İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği

Creating Employer Brand: Participation Bank Example

Elif NARCIKARA

İşletme Bölümü, İstanbul Medipol Üniversitesi, Beykoz, İstanbul, 34810, Türkiye.

Yonca GÜROL

Prof. Dr. İşletme Bölümü, Yıldız Teknik Üniversitesi, Beşiktaş, İstanbul, 34357, Türkiye.

Ahmet ÜZMEZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, Beşiktaş, İstanbul, 34357, Türkiye.

Öz

Günümüz firmaları, ürün ve hizmetlerinin pazarlanmasında dış müşterinin yanısıra iç müşterinin de önemine farkına varmışlardır. Bu bağlamda, Simon Borrow tarafından geliştirilen İşveren Markası kavramı 1990'ların önemli gelişmelerinden biri olmuş ve birçok firma tarafından dikkate alınan bir kavram haline gelmiştir (Tüzüner vd., 2009). Yetenekli iş gören bulma konusundaki zorluklar, hizmet sektöründe İşveren Markası uygulamalarını öne çıkarmıştır (Berthon vd. 2005; Knox ve Freeman, 2006). Kariyer portallarında en çok başvurunun hizmet sektörü içerisinde bankacılık sektörüne yapılması da araştırmacıları bankacılık sektörüne yöneltmiştir. Bu çalışmanın ana örneğini katılım bankacılığı alanında hizmet veren Albaraka Türk Katılım Bankası'na daha güncel ve sağlıklı verilere ulaşılacağı varsayımıyla sadece son 3 ayda başvuruda bulunun adaylar oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı Albaraka Türk'e iş başvurusunda bulunan adayların tercihlerinde etkili olan İşveren Marka çekiciliği faktörlerini ölçmek ve tercihlerinde tecrübe ve eğitim durumlarının etkisinin olup olmadığını görmektir. Bu amaçla geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş olan Berthon'un İşveren Çekiciliği Ölçeği (Employer Attractiveness Scale) kullanılmıştır. Araştırma ile ilgili anket, pazarlama pozisyonlarına son 3 ayda başvuru yapan, farklı tecrübe seviyelerindeki 500 kişilik bir aday grubuna uygulanmıştır.

Adayların seçiminde kolayda örnekleme metodu kullanılıp, Berthon'un 25 soruluk ölçeğinden oluşan anket 7'li Likert cevap ölçeği kullanılarak e-mail aracılığıyla adaylara gönderilmiştir. Elde edilen sonuçlar da SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırmamızın sonucunda söz konusu bankaya başvuran adayların bankayla ilgili işveren barkası algılarında tecrübe seviyelerinden ziyade eğitim seviyelerindeki farklılıkların daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: İşveren Markası, İşveren Çekiciliği, Bankacılık Sektörü

JEL Sınıflandırması: M51, M54

Abstract

Contemporary companies are giving considerable importance to satisfaction of their internal customers as well as satisfying their exterior customers by their goods and products. In tis context, employer branding- an important concept developed by Simon Borrow- has been accepted as one of the most important developments of 1990s and myriad of companies has started to give importance to the mentioned point (Tüzüner, et al., 2009). Difficulties in finding talented employees, has made employer branding popular especially in service sector (Berthon vd. 2005; Knox and Freeman, 2006). According to information supplied from career portals, nowadays the highest number of job applications are being made to banking sector hence we were curious about this spesific sector in our study. Main sample of this study is composed of applicants that made job application to Albaraka Türk Participation Bank in the last three months prior to the design of this study. Aim of the study is measuring effects of employer branding dimensions in these applicant's applicaitons behaviours and analyzing the relationship between their brand perceptions related to Albarak Türk Participation Bank and their levels of education and job experiences. With these purposes we used Berthon's Employer Attractiveness Scale. Our survey has been applied to 500 job applicants from various education and experience levels and we used easy sampling method in choosing these applicants. Our survey, composed of 25 questions and Likert answer key with 7 answers has been brought to applicants via email and results have been analyzed by SPSS program. Our findings showed that rather than experience leves, education levels makes difference in applicants perceptions about employer brand of the bank.

Keywords: Employer Branding, Employer Attractiveness, Banking Sector.

JEL classification: M51, M54

Giriş

21. yüzyıl'da özellikle bilgi odaklı şirketlere olan gereksinimin artması, şirketlerin rekabet ortamının yoğun olduğu piyasa şartlarında yetenekli personeli çekme ve tutundurma konusunda daha fazla çaba sarf etmelerine sebep olmuş (Knox ve Freeman, 2006), işletmelerin değerlerinin ve rekabet üstünlüklerinin ölçümlenebilmesi için ana göstergeler; araç, ekipman, binalar gibi maddi varlıkların yanı sıra, insanların bilgi ve becerileri, örgüt iç sistemleri, süreçler ve müşteri ilişkileri gibi maddi olmayan varlıkları da kapsar hale gelmiştir. Maddi olmayan varlıklar içerisinde insan sermayesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak açısından önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Bilhassa hizmet sektöründe; ihtiyaç duyulan yetenekli iş görenlerin firmaya çekilmesi ve elde tutulması için firmalar arasında yetenek savaşları yaşanmaktadır. Özellikle bilgi odaklı şirketlere olan gereksinimin artması, şirketlerin rekabet ortamının yoğun olduğu piyasa şartlarında yetenekli personeli çekme ve tutundurma konusunda daha fazla çaba sarf etmesine sebep olmuştur (Knox ve Freeman, 2006). Örgütlerin insan kaynakları politikaları bu mücadelede belli başlı destek aldıkları iç kaynaklarından biridir. Bu kaynak rakiplere kıyasla ne derece avantajlı ve uzun solukluysa örgütlerin eli de o denli güçlü olur. Kalifiye personeli bulup firmaya bağlılığını sağlayabilen ve bu personelin yeteneklerini şirketin ihtiyaçlarıyla eşleştirebilen şirketler rekabet üstünlüğü sağlar ve rakipleri

karşısında fark yaratırlar (Boxall, 1996). Günümüzde iş arayan adaylar için çok sayıda ve çeşitlilikte potansiyel işveren mevcuttur. Yetenekli adaylara olan talebin yoğun olması da bu adaylara iş arama sürecinde birçok potansiyel alternatif işveren ihtimalini yaratmaktadır; bu durum işverenler açısından doğru yeteneği bulma ve bu yetenekleri firmanın ihtiyaçlarıyla uyumlandırma noktasında sıkıntılar yaratmaktadır (Bhatnagar ve Srivastava, 2008). Dolayısıyla iş arayan adayların bir şirketi çekici bulmasında örgütlerin işveren olarak piyasalarda algılanan imajı büyük önem arz etmektedir (Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt, & Slaughter, 1999). Daha büyük bir aday havuzu yaratabilen ve daha kalifiye adayları çekebilen firmalar rakiplerine göre daha avantajlı hale gelmektedir. Bir işverenin adaylar gözünde yarattığı imajdan bahsedildiğinde, o işverenin adaylar nezdinde çalışılacak bir yer olarak yarattığı, diğer işverenlere göre farklı, ayırt edilebilir ve sürdürülebilir olumlu veya olumsuz imajından bahsedilmektedir (Highhouse, Brooks, & Gregarus, 2009).

Yetenek savaşlarının yaşanmaya başlandığı 90'lı yıllardan sonra, işverenlerinin işveren olarak imajlarını adayları çekebilecek şekilde yeniden yaratmaları veya geliştirmeleri önemli bir konu haline gelmiş ve bu süreç işveren markalaması olarak adlandırılmıştır (Edwards, 2010). Barrow ve Mosley'e (2005) göre işletmeler, müşterilerine gösterdikleri özeni ve uyumu bir işveren olarak çalışanlarına da göstermelidir. İşveren markalaması da özellikle uygun aday bulma konusunda zorluk çekilen bilgi tabanlı işlerde ve hizmet sektöründe, şirketlerin insan kaynakları fonksiyonunun daha fazla sayıda ve daha yetkin adaylara ulaşmak için kullanılan araçlardan biri olmuştur (Ambler ve Barrow, 1996). İşveren markalaşması; insan kaynakları, içsel iletişim ve pazarlama arasında etkin bir ticari köprü rolü görmekte, birçok firma doğru insanları işe almanın, onların kurumda tutmanın ve kariyer anlamında gelişimlerini sağlamanın ne kadar önemli olduğunun farkına varmış, çalışan bağlılığını ve sadakatini sağlamada önemli bir araç olarak görmüştür (Bruce & Harvey, 2010).

İşveren markası, yalnızca bir etiket ya da insan kaynakları politikası değil aynı zamanda kurumun gerçek karakterinin ve amacının iletilmesi, işletmenin içeride başlayıp dışarıya taşan toplam imajıdır" (McLean vd., 2007, [http:// www.mksh.com](http://www.mksh.com)).

Literatür Taraması

İşveren Markası Kavramı

Marka algısı, ürün markalamasında önemli bir faktör olduğu gibi, şirketlerin işe alım sürecinde yani en yetenekli ve nitelikli insanların etkili ve verimli bir şekilde organizasyona çekilmesi (Minchington ve Thome 2007) sürecinde de potansiyel adaylar açısından işvereni cazip hale getiren önemli bir etken haline gelmiştir (Sivertzen vd. 2013). Günümüz rekabet ortamının bir getirisi olarak, içe dönük pazarlama veya içe dönük markalama gibi tabirler pazarlama sözlüğüne girmiş (Berthon vd., 2005), iç müşteriler olarak kabul edilen çalışanların bir organizasyonun pazarlama yapması gereken öncelikli pazarlarından biri olduğu inancı yaygınlaşmıştır (Berthon vd., 2005). Günümüz firmaları, ürün ve hizmetlerinin pazarlanmasında dış müşterinin yanı sıra iç müşterinin de önemini farkına varmışlardır.

İş veren markası, bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılan soyut nitelikler ile işletme tarafından tanımlanan ve işe alım yoluyla sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür (Ambler ve Barrow, 1996). İşveren markalaması sayesinde işverene sağlanan marka kimliği ile işverenin imajında potansiyel çalışanları çekebilecek ve hali hazırdaki çalışanları motive edebilecek farklılıklar yaratılır (Srivastava ve Bhatnagar, 2008). İşveren markası kavramı, temellerini pazarlama literatüründen alır (Tüzüner vd., 2009). Nasıl ki pazarlama yazınında bir ürünün markası o ürünün bir nevi kimliği, müşteriye vaat ettiği değer, müşteriyle kurduğu duygusal bağ olarak müşterinin seçimlerini etkilerse (Tüzüner 2009), işveren markası da, bir firmanın tüm paydaşlarını etkileyen ve o firma ile ilgili algılarını, farkındalıklarını ve seçimlerine yön veren amaçlı, planlı ve uzun dönemli bir stratejidir (Sullivan, J. 2004). Ürün piyasasındaki markaların potansiyel müşterilere kendi ürünlerinin faydaları ve avantajları ilgili bilgi vermesi gibi işveren markası da potansiyel çalışanlara o firma ile ilgili bilgi verir (Ambler ve Barrow 1996), firmanın çalışılmaya değer, cazip ve tatmin edici bir yer olduğunu mesajını aktarır. En nihayetinde, İşveren Markası; işveren tarafından sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalardan oluşan bir pakettir ve işveren firmanın kendisiyle özdeşleşmiş bir nevi kimliğidir (Ambler & Barrow 1996).

Bu ve benzeri özelliklerinin yanı sıra, işveren markası olma, şirketlerin güven ve saygı oluşturmaya yardımcı olabilecek araçlardan biridir. İşveren markasının vaat ettiği mesajların daimi bir şekilde firmanın içinde ve dışında muhataplarına iletilmesi uzun dönemde işverene karşı güven ve bağlılık oluşmasına da sebep olmaktadır (Holliday, 1997). İşveren markası firmanın sadece dışa dönük yüzüne ait bir kavram olmayıp aynı zamanda organizasyonun dışında o organizasyona girmek için çaba gösteren insanların var olması nedeniyle içerdeki çalışanların tatmin seviyesini de artırır. Bu organizasyonun bir parçası olmakla ne kadar yerinde bir karar almış olduklarını teyit etmiş olurlar. Lievens vd. (2007) güçlü bir işveren markasına sahip firmaların çalışanları firmalarına karşı daha yüksek oranlarda bağlılık gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Bahsedilen bu pozitif etkilerin yanı sıra işveren markalaması, firmanın stratejisi açısından da önemlidir. İşveren markalaması uygulamaları olan bir firmanın insan kaynakları süreçleri ve politikaları ile ilgili tutarlı bir çerçeveye sahip olur, önceliklerini ve planlarını bu çerçeveye göre yapar, organizasyonundaki insan kaynakları ve pazarlama fonksiyonlarını bir araya getirerek kararlar alır (Barrow ve Mosley 2006). İşveren markası haline gelmiş bir firmada işverenin nasıl bir işe alım politikası izleyeceği, ne tür eğitimler düzenleyeceği, kimleri nasıl ödüllendireceği, performansı neye göre ölçeceği ve ücretlendirmeyi nasıl yapacağı gibi stratejik İnsan Kaynaklarına ait karar ve politikalar işveren marka imajı ile uyumlu ve onu destekler nitelikte olmak durumundadır. İşveren markası hem hali hazırda strateji, iş yapış şekilleri ve kültürden etkilenir hem de ulaşılmak istenen amaçlardan etkilenecek hem potansiyel aday havuzunu hem de içeride çalışan personeli etkiler. Çalışanlar da aynen potansiyel adayların durumunda olduğu gibi kendilerinden nasıl bir çalışan olmaları beklendiğine dair mesajlar alır ve ona göre kendilerini uyumlandırmaya çalışırlar.

İşveren Markası Kavramının Teorik Temelleri

İşveren markası kavramı insan kaynakları departmanı için önemi sürekli artmaktadır (Burke, R. J., & Cooper, C. L., 2008). Bu artışla beraber iş veren marka sermayesi ortaya çıkmış ve iş veren markalamalarının toplam birikimi olarak adlandırılmıştır (Joo, B. K. B., & Mclean, G. N. 2006). Aynı zamanda işveren marka sermayesi şirketin itibarını etkileyen ve paydaşlar nezdinde değerini arttıran faktörlerdendir. Bu bağlamda işveren marka uygulamaları kurumsal farklılık ve ana paydaşlar tarafından meşruiyet kazanma yollarındandır (Burke, R. J., & Cooper, C. L., 2008). Bu açıdan bakacak olursak daha üst seviye bir kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını destekleyen bir kavramdır işveren markası oluşturmak. Yazında yapılan Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005), Martin, G., & Hetrick, S. (2006), Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007) gibi çalışmalarda işveren markası meşruiyet kazanma ve paydaş teorisi bağlamında ele alındığı görülmüştür.

İşveren markası faaliyetleri şirketlerin hem ilk kez işe alacağı hem de mevcut yararlı insan kaynağını elde tutma yollarından birisidir ve şirketler sahip olduğu insan kaynağını rakipler karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurlardan biri olarak görürler. Şirketler de strateji oluşum sürecinde dış çevre analiziyle birlikte kendi ellerindeki kaynak ve yetenekleri de göz önünde bulundurlar (Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., 2013). Ayrıca şirketler strateji seçimi için etrafındaki çevredeki değişim ve ellerindeki kaynakları koruma ve yani kaynaklar elde etme baskısıyla karşı karşıyadırlar (Ingram, P., & Simons, T., 1995). Bu anlamda şirketin elinde bulunan insan kaynağını koruyan ve geliştiren işveren markası kavramı ile rekabet avantajı sağlamada kaynak temelli yaklaşımla özdeşleştirilebilir. Kaynak temelli yaklaşıma göre şirketler ellerinde değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakları bulundurdıkları sürece rakipleri karşısında kolaylıkla rekabet avantajı sağlayabilirler (Barney, 1991). Yetenekleri ve özellikleri açısından kolaylıkla ulaşılamayacak bir personel kadrosu oluşturmak için güçlü bir aday havuzuna, güçlü bir aday havuzu için ise güçlü bir işveren markasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşveren markası bu anlamda rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynağa ulaşma vasıtalarından biridir ve bu vasitanın gücü kaynağın rekabet üstünlüğü sağlamadaki işlevini direkt olarak etkilemektedir. Şirketler bu unsurların tümünü bir arada bulunduran kaynağa sahip olamadıkları sürece tam anlamıyla stratejik üstünlük sağlayamazlar (Combs, J. G., & Ketchen, D. J., 1999).

Sinyal teorisi (2011) işveren markası kavramının oluşumunda etkili bir diğer teoridir. Celani ve Singh (2011)'a göre işveren markası potansiyel çalışanlara firmanın özellikleri ile ilgili işaretler verir, bilgi ipuçları sağlar ve

adayların başvurup başvurmama konusunda daha rahat karar almalarına yardımcı olur. Adaylar işveren markasında çizilen imajın yani verilen işaretin doğru olduğu ön kabulüyle hareket eder ve seçimlerini yapar. Pozitif sinyaller firmanın daha fazla aday çekmesine ve daha geniş bir aday havuzuna sahip olmasına vesile olur.

Marka değeri perspektifi de işveren markası kavramını etkileyen bir diğer önemli perspektiftir. Pazarlama yazınında marka değeri yüksek olan bir firmanın ürünlerini marka değeri daha düşük olan firmalara göre daha rahat pazarlayabileceği, müşterilerin olumlu bir ön kabulle bu firmanın ürünlerine yaklaşacağı kabul edilir. İşveren markasında da marka değeri yüksek olan firmalarla ilgili hem adayların hem mevcut çalışanların firmaya yönelik olumlu hisler besleyeceği ve firma ile ilgili pozitif kararları daha rahat vereceği düşünülür (Wilden et al. 2010). Örneğin marka değeri yüksek bankalar diğer bankalara nazaran daha fazla aday toplarlar boş pozisyonlarını doldurmada daha az zorlanırlar.

İşveren Markası Oluşturma

Bilgi çağında insan kaynağı, işin gelişimi ve kalkınması açısından hayati bir önem taşımaktadır. İşletmelerin performanslarını artırabilmelerinin yollarından birisi de işveren olarak bir marka olabilmekten geçmektedir (Bruce ve Harvey, 2010)

Backhaus ve Tikoo (2004)'a göre işveren markalaması oluşturmada 3 önemli süreç vardır. İlk adım mevcut personel profilini ve hedeflenen personel profilini temel alarak net ve tutarlı bir değer önerisi oluşturulması, ikincisi bu değer önerisinin gelecekte şirket bünyesine katılması planlanan personelin şirkete çekilmesi için araç olarak kullanılması ve son adım da işveren markası tarafından öne sürülen değer önerisinin şirketin pazarlama stratejileri ve genel kurumsal stratejileri ile uyumlu olmasıdır. Böylece söz konusu uyum gerçek manada kurum stratejilerine, vizyonuna ve misyonuna katkı sağlayabilecek çalışanların kuruma katılması ve uzun soluklu olarak kurum kadrolarında yer alması için anlamlı bir filtre görevi görür.

Kuşkusuz, işveren markası oluşturmada en önemli adım işveren değer önerisinin belirlenmesidir (Hillebrandt ve Evens, 2011). Bir işverenin değer önerisi o işverenin adaylar nezdinde çekiciliği ile algılanarak değerlendirilir. Hem işveren markasının hem işveren çekiciliğinin boyutları birbiriyle örtüşmekte ve bu iki kavram birbirlerine çok yakın kavramlar olarak kabul edilmektedir (Edwards 2010). Değer önerisi belirlendikten sonra ikinci önemli adım olan işveren markasının kurum dışında pazarlanması süreci gerçekleştirilir. Bu adımda cazip bulunan adayların kuruma çekilmesine odaklanır. Üçüncü adımda ise adaylara ve çalışanlara vaat edilen değer önerisinin şirketin gündelik hayatına dahil edilmesi ve kurum kültürüne adaptasyonu söz konusudur bir başka deyişle işveren markasının iç pazarlaması yapılır (Lievens, 2007).

İşveren markası yaratma süreçlerinde; çalışanın da süreçlere katılımı önemlidir. Bu açıdan yararlanılması gereken taktikler vardır. Öncelikli olarak dört taktik uygulamaya konulabilir. Bunlar; Marka hakkında çalışanı bilgilendirmek, Markayı nasıl temsil edecekleri konusunda ortak davranış biçimi geliştirmek ve bunu çalışana yerleştirmek, • Markayı temsil etmek için kurumsal fırsatları öğretmek, Marka kimliğinin sürekliliğinin çalışan davranışıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektir. İlk iki taktik; çalışanın markayla davranışsal ilişkisini geliştirir; son iki taktik ise çalışanın markayla psikolojik bağını geliştirir (Özgen ve Akbayır, 2011).

İşveren markası oluşturma konusunda araştırma yapan bir diğer önemli isim Baş'a (2011) göre işveren markası oluşturma süreci; İşveren markasının özünü tanımlamak, İşletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve çalışanlardan neler beklediğini açığa kavuşturmak ve İşletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklı kılacak şekilde konumlandırmak için yürütülen kapsamlı bir süreçtir.

İşveren Çekiciliği Kavramı Ve Boyutları

Turban (1998), işveren çekiciliğini ölçme ihtiyacının temellerini beklenti teorisinden aldığını açıklar (Turban, 1998). Beklenti teorisine göre adaylar değerli neticeler elde edebilecekleri işleri kovalarlar. Daha önce yapılan araştırmalara göre maddi getiri, iş çevresi, işin çeşidi gibi iş ve organizasyonla ilgili unsurlarla ilgili beklentiler adayların firmaları çekici bulmalarında etkili olmakta, iş arayan adayların işverenlerde gözlemledikleri her bilgi o firmayla ilgili adayların algısını şekillendirmekte ve istihdam edilmeleri

durumunda nasıl bir iş ortamında olacaklarına dair ipuçları vermektedir (Turban et al., 1998). Dolayısıyla firmaların iş ve emek piyasasında çizdikleri imaj, alacakları başvuruların sayısını ve niteliğini de etkiler.

Çalışmada işveren çekiciliği ölçümünde Berthon'un (2005) yılında yayınladığı işveren çekiciliği ile ilgili çalışmada yer alan işveren çekiciliği boyutları baz alınmıştır. Berthon işveren çekiciliği anketini Ambler ve Barrow'un (1996) işveren çekiciliğinde kullandığı psikolojik, fonksiyonel ve maddi faydalar boyutlarından esinlenerek geliştirilmiştir ve işveren çekiciliğini ölçmede temel boyutlar olarak; fayda değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri ve başvuru değeri boyutlarını temel almıştır. Çalışmada fayda değeri söz konusu firmanın ürün ve hizmetlerinde yenilikçi ve faydalı olmasına, çalışana heyecanlı bir iş ortamı sağlamasına odaklanırken, sosyal değer firmanın çalışanlar açısından sosyal anlamda tatmin ediciliğine, eğlenceli, mutluluk verici bir ortam sağladığına ve iyi iş arkadaşlıklarına uygun bir atmosferi olduğuna odaklanır. Maddi değer boyutu ise maaş, yan haklar, iş güvenliği ve terfi imkanları gibi firmanın sağladığı ekonomik faydalara, gelişim değeri boyutu ise firmanın çalışanlarını geliştirme eğilimlerinin ölçüsüne işaret eder. Başvuru değeri boyutu ise firmada çalışıldığı takdirde öğrenilen bilgilerin ve edinilen tecrübelerin başka bir firmaya başvuru yaparken ne derece anlamlı bir katkı sağlayabileceği ile ilgilidir.

Bankacılık Sektöründe İşveren Markası Olmanın Önemi

Türkiye'de bankacılık sektörünün toplam parasal hacmi, henüz yeteri büyüklüklere ulaşmış değildir, sektörün mevcut istihdam hacminin, potansiyel büyüklük düzeylerinin oldukça gerisindedir (Ayan, 2012). Sektörün mekân, teknoloji ve uzman personel altyapısı, uluslararası düzeyde olsa da, aktif büyüklüğünün milli gelire oranı, Avrupa Birliği ortalamalarının yaklaşık dörtte biri düzeyindedir (Kılıç, 2009). Bu durum bankacılık sektöründe önemli bir büyüme alanının varlığının da göstergesidir.

Aslında, Türkiye'de bankacılık sektörü işe alımın en yoğun ve en profesyonel bir şekilde yapıldığı sektörlerden biridir. Sayısal veriler gözden geçirildiğinde Türkiye'de Ocak 2015 itibarıyla 51 banka bulunduğu, bunların 3'ünün devlet bankası, 12'sinin özel, 19'unun yabancı, 13'ünün yatırım bankası, 4'ünün katılım bankası olduğu ve bankacılık sektörünün Türk mali sektörünün %88,2'sini oluşturduğu görülmektedir. BDDK Aralık raporuna göre, bankaların toplam mevduatı Eylül 2006 itibarıyla 473,7 milyar TL olup GSMH'nin %86,3'ü düzeyindedir. 2014 yılı net verilerine göre Bankacılık sektörü 2014 yılı itibari ile ciddi bir büyüme göstermiş, Türk Bankacılık Sektörünün aktif büyüklüğü Aralık 2014 itibari ile bir önceki yılın aynı dönemine göre %15,1 artmış, aynı oran katılım bankaların toplamında % 12, Albaraka Türk Katılım bankası özelinde ise % 39 olarak tespit edilmiştir. BDDK aralık verilerine göre bankacılık sistemi Türkiye'de çok önemli bir istihdam kaynağıdır. Aralık 2014 itibari ile tüm Türk bankacılık sisteminde 12.210 adet şube, 216.880 tane işçi çalışmaktadır. 2014 yılı itibari ile şube sayılarındaki artış tüm bankacılık sektöründe %2,2 ve tüm katılım bankaları içinde % 8,8 iken Albaraka özelinde %12,6 oranında artış görülmüştür. Buna paralel olarak da personel sayılarında tüm bankacılık sektöründe %6 iken, katılım bankacılığı genelinde %9 ve Albaraka Türk özelinde %10 oranında artış görülmüştür. Albaraka Türk'ün hızlı şubeleşme politikalarının bankacılık sektörü ve katılım bankacılığı geneline nazaran daha fazla sayıda şube açmasına ve işe alım yapmasına sebep olmuş, bu durum da Albaraka Türk'ün, çalışmaya konu olması için anlamlı bir durum oluşturmuştur.

Albaraka Türk ve İşveren Markası Olma Girişimleri

Albaraka Türk, son dönemdeki kayda değer büyüme oranlarına paralel olarak aldığı iş başvuru sayısında ve kalitesinde ciddi artış görülen bir bankadır. Son iki yılda Albaraka Türk'ün aldığı başvuru sayısı % 68 oranında artmıştır. Bu oran, Albaraka Türk insan kaynakları nezdinde cazip kabul eden okullardan mezun olan adaylar arasında % 60,7 olarak görülmüştür. Albaraka Türk özellikle istihdam yapmak istediği okulları 3 gruba ayırmış işin niteliğine göre yapılan bu gruplamada alanında en iyi 15 okuldan öğrencileri istihdam etmeyi kendisine hedef olarak belirlemiştir ve banka söz konusu nitelikli başvuru oranını arttırmak için daha önce uygulanmayan birçok yeniliğe imza atmıştır. İnsan kaynakları departmanı üst düzey yöneticileri, bankaya İşveren Markası imajı kazandırılması gerektiğine karar vermiş, bu doğrultuda da nitelikli personeli çekmeye yönelik projeler başlatılmıştır. Örnek vermek gerekirse; işe alım süreçleri yeniden organize edilmiş ve mülakat süreci yetkinlik bazlı mülakat sistemine çevrilmiştir. Yetkinlik bazlı mülakat sistemi banka içerisinde işe alım mülakatı yapan birim müdürleri ve yöneticilerine de aktarılmış, gerektiğinde söz

konusu sistem ile ilgili danışmanlık desteği ve bireysel eğitimler alınmıştır. Bu eğitimlerden hem insan kaynakları departmanında görev alan işe alım personeli hem de bankada istihdam amaçlı mülakat yapan birim müdürleri ve yöneticileri de faydalanmıştır. Bunun yanı sıra, Albaraka Türk İnsan kaynakları grubu Türkiye' nin önde gelen üniversitelerinde gerçekleşen kariyer günlerine aktif olarak katılmış, söz konusu üniversitelerin kariyer günlerinde ve mezuniyet kataloglarında sponsor olarak da yer almıştır. Ayrıca özellikle İstanbul'daki önde gelen üniversiteler ile işbirliği protokolleri imzalanmış ve bu üniversitelerin öğrencilerine Albaraka Türk' te part time stajyer olarak çalışma imkanı tanınmıştır. İlerleyen aşamalarda part time öğrenci çalıştırma programları daha da yaygınlaştırılmış ve önde gelen üniversitelerden istihdam yapabilmek için bir seçim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Seçkin üniversitelerden gelen başarılı öğrenciler, okullarının son yıllarında bankanın çeşitli kademelerinde görevlendirilmekte ve işlerinde başarılı olanlarla mezuniyet sonrasında da çalışmaya devam edilmektedir.

Bunların yanı sıra, sosyal medyada da geçmişe nazaran daha aktif hale gelinmiştir. Albaraka Türk'ün sosyal medya hesabı işin uzmanları tarafından takip ve kontrol edilmeye başlanmış, daha hareketli hale getirilmiştir. Bunun ötesinde, sanal işe alım portallarında daha yoğun ve daha etkileyici metotlarla yer alınmaya başlanmıştır. Etkileyici ilanlar tasarlanmış, adayların ilgisini çekecek yöntemlerle ilanlar verilmeye başlanmıştır. Hem içerik hem görsel anlamında ilanlar zenginleştirilmiştir.

Banka bir taraftan da kendi çalışanlara yönelik iç itibarını yükseltmek ve çekici bir marka algısı oluşturmak amacıyla işi sadece iletişim faaliyetlerine odaklanmak olan bir servis kurmuş ve bu servis aracılığı ile hem genel müdürlük hem de şube personeli ile daha fazla ve daha nitelikli bir şekilde temasa geçme yöntemleri geliştirilmiştir. Çalışanlarla İnsan Kaynakları personeli ve yöneticileri sık sık bir araya gelme imkanı bulmuş, sosyal organizasyonlarla, rahat ve motive edici ortamlarda çalışanlarla sohbet etme imkanı yaratılmıştır. Diğer bir yandan, çalışanları motive etmeye yönelik aktiviteler çeşitlendirilerek sayıları arttırılmıştır. Örneğin; İK online destek hattı, ücretsiz diyetisyen uygulaması, sigarayı bırakmak isteyenlere destek paketleri, şiir dinletisi geceleri, şube personeli ile İK Genel Müdür Yardımcısının planlı öğle yemeği buluşmaları dikkat çeken yeni uygulamalar arasındadır.

Albaraka Türk'ün yer aldığı sponsorluklar ve sosyal aktivitelerde çalışan nezdin de olumlu karşılanmış ve yoğun destek görmüştür. Özellikle geleneksel hale gelen hat yarışması ve akabinde düzenlenen hat sergisi çalışanlar nezdinde bankanın olumlu imajını güçlendiren aktiviteler olarak dikkat çekmektedir.

Bütün bunların yanı sıra kariyer yönetimi departmanının bireysel kariyer danışmanlığı hizmetine başlaması, çalışanların kariyer yollarının detaylı bir şekilde haritalandırılarak, çalışanlara olası alternatifler ve bu alternatiflerin koşulları ile ilgili gerekli bilgilendirmelerin yapılması çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanan ve talep gören son dönem Albaraka Türk İnsan Kaynakları uygulamaları arasında yer almaktadır.

Araştırma ve Metodoloji

Örneklem ve Verilerin Toplanması

Albaraka Türk Katılım Bankası, Türkiye'de faizsiz bankacılık alanında hizmet veren finansal kuruluşların öncüsüdür ve 1985 yılının başından itibaren hizmet vermektedir. Albaraka Türk'ün kendi segmentinin öncüsü ve en eskisi olması sebebiyle, bilhassa katılım bankacılığı sektöründe çalışmak isteyen adayların gözünde olumlu bir marka imajına sahip olacağı ve bunun başvuru sürecinde adaylar üzerinde olumlu bir etki yapacağını öngörüsüyle çalışmanın Albaraka Türk Katılım Bankası'nda yapılmasına karar verilmiştir.

Çalışmamızda işveren çekiciliği ölçümünde Berthon'un (2005) yılında geliştirdiği işveren çekiciliği anketi kullanılmıştır. İşveren çekiciliği anketinde temel alınan boyutlar Ambler ve Barrow'un (1996) işveren çekiciliğinde kullandığı psikolojik, fonksiyonel ve maddi faydalar boyutlarından esinlenerek geliştirilmiştir. Berthon (2005)'ün ölçeği 25 sorudan oluşmakta olup; fayda değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri ve başvuru değeri gibi alt boyutlardan oluşmaktadır. Fayda değeri söz konusu firmanın ürün ve hizmetlerinde yenilikçi ve faydalı olmasına, çalışana heyecanlı bir iş ortamı sağlamasına odaklanırken, sosyal değer firmanın çalışanlar açısından sosyal anlamda tatmin ediciliğine, eğlenceli, mutluluk verici bir ortam sağladığına ve iyi iş arkadaşlıklarına uygun bir atmosferi olduğuna odaklanır. Maddi değer boyutu ise

maaş, yan haklar, iş güvenliği ve terfi imkanları gibi firmanın sağladığı ekonomik faydalara, gelişim değeri boyutu ise firmanın çalışanlarını geliştirme eğilimlerinin ölçüsüne işaret eder. Başvuru değeri boyutu ise firmada çalışıldığı takdirde öğrenilen bilgilerin ve edinilen tecrübelerin başka bir firmaya başvuru yaparken ne derece anlamlı bir katkı sağlayabileceği ile ilgilidir.

Bu çalışmada söz konusu anket Albaraka Türk'e son 3 ayda başvuru yapan 500 kişiye e-mail yoluyla gönderilmiş ve toplamda 102 adaydan dönüş alınmıştır. Bu adayların yaklaşık % 97'si 30 yaş altı kişilerden (%58,7'si 20-25 ve %36,5'i 26-30 yaş) oluşmaktadır. Anketi yanıtlayan bu kişilerin %62,5'i kadınlardan %37,5'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Yanıtlayıcıların olarak tecrübe düzeylerinde ise % 45,2'sinin bir yıldan daha az tecrübeye sahip olduğu ve %17,3'ünün beş yıllık tecrübeye sahip olduğu göze çarpmaktadır. Adayların eğitim düzeylerinde ise çoğunluğu %60,6 ile lisans mezunları oluştururken, onları %33,7 ile ön lisans mezunları izlemektedir. Sonuçlar SPSS programında analiz edilmiştir. 2 Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmamızda bağımsız değişkenler sırasıyla adayların tecrübe düzeyleri ve eğitim düzeyleri iken, bağımlı değişkenler sırasıyla işveren markasının sosyal, ekonomik ve gelişim değerleridir. Hipotezlerimiz sırasıyla;

H0 a): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen sosyal değerlere verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık göstermez.

H1 a): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen sosyal değerlere verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık gösterir.

H0 b): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen ekonomik değerlere verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık göstermez.

H1 b): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen ekonomik değerlere verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık gösterir.

H0 c): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen gelişim değerlerine verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık göstermez.

H1 c): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen gelişim değerlerine verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık gösterir.

H0 d): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen sosyal değerlere verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez.

H2 d): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen sosyal değerlere verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

H0 e): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen ekonomik değerlere verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez.

H2 e): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen ekonomik değerlere verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

H0 f): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen gelişim değerlerine verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez.

H2 f): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen gelişim değerlerine verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

Analiz Sonuçları

Araştırmamızda faktör analizi yapabilmek için öncelikle KMO ve Bartlett's test uygulanmıştır. KMO katsayısı 0,566 büyük ise veri girdisi olarak kullanacağımız değerler setinin homojenliğinden bahsedilebilir. Bartlett Test of Sphericity sonucunda elde edilen anlamlılık düzeyi 0.05'ten küçüktür yani test sonucu anlamlıdır. Böylece korelasyon matrisinde kullanılan değerler, iş veren marka çekiciliği veri girdisi olarak kullanılabilir. Elde edilen verilere faktör analizi yapılmış ve sonuçlar sosyal değerler, ekonomik değerler ve gelişim değerler olmak üzere üç grup altında toplanmıştır. Bunlardan sosyal değerler %27,859 ekonomik

değerler %27,064 ve gelişim değerleri % 19,336 olmak üzere toplam %74,258 ile işveren marka çekiciliğini açıklamaktadır.

Açıklanan Toplam Varyans:

Tablo:1 Faktör Analizi % Gösterimi

Boyutlar	Yüklerin karesinin rotasyon toplamaları		
Sosyal Değerler	6,965	27,859	27,859
Ekonomik Değerler	6,766	27,064	54,922
Gelişim Değerleri	4,834	19,336	74,258

Güvenilirlik Analizi:

Bütün boyutların iç tutarlılığını ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda güvenilirlik çıkarımı yapabilmek için Cronbach's Alpha değerlerinin en az 0.70 olması gerekir. Sosyal Değerler için Cronbach's Alpha değeri 0,958, ekonomik değerler için Cronbach's Alpha değeri 0,945 ve gelişim değerleri için Cronbach's Alpha değeri 0,848'dir.

İstatistik Analizler:

Geliştirilen hipotezlerin her biri için Anova testi uygulanmıştır.

H0 a): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen sosyal değerlere verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık göstermez.

H1 a): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen sosyal değerlere verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık gösterir.

Tablo 2: Sosyal Değerler

	N	Ortalama	Standart sapma	Minimum	Maximum
0-1 yıl	46	6,3063	1,05293	1,18	7,00
1-2 yıl	12	6,7045	,30798	5,91	7,00
2-3 yıl	19	6,3254	,68990	4,64	7,00
3-4 yıl	7	6,1688	,87107	4,64	7,00
4-5 yıl	18	5,9242	1,31120	2,36	7,00
Total	102	6,2799	,98443	1,18	7,00

Levene testi 0035 yani 0.05'ten küçük oluşu için sosyal değer boyutu için anova testi yapılmamıştır.

H0 b): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen ekonomik değerlere verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık göstermez.

H1 b): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen ekonomik değerlere verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık gösterir.

Tablo 3: Ekonomik Değer Boyutu

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
0-1 yıl	46	5,9928	1,17575	2,11	7,00
1-2 yıl	12	6,2963	,70326	4,44	7,00
2-3 yıl	19	6,1228	,66964	4,44	7,00
3-4 yıl	7	5,5714	,99882	4,00	6,56
4-5 yıl	18	5,5864	1,41411	1,89	7,00
Total	102	5,9521	1,09532	1,89	7,00

Levene testi 0,174 olduğu için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4: Ekonomik Değer

	Sum of Squares	Df	MeanSquare	F	Sig.
Grup İçi	5,473	4	1,368	1,147	,339
Gruplar Arası	115,700	97	1,193		
Toplam	121,173	101			

Yapılan anova testi sonucunda ekonomik değerlere verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

H0 c): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen gelişim değerlerine verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık göstermez.

H1 c): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen gelişim değerlerine verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık gösterir.

Tablo 5: Gelişim Değeri Boyutu

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
0-1 yıl	46	5,9913	1,07988	2,00	7,00
1-2 yıl	12	6,2000	,68224	4,60	7,00
2-3 yıl	19	6,0316	,70004	4,80	7,00
3-4 yıl	7	5,4857	1,21577	4,00	6,80
4-5 yıl	18	5,5333	1,45521	1,80	7,00
Total	102	5,9078	1,07489	1,80	7,00

Levene istatistiği 0,054 olduğu için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 6: Gelişim Değeri Boyutu Anova Testi

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	5,408	4	1,352	1,178	,325
Grup İçi	111,286	97	1,147		
Toplam	116,694	101			

Yapılan anova testi sonucunda gelişim değerine verdikleri önem, tecrübe düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

H0 d): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen sosyal değerlere verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez.

H2 d): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen sosyal değerlere verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

Tablo 7: Sosyal Değerler

	N	Ortalama	Standart sapma	Minimum	Maximum
Lise Mezunu	2	5,0909	,64282	4,64	5,55
Ön Lisans Mezunu	35	6,3091	1,09695	1,18	7,00
Lisans Mezunu	63	6,3550	,77993	3,73	7,00
Yüksek Lisans Mezunu	2	4,5909	3,14984	2,36	6,82
Total	102	6,2799	,98443	1,18	7,00

Levene testi 0.05'ten küçük olduğu için ANOVA testi yapılmamıştır.

H0 e): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen ekonomik değerlere verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez.

H2 e): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen ekonomik değerlere verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

Tablo 8: Ekonomik Değerler

	N	Ortalama	Standart sapma	Minimum	Maximum
Lise Mezunu	2	5,0000	,00000	5,00	5,00
Ön Lisans Mezunu	35	6,0095	,96201	2,56	7,00
Lisans Mezunu	63	6,0035	1,06704	2,11	7,00
Yüksek Lisans Mezunu	2	4,2778	3,37840	1,89	6,67
Total	102	5,9521	1,09532	1,89	7,00

Levene testi 0.05'ten küçük olduğu için ANOVA testi yapılmamıştır.

H0 f): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen gelişim değerlerine verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez.

H2 f): Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen gelişim değerlerine verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

Tablo: 9 Gelişim Değeri Boyutu

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
Lise Mezunu	2	4,7000	,98995	4,00	5,40
Ön Lisans Mezunu	35	5,8229	1,12488	2,00	7,00
Lisans Mezunu	63	6,0794	,88976	3,00	7,00
Yüksek Lisans Mezunu	2	3,2000	1,97990	1,80	4,60
Total	102	5,9078	1,07489	1,80	7,00

Levene Testi 0.328 olduğu için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 10: Gelişim Değerleri Anova Testi

	Karelerin toplamı	Df	Ortalamanın karesi	F	Sig.
Gruplar Arasında	19,689	3	6,563	6,630	,000
Grupların İçinde	97,005	98	,990		
Toplam	116,694	101			

Albaraka Türk'e iş başvurusu yapan adayların işveren markalaşmasını etkileyen gelişim değerlerine verdikleri önem, eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir. Tukey testi sonucunda Yüksek lisans mezunuyla ön lisans ve lisans mezunu adaylar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı, Yüksek lisans mezunlarının gelişime verdikleri önem ortalaması 3,2'iken; ön lisans mezunu adayların verdikleri önem ortalaması 5,8, lisans mezunu adayların verdikleri önem ortalaması ise 6,07 olduğu görülmüştür.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın bankaya yapılan güncel ilanlarla sınırlı tutulmuş olması ve sadece belirli işe alım portalleri üzerinden iş başvurusu yapan adaylara erişilmesine izin verilmesi örneklemin daralmasına sebep olmuştur. Yanıtlayan adaylar arasında yoğunluğun ön lisans ve lisans mezunu kişilerden oluşup eğitim düzeyinin homojen dağılım göstermemesi araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca adaylara anketin e-mail yolu ile gönderilmesi dönüş oranını azaltan bir faktör olarak görülmüştür. Bundan sonraki araştırmalarda birden fazla katılım bankasının araştırma kapsamına alınması ve elde edilen sonuçların karşılaştırılması, sektör hakkında daha genel ve geçerli bilgiler vereceğinden anlamlı olacaktır.

Sonuçlar

Bu çalışmada Albaraka Türk katılım bankasına iş başvurusunda bulunmuş adaylar tarafından yanıtlanan anketler üzerinden Albaraka'nın farklı tecrübe ve eğitim seviyelerinden adaylar nezdinde işveren olarak çekiciliği ölçülmüştür. Elde edilen veriler sonucunda işveren markalaşmasının üç boyutu üzerine odaklanılmıştır. Bu boyutlar sırasıyla sosyal değerler, ekonomik değerler ve gelişim değerleri olmuştur. Tecrübe düzeyi ve eğitim düzeyi gibi iki demografik değişkenle bu boyutlar arasındaki farklılıkları ölçmek üzere hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezler ANOVA analiziyle test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tecrübe düzeyi adayların sosyal, ekonomik ve gelişim değerlerine verdikleri değer arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, eğitim düzeyi ile ilgili yapılan analizlerde; sosyal ve ekonomik değerler arasında anlamlı bir fark bulunmazken eğitim düzeyi ile gelişim değerleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ön lisans ve lisans mezunu adayların gelişim değerlerine verdikleri önemin yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmaya göre yüksek lisans mezunu adayların sosyal ve ekonomik

değerlere gelişim değerlerine göre daha fazla önem verdikleri görülürken, lisans ve ön lisans mezunu adayların sosyal, ekonomik ve gelişim değerlerine verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Araştırma sonuçları, uygulayıcı olarak Albaraka Türk İnsan Kaynakları departmanının markalaşma konusundaki politikası ile tam olarak örtüşmemektedir. İlgili departman, son yıllarda yeni mezun adaylara yönelik markalaşma aktivitelerine öncelik vermiş, deneyimli adaylara yönelik ekstra bir çaba göstermemiştir. Bu anlamda Albaraka Türk'ün sadece yeni mezunlara odaklanan tanıtım ve markalaşma faaliyetlerini tekrardan gözden geçirip daha kapsayıcı ve daha geniş aday kesimlerine hitap eden tanıtım aktivitelerinde bulunmasında fayda olacağı öngörülmektedir. Örneğin sadece üniversite tanıtım günleri ve kariyer günleri ile sınırlı kalmayıp deneyimli adayların da ziyaret ettiği sosyal medya sitelerinde aktif olmalı, deneyimli adayları çekecek cazip programlar tasarlamalı, ara kademe adaylara cazip gelecek, ücret, yan haklar ve gelişim imkanları ile piyasada bilinir hale gelmelidir. Gelişim değerine verilen önemin önlisans ve lisans mezunlarında yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla çıkması bankacılık sektöründe görev alan çalışan profiline kendilerini geliştirmeye ve eğitimlerini ön lisanstan lisans seviyesine, lisanstan da yüksek lisans seviyesine çekme eğilimleriyle paralel gözükmektedir. Albaraka dahil birçok banka ön lisans mezunlarının açık öğretim ile eğitimlerini lisans mezuniyeti seviyesine çekmelerini izin vermekte ve teşvik etmekte, lisans mezunlarının da yüksek lisans yapmalarını desteklemektedir. Albaraka Türk de lisans ve yüksek lisans seviyesi eğitimi teşvik etmesi ve her pozisyondan çalışanı kurum içi ve kurum dışı eğitimlerle desteklemesi ile araştırmanın sonuçlarına göre anlamlı bir politika izlemektedir.

Referanslar

- Ayan, E. (2012). Türk Bankacılık Sektöründe İstihdam Analizi ve İstihdamın Arttırılması Olanakları. *Business & Economics Research Journal*, 3(1). 41-57.
- Barney, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. John Wiley & Sons.
- Baş, Türker, (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Boudreau, J.W., & Rynes S.L., (1985). Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70.2, pp. 354-366. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.354>
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal*, 6(3), 59-75.DOI: 10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x.
- Bruce, D. and Harvey, D. (2010). Marka Bilmecesi, Aslı Özer (çev), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2008). The peak performing organization. Routledge.
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111106093>
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic management journal*, 20(9), 867-888.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x.

- Edwards, M.R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39, 5–23. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481011012809>.
- Highhouse, S., Brooks, M.E., & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35, 1481–1493.
- Highhouse, S., Zickar, M.J., Thorsteinson, T.J., Stierwalt, S.L., & Slaughter, J.E. (1999). Assessing Company Employment Image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, 52, 151–172. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb01819.x.s
- Holliday, K. K., & Karen, A. (1997). Putting brands to the test. *US Banker*, 107(12), 58-60. <http://ebulten.bddk.org.tr/ABMVC/>
http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/13810tbs_temel_gostergeler.pdf
- Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466-1482. doi: 10.2307/256866.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson Education.
- Joo, B. K. B., & Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human resource development review*, 5(2), 228-257. doi: 10.1177/1534484306287515.
- Kılıç, Çağlar (2009), *Türk Bankacılık Sektöründe Yapısal Gelişmeler*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Seminer Notları.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR*. Routledge.
- McLean, Koehler, Sparks & Hammond Danışmanlık Şirketi, (2007). *The Three Cs of Employer Branding: Culture, Commitment and Communication*, <http://www.mksh.com/content/documents/2-employer-branding.pdf>.
- ÖZGEN, E., & AKBAYIR, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1).
- Srivastava, P. and Bhatnagar, J., (2008), "Talent Acquisition Due Diligence Leading to High Employee Engagement: A Case of Motorola India MDB," *Industrial and Commercial Training*, 40.5, pp. 253-260. <http://dx.doi.org/10.1108/00197850810886496>.
- Turban, D.B., Forret, M.L., and Hendrickson, C.L., (1998), "Applicant Attraction to Firms: Influences of Organisational Reputation, Job and Organisational Attributes and Recruiter Behaviours," *Journal of Vocational Behaviour*, 52.1, pp. 24 - 44. doi:10.1006/jvbe.1996.1555.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007). Building a leadership brand. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 92.
- Wilden, R., & Gudergan, S., et al. (2010). Employer Branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. DOI:10.1080/02672570903