

İşveren Markalaşmasının İki Temel Bileşeni Olarak Maaş ve Çalışma Ortamı: Keşifsel Bir Araştırma ¹

Burcu Öksüz

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Medya ve İletişim Bölümü

burcu.oksuz@ikc.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, işveren markalaşması sürecinde çalışma ortamının ve maaş ile diğer maddi faydaların önemini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında öncelikle işveren markası ve işveren markalaşması kavramları teorik olarak açıklanmış, ardından iki bölümden oluşan keşfedici bir araştırma yürütülmüştür. İzmir şehrinde beyaz yakalı çalışanlarla üç odak grup tartışması ve 21 yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışma ortamı işveren markalaşması açısından maaş ve diğer maddi faydalara eşit veya onlardan daha önemli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşveren markası, işveren markalaşması, çalışma ortamı, maaş.

Abstract

The aim of this study is to reveal the importance of work environment and salary&benefits in employer branding. In this respect, firstly employer brand and employer branding concepts are explained, then the exploratory study is taken in two parts. Three focus group discussions and 21 semi-structured interviews are conducted with white collar employees in İzmir. According to research findings, work environment is equal or more important than salary&benefits in employer branding process.

Key words: Employer brand, employer branding, work environment, salary.

Giriş

Tüm kurumlar ekonomik fayda edinmek ve giderek küresel ve rekabetçi hale gelen pazarda var olabilmek için çalışmaktadır. İnsan kaynakları, rekabet avantajı edinmek için hayati bir önem taşır (Sivertzen vd., 2013: 473). Kurumların amaçlarına ulaşmasının nitelik ve nicelik açısından insan kaynakları ile mümkün olması, insan kaynakları yönetimine nitelikli çalışanların kuruma kazandırılması ve bağlılıklarının sağlanması açısından sorumluluk getirmektedir (Sağır, 2016: 417). Vardarlıer (2017: 629) kurumların işveren imajlarını yönetmesi ihtiyacının bulunduğunu ve çalışanların maliyet unsuru olarak görülmesinin ötesinde

¹Bu çalışmanın bulguları, yazarın “İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları” başlıklı doktora tezinin bir kısmından alınmıştır.

stratejik bir öneme sahip olduklarının ve kurumun verimliliğine katkı sunduklarının altını çizmektedir.

Tüketicilerin sürekli olarak uygun ürünleri araması ve tercihlerini karşılayan markaları seçmesine benzer şekilde, kişiler işverenlerini seçmekte veya değiştirmektedir (Bellou vd., 2005: 1201). Rekabetçi pazarda faaliyet gösteren kurumlar pek çok konuda değerlendirilmekte; yalnızca sunulan ürün ya da hizmetler değil, giderek artan şekilde işveren olarak sahip olunan imajlar da değerlendirilmektedir (Figurska ve Matuska, 2013: 35). Bu bağlamda günümüzde işveren markalaşması her büyüklükte, her ülkede ve her sektörde popüler bir konudur (Fernandez-Lores vd., 2016: 40). Şöyle ki Vardarlıer (2016: 629) tarafından belirtildiği şekilde “İşletmeler için en önemli rekabet avantajı potansiyeli yüksek yetenekli çalışanlara sahip olmaktır. İşletmelerin stratejik ve ekonomik açıdan hedeflerine ulaşabilmeleri için yetenekli insan kaynağına olan ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır.” Sözü edilen insan kaynağının çekilerek kurumun stratejik çalışmalarının yerine getirilmesinde pay sahibi olmasının gereklerinden biri de, güçlü bir işveren markası ve tutarlı şekilde yürütülen işveren markalaşması sürecidir.

Kurumlar her zaman çalışanlarının kendileri hakkında ne düşündüğü ve söylediği konusunu önemser. Çalışanların fikirleri yalnızca mevcut çalışanların sadakat ve katılımını değil; aynı zamanda kurumun nasıl görüldüğünü ve yeni yetenekleri çekme kabiliyetini de etkiler (Dabirian vd., 2016). İşverenler, ürün markalarına benzer markalar olarak görüldüklerinde; ideal işveren olarak algılanmakta ve adaylar tarafından tercih edilmektedir (Bellou vd., 2005: 1201). Markalaşmadaki temel konu, marka ve tüketicileri arasındaki ilişkilerden önce verilen sözlerin onaylanmasıdır. Sonuç olarak, markalama iki grup arasında en iyi eşleşmeyi elde edebilme çalışmasıdır (ürün markası ve potansiyel müşteriler, kurumsal marka ve paydaşlar, işveren markası ve mevcut-gelecekteki çalışanlar) (Bellou vd., 2005: 1203-1204). İşveren markalaşması açısından bakıldığında, işveren ile çalışanlar arasında verilen sözlerin onaylanması ve iyi bir eşleşmenin sağlanması markalaşma çalışmalarının temelini oluşturur ve başarıyı belirler.

İşveren markası, kurumun kendisini işveren olarak nasıl tanımlayacağına rol üstlenen ve işveren tarafından sağlanan faydalar bütünü olarak görülmektedir. Bu faydalar, farklı bir kişilik inşa etmekte ve kurumu bir işveren olarak tanımlamaktadır (Bellou vd., 2005: 1203). Lievens ve Slaughter (2016: 410) dışsal işveren markasının kurumun işveren markasıyla eşleştiğini (kurumun işveren olarak özelliklerinin dışarıdaki temsili gibi), buna karşılık içsel işveren markasının kurumun kimliğine benzer olduğunu (kurumun bir işveren olarak özelliklerinin içeride temsili gibi), dışsal işveren markalaşmasının ise işveren imaj yönetiminin

eş anlamlısı olarak düşünüldüğünü belirtir.

İşveren markalaşması, bir kurumun mevcut ve potansiyel çalışanlar ve daha düşük düzeyde de toplum tarafından nasıl algılandığına işaret eden kurumun işveren olarak imajının proaktif olarak yönetimi olarak açıklanmaktadır (Rampf ve Kenning, 2014: 219). Bu anlamda işveren markasının yalnızca çalışanları değil, toplumu da ilgilendiren bir konu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İçsel işveren markalaşması, özellikle mevcut ve kurumdan ayrılan çalışanlara hitap etmekte ve geliştirme programları ve kurum kültürüyle gerçekleştirilmektedir. Dışsal işveren markalaşması ise aktif profesyonellere, öğrencilere, mezunlara ve diğer paydaşlara hitap etmekte ve etkili iletişim kanalları, akademik dünyayla ilişkiler, medyayla işbirlikleri ve imajı güçlendirici istihdam projeleri ile yürütülmektedir (Figurska ve Matuska, 2013: 37). Dolayısıyla işveren markalaşması çalışmaları, çok geniş kapsamda farklı paydaşlarla ilişkiler yürütülerek ve çok çeşitli iletişim kanalları kullanılarak gerçekleştirilebilir. Tercih edilen işveren markası olmanın günümüzde pek çok kurumun takip ettiği bir konu olduğu düşünüldüğünde, çalışanlarda güçlü marka oluşturma amacına en iyi örgütsel uygulamaların rehberlik etmesi beklenmektedir (Kashyap ve Rangnekar, 2016).

Öksüz (2012) bir kurumun güçlü bir işveren markasına sahip olmasının, süreklilik ve tutarlılık taşıyan çalışmalar yürütmesine bağlı olduğunu belirtir. Benzer şekilde Dabirian ve diğerleri de (2016: 2) iyi bir iş ortamının rastlantısal şekilde değil; çalışanların çekilmesi, bağlanması ve kurumda kalmaya devam etmesini amaçlayan maksatlı ve stratejik girişimlerle oluştuğunun altını çizmektedir. İşveren markalaşması, kurumların en yetenekli çalışanları elde tutmasına ve kurumla ilişkisini güçlendirmesine destek olan önemli bir örgütsel stratejidir (Kashyap ve Rangnekar, 2016). Bu açıdan Sağır (2016: 419) kurumların faaliyetlerini yürütürken tüm uygulamalarının değer yarattığını ve söz konusu uygulamaların olumlu algı oluşturacak şekilde güçlü mesajlara dönüştürülmesi gereğine vurgu yapmaktadır.

Güçlü bir işveren markasına sahip olmak, kurumların geniş kapsamda sunduğu çok çeşitli yararlar ve değerlerle mümkün olmaktadır. Bu açıdan Dabirian ve diğerleri (2016: 4) işveren markasının yedi değer önerisini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- *Sosyal değer:* Burası yetenekli çalışanlarla ve iyi kurum kültürüyle eğlenceli bir çalışma ortamı mı?
- *İlgi çekicilik değeri:* Burası meydan okuyan ancak başarılabilir hedeflerle ilgi çekici bir çalışma ortamı mı?
- *Başvuru değeri:* Bu işyerinin bir anlamı var mı? Bilgili ve becerikli başvuruları çekiyor mu?
- *Geliştirme değeri:* Çalışanların profesyonel anlamda kendilerini geliştirecekleri

fırsatlar var mı?

- *Ekonomik değer:* Bu işyeri maaşlar, faydalar veya yan ödemelerle uygun ödemeler-ödüllendirmeler yapıyor mu?
- *Yönetim değeri:* Yöneticiler, çalışanlara ilham veren, güvenen, onları koruyan ve saygı duyan iyi ve dürüst yöneticiler mi?
- *İş ve yaşam dengesi:* İşte ve iş dışında başarıyı yakalamayı sağlayacak iş düzenlemeleri var mı?

İşveren markasının kurumlara sunduğu çalışanlar ve diğer paydaşlar açısından önemli avantajlar bulunmaktadır. Öncelikle kurumlar, yetenekli çalışanların başvurusunu sağlamak amacıyla çekici bir işveren olmaya çalışır (Sivertzen vd., 2013: 474). Yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi, işgücü verimliliği ve ürün inovasyonlarını arttırmakta; bu ise kurumun rekabet edebilirliğini etkilemektedir. Bundan dolayı kurumlar potansiyel çalışanlar tarafından nasıl algılandığını önemsemektedirler (Figurska ve Matuska, 2013: 35). Nayır ve Fındıklı (2018: 2) tarafından belirtildiği şekilde “Çalışanların işgücü devir oranı ve devamsızlık oranlarının yüksek olduğu işletmelerde yaşanabilecek sorunlara çözüm getirecek bir niteliğe sahip olan işveren markası, işletmelerin hem iç hem de dış hedef kitle gözündeki cazibesini arttıran bir kavramdır.” Bunun yanında kurumun kimliğinden ve kültüründen ortaya çıkan işveren markası, çalışanları elde tutmayı, çalışanların kurumla özdeşleşmesini ve sadakat ile bağlılığı sağlamaktadır (Yorulmaz ve Yavan, 2018: 1013). Fernandez-Lores ve diğerleri de (2016: 42) işveren markasına bağlılık duyan çalışanların memnun olmasının daha muhtemel olduğu ve memnuniyetin duygusal bağlılığa yol açtığını belirtmektedir.

Figurska ve Matuska (2013: 40) içsel ve dışsal işveren markasının insan kaynakları alanında sunduğu faydaları aşağıdaki tabloda belirtildiği şekilde sıralamaktadır.

Tablo 1. İşveren Markasının Faydaları

Dışsal işveren markasının faydaları	İçsel işveren markasının faydaları
<ul style="list-style-type: none"> • Başvuruların sayısının artması • İş ve aday eşleşmesinde artış • Adaylara kolay ulaşım • Adaylara hızlı ulaşım • Yeteneklerin çekilmesi • Düşük istihdam maliyetleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan katılımının artması • Çalışanların kurumda devam etme oranının artması • Kuruma güvenin artması • Çalışan değişiminde azalma • Mevcut ve eski çalışanlarla iyi ilişkiler • Çalışanlarda yüksek sadakat • İşten ayrılma oranının düşmesi

Kaynak: Figurska ve Matuska, 2013: 40.

Yukarıda yer verilen tabloda belirtildiği gibi işveren markalaşması gerek mevcut

gerekse potansiyel insan kaynakları açısından çok önemli avantajlar sunar. Ancak işveren markalaşmasının etkilediği gruplar, yalnızca dışarıdan başvuru yapanlar ve çalışanlar değildir. İşveren markalaşması, aynı zamanda toplumu ve diğer markaları da (kurumsal, ürün vs.) etkilemektedir. Toplum açısından işveren markası, ağızdan ağıza iletişim etkileri yaratırken (istenen olumlu); diğer markalar bağlamında işveren markası, tüketicilerin satın alma kararlarını şekillendirebilen kurumsal ve ürün markası bağlamında imaj ve itibar etkilerine katkı sunmaktadır (Theurer vd. 2018). Dolayısıyla işveren markasının kurumun bütünündeki faaliyetlere yayılan ve çalışanların yanında farklı paydaşlara yönelik de çalışmaları içeren bir değer olarak görülmesi ve bütüncül bir şekilde yönetilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

İşveren markası, çalışma ortamından iş yaşam dengesine kadar çok çeşitli bileşenlerden meydana gelmektedir. Dabirian ve diğerleri (2016: 6) mevcut ve eski çalışanların işyerleri ve işleri ile ilgili anonim değerlendirmelerde bulunduğu Glassdoor web sitesinde yaptıkları incelemede, iyi işyerleri ve kötü işyerleri açısından göz önünde bulundurdıkları hususları derlemiştir. Bu bulgulara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2. Çalışanların iyi ve kötü işyerlerine yönelik değerlendirmeleri

	Övgüler	Şikayetler
En iyi işyerleri	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal (%35) • İlgil çekicilik (%23) • Ekonomik (%16) • Başvuru(%14) • İş-Yaşam Dengesi(%9) • Geliştirme(%3) 	<ul style="list-style-type: none"> • İlgil çekicilik (%31) • Ekonomik (%31) • İş-Yaşam Dengesi(%21) • Sosyal(%9) • Başvuru(%5) • Yönetim(%3)
En kötü işyerleri	<ul style="list-style-type: none"> • İş-Yaşam Dengesi (%29) • Başvuru(%24) • Sosyal (%20) • Ekonomik (%13) • İlgil çekicilik (%10) • Geliştirme (%4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik(%38) • Yönetim(%30) • Başvuru(%8) • İlgil Çekicilik(%7) • Sosyal (%7) • İş-Yaşam Dengesi(%6) • Geliştirme(%4)
	İnsanların neden geldikleri ve kalmaya devam ettikleri	İnsanların neden ayrıldıkları

Kaynak: Dabirian vd., 2016: 6.

Yukarıda yer alan tabloda belirtildiği gibi çalışanlar, en iyi işyerlerini sosyal değer açısından övmekte ve ilgi çekicilik değeri açısından bu kurumlardan şikayet etmektedir. En kötü işyerleri açısından ise iş yaşam dengesi övülmekte ve ekonomik değerden şikayetçi olunmaktadır.

Bu çalışmada işveren markalaşmasının en temel bileşenlerinden olan çalışma ortamı ile maaş&diğer maddi faydalar hakkında beyaz yakalı çalışanların görüşlerinin belirlenmesine yönelik keşfedici bir araştırma yürütülmüştür. Böylece işveren markalaşması çalışmalarına rehberlik edecek veriler elde edilmesi amaçlanmıştır.

Yöntem

Bu araştırmanın katılımcıları 1980 yılı ve sonrasında dünyaya gelen, Beşeri Bilimler, İktisadi ve İdari Bilimler ve İletişim Bilimleri alanlarında en az lisans düzeyinde eğitim alarak mezun olmuş, halihazırda bir işte çalışan veya işinden ayrılmış, İzmir’de ikamet eden beyaz yakalı kişilerden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak odak grup görüşmeleri ve yüz yüze görüşmelerden yararlanılmıştır.

Odak Grup Görüşmeleri

Odak grup görüşmeleri, katılımcıların belirli bir konuda algılarını öğrenebilmek için yapılan ve titizlikle planlanmış tartışmalardır (Langford ve McDonagh, 2003: 2). Gegez ise (2010: 48) odak grup görüşmelerini “bir moderatör yönetiminde küçük bir katılımcı grubunun belirli bir konu üzerinde odaklaştığı ve serbestçe tartıştığı bir kalitatif araştırma tekniği” olarak tanımlamaktadır. Belirli konuları keşfetme amacı güden grup tartışmaları olarak görülen odak grup görüşmeleri (Kitzinger ve Barbour, 2001: 4), farklı insanlardan veri toplayabilmek için hızlı ve kolay bir yol sunmakta, veri elde edebilmek için katılımcılar arasındaki iletişimden faydalanmakta ve grup etkileşiminden yöntemin bir parçası olarak yararlanmaktadır (Kitzinger, 1995: 299). Ancak grup içindeki olası önyargılar, dominat bir üyenin tartışmanın seyrini etkilemesi, gerçek hayatta olanları doğru olarak tekrarlamaması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Langford ve McDonagh, 2003: 15–16). Odak grup görüşmeleri, bir araştırmada

tek bir yöntem olarak veya başka nitel-nicel yöntemlerle birlikte kullanılabilir (Langford ve McDonagh, 2003: 2). Bu araştırmada odak grup görüşmeleri, başka bir nitel teknik olan derinlemesine görüşme ile birlikte kullanılmıştır.

Gegez (2010: 48) odak grup görüşmelerinde moderatörün işini iyi bilen, katılımcıları sohbet ortamına çekebilen yetenekli ve deneyimli bir kişi olması gerekliliğe vurgu yapmaktadır. Bu çalışmada, odak grup görüşmelerinin moderatörlüğünü yirminin üzerinde odak grup görüşmesi yönetmiş ve yüzün üzerinde odak grupta bulunmuş oldukça deneyimli bir öğretim görevlisi yapmıştır. Araştırmacı raportör olarak görüşmelerde bulunmuştur.

Bu araştırma kapsamında üç odak grup görüşmesi yapılmıştır. Her bir oturumda 7 kişi olmak üzere toplam 21 kişi görüşmelere katılmıştır. Birinci oturumda, İletişim Bilimleri alanından, ikinci oturumda Beşeri Bilimler alanından, son oturumda ise İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olmuş kişiler yer almıştır. İletişim Bilimleri alanından mezun olanlar Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık, Gazetecilik, Radyo, Televizyon ve Sinema bölümlerinden; Beşeri Bilimler alanından mezun olanlar Psikoloji, Felsefe, Tarih, İngiliz Dilbilimi, Sosyoloji; İktisadi ve İdari Bilimler alanından mezun olanlar İşletme, İktisat, Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Birliği, Kamu Yönetimi, Turizm İşletmeciliği, Lojistik Yönetimi, İnsan Kaynakları bölümlerinden mezun olmuşlardır. Aşağıdaki tabloda, odak grup görüşmeleri ve katılımcılarla ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3. Odak Grup Görüşmeleri ve Katılımcı Bilgileri

	<i>Katılımcıların Mezun Olduğu Alan</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Katılımcıların Yaşları</i>	<i>Katılımcıların Cinsiyeti</i>	<i>Katılımcıların Çalışma Durumu</i>	<i>Odak Grup Tarihi</i>	<i>Odak Grup Saati</i>	<i>Odak Grup Süresi</i>
1.Odak Grup	İletişim Bilimleri	7	24-30	4 Kadın 3 Erkek	7 kişi çalışıyor	05.03.2012	15.00	1 saat 45 dk.
2. Odak Grup	Beşeri Bilimler	7	24-30	4 Kadın 3 Erkek	5 kişi çalışıyor 2 kişi çalışmıyor	13.03.2012	16.00	1 saat 35 dk.
3. Odak Grup	İktisadi ve İdari Bilimler	7	25-31	3 Kadın 4 Erkek	5 kişi çalışıyor 2 kişi çalışmıyor	15.03.2012	16.30	1 saat 50 dk.

Odak grup görüşmelerinde sorular kısmının yanı sıra katılımcıların ideal işvereni tarif etmeleri için kolâj çalışması yapması istenmiştir. Masaya dergiler, makas, kalem, karton ve yapıştırıcı gibi malzemeler koyulmuş, katılımcıların gruplar halinde fikirlerini anlatmaları için dergilerden ideal işverenlerini anlatan resimleri/fotoğrafları kesmeleri ve kartonlara yapıştırmaları istenmiştir. Her bir odak grup görüşmesi öncesinde, masaya otuzun üzerinde dergi bırakılmıştır. Katılımcılar, ihtiyaç duymaları ve istemeleri halinde kalemleri de kullanarak çizim yapabilmış veya düşüncelerini yazabilmişlerdir. Katılımcıların sayısı itibariyle 2 tane 2

kişilik, 1 tane de 3 kişilik olmak üzere toplam 3 grup olmuş ve toplamda ideal işvereni anlatan 9 kolaj çalışması elde edilmiştir.

Yüz Yüze Görüşmeler

Bu çalışma kapsamında 21 kişi ile yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme yapılmıştır. Katılımcılara ve görüşmelere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 4. Derinlemesine Görüşmeler Katılımcı Bilgileri

Görüşme Sayısı	Katılımcının Mezun Olduğu Alan	Katılımcının Mezun Olduğu Bölüm	Görüşme Süresi
1.	İletişim Bilimleri	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	1 Saat 55 Dk.
2.	İletişim Bilimleri	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	2 Saat 15 Dk.
3.	Beşeri Bilimler	Amerikan Kültürü ve Edebiyatı	1 Saat 40 Dk.
4.	Beşeri Bilimler	Felsefe	1 Saat 30 Dk.
5.	İletişim Bilimleri	Gazetecilik	1 Saat 40 Dk.
6.	Beşeri Bilimler	İtalyan Dili ve Edebiyatı	1 Saat 35 Dk.
7.	İktisadi ve İdari Bilimler	Uluslararası İlişkiler	3 Saat
8.	İletişim Bilimleri	Gazetecilik	1 Saat 40 Dk.
9.	İktisadi ve İdari Bilimler	Kamu Yönetimi	1 Saat 35 Dk.
10.	Beşeri Bilimler	Tarih	1 Saat 30 Dk.
11.	Beşeri Bilimler	Psikoloji	1 Saat 35 Dk.
12.	İletişim Bilimleri	Radyo, Televizyon ve Sinema	1 Saat 40 Dk.
13.	İktisadi ve İdari Bilimler	İşletme	1 Saat 30 Dk.
14.	Beşeri Bilimler	Sosyoloji	1 Saat 35 Dk.
15.	İktisadi ve İdari Bilimler	İktisat	1 Saat 15 Dk.
16.	İletişim Bilimleri	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	2 saat
17.	İletişim Bilimleri	Radyo, Televizyon ve Sinema	1 Saat 50 Dk.
18.	İktisadi ve İdari Bilimler	Lisans: İşletme Y. Lisans: Uluslararası İlişkiler	1 Saat 45 Dk.
19.	İktisadi ve İdari Bilimler	Bankacılık	2 Saat
20.	Beşeri Bilimler	İlahiyat	1 Saat 25 Dk.
21.	İktisadi ve İdari Bilimler	Lisans: Çalışma Ekonomisi Y. Lisans: İnsan Kaynakları	1 Saat 55 Dk.

Bulgular

Çalışma kapsamında elde edilen veriler, işveren markasının temel bileşenlerinden olan ‘Çalışma Ortamı’ ve ‘Maaş ve Diğer Maddi Faydalar’ kategorileri altında sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda, çalışma ortamı ve maaş ve diğer faydalar kategorilerinin her birinin altında 12 alt kategori belirlenmiştir.

Bir İşveren Markası Bileşeni Olarak Çalışma Ortamı

Araştırma kapsamında çalışma ortamına ilişkin elde edilen veriler, 12 başlık altında toplanmıştır. Söz konusu başlıklara ve hangi katılımcıların bu başlıktan söz ettiklerine ilişkin verilere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5. Çalışma Ortamı Bileşeninin Alt Kategorileri

ÇALIŞMA ORTAMI	
Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı	[DGK19], [DGK11], [DGK16], [DGK18], [DGK17], [DGK21],[DGK9], [DGK10], [DGK12], [DGK14], [DGK1], [DGK7], [DGK16], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 6], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9].
Sıcak ve samimi bir çalışma ortamı	[DGK5], [DGK7],[DGK13], [DGK4], [DGK21], [DGK3], [DGK1],[DGK12], [DGK14], [DGK11], [DGK18], [DGK17],[DGK2], [DGK19], [DGK6], [DGK15], [DGK10], [DGK16], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 6], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9].
Rahat ve huzurlu çalışma ortamı	[DGK21],[DGK3], [DGK15], [DGK19], [DGK2], [DGK1], [DGK10], [DGK7], [DGK4],[DGK17], [DGK18], [DGK12], [DGK13], [DGK14],[DGK15],[DGK16], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 6], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9].
Fiziksel olarak konforlu iş ortamı	[DGK19], [DGK18], [DGK11], [DGK3], [DGK5], [DGK10], [DGK14], [DGK13], [DGK1], [DGK16], [DGK4],[DGK2], [DGK7], [DGK21], [OGG Grup 7], [OGK15].
Güvenilir çalışma ortamı	[DGK19], [DGK18], [DGK11], [DGK3], [DGK4], [DGK5],[DGK14], [DGK13], [DGK1], [DGK16], [DGK19], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 4], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9].
Doğayla iç içe olan çalışma ortamı	[DGK7], [DGK13], [DGK10], [DGK12],[DGK5], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5], [OGG Grup 6].
Çalışmanın takdir edildiği bir ortam	[DGK4], [DGK1], [DGK16], [DGK19], [DGK17], [DGK2], [DGK18], [DGK15],[DGK1], [DGK11], [DGK12], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 6], [OGGK14], [OGGK13].
Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı	[DGK4], [DGK5],[DGK2], [DGK21], [DGK6], [DGK17], [DGK18], [DGK19], [DGK15], [DGK13], [DGK7], [DGK12], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 5], [OGG Grup 6], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9], [OGGK7], [OGGK6], [OGGK1], [OGGK3], [OGGK17].
Rekabetçi çalışma ortamı	[DGK3],[DGK2], [DGK7], [DGK19], [DGK15], [OGG Grup 4], [OGG Grup 5].
Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı	[DGK11],[DGK21], [DGK10], [DGK2],[DGK12],[DGK16], [DGK17], [DGK14], [OGG Grup 2], [OGG Grup 6], [OGG Grup 8].
Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı	[DGK18], [DGK19], [DGK2], [DGK16], [DGK1], [DGK5], [DGK7], [DGK15], [DGK19], [DGK3], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 6], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8].

Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı	[DGK1], [DGK4], [DGK5], [DGK6], [DGK2], [DGK13], [DGK16], [DGK18], [DGK19], [DGK21], [DGK15], [DGK17], [OGG Grup 6], [DGK12], [OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGGK13], [OGG Grup 9], [OGGK21], [OGGK14].
---	---

Eğlenceli ve Mutlu Çalışma Ortamı

Görüşmelere katılan kişiler, eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamına yönelik beklentilerini oluşturdukları ideal işveren kolâjında oyun oynayan çocuklar, tatil, gülen insanlar, oyun alanları gibi kendilerine eğlence ve mutluluğu anımsatan görselleri kullanarak aktarmıştır. Katılımcılar için işyerlerinde mutlu olmanın, dostane ve eğlenceli bir işyerinde çalışmanın önemini aktarmışlar, işyerinde uzun zaman geçirilmesi nedeniyle işyerindeki mutsuzluğun özel hayatlarını da etkilediğine vurgu yapmışlardır.

Katılımcıların istekle çalışmanın, isteyerek işe gitmenin, eğlenebilmenin önemine vurgu yaptıkları görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“...Günümüz şartlarında herkes çok çalışıyor, bir parça da olsa işin içinde eğlence de olmalı, bir eğlence ortamının olması lazım. Personel mutlu olmalı benim idealimdeki kurumda. Sabah işe isteyerek gitmeli, isteyerek yapmalı işini. Baskılar olursa, bunların hiçbirisi olmuyor” [DGK19].

“...Eğlenmeyi seven insanlarla çalışmak isterim” [DGK18].

“...İşyerim eğlenceli olmalı. Ciddi bir işyeri ama eğlenceli olmalı. Zevk almalı insan çalışırken” [DGK21].

Katılımcılardan biri, işyerini “2. Evim” olarak tanımlamış, ideal işvereni maaş ve çalışma ortamı açısından aşağıda yer verilen sözlerle açıklamıştır:

“...İşyerimde genel olarak 2. evim mantığı var. Çünkü evimden daha fazla zamanı orada geçiriyorum. Ciddi bir zaman. Kendimi rahat hissedebileceğim, mutlu hissedebileceğim bir yer olsun isterim. Benim ideal işverenim, çalışanın mutlu olduğu bir yerdir. Bunu sağlamanın birçok yolu var. Çok iyi paralar verip, hiç sosyal alan, sosyal imkân yaratmayıp, sadece para ile de mutlu edebilirsin. Bu, bir yöntem. Ya da yeteri kadar para verirsin, ama çalışanların işyerinde kendini rahat hissedebileceği alanlar yaratırsın, dışarıda ona göre sosyal etkinlikler yaratırsın, ama ne yaparsan yap, çalışanın mutlu ettiğin bir ortam. İkisinden biri olmalı. İkisinin olmadığı bir yer, çok mutsuz eder. Şu an ikisine de sahip olmadığımı söyleyebilirim. Maaşım biraz daha iyi olup, sosyal alanları da olsa yeterli olabilir benim için. Ya da hiç sosyal alan

olmasın, çok iyi olsun maaş. Çok yüksek maaş alsam, sosyal alan aramam. Ama daha az maaş verirse sosyal alan da verilmeli” [DGK16].

Başka bir katılımcı, işyerlerinde çalışanların parayla mutlu olmadığını belirtmiş, işyerinde motivasyon için çalışanların mutlu olması gerektiğini şu şekilde aktarmaktadır:

“...İnsanları biraz daha para vererek motive edersen, bir pozisyona getirerek motive edersen evet ama bir yerden sonra, başka bir şey isteyecek. Hiçbir zaman, hiçbir şey, hiç kimseye yetmiyor. Dolayısıyla o adamın içsel olarak yaptığı her şeyle mutlu olabilmesini sağlaman gerekiyor. İnsanları birbirlerinin önüne geçmek yerine, kendilerinin önüne geçmeye teşvik etmek ve bununla mutlu olmalarını sağlamak gerek. Bu da insanın manevi yönünü geliştirmekle alakalı bir şey” [DGK7].

Katılımcılar, çok uzun sürelerle masa başında ve başka hiçbirşeyle ilgilenme olanağı olmadan çalıştıklarını ve çalışma ortamının bu bağlamda çok önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bundan dolayı çalışan mutluluğunu sağlamanın önemine vurgu yaparak işletmelerin pek çok şekilde çalışanların mutlu olmalarını sağlayabileceğini belirtmektedir. Bir katılımcı, işyerinde eğlence olmasının gerekliliğini bir örnekten yola çıkarak şöyle açıklamaktadır:

“...Kurum içerisinde eğlence için de zaman ayırabilmeliyiz. Kurum içinde eğlence için de yerler olmalı, eğer mekân yaratılabiliyorsa. İnsan 8 saat çalışmamalı. Sadece yemek, onun molası olmamalı. Kafayı dağıtmak istediğinde kendisini başka bir ortama atabilmeli. Mesela, bazen XXX Şirketinin çalışma ortamını veriyorlar. Çalışma yeri var, ama onun dışında çok renkli bir ortam. Rahatlamak istediğin takdirde bilgisayarından kalkıyorsun bir oyun salonu var. Oyun salonunda oyun oynuyorsun veya bahçesinde kitap okuyabiliyorsun. Arkasından tekrar işine dönüyorsun. Senin kaç saat çalıştığına bakmıyor. Çıkardığın işe bakıyor. O, önemli” [DGK1].

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde elde edilen bulgulara benzer şekilde odak grup görüşmelerinde de katılımcılar, işyerlerinde mutluluk ve eğlencenin önemine ve işletmelerin bunları sağlayacak şekilde davranmaları gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Örneğin, Grup 8 katılımcıları Gustonun hâkim olduğu keyifli bir işyeri istediklerini belirtmiş; Grup 7 katılımcıları ise işyerinde mutluluk ve iç mutluluğu-huzuru yakalamış olma beklentilerini aktarmışlardır. Grup 9 katılımcıları, mutluluk olmadan çalışamayacaklarını ifade ederken; Grup

4 katılımcıları, Cem Yılmaz'ın fotoğrafına ideal işveren kolajlarında yer vererek onun gibi çalışma arkadaşları olmasını istediklerinin altını çizmişlerdir. Katılımcılar güzel çalışma ortamı, mutlu insanlar, mutlu çalışma ortamı istediklerini vurgularken; iş yerlerinde asık suratlı insanlar görmek istemediklerini de belirtmişlerdir.

Sıcak ve Samimi Bir Çalışma Ortamı

Araştırmaya katılan kişiler hazırladıkları kolajlarda gülen insanlar, konuşan insanlar, eller, birlikte zaman geçiren insanların fotoğraflarına yer vererek işveren markasında samimi bir ortamın bulunması gerekliliğinin altını çizmiştir. Katılımcılar sıcak ve samimi çalışma ortamıyla ilgili olarak kolektif davranışların, dostlukların, paylaşımların, gülyüzlülüğün, çalışanların birbirine günaydın gibi kelimeleri isteklilikle söylediği, çalışanların birbirlerini anlayabildiği ve aynı dili konuşabildiği, unvanların dışında da iletişim kurulabildiği, aile gibi sıcak bir çalışma ortamı istediklerini vurgulamışlardır. Katılımcılardan bazılarının görüşleri şöyledir:

“...Çok katı kuralların olmadığı, insanların bu kuralları koymadığı, şu saatte şu yapılır, bu saatte bu yapılır, insanların birbirlerini manipüle etmediği bir ortam. İnsanların birbirini gözetlemedikleri, herkesin kendi sorumluluğunun bilincinde olabileceği ve insan ilişkilerini yönetebildikleri insan ilişkisinin fazla olduğu, fazla ama pozitif yönde bir fazla olduğu bir işyeri olmalı” [DGK7].

“...Sevgi olmadan hiçbir şey olmaz, sevgi olursa da her şey olabilir diye düşünüyorum. İki kızın konuşmaları (kolâjda yer verdiği görsel) bana sıcaklığı ve samimiyeti anlattı. Buradaki aslında bir şeyleri paylaşmak. Çünkü çok güzel gülümsüyorlar. Bir işyerinde hâkim olan şey, insanların birbirine olan sevgisi olmalı” [DGK7].

“...Çalıştığınız ortam tabii ki de önemli, ama en önemlisi çalışma arkadaşlarımız. Bir dostluğu yansıttığı için şu fotoğrafı seçtim. Fotoğrafta (kolâjda yer verdiği görsel) insanlar çok samimi ve bir birlik içerisinde, dostluklarını görüyorum” [DGK5].

“...Bana güler yüz, güzel konuşma ama gerçekten samimi olacak o yeterli” [DGK1].

“...Birbirinin yüzüne bile bakmayan insanlarla çalışmak istemem” [DGK11].

“...Kurumda iletişim yapısının çok iyi olması gerekiyor. Çalışanlar arasında, yönetim ve çalışan arasında iletişim yapısının güçlü olması gerekiyor. Bir problemin varsa anında çözebileceğin bir yapının olması gerekiyor. Ya da problemin varsa, konuyla ilgili bir desteğe ihtiyacın varsa sorun çözebilecek şekilde bir iletişim yapısının olması gerekiyor” [DGK2].

Odak grup görüşmelerinde de katılımcıların sıcak ve samimi çalışma ortamı beklentilerinden söz edildiği görülmüştür. Bu kapsamda Grup 8 katılımcılarının beklentileri aşağıdaki şekildedir:

“...Mutlu bir aile hikâyesi. Çalışma ortamı, benim ailem gibi olmalı. Ailede bulduğum huzur, güven ve mutluluğu çalışma ortamında da bulabilmek önemli”.

Görüşmelerde bazı katılımcılar, çalışma ortamında samimiyet ve ciddiyet arasında bir denge kurulması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Katılımcılardan biri, dengeye ilişkin beklentisini aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

“...Ne çok samimi ne çok ciddi. Çalışanım bana derdini anlatsın. Müdür çalışan mesafesi de olacak. Yeri geldiğinde arkadaşım, yeri geldiğinde yöneticim. Denge sağlanmalı” [DGK15].

Araştırmada katılımcılar tarafından sıcak ve samimi, aile ortamı hissi yaratan, zor zamanlarında destek olabilecek iş arkadaşlarının bulunduğu, gerek yöneticilerle gerekse diğer çalışanlarla iyi iletişim kurulabilen, insanların önemsendiği bir çalışma ortamı istekleri açıkça belirtilmiştir. Çalışanların zamanlarının önemli bir kısmını işyerinde geçirmeleri nedeniyle, aile yaşamına benzer şartlarda bir ortam beklentileri dile getirilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların aile ve iş hayatı arasında yumuşak bir geçişin olmasını istediklerini söylemek mümkündür.

Rahat ve Huzurlu Çalışma Ortamı

Katılımcılar yaptıkları kolajlarda manzara, rahat bir koltuk, rahat spor ayakkabılar, rahat kıyafetler, tatil gibi görsellerden yararlanarak rahat ve huzurlu iş ortamı beklentilerini dile getirmişlerdir. “Bugün başıma ne gelecek?” diye düşünmeden ve yöneticilerin gözlerinin sürekli üzerinde olmadan çalışmak, psikolojik şiddete maruz kalmamak sıklıkla belirtilen isteklerdir. Aynı zamanda çalışma ortamında huzursuzluğun ve bastırılmışlığın olmaması gerektiği de vurgulanmıştır. Görüşlerden bazıları şöyledir:

“...Sosyal bir ortam, herkesle iç içe, el ele, güzel bir şekilde, rahat, huzurlu bir çalışma ortamı isterim. İdealimdeki işletme, kesinlikle çalışanlarına sadece emir komuta şeklinde hareket etmeyen bir ortamdır. Onun düşüncelerine, onun fikirlerine, onun özgürlüğüne değer veren, onu bazı alanlarda serbest bırakan, bazı kararları ona bırakan, rahat, huzurlu, şiddet olmayan, huzursuz bir ortam söz konusu olmayan bir işletme” [DGK4].

“...İşe giderken kafam rahat olsun, huzurlu gideyim, acaba başıma neler gelecek, acaba bugün ne yaşayacağım diye düşünmek istemiyorum” [DGK19].

Odak grup 9 üyeleri, çalışma ortamını gölün içinde bir tekne olarak aktarmıştır:

“...Çalışma ortamımız, gölün ortasından bir tekne. Rahat, huzurlu, sessiz olsun. Huzur, mutluluk ve güven olmadan çalışamayız”.

Katılımcılardan bazıları, kıyafet rahatlığından da söz etmiştir. Söz konusu görüşlerden biri şöyledir:

“...Evet ciddi bir giyim olması gerekiyor zaten ama ne çok ciddi ne çok spor diyebileceğimiz tarz olsun. Şık ve rahat olabilecek nitelikte bir giyim tarzı. Seni belli bir kalıba değil de kendini rahat hissedeceğin bir yapıya büründürecek giyim kuşam tarzının olması gerekiyor. Farklılıklar, zaten olmak durumunda” [DGK2].

“Önce huzur arıyorum, huzur her şeyin başı” diyen katılımcılar, rahat ve huzurlu çalışma ortamı açısından, hem zihinsel hem de fiziksel bir rahatlığa vurgu yapmışlardır.

Fiziksel Olarak Konforlu İş Ortamı

Katılımcılar işyerlerinin fiziksel durumu ve uygun ofis dizaynlarına verdikleri önemi bina, ofis, koltuk gibi görsellerden yararlanarak anlatmışlardır. Fiziksel ortam hakkındaki beklentilerden bazıları şöyledir:

“...Burada (kolâjında) bir binayı seçtim, çok güzel, çok temiz. İnsanın orada yaşayası geliyor. Böyle bir yerde çalışmak isterdim. İnsanların dışarıdan geldiği zaman ‘ne kadar güzel bir işyerinde çalışıyorsunuz’ demelerini çok isterdim, bunu duymayı çok isterdim. Fiziksel koşulları iyi olmalı, XXX Bankası’nın genel müdürlük binası çok güzeldir, hayran kalırım ona. Cemekânlı, içerisine girmiştik tertemiz, herkesin şahsi masası var, masalarında çiçekleri var, çok güzel giyinmişler, saçları düzgün” [DGK19].

“İşyerinin nasıl gözüktüğü, şehrin neresinde olduğu, hem içeriden hem dışarıdan nasıl görüldüğünü önemserim. İçinde bulunduğum atmosferi önemsiyorum. O yüzden tercihim hatta böyle eski bir bina bile olması yönünde diyebilirim. Beyoğlu’nda bir

apartmanda çalışmak isterdim mesela. İzmir'in eski hanları vardır. Çankaya tarafında. O eski hanlarda çalışmak isterdim” [DGK18].

Odak grup görüşmelerinde de konforlu çalışma ortamı beklentisinden sıkça söz edilmiştir. Grup 7 katılımcıları “*güzel bir iş ortamı, güzel bir bina, güzel bir ofis*” isteklerini yaptıkları kolajda aktarmışlardır.

Çalışma ortamının ferahlığına, temizliğine ve düzenli oluşuna yönelik beklentiler görüşmelerde dile getirilen hususlardan olmuştur. Katılımcılar düzensiz, dağınık, temiz olmayan ortamlarda çalışmak istemediklerini ve bu ortamların verimliliği azalttığını da vurgulamışlardır. Bu görüşler katılımcıların yaptıkları kolajlarda deterjan, temizleme bezi, düzenli ofisler, sıralı kitaplar gibi görsellerle resmedilmiştir. Görüşlerden bazıları şu şekildedir:

“...Düzenli bir ortamda çalışmak isterim. Masamın dağınık olmaması lazım, etrafımın derli toplu olması lazım, kendimi rahat hissedebileceğim, oraya ait hissedebileceğim bir ortam. Düzenli ve renkli öğelerin olduğu, beni mutlu edecek, benim içimi karartmayacak, beni deşarj edecek öğelerin olduğu bir ortam” [DGK4].

“Fresh olması lazım, açık renklerin kullanıldığı bir yer, insanı boğup sıkımayacak, pozitif elementlerle basit dizayn edilmiş, karmaşa içerisinde insanı boğmayacak ofis düzeni” [DGK7].

“...Çok pis bir yerde çalışmak istemem” [OGGK15].

Güvenilir Çalışma Ortamı

Görüşmelerde söz edilen başka bir faktör, katılımcıların güvenilir çalışma ortamı beklentisi olmuştur. Çalışılan kuruma, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına güvenebilme isteğine, güven duyulmadığında ve güvenli hissedilmediğinde verimliliğin düştüğüne dair fikirler ev, aile, el ele tutuşan insanlar gibi görseller kullanılarak aktarılmıştır. Güvenilir çalışma ortamına ilişkin katılımcıların beklentilerinden bazıları şu şekildedir:

“...Çalışma arkadaşlarımla aramdaki diyalogun kesinlikle iyi olması gerekir. Benim güvenmem gerekir, onun da bana güvenmesi gerekir. Samimi bir ortamın iş hayatında daha etkili ve daha başarılı olabileceğini düşünüyorum” [DGK4].

“...Güvenebileceğin insanlarla çalışmak çok önemli, çok güzel. Arkamı döndüğüm zaman içim rahat dönmeliyim, çalışırken huzurlu olmalıyım. Bu da kişinin başarısını ciddi anlamda etkiler” [DGK19].

Odak grup görüşmelerinde Grup 1 katılımcıları, kendilerini güvende ve değerli hissetmek konusundaki beklentilerini yaptıkları kolajda et resminin üzerine çarpı atarak ve kondom reklamı kullanarak aktarmışlardır:

“...Hepimiz için en önemli olan şey, kendimizi herhangi bir et parçası gibi hissetmeden, güvenli bir çatı altında çalışabileceğimiz, işimizin sürekli olduğunu hissedebileceğimiz, ben bu senenin sonunda çıkacak mıyım acaba bu işten korkusu duymadan çalışmak. Önümüzü görmediğimiz bir hayatta, en ufak bir iş problemi bile hepimiz için çok kaldırılamaz olmaya başlıyor”.

Yukarıda yer verilen görüşlere dayalı olarak katılımcıların güvenilir bir çalışma ortamı istekleri, çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin yanında kuruma yönelik olarak da belirlenmektedir.

Doğayla İç İçe Olan Çalışma Ortamı

Katılımcıların çalışma ortamıyla ilgili olarak beklentilerinden bir diğeri, beton binaların içinde doğadan uzak yaşamak istememeleri ve bundan dolayı doğayla içiçe olan veya doğadan parçaların olduğu işyerinde çalışma istekleri olmuştur. Katılımcılar bu beklentilerini orman, ağaç, çiçek, deniz, su gibi görsellerden yararlanarak resmetmişlerdir. Odak grup görüşmelerinde Grup 6 üyeleri doğayla iç içe işyeri beklentilerini “...Doğal ortam isteriz” diyerek aktarırken, derinlemesine görüşmelerde katılımcıların belirttikleri görüşlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“...İş hayatında doğal yaşamın insanlara birçok anlamda rahatlama sağlayacağını düşünüyorum. Bunun bir örneği, XXX Şirketi. Kendi merkezinde yapay bir ormanlık alan yapmıştır. Kocaman, modern bir işyerinin içinde orman yapmışlar. Oraya bakınca insanlar, rahatlama duyuyor. İnsan, doğanın parçası. Doğaya ilişkin mutlaka bir şeyler olmalı hem çalışma hayatı içinde, hem kendi hayatı içinde” [DGK5].

“...Doğayla mümkün olduğunca içiçe olması gereken ofis ortamı. Bu resimlerle, öğelerle olabilir, insanı doğadan kopartmayacak, insanı geldiği yerden kopartmayacak bir ofis ortamı” [DGK7].

Belirtilen görüşler doğrultusunda, katılımcıların doğadan uzak yaşamaktan rahatsızlık duyduklarını, beton binalardan sıkıldıklarını ve doğayla içiçe bir çalışma ortamı beklediklerini söylemek mümkündür.

Çalışmanın Takdir Edildiği Bir Ortam

Katılımcıların çalışma hayatında beklendiklerinden biri, başarıları ve yerine getirdikleri işler karşısında takdir görmeyi bekleridir. Bunun yanı sıra takdirin motivasyonları üzerinde etkili olduğu, takdir edilmedikleri durumlarda motivasyonlarının düştüğü katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Yapılan kolajlarda plaket, ödül, el sıkışan insanlar gibi görseller takdir edilmenin önemini anlatmak için kullanılmıştır.

Katılımcılardan biri, işyerinde yaptıklarının karşılığını alamamasını, çalışmalarına önem verilmediğini ve bunların bir sonucu olarak da yaptığı işi önemsiz görmesini aşağıdaki sözlerle açıklamaktadır:

“...Çalıştığım yerde birçok proje yaptım. Projelerle ilgili bana hiçbir takdir verilmedi. Sözlü olarak da bir takdir verilmedi. Sen ne kadar çok kendini yetiştirirsen yetiştir, insanlar bunun değerini bilmiyor. Çalışmanın karşılığını alamıyorsun. Bir güler yüz görmüyorsun. Bir takdir görmek istiyorsun çünkü gerçekten yaptığımız iş, çok zor bir iş. Sen de yaptığın işin önemsiz olduğunu düşünüyorsun. Çünkü karşıdaki insan, zaten önem vermiyor. Mutlu olamıyorsun. Kendi başarıyla mutlu olamıyorsun”
[DGK1].

Yukarıdaki görüşü destekler şekilde diğer bir katılımcı, çalıştığı kurumun memnuniyetsizliğini ve sürekli eleştiriye maruz kalmasını şöyle aktarmıştır:

“...Beni, psikolojimi, zamanımı sömüren bir işletmede çalışmak istemem. Psikolojik baskı yapan bir yerde çalışmak istemem. Doyumsuz olan işveren bunu görmüyor daha çok istiyor, memnuniyetsizlik var. Senin yaptıklarına doymuyor. Senin yaptıklarına sürekli eleştirel bakıyor”
[DGK15].

Odak grup görüşmelerinde Grup 1 üyeleri, işyerinde takdir görmenin önemini aşağıda yer verilen sözlerle vurgulamaktadır:

“...Yaptığımız işin ücreti ne olursa olsun bazen bir takdir, hepsinin üzerine geçebiliyor. Takdir görmenin ve bu takdir üzerinden motive olmanın, yaptığımız işte kendimi iyi hissediyorum, kendimi üretken hissediyorum, burada var olduğumu hissediyorum diyebilmenin bir yolu olduğunu düşündük”.

Demokratik ve Hoşgörülü Çalışma Ortamı

Katılımcılar, düşüncelerini rahatça açıkladıkları, fikirlerinin küçümsenmediği, herhangi bir nedenle dışlanmayacakları, katılmadıkları fikirlerin karşısında nedenlerini açıklayabildikleri demokratik bir çalışma ortamı istediklerini belirtmişlerdir. Bu istekler akvaryumdan dışarı atlayan balık, uçan balon gibi görsellerle aktarılmıştır. Görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

“...Kesinlikle bastırılmışlığa gelemiyorum, susturulmuşluğa gelemiyorum. Ben istersem susarım, ben istersem konuşurum. İşte de bu böyle olmalı. Herhangi bir alana beni sıkıştırmayacaksın. Ben rahat rahat, tamamıyla özgür bir şekilde, istediğim şekilde çalışacağım” [DGK4].

“...Herkes eşitçe söz hakkına sahip olmalı” [DGK12].

Odak grup görüşmelerinde Grup 5 üyeleri “...Özgürlük, kendini ifade edebilme, düşüncelerini özgürce dile getirebilme ve buna olanak sağlayan bir kurum”, Grup 8 üyeleri “...Beni sıkma, beni bağlama, ben kendimi ifade edebileyim” diyerek beklentilerini aktarmıştır. Konuyla ilgili Grup 1 üyelerinin görüşleri şu şekildedir:

“...Bizim hayali işverenimiz, bize bu kadar güzel bir özgürlük tanıyabilecek, bizi serbest bırakabilecek ama bizim sınırlarımız içinde olabilecek. Beraber karar verme aşamasında, gerektiği noktalarda demokratik bir şekilde bizim de söz hakkımızı kullanabileceğimiz bir işveren”.

Katılımcılar cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken gibi farklılıklar nedeniyle ayrımcılık yapılmayan, farklılıkların kabul gördüğü, hoşgörülü bir çalışma ortamı beklentilerini dile getirmiş ve bu istekleri farklı renklerin, farklı insanların bir arada olduğu görsellerden yararlanarak resmetmişlerdir:

“...Cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, din ayrımcılığının olmadığı bu anlamda bir standardın yakalandığı bir yer” [DGK18].

Odak grup görüşmelerinde Grup 8 üyeleri, “Dünya vatandaşı kurumlar” yazısına kolajlarında yer vermiş ve fikirlerini “...Sınırların, ırkların, cinsiyetlerin, tercihlerin ötesinde bir çalışma ortamı” diyerek aktarmışlardır. Grup 9 üyeleri, farklı renk skalasına kolajlarında yer vermiş ve ideal çalışma ortamlarındaki farklılıklara vurgu yapmıştır:

“...Farklı renkler, farklı düşünceleri ve farklı kişileri temsil ediyor. Farklı duyguları temsil ediyor. İşveren kurum, hepsini kucaklayabilmeli. Farklı fikirlere saygı gösterilmesi, fikirlerimin dikkate alınması, bana değer verildiğini gösterir”.

Rekabetçi Çalışma Ortamı

Çalışma ortamının rekabetçiliğiyle ilgili olarak katılımcıların farklı iki fikrinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların bazıları, tatlı bir rekabetin gerekliliğini vurgularken; diğerleri ise rekabetin olmadığı bir işyeri beklentilerinin bulunduğu ifade etmişlerdir. Rekabetin olması gerektiğine inanan katılımcılardan biri, bu beklentisini araba yarışı görseli ile aktarırken; bir diğer katılımcı, koşu yarışının görselinin üzerine çarpı atarak rekabet istemediğini vurgulamıştır.

Tatlı bir rekabeti savunan katılımcılar, rekabetin ezici ve kötü bir şey haline getirilmeden, kimseyi sıkıntıya sokmadan ve mahvetmeye çalışmadan ölçüsünde bulunduğu başarının arttıracağını; iyi sonuçlar doğuracağını belirtmektedir:

“...Çalışanlar arasında bir rekabet olsun. Ama olumlu anlamda bir rekabet olsun. Birbirini ezecek, birbirini yıkacak nitelikte değil. Tatlı bir rekabet diyebileceğimiz bir ortam olsun. Herkes, karşı tarafa karşı bir şey beslemezse o durumda da yaratıcılık konusunda sıkıntı ortaya çıkar. Dolayısıyla evet bir rekabet olsun ama o rekabet, insanlara zarar vermeyecek nitelikte olsun, kontrollü olsun” [DGK2].

“...Rekabet edebilecek bir ortam olması, çalışanların kendini yetiştirmesine katkı sağlayacaktır”. [Odak Grup 4].

Katılımcılardan bazıları, çalışanlar arasında ilişkilere ve güven ortamına zarar verebileceği nedeniyle çalışma ortamında rakabet istemediklerini belirtmiştir. Bazı görüşler aşağıdaki gibidir:

“...Çalıştığım yerlerde saldırgan, hırslı bir ortam istemiyorum. Okuldayken yarış atı gibiydik. ÖSS’ye gireceğiz, şu sınavı kazanacağız, bu sınavı kazanacağız. Bıktım artık yarışmaktan. İşyerinde de yarışmak istemiyorum. Bilgimi paylaşayım, deneyimlerimi paylaşayım, onlar da benimle paylaşsınlar. Dayanışma içerisinde iş yapalım, yarışma içerisinde değil. Hırs saldırganlığı doğurur, ben de onu istemiyorum. Çalışacağım insanlarla uzun yıllar çalışmak isterim” [DGK17].

Adil Uygulamalara Sahip Çalışma Ortamı

Katılımcılardan tarafından sıklıkla dile getirilen konulardan bir diğeri, işverenlerin adil olması ve işyerindeki tüm uygulamalarda adaletin hakim olması beklentileridir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Ben eğer başarılıysam ve işimi iyi yapıyorsam ve bu işte önemli olan yaratıcılıksa, o kişinin şahsi ilişkilerinden dolayı onu kayırmayacak. Kariyer hedefimde amaçlarıma ulaşmam için elinden gelen her şeyi yapacak. Ben orada bir gün müdür pozisyonuna gelebilmeliyim, kreatif şefi olabilmeliyim, yazı işleri müdürü olabilmeliyim, editör olabilmeliyim. Önüm açılmalı. Ne kadar başarılıysam ve bu işin gerekliliklerini yerine getirebiliyorsam, buna önem vermeli. Beni kayırmayacak, işin içerisine liyakatı sokacak. Diyecek ki arkadaşım sen evet bu noktada başarılısın, senin bireysel becerilerin bunlar, ben seni bunun için tercih ediyorum diyecek. Ben, bunu istiyorum” [DGK17].

“...Çalışma ortamında eşitlik önemli olmalı. Kişisel çıkar çatışmalarına girmemeli insanlar” [OGG Grup 6].

“...Adalet önemli. Adil bir şekilde bize verdiği primdir, sigortadır, hedeftir. Bunların hepsini adaletli bir şekilde tüm çalışanları arasında dağıtabilmeli. Standartlar olmalı, ne yaptığımızda karşınıza ne geleceğini kestiriyor olmanız lazım” [OGG Grup 2].

Kurumun tüm uygulamalarında adil davranması, terfiler, işe alımlar, performans değerlendirmeleri, eğitimler gibi çalışmalarda eşitlik ilkesi doğrultusunda karar verilmesi gerekliliği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Dayanışma ve Takım Ruhu Olan Çalışma Ortamı

Katılımcılar ideal işyerinin dayanışmanın, biz duygusunun ve takım/ekip ruhunun hakim olduğu; uzmanlığın ve yapılan işlerin önemsendiği; sinerji yaratan bir liderin/yöneticinin bulunduğu bir yer olduğuna vurgu yapmıştır. Yapılan kolajlarda bu aktarmak adına elele tutuşmuş insanlar, birlikte yüzen balıklar, bir takımın oyuncularını gibi farklı görseller e yer verilmiştir. Konuya ilişkin görüşlerden bazıları şu şekildedir:

“...Takım, ekip çalışması. Çalıştığın yerde takım ruhunun olmasını isterim. Herkesin farklı bir rol üstlendiği ama arada mağdur eden bir hiyerarşinin olmadığı bir takım. Katı hiyerarşik kuralların olmadığı bir ekip. Ve tabii cinsiyet eşitliğinin olduğu bir takım, çalışma ortamı” [DGK18].

“...Orkestrayı seçtim. Çünkü orkestra, bence ahengi çağrıştıran en güzel şey. Orkestradaki herkes bütünleşmiştir. Hem sanat vardır. Hem yöneticinin performansı çok önemlidir. Aynı şekilde orada çalışan insanların da herbirinin tek tek ne yaptığı da çok önemlidir. En önemlisi de onların ahengidir. Bu bana, bir şirkette olması gereken ideal bir yöneticiyi ve çalışanları temsil ettiği için bunu seçtim. Artı müzik olduğu için. Müzik, çünkü bence nasıl dansa hiç konuşmadan bir şeyleri ifade edebiliyorsak müzik de aynı şekilde insanların hiç konuşmadan birbirini anlayabildikleri, bir duyguya entegre olabildikleri bir şey. Duygu olmadan, çalışmanın bir anlamı yok” [DGK7].

Odak grup görüşmelerinde Grup 3 üyeleri, “güzel bir takımın oyuncusu olmak” beklentilerini dile getirirken; Grup 8 üyeleri, ideal bir çalışma ortamını Barcelona futbol takımı oyuncularının fotoğrafına yaptıkları kolajda yer vererek anlatmıştır:

“...Mutlu bir aile hikâyesi. Çalışma ortamı benim ailem gibi olmalı. Ailede bulduğum huzur, güven ve mutluluğu çalışma ortamında da bulabilmek önemli. Beraber oynayalım, beraber kazanalım. Biz bir takımız. Barcelona takımı (kolajda görseli kullanılan), başarıyı simgeledi. Hem başarı, hem de birliktelik için seçtik”.

Çalışanların Değer Gördüğü Çalışma Ortamı

Görüşmelerde katılımcıların önemle dile getirdikleri hususlardan biri de değer görme/çalışanların değer görmesi beklentileri olmuştur. Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi, robot değil insan olarak görülmeleri, aşağılanmamaları ve değerli görülmeleri ideal bir işverenin temel özelliklerden biri olarak görülmektedir. Yapılan kolajlarda çalışanlara değer verilmesi saat, altın takı, pırlanta gibi görseller kullanılarak vurgulanmıştır. Konuyla ilgili görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Bana değerli olduğumu hissettirmesi gerekiyor. Sadece çalışan olarak mı görüyor, işini yapan biri olarak mı görüyor? Yoksa beni ailenin bir parçası olarak mı görüyor? Değerli ve ailenin bir parçası olduğumu bana hissettirmiş olması gerekiyor” [DGK2].

“...Realistik olmayabilir ama işçi dostu, çalışma koşullarının mümkün olduğu kadar optimize edildiği çalışan açısından, çok zorlayıcı olmadığı, mümkün olduğu kadar fazla desteğin mutlak maddi manevi sağlandığı bir ortam, ısıtmak için işe, daha çok kanalize etmek için daha çok sayıda düşüncenin seferber edildiği, düşünce ortamının yaratıldığı bir yer hayal ediyorum. Çalışanların desteğini almak için ne yapsak diye düşünülmesi” [DGK18].

Odak grup görüşmelerinde Grup 2 üyeleri, kolajlarında *kırmadan sözcüğüne* yer vermelerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

“...İşverenin ne söylediği kadar nasıl söylediği de önemli. Bu yüzden kırmadan, dökmeden, sakın sakın, karşısındakine değer vererek ve ona yakın davranarak, karşısındakinin önemli olduğunu hissettirerek iş yaptırmalı”.

Çalışanların aşağılandığı, değer görmediği, sahiplenilmediği, “çalışan işi tamamlasın ne olursa olsun” diye hareket eden bir işyerinde çalışmak istemediklerini aşağıdaki sözlerle aktarmaktadır:

“...Çalışanlara değer vermeyen, onlara saygı göstermeyen, onların fikirlerini kaile almayan, maddi olarak onları sömüren, emeğini gasp edip karşılığını vermeyen bir kurumda kesinlikle çalışmam” [DGK4].

“...Sürekli kontrol eden, sürekli sana güvenmediğini hissettiren, senden sürekli şüphesi varmış gibi davranan bir kurumda çalışmak istemem” [DGK6].

“...Çalışanlarının sıradan insanlar olduğunu ve onu kaybettiğinde yerine yenisini çok hızlı bir şekilde bulabileceğini hissettiren kurumlarda çalışmak istemezdim” [OGGK14].

Görüşmelerde çalışanlara ve yaptıkları işe saygı gösterilmesi gerektiğinin ve herkesin birbirine saygı duymasının öneminin altı çizilmiştir. Katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer husus, kurumların çalışanları satın almadığının, onların hizmetlerini satın aldığı farkında olması ve bunu unutmaması gereğidir. Konuya ilişkin bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

“... Ne iş yaparsa yapsın, insana saygı duyulmalı” [OGGK13]

“...İnsanlar işyerine gittiklerinde sadakat duymalılar ama bu bir hapse dönüşmemeli. İşveren işe aldığı kişinin işi dışında bir hayatının da olduğu gerçeğini bilmeli, kabul etmeli, buna saygı duymalı” [DGK18].

“...Kişilik haklarına saygısızlık ya da benzeri türden bir hakaretin olduğu durumlarda zaten çalışmam” [DGK2].

Bir İşveren Markası Bileşeni Olarak Maaş ve Diğer Maddi Faydalar

Katılımcıların görüşmelerde belirttiği maaş ve diğer maddi faydalara ilişkin beklentileri 12 başlık altında sınıflandırılmıştır. İlgili bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6. Maaş ve Diğer Faydalar Bileşeninin Alt Kategorileri

MAAŞ VE DİĞER MADDİ FAYDALAR	
Maaş	[DGK1],[DGK2], [DGK3], [DGK4], [DGK5], [DGK6], [DGK7], [DGK8], [DGK9], [DGK10], [DGK11], [DGK12], [DGK13], [DGK14], [DGK15],[DGK16],[DGK17], [DGK18], [DGK19], [DGK20],[DGK21],[OGG Grup 1], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGG Grup 4], [OGG Grup 5], [OGG Grup 6], [OGG Grup 7], [OGG Grup 8], [OGG Grup 9].
Çift maaş gibi ek kazançlar	[DGK19],[DGK4], [DGK14], [DGK11], [DGK10],[DGK7], [DGK21],[DGK16], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3].
Performansa dayalı ödemeler (prim vs.)	[DGK14], [DGK13], [DGK16], [DGK19]. [DGK10], [DGK12], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3], [OGGK10], [OGGK18].
Kıdeme dayalı ücret artışları	[DGK12], [DGK9], [DGK14], [OGG Grup 2], [OGGK10].
Bireysel emeklilik yapılması	[DGK16], [DGK17], [DGK14], [DGK12], [DGK9], [OGG Grup 3].
Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer, kurs ücreti)	[DGK7], [DGK10], [DGK11], [DGK14],[DGK16].
Kira desteği ya da lojman tahsisi	[DGK12],[DGK9], [DGK15], [DGK17] , [OGGK13].
Aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs.)	[DGK16],[DGK5], [DGK10], [DGK11],[DGK17] .
Ulaşımaya yönelik destekler (araba tahsisi, servis vs.)	[DGK16],[DGK9], [OGG Grup 1], [OGG Grup 3], [OGG Grup 7].
Çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.)	[DGK9],[DGK10], [DGK11], [DGK13], [OGGK18].
Yemek ödemeleri (yemek fişleri vs.)	[DGK9], [DGK3], [DGK16],[DGK12],[DGK14], [DGK10], [DGK13], [OGG Grup 1],[OGG Grup 3].
Hayat ve özel sağlık sigortası	[DGK3], [DGK16], [DGK5],[DGK18], [DGK17], [DGK13],[DGK14], [OGG Grup 2], [OGG Grup 3].

Maaş

Katılımcılar, maaş konusundaki beklentilerini yaptıkları kolâjda para, kredi kartı, banka kartı gibi görselleri kullanarak aktarmıştır. Genel olarak kurumdan maaş beklentileri emeğin karşılığını almak şeklinde açıklanmıştır. Bazı katılımcılar geçinebilecekleri, hayatlarını sürdürebilecekleri kadar maaş beklerken; katılımcıların bazıları “bol para, çok para” istekleri olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcılar sadece fatura, kira ödemelerini karşılayan maaştan ziyade sinemaya/konsere gidecek, sosyal aktivitelere katılabilecekleri miktarda maddi beklentilere sahip olduklarını vurgulamışlardır.

Katılımcılar maaşla ilgili olarak “Para olmadan hiçbir şey olmuyor, iyi maaşım yoksa faturalarımı kim ödeyecek, çalışmamın nedeni hayatımı sürdürmek, hayatımı sürdüreceğim para kazanmıyorsam neden çalışıyorum” gibi cümlelerle işveren markalaşmasında maaşın önemine dikkat çekmiştir. Katılımcılardan biri [DGK12] maaş konusunda “...Haftada bir kaç kere

sinemaya gitmek, güzel bir konser varsa ayda bir kez konsere gitmek, sosyalleşebilmek” gibi ihtiyaçlarını karşılayacak miktarda maaş beklentisi olduğunu belirtmiştir. Görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Herkesin geçinme şartları farklı, yaşamayı düşündüğü seviye farklı. Çok yüksek ücret alabileceğim bir işyeri değil benim beklentim. Hayatımı devam ettirebileceğim ve kenarda bir miktar para ayırabileceğim bir ücret” [DGK21].

“...Kısa dönemde, kısa süreli olarak benim için ikinci sırada para, birinci sırada geleceğe dönük yatırım ve eğitim, işletme içindeki pozisyon. Para, uzun sürede tabii ki birinci sırada. Şu yaşlarda para kazanmak benim için birinci sırada değil, gene para kazanayım ama çok para kazanayım derdinde değilim. İleriye dönük iyi bir şeyler yapayım ki belli bir yaşta sonra yine de tercih edileyim” [DGK1].

“...Sonuçta her insanın çalışmasının temel amacıdır zaten belli bir yaşam standardına ulaşmak ve gereksinimlerini karşılayacak bir maddi imkâna kavuşmak. Bununla ilgili şöyle bir şey var. O dengeyi bence iyi kurmanız lazım sonuçta. Örneğin, işverenimden memnun değilsem ama verdiği para beni tatmin ediyorsa, işverene olan antipatim o riske değer mi? Benim bu işten ayrılmama değer mi? Bütün o işyerindeki huzursuzluk, manevi tatminsizlik olsun bütün bunların hepsi sonuçta aldığım ücrete değer mi değmez mi? Bence ilk olarak düşünmemiz gereken bu” [OGGK8].

Katılımcılardan bazıları, çok çalıştıklarını ve bundan dolayı da çok para kazanmayı hak ettiklerini şu şekilde açıklamıştır:

“...Çok çalışıyorum...Tatmin edecek bir ücret almak istiyorum. Çalışmaya küçük hayallerle başlıyoruz. Ne isteriz, evimiz olsun isteriz, arabamız olsun isteriz. Sadece emeğinin karşılığı olmuyor. Daha yükseğini istiyorsun. Kurumun tatmin etmesi gerekiyor gerçekten. Birçok insan işini sevse bile aldığı para yüzünden başka işlere yönelmek zorunda kalıyor. Ya da aldığı eğitimin gerektirdiği işi yapamıyor. Parası az diye düşünüyor” [DGK19].

“Bol para kazanmak isterim, güzel para kazanmak isterim. İyi bir iş vereceğim onlar da onun karşılığında iyi ücret verecekler. İstediyimi alabileceğim, istediğimi yiyebileceğim, istediğimi içebileceğim, sosyal ihtiyaçlarımı karşılayabileceğim” [DGK17].

Odak grup görüşmelerinde Grup 1 üyeleri demokratik çalışma ortamından sonra ilk sırada yer alan şeyin para ve paranın satın alabileceği tatil olduğunu belirtmiş ve yaptıkları

kolâjda Rolls–Royce araba fotoğrafına yer vermiştir. Moderatörün “Yüksek maaş istiyorsunuz sanırım?” sorusu üzerine üyeler bir fikir ayrılığı yaşamıştır. Katılımcılardan biri, gözünün çok yüksekte olmadığını vurgularken; bir diğer katılımcı fikrini şöyle açıklamıştır:

“...Rolls–Royce hayal olmamalı bizim için. Bunun imkânsız olduğundan çok emin olursak, hayatımızın demotive olacağına inanıyorum. Ben bir 7 metrelik yatımın veya bir Rolls–Royce veya Ferrari arabamın hayatım boyunca olamayacak olduğunu düşünmüyorum”.

Odak grup görüşmelerinde Grup 3 üyeleri, maaş konusundaki fikirlerini mutluluk ve güven ilişkisi açısından aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

“...Piyasanın altında ücret alırsanız, mutlu olmazsınız. İşle ilgili ücret skalası bellidir. Eğer mutluluk, huzur, güven ve önünü görebilmek, kendinizi güvende hissediyorsanız 300, 500 lira, 1000 lira gibi rakamlar çok fazla önemli olmaz. Sonuçta maaşım belli bir yaşam standardını sağlıyorsa, güvende hissediyorsam çok daha yüksek bir maaşa güvensiz bir şirkete gitmektense bulunduğum, mutlu olduğum yerde kalmayı tercih ederim”.

Çift Maaş Gibi Ek Kazançlar

Görüşmelere katılan kişiler, maaşlarının yanında ek bazı maddi getiri beklentilerinden de söz etmiştir. Söz konusu beklentilerden bazıları aşağıdaki gibidir:

“...İkramiyeler, bir eğitimini karşılaması, şirket olarak senin bir sağlık sorununa destek çıkması, tabii her birinden bahsetmiyorum, tamam ailenin bir şeyini biz karşılıyoruz dediğinde o insan ben daha fazla maaş alayımdan çok, bu şirket bana bunu yaptı diye düşünmeye başlıyor. Maaş tabii ki önemli, her şeyden önce insanın o ana kadar yaşadığı yaşam standardının en az %25 üstünde olmalı diye düşünüyorum. Biraz kendini güvende hissetsin ki, sadece para kazanmak için çalışıyorum, ben bu işe mecburum demesin. Elindeki biraz artsın ki, manevi olarak onu tatmin etsin” [DGK7].

“...Tabii ki maaş asıl olan. Ama arada ikramiyeler de fena olmaz” [DGK4].

“...Özel sigorta, yol, yemek, şu kadar ikramiye veriliyor bunlar da artı oluyor. Sonuçta bunlar ikinci planda. Öncelikle ücret net olarak aldığın ücret, seni tatmin ediyor mu etmiyor mu? Onlar ek adı üstünde. Onlar o derece etkilemiyor. Ama benzer koşullarda iki yer denk gelirse ek olan senin tercihin olur, tercih sebebin olur” [DGK21].

Performansa Dayalı Ödemeler

İşletmenin performansa dayalı yaptığı ödemeler (prim vs.) maddi kazançlar açısından üzerinde durulan bir faktör olmuştur. Söz konusu görüşler şöyledir:

“...Performans değerlendirmesi yapılıp, ödemeler yapılmalı” [DGK19].

“...Bazı işletmeler, performansa dayalı ödemeler yapıyor. Ben performansımın değerlendirilmesini isterdim” [DGK13].

Odak grup görüşmelerinde Grup 2 üyeleri, makul hedeflerin belirlenmesi ve bunu karşılığında alınacak primlerin beklentileri arasında bulunduğunu vurgulamış; çalışmanın günümüzdeki karşılığının tabii ki para olduğunu ancak sadece para olursa ya da ilk para olursa bunun farklı olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda katılımcıların ilk ve tek beklentilerinin para olmadığını ancak çalışmanın karşılığı olarak da para kazanmak beklentilerinin bulunduğunu aktarmışlardır.

Kıdeme Dayalı Ücret Artışları

Kıdeme dayalı ücret artışlarına ilişkin beklentiler, katılımcıların söz ettiği maddi faydalardan biridir. Konuyla ilgili bazı görüşler şöyledir:

“...İşyerimde ilerledikçe, maaşımda artış olmasını isterdim” [DGK14].

“...Yeni gelen bir çalışandan tabii ki daha fazla maaşımın olması gerekir” [DGK9].

Bireysel Emeklilik Yapılması

Görüşmelerde katılımcıların maddi beklentilerinden bir diğeri, kurumların çalışanlarına bireysel emeklilik olanağı sunması olmuştur. Katılımcılar bu beklentilerden şu şekilde söz etmiştir:

“...Bireysel emeklilik yapılmasını isterdim” [DGK16].

“...Emeklilik. Özel emeklilik yaparlarsa çok memnun olurum, hiç fena olmaz” [DGK17].

Mesleki Eğitim Masraflarının Karşılanması

Katılımcılar, kurumların çalışanların kendilerini geliştirmesine yönelik mesleki seminer ücreti gibi eğitim masraflarını karşılaması beklentilerini dile getirmiştir. Görüşler şöyledir:

“...Eğitimin işletme tarafından karşılanıyor olması bence yalnızca çalışana değil, işletmeye de fayda sağlar” [DGK14].

“...2 tane eğitim alacaksa bir tanesini biz karşılayalım şirket olarak demek, o insanın o işi şevkle yapmasını sağlayacak” [DGK7].

“...Kurum eğitim masraflarını karşılamalı. Ben bir eğitime gittim eğitim ücretini, oteli, yolu karşıladı. O konuda çok adaetliler, hiç kimse gitmiyor. (Katılımcı, gülerek çalıştığı işletmenin adaetli davranarak hiç kimseyi eğitime göndermemesine gönderme yapmaktadır). Biri sürekli eğitimlerde, ötekileri hiç gitmiyor gibi bir durum yok. Parasız eğitimlere bile çok iş var diyerek gönderilmediğimi biliyorum” [DGK16].

Kira Desteği ya da Lojman Tahsisi

Katılımcıların kurumlardan kalacak yer tahsisi veya maddi destekler sağlanması konusunda beklentileri bulunmaktadır:

“...Kiramın ödenmesi, beni maddi olarak çok rahatlatırdı” [DGK15].

“...Para kazanmalıyım. Bunun yanında bir konut edinmek isterim. Hayatımı rahatlıkla geçirebileceğim, bana ait olduğunu hissedebileceğim bir ev alabilmeliyim. Bana yeterli ücreti versinler, ben evi alıyorum. Ya da öyle bir kurumda çalışayım ki lojmanları olsun” [DGK17].

“...Lojmanlar, barınmayı sağlayan yerler önemli” [OGGK13].

Aile Yardımı Gibi Maddi Destekler

Çalışanların çocuklarına burs verilmesi gibi aile yardımı gibi beklentilerinden de katılımcılar görüşmelerde söz etmiştir:

“...Yakacak desteği” [DGK16].

“...Çocuğunuz olduysa kreş ücretini karşılayabilir” [DGK5].

“... Ailelerle ilgili sürprizler, beni mutlu eder” [DGK17].

Ulaşım Yönelik Destekler

Görüşmelere katılan kişiler, ulaşım yönelik desteklerden de (araba tahsisi, servis vs.) öneminden söz etmiştir. Bu bağlamda katılımcıların fikirlerinden bazıları şöyledir:

“...Bir şirket aracı olması” [DGK16].

“...Servis olması hem maddi katkı hem de işe kalmamak açısından önemli” [DGK9].

“...Ulaşım için servis, yemek ödemeleri olmalı” [OGG Grup 1].

Çalışan Ödülleri

Çalışanlara ödüller verilmesi (maaş ikramiyeleri vs.), katılımcıların söz ettiği hususlardan bir diğeri olmuştur. Konuya ilişkin beklentilerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“...Çalışanların maddi olarak da ödüllendirilmesini isterim” [DGK9].

“...Bazı arkadaşlarımdan duyuyorum. Ödül olarak maddi ödemeler yapılmıyormuş. Bizim şirkette de yapılırsa iyi olurdu” [DGK10].

Yemek Ödemeleri

Görüşmelere katılan kişilerin ideasl işveren açısından, kurumun çalışanlarına yemek ödemeleri de (yemek fişleri vs.) yapmalarını konusunda beklentileri bulunmaktadır:

“...Daha iyi yemekler. Yemek yerlerinin artırılması, dışarıda yemek yeme imkânı, Sodexolar” [DGK16].

“...Güzel yemekler” [DGK13].

Hayat ve Özel Sağlık Sigortası Yapılması

Katılımcıların ideal işverenlerinden bekledikleri maddi hususlardan bir diğeri, hayat ve özel sağlık sigortasının yapılmasıdır. Bazı görüşler şöyledir:

“...Sağlık kurumu anlaşması ya da özel sağlık sigortası olsun” [DGK3].

“...Sigorta herkes için önemli, özel sağlık sigortası yapılmalı” [OGG Grup 2].

“...Özel sağlık sigortası” [OGG Grup 3].

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada işveren markasının en önemli bileşenlerinden olan maaş ve diğer faydalar ile çalışma ortamına ilişkin beyaz yakalı çalışanların görüşlerinin belirlenmesine yönelik nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler, hem maaş hem de çalışma ortamı açısından sınıflandırılmıştır.

Çalışma ortamına ilişkin elde edilen veriler eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı, sıcak ve samimi bir çalışma ortamı, rahat ve huzurlu çalışma ortamı, fiziksel olarak konforlu iş ortamı, güvenilir çalışma ortamı, doğayla iç içe olan çalışma ortamı, çalışmanın takdir edildiği bir ortam, demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı, rekabetçi çalışma ortamı, adil uygulamalara sahip çalışma ortamı, dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı ve çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı olmak üzere 12 başlık altında toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, işverenin çalışanlarına nasıl bir çalışma ortamı sunduğu kritik bir öneme sahiptir. Çalışanlar, yalnızca maaşlarının yüksekliğiyle mutlu olmamaktadır; huzurlu, güvenli, takdir gördüğü kısacası bir insan olarak kendisine değer verilen bir işyeri arayışı içine girmektedir. Bu

bağlamda güçlü işveren markasının insana verilen üst düzey değer ve stratejik çalışmalarla oluştuğunun farkında olunmalı ve çalışma ortamı bu görüşler doğrultusunda düzenlenmelidir.

Katılımcıların görüşmelerde belirttiği maaş ve diğer maddi faydalara ilişkin beklentileri maaş, çift maaş gibi ek kazançlar, performansa dayalı ödemeler (prim vs.), kıdeme dayalı ücret artışları, bireysel emeklilik yapılması, mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer ücreti vs.), kira desteği ya da lojman tahsisi, aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs.), ulaşımaya yönelik destekler (araba tahsisi, servis vs.), çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.), yemek ödemeleri (yemek fişleri vs.), hayat ve özel sağlık sigortası yapılması olmak üzere 12 başlık altında sınıflandırılmıştır. Maaşın işveren markası açısından neredeyse tüm katılımcılar tarafından belirtilen bir faktör olduğu görülmektedir. Para kazanmanın, bir insanın çalışmasının en temel gerekçelerinden biri olduğu gerçeğinden dolayı bu bulgu şaşırtıcı değildir. Ancak maaşın az veya çok olmasının yanında diğer faktörlere nazaran önemine ilişkin katılımcıların görüşlerinde farklılıklar bulunmaktadır. Bazı katılımcıların çok yüksek maaş beklentisi olmazken; bazıları yaptıkları işe karşılık çok maaş kazanması gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin katılımcıların biri ‘maaşım az olsun ama huzurum olsun’ derken; bazı katılımcılar kariyer gelişimini veya iş yaşam dengesini maaşın yüksekliğine tercih etmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen verilere göre, çalışma ortamı katılımcılar için maaş kadar ve hatta bazıları için maaştan daha önemli bir faktördür. Günümüzde ‘sadece çalışanlara maaşını veriririm ve karşılığında hizmet beklerim’ anlayışının, yetenekli çalışanları çekmek ve kurumda kalmasını sağlamak açısından bir katkı sunamayacağının farkında olunmalıdır. Günümüzün insan kaynağı, maaş ve diğer maddi getirileri beklemekte ancak bunlarla yetinmemektedir. Şöyle ki araştırmaya katılanlar, iyi bir maaş beklentilerini dile getirmektedirler. Ancak katılımcılar maaşın çok ötesinde kendilerini önemseyen, kendilerine saygı duyan, sadece kendilerine değil tüm çalışanlara iyi davranan işyerleri arayışlarına sahiptirler. Bu açıdan ‘yetenekli çalışanları çekmek eşittir yüksek maaş vermek’ formülü, günümüzün insan kaynağı açısından geçerli görünmemektedir. Güçlü işveren markasına sahip olmak ve avantajlarından faydalanmak isteyen kurumların insan kaynaklarının beklentilerini bilmeleri ve bu beklentilere uygun olarak hareket etmeleri gerekmektedir. İnsan kaynağı kendine değer verildiğini hissetmeden, ne kurumsal ne de bireysel verimlilik mümkün olabilmektedir. Bu çalışmada elde edilen veriler, bu görüşü doğrular niteliktedir.

Kaynakça

- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.
- Figuerska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama araştırmaları*. İstanbul : Beta Basım Yayım.
- Kashyap, V. & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *British Medical Journal*, 311, 299-302.
- Kitzinger, J., & Barbour, R. (2001). Introduction: The challenge and promise of focus groups. In R. Barbour, & J. Kitzinger (Eds.), *Developing Focus Group Research: Politics, Theory and Practice* (1-20). London: Sage Publications.
- Langford, J., & McDonagh, D. (2003). Introduction. In J. Langford, & D. McDonagh (Eds.), *Focus Groups: Supporting Effective Product Development*, New York: Taylor & Francis.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Nayır, B., & Fındıklı, M. M. A. (2018). İşveren marka yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'da hizmet sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. UİK Özel Sayısı), 1-18.
- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(2), 14-31
- Rampl, L. V. & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218-236.
- Sağır, M. (2016). İşveren markası algısı: insan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç boyutları ile turizm fakültelerinde bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal*

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

Sivertzen, A.M., Nilsen, E.R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.

Theurer, C. P., Tumaşjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.

Vardarlıer, P. (2016). İşveren markası ve yetenekli çalışan etkileşimi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 628-648.

Yorulmaz, F., & Yavan, Ö. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 1007-1027.