

## Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Örneği (\*)

Funda YORULMAZ (\*\*)

Öznur YAVAN (\*\*\*)

**Öz:** Günümüzde rekabet, yetenekli iş göreni işletmeye çekmek, çok beğenilen ve en çok tercih edilen işveren olmak için istihdam piyasasında da yaşanmaktadır. İşletmeye sürdürülebilir stratejik avantaj sağlaması için işveren marka imajının geliştirilmesi önemlidir. Mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde çalışılacak “harika bir yer” olarak tanımlanan işveren markası oluşumunda pozitif psikolojik sermayenin önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada turizm sektöründe konaklama işletmelerinin işveren markası oluşumları ve bu oluşumu etkilediği düşünülen pozitif psikolojik sermaye ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Mevcut durumu belirlemeye yönelik bu araştırma ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Antalya ilinde, 768 kişiden oluşan beş yıldızlı otel çalışanlarına yapılan araştırma sonucunda; pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlik, iyimserlik ve umudun, işveren marka oluşumunun pozitif anlamı yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Psikolojik Sermaye, İşveren Markası, Turizm Sektörü.

### The Effects of Psychological Capital on the Employer Branding: Tourism Sector Example

**Abstract:** Competition today is experienced in the employment market as well; in order to attract the talented employees to the establishment and to be a much liked and most preferred employer. Developing brand awareness is important for a sustainable strategic advantage. It is thought that; being considered as a “wonderful place” to work by the current and potential employees has a big importance of positive psychological capital in making an employer brand. The aim of this study; done in the accommodation field of tourism sector is; to make presentation of the formation of contious employers’brand in the accommodation field of tourism sector and to point out the relation of this formation with positive psychological capital, which is believed to have impact on the issue. It is a research, done in order to specify the current situation with the relational scanning method. Done in Antalya province among 768 five star hotel employees, the counclusion is, self – sufficiency, optimism and hope; wich are components of brand awareness formation has positive supplementary effect in making this formation.

**Keywords:** Positive Psychological Capital, Employer Brand, Tourism Sector.

\*) Bu çalışma, birinci yazarın, ikinci yazar danışmanlığında yaptığı, Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Markası Oluşumuna Etkisi: Turizm Örneği” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\*) Öğr. Gör. Bülent Ecevit Üniversitesi Gökçebeğ Mithat-Mehmet Çanakçı Meslek Yüksekokulu (e-posta: funda.yorulmaz@beun.edu.tr)

\*\*\*) Dr. Öğr. Üyesi, Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi (e-posta: oznur.yavan@beun.edu.tr;)

**Makale Geliş Tarihi: 11.02.2018**

**Makale Kabul Tarihi: 26.05.2018**

### **I.Giriş**

20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan hızlı teknolojik, sosyal ve ekonomik değişim, 21. yüzyılda da devam etmektedir. Hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve küresel rekabet avantajlarına sahip olmaya çalışan işletmelerin, örgütsel başarıları için iş görenlerinin daha fazla çabasına ihtiyaç duyacaktır. İşletmenin başarısı, çalışanların bilgi, yetenek, beceri ve güçlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda harcamalarına bağlıdır. Bu durumda çalışanların performanslarını artıracak yöntemlerin bulunması ve geliştirilmesi gerekli olacaktır.

Örgütlerin rekabet edebilirliklerini etkileyen sermaye türleri zamanla değişmiştir. Geleneksel ekonomik sermaye tipik bir şekilde finans ve maddi kaynaklar, örgütün performansını belirleyen en önemli sermaye türüken (Kaya ve Zerenler, 2014: 16), günümüzde artık insan, hızla değişen iş çevresinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan tek güvenilir kaynak olarak ilk sıraya oturmuştur. Entelektüel sermayenin belirleyicisi olan insan sermayesi ve sosyal sermaye, birçok ekonomiste göre çalışanların verimliliklerini, yaptıkları işin nitelik ve niceliklerini etkileyen ve kişiliklerinin bir yönünü oluşturan pozitif psikolojilerine bağlıdır (Akçay, 2011: 76). Bu görüş, insan unsurunun psikolojik yönünün önemini ortaya koymuş ve pozitif psikolojinin örgütsel alana yansımalarıyla birlikte pozitif psikolojik sermaye kavramını gündeme getirmiştir.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut üretim kaynaklarını etkili ve verimli kullanarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadır. Örgütsel başarının elde edilmesi için çalışanın performansı, motivasyonu, örgüte bağlılığı, iş tatmini ve motivasyonu artırılması son derece önemlidir. Bunun içinde çalışanların psikolojik durumları iyileştirilmeye çalışılmalı, mevcut kapasitelerinin ortaya çıkartılması için fırsatlar tanınmalı ve sahip oldukları özellik ve yetenekleri geliştirilmelidir. İş görenlerin, kendisinde oluşan pozitif ve negatif duygularının, iş yaşamında göstereceği performansı etkileyebileceği unutulmamalıdır (Aydoğan ve Kara, 2015: 69).

Diğer taraftan markalar, işletmelerin en değerli varlıkları arasında yer alan marka yönetimi birçok firmada önemli bir pazarlama faaliyetidir. Her ne kadar işletmeler genelde marka bilinci oluşturma çabalarını geliştirmeye yönelik çalışmaları pazarlama bölümü odaklanıyor olsa da, bu çabalar insan kaynakları yönetiminde de kullanılabilir. Markalaşma ilkelerinin, insan kaynakları yönetimine uygulanması "işveren markası" olarak adlandırılmıştır. İşveren markası, organizasyonu çalışılacak en iyi işyeri olarak bir imajı ortaya koymasını sağlamaktadır. Yeni bir kavram olmakla beraber birçok işletme, işveren markasını oluşturmaya ya da bu programın gelişmesine ilgi göstermeye başlamıştır. İşveren markalaşmasına olan bu ilgi iş dünyasında ve birçok bilimsel yayınlarda da açıkça görülmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 2).

Otelcilik sektöründe yer alan bir işletmenin işveren markası kavramı, stratejik bir kavram olarak ele alınmalıdır. Otelcilik endüstrisi doğası gereği emek yoğun olduğundan potansiyel çalışanları bir işveren marka imajıyla teşvik etmek ve yetiştirmek, tercih

edilen bir işveren olmak için çok önemlidir. “Marka imajı” bir işletmenin özelliklerini ve itibarını potansiyel çalışanlarına bildirir. Hizmet sektöründeki işletmelerin başarıları, olumlu ve güçlü işveren markası oluşturmalarına bağlıdır. Güçlü işveren markalaşması, potansiyel çalışanların ilgisini çekerken mevcut çalışanların da hizmet sektöründe kalmasını sağlayan bir araç olabilmektedir. Hizmet endüstrisi, diğer endüstri alanlarından daha çok kapsamlı bir şekilde çalışana odaklanmaktadır. Dolayısıyla hizmet sektörü, birçok yönüyle markaya güdümlüdür. Özellikle marka imajı, çalışanın verdiği izlenim ile değerlendirilmekte; yani çalışanlar markayı temsil etmektedir. Konaklama çalışanları, müşterilerine hizmet ederken, onlara duygusal işçilik sunarak, müşterilere marka teslim ederler. Memnun çalışanların olumlu değerlendirmeleri, yetenekli potansiyel çalışanı işyerine daha çok çekebilecektir. Bu nedenle otelcilik sektöründe işveren markası önemlidir (Hurlyonkyung, 2012: 6).

Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmada, turizm sektöründe yer alan beş yıldızlı otel çalışanlarının işveren markası oluşumunda pozitif psikolojik sermayelerinin etkili olup olmadığı konusu incelenerek, işveren markası kavramında yer alan psikolojik boyut araştırılmaya çalışılmıştır. Çünkü işveren markası; işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir.

## **II. Pozitif Psikolojik Sermaye**

Tüm canlı türleri negatif enerjiden kaçarak, pozitif enerjiye doğru yönelme eğilimine sahiptirler. Öyle ki; tek hücreli canlılardan, karmaşık insan yapısına kadar tüm canlıların negatiften uzak duran ve pozitive doğru yönelen davranışlar gösterdikleri görülmektedir. Nasıl ki; pozitif enerji doğada canlı organizmaların büyümelerine ve gelişmelerine olanak sağlıyorsa, aynı şekilde pozitive odaklanmak da benzer bir şekilde bireylere ve örgütlere hayat vermektedir. Hatta yapılan araştırmalarda pozitif olmanın; bireylerin kalp atışları, kan basınçları ve kortizon seviyesini olumlu yönde etkilediği, diğer taraftan örgütlerde pozitif duyguları barındıran koşulların, bireylerin ve kurumların optimum bir verimle çalışmalarına, pozitif anlamda sıra dışı bir performans sergilemelerine neden olduğu keşfedilmiştir. Dolayısıyla örgütün performansının büyük oranda pozitif ortamlardan etkilendiği anlamı ortaya çıkmaktadır. Burada “pozitif ortam”dan kasıt; pozitif duyguların, negatif duygulara göre daha çok baskın olduğu iş ortamlarıdır (Cameron, 2013: 8).

Pozitif örgütsel davranış akımının, pozitif psikoloji yaklaşımından doğduğu kabul edilmektedir (Akçay, 2011:77). Seligman, pozitif psikoloji biliminin insanın normal olmayan yönleri üzerinde durarak, onların güçlü, olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye çalıştığından bahsederek, bireylerin nasıl daha normal, daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini öğretmek amacıyla kullanması gerektiğini vurgulayarak, pozitif psikoloji kavramının kullanması gerektiğini söylemiştir (Kaya ve Zerenler, 2014:9). Aslında pozitif psikolojinin kökenlerine bakıldığında, çok daha eskilere dayandığı görülmektedir. Abraham Maslow (1968), Psikoloji biliminin tek taraflı yönelimini eleştirerek, negatiften çok, pozitif (olumlu) yönlerle uğraşırsa daha başarılı olacağını söylemiştir (Tomoff, 2015: 3).

Seligman ve Csikszentmihalyi çalışmalarında, pozitif psikoloji bilimi hakkında; insan yaşamı için gerekli olan olumlu özelliklerin ortaya çıkartarak, bireylerin güçlü yönleri ve erdemleri üzerine durarak, insanlarda neyin yanlış olduğuna değil, neyin doğru olduğuna ve nasıl geliştirilebileceğine odaklanması gerektiğini söylemişlerdir (Erkutlu, 2015: 1).

Pozitif psikoloji; birey, grup ve örgüt işleyişi ve gelişimine katkıda bulunan süreç ve koşulların incelenmesi olarak tanımlanır. Pozitif psikoloji, insan kaynakları yönetiminde kullanılabilecek bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde çalışan bireylerin güçlü yönlerini, psikolojik kapasitelerini ortaya koyarak, performanslarının ve başarılarının artırılmasına yardımcı olan psikolojik bir kaynaktır (Paşamehmetoğlu, Yeloğlu, 2015: 162).

Ekonomi ve finans alanındaki geleneksel kullanımın dışında, “sermaye” ya da “kapital” sözcüğü, beşeri sermaye, sosyal sermaye, kültürel sermaye gibi kavramların içinde de geçmektedir. İşletmenin varlıklarına ilişkin tanımlar ve bu varlıklara atfedilen değer, zamanla değişime uğramıştır. 1970-80’lerde, stoklar şirketin en önemli servet göstergesi iken, sonraları stoklama maliyetlerinin verimliliği olumsuz yönde etkilediği görülmüş, bunun yerine yeni üretim biçimleriyle birlikte stokların minimum düzeyde tutulması hedeflenmiştir. Günümüze ise; beşeri, sosyal ve pozitif sermaye gibi yeni sermaye türlerinin öneminin farkına varılmış ve bu hesaplanması görece zor ve muğlak sermaye türlerinin, işletme değerine ciddi katkıları olduğu anlaşılmıştır (Çınar, 2011: 7).

**Tablo 1.** Maddi ve Maddi olmayan Sermaye Türleri

Maddi sermaye		Maddi olmayan sermaye	
Geleneksel ekonomik sermaye	İnsan sermayesi	Sosyal sermaye	Pozitif psikolojik sermaye
Neye sahip olduğunuz?	Ne bildiğiniz	Kimi Tanıdığınız	Kim olduğunuz
Mali durum Somut varlıklar	Deneyim Eğitim Yetenekler Bilgi Fikirler	İlişkiler İletişim Ağı Arkadaşlar	Yeterlilik/Güven Umut İyimserlik Dayanıklılık

Kaynak: Yıdız, Harun (2015: 10), Luthans (2004: 46)’dan alıntı.

Maddi sermaye, bilimsel ve ekonomik açıdan ele alınır. Ekonomik sermaye (sahip olduklarımız), entelektüel (insan) sermaye (bildiklerimiz), sosyal sermaye (tanıdıklarımız), pozitif psikolojik sermaye (psycap) ise bunlardan farklı olarak (kim olduğumuz) ve (ne olabileceğimiz) tanımlar. Luthans, Youssef ve Avolio (2007)’e göre psikolojik sermaye dört anahtar özellikten oluşur: umut, özyeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik (Tomoff, 2015: 7):

Öz yeterlilik: kişinin zor durumlarla baş etme kabiliyetine ve bunları aşmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair duyduğu inanca denmektedir. Bu inanca sahip insanlar daha enerjik, dayanıklı, hedeflerine ulaşma konusunda daha azimli ve öz

yeterliliği düşük insanlara göre yeni zorlukları göğüsleme konusunda daha atik olmaktadır.

**Umut:** bir kişinin kararlılıkla gelecek hedeflerine ulaşma konusunda psikolojik durumunu ifade eder. Engellerle karşılaştığında yaratıcı çözümler bulup uygulama durumu olarak tanımlanabilir.

**İyimserlik:** insanların geleceğe ve gelecekte olacaklara karşı olumlu bakış sergilemesidir. Yeniliklere açık olmaları sebebiyle tüm kötü olayları geçici ve o an durum icabı yaşanmış varsaymaktadırlar. Olumlu bakış açısı ile olaylara bakarlar. Kötümserlere karşı iyimser insanlar kendilerinin ve başkalarının hatalarına daha yapıcı yaklaşır ve onları gelecek için geliştirici tecrübeler olarak ele alırlar.

**Dayanıklılık:** Kişilerin zorluk, sıkıntı, sorun, tartışma hatta gelişme gibi olumlu etkilerden sonra tekrar ayağa kalkma beceri olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda pozitif psikolojik sermayeye sahip olan insanlar görevlerine daha fazla emek verirler ve daha yüksek bir motivasyonla çalışmaktadırlar. Bunları olumlu sonuçlar beklentisiyle yapmaktadırlar. Ayrıca karşılaştıkları sorunlarla baş edebilir ve çok çeşitli çözüm yolları bulabilmekte ve geriye doğru düşünüş yaşadıklarına hızla toparlanabilmektedirler (Tomoff, 2015: 7).

Psikolojik sermayenin performans ve davranış üzerindeki etkisi, bu dört pozitif örgütsel davranış bileşenin etkisinden daha büyüktür. Diğer bir ifade ile, psikolojik sermaye faktörlerinin her biri, diğeriyle etkileşim halindedir. Örneğin; umutlu insanlar amaçlarına ulaşmada daha iyimser ve dayanıklıdır. Psikolojik sermayenin odak noktası sadece bireylerin olumlu niteliklerinin etkisini araştırmak değildir, aynı zamanda stresli, çalkantılı bir işyerini de kapsayan yaşamın zorluklarını aşmak için gerekli olan pozitif psikolojik kaynakları almaktır. Buna göre psikolojik sermaye, organizasyonların varlıklarını sürdürmesi, performansı artırması, yatırımlarına ulaşması ve geliştirmesinde gerekli olan bir yapıdır (Erdem vd., 2016: 28).

İnsanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlama misyonunu geri kazandırabilmek amacıyla 1990'lı yılların sonunda Prof. M. Seligman ve arkadaşlarının çalışmalarıyla ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketi, örgütsel davranış alanında geniş yankı bulmuştur. Böylece pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanında çalışan Prof. F.Luthans'ı, bu pozitif bakış açısının örgütlere nasıl uyarlanabileceği hususunda düşünmeye sevk etmiştir. Luthans, mikro düzeyde bir pozitif yaklaşımla, örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan değil, geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir (Akçay, 2012: 124).

Pozitif psikolojik sermayenin istenen çalışan davranışların pekiştirilmesinde olumsuz olarak istenmeyen tutumların yok olmasında, çalışanların performanslarının artırarak ve stresle mücadeleyle yönelik etkilerini olumlu olarak değiştirerek, örgütsel iklimi pozitif yönde etkilemektedir. Bunu sağlayabilmek için yöneticiler, örgütsel tükenmişliği önlemek, çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak uyumunu sağlamak için duygusal destek veren ve çalışanlarını takdir eden lider olmalıdırlar (Luthans, Avolio v.d. 2007).

Pozitif psikolojik sermaye, psikolojik bir kaynak olup birey seviyesinde kişisel gelişim ve performansı teşvik ederken; örgütsel seviyede de insan sermayesi ve sosyal bir sermayenin unsuru olarak yatırım getirisi, performans artışı ve rekabet avantajı yaratır. Luthans, örgütlerde çalışan bireyler üzerinde yaptığı çalışmalar ile pozitif psikolojik sermayenin sabit bir yapısı olmadığını, eğitim ve tecrübe ile değişebileceğini ve çeşitli uygulamalarla artırılabilirliğini ortaya koymuştur. Bu nedenle pozitif psikolojik sermayenin bireysel ve örgüt performansına yönelik geliştirilebilir bir yapısı bulunmaktadır. Ayrıca araştırmalar sonucunda pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin motivasyonlarının da yüksek olduğu ve motivasyon da, iş performansını artırdığı görülmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 162).

Motivasyonu artan işgörenler, daha istekli ve verimli çalışacak, böylece hem bireysel tatmin sağlanacak, hem de işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. Motive olmayan personelin, etkili ve verimli çalışması beklenmemelidir. Tam tersi olarak, yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan çalışan, hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtacağından, işletmenin dışarıdaki imajını olumlu yönden etkileyebilecektir. Bu yüzden yöneticilere, örgütte işgöreni mutlu ve huzurlu kılabilecek doyum noktalarını bulmak ve onları bu noktaları ulaştırmak için büyük görevler düşmektedir. Çünkü sadece ekonomik yararlar işgörenin tatmini için yeterli olmayacaktır. Bundan dolayı, maddi olmayan motivasyon unsurlarının da ekonomik yararlarla birlikte gözetilmesi gerekmektedir (Özdemir ve Muradova, 2008: 147-149).

Bu bağlamda, pozitif psikoloji odaklı araştırmalar sayesinde, çalışanların kendi yaşamlarında ve özellikle de iş hayatındaki sağlık ve psikolojik iyi-oluş düzeyleri artmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye kavramının önemini kavrayan yöneticiler, mevcut çalışanların örgüt içerisindeki olumlu davranışları desteklemekte ve örgüt içerisinde mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmaktadırlar. Pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi, performans geliştirme, örgüt geliştirme ve çalışan başarısını artırma gibi olumlu çıktıların üretilmesinde de etkili olabilmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi sayesinde çalışanların, performansı artmakta; artan performansla birlikte kaldıraç gücü, yatırım getirisi ve rekabet üstünlüğü sağlanabilmektedir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye, iş stresini ve işle ilgili tükenmişliği azaltmakta, hatta iş stresinin neden olduğu tükenmişliği ortadan kaldırmaktadır. Çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin düzeyinin yüksek olması, onların örgüte başarılı bir şekilde uyum sağlamasını kolaylaştırmakta, iş çevrelerini etkileme ve kontrol altında tutmalarına yardımcı olmaktadır. Bunun dışında çalışanın işe adanmışlığı sağlayacağından, pozitif psikolojik sermayelerinin geliştirilmesinde yarar bulunmaktadır (Yıldız, 2015: 22).

### III. İşveren Markalaşması

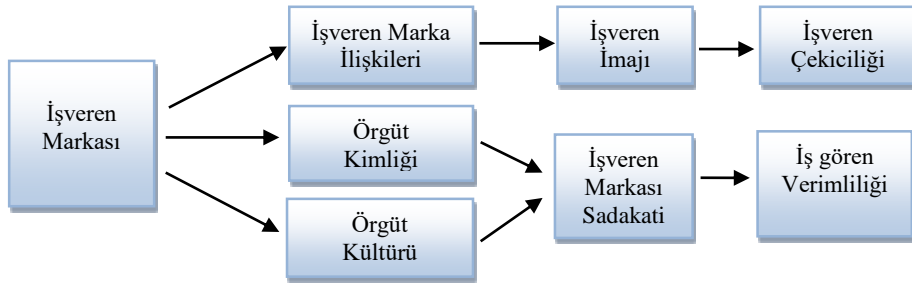
Marka; günümüz rekabet şartlarında bir isim olmanın ötesinde ürüne bir kimlik, kişilik katan, tüketicilerin algılarıyla şekillenen, ürün tercihlerinde rehberlik eden bir işletme varlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Markalar mevcut ve potansiyel müşterilerine üretici ve/ veya satıcının kimliği hakkında bilgi verirler. Ayrıca, günümüzde işletmelerin entelektüel sermayeleri içerisinde değerlendirilen markalar,

ürünlerden bağımsız bir ticari varlık haline gelmiştir (Can, 2007; 225). İşletmeler artık sahip oldukları marka ile diğer rakiplerine fark atmaktadır.

Marka kavramı, işletmelerin en vazgeçilmez yapı taşıdır. İşletmeler marka uygulamalarını çoğunlukla ürün ya da kurumsal alanda yaygınlaştırsalar da marka uygulamaları insan kaynakları yönetimi üzerine de adapte edilebilir. Bu anlamda Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasını; “marka kavramının insan kaynakları üzerine uygulaması” olarak tanımlamıştır. Burada işveren marka yönetiminde işletmenin işveren olarak konumlandırılmasında temel pazarlama teknikleri kullanılmaktadır. İşveren markasında, tüketici markasından farklı olarak müşteri yerine mevcut ve potansiyel çalışanlar gelmektedir (Terlemez; 2012; 20).

İşveren markasını, bir organizasyonun işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavramdır ve bu kavramın yaratıcısı Simon Barrow'a göre; “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik, ve psikolojik yararlar paketidir. Buradaki bahsedilen fonksiyonel ve ekonomik özellikler; fiziksel çalışma şartları, ücret, yan ödeme, sosyal olanaklar, psikolojik yararlar ise; çalışanların öz kimliklerini koruma, kişisel imajları geliştirme gibi ihtiyaçlarına cevap veren duygusal yararlardır. İşletmelerin, güçlü bir işveren markasına sahip olabilmeleri için mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde kendilerini farklı ve çekici kılan duygusal özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturmaları gerekmektedir (Baş, 2011; 30).

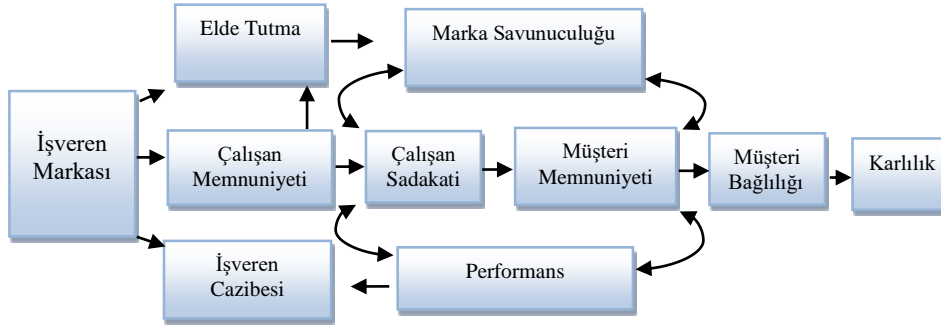
İşveren markasının dış pazarlaması, işletmeyi seçilen bir işveren olarak kurmaktadır ve böylece mümkün olan en iyi iş göreni işletmeye sağlamaktadır. Burada markanın ayırt edici özelliğinin işletmenin kendine özgü beşeri sermaye kazanmasına imkan vermesidir. Dahası, işe yeni başlayan marka tarafından cezbedildiğinde, işletme istihdamı hakkında bir dizi varsayım geliştirmektedir. Bu yolla çalışanlar, işletmenin değerlerini desteklemekte ve örgüte olan bağlılıkları arttırmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 3).



Şekil 1: İşveren Markası Yapısı, Kaynak: (Backhaus ve Tikoo, 2004)

İşveren markası, örgütsel kimlik ve kültür içresinden ortaya çıkmaktadır. Böylece çalışanları kendi elinde tutmak için kullanılmaktadır. Ayrıca işveren markasının önemli bir amacı da çalışanları kurum ile kendilerini özleştirmeye teşvik etmek ve böylece işveren sadakatini ve bağlılığını yükseltmeyi sağlamaktır. Dolayısıyla işveren markası, kurumsal kültür ve kimliği hem etkiler hem de bunlardan etkilenir. Diğer

tarafından, güçlü bir işveren markası olmak için potansiyel çalışanların hangi değer önerilerini çekici bulduğuna odaklanmaktadır. İşveren markası kavramı, hem harici markalaşma çabalarını kullanarak yetenekli çalışanları kendine çekmek hem de elde tutmakla ilgilidir (Eshøj, 2012: 15). İşveren çekiliği, potansiyel iş görenlerin beklentilerini daha iyi karşılayabilecek özelliklerin işletmede bulunması şeklindedir ki, zihinsel ya da psikolojik duygulardır. Bu duygular, potansiyel çalışanların işletmeye doğru yönelmesini yani işletmenin kendisine çekmesini ve katılmasını sağlamaktadır (Sağır, 2016:425).



Şekil 2. İşveren markası kurumlar için nasıl değer yaratır? Kaynak: Gaddam'dan (2008: 47) uyarlanmıştır.

İşveren markası, örgütte iyi bir çalışma ortamı olduğunu teyit eden bir örgüt imajı oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışanların davranışı, işveren markası ilgili algıları etkileyebilmektedir. Tıpkı tüketici markası gibi çalışan ile işveren arasında duygusal bir ilişki vardır. İşveren markası sadece seçilen bir işveren olmak için örgütün imajını etkilememekte, aynı zamanda çalışanları motive etmede, etkileşimde bulunmada gerekli olan araç ve teknikleri uygulamak için de kullanılmaktadır. Hindistan'da Y jenerasyonuna yapılan bir araştırmada, işveren markası varlığının çalışanların memnuniyet ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Khanolkar, 2016: 13).

İşveren markası kavramı uzun soluklu bir çalışmayı beraberinde getirmektedir. Etkileri arasında motivasyon, şirket kültürü ve çalışan bağlılığı bulunmaktadır. Uygulamada büyük konserler ve orta ölçekli işletmeler vasıflı çalışanlar ve potansiyel adayları işletmeye çekmek için neler yapmaları gerektiğini sorgulamaya başlamışlardır. İşletmeler, işveren marka imajını kuvvetlendirmek için marka uzmanları, insan kaynakları ve şirket yöneticileriyle stratejik kampanyalar yürütmelidirler. İşveren markası, her şeyi kapsayan bir görev olarak ele alınırsa iletişim ve tanıtımdan daha fazlasını kapsamaktadır. Marka yaratımı şirketin vazgeçilmez unsuru olduğundan, uygun çalışan seçimi ve şirket içi eğitimlerle, uzun vadede, işgören devir hızı düşük ve örgütüne güvenen, ona ve değerlerine sahip çıkan çalışanlarla oluşturulmaktadır (Gleisner, 2017: 1).



Cazip ve özgün bir işveren marka değeri yaratmak, özellikle orta ölçekli işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bir yandan büyük işletmelerin ses getiren tanıtım kampanyalarına karşı durmak, diğer yandan flu bir alan oluşturan, birbirinden ayırt etmesi zor, orta ölçekli şirketlerin içinde fark yaratmak için çok gerekli olmaktadır. Başarılı bir işveren markası çıktısı, işletmede çalışılması durumdaki yararlar açıkça ortaya koymak gerekmektedir. İşveren tanıtımı özgünlüğü ve farklılığı ölçüsünde adayları etkilemektedir. İşveren markası, doğru ve etkin istihdam ile daha fazla potansiyel yetenek toplamayı hedeflemektedir. Böylece işveren markası işverenleri, nitelikli istihdam konusunda darboğazları aşmak, yönetici ve uzman ekisini karıştırmak, büyüme ve rekabet dayanıklılığı için gerekli ön koşulları sağlamak konusunda desteklemektedir. Bunun gerçekleşmesi için insan kaynakları (İK) ve iletişimin tüm araçları; metin içeriği, dili ve görselliği açısından bir bütünlük göstermelidir. Ayrıca işverenin olumlu özellikleri bir slogan ve temel mesajla öne çıkarılması gerekmektedir. İşveren marka değeri, ancak tüm tanıtım ve iletişim tutarlı olursa başarılı olabilmektedir (www.top-arbeitgebermarke.de).

Mc Kisney'in 21. Yüzyıla yönelik öngörülerinde yer alan "yetenek savaşı" olarak nitelendirilen yetenekli insanları işletmeye çekmek ve örgüte bağlanmasını sağlamak için işletmeler, güçlü bir işveren markası oluşturmaları gerekmektedir. İşletmeyi çalışacak yer olarak tercih etmek için bir takım özelliklerin varlığının olması gerekmektedir. Bu özellikler işletme hakkında insanların zihninde bir marka oluşturmasına neden olmaktadır. Bu algı çalışanların örgütte yaşadıkları tecrübelerle bağlı olarak değişmektedir. Eğer bir işletmenin diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici özellikleri yoksa insanların da orayı tercih etmesini de gerektirecek bir şey yok demektir. Sadece yolunu şaşırırlar belli bir süre böyle bir işyerinde çalışacaktır. Fakat bundan daha kötüsü de işletmenin olumsuz bir işveren markasına sahip olmasıdır ki, insanlar sadece çaresiz kaldıklarında ve zor günlerini atlamak için burada çalışmaktadırlar. Bu iki durumda da çalışanlar işletmeye karşı duygusal bir bağ ve sorumluluk duymayacakları gibi düşük performansla da neden olacaktır. Dolayısıyla işveren markası bilinçli bir çabanın sonucunda oluşturulması ve işin tesadüflere bırakılmaması son derece önemli olmaktadır (Baş, 2011: 35).

Bir işletmenin marka haline gelebilmesi için İnsan kaynakları fonksiyonlarını etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Yöneticiler, örgütte çalışanların motive olmasını sağlayarak bağlılıklarını artırmakta, böylece iş gören devir hızı düşerken, verimlikte artış yaşanmaktadır. Kısacası, güçlü bir işveren markası potansiyel iş göreni işletmeye çekerken, mevcut olanı örgüte bağlamaktadır, böylece işletmeler yeni çalışan arama maliyetiyle karşı karşıya kalmadığı gibi ayrıca finansal performansın artmasında da önemli bir etkiye sahip olmaktadır. İşveren ve çalışanlar arasında psikolojik bir bağın oluşmasını sağlayan işveren markası, iş görenlerin örgüte karşı olumlu tutum sergilemesine ve işverenle arasında sosyal ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine yardımcı olarak diğer rakip işletmeler karşısında cazibesi ve çekiciliği de artmaktadır (Ardınc ve Gündoğmuş, 2016: 3). İşveren markalaşması içten dışa doğru geliştiği için, hali hazırda iş göreni işletmede tutmaya ve onu mutlu etmeye özen göstermek zorundadır. Bu yüzden işletmeler nasıl ki; dış müşterilerini mutlu ederek, karlarını artırma amacındaysa, iç

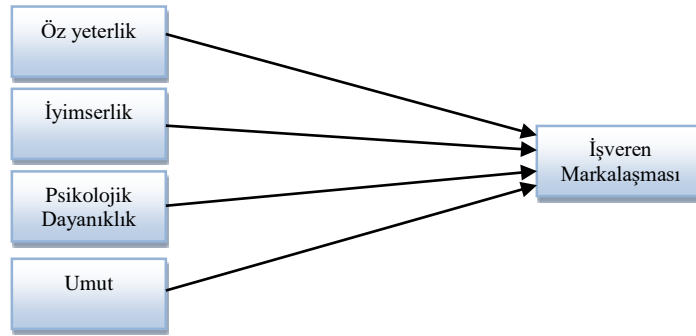
müşteri kavramını çok iyi algılamalı ve iş görenlerini mutlu etmenin yoluna gitmelidirler (Gözen, 2016: 20).

#### IV.Yöntem

##### A.Araştırma Modeli

Bu araştırma işveren markası oluşumunda pozitif psikolojik sermaye algısının ilişkisi üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda pozitif psikolojik sermayeye ilişkin boyutların (öz yeterlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve iyimserlik) işveren markası oluşumu (sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, başvuru değeri, fayda değeri) ne düzeyde etkilediği incelenmektedir. Çalışanların çalışma ortamı desteklenmediği (geliştirme çabası içinde olmama) durumlarda, işten tatmin olma düzeyleri düşük olmakta, bu da işveren marka değerini düşürmektedir. Desteklenmiş iyi bir çalışma çevresi iş tatminine olumlu yönde etkilemektedir. İş tatmini ise örgütsel bağlanmayı artıracığından dolayı işveren markası değerini artırmaktadır (Sağır, 2016: 424).

Pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması ilişkisini inceleyen bu araştırma betimsel nitelikte bir tarama (Survey) çalışmasıdır. Araştırmada ilişkisel tarama (Correlation Research) modeli esas alınmıştır. Araştırmada pozitif psikolojik sermaye alt boyutları (öz yeterlik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut) bağımsız değişken, işveren markalaşması bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya ilişkin görsel model şekil 4.1 de gösterilmiştir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

##### B.Çalışmanın Ana Kütlesi (Evren) ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini (evren) Antalya ilinde bulunan turizm hizmeti kapsamında beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmanın ana konusu işveren markası oluşumu olduğundan araştırmanın ana kütlesi olarak 5 yıldızlı oteller ve bu otellerde görev yapan yönetici, ön büro çalışanı, satın alma, pazarlama, muhasebe, kat görevlisi, yiyecek içecek, teknik eleman gibi işletme çalışanlar

alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Antalya ilindeki 32 adet 5 yıldızlı otellerde çalışan 762 katılımcı oluşturmaktadır.

### C. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak pozitif psikolojik sermaye ölçeği, işveren markalaşması ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada ayrıca katılımcılara ait demografik özelliklerin belirlenmesi için kişisel bilgiler bölümün yer almaktadır.

### D. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği (PPSÖ), Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş öz bildirim dayalı ve likert tipi derecelenmiş bir ölçektir. Ölçek öz yeterlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve iyimserlik olmak 4 alt boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin turizm sektöründe çalışanlar için yapısal geçerliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük olan üç madde kapsam dışı bırakılmış ve veri setiyle uyumlu sonuçlar elde edilmiştir ( $X^2/Sd = 4,81$ ;  $GFI = 0,883$ ;  $CFI = ,894$ ;  $TLI = 0,90$ ;  $RMSEA = 0,08$ ;  $SRMR = 0,048$ ) olarak çıkmıştır. Bu değerler, kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir ve söz konusu modelin araştırma verileriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Ölçeğe ilişkin ayrıca yakınsama ve ayırım geçerlilikleri incelenmiştir. Yakınsama geçerliliği ölçekte yer alan değişkenlerin birbiriyle ve oluşturdukları faktör (alt boyut) ile ilişkisini yansıtır. Yakınsak geçerlilik için birleşik güvenilirlik-CR (Composite reliability) ve açıklanan ortalama varyans-AVE (Average Variance Extracted) değerleri ile belirlenebilir. Ayırım Geçerliliği (Discriminant Validity) ise ölçeğin alt boyutları arasındaki korelasyon ve OAV değerlerinin karekökünden yararlanılarak hesaplanmaktadır.

**Tablo 2.** PPS Ölçeğine İlişkin Yakınsama ve Ayırım Geçerliliği Sonuçları

	[1]	[2]	[3]	[4]	Birleşik Güvenirlik (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
<b>Öz yeterlik [1]</b>	<b>0,78</b>				0,904	0,611
<b>Psikolojik Dayanıklılık [2]</b>	0,76	<b>0,76</b>			0,856	0,546
<b>İyimserlik [3]</b>	0,55	0,62	<b>0,67</b>		0,760	0,445
<b>Umut [4]</b>	0,73	0,72	0,60	<b>0,65</b>	0,81	0,421

Not: Tablonun sol tarafındaki numaralı bölümler, alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Korelasyon matrisinin köşegen elemanları (koyu-bold yazılan değerler) açıklanan ortalama varyans değerlerinin karekökünü göstermektedir. Tablonun sağ tarafında ise birleşik güvenilirlik ve ortalama açıklanan varyans değerleri verilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde birleşik (yapı) güvenilirliği katsayılarının 0,76 ile 0,90 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerlerin 0,70'in üzerinde olması yeterlidir. OAV değerleri 0,42 ile 0,61 arasında değişmektedir. Literatürde bu değerlerin 0,50'nin üzerinde olması gerektiği belirtilse de 0,50'ye yakın değerlerinde de kabul edilebileceği (Karatepe, 2006) belirtilmektedir. Belirtilen korelasyon değerlerinin OAV değerlerinden düşük olduğu

0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler yakınsama ve ayırım geçerliliğini sağladığını göstermektedir.

Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları 0,60 ile 0,87 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonları ise 0,30 ile 0,75 arasında değişmektedir.

### E.İşveren Markalaşması Ölçeği

İşveren markalaşması (*Employer iAttractiveness-EmpAt*) ölçeği Berthon vd (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin ilk şekli 32 maddelik ve 7'li likert tipi dereceli ölçek şeklindedir. Daha sonraki çalışmalarda 25 maddelik son şeklini almıştır. Ölçeğinin dili İngilizcedir ve Türkçe'ye uyarlanmış şekli bulunamamıştır. Bundan dolayı ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle araştırmacı ve bir çeviri uzmanı yardımıyla orijinal ölçek maddeleri Türkçe'ye çevirmiştir. Yapılan çevirilerin dil ve anlam açısından uygunluğunu belirlemek amacıyla ilgili alanda çalışan ve dil yeterliliği olan akademisyenlerden görüş alınmıştır. Uzmanlardan alınan görüş doğrultusunda ölçeğe son şekli verilmiştir. 5'li likert tipi dereceli ölçek şeklinde hazırlanan ölçek, turizm işletmelerinde çalışan 762 katılımcıya uygulanmıştır. Kaiser Meyer Olkin (KMO) Testi (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Barlett Küresellik Testi sonucu incelenmiştir. KMO= 0,956 Barlett testi anlamlı ( $p<0,01$ ) bulunmuştur. Bu durum verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Berthon vd (2005) tarafından geliştirilen ölçekte 5 gizil değişken (Latent Variable) (Gelişimsel Değer, Sosyal Değer, Başvuru Değeri, Ekonomik Değer ve Fayda Değeri) ve 25 gözlenen değişken (Observed Variable) dâhil edilmiştir. Türkçe'ye uyarlaması yapılan işveren markalaşması ölçeğine ilişkin uyum indeksleri ( $n=762$  için) ( $X^2/Sd =4,67$ ;  $GFI=0,88$ ;  $CFI=,914$ ;  $TLI=0,90$ ;  $RMSEA=0,078$ ;  $SRMR= 0,045$ ) olarak çıkmıştır. Bu değerler, orta derecede uyuma işaret etmektedir ve söz konusu modelin araştırma verileriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Ölçekten ekonomik değer alt boyutundan faktör yükü düşük 3 maddenin çıkarılmıştır. Ölçeğe ilişkin ayrıca yakınsama ve ayırım geçerlilikleri incelenmiştir.

**Tablo 3.** İM Ölçeğine İlişkin Yakınsama ve Ayırım Geçerliliği Sonuçları

	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	Birleşik Güvenirlik (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
Gelişim değeri [1]	<b>0,77</b>					0,88	0,60
Sosyal Değer [2]	0,76	<b>0,77</b>				0,88	0,60
Fayda Değeri [3]	0,73	0,75	<b>0,84</b>			0,92	0,71
Başvuru Değeri [4]	0,71	0,73	0,75	<b>0,78</b>		0,89	0,61
Ekonomik Değer [5]	0,70	0,73	0,77	0,77	<b>0,81</b>	0,85	0,66

Not: Tablonun sol tarafındaki numaralı bölümler, alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Korelasyon matrisinin köşegen elemanları (koyu-bold yazılan değerler) açıklanan ortalama varyans değerlerinin karekökünü göstermektedir. Tablonun sağ tarafında ise birleşik güvenilirlik ve ortalama açıklanan varyans değerleri verilmiştir.

### F.Verilerin Analizi

Betimsel istatistiklerden frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait puanlarının normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek için çarpıklık-basıklık değerleri ve Kolmogrow-Smirnow (K-S) testi kullanılmıştır. K-S testi sonuçları anlamlı çıkmasına karşın çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 1,5$  aralığında kaldığından ve örneklem sayısı yüksek ( $n=762$ ) olduğundan puan dağılımları normal dağılım sergilediği kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013; Şencan, 2005). Değişkenler arasındaki ilişkin belirlenmesi için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu ve bağımlı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki açıklama gücünü belirlemek için regresyon analizi-stepwise tekniği kullanılmıştır.

### VI.Araştırmanın Bulguları

Katılımcılara ait demografik özellikler tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

		f	%
Cinsiyet	Kadın	290	38,1
	Erkek	445	58,4
	Belirtilmemiş	27	3,5
Yaş	20 yaş altı	47	6,2
	20-29 yaş	267	35
	30-39 yaş	267	35
	40-49 yaş	143	18,8
	50 yaş üstü	38	5
Eğitim Durumu	İlköğretim	29	3,8
	Ortaöğretim	316	41,5
	Ön lisans	123	16,1
	Lisans	248	32,5
	Lisansüstü	19	2,5
Mesleki rol	Diğer	27	3,5
	Yönetici	173	22,7
	Ön büro	117	15,4
	Pazarlama	102	13,4
	Kat görevlisi	79	10,4
Mesleki deneyim	Diğer (Teknik vb)	291	38,2
	1-5 yıl	263	34,5
	6-10 yıl	215	28,2
	11-15 yıl	154	20,3
	16-20 yıl	61	8,0
Kazanç	21 ve üstü	69	9,1
	1500 altı	235	30,8
	1500-3000	348	45,7
	3001-5000	133	17,5
	5001-7000	39	5,1
Marka Çalışması	Belirtilmemiş	7	0,9
	Evet	397	52,1
	Hayır	342	44,9
	Belirtilmemiş	23	3

Tablo 4. incelendiğinde katılımcıların yarıdan fazlasını erkek olduğu, yarıdan fazlasının orta yaş gurup aralığında yer aldığı, eğitim durumları açısından incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun üniversite eğitimi aldığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların mesleki rolleri açısından dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %22,7'si (n=173) yönetici pozisyonunda, %15,4'ü (n=117) ön büro çalışanı pozisyonunda, %13,4'ü (n=102) pazarlama bölümü pozisyonunda, %10,4'ü (n=79) Housekeeper (kat görevlisi) pozisyonunda, %38,2'i (n=291) teknik eleman, mutfak personeli gibi pozisyonlarda mesleki role sahiptirler. Diğer taraftan katılımcıların yarıdan fazlası 10 yıl ve daha az mesleki deneyime sahiptirler ve  $\frac{3}{4}$  ü 0-3000 lira arası gelir düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında katılımcılar, işletmelerinde %52,1'i (n=397) marka çalışması olduğu yönünde görüş belirtmiştir.

#### A.Pozitif Psikolojik Sermaye-İşveren Markalaşması Betimsel İstatistikleri

Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algısına ilişkin betimsel istatistiklere ait bulgular tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5.** Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

No	Alt Boyut ve Toplam Puanlar	$\bar{X}$	SS
1	Öz yeterlik	4,19	0,67
2	İyimserlik	3,87	0,68
3	Psikolojik Dayanıklılık	4,13	0,67
4	Umut	4,22	0,85
5	Gelişimsel Değer	4,05	0,70
6	Sosyal Değer	4,07	0,73
7	Fayda Değeri	3,92	0,85
8	Başvuru Değeri	4,05	0,74
9	Ekonomi Değeri	3,97	0,99
10	PPS Toplam	4,08	0,58
11	İM Toplam	4,02	0,68

Tablo 5. incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye ölçeği öz yeterlilik alt boyutu ortalama değeri 4,19 standart sapma değeri 0,67; iyimserlik alt boyutu ortalaması 3,87 ve standart sapması 0,68; psikolojik dayanıklılık alt boyuta ilişkin ortalama değeri 4,13 ve standart sapma değeri ise 0,67; umut alt boyutu ortalama değeri 4,22 ve standart sapma değeri 0,85 olarak bulunmuştur. Bu ortalama değerleri ölçek skalasında "katılıyorum" aralığına karşılık gelmektedir. Buna göre bireyin bir faaliyet alanında gerçekleştirdiği bir eylemde başarılı olacağına ilişkin güven ve inancı ifade eden öz yeterlik boyutu ortalaması en yüksek ortalama değeri olarak görülmesi olumludur. Bir sonucun yüksek değeri olan amaç odaklı bir yapı olarak tanımlanabilecek iyimserliğe ait ortalamasının yüksek olması örgütsel psikolojik sermaye açısından olumlu değerlendirilebilir. Pozitif örgütsel davranış açısından bireyin belirsizlik ve hata durumlarında kendini toparlayabilme bağlamında pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlanan psikolojik dayanıklılığın ortalama değerinin yüksek olması olumludur.

Pozitif örgütsel davranış açısından bir amaca sürükleyen güç olarak tanımlanan umut boyutuna ait ortalama değerinin olumlu olduğu söylenebilir.

İşveren markalaşması ölçeği gelişimsel değer alt boyutu ortalama değeri 4,05 ve standart sapma değeri ise 0,70; sosyal değer alt boyuta ilişkin ortalama 4,07 ve standart sapması 0,73; fayda değeri alt boyutu ortalaması 3,92 ve standart sapması 0,85; başvuru değeri alt boyutu ortalaması 4,05 ve standart sapması 0,74; ekonomik değer alt boyutu ortalama değeri 4,02 ve standart sapması 0,68'dir. Bu ortalama değerleri ölçek skalasında "katılıyorum" aralığına karşılık gelmektedir. Çalışanlara yönelik gelişim ve eğitim fırsatlarının örgütsel istihdam açısından önemli olduğunu ifade eden gelişimsel değer alt boyutuna ilişkin katılımcıların görüşlerinin olumlu olduğu görülmektedir. Sosyal değer alt boyutuna ilişkin ortalama değerinin yüksek olması turizm çalışanlarının çalıştıkları örgütlerin sunmuş oldukları sosyal imkânları olumlu gördüklerini göstermektedir. Fayda değeri alt boyutu ortalamasının yüksek olması, turizm sektöründe çalışanların, çalıştıkları işletmelerin ürün ve hizmetlerinin yenilikçi ve kaliteli olduğu görüşünde olduğunu göstermesi açısından olumludur. Başvuru değerine ilişkin ortalama değerinin yüksek çıkması otel işletmelerinde çalışanların, çalıştıkları işletmelerde çalışıldığında öğrenilen bilgilerin başka bir işletmeye başvuru yapıldığını önemli gördüklerini göstermektedir. Ekonomi değeri alt boyutuna ilişkin ortalama değerinin yüksek çıkması işletme çalışanlarının çalıştıkları işletmelerin kendilerine iyi bir ücret ve terfi imkânı sağladığı görüşünde olduğunu göstermektedir.

Pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması ölçeği toplam puanları üzerinden elde edilen ortalama değerlerinin karşılığı da katılıyorum aralığına karşılık gelmektedir. Genel olarak gerek alt boyutlar gerekse ölçeklerden elde edilen toplam puan aritmetik ortalamasına göre katılımcıların çalıştıkları kurumlara ilişkin pozitif psikolojik sermaye ve çalıştıkları işletmelerdeki markalaşmaya ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir.

### B. Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşveren Markalaşması İlişkisi

Pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması arasındaki korelasyon analizi tablo 6'de verilmiştir.

**Tablo 6.** Pozitif Psikolojik Sermaye ve İşveren Markalaşması İlişkisi

	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
İyimserlik [1]	1,00										
Psikolojik dayanıklılık [2]	,62**	1,00									
Umut [3]	,60**	,72**	1,00								
Öz yeterlik [4]	,55**	,76**	,73**	1,00							
Gelişimsel değer [5]	,55**	,58**	,63**	,66**	1,00						
Sosyal değer [6]	,52**	,58**	,57**	,63**	,77**	1,00					
Fayda değeri [7]	,51**	,504**	,53**	,55*	,73**	,75**	1,00				
Ekonomik değer [8]	,52**	,50**	,53**	,55**	,70**	,73**	,77**	1,00			
Başvuru değeri [9]	,52**	,56**	,54**	,60**	,71**	,73**	,76**	,77**	1,00		
PPS toplam [10]	,88**	,90**	,88**	,88**	,70**	,66**	,61**	,61**	,65**	1,00	
İM toplam [11]	,67**	,61**	,63**	,67**	,87**	,89**	,91**	,89**	,89**	,723**	1,00

n=762; \*\* p<0,01

Tablo 6 incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından iyimserlik alt boyutunun, işveren markalaşması alt boyutları ile pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur (gelişimsel değer  $r=,55$ ; sosyal değer  $r=,51$ ; fayda değeri  $r=,51$ ; ekonomik değer  $r=,52$ ; başvuru değeri  $r=,52$ ). Psikolojik dayanıklılık alt boyutu ile işveren markalaşması ölçeği alt boyutları arasında pozitif orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur (gelişimsel değer  $r=,58$ ; sosyal değer  $r=,58$ ; fayda değeri  $r=,50$ ; ekonomik değer  $r=,42$ ; başvuru değeri  $r=,50$ ). Umut alt boyutu ile işveren markalaşması ölçeği alt boyutları arasında pozitif orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur (gelişimsel değer  $r=,63$ ; sosyal değer  $r=,57$ ; fayda değeri  $r=,53$ ; ekonomik değer  $r=,53$ ; başvuru değeri  $r=,54$ ). Öz yeterlilik alt boyutu ile işveren markalaşması ölçeği alt boyutları arasında pozitif orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur (gelişimsel değer  $r=,66$ ; sosyal değer  $r=,63$ ; fayda değeri  $r=,55$ ; ekonomik değer  $r=,55$ ; başvuru değeri  $r=,60$ ). Bu bulguya göre pozitif psikolojik sermaye alt boyutları puanları arttıkça işveren markası alt boyutları puanlarında anlamlı bir artış meydana gelmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki korelasyon katsayısı  $r=,72$  olarak bulunmuştur. Bu bulguya göre iki değişken arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Pozitif psikolojik sermayenin işveren markalaşmasını yordama düzeyine ilişkin çoklu regresyon analizi tablo 7’de sonuçları verilmiştir.

**Tablo 7.** Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Markalaşmasını Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	St. Beta	t	p	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	VIF	Tolerans
Model 1 İşveren Markalaşması	Sabit		10,408	,000	,450	,449	621,586		
	Öz yeterlik	,671	24,932	,000				1,000	1,000
Model 2 İşveren Markalaşması	Sabit			,000	,518	,517	407,723		
	Öz yeterlik	,500	16,626	,000				1,424	1,426
	İyimserlik	,311	10,348	,000				1,424	1,426
Model 3 İşveren Markalaşması	Sabit			,000	,534	,532	289,291		
	Özyeterlik	,386	10,371	,000				2,299	2,252
	İyimserlik	,255	8,081	,000				1,542	1,625
	Umut	,198	5,079	,000				2,346	2,466

$p<0,05$

Tablo 7. incelendiğinde stepwise metodu kullanılarak gerçekleştirilen regresyon analizinde ve 3 aşamada tamamlanan ve işveren markalaşmasına ilişkin varyansa katkıları bakımından 3 değişkenin önemli yordayıcı olduğu görülmektedir. Regresyon analizinden elde edilen bulgular incelendiğinde analize ilk aşamada öz yeterlilik boyutu alınmıştır. Yordayıcı değişken olarak sadece öz yeterlilik iken işveren markalaşmasını açıklama oranı %45’dir. İkinci aşamada öz yeterlik ve iyimserlik boyutları işveren markalaşmasının %52’sini açıklamaktadır. Üçüncü aşamada ise öz yeterlik, iyimserlik ve umut alt boyutları işveren markalaşmasının %53’ünü yordamaktadır. Regresyon katsayılarının işaretine bakıldığında her üç değişken ile işveren markalaşması arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir.



Bağımlı değişkenin açıklama yüzdesi olan  $R^2$  değerinin en büyük olduğu model kabul edildiğinden model 3 bu araştırmanın yordama gücünü gösteren model olarak kabul edilebilir. Kabul edilen modelin Anova değeri  $F=289,291$ 'dir ve anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Buna göre işveren markalaşmasına ilişkin 3 bağımsız değişkenin önemli yordayıcılar olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarına (St.B) bakıldığında işveren markalaşması varyansına önem sırasına göre öz yeterlik %39; iyimserlik %26 ve umut %20 katkı sağlamıştır. Tüm yordayıcı değişkenler işveren markalaşmasını artıran yönde etkilemektedir. Buna göre işveren markalaşmasının %53'ü pozitif psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlik, iyimserlik ve umut tarafından yordanmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin, psikolojik dayanıklılık alt boyutu anlamlı bir yordayıcı olarak bulunmamıştır. İşveren markası, ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik alt boyutlardan oluştuğu düşünülürse, araştırmada bulunan katılımcıların %54'lük pozitif psikolojik sermaye olarak yordaması, aralarındaki ilişkinin önemini ortaya koymaktadır.

## VII.Sonuçlar

Küresel rekabetin ağır bastığı günümüzde işletmeler, sürdürülebilirlikleri sağlama konusunda insan kaynağının önemini daha da iyi anlamış ve dış müşterilerinin yanı sıra, iç müşteri gözüyle baktıkları örgüt çalışanlarının memnuniyetine de değer vermeye başlamışlardır. İşletmeler bir yandan hayatlarının önemli bir kısmını örgütte çalışarak geçiren iş görenleri, tatmin ve mutlu edecek iş ortamlarını sağlayarak örgütsel performansını artırmaya, işine bağlı çalışanları elde tutmak amacıyla insan sermayesine, bu bağlamda pozitif psikolojik sermayeyi geliştirmeye odaklanmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin; öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört temel alt boyutu bulunup, bireyin sahip olduğu olumlu ve geliştirilebilir özelliklerin bir bütünüdür.

Diğer taraftan işletmeler, varlıklarını yeni rekabet ortamında sürdürebilmek için sadece kurum ya da ürün olarak marka olmalarının yeterli olmadığını, işveren olarak da marka haline gelmeleri gerekliliğinin farkına varmaktadır. Mevcut ve potansiyel iş görenlerin gözünde "çalışmak için harika bir yer" imajını oluşturma süreci olan işveren markalaşması ile diğer işletmeler karşısında rekabet gücünü artıracak, büyük bilgi birikimine sahip bireyleri yani entelektüel sermayeyi örgüte çekerek elde tutabilecektir. Bunu yapabilmek için sadece maddi olanakları iş görene sunmak yeterli olmamaktadır.

İşveren markalaşması bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının gözünde daha cazip algılanmasını sağlayan ve maaş, istihdam ve sahip olunan örgütsel bilgi ve kültüre ilişkin olumlu imajı uyandırarak işletmelerde çalışma isteği sağladığından işletmenin çalışanları ya da potansiyel çalışan adayları açısından tercih edilebilirliğini artırmaktadır. İşveren markalaşması ile ilgili olduğu düşünülen ve bu araştırmanın odak noktasını oluşturan pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmanın örneklemini oluşturan Antalya'daki 5 yıldızlı otellerde çalışan otel personelinin pozitif psikolojik sermaye algılarının yüksek olduğu ölçülmüştür. Ölçeğin iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik alt boyutlarında katılımcıların, ağırlıklı olarak "katılıyorum" ifadesi verdikleri görülmüştür. Bu durum çalıştıkları örgütlere ilişkin psikolojik sermaye algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Turizm sektöründe çalışan personelin, ölçeğin işveren markalaşma sorularına cevapları ise çalıştıkları işletmelere ilişkin algıları tüm alt boyutlarda (gelişimsel, sosyal, fayda, başvuru ve ekonomik değer) “katılıyorum” şeklinde olmuştur. Bu durum iş görenlerin, çalıştıkları işletmelerin işveren marka değerine ilişkin algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın ana amacını oluşturan pozitif psikolojik sermaye ve işveren markalaşması arasında pozitif orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Pozitif psikolojik sermaye alt boyutları olan iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlik ile işveren markalaşması puanları arasında pozitif, orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu durum turizm sektöründeki otel işletmelerinde çalışan personelin iyimserlik, umut ve öz yeterlik algıları yükseldikçe işveren markalaşması puanlarında da anlamlı olarak arttığını göstermektedir.

Pozitif psikolojik sermaye puanlarının işveren markalaşması üzerindeki etkisine (yordama gücü) yönelik regresyon analizi sonucunda pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından öz yeterlik, iyimserlik ve umut alt boyutlarının işveren markalaşması puanlarının anlamlı yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşveren markalaşmasının en güçlü yordayıcısı sırasıyla; öz yeterlik, iyimserlik ve umut olmuştur.

Bu sonuçlardan yola çıkılırsa, işveren markalaşması için pozitif psikolojik sermayesi yüksek iş görenlerin işletmede çalışıyor olması son derece önemlidir. İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlamak sadece kurum olarak marka olması yeterli değildir. Aynı zamanda işveren olarak da marka haline gelmeleri gerekmektedir. İşveren marka uygulaması, işletmelerin insan sermayesine değer verdiğinin göstergesidir. Çalışanlarına iç müşteri gözüyle yaklaşan bu anlayışta, emeklerini çalıştıkları örgüte sunan bireylerin, işverenleri tarafından maddi gereksinimlerinin yanında duygusal gereksinimlerinin de giderilebilmesi durumunda, işgörenlerin performanslarının ve motivasyonlarının artması, iş tatmininin sağlanması, örgütsel verimliliğinin yükselmesine ve işletmenin hedeflediği amaçlarına ulaşabilme başarısına katkısı olabilecektir. Özellikle işveren markası örgüt içinden dışına doğru geliştiğinden örgüt içerisindeki huzursuzluk ve mutsuzluk olumsuz imaja ve örgütsel başarısızlığa neden olacağı muhakkaktır. Dolayısıyla iş hayatında tatminsizlik, mutsuzluk, tükenmişlik, sadakatsizlik, çatışma, stres, işgören devir hızı yüksekliği gibi olumsuz duygulanımları ortadan kaldırmak ve potansiyel işgörenlerin gözünde “çalışılacak en iyi yer” olmayı sağlayacak işveren markasının oluşturulması açısından, başta insan kaynakları olmak üzere işletme yöneticilerine büyük iş düşmektedir.

Turizm sektöründe yapılan bu çalışmanın başka sektörlerde de yapılması faydalı olacaktır. Özellikle 5 yıldızlı oteller zaten bir kalite ve markayı temsil ettiğinden dolayı bu araştırmanın örnek kütlesi olarak seçilmiştir. Dolayısıyla beş yıldızlı otellerde çalışan personelin pozitif psikolojik sermayelerinin yüksek çıkması ve işveren markalaşma ilişkisinin varlığı diğer sektörlerde de analiz edilmelidir.

### **Kaynaklar**

Achtenhagen C. (2007), Wolff von der Sahl.J., Hollmann C., Werner D, “Arbeitgebermarke”, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) Öffentlichkeitsarbeit11019 Berlinwww.bmwi.de ‘‘

- Eschbornwww.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de, Gestaltung und Produktion PRpetuum GmbH, München, Germany.
- Akçay, H. V. (2011), “Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2011, 13/1, ss.73-98.
- Akçay, H. V. (2012), ‘‘ Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi’’, KSÜ İ.İ.B.F. Dergisi, 2012, Cilt: 2, Sayı:1.
- Aktuğlu, K., I. (2017). Marka Yönetimi. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Ardınc ve Gündoğmuş (2016), “Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi”, Journal of Behavior at Work, Vol.1(1).
- Backhaus, K. ve Tikoo S.(2004) "Conceptualizing and Researching Employer Branding", Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, pp.501 – 517.
- Barrow, S. ve Ambler T. (1996) ‘‘The Employer Brand’’, Journal of Brand Management, 4, 185-206.
- Baş, T. (2011),‘‘İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı’’, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul.
- Berthon, P., Ewing, M., and Hah Li Lian (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising. 24(2), 151-172.
- Büyükköztürk, Ş. Çokluk, Ö. Ve Köklü, N. (2014). Sosyal Bilimler İçin İstatistik (14. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K.,(2016), “Pozitif Liderlik Uygulamaları”, Arıtan Yayınevi.
- Can, E.,(2007), “Marka ve Yapılandırma”, Marmara Üniversitesi Dergisi, İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt XXII, Sayı 1.
- Geisser, C. (2007), “Eine Arbeitgebermarke?”, www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html.(01.04.2018).
- Çetin, Fatih ve H. Nejat, Basım (2012), Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 45, Sayı 1, Mart 2012, S.121-137.
- Çınar, E. (2011), ‘‘Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi’’, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Demir, M., (2014), “İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri”, Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Doğru, G., Çakır, Yengel S. (2015), “İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma”, Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(40).

- Dönmez, H. (2016), “ İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanlarının İşyerinde Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Erdem, H.; Kalkın, G. ve Deniz, M. (2016), “Kişilik Özelliklerinin Ve kontrol odağının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi”, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt:7, Sayı 16, ss26-43.
- Ercutlu, V.H. (2015). Pozitif Örgütsel Davranış. Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Eshøj, A.,N., P. (2012), “ The Impact Of Employer Branding On The Formation of The Pyschological Contract”, MACC Master Thesis, Aarhus University, Bussiness and Sociaal Sciences Department Of Business Communication, Copenhagen, Denmark.
- <https://www.nigelwright.com/media/1531/employer-branding-report.pdf>
- Kaya, D. ve Zerenler, M. (2014). Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış. Nobel Yayınları, Ankara.
- Khanolkar, S. Rupali, IOSR Journal of Business and Management (IOSR- JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, PP 13-18.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010).“The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital.”Human Resource Development Quarterly, Vol. 21, No. 1.
- Narcıkara E, Gürol Y., Üzmez A. (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği”, İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, IJRBS, C:5, S:2.
- Öksüz, B. (2012), “İşveren Marka Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi”, İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi, 7, 2,ss 14-31, İzmir.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012), “ Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi”,Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Kamu-İş; C:12, S:3.
- Özdemir, S. ve Muradova T. (2008), “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, Qafaz Üniversitesi, Bakü/ Azerbeycan, Number 24.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011), “İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaşması”, Erciyes İletişim Dergisi “Akademia”, Kayseri.
- Gözen, E. (2016), “İşveren Markası İK İçin Yeni Arena”, Maya Akademi Yayın ve Dağıtım Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O., (2015). Psikolojik Sermaye ve Motivasyon. Örgütsel Davranış Kitabı, 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Sağır, M. (2016), “İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, çalışma ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama”, Mehmet Akif Ersoy Bilimler Enstitüsü Dergisi”, Cilt:8, Sayı:14,(s.415-439).

- Terlemez G.A. (2012), “İşveren Markasının İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinin Örgütsel Çekiciliğinin Rolü, Türk Hava Yolları Örneği”, Savunma Kaynakları Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Tomoff M. (2015), Positive Psychologie in Unternehmen, Springer Fachmedien Wiesbaden, DOI 10.1007/978-3-658-08906-1\_2.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). “Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience.” *Journal of Management* 33:5.
- Yıldız, H. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir alan araştırması, Yayımlanmamış Doktora Tezi: Balıkesir Üniversitesi