundan Z kuşağı özellikleri gösterip göstermediğine ilişkin hususlar açıklığa kavuşturulmamıştır.
- İşveren markası ve işyeri tercihinine ilişkin bir çalışma olmasına rağmen, gerçek bir işyeri yerine üniversite kampüsünün seçilmesi de bu çalışmanın ayrı bir kısıtıdır.
- Ancak, Kahveci(2018)’in çalışması hem ilk olması ve uygulanan yöntemlerin tutarlılığı ile Y Kuşağı İşveren Markası ilişkisini deneysel bir şekilde ortaya koyması bakımından önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma ise Y kuşağını merkeze alan, çalışanları ağırlıklı olarak Y kuşağı olan gerçek bir işyerinde, gerçek çalışanlar üzerinde İşveren Markası Araştırmasını 75 soruluk geniş bir ölçekle değerlendiren ilk tez çalışmasıdır.

6.2. Araştırma Sorusu ve Hipotezler

Türkiye'nin önde gelen lojistik firmalarından birisinde aktif olarak çalışan Y Kuşağına mensup personelin İşveren Markası, İş Yaşam-Dengesi, İş Ortamı Beklentileri, İşveren Bağlılığı tercihlerinde Kuşak özelliklerinin etkili olup olmadığını değerlendirmektir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

- Hipotez 1: Y ve X Kuşağı Personelin Eğitim Düzeyleri Farklıdır
- Hipotez 2: Y ve X Kuşağı Personelin Ebeveyn Eğitim Düzeyleri Farklıdır
- Hipotez 3: Y ve X Kuşağı Personeli Medeni Durum Bakımından Farklıdır
- Hipotez 4: Y ve X Kuşağı Personelin Hane Ortalama Gelir Düzeyleri Farklıdır
- Hipotez 5: Y ve X Kuşağı Personel Farklı Kişilik Özelliklerine Sahiptir
- Hipotez 6: Y ve X Kuşağı Personelin İşveren Markası Algısı Farklıdır
- Hipotez 7: Y ve X Kuşağı Personeli Arasında İş Ortamı Beklentileri Farklıdır
- Hipotez 8: Y ve X Kuşağı Personeli Arasında İşletmenin Yenilikçilik ve Rekabet Algısı Farklıdır
- Hipotez 9: Y ve X Kuşağı Personeli İş Yaşam Dengesi Algıları Farklıdır
- Hipotez 10: Y ve X Kuşağı Personelin İş Motivasyonu Belirleyicileri Farklıdır
- Hipotez 11: Y ve X Kuşağı Personelin İşverenden Bireysel Performanslarına İlişkin Beklentileri Farklıdır
- Hipotez 12: Y ve X Kuşağı Personelin İşveren Bağlılığı Düzeyleri Farklıdır

6.3. Araştırma Evreni

Araştırma Kocaeli ili merkezli, Ankara, İzmir ve yurt dışında operasyon merkezleri bulunan ve Türkiye'nin önde gelen Lojistik firmalarından birinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu firmada Nisan 2019 dönemi itibarıyla toplam 227 personel görev yapmaktadır. Bu bölümde, araştırma evrenine ilişkin mensubu oldukları yaş grubu, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, pozisyon ve mavi/beyaz yakalı olma durumlarına ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmektedir.

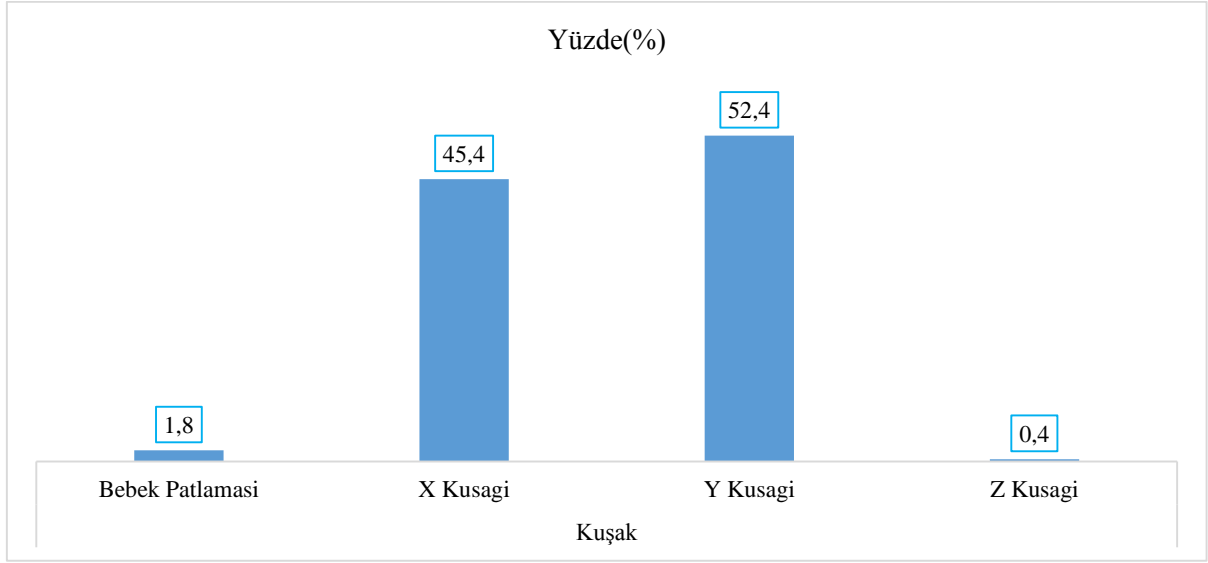
Tablo 16 : Tezin Araştırma Evreni, Betimsel İstatistikler

Değişken		Frekans	Yüzde(%)	
1	Kuşak	Bebek Patlaması	4	1,8
		X Kuşağı	103	45,4
		Y Kuşağı	119	52,4
		Z Kuşağı	1	0,4
2	Cinsiyet	Erkek	189	83,3
		Kadın	38	16,7
3	Medeni Durum	Bekâr	78	34,4
		Evli	149	65,6
4	Eğitim Düzeyi	Yok	24	10,6
		İlkokul	42	18,5
		Ortaokul	36	15,9
		Lise	59	26,0
		On Lisans	19	8,3
		Lisans	40	17,6
		Yüksek Lisans	7	3,1
5	Mavi Beyaz Yaka	Beyaz	76	33,5
		Mavi	151	66,5
6	Pozisyon	Şoför	71	31,3
		Depo Personeli	69	30,4
		Uzman	21	9,3
		Kıdemli Uzman	18	7,9
		Müdür	10	4,4
		Takım Lideri	10	4,4
		Ofis Yardımcı Personel	6	2,6
		Bölüm Destek	5	2,2
		Uzman Yardımcısı	5	2,2
		Direktör	4	1,8
		Kıdemli Depo	3	1,3
		Şef	2	0,9
		Kıdemli Direktör	1	0,4
		Kıdemli Şoför	1	0,4
		Genel Müdür	1	0,4
7	Departman	CEO	1	0,4
		İş Geliştirme	3	1,3
		İS	4	1,8
		Finans	12	5,3
		İnsan Kaynakları	12	5,3
		Ticaret	24	10,6
		Operasyon	171	75,3
Toplam		227	100,0	

Kaynak: Yazarın çalışması

Araştırmanın temel nirengi noktasını oluşturan kuşakların hangi dönemi kapsayıp kapsamadığına ilişkin olarak 1965 yılı ve öncesi Bebek Patlaması, 1966-1981 arası X Kuşağı ve 1982-1999 arası ise Y Kuşağı olarak kabul edilmiştir. Araştırma evrenindeki personelden 4'ü Bebek Patlaması, 103'ü X, 119'u Y ve 1'i Z kuşağına mensuptur. En kıdemli personel 1959, en genç ise 2000 yılı doğumludur.

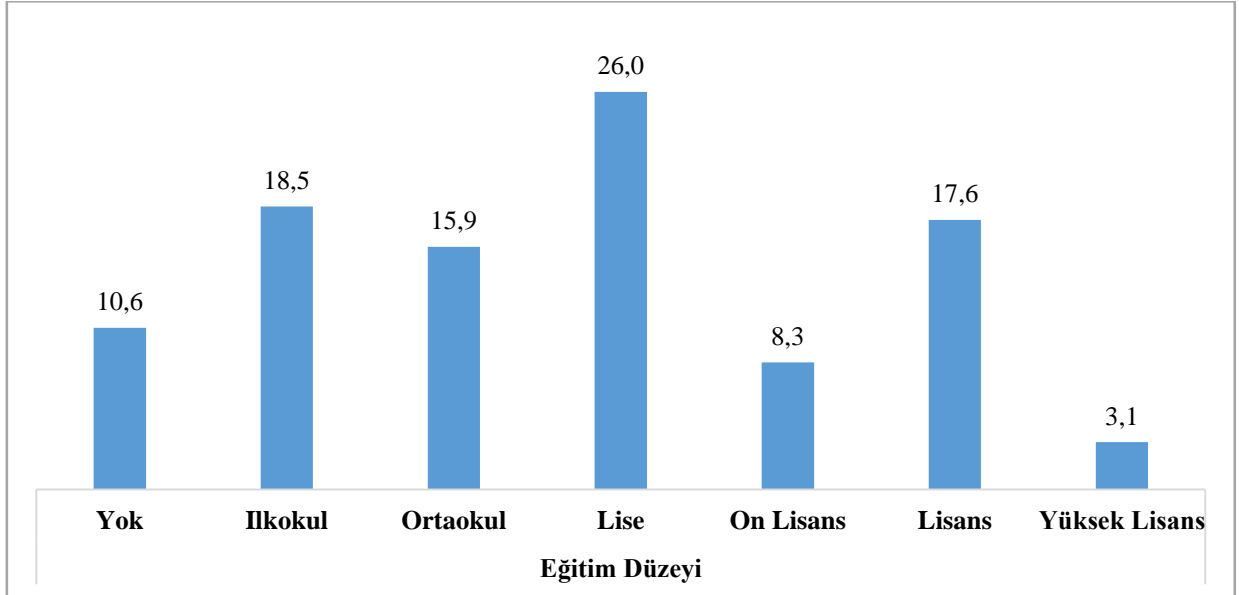
Şekil 10: Tüm İşletme Personelinin Kuşak Sınıflandırmalarına Göre Dağılımı



Kaynak: Yazarın çalışması

Anket yapılan bu işletmede çalışanların 189'u erkek, 38'i ise kadındır. Medeni durum dağılımı ise, çalışanların %34,4'ü bekâr, %65,6'sı evlidir. Eğitim düzeyi bakımından ise, işletme personelinin ağırlıklı olarak Lise ve altı eğitim düzeyine (%60,4) sahip olduğu ve sadece %20,7'sinin üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 11: Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



Kaynak: Yazarın çalışması

X ve Y kuşaklarına göre araştırma evreninde çalışanların eğitim durumları t-test ile incelendiğinde kuşaklar arasında eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. X kuşağının ortalama eğitim düzeyi Ortaokul ve Lise arasında iken, Y

kuşağının eğitim düzeyi ise Lise ile Üniversite arasındadır. Bu sonuç, örneklemin araştırma evrenini temsiliyetini test etmek amacıyla, hipotezlerin test edilmesi aşamasında tekrar değerlendirilecektir.

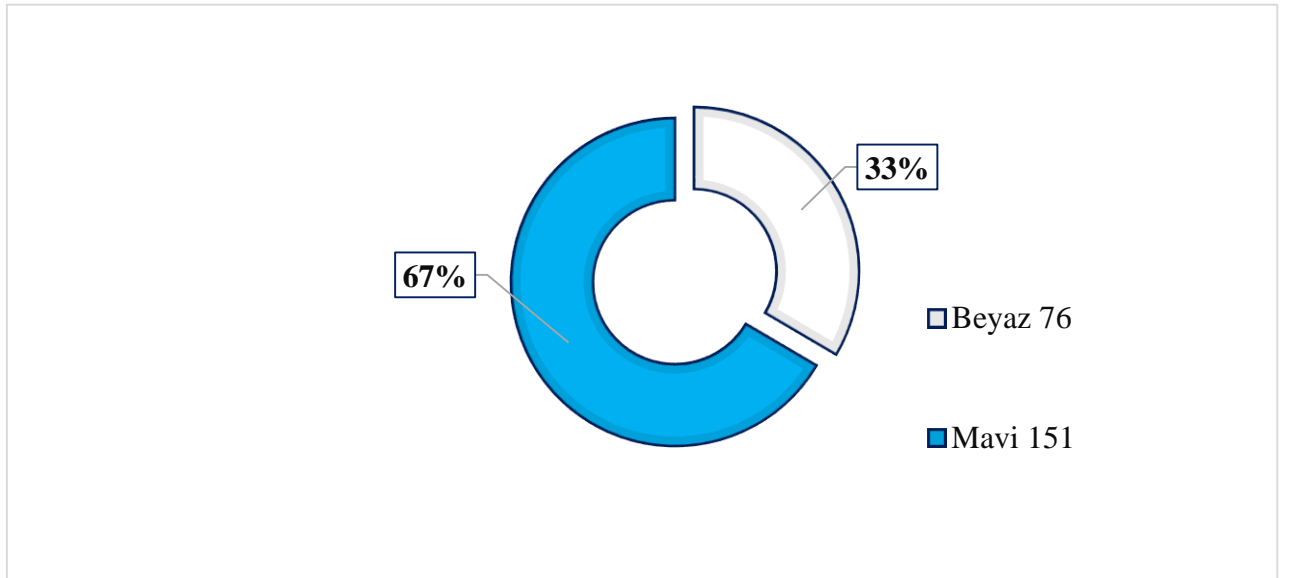
Tablo 17: Personelin Kuşaklara Göre Eğitim Durumlarının Farklılığının İncelenmesi (t-test analizi)

	Kuşaklar	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Eğitim Durumu	X Kuşağı	90	2,41	1,413	,149
	Y Kuşağı	108	3,47	1,256	,121

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın Güven Aralığı	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
Eğitim Durumu	1,29	0,26	-5,59	196,00	0,00	-1,06	0,19	-1,44	-0,69

İstatistiksel olarak t-test'i sonuçları analiz edildiğinde, sigma değeri $0,26 > 0,05$ 'ten büyük olduğu eşit varyans varsayımı yani homojen dağıldığı kabul edilmekte, sıfır hipotezi olan $H_1 = \text{"İki grup arasında belirgin bir fark yoktur"}$ hipotezi red edilmektedir. Daha açık bir ifadeyle X ve Y kuşakları arasında eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır. İşletmede pozisyonlar itibarıyla 151 mavi yakalı (%67), 76 beyaz yakalı (%33) personel bulunmaktadır.

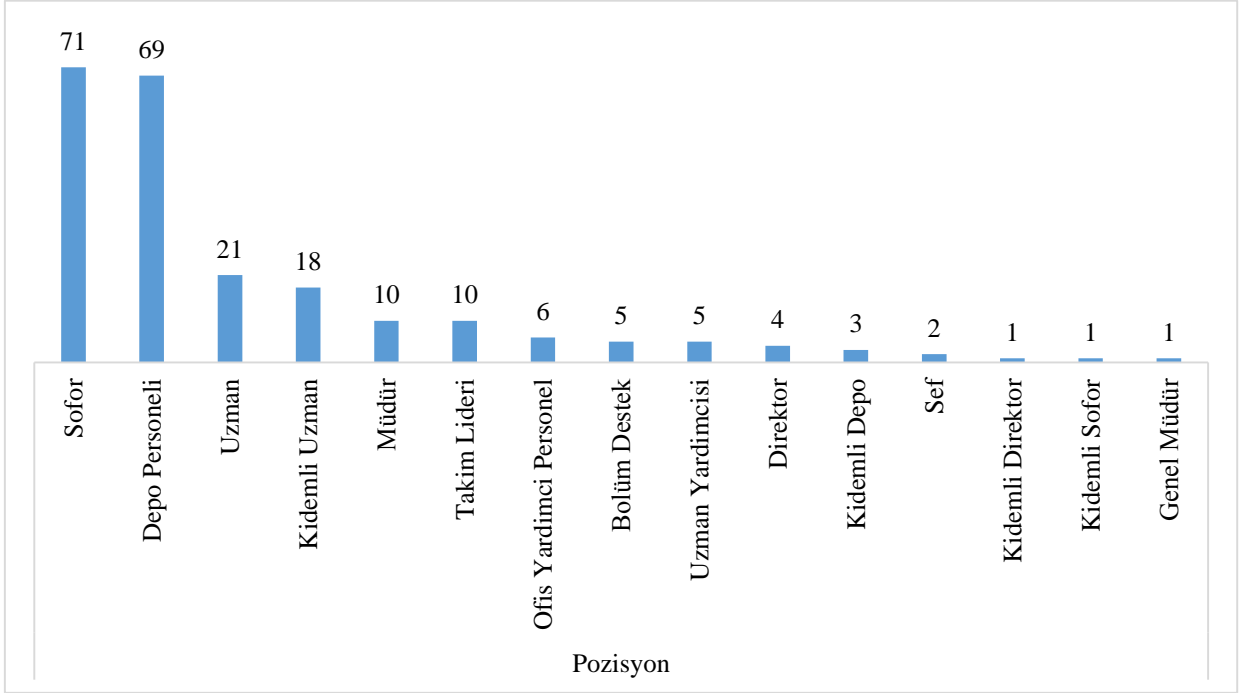
Şekil 12: Personelin Pozisyonlarına (Mavi veya Beyaz Yaka) Göre İncelenmesi



Kaynak: Yazarın çalışması

Bu personel için “Genel Müdür, Kıdemli Direktör, Direktör, Müdür, Şef, Takım Lideri, Uzman, Bölüm Destek, Depo Personeli, Kıdemli Depo, Kıdemli Şoför, Kıdemli Uzman, Ofis Yardımcı Personel, Şoför ve Uzman Yardımcısı” olmak üzere 15 farklı unvan tanımlanmıştır. Çalışanların unvan bazında dağılımı aşağıdaki grafikte sunulmaktadır.

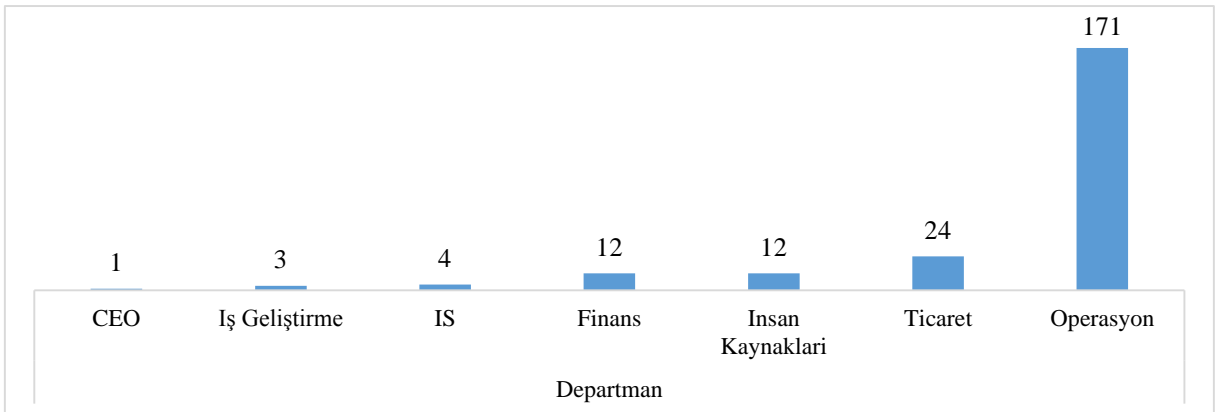
Şekil 13: Personelin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı



Kaynak: Yazarın çalışması

Personelin departmanlar bazında dağılımında Operasyon departmanının ağırlığı görülmektedir. Bu birim personelin %75’ini istihdam etmektedir. Operasyon birimini, Ticaret (%10,6), Finans (%5,3) ve İnsan Kaynakları (%5,3) birimleri izlemektedir.

Şekil 14: Personelin Birimlerine Göre Dağılımı

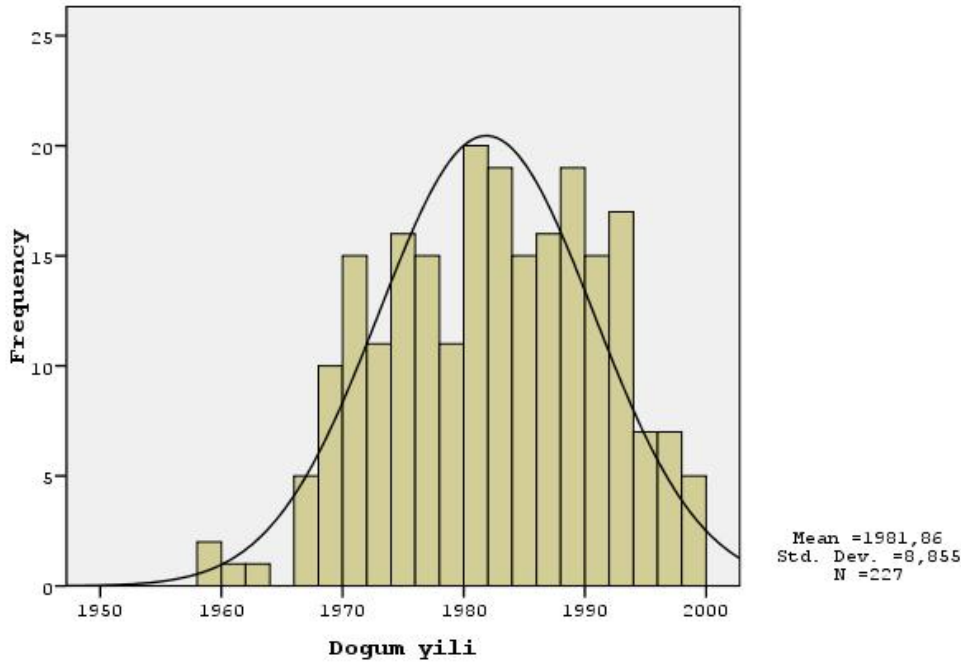


Kaynak: Yazarın çalışması

Betimsel istatistiklerde de araştırma konusu bireylerin doğum yıllarına dayalı mensubu olduğu kuşaklara göre tercihlerinin bu kuşaklar bazında nasıl farklılaştığını ortaya koymak olduğu için sadece sayısal bir değişken olan doğum yılının normale yakın bir dağılım göstermesi beklenmektedir. Normallik testi nomotetik bir kural koymak amacıyla daha çok temel bilimler, biyoloji ve mühendislik gibi genel geçer bir kural koyma, bilimsel bir gerçekliğin tekrarlanabilir olduğunu gösterme amacıyla uygulanan pozitivist yaklaşımın dayandığı temel hususlardan birisidir. Sosyal bilimlerde özellikle bireysel tercihlerin Likert ölçeği yöntemiyle tespit edilip analiz edildiği çalışmalarda normal dağılımın beklenmesi sözkonusu değildir.

Aşağıdaki grafikten görüleceği üzere personeli personelin doğum yılı itibarıyla normale yakın bir dağılımı sözkonusudur. Bu işletme örneğine göre işletmenin normal dağılımı sağlamak için çok genç ya da yaşlı bireyleri işe alması sözkonusu olamayacağı açıktır.

Şekil 15: Personelin Doğum Yılına Göre Histogram Grafiği



Kaynak: Yazarın çalışması

Özetle, anketin uygulandığı araştırma evreni 6 departmanda, 15 farklı pozisyonda, ortalama ortaokul ve lise mezunu eğitim düzeyine sahip, %52,4'ü Y kuşağı, %45,4'ü X kuşağında, %66'sı evli ve %83'ü erkek olan 227 personelin görev yaptığı Türkiye'nin önde gelen lojistik işletmelerinden birisi olarak belirlenmiştir.

6.4. Örneklem

Araştırmanın uygulanması için iki yöntem tercih edilmiştir. Teknoloji ile sorunu olmayan personel için akıllı telefonlardan erişilebilir formatta, Google Docs teknolojisi kullanılarak hazırlanan online anket formu elektronik posta ile çalışanlara duyurulmuştur. 6 Mayıs ile 9 Mayıs 2019 tarihleri genel itibarıyla beyaz yakalı ve eğitim düzeyi yüksek olan personelden 25 kişi hızlı bir şekilde anketi yanıtlamıştır.

İkinci hatırlatma 14 Mayıs tarihinde yapılmış, bu tarih ile 16 Mayıs tarihleri arasında 32 personel daha giriş yapmıştır. Teknoloji ile arası iyi olmayan personel için hazırlanan manuel anket formları 16 Mayıs 2019 tarihinde personel dağıtılmış ve 32 anketin daha yanıtlanması sağlanmıştır.

20 Mayıs 2019 tarihinde yapılan son hatırlatma ile 21 Mayıs 2019 tarihi itibarıyla toplam 107 anket sayısına erişilmiştir (Anket formatı ek'te sunulmaktadır). Araştırmanın örnekleme rassal olarak elde edilmiş, 227 çalışandan %47,1'ine karşılık gelen 107 kişi anketi yanıtlamıştır. 107 kişinin 64'ü erkek, 43 kadındır. Erkek oranı %59,8, kadın oranı ise %40,2'dir. X kuşağında 39, Y kuşağında ise 68 çalışan bulunmaktadır.

6.5. İstatistikî Yöntem

6.5.1. ANOVA ve Student T-Test Yöntemleri

Kuşak araştırmalarda yeterli veri olması durumunda en uygun testin ANOVA (varyans analizi) olduğu bilinmektedir. ANOVA analizinde ikiden fazla grubun ortalama değerlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp, farklılaşmadığı incelenmektedir. Veri setinin ANOVA analizine imkan verebilmesi için her bir grup için hem yeterli sayıda gözlem elde edilmesi, hem de gruplar arasındaki gözlem sayısı farklarının çok büyük olmaması gerekmektedir.

227 kişinin çalıştığı firmada sadece 4 kişi Bebek patlaması, 1 kişi ise Z kuşağındadır. 107 kişilik örnekleme, Bebek patlaması kuşağı (2 kişi) ve Z kuşağında (1 kişi) istatistiksel analiz yapmak için yeterli gözlem olmadığı için ANOVA (varyans analiz) yapmasına imkan verecek kadar grup bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışmada istatistik yöntem olarak Bağımsız Örneklem T-testi uygulanacaktır. T-testi (student test) iki grup arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını göstermesi bakımından yeterince güçlü ve bu çalışma için uygun bir analiz yöntemidir.

6.5.2. Faktör Analizi Yöntemi

Çalışmada, Y ve X kuşağı için hangi kriterin hangi öncelikte ne kadar önemli olduğunu ortaya koyabilmek amacıyla kimi hipotezlerin testinde Faktör analizi yöntemi de uygulanmıştır. Faktör analizi, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda gözlemlere ilişkin değerlerin geçerliği ve kalitesini belirlemeye yönelik uygulanan yöntemlerden birisidir.

Faktör analizinin temel amacı boyutu indirgeme, böylece değişkenlerin açıklayıcılığını belirginleştirmedir. Keşfedici ve onaylayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi vardı (Yaşlıoğlu, 2017). Faktör analizi ile ölçülebilen ve açık bir şekilde tespit edilebilen özelliklerin ötesinde ölçülemeyen gizli boyutların ortaya çıkarılması mümkündür.

Her bir gözlem faktör analizine konu olan değişken seti ile birlikte bir bütünlük arz eder ve her bir değişkenin, bu gözlemi nasıl farklı kıldığı ve örneklem içinde bu farklılığının nedenlerini ağırlıkları ile birlikte ortaya koyabilmektedir. Tek bir değişken seti olarak değil, gözlemi bir yapı olarak ele alması en önemli özelliğidir. Ancak, her değişken seti ve örneklem ile faktör analizi yapılması mümkün değildir. Birtakım testlere göre uygun koşulların sağlanması gerekmektedir. Faktör analizi için gerekli şartlar şu şekilde özetlenebilir:

- Örneklemdeki gözlem sayısı, değişken sayısından fazla olmalıdır. Gözlem sayısının asgari 50 olmasında fayda vardır.
- Gözlem başına ideal değişken sayısı (faktör havuzu) asgari 5'den fazla olmalıdır.
- Gözlemler arasında korelasyon katsayıları asgari 0,30 ve üzerinde olmalıdır. Kısmi korelasyon katsayıları da 0,70'in altında olmalıdır.
- Değişkenlerin ölçümleri eşit aralıklı olmalıdır. Likert ölçekleri faktör analizleri için son derece uygundur.
- Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem geçerlik testi değeri 0 ile 1 arasında ve daha yüksek düzeyde açıklayıcılık için 0,50'den fazla olmalı, 1,00'e yaklaştıkça, açıklanan varyansın gücü artmaktadır.
- Bartlett Küresellik (Sphericity) Testi Sigma değeri 0,10'un altında olmalıdır. Üzerinde olursa örneklem ve/veya değişken seti faktör analizine uygun olmadığı anlamına gelmektedir.

6.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu alışmada Sosyo-Demografik Ölçek, Beş Faktör Kişilik Testi, İşveren Markası Ölçeği, İşveren, alışan Farkındalığı Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği ve İşyeri Bağlılığı Ölçeği olmak üzere 6 farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler kapsamında çalışanlara 14 soru sorulmuştur.

- Sosyo-Demografik Ölçek
 - Eğitim Düzeyleri (Personel, Ebeveyn)
 - Medeni Durum
 - Hane Gelir Düzeyi
- Beş Faktör Kişilik Testi Ölçeği
- İşveren Markası Ölçeği
 - İşveren Markası Ölçeği-1 (Dışsal)
 - İşveren Markası Ölçeği-2 (İçsel)
 - İş Ortamı Beklentileri
 - Yenilikçilik ve Rekabet Düzeyi
 - İş Yaşam Dengesi
- İşveren Farkındalığı Beklentisi Ölçeği (Takdir Edilme/Onaylanma)
- İş Motivasyonu Ölçeği
- İşyeri Bağlılığı Ölçeği

6.6.1. Sosyo – Demografik Ölçek

Sosyo demografik ölçek cinsiyet, doğum yılı (kuşak hesaplamasına esas teşkil edecek), eğitim düzeyi, anne eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi, medeni durum, aylık ortalama hane geliri olmak 7 kısımdan oluşmaktadır.

Tablo 18 : Sosyo-Demografik Ölçek

Kişisel Özellikler	
A1	Cinsiyet
	A11 Erkek
	A12 Kadın
A2	Doğum Yılı
	Eğitim Düzeyi
A3	A31 Orta Okul ve altı
	A32 Lise
	A33 Ön Lisans
	A34 Lisans
	A35 Yüksek Lisans
	A36 Doktora
A4	Anne -Eğitim Durumu
	A41 İlkokul
	A42 Ortaokul
	A43 Lise
	A44 Ön Lisans
	A45 Lisans
	A46 Yüksek Lisans
	A47 Doktora
A5	Baba -Eğitim Durumu
	A51 İlkokul
	A52 Ortaokul
	A53 Lise
	A54 Ön Lisans
	A55 Lisans
	A56 Yüksek Lisans
	A57 Doktora
A6	Medeni Durum
	A61 Evli
	A62 Bekâr
	A63 Eşi Vefat Etmiş
A7	Aylık Hane Geliriniz? *
	A71 2.500 TL ve altı
	A72 2.500 - 4.500 TL
	A73 4.501 - 6.500 TL
	A74 6.501 - 8.500 TL
	A75 8.501 TL ve Üzeri

Kaynak: Yazarın çalışması

Sosyo-demografik ölçek içinde kuşakların tespitinde 227 personelin çalıştığı araştırma evreninde iki personel 1959, 1 kişi 1961 ve 1 kişi de 1963 olmak üzere toplam 4 kişi çalışmada bebek patlaması kuşağında yer almaktadır. Bu kişilerden 2'si ankete yanıt vermemiştir. Diğer taraftan 2000 doğumlu tek Z kuşağı temsilcisi de ankete yanıt vermemiştir. Bireyin doğum yılı referans bulunduğu kuşağında tespitinde kullanılan yıllar 1965, 1981 ve 1999'dur.

Aylık ortalama hane gelirinin tespit edilmesinde ise brüt asgari ücret olan 2.558 TL'ye (net 2.021) yakın bir değer olan 2.500 TL ve ilave 2000 TL'lik dilimler halinde hane geliri ücret skalası belirlenmiştir. Bu hesaplamada Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yıllık bazda en son 2017 yılına ilişkin yayınlanan Gelir ve Yaşam Koşulları anketinde %20'lik gelir gruplarına göre hane geliri verileri referans alınmıştır.

Tablo 19: Yüzde 20'lik Gelir Grupları İtibarıyla Yıllık ve Aylık Ort. Hane halkı Geliri (2017, TL)

2017 yılı sonu		1. %20	2. %20	3. %20	4. %20	5. %20
Ortalama (TL)	46 131	14 537	24 412	34 797	49 299	107 616
Medyan (TL)	34 709	15 584	24 300	34 709	48 630	82 694
Aylık Medyan Ortalama (TL)	2 892	1 299	2 025	2 892	4 052	6 891

Kaynak: TÜİK Gelir ve Yaşam Koşulları Anketi

2017 yılına ilişkin %20'lik gelir grupları itibarıyla yıllık ve aylık ortalama hane gelirlerini 2019 yılı Nisan dönemine güncellemek için Türkiye İstatistik Kurumu Özel kapsamlı TÜFE göstergeleri, mal grupları itibarıyla aylık TÜFE fiyat endeksleri kullanılmıştır. 2019 yılı Nisan ile 2017 Aralık ayı arasında “Enerji, İşlenmemiş gıda, Taze meyve ve sebze, Diğer işlenmemiş gıda, İşlenmiş gıda, Ekmek ve tahıllar, giyim ve ayakkabı, dayanıklı tüketim malları, Kira, Lokanta ve oteller, Ulaştırma hizmetleri ve Haberleşme hizmetleri” alt endekslerinin ortalama değişim oranının %23,61 olduğu hesaplanmış, hesaplanan bu enflasyon değerine göre 2019 yılı Nisan dönemi için %20'lik Gelir Grupları Yıllık ve Aylık Ortalama Hanehalkı geliri tespit edilmiştir.

Tablo 20: Yüzde 20'lik Gelir Grupları için Yıllık ve Aylık Ort. Hane halkı Geliri (2019 Nisan, TL)

2019-Nisan		1. %20	2. %20	3. %20	4. %20	5. %20
Ortalama (TL)	57 021	17 969	30 175	43 011	60 937	133 020
Medyan (TL)	42 903	19 263	30 036	42 903	60 109	102 216
Aylık Medyan Ortalama (TL)	3 575	1 605	2 503	3 575	5 009	8 518

Kaynak: TÜİK Gelir ve Yaşam Koşulları Anketi verileri kullanılarak yazar tarafından üretilmiştir.

Görüleceği üzere Sosyo-Demografik Ölçek içinde belirlenen hane geliri değişkeni, ulusal %20'lik dilimler halindeki aylık hanehalkı (medyan) gelirleri ile uyumluluk göstermektedir. Kırılım noktaları yaklaşık olarak 2.500 TL, 3.500 TL, 5.000 TL ve 8.500 TL'dir. Saha çalışmasında daha hassas bir tutum sergilenmiş dördüncü gelir grubunu daha iyi gözlemleyebilmek için 3.500-4.500, 4.500 – 5.500, 5.500-6.500, 6.500-7.500, 7.500 – 8.500

TL’lik alt dilimler anket formu ile katılımcılardan toplanmıştır. Eşit aralıklı 2000 TL fark kullanılarak oluşturulan analize esas kırılım hipotezin test edilmesinde geniş olması durumunda detaylı kırılımın bulguları daha iyi açıklayacağı varsayılmıştır.

6.6.2. Beş Faktör Kişilik Testi Ölçeği

Marka ve işveren markası çalışmalarında sıkça kullanılan ölçeklerden birisi Beş Faktör Kişilik testidir. Beş Faktör Kişilik Testi ölçeğine ilişkin anket çalışmasında 5 faktörü temsil eden 10 soru sorulmuştur. Bu sorulardan 4’ü kontrol sorularıdır. Örneğin, güvenilir ve disiplinli olduğunu iddia eden birisi, bunun olumsuz olan “dağınık ve dikkatsiz biriyimdir” seçeneğini işaretliyorsa, bu test için o gözlem anlamsız hale gelmiş olur. Kuşaklar bazında katılımcıların dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, açıklık ve nevroitiklik durumlarına ilişkin çalışanlarını kendilerini tanımlamaları istenmiştir. Bu ölçek Demir(2014) tarafından da tercih edilmiştir.

Tablo 21: Beş Faktör Kişilik Testi Ölçeği

	Faktör	Kod	Kendinizi Nasıl Tanımlarsınız?	Olumlu/Olumsuz
1	Dışadönüklük	B1	Dışa dönük, coşkulu biriyimdir	+
		B2	Cana yakın, sıcakkanlı biriyimdir.	+
2	Sorumluluk	B3	Güvenilir, disiplinli biriyimdir.	+
		B4	Dağınık, dikkatsiz biriyimdir	-
3	Uyumluluk	B5	Eleştiren, aksi biriyimdir	-
		B6	Uyumlu bir insanımdır	+
4	Açıklık	B7	Yeni deneyimlere açık biriyimdir.	+
		B8	Geleneksel bir yapıya sahibimdir	-
5	Nevrotiklik	B9	Soğukkanlı, duygusal yönden sabit biriyimdir.	+
		B10	Stresli, kolay üzülen biriyimdir	-

Kaynak: Goldberg(1981), Demir(2014)’den yararlanılarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

6.6.3. İşveren Markası Ölçeği

İşveren Markası Ölçeği, toplam 34 sorudan oluşan, dışsal ve içsel çevreyi çalışan gözüyle değerlendirmeyi hedefleyen bir ölçektir ve iki kısma ayrılmıştır. Birinci ölçek ile işyerinin fiziksel bir mekan olarak ve kurum dışı insanların dışsal olarak en yalın haliyle o

işyerini nasıl algıladıkları, firma dışı alanda algılanma durumuna göre fiziksel konumu ve görüldüğü kadarıyla çalışanın işyerini tanımlaması istenmektedir.

Tablo 22: İşveren Markası Ölçeği -1 (Dışsal Algı)

		Önem Derecesi				
		Çok Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1	Eve Yakın Olmalıdır	C1				
2	Merkeze Yakın Olmalıdır	C2				
3	Firmanın Toplumdaki İtibarı ve Bilinirliği Yüksek Olmalıdır	C3				
4	Ücret Dışı Sosyal İmkanlar Sunulmalıdır	C4				

Kaynak: Demir(2014) referans alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

İşveren Markası Ölçeği (içsel algı), önceki bölümlerde işveren markası ve kuşaklara ilişkin bulguların tek bir ölçek içinde çalışan gözüylü içsel bakışla tespit edilmesini amaçlamaktadır. 30 sorudan oluşan ölçek, önem derecesine göre 5'li Likert ölçeği şeklinde tasarlanmıştır.

Tablo 23: İşveren Markası Ölçeği -2 (İçsel Algı)

		Önem Derecesi				
		Çok Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1	Yöneticiler Tarafından Takdir Edilme/Onaylanma					
2	İş Ortamının Eğlenceli Olması					
3	Objektif Terfi İmkanları Bulunması/ Liyakate Önem Verilmesi					
4	O Şirkette Çalıştığı İçin Kendini İyi ve Özgüvenli Hissetme					
5	Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma					
6	İş Arkadaşlarıyla İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma					
7	Destekleyen, Teşvik Eden, Bilgisini Paylaşan İş Arkadaşları Olması					
8	Yapılan İşlerin Heyecan Vermesi					
9	İşverenin Yenilikçi Olması					
10	Şirketin Yenilikçiliğine Değer Vermesi					
11	Görev Alanım Dışındaki Önerilerimi Paylaşabileceğim Mekanizma Bulunması					
12	Şirketin Yüksek Kaliteli Mal ve/veya Hizmet Üretmesi					
13	Kabul Görme ve Şirkete Aidiyet Hissi Sağlaması					
14	İş Güvenliği Olması					
15	İş Güvencesi Sağlaması					
16	Şirketin Müşteri Odaklı Olması					
17	Şirket İçinde Farklı Birimler Arasında Tecrübe Edinme					
18	Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı Olması					
19	Ortalamanın Üzerinde Bir Maaş Sağlaması					

20	Kariyere Katkı Sağlayacak Eğitimler Verilmesi					
21	Firmanın Toplum Nezdindeki İtibarı ve Bilinirliğinin İyi Olması					
22	Sosyal İmkânlar Sunulması (Spor Salonu, Kreş, Sosyal Aktiviteler vb.)					
23	Sosyal Sorumluluğa Önem Verilmesi					
24	Fazla Mesai Olmaması					
25	Acil Durumlarda ve Özel Günlerde İzin Olanakları Sunması					
26	Büyüyen ve Kar Eden Bir Şirket Olması					
27	Uluslararası Bir Şirket Olması					
28	Yurtdışında Çalışma Olanağı Sunması					
29	Önemli Bir Sektörde, Önemli Bir Hizmeti veya Ürünü Üretmesi					
30	Teknolojiyi Başarılı Uygulayan Bir Şirket Olması					

Kaynak: Demir(2014) referans alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

6.6.4. İş Motivasyonu Alt Ölçeği

İş Motivasyonu ölçeği, bireyin hem çalışma hayatında kendisini nasıl konumlandığını hemde çalışma yaklaşımı – işletme arasındaki bağı nasıl kurguladığını tespit etmek amacıyla uygulanmıştır. 9 sorudan oluşan ölçek, önem derecesine göre 5’li Likert ölçeği şeklinde tasarlanmıştır.

Tablo 24: İş Motivasyonu Alt Ölçeği

E

		Önem Derecesi				
		Çok Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1	Geçimimi sağlamak	E1				
2	Çalışmaktan memnun olduğum işi yapmak	E2				
3	İyi Bir Gelir Elde Etmek	E3				
4	Sosyal Statü Elde Etmek/Saygın Olmak	E4				
5	Fikirlerimin Hayata Geçmesini Sağlamak	E5				
6	Toplumda ve İşyerinde Farkı Yaratmak	E6				
7	Ülkeme hizmet etmek	E7				
8	Yenilikçi ve Üretken Olmak	E8				
9	İşinde Uzman Olmak	E9				

Kaynak: Demir(2014) referans alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

6.6.5. İşveren, Çalışan Farkındalığı Alt Ölçeği

İşverenin çalışanın ne kadar farkı olduğu algısını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. İşverenin, bir çalışanda en çok hangi tutum ve davranışlara önem vermesi gerektiğine ilişkin 10 soruyu içermekte, Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Literatürde X ve Kuşağı'nın işveren tarafından takdir edilme beklentileri farklılık arz etmektedir. Bu ölçek vasıtasıyla X ve Y kuşağının işverenden takdir beklentilerinin nasıl farklılaştığı araştırılmıştır.

Tablo 25: İşveren, Çalışan Farkındalığı Alt Ölçeği

			Çok Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
	<i>Önem Derecesi</i>						
1	Özveri/Fedakârlık	F1					
2	İnisiyatif Alma	F2					
3	Çözüm Üretme	F3					
4	Yaratıcı Düşünce/ Yenilikçilik	F4					
5	İletişim Becerileri	F5					
6	Uyumlu Olmak	F6					
7	Dürüstlük	F7					
8	İşinde Uzmanlık	F8					
9	Kişisel Özellikler / Uyumlu Olmak	F9					
10	Verimlilik, Üretkenlik ve Hız	F10					

Kaynak: Demir(2014) referans alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

6.6.6. İşyeri Bağlılığı Alt Ölçeği

İşyeri bağlılığı ölçeğinde çalışanın işyerinin beklentilerine uygun olmaması ve işletmeye yabancılaşmanın artması durumunda, X ve Y Kuşağının tutum ve davranışının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla geliştirilmiş bir ölçektir. Çalışanlara “İşveren, Sizin İdeal İşveren Beklentilerinize Uygun Olmasa Dahi O İşyerinde Çalışır Mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya ilişkin çalışırım, çalışmam, çalışırım fakat ilk fırsatta ayrılırım, çalışırım durumu idare ederim, işimi yapar gerisine karışmam” seçenekleri sunulmuştur.

Tablo 26: İşyeri Bağlılığı Alt Ölçeği

		Önem Derecesi	Çok Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1	Çalışırım	G1					
2	Çalışırım fakat idare ederim. Söyleneni yapar, gerisine karışmam.	G2					
3	Çalışırım fakat o işyerinden ilk fırsatta ayrılıyorum.	G3					
4	Çalışmam	G4					

Kaynak: Demir(2014) referans alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

7. BULGULAR

7.1. Normallik Testleri

Elektronik ortamda elde edilen anket yanıtları ile manuel olarak doldurulan yanıtlar öncelikle excel dosyasında birleştirilmiş, ardından SPSS 15.0 istatistik yazılımına yüklenmiştir. Gerekli değişken tanımlamaları yapılmıştır. 7 farklı ölçekte kullanılan tüm değişkenlerin değerlerinin normal dağılıp dağılmadığı, dağılmıyorsa çarpıklık ve basıklık değerlerinin analize uygun olup olmadığı incelenmiştir. Veri normal dağılması, parametrik analiz için uygun olduğu anlamına gelmektedir. Likert ölçeği ile yapılmış literatürdeki birçok çalışmada olduğu gibi, K-S ve Shapiro-Wilk testlerine göre bu değişkenlerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Ancak, sosyal bilimler alanında yapılan ankete dayalı bu tür analizlerde normalliğin kabul edilebilirliği için ikinci seçenek olan çarpıklık(skewness) ve basıklık(Kurtosis) katsayıları analiz yapmaya yeterli olup olmadığını incelemek, eğer katsayıları ise -2 ile +2 değeri arasında ise analiz çalışmasına devam etmek mümkündür.

Sosyo-Demografik ölçek değişkenlerinden X kuşağı için anne ve baba eğitim düzeyi ile Y kuşağı için cinsiyet değişkenlerinin analiz yapmaya elverişli olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 27: Sosyo-Demografik Ölçek Normallik Testi (Çarpıklık ve Basıklık)

Değişken	X Kuşağı		Y Kuşağı	
	Çarpıklık (skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (skewness)	Basıklık(Kurtosis)
EğitimDüzeyi	0,41	-1,35	-0,53	-0,66
Anne EğitimDüzeyi	3,26	11,19	1,03	0,30
Baba EğitimDüzeyi	1,74	2,46	0,79	-0,29
Medeni Durumu	1,74	1,07	-0,05	-1,31
Gelir Düzeyi	0,36	-0,45	0,51	-0,45
Cinsiyet	0,74	-1,54	0,24	-2,00

İşveren Markası - İdeal İşyeri Ölçeği (Dışsal) değişkenlerinin tümü çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 ile 2 arasında olması nedeniyle analiz yapmaya uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 28: İşveren Markası - İdeal İşyeri Ölçeği (Dışsal) Normallik Testi Çarpıklık ve Basıklık

Değişken	X Kuşağı		Y Kuşağı	
	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Eve yakınolmalıdır	0,85	-0,59	0,44	-1,04
Merkeze yakınolmalıdır	0,05	-1,19	0,02	-0,91
İtibarı ve BilinirliğiYüksekOlmalı	1,27	0,08	0,97	-0,28
Ücret Dışı Sosyal İmkânlarSunulmalıdır	1,08	-0,43	0,91	-0,49

Çalışanların ideal işyerine iç bakışını yansıtan İşveren Markası - İdeal İşyeri Ölçeği (İçsel - Ayrıntılı Algı) Y kuşağı için “kariyere katkı sağlayacak eğitimler verilmesi” değişkeni dışındaki diğer tüm değişkenler analizler için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 29: İşveren Markası - İdeal İşyeri Ölçeği (İçsel) Normallik Testi Çarpıklık ve Basıklık

Değişken	Y Kuşağı	
	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık(Kurtosis)
YöneticilerTarafından Takdir Edilme/Onaylanma	1,05	0,16
İs OrtamınınEğlenceliOlması	1,17	0,55
Objektif Terfi İmkânlarıBulunması/ Liyakate Önem Verilmesi	1,36	0,47
O ŞirketteÇalıştığıİçin Kendini İyi ve Özgüvenli Hissetme	1,49	0,72
Yöneticilerleİyi ve GüveneDayalı Bir İlişkiİçinde Olma	1,69	1,43
İs Arkadaşlarıylaİyi ve GüveneDayalı Bir İlişkiİçinde Olma	1,67	1,38
Destekleyen, Teşvik Eden, Bilgisini Paylasan İs ArkadaşlarıOlması	1,57	1,24
Yapılanİslerin Heyecan Vermesi	1,11	0,09
İşvereninYenilikçiOlması	1,20	0,17
ŞirketinYenilikçiliğineDeğer Vermesi	1,58	1,24
GörevAlanımDışındaki Önerilerimi Paylaşabileceğim Mekanizma Bulunması	1,13	0,37
ŞirketinYüksek Kaliteli Mal ve/veya Hizmet Üretmesi	0,59	-0,96
Kabul Görme ve Şirkete Aidiyet Hissi Sağlaması	1,15	-0,04
İs GüvenliğiOlması	1,31	0,32
İs GüvencesiSağlaması	1,50	0,78
ŞirketinMüşteriOdaklıOlması	0,76	-0,26
ŞirketİçindeFarklı Birimler ArasındaTecrübe Edinme	0,89	-0,03
Mutlu ve Huzurlu Bir İs OrtamıOlması	1,90	1,86
Ortalamanın Üzerinde Bir MaaşSağlaması	1,51	1,00
Kariyere Katkı Sağlayacak Eğitimler Verilmesi	1,89	2,29

Firmanın Toplum Nezdindeki İtibarı ve Bilinirliğinin İyi Olması	1,20	0,54
Sosyal İmkânlar Sunulması (Spor Salonu, Kreş, Sosyal Aktiviteler vb.)	0,83	-0,57
Sosyal Sorumluluğa Önem Verilmesi	1,10	-0,06
Fazla Mesai Olmaması	0,50	-0,94
Acil Durumlarda ve Özel Günlerde İzin Olanakları Sunması	1,81	1,96
Büyüyen ve Kar Eden Bir Şirket Olması	1,37	0,63
Uluslararası Bir Şirket Olması	0,87	-0,63
Yurtdışında Çalışma Olanakları Sunması	0,93	-0,45
Önemli Bir Sektörde, Önemli Bir Hizmeti veya Ürünü Üretmesi	0,86	-0,12
Teknolojiyi Başarılı Uygulayan Bir Şirket Olması	1,21	0,32

Çalışanların bireysel çalışma hayatına ilişkin bireysel beklenti ve hedeflerini tespit etmek üzere geliştirilen *İş Motivasyonu Ölçeği* değişkenleri arasında X kuşağı için geçimimi sağlamak ve çalışmaktan memnun olduğum işi yapmak ile fikirlerimin hayata geçmesini sağlamak değişkenlerine verilmiş yanıtların analize uygun olmadığı görülmüştür. Y kuşağı analizi için bu değişkenlerin tümü uygundur.

Tablo 30: İş Motivasyonu Ölçeği Normallik Testi (Çarpıklık ve Basıklık)

Değişken	X Kuşağı		Y Kuşağı	
	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Geçimimi sağlamak	1,97	3,15	1,49	0,84
Çalışmaktan memnun olduğum işi yapmak	2,42	5,46	1,88	1,93
İyi Bir Gelir Elde Etmek	1,68	1,70	1,68	1,35
Sosyal Statü Elde Etmek/Saygın Olmak	0,84	-0,55	1,34	0,48
Fikirlerimin Hayata Geçmesini Sağlamak	1,32	2,16	1,08	-0,14
Toplumda ve İşyerinde Farkı Yaratmak	1,04	0,08	1,04	-0,24
Ülkeme hizmet etmek	1,19	0,33	0,87	-0,77
Yenilikçi ve Üretken Olmak	1,44	1,04	1,06	-0,32
İsinde Uzman Olmak	1,68	1,62	1,63	1,28

İşveren, Çalışan Farkındalığı Beklentisi Ölçeği'nin X kuşağı personelinin vermiş olduğu yanıtlar t-testi analizi yapmaya uygun değildir. Bu ölçeğe ilişkin tüm seçeneklerin en önemli olarak üzerinde düşünülmeden üstünkörü işaretlenerek geçildiği görülmüştür. Bu durumun iki temel nedeni olabilir, (1) X kuşağının teknoloji kullanımı ile bilişim teknolojilerine karşı mesafeli tutumu (2) eğitim düzeyi düşük personelin anket çalışmasını zaman kaybı olarak görmesidir.

Bu ölçekler için daha uygun bir yöntem olan faktör analizi tekniği uygulanacaktır.

Tablo 31 : İşveren, Çalışan Farkındalığı Ölçeği Normallik Testi (Çarpıklık ve Basıklık)

Değişken	X Kuşağı		Y Kuşağı	
	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık(Kurtosis)
Özveri/Fedakârlık	2,49	5,73	1,34	0,67
İnisiyatif Alma	2,05	3,64	1,23	0,13
Çözüm Üretme	2,85	7,58	1,56	0,87
Yaratıcı Düşünce/ Yenilikçilik	2,58	6,10	1,53	0,96
İletişim Becerileri	3,05	8,50	1,49	0,70
Uyumlu Olmak	2,83	7,12	1,50	0,72
Dürüstlük	2,89	7,13	1,61	0,93
İşinde Uzmanlık	2,53	7,14	1,33	0,66
Kişisel Özellikler / Uyumlu Olmak	2,31	5,25	1,48	1,21
Verimlilik, Üretkenlik ve Hız	2,60	6,59	1,69	1,46

İşyeri Bağlılığı Ölçeği (Beklentilere Uymaması) dört aşamada değerlendirilmiştir. Çalışanın işletmeye tam bağlılığından giderek işletmeye yabancılaşması ve nihayetinde ayrılmasına kadar olan bireysel algı süreci. (1) Çalışmam, (2) Çalışırım fakat ilk fırsatta ayrılırım, (3) Çalışırım ama fakat durumu idare ederim, söyleneni yapar gerisine karışmam, (4) Çalışırım olarak sıralanmıştır. Bu değişkenin t-testine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 32: İşyeri Bağlılığı Ölçeği Normallik Testi (Çarpıklık ve Basıklık)

Değişken	X Kuşağı		Y Kuşağı	
	Çarpıklık (skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (skewness)	Basıklık(Kurtosis)
İşveren, Sizin İdeal İşveren Beklentilerinize Uygun Olmasa Dahi O İşyerinde Çalışır Mısınız? * 1. Çalışırım 2. Çalışırım, durumu idare ederim, söyleneni yapar gerisine karışmam 3. Çalışırım fakat ilk fırsatta ayrılırım. 4. Çalışmam	0,90	-0,07	-0,56	0,05

Yukarıda Y kuşağı için analize uygun olmayan değişkenler (kırmızı renkli değerlere sahip) hipotez testleri kapsamında çıkarılmıştır. Geri kalan değişkenler ise çarpıklık ve basıklık katsayıları parametrik testlere uygun olduğu için, iki grup arası analizlerde t-test, ikinden fazla grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA testi kullanılmıştır. %95 güven aralığında 0,05 anlam düzeyi kabul edilmiştir.

7.2. Örneklem İlişkin Betimsel İstatistikler

227 çalışanın olduğu işletmede, 107 çalışan ankete yanıt vermiştir. Anketi yanıtlama oranı %47,14'tür. Bu tür sosyal araştırmalar için bu oran araştırma evreni temsiliyet bakımından yeterlidir. Yanıt verenlerin 64'ü erkek (%60) 43'ü ise (%40) kadındır. İşletmede %83 erkek ve %17 kadın çalışmanı olduğu değerlendirildiğinde cinsiyet bakımından örneklemin araştırma evrenini temsiliyet gücü kısıtlı olacaktır. Ancak, araştırmanın amacı Y Kuşağının İşveren Markası Tercihini belirleyen faktörleri tespiti olduğu ve ankete katılmayan personelin ağırlıklı olarak mavi yakalı, görel olarak düşük eğitim düzeyine sahip operasyon personeli olduğu ve bu grubun X kuşağına mensup olduğu değerlendirildiğinde aksine Y Kuşağı odaklı bu çalışmada yanıtlayanların Y Kuşağına mensup olması örneklemin açıklayıcılığını artırmaktadır. Saha çalışmasına ilişkin betimsel istatistikler aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 33: Sosyal-Demografik Özelliklere İlişkin Betimsel İstatistikler

Kişisel Özellikler		Frekans	%
Cinsiyet			
	Erkek	64	59,8
	Kadın	43	40,2
Kuşak			
	X Kuşağı	39	36,4
	Y Kuşağı	68	63,6
Eğitim Düzeyi			
	Orta Okul ve altı	21	19,6
	Lise	21	19,6
	Ön Lisans	19	17,8
	Lisans	39	36,4
	Yüksek Lisans	7	6,5
	Doktora	0	-
Anne -Eğitim Durumu			
	İlkokul	65	60,7
	Ortaokul	14	13,1
	Lise	21	19,6
	Ön Lisans		
	Lisans	7	6,5
	Yüksek Lisans		

	Doktora		
Baba -Eğitim Durumu			
	İlkokul	49	45,8
	Ortaokul	19	17,8
	Lise	24	22,4
	Ön Lisans	3	2,8
	Lisans	10	9,3
	Yüksek Lisans	2	1,9
	Doktora		
Medeni Durum			
	Evli	61	57,0
	Bekâr	45	42,1
	Eşi Vefat Etmiş	1	0,9
Aylık Hane Geliriniz? *			
	2.500 TL ve altı	12	11,2
	2.500 - 4.500 TL	40	37,4
	4.501 - 6.500 TL	30	28,0
	6.501 - 8.500 TL	16	15,0
	8.501 TL ve Üzeri	9	8,4

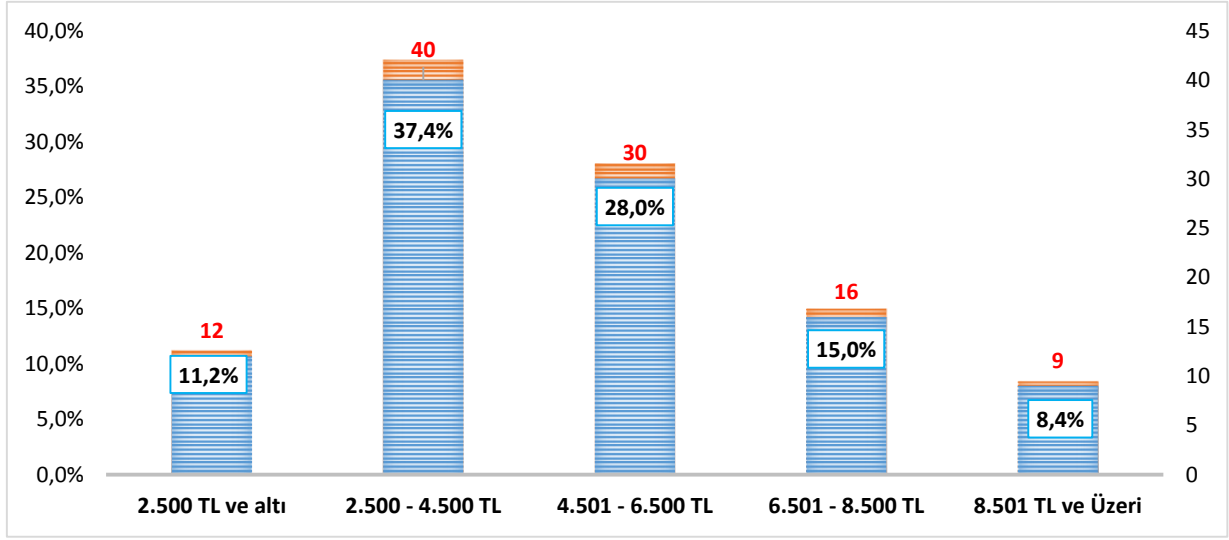
Anketi yanıtlayan 107 kişiden 39'u X Kuşağı ve 68'i Y kuşağına mensuptur. Eğitim düzeyi bakımından ise, 21'i ortaokul ve altı, 21'i Lise, 19'u ön lisans, 39'u lisans ve 7'si yüksek lisans mezunudur. Anne eğitim durumunda, ağırlık (%60,7) 65 kişiyle ilkökul mezunlarındadır. Bunu sırasıyla 14 Ortaokul mezunu, 21 Lise mezunu ve 7 lisans mezunu takip etmektedir. Baba eğitim durum nispeten daha yüksektir. 2'si yüksek lisans, 10'u lisans, 3'ü ön lisans, 24 lise, 19 ortaokul ve 49'u ise ilkökul mezunudur. Cinsiyete göre anne eğitim düzeyleri bakımından istatistiki olarak anlamlı olmayan ($\sigma = 0,001 < 0,10$) fakat baba eğitim düzeyleri arasında %95 güven aralığında anlamlı ($\sigma = 0,138 > 0,10$ ve σ 2-tailed = $0,019 < 0,05$) bir fark vardır. **Babanın eğitim düzeyi arttıkça kadınların eğitim düzeyi belirgin bir şekilde artmaktadır.**

Tablo34 : Cinsiyete Göre Anne ve Baba Eğitim Düzeyleri Arasındaki Fark (t-test Grup İstatistiği)

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Erkek	64	1,48	,926
Kadın	43	2,23	1,342
Erkek	64	1,92	1,289
Kadın	43	2,56	1,452

Gözlemlerden 61 çalışan evli, 45'i bekar ve 1'nin eşit vefat etmiştir. Evli çalışanların oranı %57 iken, bekarların oranı %42,1'dir. Hane geliri bakımından ise %11,2'si 2.500 TL ve altı gelire sahip, %37,4'ü 2.500-4.500 TL, %28'i 4.501-6.500 TL, %15'i 6.501-8.500 TL ve %8,4'ü 8.500 TL ve üzeri hane gelirine sahiptir.

Şekil 16: Örneklem Ortalama Aylık Hane Geliri (TL)



Normality testinde hane geliri değişkeni İstatiki olarak karşılaştırmaya uygun çıkmıştır. Türkiye’de 2018 yılı ortalama aylık hane gelirinin 3.575 (medyan) olduğu değerlendirildiğinde çalışanların yaklaşık %70’nin aylık hane geliri, Türkiye ortalamasının üzerindedir.

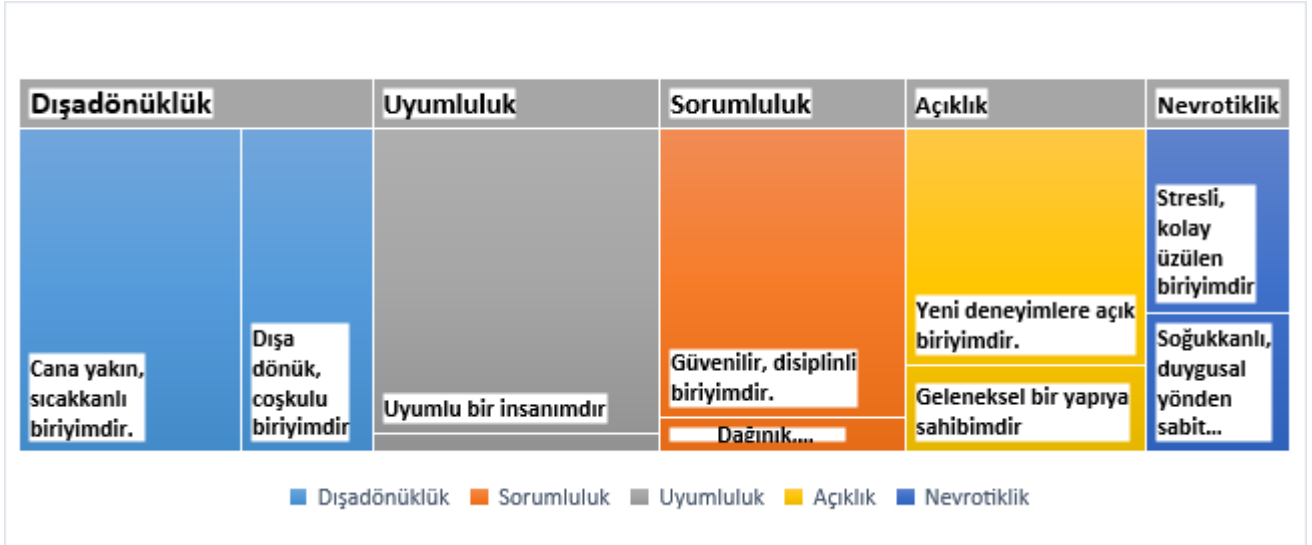
Beş Faktör Kişilik ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler aşağıda sunulmuştur. Beş faktör kişilik testi sorularından en fazla yanıtlanmış olanları “uyumlu bir insanım” (%77,6), “cana yakın, sıcak kanlı biriyim” (%63,6) ve “güvenilir, disiplinli biriyim” (%62,6) olmuştur.

Tablo 35: Beş Faktör Kişilik ölçeğine ilişkin Betimsel İstatistikler

	Faktör	Kendinizi Nasıl Tanımlarsınız?	f	%
1	Dışadönüklük	Dışa dönük, coşkulu biriyimdir	40	37,4
		Cana yakın, sıcakkanlı biriyimdir.	68	63,6
2	Sorumluluk	Güvenilir, disiplinli biriyimdir.	67	62,6
		Dağınık, dikkatsiz biriyimdir	8	7,5
3	Uyumluluk	Eleştiren, aksi biriyimdir	5	4,7
		Uyumlu bir insanımdır	83	77,6
4	Açıklık	Yeni deneyimlere açık biriyimdir.	54	50,5
		Geleneksel bir yapıya sahibimdir	20	18,7
5	Nevrotiklik	Soğukkanlı, duygusal yönden sabit biriyimdir.	19	17,8
		Stresli, kolay üzülen biriyimdir	25	23,4

Beş faktör kişilik testi ana faktörleri itibarıyla ise en fazla yanıtlanan alan Dışa dönüklük olmuş (108 yanıt), bunu uyumluluk (88) ve sorumluluk (75) izlemiştir. Açıklık (74) ve nevroitiklik faktör (44) yanıt almıştır. **Çalışanların %63’ten fazlası kendisini Dışadönük, Uyumlu ve Sorumlu olarak tanımlamaktadır.**

Şekil 17: Beş Faktör Kişilik Testi Ana Faktör Ağırlıkları



Kaynak: Yazarın çalışması

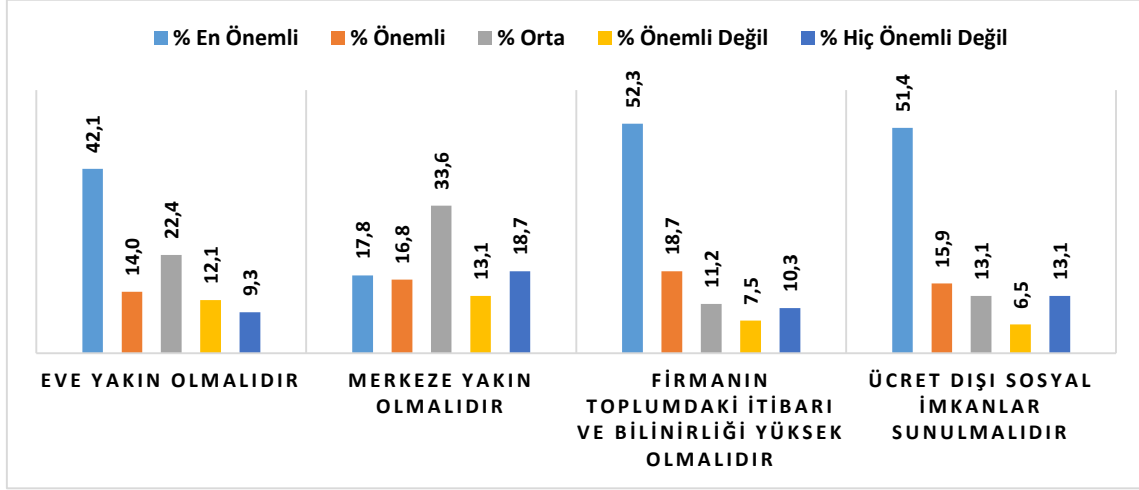
İşveren markası – İdeal işyeri dış çevre algısı ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler aşağıda sunulmaktadır.

Tablo36: İşveren Markası Dış Çevre Algısı Ölçeği Betimsel İstatistikler

Değişken	f					%				
	En Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil	En Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1 Eve Yakın Olmalıdır	45	15	24	13	10	42,1	14,0	22,4	12,1	9,3
2 Merkeze Yakın Olmalıdır	19	18	36	14	20	17,8	16,8	33,6	13,1	18,7
3 Firmanın Toplumdaki İtibarı ve Bilinirliği Yüksek Olmalıdır	56	20	12	8	11	52,3	18,7	11,2	7,5	10,3
4 Ücret Dışı Sosyal İmkanlar Sunulmalıdır	55	17	14	7	14	51,4	15,9	13,1	6,5	13,1

“Sizin İçin İdeal Bir İşyeri Nasıl Olmalı?” sorusunu yanıtlayanlardan %52,3’ü (56 kişi) için “Firmanın Toplumdaki İtibarı ve Bilinirliği Yüksek Olmalıdır” derken, 55’i “Ücret Dışı Sosyal İmkanlar Sunması” gerektiğini söylemekte, 45’i ise “eve yakın olması”ni tercih etmektedir. Merkeze yakın olmalıdır seçeneğinde en güçlü tercih ise “orta” olmuştur. **Çalışanların %51’den fazlası işletmenin toplumdaki itibarı ve bilinirliğini önemsemekte, işletmenin ücret dışı sosyal imkanlar sunması gerektiğini ifade etmektedir. İş-yaşam dengesine ilişkin %42’lik bir kesim ise eve yakın olmasını önemli bir faktör olarak değerlendirmektedir.**

Şekil 18: İşveren Markası Dış Çevre Algısı Ölçeği Betimsel İstatistikler



7.3. Hipotezlerin Testi

7.3.1. Hipotez 1: Y ve X Kuşağı Personelin Eğitim Düzeyleri Farklıdır

Y ve X kuşağı arasında eğitim düzeyi bakımından istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız örnekler t-testi analizinde %95 güven aralığında Y Kuşağının ortalama Lise 1 (4.16) , X Kuşağının ise Ortaokul 2. Sınıf (3.46) düzeyinde eğitime sahip olduğu ($p = 0,006 < 0,05$) tespit edilmiştir. Ancak, X kuşağının standard sapması ($std.spm = 1.411$) daha büyüktür ve daha basık bir durum arz etmektedir.

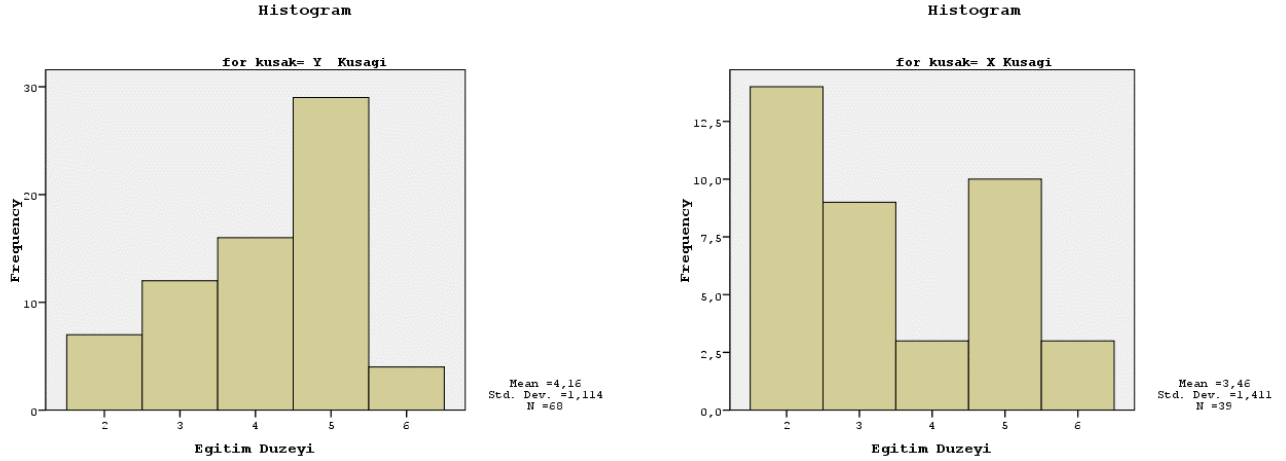
Tablo 37: Y ve X Kuşağı Eğitim Düzeyi Uygunluk Tablosu

Kusak	Eğitim Düzeyi					
	Orta Okul	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Active Margin
X Kusagi	14	9	3	10	3	39
Y Kusagi	7	12	16	29	4	68
Active Margin	21	21	19	39	7	107

Y ve X kuşağı arasındaki farkın daha belirgin bir şekilde çıkmasının önündeki kritik engel, anketi yanıtlayanların eğitim düzeyinin işletme ortalama eğitim düzeyinden belirgin bir şekilde yüksek olmasıdır. Daha basit bir ifadeyle, eğitim düzeyi bakımından Y kuşağı özelliği gösteren X kuşağı personelin anketi yanıtlanması hem bireyin kendi eğitim düzeyi hemde

ebeveyn eğitim düzeyi bakımından Y kuşağı ile araştırma evreni olan işletmenin tüm personel yapısından farklı bir sonuç çıkmasına neden olduğu değerlendirilmektedir.

Şekil 19: Y ve X Kuşağı Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı (Histogram)



7.3.2. Hipotez 2: Y ve X Kuşağı Personelin Ebeveyn Eğitim Düzeyleri Farklıdır

Y ve X kuşağı arasında ebeveyn eğitim düzeyi bakımından istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız örnekler t-testi analizinde %95 güven aralığında anne eğitim düzeyi varyansları ($\text{Sigma}=0.00 < 0.05$) homojen dağılmamakta, standard sapması ise 2,07 düzeyinde olduğu için anne eğitim düzeyine ilişkin istatistiki bir çıkarım yapılamamaktadır.

Tablo 38: Y ve X Kuşağı Ebeveyn Eğitim Düzeyi Bağımsız Örnek T-Testi Betimsel Sonuçları

	Kuşak	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Anne EğitimDüzeyi	Y Kuşağı	68	2,07	1,238	,150
	X Kuşağı	39	1,28	,826	,132
Baba EğitimDüzeyi	Y Kuşağı	68	2,49	1,440	,175
	X Kuşağı	39	1,64	1,112	,178

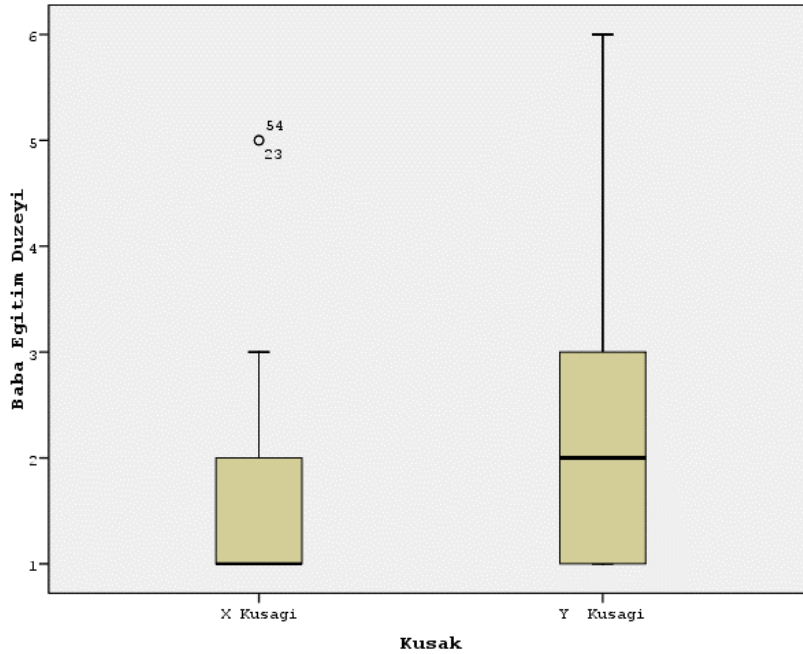
Baba eğitim düzeyi homojen varyans ($\text{Sigma} = 0,048$) şartını sağlamamakla birlikte, 0,05 düzeyine oldukça yakın olması ve standard sapmanın nispeten küçük olması (Y Kuşağı için $\text{std.sp}=1,44$, X kuşağı için $\text{std.sp}=1,12$) nedeniyle baba eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 39: Y ve X Kuşağı Ebeveyn Eğitim Düzeyi Bağımsız Örnek T-Testi İstatistikî Sonuçları

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Anne Eğitim Düzeyi	Equal variances assumed	13,770	,000	3,561	105	,001	,791	,222	,351	1,232
	Equal variances not assumed			3,957	102,507	,000	,791	,200	,395	1,188
Baba Eğitim Düzeyi	Equal variances assumed	4,017	,048	3,158	105	,002	,844	,267	,314	1,374
	Equal variances not assumed			3,385	95,941	,001	,844	,249	,349	1,339

Aşağıdaki histogramdan görüleceği üzere Y kuşağında Babanın eğitim düzeyinin yüksek olma olasılığı daha yüksektir ve ortalamanın üst sınırı Lise seviyesine erişebilmektedir. X Kuşağının baba eğitim düzeyi ortaokul ile sınırlı kalmıştır.

Şekil 20: Y ve X Kuşağı Baba Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı (Histogram)



7.3.3. Hipotez 3: Y ve X Kuşağı Personel Medeni Durum Bakımından Farklıdır

Y ve X kuşağı arasında medeni durum bakımından istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız örnekler t-testi analizinde %95 güven aralığında medeni durum varyansları ($\text{Sigma}=0.00 < 0.10$) homojen dağılmamakta, standard sapması ise 0,525 ve 0,389 gibi (> 0.05) yüksek bir düzeyde olduğu için istatistiki bir çıkarım

yapılamamaktadır. Özetle, Y ve X kuşağı çalışanlar arasında medeni durum bakımından anlamlı bir fark yoktur.

7.3.4. Hipotez 4: Y ve X Kuşağı Personelin Hane Ortalama Gelir Düzeyleri Farklıdır

Y ve X Kuşağı personel hane gelir düzeyi bakımından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bağımsız örnekler t-testi yapılmıştır. Bu teste ilişkin betimsel sonuçlara göre her iki grubun ortalaması da aynıdır ve standard sapmaları (1,118 ve 1,123) da birbirine çok yakındır.

Tablo 40: Y ve X Kuşağı Ebeveyn Gelir Düzeyi Bağımsız Örnek T-Testi Betimsel Sonuçları

Group Statistics				
Kusak	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gelir Düzeyi Y Kusagi	68	2,72	1,118	,136
X Kusagi	39	2,72	1,123	,180

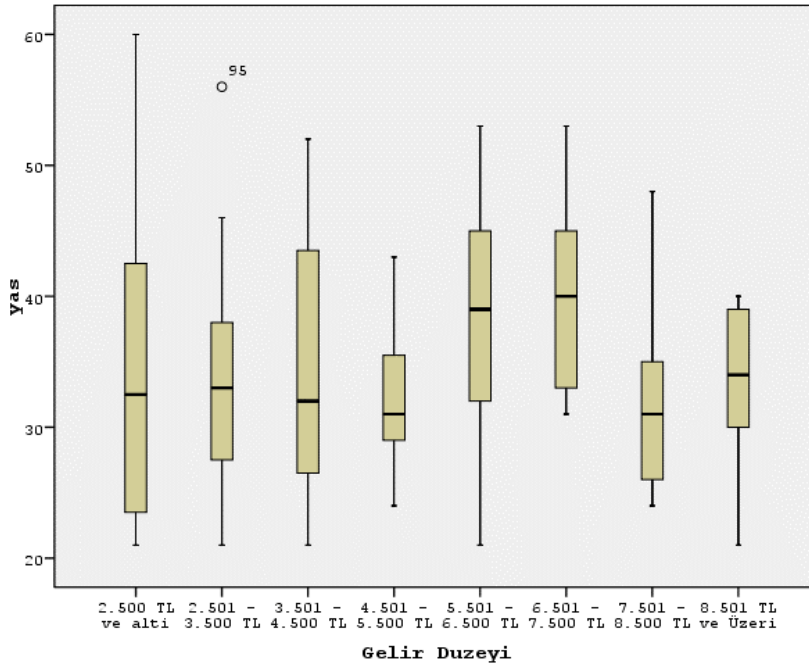
Y kuşağı ve X Kuşağının hane geliri bazında farklılık arz edip etmediğine ilişkin yapılan t-test analizi aşağıda sunulmuştur. Levene's eşit varyans testi sigma değeri (Sig.=0,953) 0.10 büyüktür ve homojen varyans varsayımı geçersizdir. Gruplar arasındaki fark olup olmadığını gösteren Sig (2-tailed) değeri (0,991) 0,05 güven aralığının çok üzerinde olduğunda hatta her iki grup için bu değer aynı olduğunda (2,72 ortalama) bağımsız örnekler t-testi sonuçlarına göre hipotez-4 red edilir.

Tablo 41: Y ve X Kuşağı Hane Gelir Düzeyi Bağımsız Örnek T-Testi İstatistikî Sonuçları

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Gelir Düzeyi	Equal variances assumed	,003	,953	,012	105	,991	,003	,225	-,443	,449
	Equal variances not assumed			,012	78,998	,991	,003	,225	-,445	,451

Ancak gelir farklarının keskin ikili kuşak sınıflaması yerine yaş grubu bazında farklılık gösterebileceği değerlendirilmiştir. Bu durumu incelemek üzere histogram grafiği aşağıda sunulmuştur. Grafikten görüleceği üzere yaş grubu ve gelir düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

Şekil 21: Yaşlara Göre Hane Gelir Düzeyi Frekans Dağılımı(Histogram)



7.3.5. Hipotez 5: Y ve X Kuşağı Personel Farklı Kişilik Özelliklerine Sahiptir

Y ve X kuşağı Beş Faktör Kişilik testini yanıtlayan 107 kişinin en çok tercih ettiği seçenekler 5 kişilik faktörü (Dışadönüklük, Uyumluluk, Açıklık, Sorumluluk ve Nevrotiklik) bazında aşağıdaki şekillerde gösterilmektedir. Her iki kuşak için de en fazla yanıtlanan faktör dışadönüklüktür. Bunda işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün (lojistik) sürekli müşteriler, tedarikçiler ve çalışanların kendi arasında iletişim halinde olmasını gerektiren bir yapıda olmasından kaynakladığı değerlendirilmektedir.

Dışadönüklük faktörü altında Y kuşağı için “cana yakın, sıcakkanlı biriyim” ve “dışadönük ve coşkulu biriyim” seçeneklerini dengeli olduğu gözlenirken, X kuşağı için ağırlığın “cana yakın, sıcakkanlı biriyim” seçeneğinde olması dikkat çekmektedir. Oysaki literatürde X kuşağına ilişkin araştırmalarda bu kuşağın temsilcilerinin daha soğukkanlı ve duygularını kontrol eden yapıda olduğu bulguları yer almaktadır.

Uyumluluk faktörü altında Y kuşağı için ikincil önemdeyken, X kuşağı için üçüncü önemde olan faktördür. X kuşağında sorumluluk uyumluluktan önde gelmektedir. Bu durum literatür ile uyumludur ve X kuşağının görev adamı olması bulgularıyla tutarlılık arz etmektedir.

Şekil 22: Y Kuşağı Beş Faktör Kişilik Testi Betimsel Sonuçlar

Y - Kuşağı Beş Faktör Kişilik Testi				
Dışadönüklük	Uyumluluk	Açıklık	Sorumluluk	
Cana yakın, sıcakkanlı biriyimdir.	Uyumlu bir insanımdır	Yeni deneyimlere açık biriyimdir.	Güvenilir, disiplinli biriyimdir.	D... d... b...
Dışa dönük, coşkulu biriyimdir		Geleneksel bir yapıya sahibimdir	Nevrotiklik	Stresli, kolay üzülen biriyimdir

■ Dışadönüklük ■ Sorumluluk ■ Uyumluluk ■ Açıklık ■ Nevrotiklik

Y kuşağı için üçüncü önemli faktör açıklık iken, X kuşağı için uyumluluk daha ön plandadır. Y kuşağının, X kuşağına göre açıklıkta önde olması durumu, literatür ile uyumludur ve Y kuşağının daha katılımcı bir anlayışla, iletişim kanallarını işletmede daha mahir olduğu bulgularını destekleyen bir durumdur.

Şekil 23: X Kuşağı Beş Faktör Kişilik Testi Betimsel Sonuçlar

X - Kuşağı Beş Faktör Kişilik Testi				
Dışadönüklük	Sorumluluk	Uyumluluk	Açıklık	
Cana yakın, sıcakkanlı biriyimdir.	Güvenilir, disiplinli biriyimdir.	Uyumlu bir insanımdır	Yeni deneyimlere açık biriyimdir.	Gele... bir yapıya sahi...
Dışa dönük, coşkulu biriyimdir			Dağınık, dikkatsiz...	Nevrotiklik

■ Dışadönüklük ■ Sorumluluk ■ Uyumluluk ■ Açıklık ■ Nevrotiklik

Y kuşağı için dördüncü önemli faktörün sorumluluk olması dikkat çekmektedir. Bu durum Y kuşağına ilişkin yapılan birçok araştırmada ortaya çıkan “sorumluluk duygusu zayıf” bulgusu ile uyumludur. X kuşağı için ise dördüncü önemli faktör, açıklıktır ve literatürdeki sınıflandırmalar ile uyumludur. X kuşağına ilişkin araştırmalarda bu kuşağın temsilcilerinin

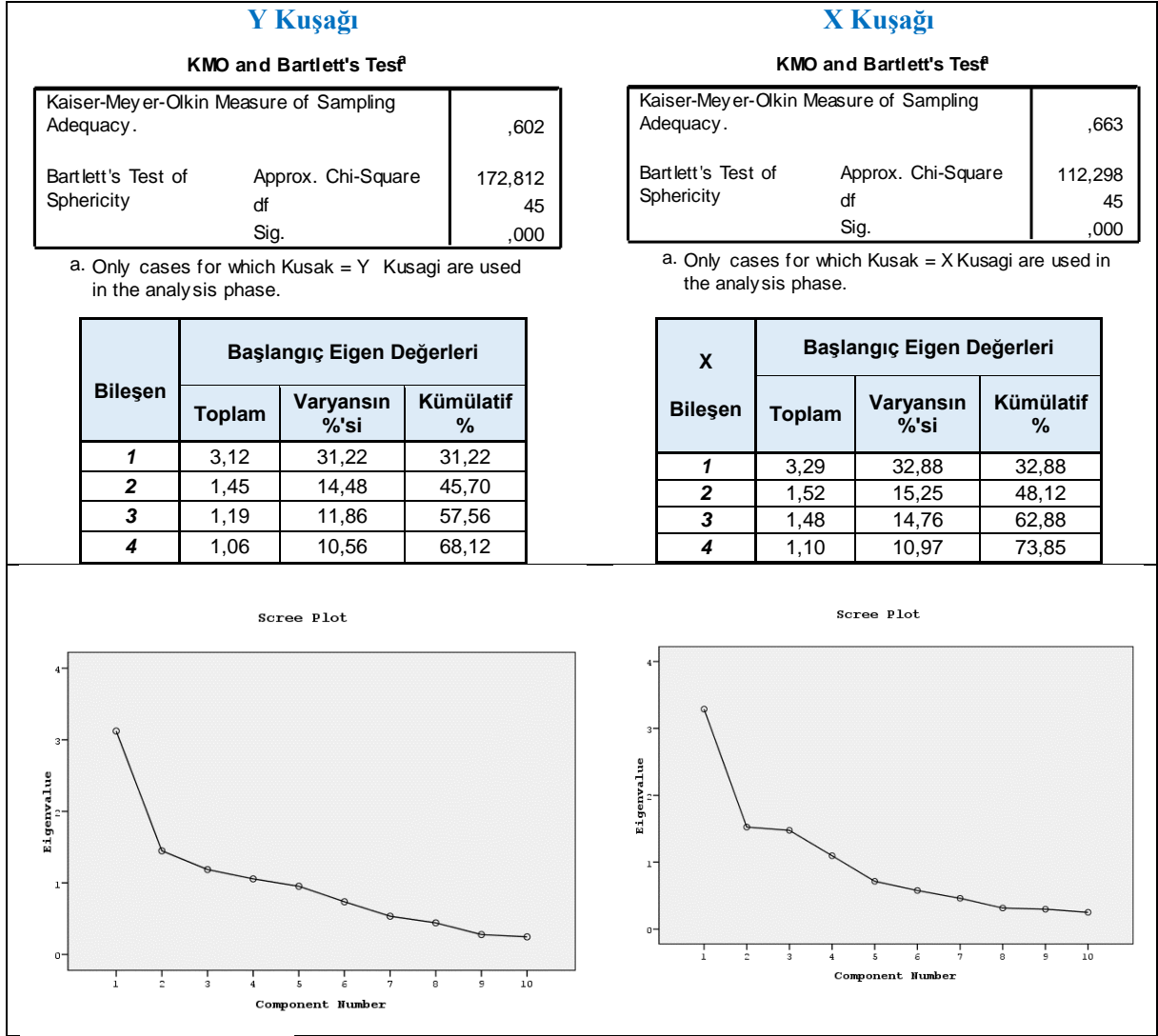
şüpheli, bireysel çalışmayı tercih eden ve nispeten ailesi dahil kapalı kişiler olması bulguları sunulmaktadır.

Nevrotiklik faktörü her iki kuşak için de son sırada gelmektedir. Ancak, nevrozluğun alt değişkenlerinde durum farklıdır. Y kuşağı için “*stresli ve kolay üzülen biriyimdir*” seçeneği daha önemli iken, X kuşağı için daha önemli iken, X kuşağı için “*soğukkanlı ve duygusal yönden sabit biriyimdir*” seçeneği daha ağır basmaktadır.

Bu tanımlayıcı istastiklere dayalı bulgulara ilaveten Y ve X Kuşağı personelin farklı kişilik özellikleri gösterip göstermediğine ilişkin faktör analizi yöntemi uygulanacaktır. Goldberg (1981)’de öngörülen beş ana kişilik özelliğine ilişkin personele yöneltilen 10 değişkenli Beş Faktör Kişilik Özelliği Ölçeği kullanılmış, verilen yanıtlara göre faktör analizi bulgularına yer verilmiştir. Bir gözlem ve değişken setinin faktör analizine uygun olması için genel koşullar şu şekilde özetlenebilir: *Gözlem sayısı, değişken sayısından fazla olması, gözlem başına asgari 5 değişken olması, değişkenler arasında korelasyon katsayıları asgari 0,30 olması, değişkenlerin ölçümlerinin eşit aralıklı olması (Likert ölçekleri), Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem geçerlik testi değeri 0 ile 1 arasında ve daha yüksek düzeyde açıklayıcılık için 0,50’den fazla olması, Bartlett Küresellik (Sphericity) Testi Sigma değeri 0,10’un altında olmasıdır.*

Gözlem sayısı 107’dir ve değişken sayısından fazladır. Beş faktör kişilik testinde 10 değişkene ilişkin sonuçlar analiz edilecektir. Bu değişkene ilişkin değerlerin elde edilmesinde Likert ölçeği kullanılmıştır ve eşit aralıklıdır. KMO ve Bartlett testine ilişkin koşulların sağlandığı görülmektedir. Her kuşak için de KMO değerleri 0,60’ın üzerinde Bartlett küresellik testi sigma değeri (0.00) %95 güven aralığındadır.

Kutu 1: Beş Faktör Kişilik Testi Faktör Analizi KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri



Kaynak: Yazarın çalışması

Y ve X kuşağı için beş faktör kişilik testinde 4 bileşenin 1'den büyük değer aldığı ve en büyük anlamlılığa sahip birinci bileşenlerin açıklama oranı %31 ve %33 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinde bileşen değeri 1'den büyük olan bileşenlerin asgari %50 varyans açıklama oranını aşması beklenmektedir. İlk dört bileşenin Y kuşağı kişilik özellikleri için açıklama oranı %68,1 ve Y kuşağı için ise %73,9'dur. Y ve X kuşağı için öncelik sıralamasına göre kişilik faktörleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 42: Y ve X Kuşığı Personeli İçin Öncelikli Kişilik Özellikleri ve Faktörleri

	Y Kuşığı	X Kuşığı
1	Cana Yakın: DIŞA DÖNÜKLÜK	Dışa Dönük: DIŞADÖNÜKLÜK
2	Dışa Dönük: DIŞA DÖNÜKLÜK	Soğukkanlı: NEVROTİKLİK
3	Geleneksel: AÇIKLIK	Güvenilir, Disiplinli: SORUMLULUK
4	Stresli, Kolay Üzülen: NEVROTİKLİK	Geleneksel: AÇIKLIK

Y kuşığı için önem düzeyine göre öncelikli kişilik bileşenleri “cana yakın, dışa dönük, geleneksel” ve “stresli ve kolay üzülen” olmuştur. X kuşığı için ise “dışa dönük, soğukkanlı, güvenilir – disiplinli ve geleneksel” özellikleri öne çıkmıştır. Y kuşığı için ana faktör gruplarında sırasıyla Dışadönüklük, Açıklık ve Nevrotiklik ön planda iken, X kuşığı için ana faktör grupları Dışadönüklük, Nevrotiklik, Sorumluluk ve Açıklık daha belirgin özellikler olarak sıralanmaktadır. Elde edilen bu bulgular literatür ile uyumludur. Netice itibarıyla elde edilen bulgulara göre Y ve X kuşağının Beş Faktör Kişilik Ölçeğine göre özellikleri tamamen farklıdır ve hipotez-5 kabul edilmiştir.

7.3.6. Hipotez 6: Y ve X Kuşığı Personelin İşveren Markası Algısı Farklıdır

Y ve X Kuşığı işveren algısına ilişkin faktör analizinde toplam 34 değişken kullanılmıştır. Bu değişkenler aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

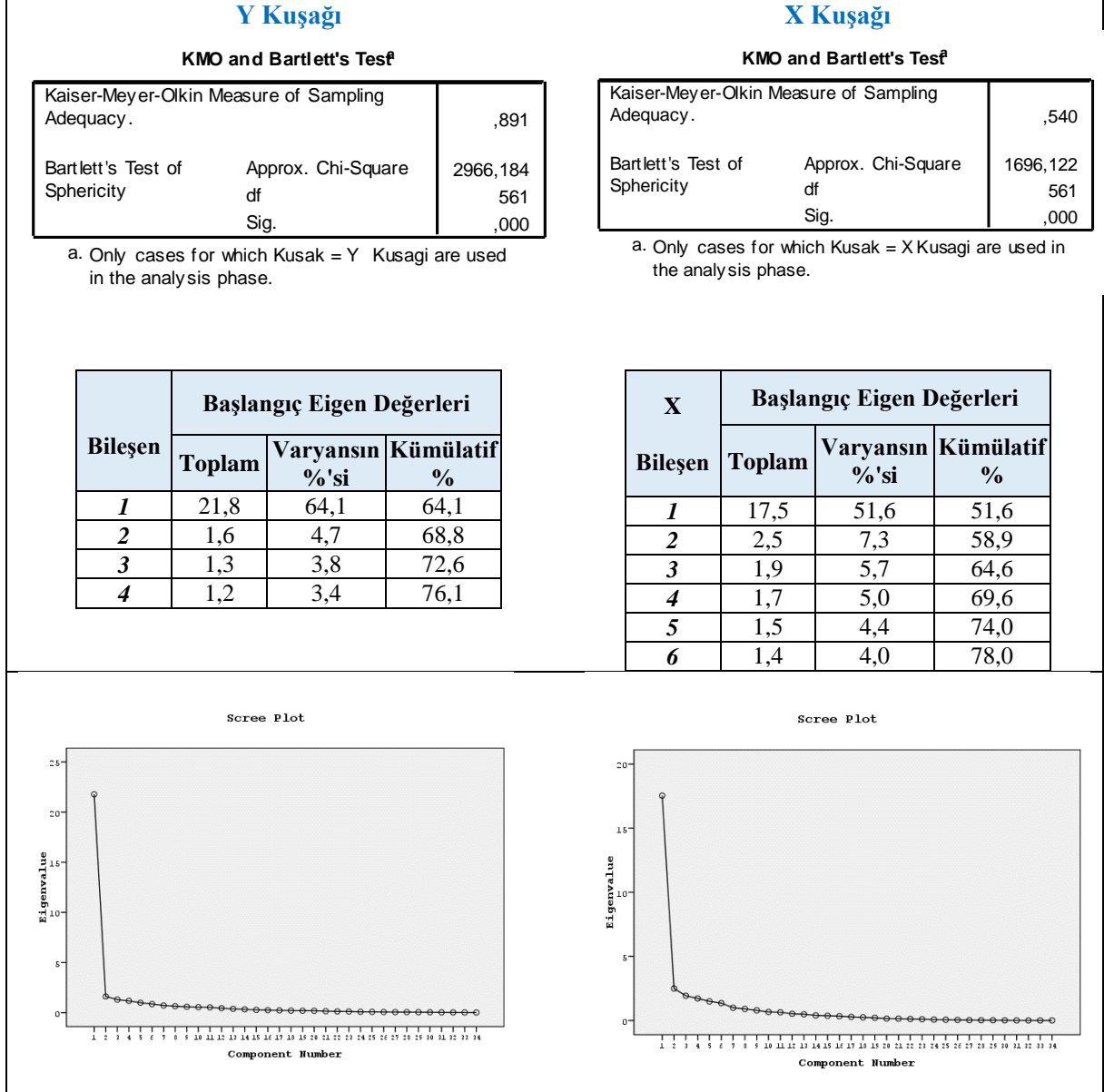
Tablo 43: İşveren Markası Algısı Faktör Analizi Değişken Seti (Ortalama ve Std.spm)

	DEĞİŞKEN	Ortalama		Standard Sapma	
		Y Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	X Kuşağı
1	Eve yakın olmalıdır	3,57	3,85	1,353	1,406
2	Merkeze yakın olmalıdır	3,10	2,87	1,283	1,418
3	İtibari ve bilinirliği Yüksek Olmalı	3,93	4,00	1,308	1,487
4	Ücret Dışı Sosyal İmkanlar Sunulmalıdır	3,82	3,92	1,403	1,528
5	Yöneticiler Tarafından Takdir Edilme/Onaylanma	4,07	4,44	1,176	1,046
6	İs Ortamının Eğlenceli Olması	4,03	4,00	1,184	1,147
7	Objektif Terfi İmkanları Bulunması/ Liyakate Önem Verilmesi	4,10	4,46	1,362	0,996
8	O Şirkette Çalıştığı İçin Kendini İyi ve Özgüvenli Hissetme	4,22	4,36	1,325	1,158
9	Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma	4,31	4,56	1,284	0,968
10	İs Arkadaşlarıyla İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma	4,29	4,54	1,282	1,097
11	Destekleyen, Teşvik Eden, Bilgisini Paylasan İs Arkadaşları Olması	4,24	4,33	1,259	1,108
12	Yapılan İşlerin Heyecan Vermesi	4,01	4,18	1,252	1,048
13	İşverenin Yenilikçi Olması	4,06	4,36	1,303	0,959
14	Şirketin Yenilikçiliğine Değer Vermesi	4,22	4,28	1,291	1,099
15	Görev Alanım Dışındaki Önerilerimi Paylaşabileceğim Mekanizma Bulunması	3,97	4,08	1,197	1,010
16	Şirketin Yüksek Kaliteli Mal ve/veya Hizmet Üretmesi	3,74	4,15	1,277	1,226
17	Kabul Görme ve Şirkete Aidiyet Hissi Sağlaması	4,06	4,31	1,303	1,127
18	İs Güvenliği Olması	4,12	4,62	1,377	1,016
19	İs Güvencesi Sağlaması	4,24	4,46	1,317	1,253
20	Şirketin Müşteri Odaklı Olması	3,75	4,15	1,189	1,113
21	Şirket İçinde Farklı Birimler Arasında Tecrübe Edinme	3,97	4,10	1,159	1,071
22	Mutlu ve Huzurlu Bir İs Ortamı Olması	4,35	4,41	1,401	1,141
23	Ortalamanın Üzerinde Bir Maaş Sağlaması	4,24	4,36	1,211	1,063
24	Kariyere Katkı Sağlayacak Eğitimler Verilmesi	4,40	4,41	1,199	1,141
25	Firmanın Toplum Nezdindeki İtibari ve Bilinirliğinin İyi Olması	4,07	4,26	1,163	1,093
26	Sosyal İmkanlar Sunulması (Spor Salonu, Kreş, Sosyal Aktiviteler vb.)	3,90	4,00	1,329	1,235
27	Sosyal Sorumluluğa Önem Verilmesi	4,01	4,10	1,310	1,095
28	Fazla Mesai Olmaması	3,57	3,74	1,331	1,186
29	Acil Durumlarda ve Özel Günlerde İzin Olanakları Sunması	4,29	4,28	1,294	1,123
30	Büyüyen ve Kar Eden Bir Şirket Olması	4,12	4,38	1,310	1,016
31	Uluslararası Bir Şirket Olması	3,84	4,23	1,431	1,038
32	Yurtdışında Çalışma Olanakları Sunması	3,84	4,13	1,378	1,196
33	Önemli Bir Sektörde, Önemli Bir Hizmeti veya Ürünü Üretmesi	3,97	4,26	1,119	0,993
34	Teknolojiyi Başarılı Uygulayan Bir Şirket Olması	3,99	4,41	1,321	1,019

34 değişkenli İşveren Markası Algısı faktör analizi sonuçlarına göre Y Kuşağı için KMO değeri 0,891 gibi çok yüksek bir değerdir ve varyansın açıklanma gücü de oldukça yüksektir. Bartlett küresellik testi sigma değeri de 0,05'ten küçük olduğu için Y Kuşağına ilişkin elde edilecek bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. X Kuşağı için ise KMO değeri 0,540'dır ve faktör analizi yapılması için gerekli koşulu (>0,50) sağlamaktadır. Bartlett küresellik testi sigma değeri de 0,05'ten küçük olduğu için X Kuşağına ilişkin elde edilecek bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu

değerlendirilmektedir. Faktör analizi her iki kuşak için ayrı ayrı yapılmış, elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Kutu 2: İşveren Markası Algısı Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri



İşveren Markası algısı ölçeği faktör analizinde 34 değişkenden Y Kuşağı için 4, X kuşağı için ise 6 değişkenin 1'den fazla eigen değeri aldığı ve bu kuşaklar için belirleyici özellikler olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinde bileşen değeri 1'den büyük olan bileşenlerin asgari %50 varyans açıklama oranını aşması beklenmektedir. Y kuşağı için bu 4 değişkenin toplam varyansı açıklama gücü %76,1, X kuşağı için ilk 6 değişkenin toplam varyansı açıklama gücü ise %78 düzeyinde ve istatistiksel olarak yeterli bir değerdir. Birinci

bileşenin Y için %64,1 ve X kuşağı için %51,6 gibi çok yüksek bir değer alması dikkat çekicidir. Bu iki değişkenin her iki kuşak için en önemli faktör olduğu söylenebilir.

Y Kuşağı için en önemli faktör “*Büyüyen ve Kar Eden Bir Şirket Olması*”dır. Faktör analizinde bu değişken %60’dan fazla ağırlığa sahiptir. Y Kuşağının önemsendiği diğer faktörler ise “*Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma*”, “*İş Arkadaşlarıyla İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma*”, “*O Şirkette Çalıştığı İçin Kendini İyi ve Özgüvenli Hissetme*”dir.

Tablo 44: Y ve X Kuşağı Personeli İçin İşveren Markası Öncelikli Faktörleri

	Y Kuşağı – Kritik Faktörler		X Kuşağı- Kritik Faktörler
1	Büyüyen ve Kar Eden Bir Şirket Olması	1	İşverenin Yenilikçi Olması
2	Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma	2	İş Güvencesi Sağlaması
3	İş Arkadaşlarıyla İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma	3	Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı Olması
4	O Şirkette Çalıştığı İçin Kendini İyi ve Özgüvenli Hissetme	4	Teknolojiyi Başarılı Uygulayan Bir Şirket Olması
		5	Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma
		6	Firmanın Toplum Nezdindeki İtibarı ve Bilinirliğinin İyi Olması

X Kuşağı için en önemli faktör ise “*İşverenin Yenilikçi Olması*”dır. Faktör analizinde bu değişken %61’den fazla ağırlığa sahiptir. X Kuşağının önemsendiği diğer faktörler ise “*İş Güvencesi Sağlaması*”, “*Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı Olması*”, “*Teknolojiyi Başarılı Uygulayan Bir Şirket Olması*”, “*Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma*” ve “*Firmanın Toplum Nezdindeki İtibarı ve Bilinirliğinin İyi Olması*”dır.

Bulgulara göre Y ve X kuşağı arasında İşveren Markası algısı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ve öncelikleri tamamen farklı olduğu Hipotez-6 kabul edilmiştir.

7.3.7. Hipotez 7: Y ve X Kuşağı Personeli Arasında İş Ortamı Beklentileri Farklıdır

İşveren markası ölçeğinde bulunan 34 değişkenden 14 tanesi doğrudan İşyerindeki İş Ortamıyla ilişkilidir. Hipotezimizde Y ve X kuşağı için İş Ortamı beklentisinin farklı olduğu

varsayılmıştır. Hipotezin test edilmesinde faktör analizi yöntemi ile hangi faktörlerin Y ve X kuşağı için daha önemli ve öncelikli olduğunu bileşen ağırlıkları ile birlikte analiz edilmiştir.

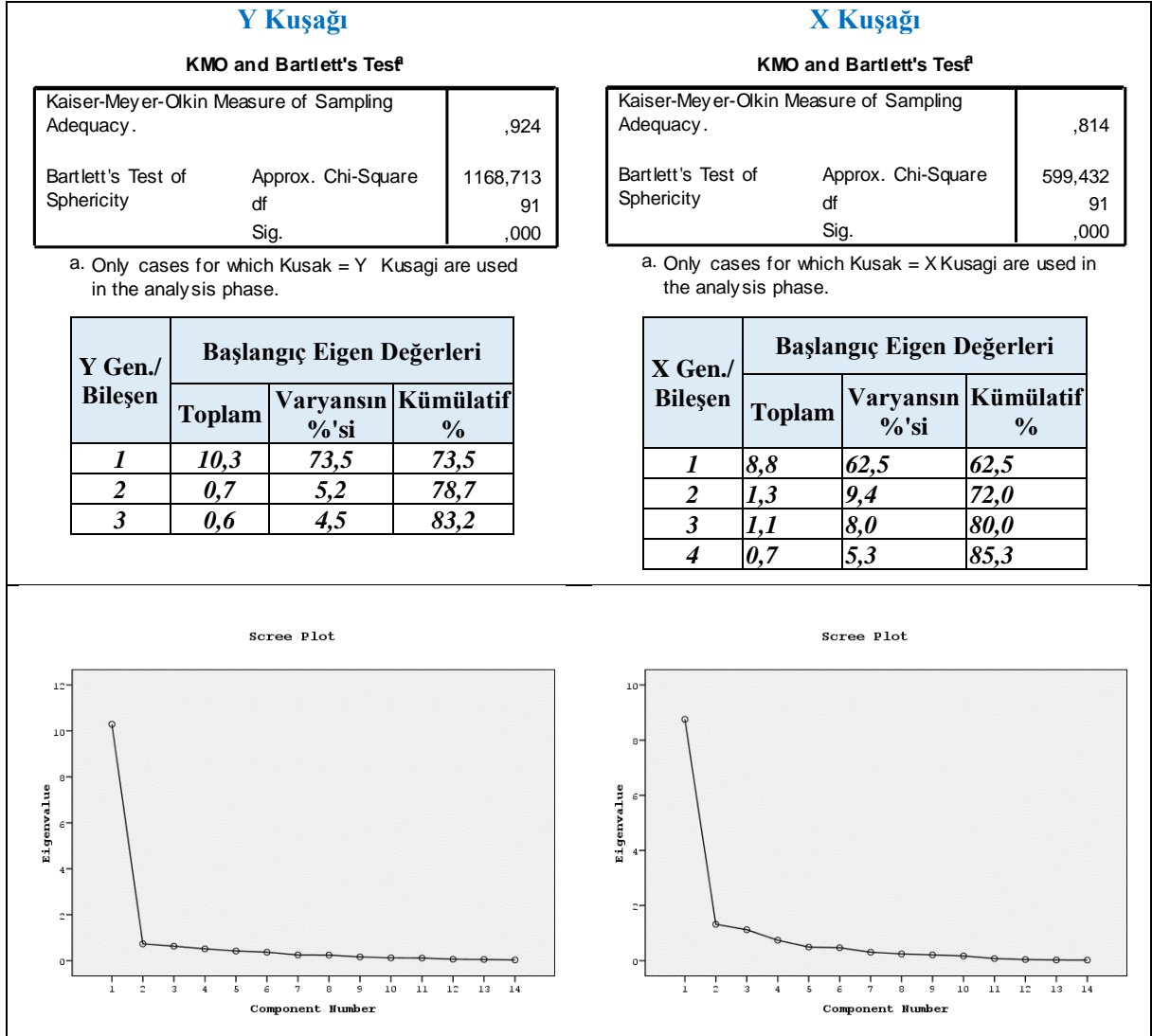
Analize esas seçilen değişkenler şunlardır:

- Yöneticiler tarafından takdir edilme/onaylanma
- İş ortamının eğlenceli olması
- Objektif terfi imkanları bulunması/ liyakata önem verilmesi
- Şirkette çalıştığı için kendini iyi ve özgüvenli hissetme
- Yöneticilerle iyi ve güvene dayalı bir ilişki içinde olma
- İş arkadaşlarıyla iyi ve güvene dayalı bir ilişki içinde olma
- Destekleyen, teşvik eden, bilgisini paylaşan iş arkadaşları olması
- Kabul görme ve şirkete aidiyet hissi sağlaması
- İş güvenliği olması
- İş güvencesi sağlaması
- Şirket içinde farklı birimler arasında tecrübe edinme
- Mutlu ve huzurlu bir iş ortamı olması
- Kariyere katkı sağlayacak eğitimler verilmesi
- Sosyal imkanlar sunulması (Spor Salonu, Kreş, Sosyal Aktiviteler vb.)

Y ve X kuşağı için KMO örneklem geçerliği testi sigma değeri 0.50 ile 1.00 arasında olması gereklidir ve test değerleri 0.924 ve 0,814 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler örneklem ve değişken setinin faktör analizi için geçerlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları da 0.00 değeri ile %95 güven aralığında 0.05 anlam düzeyinde yeterli olduğunu göstermektedir.

Birinci bileşenin %50 varyans açıklama oranına eriştiği durumlarda eigen değeri alt sınırı 1 yerine 0.6 alınmıştır. Böylece, Y ve X kuşağı için diğer önemli bileşen/değişkenlerin ortaya çıkarılması sağlanmış, aynı zamanda açıklanan varyans oranının az sayıda değişken ile asgari %75'i aşması hedeflenmiştir.

Kutu 3: İşveren Markası Algısı Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri



İş ortamı ölçeği faktör analizinde 14 değişkenden Y Kuşağı için 3, X kuşağı için ise 4 değişkenin 0,6'dan fazla eigen değeri aldığı ve bu kuşaklar için belirleyici özellikler olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı için bu 3 değişkenin toplam varyansı açıklama gücü %83,2 , X kuşağı için ilk 4 değişkenin toplam varyansı açıklama gücü ise %85,3 düzeyinde ve istatistiksel olarak yeterli bir değerdir. Birinci bileşenin Y için %73,5 ve X kuşağı için %62,5 gibi çok yüksek bir değer alması dikkat çekicidir. Bu iki değişkenin her iki kuşak için en önemli faktör olduğu söylenebilir. Y ve X Kuşağı için en önemli iki faktör aynıdır “İş Arkadaşlarıyla İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma” ile “Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma”dır. Y Kuşağı için üçüncü önemli faktör “Destekleyen, teşvik eden, bilgisini paylaşan iş arkadaşları olması” iken X kuşağı için diğer önemli faktörler “İş Güvencesi Olması” ve “Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı Olması”.

Tablo 45: Y ve X Kuşağı Personeli İçin İş Ortamı Belirleyici Faktörler

	Y Kuşağı – Kritik Faktörler		X Kuşağı- Kritik Faktörler
1	İş Arkadaşlarıyla İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma	1	İş Arkadaşlarıyla İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma
2	Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma	2	Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma
3	Destekleyen, teşvik eden, bilgisini paylaşan iş arkadaşları olması	3	İş Güvencesi Olması
		4	Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı Olması

Bu bulgulara göre Y ve X kuşağı için çalışma ortamı beklentileri ilk iki özelliğin faktör analizinde açıklanan varyansın %78,7 ve %72'sini açıklaması nedeniyle, genel itibarla aynı olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle, hipotez red edilmiştir. Ancak, her iki kuşak için de 3 üncü değişken dahil edildiğinde; Y kuşağının ilk 3 değişken işyerinde “katılımcılık ve birlikte çalışma kültürü” ile ilgisi olması nedeniyle, literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir. X kuşağı için de iş ortamında güven boyutu öne çıkmaktadır.

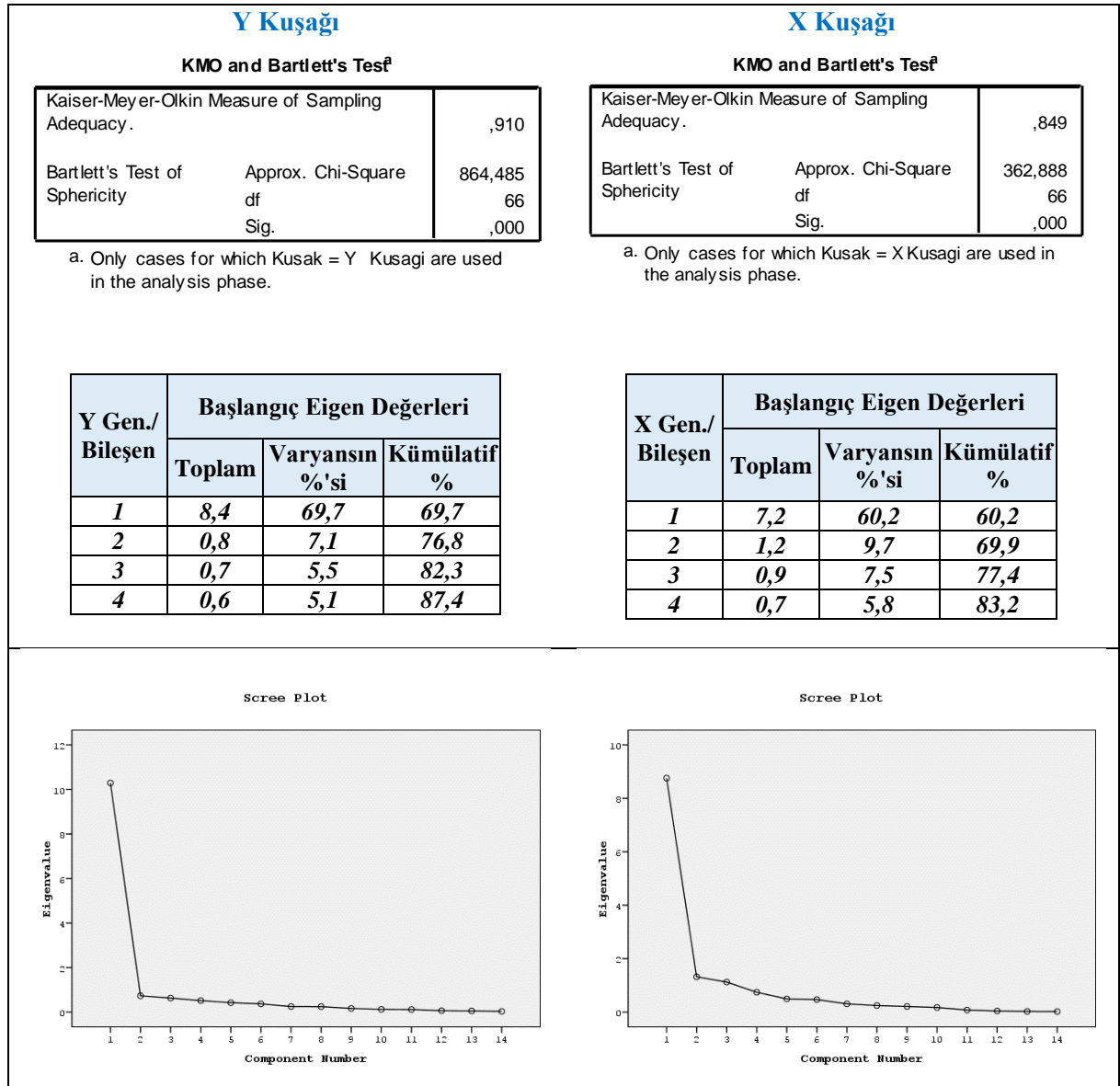
7.3.8. Hipotez 8: Y ve X Kuşağı Personeli Arasında İşletmenin Yenilikçilik ve Rekabet Algısı Farklıdır

İşveren markası ölçeğinde bulunan 34 değişkenden 12 tanesi doğrudan İşletmenin Yenilikçilik ve Rekabetçilik düzeyi ile ilişkilidir. Kuşaklar bazında işletmenin Yenilikçiliği ve Rekabetçiliğinin Y ve X kuşağı için ne ölçüde önemsendiği analiz edilmiştir. Analize esas seçilen değişkenler şunlardır:

- İtibarı ve bilinirliği yüksek olmalı
- Yapılan işlerin heyecan vermesi
- İşverenin yenilikçi olması
- Şirketin yenilikçiliğine değer vermesi
- Görev alanım dışındaki önerilerimi paylaşabileceğim mekanizma bulunması
- Şirketin yükek kaliteli mal ve/veya hizmet üretmesi
- Şirketin müşteri odaklı olması
- Firmanın toplum nezdindeki itibarı ve bilinirliğinin iyi olması
- Büyüyen ve kar eden bir şirket olması
- Uluslararası bir şirket olması
- Önemli bir sektörde, önemli bir hizmeti veya ürünü üretmesi
- Teknolojiyi başarılı uygulayan bir şirket olması

Y ve X kuşağı için KMO örneklem geçerliği testi sigma değeri 0.50 ile 1.00 arasında olması gereklidir ve test değerleri 0.924 ve 0,814 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler örneklem ve değişken setinin faktör analizi için geçerlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları da 0.00 değeri ile %95 güven aralığında 0.05 anlam düzeyinde yeterli olduğunu göstermektedir. Birinci bileşenin %50 varyans açıklama oranına eriştiği durumlarda eigen değeri alt sınırı 1 yerine 0.6 alınmıştır. Böylece, Y ve X kuşağı için diğer önemli bileşen/değişkenlerin ortaya çıkarılması sağlanmış, aynı zamanda açıklanan varyans oranının az sayıda değişken ile asgari %75'i aşması hedeflenmiştir.

Kutu 4: İşveren Markası Algısı Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri



İşveren Markası ölçeğinden seçilen 12 değişken ile işletme yenilikçilik ve rekabet değişken seti oluşturulmuş, bu 12 değişkenden Y ve X kuşağı için 4'er değişkenin 0,6'dan

fazla eigen değeri aldığı ve bu kuşaklar için belirleyici özellikler olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı için bu 4 değişkenin toplam varyansı açıklama gücü %87,4 , X kuşağı için ilk 4 değişkenin toplam varyansı açıklama gücü ise %83,2 düzeyinde ve istatistiksel olarak yeterli bir değerdir. Birinci bileşenin Y için %69,7 ve X kuşağı için %60,2 gibi yüksek bir değer alması dikkat çekicidir. Bu iki değişkenin her iki kuşak için en önemli faktör olduğu söylenebilir.

Y Kuşağı için en önemli “*Büyüyen ve kar eden bir şirket olması*”, X kuşağı için ise “*İşverenin yenilikçi olması*”dır. Y Kuşağı diğer önemli faktörler “*İşverenin yenilikçi olması*”, “*teknolojiyi başarıyla uygulayan bir şirket olması*”, “*Şirketin yenilikçiliğine değer vermesi*”dir. X kuşağı için diğer önemli faktörler “*Şirketin yenilikçiliğine değer vermesi*”, “*Şirketin yüksek kaliteli mal ve/veya hizmet üretmesi*”, “*büyüyen ve kar eden bir şirket olması*”dır.

Tablo 46: Y ve X Kuşağı Personeli İçin İşyeri Rekabetçilik ve Yenilikçilik Algısı

	Y Kuşağı – Kritik Faktörler		X Kuşağı- Kritik Faktörler
1	<i>Büyüyen ve kar eden bir şirket olması</i>		1 <i>İşverenin yenilikçi olması</i>
2	<i>İşverenin yenilikçi olması</i>		2 <i>Şirketin yenilikçiliğine değer vermesi</i>
3	<i>Teknolojiyi başarıyla uygulayan bir şirket olması</i>		3 <i>Şirketin yüksek kaliteli mal ve/veya hizmet üretmesi</i>
4	<i>Şirketin yenilikçiliğine değer vermesi</i>		4 <i>Büyüyen ve kar eden bir şirket olması</i>

Bulgulara göre Y ve X kuşağı için yenilikçilik ve rekabetçilik algısına ilişkin 4 değişkenin faktör analizinde 4 değişkenden üçünün aynı olmasına rağmen sıralamasının farklı olduğu görülmektedir. 3 üncü sıradaki değişkenin ise Y Kuşağında Teknolojinin başarıyla uygulanması ve X kuşağında ise Kaliteli Mal veya Hizmet üretilmesi olması dikkat çekicidir. Bu bulgu, literatürle uyumlu olarak, Y kuşağının daha teknoloji odaklı (soyut), X kuşağının ise daha geleneksel somut mal ve hizmetler odaklı olduğunu göstermektedir.

Bu hipotezin red veya kabul edilmesine ilişkin ağırlı değişken her iki kuşak için de birinci değişkenler olduğu ve bunların varyansı açıklama oranlarının tek başına %69,7 ile %60,2 olması nedeniyle, hipotez kabul edilmiştir. Y ve X kuşağı arasında işletme yenilikçilik

ve rekabetçiliği algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu değerlendirilmektedir.

7.3.9. Hipotez 9: Y ve X Kuşağı Personeli İş Yaşam Dengesi Algıları Farklıdır

Y ve X Kuşağı çalışanlarda İş – Yaşam Dengesi önceliklerinin tespit edilmesine ilişkin aşağıdaki değişkenler seçilmiş ve t-testi ile her iki grup arasında bu değişkenler bazında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. T-test sonucunda her iki grup arasında her bir değişken bazında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. T-testi bakımından Hipotez-7 red edilmiştir.

Tablo 47: Y ve X Grupları İş-Yaşam Dengesi Alt Ölçeği t-Test Sonuçları

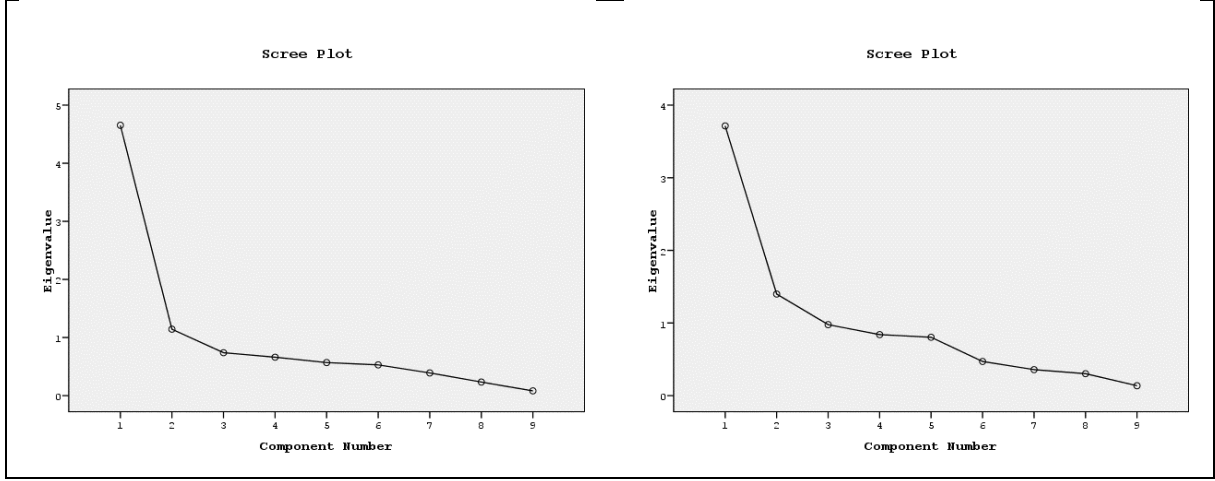
Değişken	Kuşak	Gözlem Sayısı (No)	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
<i>Eve yakınolmalıdır</i>	X Kuşağı	39	3,85	1,406	,225
	Y Kuşağı	68	3,57	1,353	,164
<i>Ücret Dışı Sosyal İmkânlarSunulmalıdır</i>	X Kuşağı	39	3,92	1,528	,245
	Y Kuşağı	68	3,82	1,403	,170
<i>İs OrtamınınEğlenceliOlması</i>	X Kuşağı	39	4,00	1,147	,184
	Y Kuşağı	68	4,03	1,184	,144
<i>Mutlu ve Huzurlu Bir İş OrtamıOlması</i>	X Kuşağı	39	4,41	1,141	,183
	Y Kuşağı	68	4,35	1,401	,170
<i>Sosyal İmkânlarSunulması (Spor Salonu, Kreş, Sosyal Aktiviteler vb.)</i>	X Kuşağı	39	4,00	1,235	,198
	Y Kuşağı	68	3,90	1,329	,161
<i>Fazla Mesai Olmaması</i>	X Kuşağı	39	3,74	1,186	,190
	Y Kuşağı	68	3,57	1,331	,161
<i>Acil Durumlarda ve Özel GünlerdeİzinOlanaklarıSunması</i>	X Kuşağı	39	4,28	1,123	,180
	Y Kuşağı	68	4,29	1,294	,157
<i>Çalışmaktan memnun olduğum işi yapmak</i>	X Kuşağı	39	4,49	1,048	,168
	Y Kuşağı	68	4,35	1,336	,162

Ancak, her iki grubun bu değişkenler bazında vermiş olduğu önem değeri ortalamaları bir birine yakın olsa bile, her bir grubunun kendi içinde iş-yaşam dengesi değişkenlerini önceliklendirme sıralaması farklı olabilir. T-Testinde **değişken bazında** belirgin bir farkı tespit edilememesi, Y veya X kuşağının bu değişkenleri kendi içinde önceliklendirme tercihlerinden bağımsız bir durumdur. Bu nedenle hipotez-7 aynı değişkenlerden oluşan iş-yaşam dengesi ölçeği üzerinde uygulanan farklı bir yöntem olan faktör analizi tekrar test edilmiştir.

Aşağıdaki kutu da Y ve X kuşağı için bu değişken setinin faktör analizine uygunluğunu gösteren KMO örneklem geçerlik testi ve Bartlett küresellik testlerinin sonuçları ve anlamlı değişkenleri birer bileşen olarak gösteren varyans açıklama ve boyut indirgeme esasına dayalı her bir değişkene ilişkin bileşen ağırlıkları yer almaktadır. Y kuşağı için KMO değeri 0,857 ve Bartlett test sigma değeri 0.00 ; X kuşağı için de KMO değeri 0,572 ve Bartlett test sigma değeri 0.00 olarak hesaplandığından alt örneklem setimiz her iki grup için faktör analizi yöntemi uygundur. Faktör analizi neticesinde Y Kuşağı için 3 değişken toplam varyansın %73,7'sini, X kuşağı için 3 değişken de toplam varyansın %66'sını açıklamaktadır.

Kutu 5: Y ve X Kuşağı İş ve Yaşam Dengesi Değişkenleri Faktör Analizi İstatistikî Sonuçlar

Y Kuşağı				X Kuşağı			
KMO and Bartlett's Test				KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			
		,835				,631	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	325,092		Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	127,874	
	df	36			df	36	
	Sig.	,000			Sig.	,000	
a. Only cases for which Kusak = Y Kusagi are used in the analysis phase.				a. Only cases for which Kusak = X Kusagi are used in the analysis phase.			
Y Gen./ Bileşen	Başlangıç Eigen Değerleri			X Gen./ Bileşen	Başlangıç Eigen Değerleri		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %		Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	4,65	51,70	51,70	1	3,71	41,27	41,27
2	1,14	12,70	64,40	2	1,40	15,54	56,81
3	0,74	8,21	72,61	3	0,98	10,86	67,67
4	0,66	7,35	79,96	4	0,84	9,33	77,00



Y kuşağı için “**Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı**” toplam varyansın %51,7’sini tek başına açıklamakta ve en anlamı bileşen olmaktadır. Bunu “**Acil durumlarda ve özel günlerde izin olanakları sunması**” ve “**sosyal sorumluluğa önem vermesi**” seçenekleri takip etmektedir. Bu yanıtlar *iş yaşam dengesinde yoğun iş temposundan şikâyetçi olduğunu göstermektedir*. X kuşağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise tercihlerin “**acil durumlarda ve özel günlerde izin olanakları**”, “**sosyal imkânlar sunulması (spor salonu, kreş, sosyal aktiviteler)**” ve “**mutlu ve huzurlu bir iş ortamı olması**” olarak sıralandığı görülmektedir. X kuşağı personeli gündelik ihtiyaçları için izin ihtiyacı olduğu, personelin çocuklarını bırakabilecekleri kreş talebi olduğu değerlendirilmektedir.

Öncelik	Y Kuşağı	X Kuşağı
1	Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı Olması	Acil Durumlarda ve Özel Günlerde İzin Olanakları Sunması
2	Acil Durumlarda ve Özel Günlerde İzin Olanakları Sunması	Sosyal İmkânlar Sunulması (Spor Salonu, Kreş, Sosyal Aktiviteler vb.)
3	Sosyal Sorumluluğa Önem Verilmesi	Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı Olması
4	Ücret Dışı Sosyal İmkânlar Sunulmalıdır	İş Ortamının Eğlenceli Olması
5	Sosyal İmkânlar Sunulması (Spor Salonu, Kreş, Sosyal Aktiviteler vb.)	Eve yakın olmalıdır
6	İş Ortamının Eğlenceli Olması	Sosyal Sorumluluğa Önem Verilmesi
7	Fazla Mesai Olmaması	Ücret Dışı Sosyal İmkânlar Sunulmalıdır
8	Eve yakın olmalıdır	Fazla Mesai Olmaması

7.3.10. Hipotez 10: Y ve X Kuşağı Personelin İş Motivasyonu Belirleyicileri Farklıdır

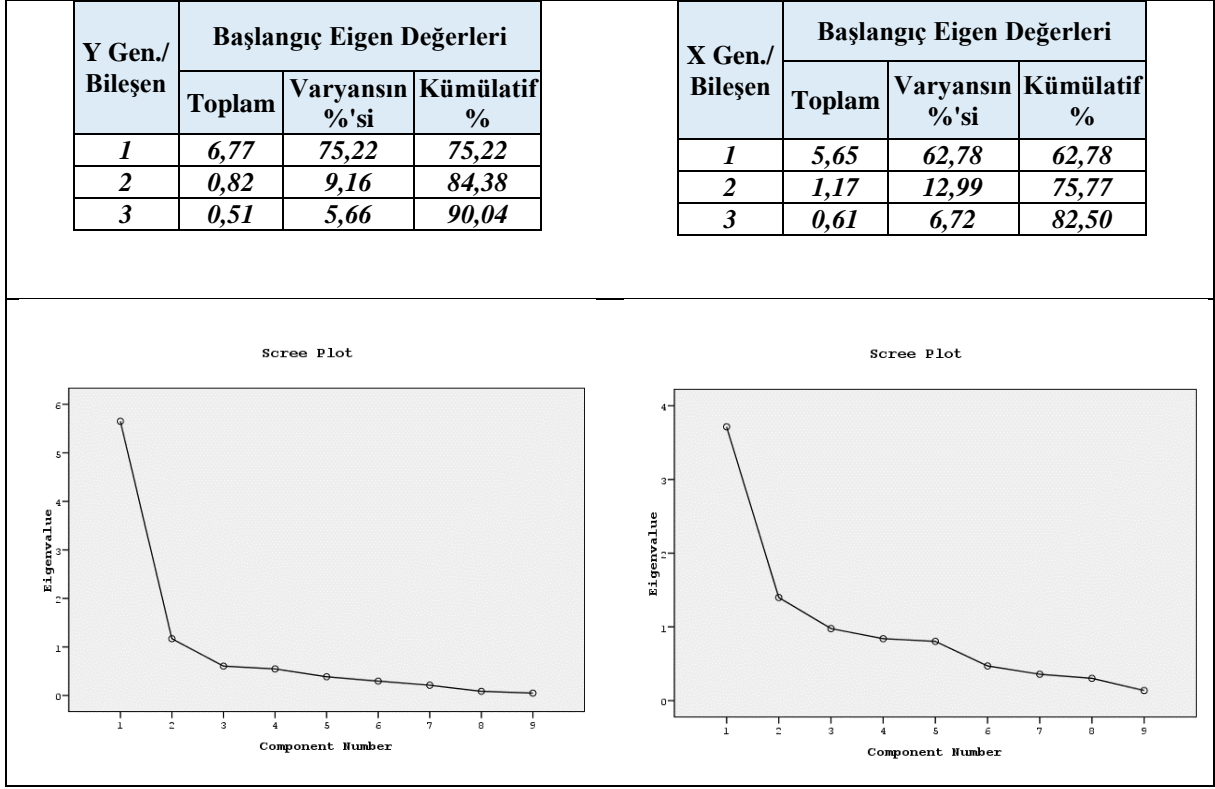
İş motivasyonu ölçeğinde bulunan 10 değişken ile kuşaklar bazında Y ve X kuşağı için iş motivasyonları arasında ne ölçüde farklar olduğu analiz edilmiştir. Analize esas seçilen değişkenler şunlardır:

- Geçimimi sağlamak
- Çalışmaktan memnun olduğum işi yapmak
- İyi Bir Gelir Elde Etmek
- Sosyal Statü Elde Etmek/Saygın Olmak
- Fikirlerimin Hayata Geçmesini Sağlamak
- Toplumda ve İşyerinde Farkı Yaratmak
- Ülkeme hizmet etmek
- Yenilikçi ve Üretken Olmak
- İşinde Uzman Olmak

Y ve X kuşağı için KMO örneklem geçerliği testi sigma değeri 0.50 ile 1.00 arasında olması gereklidir ve test değerleri 0.909 ve 0,744 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler örneklem ve değişken setinin faktör analizi için geçerlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları da 0.00 değeri ile %95 güven aralığında 0.05 anlam düzeyinde yeterli olduğunu göstermektedir. Birinci bileşenin %50 varyans açıklama oranına eriştiği durumlarda eigen değeri alt sınırı 1 yerine 0.6 alınmıştır. Böylece, Y ve X kuşağı için diğer önemli bileşen/değişkenlerin ortaya çıkarılması sağlanmış, aynı zamanda açıklanan varyans oranının az sayıda değişken ile asgari %80'i aşması hedeflenmiştir.

Kutu 6: İş Motivasyonu Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri

Y Kuşağı			X Kuşağı		
KMO and Bartlett's Test ^a			KMO and Bartlett's Test ^a		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,909	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,744
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	709,225	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	287,424
	df	36		df	36
	Sig.	,000		Sig.	,000
a. Only cases for which Kusak = Y Kusagi are used in the analysis phase.			a. Only cases for which Kusak = X Kusagi are used in the analysis phase.		



İş motivasyonu algısı ölçeği faktör analizinde 9 değişkenden Y ve X kuşağı için ise 3'er değişkenin 0,5'dan fazla eigen değeri aldığı ve bu kuşaklar için belirleyici özellikler olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı için bu 3 değişkenin toplam varyansı açıklama gücü %90,04 , X kuşağı için ilk 3 değişkenin toplam varyansı açıklama gücü ise %82,5 düzeyinde ve istatistiksel olarak yeterli bir değerdir. Birinci bileşenin Y için %75,22ve X kuşağı için %62,78 gibi yüksek bir değer alması dikkat çekicidir. Bu iki değişkenin her iki kuşak için en önemli faktör olduğu söylenebilir.

Y Kuşağı için en önemli “İşinde uzman olmak, X kuşağı için ise “Toplumda ve işyerinde fark yaratmak”dır. Y Kuşağı diğer önemli faktörler “Toplumda ve işyerinde fark yaratmak”, “fikirlerimin hayata geçmesini sağlamak”tır. X kuşağı için diğer önemli faktörler“Yenilikçi ve üretken olmak”, “ülkeme hizmet etmek”tir.

Tablo 48: Y ve X Kuşağı Personeli İçin Öncelikli İş Ortamı Değişkenleri

	Y Kuşağı – Kritik Faktörler		X Kuşağı- Kritik Faktörler
1	İşinde Uzman Olmak	1	Toplumda ve işyerinde Fark Yaratmak
2	Toplumda ve işyerinde Fark Yaratmak	2	Yenilikçi ve Üretken Olmak
3	Fikirlerimin Hayata Geçmesini Sağlamak	3	Ülkeme hizmet etmek

Bulgulara göre Y ve X kuşağı için iş motivasyonu algısına ilişkin 10 değişkenin faktör analizinde 4 değişkenden üçünün aynı olmasına rağmen sıralamasının farklı olduğu görülmektedir. 3 üncü sıradaki değişkenin ise Y Kuşağında Teknolojinin başarıyla uygulanması ve X kuşağında ise Kaliteli Mal veya Hizmet üretilmesi olması dikkat çekicidir. Bu bulgu, literatürle uyumlu olarak, Y kuşağının daha teknoloji odaklı (soyut), X kuşağının ise daha geleneksel somut mal ve hizmetler odaklı olduğunu göstermektedir.

Bu hipotezin red veya kabul edilmesine ilişkin ağırlı değişken her iki kuşak için de birinci değişkenler olduğu ve bunların varyansı açıklama oranlarının tek başına %75,22 ile %62,78 olması nedeniyle, hipotez kabul edilmiştir. Y ve X kuşağı arasında iş motivasyonu belirleyicileri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu değerlendirilmektedir.

7.3.11. Hipotez 11: Y ve X Kuşağı Personelin İşverenden Bireysel Performanslarına İlişkin Beklentileri Farklıdır

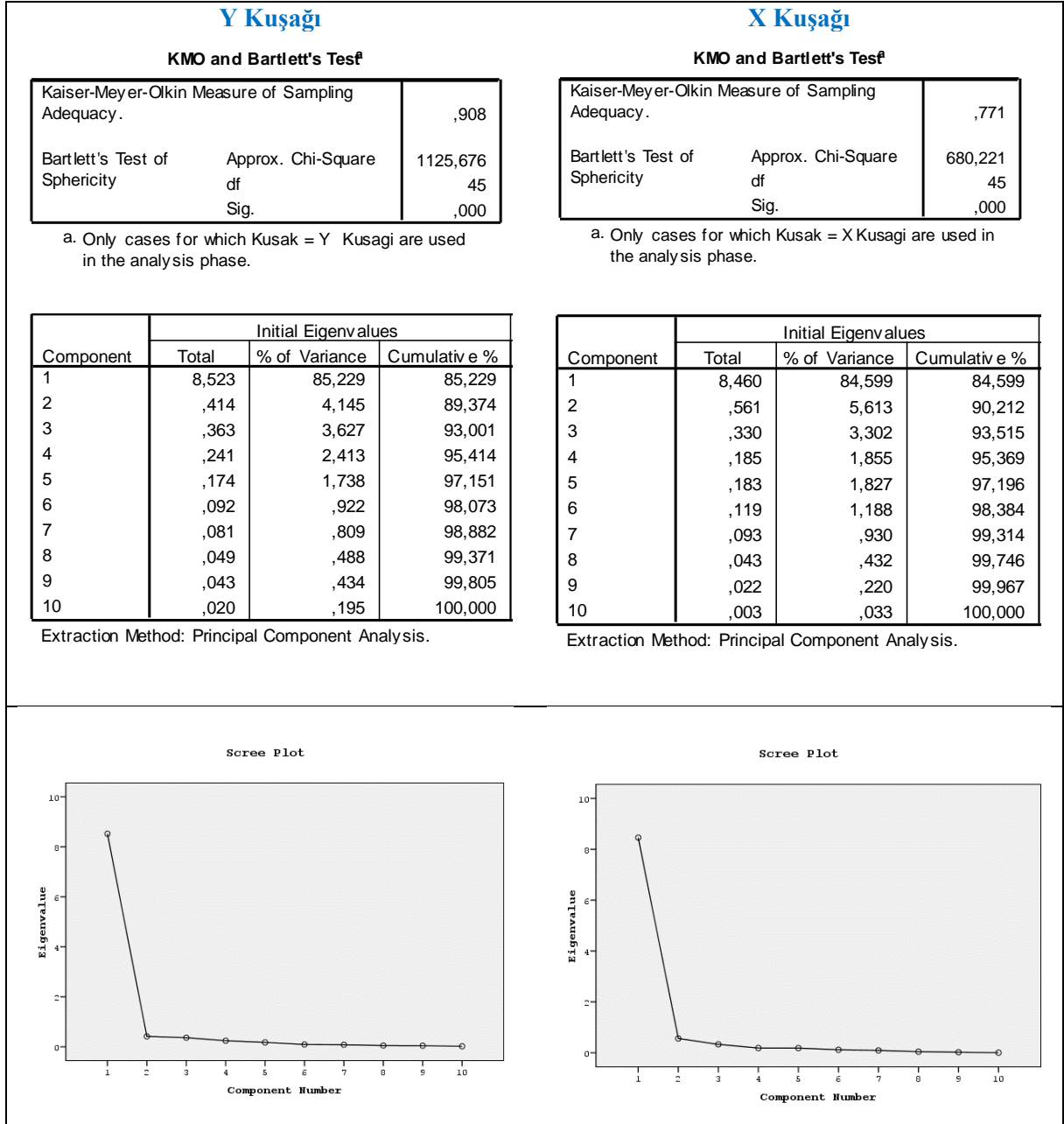
Y kuşağında yöneticiler tarafından takdir edilme, onaylanma, fikirlerinin önemsenmesi vb. şekilde dikkate alınmak belirgin bir özelliktir. Bağımsız örneklem t-test analizinin X kuşağı normallik düzeyi t-testi için yeterli değildir. Bu hususta ilişkin hipotezin test edilmesi amacıyla faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. İşverenin en çok dikkate alması ve takdir etmesi gereken çalışan özelliği 10 madde halinde 5'li likert ölçeği, eşit aralıklı değer alacak şekilde sorulmuştur. Analize esas değişkenler şu şekildedir:

- Özveri/Fedakarlık
- İnisiyatif Alma
- Çözüm Üretme
- Yaratıcı Düşünce/ Yenilikçilik

- İletişim Becerileri
- Uyumlu Olmak
- Dürüstlük
- İşinde Uzmanlık
- Kişisel Özellikler / Uyumlu Olmak
- Verimlilik, Üretkenlik ve Hız

Y ve X kuşağı için KMO örneklem geçerliği testi sigma değeri 0.50 ile 1.00 arasında olması gereklidir ve test değerleri 0.908 ve 0,771 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler örneklem ve değişken setinin faktör analizi için geçerlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları da 0.00 değeri ile %95 güven aralığında 0.05 anlam düzeyinde yeterli olduğunu göstermektedir.

Kutu 7: İşveren, Çalışan Beklentisi Ölçeği Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Sonuçları, Açıklanan Varyans Bileşen Yükleri



İşveren, Çalışan Beklentisi ölçeği faktör analizinde 10 değişkenden Y ve X kuşağı için ise birinci değişkenlerin tek başına 1.00'dan fazla eigen değeri aldığı ve bu kuşaklar için belirleyici özellikler olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı için ilk bileşenin toplam varyansı açıklama gücü %86,2 , X kuşağı için ise %84,6 düzeyinde ve istatistiksel olarak yeterli bir değerdir. Bu iki değişkenin her iki kuşak için en önemli faktör olduğu söylenebilir.

Y Kuşağı için en önemli faktör “*Dürüstlük*”, X kuşağı için ise “*Çözüm üretme*”dir.

Bu bulgu, Coombs & DeBard (2004, s.33-45) kuşakları 12 kriter üzerinden karşılaştırdığı bulgular ile örtüşmektedir. X kuşağı için eğitimin, bilgi ediniminin anlamı “pragmatik ve sonuç üretme” üzerine iken, Y kuşağı eğitim ve bilgi üretmede “hesapverebilirliği” daha çok önemsemektedir. Ayrıca, X kuşağını karakterize eden soru “Çalışıyor mu?” iken , Y kuşağı için ise “Nasıl inşaa ederiz?”dir. X kuşağında odak nokta çalışan bir nesne iken, Y kuşağında odak nokta katılımcı bir süreç ile bir şey inşaa etmek üzere biraraya gelmiş “biz”dir. Katılımcılığın doğası gereği, şeffaflık ve hesapverebilirlik de dürüstlüğü gerektirmektedir.

Bu hipotezin red veya kabul edilmesine ilişkin ağırlıklı değişken her iki kuşak için de birinci değişkenler olduğu ve bunların varyansı açıklama oranlarının tek başına %85’in üzerinde bir değer alması nedeniyle, hipotez kabul edilmiştir. Y ve X kuşağı arasında işveren, çalışan beklentisi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu değerlendirilmektedir.

7.3.12. Hipotez 12: Y ve X Kuşağı Personelin İşveren BağlılığıDüzeyleri Farklıdır

Y ve X kuşağı arasında işyeri bağlılığı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Bu testin uygulanabilmesi için gerekli normallik testi neticesinde bu değişkenin (G – İşveren bağlılığı ordinal değişken) gereken normallik koşuluna uygun olduğu görülmektedir.



T-Test için temel faktör olan kuşak değişkeni (Y = 3, X =2) için ise 4'lü Likert ölçeği ile tespit edilen hiyerarşik olarak “çalışırım (1) ‘den çalışmam (4)’a kadar çalışanın işyerine kademe kademe yabancılaşmasını gösteren soruya verilen yanıtların (Y kuşağı için 68, X Kuşağı için 39) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2.0 ile 2.0 arasında olması normallik şartı için yeterlidir.

Kutu 8: İşyeri Bağlılığı T-Testi Analizi, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri ve T-Test Sonuçları

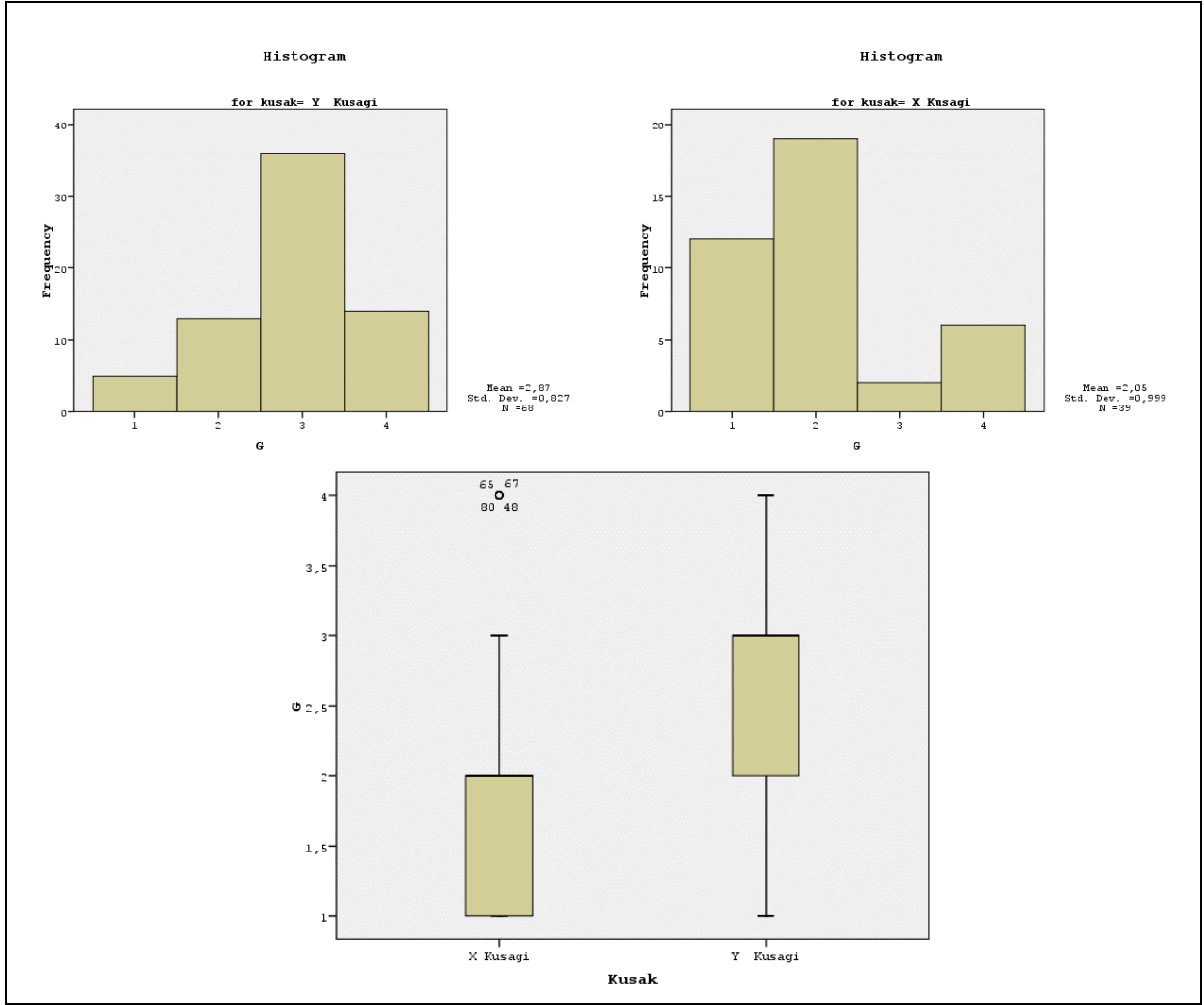
		Kuşak		Statistic	Std. Hata
X Kuşağı		Çarpıklık (Skewness)		0,896	0,378
		Basıklık (Kurtosis)		-0,067	0,741
Y Kuşağı		Çarpıklık (Skewness)		-0,562	0,291
		Basıklık (Kurtosis)		0,047	0,574

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
G	Equal variances assumed	,536	,466	-4,552	105	,000	-,816	,179	-1,172	-,461
	Equal variances not assumed			-4,325	67,811	,000	-,816	,189	-1,193	-,440

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre varyansları eşit dağılımı varsayımı kabul edilmiş (Sigma = 0,47 > 0.10)'tir. Sigma (2-tailed) değeri 0.00 < 0.01 olduğu için Y ve X kuşağı arasında işyeri bağlılığı bakımından istatistiksel olarak %99 güven aralığında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Y Kuşağı medyan değeri 3 “Çalışırım fakat o işyerinden ilk fırsatta ayrılıyorum” iken X kuşağı için medyan değer 2 “Çalışırım, durumu idare ederim” şeklindedir. Y kuşağı için ortalama değer 2,87, X kuşağı için ise 2,05'tir. Aşağıdaki Histogramlardan da görüleceği üzere X Kuşağınının İşyeri Bağlılığı literatürler uyumlu şekilde Y Kuşağından yüksektir. X Kuşağı ne olursa olsun işe devam etmeyi tercih ederken, Y Kuşağı işyerin ilk fırsatta ayrılma eğilimindedir.

Şekil 24: Y ve X Kuşağı İşyeri Bağlılığı Ortalamaları (Histogram)



Sonuç itibarıyla hipotez kabul edilmiş, Y kuşağının işyeri bağlılığının X kuşağına göre daha zayıf olduğu ortaya konulmuştur.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Markalar toplumlar için gelişmişlik düzeyinin göstergesi olarak da algılanmaktadır. Bir ülkenin markaları piyasa hâkimiyeti, kalite ve karlılık bakımından ne kadar güçlüyse, o ülkenin dünyada gelişmişlik algısı da yüksektir. Marka, ticari, ekonomik, sosyal ve teknolojik ilerlemeye katkı sağlayan, işletmeler arasında rekabetin önemli bir unsuru haline gelmekle birlikte, sadece işletme, ürün, mal ve hizmet ile sınırlanması mümkün olmayan mikro düzeyde ürün, mal, hizmet ve bireyler, mezo düzeyde sektör, iş kolu, meslek grubu, turizm destinasyonu veya şehir, makro düzeyde ise ülkeleri ve belirli teknoloji alanlarını tanımlamakta kullanılan bilinirliğini artıran, ekonomik katkı sağlayan o mal, hizmet, kişi, kent, ülkenin ayırt edici özelliklerini öne çıkartan belirgin hususları ifade etmektedir. Günümüzde marka sadece belirli bir amaca yönelik olarak üretilmiş mal veya hizmeti değil, aynı zamanda işletme, sektör hatta ülkeyi de temsil edebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, üretilen mal veya hizmete ilişkin marka bilinirliği, o ürün veya hizmet ile sınırlı kalmamakta, üretici ve sağlayıcı işletmeye doğrudan, sektöre ve o ürünün üretildiği ülke ve topluma da dolaylı olarak kademe kademe pozitif dışsallık sağlamaktadır.

Bu nedenle mikro düzeyde çalışan ve işveren ilişkileri arasındaki uyum ve başarılı işbirliği işletmeyi Marka haline getirmekte, işletmenin güçlü bir marka olması çalışanların kurumsal aidiyet, kurum ve işletme vatandaşlığı bilincini geliştirmekte, bu süreç işletme ve çalışanın faydasını artıracak şekilde pozitif dışsallık sağlamaktadır. İşveren markasında ise işletmeler nitelikli personel için cazip bir işyeri haline gelmek, mevcut personeli elde tutmak ve işletmenin bilinirliğini artırmayı hedeflemektedir.

Literatürde işveren markasını kavramsallaştıran ilk çalışmanın Ambler ve Barrow (1996) olduğu ifade edilmektedir. İşveren markası, işletmelerin çalışanları ve potansiyel çalışanları için daha cazip olma, motive etme, niteliklerini artırma ve bunu sürdürülebilir kılma çabalarının tümüdür. Farklı bir ifadeyle, bir işletmede markanın insan kaynakları yönetiminde uygulanması işveren markası olarak tanımlanabilmekte, işveren markası insan kaynakları yönetiminin önemli bir alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşyeri ve işveren markası tercihlerinde kuşaklar arası farklı tutum ve davranışların görüldüğüne ilişkin geniş bir literatür vardır. Y kuşağı için beceri ve yetenek gelişiminin sürdürülmesi kariyerlerindeki en önemli hususlardan birisidir. Bu nedenle, Y Kuşağı yeni bilgiler öğrenebilecekleri, uzmanlık alanları geliştirebilecekleri, yeni yetenekler kazanacakları

daha kurumsal işletmeleri tercih etme eğilimindedir. İşyerlerini geçici görmekle birlikte, kazandıkları tecrübe ve birikimin kendilerine ait olduğunun farkındadırlar. Bebek patlaması ve X Kuşağı kadar olmasa da, iş güvencesi hassasiyetleri mevcuttur. Y kuşağının işyeri seçiminde, işveren markası, işletmenin büyüklüğü ve kurumsallığı, ücretler ve yan ödemeler, kişisel gelişim olanakları, iş-yaşam dengesi, motive eden iyi yönetici, iş ortamı, önemli ve acil durumlarda izin alabilme imkânı, işletmenin rekabetçiliği, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetler önemli kriterlerdir.

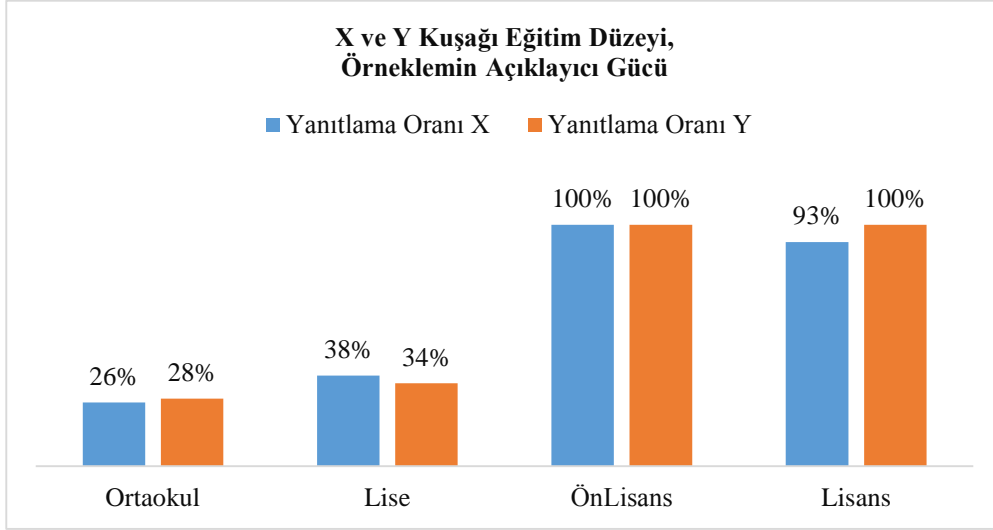
Türkiye’de Y kuşağı ekonomik ve sosyal alandaki etkinliğini gittikçe artırmaktadır. İş yaşamında Y kuşağı, yüksek katma değerli sektörler olan hem sanayi hem de hizmet sektöründe en fazla istihdam sağlayan kuşaktır. Y Kuşağı Türkiye ekonomisinin taşıyıcı kolonudur.Çünkü orta sınıf olarak ifade dilen eğitilmiş, kentli, gelir grupları itibarıyla ortalamanın üzerinde ücret alan işgücündeki 12 milyon Y kuşağının 10,2 milyonu aktif olarak çalışmaktadır.

Bu çalışmada Y Kuşağının İşveren Markası tercihi 227 personelin görev yaptığı bir Türkiye’nin önde gelen, birden fazla şehirde ve yurtdışında operasyonları bulunan bir lojistik firmasında yapılan saha çalışması yapılmış, rassal olarak 107 gözlemden örneklem oluşturulmuştur. Çalışanların doğum yıllarına göre, çalışanlar X ve Y kuşağı olarak sınıflandırılmıştır. Z kuşağında bulunan bir personelden yanıt alınamamış, bebek patlaması kuşağındaki 3 kişi de doğum yılları sınırda olması ve ayrı bir grup olmalarının yapılan istatistiklerde anlamlı olmayacağı için X kuşağına dahil edilmiştir. Elektronik ortamda elde edilen ve manüel olarak doldurulan anketler tek bir veri tabanında birleştirilmiş, arıdan SPSS İstatistik yazılımına uygun şekilde kodlanarak aktarılmıştır. ANOVA testi yapmaya uygun sayıda Kuşak grubu olmadığından Y ve X kuşakları arasında 75 sorudan oluşan bir anket çerçevesinde sosyo-demografi özellikler, işveren markası, beş faktör kişilik yöntemi, iş motivasyonu, çalışma ortamı, işyeri bağlılığı, işletme yenilikçilik ve rekabet algısı, iş-yaşam dengesi ölçekleri ile istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığının tespit edilmesi için öncelikle tüm değişken setlerinin normallik testi yapılmış, t-test’ine uygun olanlar belirlenmiştir. İki grup arasındaki farklılığı daha anlamlı bir şekilde ortaya koyan, her bir değişkenin Y ve X kuşağı için öncelik düzeylerini belirlenebilmesine imkân sağlayan Faktör analizi yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesiyle elde edilen bulgular ve bunlara dayalı olarak çıkarılan sonuçlara geçmeden evvel, rassal örneklem yoluyla elde edilen verilerin araştırma evrenini

açıklama düzeyinin belirtilmesi uygun görülmüştür. Yaş grubundan başka Y ve X kuşağını literatürde ayırt edici özellik olarak ve Türkiye’de ortalama eğitim yılının gittikçe yükseldiği göz önüne alındığında eğitim düzeyine göre Y ve X kuşağı personelin anketi yanıtlama yüzdeleri, anketin açıklayıcılığını net bir şekilde ortaya koyacağı değerlendirilmektedir.

Şekil 25: Örneklemin, Araştırma Evrenini Temsiliyet Gücü



Y kuşağındaki ortaokul mezunu personelin %28’i anketi yanıtlarken, X kuşağında bu oran %26’dır. Lise mezunu Y Kuşağında anketi %34, X kuşağı ise %38 düzeyinde yanıtlamıştır. Ön lisans mezunu tüm personel ile lisans mezunu tüm Y kuşağı personel anketi yanıtlamış, Lisans mezunu X kuşağı personelden anketi yanıtlama oranı %93 olmuştur. Kuşaklar ve eğitim durumları itibarıyla anketi yanıtlama oranları büyük benzerlik göstermektedir. Anket yanıtlamak fikirlerini ve düşüncelerini bilimsel bir çalışmada değerlendirme için sunma hususunda eğitim düzeyleri arasında önemli fark olduğu, üniversite kurumu bünyesinde eğitim almış kişilerin fikirlerini paylaşma hususunda daha açık davranabildiği görülmektedir. X kuşağı lisans mezunu personelin %7’lik bir fark ile daha düşük düzeyde bir anket yanıtlama oranına sahip olması, bu kuşağın literatürde bahsedilen **şüpheli tavrı** ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir (Reisenwitz & Iyer, 2009, s.95). Araştırma çalışması kapsamında ortaya konulan hipotezler ve bunlara ilişkin sonuç ve değerlendirmeler aşağıdadır.

Sosyo-Demografik Özellikler

(i) Hipotez 1: Y ve X Kuşağı Personelin Eğitim Düzeyleri Farklıdır

Literatürde, Y ve X kuşağına ilişkin artırımların eğitim düzeyi yüksek olan kesimlere yönelik uygulanan saha çalışmalarına dayandığı görülmektedir. Kuşak araştırmaları “nesil” araştırmaları olduğu için işletmeler gelecek dönemde hangi tipoloji de bir “insan kaynağı profili” ile karşılaşacaklarını anlayabilmek amacıyla araştırmalarında bilinçli bir tercih olarak üniversiteler ve eğitim kurumlarındaki öğrencileri hedeflemektedir. Ayrıca, farklı ölçeklerde ve sektörlerdeki işletmelere de bu çalışmaların yaygınlaşması ile saha çalışmalarının Y ve X başta olmak üzere “nesillerin genel tavır, tutum ve davranışlarını tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Literatürde, beyaz yakalı ve bilgi işçisi konumunda veya o pozisyonda çalışma potansiyeline sahip olanların hedef seçilmesi ile özellikle yüksek öğretime girmeyecek olanlar veya mavi yakalı işlere sahip olma olasılıkları daha yüksek olanların nesiller arasındaki farklılıkları ele alan çalışmaların yetersizliği dikkat çeken bir durumdur (Reeves & Oh, 2007, s.297).

Ancak, bu saha araştırmasında sadece beyaz yakalı, orta sınıf (eğitim düzeyi yüksek ve gelir grubu orta ve üstü kesim) değil, tüm çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir. Eğitim ve gelir düzeyleri arasındaki farklılardan kaynaklanan uygulanabilirlik tartışmasında fırsatlara erişim husus öne çıkmaktadır. Çalışanlar bakımından eğitimin bireyin bilişsel olarak zamanın ve dönemin bilgi imkânlarından erişimi arttırdığı, daha yüksek gelirin ise fiziksel imkân ve fırsatlardan yararlanmasına katkı sağlamadığı varsayılmaktadır.

Y ve X kuşağı arasında eğitim düzeyi bakımından belirgin bir farkın olup olmadığına ilişkin hipotez red edilmiş, bu iki grup arasında eğitim düzeyi bakımından belirgin bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Y ve X kuşağı arasındaki farkın daha belirgin bir şekilde çıkmasının önündeki kritik engel, anketi yanıtlayanların eğitim düzeyinin işletme ortalama eğitim düzeyinden belirgin bir şekilde yüksek olmasıdır. Daha basit bir ifadeyle, eğitim düzeyi bakımından Y kuşağı özelliği gösteren X kuşağı personelin anketi yanıtlanması hem bireyin kendi eğitim düzeyi hemde ebeveyn eğitim düzeyi bakımından Y kuşağı ile araştırma evreni olan işletmenin tüm personel yapısından farklı bir sonuç çıkmasına neden olduğu değerlendirilmektedir.

(ii) Hipotez 2: Y ve X Kuşağı Personelin Ebeveyn Eğitim Düzeyleri Farklıdır

Y ve X kuşağı arasında ebeveyn eğitim düzeyi bakımından istatistikî olarak anlamlı bir fark olup olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, sadece baba eğitim düzeyi Y kuşağında daha yüksek, lise seviyesine erişebilmektedir. X Kuşağının baba eğitim düzeyi ortaokul ile sınırlı kalmıştır. Hipotez kısmen red edilmiştir.

(iii) Hipotez 3: Y ve X Kuşağı Personelin Medeni Durum Bakımından Farklılık Göstermektedir.

Y ve X kuşağı çalışanlar arasında medeni durum bakımından anlamlı bir fark yoktur. Hipotez red edilmiştir.

(iv) Hipotez 4: Y ve X Kuşağı Personelin Hane Ortalama Gelir Düzeyleri Farklıdır

Y ve X Kuşağı personel hane gelir düzeyi bakımından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bağımsız örnekler t-testi yapılmıştır. Kuşaklar, yaş grubu ve hane gelir düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisellik tespit edilememiştir.

Sosyo-demografik kapsamlı hipotezlerin ret edilmesi, Y ve X kuşağı arasındaki farkların aile, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu, ebeveyn eğitim durumu gibi sosyo-demografik göstergelerin Y ve X kuşağı arasındaki farkları açıklamakta yetersiz olduğunu göstermekte, kuşak teorisini destekleyici bir durum arz etmektedir. Benzer eğitim, ebeveyn eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyine sahip olsalar bile kuşaklar arasında belirgin farkın olması Codrington(2008)'in yaklaşımını desteklemektedir. Codrington(2008)'a göre “*aynı olaylardan etkilenen, benzer tecrübelerle sahip, benzer sorunlarla karşı karşıya kalan aynı yaş grubundaki bireylerin ülke ve milletlerine bakılmaksızın temel insani değerler sistemine sahip olmaları beklenen bir durumdur. İşsizlikten etkilenme, terör olaylarını telin etme, spor karşılaşmalarında yaşanan heyecan, aynı sporcuları beğenme, sevinç ve hüznler, örneğin küresel kriz kaynaklı ekonomik zorluklar, bölgesel çatışmaların tetiklediği büyük göç dalgalarından etkilenme vb. davranışlar birlikte yaşanan dönemde içinde aynı yaş grubunda olan bireylerde benzer özellikler gösterebilmektedir*”. Netice itibarıyla, seçilen örneklem çerçevesinde Y ve X kuşağı arasında sosyo-demografik farklar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiş, diğer hipotezler çerçevesinde tespit edilen farklar kuşak teorisine uyumluluk gösterdiği değerlendirilmiştir.

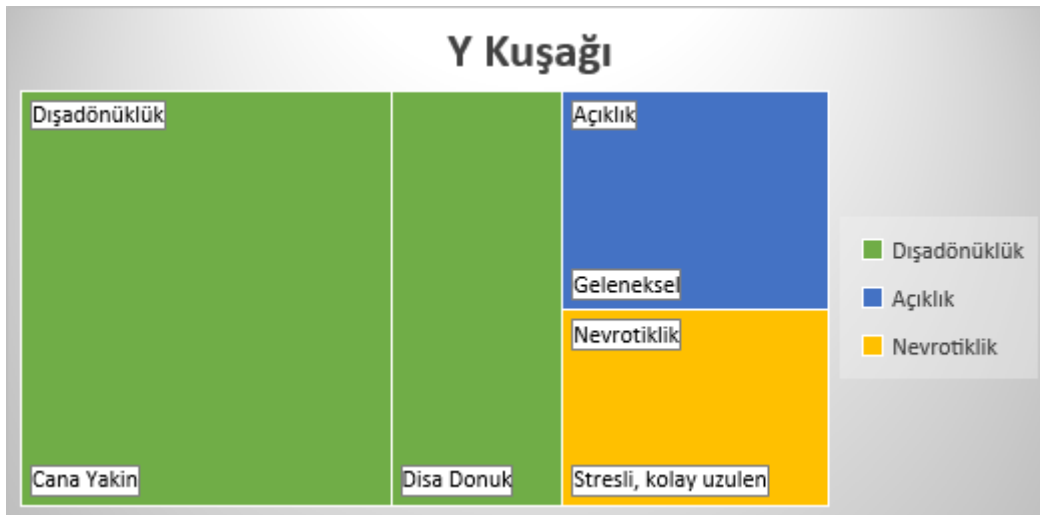
Beş Faktör Kişilik Testi

(v) *Hipotez 5: Y ve X Kuşağı Personel Farklı Kişilik Özelliklerine Sahiptir*

Literatürde Y Kuşağı; işyerine sadakat duygularının az olduğu, otoriteyi zor kabullendikleri, özgürlüklerine düşkün oldukları, sık iş değiştirme eğilimine sahip oldukları, bireyselliğine önem veren ama sosyalleşmeden de vazgeçemeyen, iş ortamında birlikte çalışmayı tercih eden, teknolojiyi yaşamın parçası olarak iyi kullanan bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. X kuşağı ise; otoriteye karşı saygılı, sosyal olaylar ve sivil toplum faaliyetlerine karşı duyarlı, işyerinde disiplinli, yüksek motivasyona sahip ve yüksek tempoda çalışan, ancak çevresindeki olaylar hakkında endişeli ve şüpheli bir kuşak özellikleri gösterdiği ifade edilmektedir. Saha çalışmasında, beş faktör kişilik testi ana faktörleri itibarıyla ise en fazla yanıtlanan alan Dışa dönüklük olmuş (108 yanıt), bunu uyumluluk (88) ve sorumluluk (75) izlemiştir. Açıklık (74) ve nevroitiklik faktör (44) yanıt almıştır. **Çalışanların %63'ten fazlası kendisini Dışadönük, Uyumlu ve Sorumlu olarak tanımlamaktadır.**

Y kuşağı için önem düzeyine göre öncelikli kişilik bileşenleri “cana yakın, dışa dönük, geleneksel” ve “stresli ve kolay üzülen” olmuştur. Y kuşağı için ana faktör gruplarında sırasıyla Dışadönüklük, Açıklık ve Nevrotiklik ön plandadır.

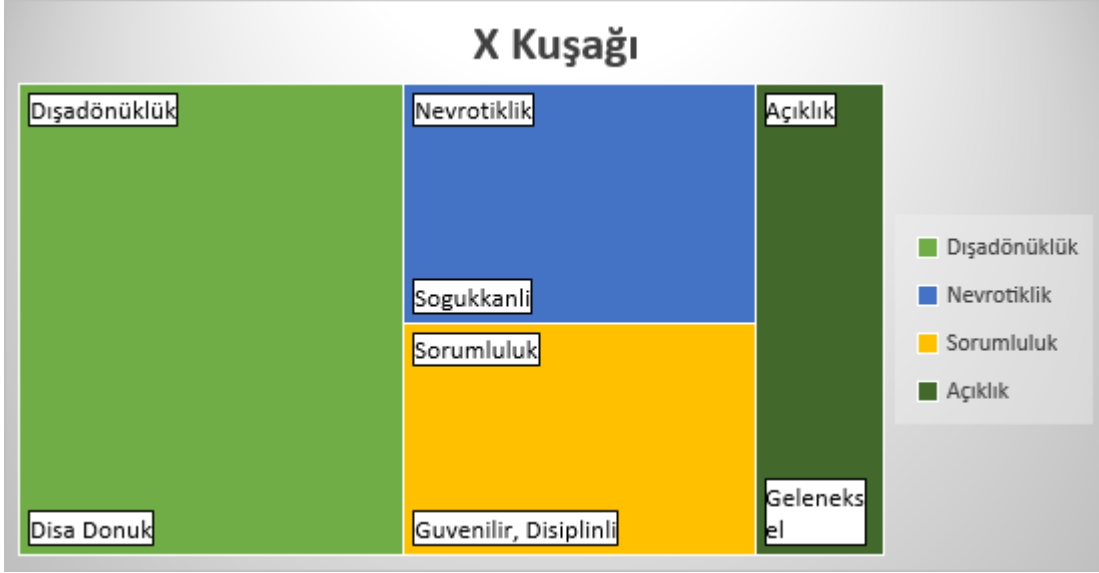
Şekil 26: Y Kuşağı Personeli İçin Önem Düzeyine Göre Öncelikli Kişilik Özellikleri ve Faktörleri



X kuşağı için ana faktör grupları Dışadönüklük, Nevrotiklik, Sorumluluk ve Açıklık daha belirgin özellikler olarak sıralanmaktadır. X kuşağı için ise “dışa dönük, soğukkanlı, güvenilir – disiplinli ve geleneksel” özellikleri öne çıkmıştır.

Şekil 26 ve 27’den görüleceği üzere Y ve X kuşağı için öne çıkan kişilik özellikleri ve önem düzeyleri arasında istatistiksel ve anlamlı fark bulunmaktadır. Elde edilen bu bulgular literatür ile uyumludur.

Şekil 27: X Kuşağı Personeli İçin Önem Düzeyine Göre Öncelikli Kişilik Özellikleri ve Faktörleri



İşveren Markası Algısı

(vi) Hipotez 6: Y ve X Kuşağı Personelin İşveren Markası Algısı Farklıdır

Y ve X Kuşağı işveren algısına ilişkin faktör analizinde toplam 34 değişken kullanılmıştır. Y Kuşağı için en önemli faktör “Büyüyen ve Kar Eden Bir Şirket Olması”dır. Faktör analizinde bu değişken %60’ dan fazla ağırlığa sahiptir. Y Kuşağının önemsendiği diğer faktörler ise “Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma”, “İş Arkadaşlarıyla İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma”, “O Şirkette Çalıştığı İçin Kendini İyi ve Özgüvenli Hissetme”dir. X Kuşağı için en önemli faktör ise “İşverenin Yenilikçi Olması”dır. Faktör analizinde bu değişken %61’ den fazla ağırlığa sahiptir. X Kuşağının önemsendiği diğer faktörler ise “İş Güvencesi Sağlaması”, “Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı Olması”, “Teknolojiyi Başarılı Uygulayan Bir Şirket Olması”, “Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma” ve “Firmanın Toplum Nezdindeki İtibari ve Bilinirliğinin İyi Olması”dır. Bulgulara göre Y ve X kuşağı arasında İşveren Markası algısı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ve öncelikleri tamamen farklı olduğu Hipotez-6 kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular literatür ile uyumludur.

İş Ortamı Beklentileri

(vii) *Hipotez 7: Y ve X Kuşağı Personeli Arasında İş Ortamı Beklentileri Farklıdır*

Y ve X Kuşağı için en önemli iki faktör aynıdır “İş Arkadaşlarıyla İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma” ile “Yöneticilerle İyi ve Güvene Dayalı Bir İlişki İçinde Olma”dır. Y Kuşağı için üçüncü önemli faktör “Destekleyen, teşvik eden, bilgisini paylaşan iş arkadaşları olması” iken X kuşağı için diğer önemli faktörler “İş Güvencesi Olması” ve “Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı Olması”dır. Bu bulgulara göre Y ve X kuşağı için çalışma ortamı beklentileri ilk iki özelliğin faktör analizinde açıklanan varyansın %78,7 ve %72’sini açıklaması nedeniyle, genel itibarla aynı olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle, hipotez red edilmiştir. Ancak, her iki kuşak için de 3 üncü değişken dahil edildiğinde; Y kuşağının ilk 3 değişken işyerinde “katılımcılık ve birlikte çalışma kültürü” ile ilgisi olması nedeniyle, literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir. Y Kuşağını karakterize eden unsur; dışadönük karakter yapısının sonucu olarak yönetici ve iş arkadaşlarıyla uyumlu olma ve birlikte çalışma kültürü öne çıkar iken, X kuşağında ise “İş Güvencesi” beklentisi öne çıkmaktadır.

Y kuşağında bir çalışan iş ortamı ve iş ortamının oluşturulmasında ideal yöneticiye ilişkin önerisini dile getirmiştir: “İşyerinde mümkün olduğunda açık alana bakan pencere ya da bahçe gibi küçük bir oluşum olması çalışanların rahat bir ortamda çalışmasını sağlar. İdeal yöneticiler çalışanların yeni fikirlerini dinleme odaklı olmalı, küçümseme ya da yüksekten bakma tarzı tavır ve davranışlara girmemelilerdir. Markalar da müşterileri yanlış yönlendirmeyen reklamlar, daha çok doğal anlatımlar kullanırlarsa markalarının satış ya da pazarlama alanlarına katkı sağlayabilirler”

İşletmenin Yenilikçilik ve Rekabetçiliği

(viii) *Hipotez 8: Y ve X Kuşağı Personeli Arasında İşletmenin Yenilikçilik ve Rekabet Algısı Farklıdır*

Y Kuşağı için en önemli faktör “Büyüyen ve kar eden bir şirket olması, X kuşağı için ise “İşverenin yenilikçi olması”dır. Y Kuşağı diğer önemli faktörler “İşverenin yenilikçi olması”, “teknolojiyi başarıyla uygulayan bir şirket olması”, “Şirketin yenilikçiliğime değer vermesi”dir. X kuşağı için diğer önemli faktörler “Şirketin yenilikçiliğime değer vermesi”, “Şirketin yüksek kaliteli mal ve/veya hizmet üretmesi”, “büyüyen ve kar eden bir şirket olması”dır. Bulgulara göre Y ve X kuşağı için yenilikçilik ve rekabetçilik algısına ilişkin 4

değişkenin faktör analizinde 4 değişkenden üçünün aynı olmasına rağmen sıralamasının farklı olduğu görülmektedir. 3 üncü sıradaki değişkenin ise Y Kuşağında Teknolojinin başarıyla uygulanması ve X kuşağında ise Kaliteli Mal veya Hizmet üretilmesi olması dikkat çekicidir. Bu bulgu, literatürle uyumlu olarak, Y kuşağının daha teknoloji odaklı (soyut), X kuşağının ise daha geleneksel somut mal ve hizmetler odaklı olduğunu göstermektedir. Bu hipotezin red veya kabul edilmesine ilişkin ağırlıklı değişken her iki kuşak için de birinci değişkenler olduğu ve bunların varyansı açıklama oranlarının tek başına %69,7 ile %60,2 olması nedeniyle, hipotez kabul edilmiştir. Y ve X kuşağı arasında işletme yenilikçilik ve rekabetçiliği algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu değerlendirilmektedir.

İş Yaşam Dengesi

(ix) Hipotez 9: Y ve X Kuşağı Personeli İş Yaşam Dengesi Algıları Farklıdır

İstatistiksel analizde hipotez kabul edilmiştir. Y kuşağı için iş ve yaşam dengesini kurmak son derece önemlidir. Bu nedenle son dönemde öne çıkan esnek çalışma, yarı zamanlı çalışma vb. yeni çalışma ve hizmet modelleri bu kuşağın dikkatini çekmektedir. Bu kuşak çalışmak için yaşamak değil, yaşamak için çalışmayı tercih ederler. İşlerini kısa sürede ve kaliteli bir şekilde tamamlamak, takdir edilme eğilimleri yüksektir. İş ve yaşam dengesinin kurulması Y kuşağı için bir zorunluluktur, öyle ki, işten aldıkları ücretten daha önemlidir denebilir. Kariyerleri için sosyal hayatlarından, sosyal hayatları için de kariyerlerinden vazgeçmek istemezler. Çocuk sahibi olmak, onlara yeterli zamanı ayırabilmek, çocukları için belirli süre izin alabilmek ve işlerine kaldıkları yerden devam edebilmeyi çok önemserler (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

Y kuşağı için “Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı” toplam varyansın %51,7’sini tek başına açıklamakta ve en anlamlı bileşen olmaktadır. Bunu “Acil durumlarda ve özel günlerde izin olanakları sunması” ve “sosyal sorumluluğa önem vermesi” seçenekleri takip etmektedir. Bu yanıtlar iş yaşam dengesinde yoğun iş temposundan şikâyetçi olduğunu göstermektedir. X kuşağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise tercihlerin “acil durumlarda ve özel günlerde izin olanakları”, “sosyal imkânlar sunulması (spor salonu, kreş, sosyal aktiviteler)” ve “mutlu ve huzurlu bir iş ortamı olması” olarak sıralandığı görülmektedir. X kuşağı personeli gündelik ihtiyaçları için izin ihtiyacı olduğu, personelin çocuklarını bırakabilecekleri kreş talebi olduğu değerlendirilmektedir.

İş Motivasyonu

(x) *Hipotez 10: Y ve X Kuşağı Personelin İş Motivasyonu Belirleyicileri Farklıdır*

Faktör analizi neticesinde elde edilen bulgulara göre hipotez kabul edilmiştir. Y Kuşağı için en önemli “İşinde uzman olmak” (%75,2 açıklama oranı), X kuşağı için ise “Toplumda ve işyerinde fark yaratmak” (%62,8 açıklama oranı), dır. Y Kuşağı diğer önemli faktörler “Toplumda ve işyerinde fark yaratmak”, “fikirlerimin hayata geçmesini sağlamak”tır. X kuşağı için diğer önemli faktörler “Yenilikçi ve üretken olmak”, “ülkeme hizmet etmek”tir. Bulgulara göre Y ve X kuşağı için iş motivasyonu algısına ilişkin 10 değişkenin faktör analizinde 4 değişkenden üçünün aynı olmasına rağmen sıralamasının farklı olduğu görülmektedir. 3 üncü sıradaki değişkenin ise Y Kuşağında Teknolojinin başarıyla uygulanması ve X kuşağında ise Kaliteli Mal veya Hizmet üretilmesi olması dikkat çekicidir. Bu bulgu, literatürle uyumlu olarak, Y kuşağının daha teknoloji odaklı (soyut), X kuşağının ise daha geleneksel somut mal ve hizmetler odaklı olduğunu göstermektedir.

İlave görüşler kısmında, Y kuşağında bir çalışan iş motivasyonu ile ilişkili bir görüşünü paylaşmış, ideal işverenin motivasyondaki rolüne değinmiştir: “ *İdeal İşveren fazla maaş, sosyal imkânları sağlayan olarak bakmamak gerekir. Sana değer veren, fikirlerini önemseyen, maaşlarda hakkaniyetli davranan ve önce çalışanını düşünen bir işveren ideal işverendir.*”

İşveren, Çalışan Farkındalığı

(xi) *Hipotez 11: Y ve X Kuşağı Personelin İşverenden Bireysel Performanslarına İlişkin Beklentileri Farklıdır*

Y kuşağında yöneticiler tarafından takdir edilme, onaylanma, fikirlerinin önemsenmesi vb. şekilde dikkate alınmak belirgin bir özelliktir. Bağımsız örneklem t-test analizinin X kuşağı normallik düzeyi t-testi için yeterli değildir. Bu hususta ilişkin hipotezin test edilmesi amacıyla faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. İşveren, Çalışan Beklentisi ölçeği faktör analizinde 10 değişkenden Y ve X kuşağı için ise birinci değişkenlerin tek başına 1.00’den fazla eigen değeri aldığı ve bu kuşaklar için belirleyici özellikler olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı için ilk bileşenin toplam varyansı açıklama gücü %86,2, X kuşağı için ise %84,6 düzeyinde ve istatistiksel olarak yeterli bir değerdir. Bu hipotezin red veya kabul edilmesine

ilişkin ağırlıklı değişken her iki kuşak için de birinci değişkenler olduğu ve bunların varyansı açıklama oranlarının tek başına %84'ün üzerinde bir değer alması nedeniyle, hipotez kabul edilmiştir. Y ve X kuşağı arasında işveren, çalışan beklentisi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu değerlendirilmektedir.

Y Kuşağı için en önemli faktör “Dürüstlük”, X kuşağı için ise “Çözüm üretme”dir. Bu bulgu, Coombs & DeBard (2004, s.33-45) kuşakları 12 kriter üzerinden karşılaştırdığı bulgular ile örtüşmektedir. X kuşağı için eğitimin, bilgi ediniminin anlamı “pragmatik ve sonuç üretme” üzerine iken, Y kuşağı eğitim ve bilgi üretmede “hesapverebilirliği” daha çok önemsemektedir. Ayrıca, X kuşağını karakterize eden soru “Çalışıyor mu?” iken, Y kuşağı için ise “Nasıl inşa ederiz?”dir. X kuşağında odak nokta çalışan bir nesne iken, Y kuşağında odak nokta katılımcı bir süreç ile bir şey inşa etmek üzere bir araya gelmiş “biz”dir. Katılımcılığın doğası gereği, şeffaflık ve hesapverebilirlik de dürüstlüğü gerektirmektedir.

Bu hususa ilişkin olarak X kuşağındaki bir çalışan ilave görüşünde; *“Bir iş yerinde en önemli şeylerin, ortak amaçta verilen bütün emeklerin ve özverinin kıymetinin bilinmesi ve bireylerin statü farkı olmadan birbirine saygı duyması olduğunu düşünüyorum. Bunu çözmüş ve kültürü haline getirmiş iş yerleri çok büyük başarılarla imza atacaktır.”* diyerek, özverinin önemini vurgulamıştır.

Y kuşağındaki başka bir çalışan ise iletişimin önemini vurgulamıştır: *“Çalışan personele aidiyet duygusu kazandırarak uzun vadede bu personelin şirkete ciddi katkılar sağlandığını görebiliriz. Personel / İşveren arasındaki iletişim güçlendirilerek verimlilik sağlanabilir, onlara sağlanan fırsat ve imkânlar ile şirkete kalifiye personel yetiştirilip uzun vadede kar / tasarruf sağlanacak fikirler alınabilir.”*

Y kuşağındaki bir çalışan motivasyon ve ücretlere vurgu yapmıştır: *“Çalışanların motivasyonunu yüksek tutan, hak edilen ücreti sağlayabilen, güvenli ve sağlıklı bir işyeri ortamı sunabilen, çalışanlarıyla iletişimi iyi ve onların fikirlerine önem veren bir işyeri ve yönetici idealde olması gerekendir”.*

Y kuşağındaki diğer bir çalışan, yöneticilerin nasıl olması gerektiğine ilişkin: *“Eskinin o asık suratlı, mesafeli, keskin kuralları olan yöneticileri artık çok eskilerde kaldı. Y Kuşağının çalışma hayatına girmesiyle yöneticilere olan bakış da beklenti de değişti. İş yerinde hem huzuru ve uyumu yakalamak hem de başarıya ve hedeflere ulaşmak için çalışanlar kadar yöneticilerin de kendilerini yenilemesi, çalışanlarla olan iletişimlerine dikkat*

etmesi gerekiyor. Uyumlu bir çalışma ortamının yaratılması, iletişime açık olmak, takımının arkasında olmak, ufak-tefek hataları görmemek, her konuda desteklemek, saygı-sevgi göstermek, takdir etmek ve ekibine yol göstererek gelişimine olanak tanımak çok önemli.”diyerek yöneticinin amirlik (emreden) yerine, koçluk (destek olan) bir rolü benimsemesinin daha uygun olacağını belirtmiştir.

Y kuşağındaki başka bir çalışan ise saha çalışmalarının önemine değinmiş, düzenli olarak yapılmasını önermiştir: “İdeal iş yeri belli aralıklarla(yılda 1) çalışan bağlılığını ölçmeli ve sonuçlarına göre uygun aksiyonlar alıp, çalışanlarına bilgi vermeli. İdeal yönetici proaktif olmalı, sorunlar ortaya çıkmadan öngörmeli ve uygun önlemler alabilmeli.”

İşyeri Bağlılığı

(xii) *Hipotez 12: Y ve X Kuşağı Personelin İşyeri Bağlılığı Düzeyleri Farklıdır*

İstatistik analizler neticesinde hipotez, kabul edilmiş, Y kuşağının işyeri bağlılığının X kuşağına göre daha zayıf olduğu ortaya konulmuştur.Y kuşağı için beceri ve yetenek gelişiminin sürdürülmesi kariyerlerindeki en önemli hususlardan birisidir. Bu nedenle, Y Kuşağı yeni bilgiler öğrenebilecekleri, uzmanlık alanları geliştirebilecekleri, yeni yetenekler kazanacakları daha kurumsal işletmeleri tercih etme eğilimindedir. İşyerlerini geçici görmekle birlikte, kazandıkları tecrübe ve birikimin kendilerine ait olduğunun farkındadırlar.Y Kuşağı medyan değeri 3 “Çalışırım fakat o işyerinden ilk fırsatta ayrılırım” iken X kuşağı için medyan değer 2 “Çalışırım, durumu idare ederim” şeklindedir. X Kuşağının İşyeri Bağlılığı literatürler uyumlu şekilde Y Kuşağından yüksektir. X Kuşağı ne olursa olsun işe devam etmeyi tercih ederken, Y Kuşağı işyerin ilk fırsatta ayrılma eğilimindedir.

Sonuç olarak, Türkiye'nin önde gelen bir lojistik firmasında 227 çalışana yönelik yapılan, çalışanların %47'sine karşılık gelen 107 personelin yanıtladığı örneklem çerçevesinde elde edilen temel sonuçlar:

- Y ve X Kuşağı sınıflandırması sosyo-demografik özelliklerden bağımsız olarak geçerlidir. Çünkü benzer sosyo-demografik tabandan gelen Y ve X Kuşağı temsilcilerinin tercih, öncelik, tutum ve davranışları belirgin bir farklılık göstermektedir. Elde edilen bulgular dünyadaki diğer örneklerle de uyumluluk göstermektedir. Türkiye'deki literatürde kimi araştırmacıların iddia ettiğinin tersine, uluslararası yazındaki kuşak tanımlamaları ve özelliklerinin Türkiye'ye uymadığı

değerlendirmelerinin geçersiz olduğu düşünülmektedir. Çünkü Y ve X Kuşağında, kişilik özellikleri, işveren markası arkası algısı, iş ortamı beklentisi, işletmenin yenilikçiliği ve rekabetçiliğinin önemszenmesi, iş yaşam dengesi tercihleri, iş motivasyonu, işveren – çalışan farkındalığı beklentisi ve işyeri bağlılığı belirgin bir şekilde farklılık göstermektedir.

- Kişilik özelliği olarak Y kuşağında dışadönüklük belirleyici faktör iken, X kuşağında sorumluluk ve disiplin belirleyici özelliktir.
- İşveren markasında Y Kuşağı, işletmenin “Büyüyen ve Kar Eden Şirket” olması özelliğini birinci tercih yapmakta, daha sonra yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla iyi ve güvene dayalı ilişkileri de önemsedğini, bu şekilde bir işletmede çalışıyor olmasının kendini iyi ve özgüvenli hissetmesine katkı sağladığını belirtmektedir. X kuşağı için ise birinci tercih yenilikçi olması, ikinci tercih ise iş güvencesi olmasıdır. Bu bulgu, X kuşağının endişeli ve şüpheli olması durumuyla tutarlı görünmektedir.
- İş ortamı beklentisi bakımından, Y ve X kuşağının birinci ve ikinci tercihleri yine “iş arkadaşları ve yöneticileriyle iyi ve güvene dayalı ilişki içinde olma”dır. Üçüncü seçenekte, Y kuşağı “Destekleyen, teşvik eden, bilgisini paylaşan iş arkadaşları olması”ni önemserken, X kuşağı “İş güvencesi”ni öne çıkarmaktadır.
- Çalışanların, işletmenin Yenilikçilik ve Rekabet Algısında, Y Kuşağında Teknolojinin başarıyla uygulanması ve X kuşağında ise Kaliteli Mal veya Hizmet üretilmesi olması dikkat çekicidir.
- İş ve yaşam dengesinde Y kuşağı için “Mutlu ve Huzurlu Bir İş Ortamı” en anlamlı faktör iken, X kuşağında “acil durumlarda ve özel günlerde izin olanakları” tercihi ön plandadır.
- İş Motivasyonu Belirleyicileri olarak Y Kuşağı için en önemli tercih “İşinde uzman olmak, X kuşağı için ise “Toplumda ve işyerinde fark yaratmak”tır
- İşverenin, çalışanların hangi özelliklerinin farkında olması gerektiğine ilişkin soruya Y Kuşağının cevabı “Dürüstlük”, X kuşağının ise “Çözüm üretme” olmuştur. X kuşağı için eğitimin, bilgi ediniminin anlamı “pragmatik ve sonuç üretme” üzerine iken, Y kuşağı eğitim ve bilgi üretmede “hesapverebilirliği” daha çok önemsemektedir. Ayrıca, X kuşağını karakterize eden soru “Çalışıyor mu?” iken, Y kuşağı için ise “Nasıl inşa ederiz?”dir. X kuşağında odak nokta çalışan bir nesne iken, Y kuşağında odak nokta katılımcı bir süreç ile bir şey inşa etmek üzere bir araya gelmiş “biz”dir. Katılımcılığın doğası gereği, şeffaflık ve hesapverebilirlik de “dürüst”lüğü gerektirmektedir.

- Y Kuşağı medyan değeri 3 “Çalışırım fakat o işyerinden ilk fırsatta ayrılıyorum” iken X kuşağı için medyan değer 2 “Çalışırım, durumu idare ederim” şeklindedir. Y kuşağının işyeri bağlılığının X kuşağına göre daha zayıf olduğu ortaya konulmuştur.

Alana İlişkin Araştırmaların/Tez Çalışmalarının Sayısının Yetersizliği

Türkiye’de işveren markası ve iş hayatında Y kuşağının konumuna ilişkin yapılan araştırmalar son derece azdır. Y kuşağına ilişkin yüksek lisans ve doktora tezleri incelendiğinde 2010 yılı sonrası dönemde toplam 87 adet tez çalışması yapıldığı bunların sadece 5’nin işveren markasına ilişkin olduğu görülmektedir. Bu araştırma, çalışanları ağırlıklı olarak X ve Y kuşağı olan gerçek bir işyerinde, gerçek çalışanlar üzerinde İşveren Markası Araştırmasını 75 soruluk geniş bir ölçekle değerlendiren ilk tez çalışmasıdır.

Girişimci Bilgi Sistemine göre Türkiye’de faaliyet gösteren 3,2 milyon işletmenin %2’sine karşılık gelen 64.595’i Orta ve Büyük Ölçekli işletme statüsünde olmasına rağmen bu işletmelerde çalışanların kuşak profiline ilişkin araştırmaların son derece yetersiz olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. X ve Y kuşağına ilişkin araştırmaların artması Türkiye ekonomisinin yapısal sorunlarından birisi haline gelen genç işsizliği probleminin mikro düzeyde doğru tespit edilebilmesine de imkân sağlayacaktır.

Ölçek Problemi

Kuşak bazında işveren markası algısının farklılaşması ile ilgili ölçek araştırmalarında diğer bir önemli araştırma alanı ölçek geliştirilmesidir. Türkiye’de ortak bir ölçek üzerinde uzlaşa sağlanamadığı görülmektedir. İşveren markasına ilişkin uluslararası literatürle uyumlu ölçeklerin geliştirilmesi yerinde olacaktır.

Farklı Sektörlerde ve İşletme Ölçeğinde Araştırmaların Yapılması

Bu çalışmanın araştırma grubu hizmet sektöründe faaliyet gösteren önemli bir lojistik işletmesindeki çalışanlardır. Y ve X kuşağı çalışanların tutumlarının çalıştıkları sektöre duyarlılığını tespit etmeye yönelik çalışmaların yapılması literatüre önemli katkı sağlayacaktır. Örneğin, aynı ölçekler ile gıda sanayi, savunma sanayi, ileri teknoloji, finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlara yönelik araştırmalar yapılması uygun olacaktır.

Ayrıca, zaman içinde Y ve X kuşağı çalışanların işveren markası tercihlerinin değişip değişmediğinin tespit edilmesi de ayrı bir araştırma konusu olabilecektir.

Gelir Düzeyi ve Sosyal Çevrenin Etkisi

Y ve X kuşağı personelin işveren markası, çalışma ortamı, iş-yaşam dengesi vb. alanlara ilişkin ortak tutumlarının gelir düzeyleri, fırsat eşitliği ve sosyal hayata katılım düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi de dikkat çekici bir araştırma olabilecektir.

İşveren Markası Tercihleri Bakımından Y ve X Kuşağı Tercihlerinde Ekonomik Coğrafyanın Etkisi

İşveren markası bakımından aynı ölçek ile İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Tekirdağ, Gaziantep, Konya ve Kayseri'den seçilen işletmeler veya OSB'lerde yapılacak saha araştırmaları ile Y ve X kuşağının tercihlerinde ekonomik coğrafyanın etkili olup olmadığı değerlendirilebilecektir.

Z Kuşağı

İşgücü piyasasına dahil olan Z kuşağının X ve Y kuşağı ile işveren markası bakımından gösterdiği farklılıkların araştırılması hem işletme düzeyinde kurumsal insan kaynakları politikasının geliştirilmesinde hem de ulusal düzeydeki istihdam politikalarına önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands: Building, measuring, and managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Ak, M. (1998). *Firma ve Markalarda Kurumsal Kimlik*. İstanbul: Işıl Ofset Sanayi.
- Aka, B. (2018). Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu Ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. *Vizyoner Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 20, ss.118-135.
- Akyüz, Z. F. (2009). *Marka Bağlılığının Tüketici Satın Alma Kararındaki Etkisi: Ankara Bölgesi Cep Telefonu Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D Yüksek Lisans Tezi.
- Alkibay, S. (2005). Profesyonel Spor Klüplerinin Taraftar İlişkileri Yoluyla Marka Değeri Yaratmaları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol.1, s.83-108.
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, Vol 47, No. 211.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3), pp.185-206.
- Ang, S., Ng, K.-Y., & Goh, K. (2005). Motivational Traits and Self-Development Organizational Citizenship Behavior: A Dimensional and Configurational Analysis. D. L. Turnipseed içinde, *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of 'Good Soldier' Activity in Organizations* (s. 265-287). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Anspaugh, D., Hamrick, M., & Rosato, F. (2004). *Wellness: Concepts and Applications* (Sixth Edition b.). Boston: McGraw Hill.
- Argyle, M. (1992). *The Social Psychology of Everyday Life*. London and New York: Routledge.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory And The Organization. *Academy Of Management Review*, Vol. 14(1), pp. 20-39.
- Atalay, A. (2018). *Marka Yönelimi, Marka Vatandaşlık Davranışı Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Analiz*. Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Tezi.
- Atalay, A. (2019). *Marka Yönelimi, Marka Vatandaşlık Davranışı Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Analiz*. Ankara: Başkent Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü - İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Babcanova, D., Babcan, M., & Odlerova, E. (2010). Employer Branding-Source Of Competitiveness Of The Industrial Plants. *Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, Vol. 18 (29), pp. 55-61.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), pp. 501-517.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9 (1); pp. 26–38.

- 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, S., & Mosley, R. (2006). *The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People at Work*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul.: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Baumgarten, F. (1933). 'Die Charktereigenschaften'. [The character traits]. In: *Beitraege zur Charakter- und Persoenlichkeitsforschung (Whole No. 1)*. A. Francke,. Bern, Switzerland.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 16 (6), pp. 1201-1215.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness* , Vol. 8, Issue 3, pp. 90 - 106,.
- Bennett, R., & Gabriel, H. (2001). Corporate reputation, trait covariance, and the averaging principle: The case of the UK mis-selling scandal . *European Journal of Marketing* , Vol .35 (3/4), pp. 387- 409 .
- Bitlisli, F., Dinç, M., Çetinceli, E., & Kaygısız, Ü. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ile Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18(2); ss. 459-480.
- Borgotta, E. (1964). The structure of personality characteristics. *Behavioral Science*, Vol. 9; pp. 8-17.
- Brand Finance. (2018). *Turkey 100 Türkiye'nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu*. İstanbul: Brand Finance Inc.
- Bruce, D., & Harvey, D. (2010). *Marka Bilmecesi*. İstanbul: Aslı Özer (çeviri), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları .
- Buğdaycıoğlu, Ö. (2014). *İşveren markalaması*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, Vol. 12(4), pp. 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of brand management*, Vol. 16(4), 264-284.
- Cattel, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Abnormal and Social Psychology*, Vol. 38, pp. 476-506.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, Vol 65; pp. 81-93.
- Cheney, G. (1983). On The Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification. *Communication Monographs*, Vol. 50; 342-362.
- Codrington, G. (2008). Detailed Introduction to Generational Theory. *tomorrow today*, 1-16.

- Codrington, G. (2014, 6 9). *Keeping Generations @ Work*. TomorrowToday: <http://www.tomorrowtodayglobal.com/2014/06/09/keeping-generations-work/> adresinden alındı
- Coombs, M. D., & DeBard, R. (2004). *Serving the Millennial Generation: New Directions for Student Services*. Jossey-Bass.
- Copeland, M. (1923). Relation of Consumer's Buying Habits to Marketing. *Harvard Business Review*, pp. 282–289.
- Cunningham, R. M. (1956). Brand Loyalty - What, Where, How much? *Harvard Business Review*, Vol. 34(1), pp. 116-128.
- Çakmak, F., & Çelik, M. Y. (2017). Türkiye'de İstihdamın Kuşaklara Göre Analizi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 104; ss.65-86.
- Çetin, C., & Özcan, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çorum, A. A. (2012). *Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Tezi.
- Davies, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, Vol 42, 5(6), pp. 667- 668.
- Day, G. S. (1969). Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, pp. 29-35.
- Demir, E. (2018). *Marka Bağlılığı ve Tüketicilerin Kişilik Özellikleri İlişkisinin İncelenmesi: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, M. (2014). *İşveren markası ve işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları Dergisi*, Vol. 1(1); ss. 123-144.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Reanalysis and comparison of six major studies. *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 16, pp. 149-170. .
- Doosje, B., & Ellemers, N. (1997). Stereotyping under threat: The role of group identification. (. R. Spears içinde, *The social psychology of stereotyping and group life* (s. 257-273.). Oxford: Blackwell.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16/1; pp. 25–57.
- Erol, E. Ö. (2002). Marka Sadakati Yaratmak. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 739-750.
- Eru, O. (2007). *Marka Bağlılığını Etkileyen Faktörler: Adnan Menderes Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (İŞL-YL-2007-0007).

- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 44, pp. 329-344. .
- Fombrun, C. ..., & Shanley, M. .. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, , Vol .33 (2) , 233 – 258.
- Fombrun, C. J., & Rindova, V. P. (2001). Fanning the flame: Corporate reputations as social constructions of performance. J. Porac, & M. V. (eds.) içinde, *Constructing Markets and Industries*. New York: Oxford University Press.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived External Prestige and Internal Respect: New Insights into the Organizational Identification Process. *Human Relations*, Vol. 59/6, pp. 815–846.
- FutureBrand. (2016). *Country Brand Index 2014-15*. London: FutureBrand Inc. <https://www.futurebrand.com/uploads/CBI2014-5.pdf> adresinden alındı
- Gil, R., Andres, F., & Salinas, A. (2007). Family As A Source of Consumer Based Brand Equity. *Journal of Product and Brand Management*, Vol (16-3) ; pp.188-199.
- Gilmore, F. (2003). *Marka Savaşçıları, Çev.: Fevzi Yalım*. İstanbul: M.A.R.K.A Yayınları Ltd.
- Glass, A. (2007.). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, Vol.39 (2); p. 98 .
- Goldberg, A. ..., Cohen, G., & Fiegenbaum, A. (2003). Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, Vol 41(2) , pp. 168- 187.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of personality and social psychology*, Vol. 2, pp. 141-165.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. L. Wheeler içinde, *Review of personality and social psychology* (s. Vol. 2, pp. 141-165). Beverly Hills, CA: SAGE Publishing.
- Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study. *Journal of Brand Management*, Vol. 11(4); pp 283–306.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation . *Long Range Planning*, , Vol. 31(5) , pp. 695 - 702.
- Günay, G. (2018). *Kariyer Çapaları Ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik X Ve Y Kuşağı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* . İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi.
- Helliwell, J. F. (2005). *Well-being, Social Capital and Public Policy: What's New?* Massachusetts Avenue, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Hendricks, M. (2016). *Organizational Reputation Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying The Concepts*. AE ENSCHEDE, The Netherland, THE NETHERLANDS: University of Utwente, 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 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_Ahamad/post/Do_you_have_any_good_articles_or_reading_material_about_employer_branding_image_of_employer/attachment/59d61d8d79197b8077977e86/AS%3A271490222391335%401441739721819/download/2013+Hillebrandt_Ivens_2013 adresinden alındı
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, Vol. 10, no. 6: pp. 421–445.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London ve New York: Routledge.
- How to Maintain The Employer Brand. (2009). *People Management Journal*, 33.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next Twenty Years: How Customer and Workforce Evolve. *Harvard Business Review*, Vol. July-August; pp. 41-52.
- InterBrand. (2019, 4 20). *Best Global Brands 2018* . InterBrand: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/#?listFormat=ls> adresinden alındı
- Jacoby, J. (1971). A Model of Multi-Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, Vol. 11 (June–July); pp. 25-31.
- Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, Vol. 10(1); pp. 1-9.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. L. Pervin, & O. John içinde, *Handbook of personality: Theory and research (2nd ed.)*. New York: Guilford. https://www.academia.edu/8385617/The_Big-Five_Trait_Taxonomy_History_Measurement_and_Theoretical_Perspectives adresinden alındı
- Kahveci, N. E. (2018). *Y KUŞAĞININ İŞYERİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: İŞ VEREN MARKASI VE SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Karacan, E., & Erdoğan, Ö. N. (2011). İçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, , Cilt.21, Sayı.1, (102-116).
- Kearns, J., Larson, E., Venugopal, J., & Luthar, H. (2007). *Understanding Generation Y In The Workplace*,. (online), Bryant University. http://apicsprov.org/downloads/General_Publications/gen_y___attracting___retaining.pdf adresinden alındı
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *American Marketing Association*, Vol. 57, No. 1; pp. 1-22.
- Klages, L. (1926). *The science of character*, . London : Allen and Unwin (Translated in 1932).
- Kohler, P. H. (1991). *Marketing Management: Analysis Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. (8th edition).

- Kömürçüoğlu, H. (2015). *Y Kuşağını Anlamak Bir Gezi Parkı Araştırması*. İstanbul: Doğu Kitabevi.
- 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.
- Krishnan, S. K., Bopaiah, S., Bajaj, D., & R., P. (2013). Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience. *NHRD Journal*, Vol. 10 , pp. 85-93.
- Kuran, E. (2017). Bir Başkadır Türkiye'nin Gençliği. *Harvard Business Review Türkiye*, Eylül sayısı; ss. 58-67.
- Kurtbaş, İ. (2016). Marka Yönetimi ve Başarılı Markanın Yarar Etkileri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, Vol 32, ss. 75 - 98.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business.
- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Levitt, T. .. (1965). *Industrial Purchasing Behaviour: A Study of Communications Effects*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Lucas, R. J. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, pp. 3-42. .
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 13; pp. 103-123.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2002). *Managing the Generational Mix*. Amherst, MA: HRD Press.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2006). *Managing the generation mix: second edition from urgency to opportunity*. Massachusetts: Human Resource Development Press.
- McConnell, J. D. (1968). The Development of Brand Loyalty: An Experimental Study. *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, No. 1 (Feb., 1968), pp. 13-19.
- Miles, M. ..., & Covin, J. .. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, Vol. 23 (3) , pp 299 – 312.
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mushraf, A. M., Al-Saqry, R., & Obaid, H. J. (2015). The Impact of Big Five Personality Factors on Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Management Science*, Vol 2(5): pp. 93-97.
- Myrdal, G. (1957). *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. London: Duckworth.
- Nayır, B., & Afacan Fındıklı, M. M. (2018). İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi UIİD-IJEAS*, (17. UİK Özel Sayısı) , pp.1-17.
- Norman, W. (1967). *2,800 personality trait descriptors: Normative operating characteristics for a university population*. Michigan: Department of Psychology, University of Michigan.

- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 66; pp. 574-583.
- Oblinger, D., & Oblinger, J. (2005). *Educating the Net Generation*. Washington, D.C.: EDUCAUSE.
- OECD. (2013). *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264191655-en
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. New York: Palgrave Macmillan.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, Vol 20 (2), Issue 2, pp. 465-478.
- Ören, K., & Yüksel, H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Kamu-İş Dergisi*, Vol. 12(3), ss. 31-52.
- 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
- Özboyacı, D. (2018). *Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Motivasyon Kaynakları: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Uygulama Örneği*. İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD - Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, L. (2013). *Marka Kişiliği ile Bireyin Kişilik Özelliklerinin Satın Alma Niyetine ve Yüksek Fiyat Ödeme Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Adidas ve Colgate Markaları Üzerine Mersin İlinde Bir Uygulama*. Mersin: Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pappu, R., Quester, P., & Cooksey, R. (2005). Consumer-Based Brand Equity and Country of Origin Relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (5/6); s.696-717.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2001). *An Integrated Marketing Communications*. London: FT Prentice Hall.
- Pile, T. (2001). *"Toplam İletişim Stratejileri" içinde "Reklam Mükemmelle Ulaşmak" Editör Butterfield, L.* İstanbul: Reklamcılık Vakfı Yayınları.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, Vol. 26(3); pp. 513-563.
- Porter, E. M., & Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, July-August.
- Rebelo, S. (1991). Long-Run Policy Analysis and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, , Vol. 99(3), pp. 500-521.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2007). Generational Differences. J. M. Spector, M. D. Merrill, J. van Merriënboer, & M. P. Driscoll içinde, *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (s. 295-302). Abingdon: Routledge Handbooks.

- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and generation Y: Implications for the Organization and Marketers. *The Marketing Management Journal*, Volume 19, Issue 2, Pages 91-103.
- Ries, A., & Ries, L. (2005). *Marka Yaratmanın 22 Kuralı*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Roberts, P. ..., & Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (12) , pp. 1141 – 1158.
- Romer, P. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, Vol 94(5), pp. 1002-1037.
- Saygılı, M., Özer, Ö., & Öke, P. (2018). Örgütsel Özdeşleşme Ve Çalışan Performansının İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, sayı 35, s.175-184.
- Schoell, W., & Gultinan, J. P. (1995). *Marketing Contemporary*. New Jersey: Prentice Hall (6th Edition).
- Schwarz, T. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, Vol. 28(5); pp. 80-85.
- Solmaz, B. (2017). *Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı*. İstanbul: İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, pp. 65-94.
- Srinivasan, B. (2007). Employer Branding - A Framework. *NHRD Journal*, Vol 1(3), pp. 36-38.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). The Cycle of Generations. *American Demographics*, Vol. 13, No. 4; pp.24-33 and 52.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annal Review of Psychology* , Vol. 3, pp. 1-39.
- Tapscott, D. (1998). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw-Hill.
- Tosun, N. (2014). *Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Trout, J. (2005). *Pazarlamanın Sihirli Lambası, Çeviri: Hakan Tunçel*. İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Tucker, W. (1964). The Development of Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research*, Vol. 1(3), 32 - 35.
- Tulgan, B. (2006). What Hands-On Management Can Do For Today's Workforce. *HR Focus*, Feb, pp. 5-6.
- Tupes, E. C., & Christal, R. C. (1961). *Recurrent personality factors based on trait ratings*. Lackland Air Force Base, TX. : Technical Report, USAF.
- Tupes, E. C., & Christal, R. C. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of Personality*, Vol. 60; pp 225-251.
- 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.

- Turner, J. C. (1975). Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology* , Vol.5 , pp. 5-34.
- Türk Dil Kurumu. (2019, 03 20). Büyük Türkçe Sözlük. Ankara. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts adresinden alındı
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36 (5), pp. 1117-1142.
- UNIVERSUM. (2018). *The Most Attractive Employers in Turkey*. (internet): UNIVERSUM Employer Branding Research, Insights and Communication. <https://universumglobal.com/thanks-1/rankings-emea/> adresinden alındı
- Uraltaş, R. C. (2002). *Çok uluslu elektronik işletmelerin marka yönetimi ve yerel pazar stratejileri Sony ve Türkiyede'ki uygulamaları*. İstanbul: Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Valkenburg, P. M., & Buijzen, M. (2005). Identifying determinants of young children's brand awareness: Television, parents, and peers. *Applied Developmental Psychology*, Vol. 26;pp. 456-468.
- Vardarlier, P. (2017). İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 628-648.
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, Vol 12(4). pp 357-387.
- Wetherell, M. (1996). *Identities, groups and social issues*. London: SAGE.
- Wilson, W. (1967). Correlates of Avowed Happiness. *Psychological Bulletin*, 294-306.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, Vol. 46; ss., 74-85.
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, V. (2005). Tüketici Memnuniyeti ve İhtiyaçlarının Marka Sadakatine Etkisi: Sigara Markasına Uygulanması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol1; pp. 257-271.
- 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, Purdue University, .
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Class of Veterans, Boomers, X-ers and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacon.

EK – Anket Formu

İşveren Markası Araştırması

Sn. Katılımcı,

Bu anket kapsamında sizden temin edilen bilgiler veri mahremiyeti kapsamındadır ve hiçbir şekilde üçüncü taraflarla paylaşılmayacaktır. İstatistiksel amaçlı olarak İşveren Markasına ilişkin bir Yüksek Lisans Tezine katkı sağlayacaktır.

Bu anket çalışmasına katıldığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Lütfen **SARI** kutucuklarda uygun yerlere **X** işareti koyunuz.

E-posta adresi

Cinsiyetiniz *

Kadın	<input type="checkbox"/>
Erkek	<input type="checkbox"/>

Doğum Yılıınız? *

Eğitim Durumunuz? *

1	Orta Okul ve altı	<input type="checkbox"/>
2	Lise	<input type="checkbox"/>
3	Ön Lisans (2 Yıl - Yüksek Okul)	<input type="checkbox"/>
4	Lisans (4 yıl)	<input type="checkbox"/>
5	Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>
6	Doktora Derecesi	<input type="checkbox"/>

Annenizin Eğitim Durumu? *

0	İlkokul	<input type="checkbox"/>
1	Orta Okul	<input type="checkbox"/>
2	Lise	<input type="checkbox"/>
3	Ön Lisans (2 Yıl - Yüksek Okul)	<input type="checkbox"/>
4	Lisans	<input type="checkbox"/>
5	Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>
6	Doktora Derecesi	<input type="checkbox"/>

Babanızın Eğitim Durumu? *

0	İlkokul	<input type="checkbox"/>
1	Orta Okul	<input type="checkbox"/>
2	Lise	<input type="checkbox"/>
3	Ön Lisans (2 Yıl - Yüksek Okul)	<input type="checkbox"/>
4	Lisans	<input type="checkbox"/>
5	Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>
6	Doktora Derecesi	<input type="checkbox"/>

Medeni Durumunuz? *

1	Evli	<input type="checkbox"/>
2	Bekâr	<input type="checkbox"/>
3	Eşi Vefat Etmiş	<input type="checkbox"/>

Aylık Hane Geliriniz? *

1	2.500 TL ve altı	
2	2.500 - 3.500 TL	
3	3.501 - 4.500 TL	
4	4.501 - 5.500 TL	
5	5.501 - 6.500 TL	
6	6.501 - 7.500 TL	
7	7.501 - 8.500 TL	
8	8.501 TL ve Üzeri	

Sizin İçin İdeal Bir İşyeri Nasıl Olmalı? *

Her satırda tek bir kutu X İşareti koyunuz.

	En Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1					
2					
3					
4					

Sizin İçin İdeal bir İşyerinde Bulunması Gereken Özellikleri Önem/Öncelik Derecesine Göre (1'den 5'e kadar) sıralar mısınız?

(1= en öncelikli/önemli, 5= en önemsiz) *

Her satırda tek bir kutu X İşareti koyunuz.

	En Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

19	Ortalamanın Üzerinde Bir Maaş Sağlaması					
20	Kariyere Katkı Sağlayacak Eğitimler Verilmesi					
21	Firmanın Toplum Nezdindeki İtibarı ve Bilinirliğinin İyi Olması					
22	Sosyal İmkânlar Sunulması (Spor Salonu, Kreş, Sosyal Aktiviteler vb.)					
23	Sosyal Sorumluluğa Önem Verilmesi					
24	Fazla Mesai Olmaması					
25	Acil Durumlarda ve Özel Günlerde İzin Olanakları Sunması					
26	Büyüyen ve Kar Eden Bir Şirket Olması					
27	Uluslararası Bir Şirket Olması					
28	Yurtdışında Çalışma Olanığı Sunması					
29	Önemli Bir Sektörde, Önemli Bir Hizmeti veya Ürünü Üretmesi					
30	Teknolojiyi Başarılı Uygulayan Bir Şirket Olması					

Çalışma hayatınızda kişisel olarak hedeflediğiniz hususlar nelerdir?

(1 = en önemli, 5 = en önemsiz) *

		En Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1	Geçimimi sağlamak					
2	Çalışmaktan memnun olduğum işi yapmak					
3	İyi Bir Gelir Elde Etmek					
4	Sosyal Statü Elde Etmek/Saygın Olmak					
5	Fikirlerimin Hayata Geçmesini Sağlamak					
6	Toplumda ve İşyerinde Farkı Yaratmak					
7	Ülkeme hizmet etmek					
8	Yenilikçi ve Üretken Olmak					
9	İşinde Uzman Olmak					

İyi bir İşveren, Personelinde Aşağıdaki Özelliklere Dikkat Etmelidir?

(1 = en önemli, 5 = en önemsiz) *

		En Önemli	Önemli	Orta	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1	Özveri/Fedakârlık					
2	İnisiyatif Alma					
3	Çözüm Üretme					
4	Yaratıcı Düşünce/ Yenilikçilik					
5	İletişim Becerileri					
6	Uyumlu Olmak					
7	Dürüstlük					
8	İşinde Uzmanlık					
9	Kişisel Özellikler / Uyumlu Olmak					
10	Verimlilik, Üretkenlik ve Hız					

İşveren, Sizin İdeal İşveren Beklentilerinize Uygun Olmasa Dahı O İşyerinde Çalışır Mısınız? *

1	Çalışırım	
2	Çalışırım fakat durumu idare ederim. Söyleneni yapar, gerisine karışmam	
3	Çalışırım fakat o işyerinden ilk fırsatta ayrılıyorum.	

4 Çalışmam

Kendinizi Nasıl Tanımlarsınız? *Birden fazla seçilebilir.*

1 Dışa dönük, coşkulu biriyimdir

2 Cana yakın, sıcakkanlı biriyimdir.

3 Güvenilir, disiplinli biriyimdir.

4 Dağınık, dikkatsiz biriyimdir

5 Eleştiren, aksi biriyimdir

6 Uyumlu bir insanımdır

7 Yeni deneyimlere açık biriyimdir.

8 Geleneksel bir yapıya sahibimdir

9 Soğukkanlı, duygusal yönden sabit biriyimdir.

10 Stresli, kolay üzülen biriyimdir

İdeal İşyeri, İdeal Yönetici ve İşveren Markasına ilişkin İlave Etmek İstedikleriniz? *

--