23. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

14-16 MAYIS 2015 - BODRUM

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

İŞLETME BÖLÜMÜ

BİLDİRİ KİTABI

Cilt -1

Tekden

yonetimkongresi2015.mu.edu.tr

23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi

14-16 Mayıs 2015

Bildiriler Kitabı

CİLT -1

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Derleyenler
Doç. Dr. Soner TASLAK
Doç. Dr. Umut AVCI
Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK
Dr. Eyüp Bayram ŞEKERLİ
Arş. Gör. Serhat TÜRKEN

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARACI OLARAK İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN İŞVEREN MARKASI BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ: Y KUŞAĞI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özlem ATAN
Haliç Üniversitesi
ozlematan@halic.edu.tr

Sezer Cihan Çalışkan GÜNAYDIN
Haliç Üniversitesi
segunaydin@yahoo.com

ÖZET

Küresel çapta rekabetin hız kazandığı ve ülkeler arası sınırların ortadan kalktığı günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmelerinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmelerinde yetenekli insan kaynaklarının cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması becerileri giderek çok daha önem kazanmaktadır. Tüm bu gelişmeler aynı zamanda insan kaynakları yönetim stratejilerinin işletmenin genel strateji ve planlarıyla uyum içerisinde olma zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. İşletmelerin potansiyel ve mevcut çalışanlar tarafından çalışılmak istenen bir yer olarak nitelendirilmesi örgütsel çekicilik kavramı ile ifade edilmektedir. İşletmelerin örgütsel çekiciliklerinin arttırılmasında, güçlü bir İşveren Markasına sahip olabilmek, büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, çalışmanın temel amacı günümüzde oldukça önemli bir Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi aracı olarak ele alınması gerektiği vurgulanan, işletmelerin Örgütsel Çekiciliğinin İşveren Markası bağlamında değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmeyi yaparken de günümüzde iş yaşamına giderek daha çok hakim olan ve iş yaşamının kurallarını değişime zorlayan Y kuşağının (1980-2000 doğumlular) işveren markası bileşenleri olarak öncelikle hangi faktörler tarafından ve ne ölçüde cezbedildiklerini ortaya koyabilmektir. Böylece Y kuşağının potansiyel çalışanlar olarak ideal bir işverenden beklentileri ile işletmelere iş başvurularında etkili olan faktörlerin neler olduğunun da ortaya konması hedeflenmiştir. Aynı zamanda Y kuşağının sahip olduğu kişisel ve demografik bazı özelliklerinin (cinsiyet, bir işte çalışıp çalışmama, çalışma süresi, sosyo-ekonomik statü, yaş, bölüm, eğitim dönemi, akademik başarı vb.) işveren seçimleri ile ilgili algılamalarında farklılık yaratıp yaratmadığı test edilmektedir. Araştırmaya ait olan veriler İstanbul'da bulunan bir Vakıf üniversitesinin İşletme Fakültesinde öğrenim gören 3. ve 4. sınıf öğrencilerinden (potansiyel Y kuşağı çalışanları olarak) elde edilmiştir. Araştırmanın, benzer çalışmaların sınırlılığı nedeniyle hem akademik hem de uygulamaya yönelik boşluğu doldurmada katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Çekicilik, İşveren Markası, Y Kuşağı.

1. Giriş

Küresel çapta rekabetin hız kazandığı ve ülkeler arası sınırların ortadan kalktığı günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmelerinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmelerinde sahip oldukları yetenekli insan kaynakları ile bu kaynakları elde tutabilme becerileri giderek daha çok önem kazanmaktadır. Bilgi çağının sermayesi giderek somut sermayeden soyut sermayeye doğru dönüşüme uğrarken, insan sermayesi de entelektüel sermayenin en önemli ana unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Artık, yetenekli çalışanlara sahip olabilmek ve bu çalışanları elde tutabilmek adeta bir savaşa dönüşmüştür. Öyle ki, bu durum İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yazınında yetenek savaşı (war for talent) terimi ile ifade edilmektedir (Beehchler ve Woodward, 2009). Ulrich (1997), "Human Resource Champions" (İnsan Kaynakları Şampiyonları) adlı kitabında yeteneklerin elde edilmesinin ve elde tutulmasının rekabetçi bir alan haline geldiğini savunmaktadır. Michaels vd. (2001), "The War for Talent" (Yetenek Savaşı) adlı kitapta yetenek savaşı zamanında işletmeler için ideal adayların nasıl çekileceği ile nitelikli ve en iyi adayların işletmenin iş tekliflerini kabul etmesinin nasıl sağlanacağının bilinmesinin oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Tüm bu gelişmeler aynı zamanda İnsan Kaynakları Yönetimi ile Stratejik Yönetimin bütünleşmesini zorunlu hale getirmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Stratejik İKY, işletme amaçlarına ulaşmada İKY'nin stratejik rolünü vurgulayan bir yaklaşımdır (Delery, 1998: 289). İKY'ye stratejik bakış açısıyla yaklaşmak, örgütün amaçlarını başarmaya katkıda bulunan insan sermayesini sağlayan proaktif İK politikalarının oluşturulması ve uygulanmasını içermektedir (Huselid vd., 1997: 171). İşletmelerin, potansiyel ve mevcut çalışanlar tarafından çalışılmak istenecek çekici bir işyeri olarak nitelendirilmesi alanyazında çoğunlukla "Örgütsel Çekicilik" kavramı ile ifade edilmektedir. Nitekim

örgütsel çekicilik tanımında "…bireyin örgüte karşı pozitif tutumu…" ya da "…örgütün çalışmak için çekici bir yer olarak görülmesi…" ifadeleri yer almaktadır (Aiman-Smith vd., 2001: 221). Stratejik İKY aracı olarak işletmelerin kendilerini başarıya taşıyacak yetenekli insan kaynağını kendilerine çekmesi ve işletmede kalmalarını sağlaması için, mevcut ve potansiyel çalışanlarının gözünde "çekici" olarak nitelendirilmelerini sağlayacak faktörleri belirlemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin örgütsel çekiciliklerinin arttırılmasında, güçlü bir İşveren Markasına sahip olabilmek, büyük önem taşımaktadır. Barrow ve Mosley (2005)'e göre işveren markası "işveren tarafından ortaya koyulan ve işe alım ile beraber sağlanacak olan fonksiyonel, duygusal ve psikolojik getirilerin birleşimidir. Bir işverenin marka olabilmesi, mevcut çalışanların yanında potansiyel çalışanlara "Burası, çalışmak için çok iyi bir yer" mesajı verebilmesidir. İşletmelerin çalışmak için iyi bir yer olması ise kısa süreli çabalardan ziyade stratejik, uzun dönemli, bütünsel ve tutarlı programları gerekli kılmaktadır. İşveren markası, hem yöneticiler hem de akademisyenler için oldukça değerli bir kavram olma potansiyeline sahiptir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 513). Günümüz işletmelerinin yetenekli potansiyel ve mevcut çalışanlarının önemli bir kısmını Y kuşağı oluşturmaktadır. Kuşak kavramının tarihsel süreci incelendiğinde bazı bilim dallarında Antik Yunana, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığı'na kadar uzandığı görülmektedir (Joshi vd., 2011). Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğüne göre; "yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu" olarak tanımlanmaktadır (www.tdkterim.gov.tr). Nesil, jenerasyon gibi kavramlar da kuşak kavramı ile eşdeğer olarak kullanılmaktadır. Kuşaklar, aynı dönemlerde yaşayan, ortak özelliklere sahip, ortalama yirmibeş – otuz yıllık yaş gruplarını oluşturan bireyler kümesidir.

Kuşakları sınıflandırırken sadece doğdukları zaman dilimleri değil, aynı zamanda kuşakları oluşturan bireyler topluluğunun düşünceleri, hissettikleri ve deneyimlerinin de tanımlanması gerekmektedir (Zempke vd., 2013). Akademik yazında kuşaklar ile ilgili bazı öncü çalışmalara rastlanmakla birlikte (Gusfield, 1957), konuya olan ilgi 2000'li yılların başlangıcından günümüze batıda ve Türkiye'de önemli bir artış göstermiştir Bugünün mevcut ve potansiyel işgücü beş kuşağın bireylerinden oluşmaktadır: Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması (1946-1964), X Kuşağı (1965-1980), Y kuşağı (1980-2000) ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası)dır (Twenge vd., 2010). Yapılan araştırmalar kişisel özellikler, davranışlar ve tutumlar açısından bir çok kuşaksal farklılıklar bulunduğunu göstermiştir. Yaşları 15-35 arası değişen ve giderek iş yaşamına daha çok katılarak etkinliği artan Y kuşağı, sahip olduğu karakteristik özellikleri ile iş yaşamının kurallarını da değişime zorlamaktadır. Y kuşağı aynı zamanda internet kuşağı, echo-boomers, millenial ve nexters gibi adlarla da anılmaktadır. Nüfus içindeki oranı X kuşağından daha büyüktür.

Genç nüfus yoğunluğuna sahip bir ülke olarak Türkiye'de Y kuşağı oldukça önemli bir ağırlığa sahiptir. 2025 yılında iş yaşamında en çok paya sahip olan kuşak olacağı öngörülmektedir. .Günümüzün hem potansiyel hem de mevcut çalışanları olarak Y kuşağını tanımak, yönetebilmek ve onlardan en yüksek verimi alabilmek artık işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli gündem maddelerinden birini oluşturmaktadır. Önemli karakteristik özellikleri; hırslı, özgüvenleri yüksek, oldukça talepkar, doyumsuz, sadakatsiz ve girişimci ruhuna sahip olmalarıdır (Tolbize, 2008). Sosyal ağlar ve iletişim ile içiçedirler. Aynı anda birçok işi yapmayı severler. Benzer ortamları iş yerinden bulma beklentisi içindedirler. Bu bağlamda, yapılan çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi aracı olarak işletmelerde örgütsel çekiciliğin işveren markası bağlamında değerlendirilmesi potansiyel Y kuşağı üzerinde yapılan bir araştırma ile gerçekleştirilmektedir.

3. Araştırmanın Sorunsalı

Bu çalışmanın temel amacı günümüzde oldukça önemli bir Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi aracı olarak ele alınması gerektiği vurgulanan, işletmelerin Örgütsel Çekiciliğinin İşveren Markası bağlamında değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmeyi yaparken de günümüzün potansiyel yetenekli çalışanları olarak Y kuşağının işveren markası bileşenleri olarak öncelikle hangi faktörler tarafından ve ne ölçüde cezbedildiklerini ortaya koyabilmektir. Bu araştırmada giderek iş yaşamına daha çok hakim olan ve üst pozisyonlara yükselen Y kuşağının potansiyel çalışanlarının konu ile ilgili algılarının ölçülerek test edilmesi amaçlanmıştır. Böylece Y kuşağı potansiyel çalışanlarının ideal bir işverenden beklentilerinin neler olduğu ile işletmelere iş başvurularında etkili olan faktörlerin neler olduğunun da ortaya konması hedeflenmiştir. Aynı zamanda Y kuşağının sahip olduğu kişisel ve demografik bazı özelliklerinin (cinsiyet, bir işte çalışıp çalışmama, çalışma süresi, sosyo-ekonomik statü, yaş, bölüm, eğitim dönemi, akademik başarı vb.) işveren seçimleri ile ilgili algılamalarında farklılık yaratıp yaratmadığı test edilmektedir. Ayrıca, Y kuşağının ülkemizde en fazla çalışmayı düşüneceği ve dolayısıyla güçlü işveren markasına sahip şirketler de öncelik sıralamasına göre tespit edilmektedir.

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için gerekli olan veriler, yapılandırılmış anket uygulaması yöntemiyle İstanbul'da bulunan bir Vakıf üniversitesinin İşletme Fakültesinde öğrenim gören 3. ve 4. sınıf öğrencilerinden (potansiyel Y kuşağı çalışanları olarak) elde edilecektir. Araştırmanın veri toplama süreci devam etmekte olup bugüne kadar elde edilen geçerli anket sayısı 258'dir. Araştırmada, Öksüz (2012) tarafından geliştirilen 60 maddelik ve her biri 12 maddelik 5 boyuttan oluşan İşveren Markası Bağlamında Örgütsel Çekicilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları; Çalışma Ortamı, Maaş ve Diğer Maddi Faydalar, İş ve Yaşam dengesi, Kariyer Fırsatları ve Gelişimi ile İşletme Özellikleri'dir. Deneklerden ölçeğin maddelerini önem sırasına gore sıralamaları ve 5'li Likert ölçeği ile önem derecesini belirlemeleri istenmiştir. Ayrıca deneklerin bazı kişisel ve demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırmada deneklerden elde edilen veriler SPSS istatistiksel veri değerlendirme programı ile test edilecektir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Son zamanlarda örgütsel çekicilik ve işveren markası kavramlarına olan ilgi, gerek uygulamada, gerekse akademik alanda giderek artmaktadır. Konu ile ilgili akademik çalışmaların yanı sıra farklı kuruluşlar tarafından "en iyi işveren" araştırmaları yapılmakta ve iş başvurusunda bulunan adayların algıları ve tercihleri değerlendirilmektedir. Benzer çalışmaların son zamanlarda ülkemizde de yapılması önemli bir gelişme olmakla birlikte henüz konuya ilişkin sektörel ve akademik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmada potansiyel çalışanlar konumundaki Y kuşağının algılamaları doğrultusunda işletmelerin örgütsel çekiciliğinin işveren markası bağlamında değerlendirilmesi yapılmaktadır. Böylece, bir yandan insan kaynakları yönetimi yazınına kuramsal katkı sağlarken, bir yandan da farklı sektörlerdeki işverenlerin Y kuşağına yönelik yürüttükleri tedarik faaliyetlerini doğru alanlara yöneltebilmelerinde ve yapmış oldukları çalışmaların etkinliğini değerlendirerek arttırabilmelerinde yol gösterici niteliği ile de uygulamaya yönelik katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda yapılan araştırma sonucunda, Y kuşağını istihdam edecek işletmelerin uzun vadeli oldukça önemli insan kaynakları yönetim strateji ve politikaları geliştirmelerinde yol gösterici nitelik taşıyıcı öneri ve tartışmalara yer verilmektedir. Yetenekli Y kuşağı adaylar, her işletmenin iş ilanına başvuru yapmak istememektedir. Bu kişiler, sadece güçlü işveren markasına sahip, örgütsel çekiciliği yüksek olan işletmeleri öncelikli olarak tercih etmektedirler. Bunu yaparken de işletmeyi Google'da sorgulayıp, web sitesini ve sosyal medya hesaplarını da detaylı bir şekilde incelemektedirler. Y kuşağı, kendisini tercih eden şirketin değil, kendi tercih ettiği şirketin adayı olmak istemektedir. Bu nedenle, günümüz işletmelerinin potansiyel Y kuşağı çalışanlarının en iyilerini işletmeye çekmede ilk izlenimlerine en az onlardan beklentileri kadar dikkat etmeleri gerektiği konusu önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda stratejik insan kaynakları yönetimi aracı olarak işletmeler açısından giderek etkinliği artan Y kuşağı üzerinde örgütsel çekiciliği arttırarak güçlü bir işveren markası algısı oluşturma yönünde bilinçli çaba sarf ederek uzun vadeli politika ve stratejiler üretmek oldukça büyük önem taşımaktadır. Böylece, potansiyel Y kuşağını işletmeye çekerken, mevcut çalışan Y kuşağında da işletmeye yönelik sadakat duygusunu arttırmak kolaylaşacaktır. İşletmelerin potansiyel Y kuşağı çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma, elde edilen bulguların genelleştirilebilmesi açısından daha geniş çapta bireyler üzerinde uygulanmalıdır. Aynı zamanda şu anda işletmelerde çalışan Y kuşağı bireylerinin de işveren marka algısı ölçülerek, potansiyel çalışan Y kuşağı bireyler ile farklılık oluşturup oluşturmadıkları test edilebilir. Y kuşağının işveren marka algısının kariyer ve girişimcilik eğilimleri, çalışan bağlılığı, bireysel performans, işte kalma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ardılı olabilecek bireysel değişkenlerle olan çok yönlü ilişkileri araştırılabilir.

Kaynakça

Aiman-Smith, L., Bauer, T.N. ve Cable, D.M. (2001), "Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study", Journal of Business and Psychology, 16 (2), pp.219-237.

Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and Researching Employer Branding", Career Development International, 9(5), pp.501–517.

Barrow, S. ve Mosley, R. (2005), The Employer Brand:Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley&Sons, Chichester.

Baş, T. (2011), İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayınları, İstanbul.

Beehchler, S. ve Woodward, I. C. (2009), "The Global War for Talent", Journal of International Management , 15, pp.273-285.

Behrstock-Sherratt, E. ve Coggshall, J. (2010), "Realizing the Promise of Generation Y", Educational Leadership, 67(8), pp.28-34.

Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005), "Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness in Employer Branding", International Journal of Advertising, 24(2), pp.151–172.

Burke, R. J. ve Cooper, C. L. (2006), "The New World of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management", Human Resource Management Review, 16 (2), pp.83–85.

Cable, D. M. ve Graham, M. E. (2000), "The Determinants of Job Seekers‟, Reputation Perceptions. Journal of Organizational Behavior, 21(8), pp.929–947.

Chunping, Y. ve X. L. (2011), "The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management", Energy Procedia, 5, pp.2087–2091.

Davies, G. (2008), "Employer Branding and its Influence on Managers", European Journal of Marketing, 42(5/6), pp.667-68.

Deb, T. (2006), Strategic Approach to Human Resource Management, Atlantic Publishers & Distributers, New Delhi.

Delery, E. J. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", Human Resource Management Review, 8(3), pp.289-309.

Edwards M. R. (2010), "An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory", Personel Review, 39 (1), pp.5-23.

Ehrhart, K. H. ve Ziegert, J. C. (2005), "Why are Individuals Attracted to Organizations?", Journal of Management, 31(6), pp.901–919.

Ewing M. T., Pitt L. F., Bussy N. M. ve Berthon P. (2002), "Employment Branding in the Knowledge Economy", International Journal of Advertising, 21(1), pp.3–22.

Gusfield, J.R, (1957), "The Problem of Generations in an Organizational Structure", Social Forces, 35(4), pp.323-330.

Harold, C. M. ve Ployhart, R. E. (2008). "What Do Applicants Want? Examining Changes in Attribute Judgments Over Time", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81(2), pp.191–218.

Huselid, M. A., Susan E. J. ve Randall S. S. (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", Academy of Management Journal, 40(1), pp.171-188.

Joshi, A., Dencker, J.C. ve Franz, G. (2011), "Generations in Organizations", Research in Organizational Behavior, 31, pp.177-205.

Michaels, E., Handfield–Jones, H. ve Axelrod, B. (2001). The War for Talent, Harvard Business School Pres, Boston.

Minchinglon, B. ve Thome, K. (2007), "Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand", Human Resources, October/November, pp.14–16.

Öksüz, B. (2012), İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması, T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Ployhart R. E. (2006), "Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities", Journal of Management, 32, pp.868–897.

Smola, K. ve Sutton, C. (2002), "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium", Journal of Organizational Behavior, 23, pp.363-82.

Tolbize A., (2008), "Generational Differences İn The Workplace",
http://Rtc.Umn.Edu/Docs/2_18_Gen_Diff_Workplace.Pdf , Erişim Tarihi 09.03.2015.

Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Harvard Business School Pres, Boston.

Zempke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2013), Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace, 2nd Ed., Amacom, USA.