

# KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KUŞAKLAR BAĞLAMINDA İŞVEREN MARKA ALGISI İLE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ İLİŞKİSİ<sup>1</sup>

Geliş Tarihi: 26.02.2018

Kabul Tarihi: 20.06.2018

E-ISSN 2149-3871 Sayfa: 160-179

Arş. Gör. Mehmet Tahir DURSUN  
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu  
ORCID No: 0000-0002-9390-3529  
[tahir.dursun@bilecik.edu.tr](mailto:tahir.dursun@bilecik.edu.tr)

Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ  
Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu  
ORCID No: 0000-0002-0652-3975  
[engindeniz.eris@deu.edu.tr](mailto:engindeniz.eris@deu.edu.tr)

*Araştırma Makalesi*

## ÖZ

Gün geçtikçe değişen teknoloji ve yükselen yaşam kalitesi beraberinde yeni markalar ve iş ortamları ortaya çıkarmıştır. Çağa ayak uydurmak ve mevcut çalışanların gelecekte kaliteli bir iş ortamında çalışabilmeleri için işverenler gelecek kuşakların olası istek ve beklentilerini karşılayabilecek şekilde işe ilişkin unsurları (fiziksel çalışma koşulları, ücret vb.) hazırlamaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmada, işveren marka algısının çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi ve bu ilişkinin kuşaklar tarafından farklı algılanıp algılanmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırma Eskişehir ilinde hizmet veren dört ve beş yıldızlı konaklama işletme çalışanları örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel yöntemlerden alan araştırması kullanılmış olup veriler soru formu (anket) tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel programlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre örneklemin oluşturduğu çalışanlar X ve Y kuşaklarından oluşmaktadır. Dolayısıyla kuşak karşılaştırılması bu iki kuşak arasında yapılmıştır. Yapılan regresyon sonucunda, işveren markasının ana değişken olarak çalışma yaşam kalitesini arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Özetle, işveren marka algısının çalışma yaşam kalitesini etkilediği ve kuşaklara göre bu etkide bir farklılaşmanın olmadığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, Çalışma Yaşam Kalitesi, Kuşaklar, Turizm.

<sup>1</sup> Bu çalışma ikinci yazarın danışmanlığında yürütülmüş olan birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

# RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND PERCEPTION AND QUALITY OF WORKLIFE IN THE CONTEXT OF GENERATIONS IN HOSPITALITY ENTERPRISES

## ABSTRACT

The ever-changing technology and rising quality of life have brought new brands and business environments together. To keep pace and enable current employees to work in a quality business environment in the future, employers are trying to prepare elements of work (physical working conditions, wages, etc.) so that they can meet the expectations and expectations of future generations. In this study, it is aimed to show whether employer brand perception is related to working quality of life and whether this relationship is perceived differently by generations. The research was carried out in the sample of employees of four and five-star hospitality managements serving in Eskisehir. In the research, a field study from quantitative methods was used and data were collected by questionnaire technique. The obtained data were analysed by means of statistical programs. According to the obtained data, the employees formed by the sample are composed of X and Y generations. Therefore, comparison was made between these two generations. As a result of the regression made, there was a positive relationship between working life quality as the main variable of the employer brand. In summary, it was found that employer brand perception affected working quality of work and there was no differentiation in this effect from generation to generation.

**Keywords:** Employer Brand, Quality Of Work Life, Generations, Tourism.

## 1. GİRİŞ

Turizm sektöründe istihdam edilen tüm çalışanlar açısından çalışma yaşam kalitesi ve özellikle de son yıllarda işveren markası önem arz etmektedir. İşletme ve çalışanlara yönelik iş performansının artırılması ve nitelikli çalışanların işletmelere çekilmesi açısından uygulayabilecekleri stratejiler bulunmaktadır. İşletmelerin hem mevcut hem de nitelikli, potansiyel çalışan adaylarının ilgisini çekmek amacıyla kaliteli bir iş ortamı ile birlikte iş-yaşam dengesini sağlayabilmesi, çalışanlar üzerinde olumlu bir işveren marka algısı oluşturmaktadır. Bu çalışma ile temel olarak, turizm sektöründe hizmet veren işletmelerin sahip oldukları marka algısının belirlenmesi, çalışma yaşam kalitesinin ne düzeyde olduğunu saptanması ve bu konularla ilişkili olarak mevcut ya da potansiyel çalışanların işveren markası ve çalışma yaşam kalitesi kavramlarına ilişkin algılarının ortaya konması amaçlanmaktadır. İşveren markası ve çalışma yaşam kalitesi konularında turizm alanında yapılan çalışmalar sayıca azdır. Bu bağlamda çalışma, işveren markası ve çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin analizi ile turizm işletmeleri tarafından önemsenen işgücü ihtiyacının

karşılanmasında gerekli etmenlerin belirlenmesi ve işgücünün işletmelerden beklentilerinin neler olduğunun tespit edilmesi sektördeki tüm paydaşlara yarar sağlayacaktır.

Bu çalışmada yazın taraması yapılarak işveren markası, çalışma yaşam kalitesi ve kuşak değişkenlerine yönelik çalışmalar incelenerek kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.1. İşveren Markası**

İşveren markası kavramı, ilk olarak işletmelerin 1990'lı yıllarda çalışanlar için benimsedikleri yetenek savaşları sırasında ortaya çıkmıştır. İşveren markası kavramının yaratıcısı olarak görülen Simon Barrow, bu kavramı “işletme tarafından çalışanlarına sunulan ekonomik, sosyal ve psikolojik faydalar bütünü” olarak tanımlamaktadır (Barrow ve Mosley, 2007). Duc To (2013) işveren markasını, çalışanların işletme için “çalışılacak harika bir yer” olarak ifade edilmesini sağlayan ve marka algısını oluşturan bir kavram olarak tanımlamaktadır. İşveren markası, bir işletme için mevcut durum ve gelecekte kaliteli, güçlü ve uygun çalışanlara sahip olmaya yönelik bir amaca ulaşmada gerçekleşen süreçtir (Van Dam, 2006:3). Güçlü işveren markasına sahip işletmeler, prestij, imaj, çalışan-işveren uyumu, işe yönelik yüksek performans ve verim, kaliteli iş yaşamı, sabit işyeri yasaları ve aktiviteler gibi pek çok özelliğe sahiptirler (Wallace vd., 2014:21).

İşveren markası kavramı işin içeriği, sosyal değer, ekonomik fayda ve gelişim olanakları olarak dört farklı boyutta açıklamaktadır (Bednarska ve Olszewski, 2013). **İşin içeriği boyutu**, adından da anlaşılacağı üzere, çalışanların iş sözleşmesinde belirtilen iş tanımlarını ifade etmektedir. İşverenlerce çalışanların çalışma karşılığı verilen ücret ise **ekonomik fayda boyutunda** açıklanmaktadır. İşveren ve çalışan ilişkileri, yönetim anlayışı, çalışanlar arası iş arkadaşlıkları sosyal aktiviteler gibi unsurlar **sosyal değer boyutunu**, çalışanların kariyer çabalarına ilişkin işletme tarafından vaat edilen iyileştirme fırsatları ise **gelişim olanakları boyutunda** incelenmektedir.

İlgili çalışmalar incelendiğinde, Buttenberg (2013) tarafından yapılan çalışmada işveren markasının çalışan performansına etkisi araştırılmıştır. Güçlü bir işveren markasına sahip işletmede çalışanların iş tatmini yüksek olmakta ve dolayısıyla çalışma yaşamından memnun olmaları hem bireysel performansın hem de işletme performansının artmasında motivasyon unsuru olmaktadır. Rampl (2014), çalışanların ilk tercihi olmak için gereken işveren özelliklerini ve işletme uygulamalarını araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş ortamı ve örgüt kültürü, potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesinde en önemli faktörlerdir. İş ortamının iyileştirilmesi ve örgüt kültürünün oluşturulması için etkili bir yönetim anlayışıyla birlikte çalışanlarıyla iyi bir iletişim kuran işverenler, çalışanlar için iyi bir marka

algısı oluşturmaktadır. Burawat (2015) tarafından yapılan araştırmada, işveren markasının, çalışan beklentileri açısından çalışma koşulları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Tanwar ve Prasad (2016), iş tatminini etkileyen işveren markası faktörlerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonucunda, eğitim ve gelişim olanakları, itibar, örgüt kültürü, sosyal bütünleşme, iş yaşam dengesi, kurumsal sosyal sorumluluk ve çeşitlilik çalışanların işten memnun olmalarını etkileyen işveren markası faktörleri olarak ortaya çıkmıştır.

### **1.2. Çalışma Yaşam Kalitesi**

Çalışma, bireyin yaşamını devam ettirmek amacıyla, bedensel veya zihinsel emek harcaması ve bundan ekonomik, psikolojik ve sosyal doyumlar elde etmesi durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Küçükusta, 2007). Ayrıca çalışma, bireyin yaşamında zamanını iyi değerlendirmesi, yaşam enerjisini kontrollü bir şekilde yönetmesi, faydalı amaçlar için harcaması ve bunun sonucunda elde ettiği doyumla ruhsal huzurunu korumasını sağlamaktadır (Afşar, 2011:104). Bireyin bedensel veya zihinsel emeklerinin karşılığı olarak aldığı ücret dışında elde ettiği iş yaşamına dair tatmin bireyin çalışma yaşam kalitesini yansıtmaktadır.

Yazında çalışma yaşam kalitesini etkileyen unsurlar, çalışma yaşam kalitesi ile ilişkili çalışma ortamı, ücret vb. konular çalışma yaşam kalitesi boyutlarını oluşturmaktadır. Çalışanların, çalışma yaşam kalitesi algılarının yüksek olması, işyerinde temel ihtiyaçlarının karşılanmasına göre iş doyumlarını da arttırabilmektedir (Türkay, 2015). Tütüncü ve Kozak (2007), yaptıkları araştırmada, ücret en az önemli faktörken, denetim ve kontrol çalışanların genel iş memnuniyetlerine ve çalışma yaşam kalitesine katkıda bulunan en önemli faktörlerden olduğunu saptamıştır. Turizm çalışanları işlerinden memnun olduklarında, müşteri beklentilerini karşılayan bir hizmet sunmaya çalışırlar (Dienhart ve Gregorie, 1993:41). Bu durum, turizm işletmesinin imajına ilişkin müşterilerin hizmet ve marka algısını olumlu anlamda etkileyebilmektedir (Spinelli ve Cavanos, 2000). Dolayısıyla çalışanlara kaliteli bir iş yaşamının sağlanması, hem bireysel amaçlara hem de örgütsel amaçlara hizmet etmektedir. İşletmelerin yapısal farklılıkları da çalışanların çalışma yaşam kalitesi algılarına farklılık kazandırmaktadır. Singhapakdi ve diğerleri, (2010) yaptıkları çalışmada, küçük işletmelerde çalışan pazarlama yöneticilerinin daha büyük işletmelerde çalışan pazarlama yöneticilerine göre çalışma yaşam kalitesi algılarının yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır.

### 1.3. Kuşakların Farklılaşması

Kuşak kavramı yönetim ve pazarlama yazınında özellikle son yıllarda sıkça kullanılmaktadır. Yazın incelendiğinde yapılmış olan çalışmaların kuşaklara göre belirlenen grupların, yönetim açısından liderlik algıları, tüketim alışkanlıkları, teknoloji ve iletişime bakış açıları gibi konularla ilişkili olduğu görülmektedir.

Kuşak kavramı ile ilgili Türk Dil Kurumunun web sayfasında yer alan sözlükte iki tanıma yer verilmiştir. Birinci tanım, felsefe bilimi açısından değerlendirilerek; *“yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu”* şeklinde tanımlanmaktadır. *“Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon”* şeklindeki ikinci tanımda ise, toplum bilimi açısından değerlendirilmiştir (Türk Dil Kurumu, 2017).

Kuşakların, bireysel ve toplumsal farklılıkları olduğu gibi iş yaşamında da aynı şekilde grupsal beklenti ve performansa dayalı farklılıklar oluşmaktadır. Kişilerin, işverenden beklentileri, çalışana olan tutum ve davranışları gibi özellikler hem yöneten hem de yönetilen için yönetim anlayışını etkilemiştir (Demirkaya ve diğerleri, 2015:187). Geçmişte, azla yetinmeyi bilen, işyerinde otoriteyi makul gören ve işvereni ve işi benimseyen bir nesil varken, günümüz toplumunda, sorgulayıcı, beklenti, istek ve gereklerin farklılaşmasıyla birlikte yaşayış tarzlarında daha hızlı davranan bir nesil vardır (Sadullah, 2010).

Yazında kuşak sınıflandırılmasına ilişkin net bir fikir birliği olmamasıyla birlikte (Özer vd., 2013) Tablo-1’de verilen çalışmalarda olduğu gibi en yaygın kuşak sınıflandırma yöntemi kişilerin doğum yılları dikkate alınarak yaşlarına ilişkin sınıflandırmadır.

**Tablo-1:** Kuşakların Farklı Çalışmalara Göre Sınıflandırılması

	Geleneksel Kuşak	B.P. Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Spitznas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980		
Washburn, 2000	1926-1945	1946-1964	1965-1981	1982-2003	
Tsui, 2001	1925-1945	1946-1964	1965-1975	1976-1981	1982-2002
Lancaster ve Stillman, 2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	

Senbir, 2004	1929- 1939	1945- 1965	1965- 1977	1977- 1994	1994- 2003
Keleş, 2011		1946- 1964	1965- 1979	1980- 1999	

**Kaynak:** Sena Erden Ayhün, (2013:96-97). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1).

Geleneksel kuşak için, disiplin, namus ve şeref hayatın en önemli öğeleridir. İşlerine, eşlerine ve ailelerine çok bağlı olmakla birlikte, çalıştıkları işletmelerde çok başarılı ve isteklidirler. Bunların yanı sıra teknolojiye uzak ve muhafazakâr bir toplumda yetişmişlerdir (Oral, 2013:14). Berkup (2015:47) geleneksel kuşakta olan kişileri, çalışan olarak iş ortamında, itaatkâr, uyumlu olmaya özen gösteren, tasarruf etmeyi seven ve bu sorumluluğun bilincinde olan bir nesil olarak ifade etmektedir.

Gibson ve diğerleri (2010), Bebek Patlaması kuşağında yer alan potansiyel çalışan adaylarını ve mevcut çalışanları değişime, sadakate, güvenlik, işkoliklik, idealiteye karşı rahat ve hatta iş yaşamını aile yaşamının üstünde tutan bireyler olarak görmektedir. Bu bağlamda, iş yaşamında işlerine en sadık çalışanlar olarak nitelendirilmektedir. Genelde, iş ortamında diğer çalışanlarla, başarılı ve etkin bir iletişim sağlamaktadırlar (Daloğlu, 2013:32).

İş yaşamında X kuşağı, işlerine içten bağlıdırlar ve işletme amaçlarına ulaşabilmesi için fedakârlık yapmaya gönüllüdürler (Bickel ve Brown, 2005:206). Para bu kuşak için tek başına bir motivasyon aracı değildir ancak, işlerine bağlı olmalarına sağlayan kritik bir faktör olarak alınabilir (Zemke vd., 2013:111).

Teknolojiyle yakından ilişkili olan Y kuşağı çalışma yaşamlarında da teknolojik imkânları kullanmayı ve beyaz yakalı pozisyonlarda çalışmayı hedeflemektedirler. Kuşaklara ilişkin yapılan araştırmalar, Y kuşağının örgütsel bağlılık konusunda zayıf olduklarını ve işverenlerine karşı sadık olmadıklarını göstermektedir (Khanolkar, 2013:13). Y kuşağı çalışanlarının çalışma ortamına yönelik beklentileri karşılanmazsa anında istifa etmeye meyillidirler (Kim vd., 2009). Y kuşağı için sosyal yaşam ve iş dışı yaşam kalitesi, çalışma yaşamından önce gelmektedir (Twenge, 2010).

Geleceğin gizemli çocukları olarak görülen Z kuşağı, teknolojiyi ileri derecede kullanmaktadır. Henüz iş yaşamına girmemiş olmalarından dolayı çalışma yaşamından beklentileri, motivasyon araçları yönetim ve pazarlama anlayışları açısından bir kategoriye konulamamaktadırlar. Görsel veya metinsel olarak uzaktan da iletişim kurabildikleri için, kendi başlarına yaşayabilecekleri öngörülmektedir. Mengi (2009) 'ye göre, aynı anda birkaç işi birlikte yapabilecekleri ve bu yönde becerilerini geliştirebilecekleri düşünülmektedir.

## 2. YÖNTEM

Araştırmada işveren markasının çalışma yaşam kalitesine etkisini ölçen ve bunun kuşaklar bakımından farklılaşmasını ortaya koymak için yazında incelenen değişkenler ile belirlenen hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın temelini işveren markası ve alt boyutlarının çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisinde katılımcıların buldukları kuşağın düzenleyici etkisinin sorgulanması araştırmanın temel hipotezini oluşturmaktadır.

### 2.1. *Araştırmanın Hipotezleri*

Araştırmadaki temel varsayım, işveren markası ve alt boyutlarının (işin içeriği, gelişim olanakları, ekonomik fayda, sosyal değer) çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisinin olması ile birlikte bu etkinin kuşaklara göre farklılaştığına dayanmaktadır. Yazında işveren markası ile ilgili yapılmış çalışmalar gösteriyor ki işveren markasına sahip işletmelerde çalışanların sosyal, ekonomik ve kariyer elde etme yolunda kaliteli bir iş yaşamına sahip olma beklentisi içerisinde oldukları anlaşılmıştır (Rampl, 2014; Korunka vd., 2008; Burawat, 2015; Tanwar ve Prasad, 2016). Bu çalışmalar doğrultusunda işveren markası ile çalışma yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olabileceği öngörülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada bu ilişkinin incelenmesi ve ek olarak ilişkinin kuşaklara yönelik farklılığını belirlemek için aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

**H<sub>1</sub>:** İşveren markasının çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** İşveren markasının çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** İşin içeriğinin çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Gelişim olanaklarının çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Ekonomik faydanın çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Sosyal değerın çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.

### 2.2. *Anakütle ve Örneklem*

Araştırmanın anakütlesini Eskişehir ilinde faaliyet gösteren tüm konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem olarak ise dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanlarından oluşmaktadır. Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin tercih edilme nedeni kurumsallaşma düzeyinin daha yüksek olacağı varsayımı ile çalışma koşullarının daha standart ve işveren marka algısının da belli bir düzeyde olacağı varsayımına dayanmaktadır. Eskişehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün şehir içi konaklama işletmeleri listesinde yer alan dört ve beş yıldızlı toplam altı

işletme belirlenmiştir. Çalışmada tüm işletmelere yapılan araştırma hakkında ön bilgi verildikten sonra veri toplamak için konaklama işletmesi yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek izin alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönem itibariyle örnekleme oluşturan işletmelerdeki çalışan sayısı kadar soru formu işletmelere gönderilmiştir.

### **2.3. Veri Toplama Aracının Oluşturulması**

Araştırma, amacı bakımından açıklayıcı bir araştırmadır. Araştırma deseni olarak nicel yöntemlerden faydalanılmış ve veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların yaş, cinsiyet, çalıştıkları departman gibi demografik sorular, ikinci bölümde çalışma yaşam kalitesine ilişkin 35 maddelik ölçek (Timossi vd., 2008), üçüncü bölümde ise işveren markasına ilişkin 15 Maddelik ölçek (Bednarska ve Olszewski, 2013) yer almaktadır. Çalışma yaşam kalitesi ölçeği Timossi ve arkadaşları tarafından Walton'ın (1975) modeline göre derlenmiştir. Soru formunda 5'li Likert tipi değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecine geçmeden önce, soru formuna son halinin verilmesi için çapraz çeviri yapılmış ve sektöre uygunluğu uzman görüşüyle onaylanmıştır. Soru formu ile 4 yıldızlı bir konaklama işletmesinde 32 çalışan üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği test edilerek veri toplama sürecine geçilmiştir. Örneklem çerçevesinde işletmelerden izin alınarak veriler 2017 yılının Mayıs ve Haziran aylarında toplanmıştır. Toplam 228 çalışandan 190 (%83,03) analize uygun olarak kullanılabilir soru formu elde edilmiştir.

### **2.4. Verilerin Analizi**

Araştırmada işveren markası ve çalışma yaşam kalitesi ifadelerinin alt boyutları ile birlikte ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha (İM/0,83-ÇYK/0,91) ve yapının kuramla uygunluğunu doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İçsel tutarlığın ölçülmesi maddeler arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Churchill (1979) ölçeklerde, Alpha değerinin 0,70 sınırı üstünde yer alması durumunda ölçeğin uygunluğunu ve kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir. Ayrıca 0,70'e ek olarak yeni geliştirilen ölçeklerde bu oranın 0,60-0,70 arası olması durumunda da yeterli olarak görülmektedir (Nunnally, 1978). Özdamar'a göre (1999), Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,80 ile 1,00 arasında olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğunu kabul edilmektedir.

Faktör analizi yapılmadan önce verilerin normal dağılıp dağılmadıklarını öğrenmek amacıyla ölçekte yer alan ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık (skewness) -2 ile +2 arasında ve basıklık (kurtosis) -2 ile +2 arasında yer almalıdır. Ancak bazı kaynaklarda



basıklık değerinin +5'e kadar kabul edilebilir olacağını ifade etmektedir (Kılıç ve Ural, 2005). Bu çalışmada elde edilen verilere normallik dağılım testi uygulandığında, basıklık ve arpıklık değerlerin çalışma yaşam kalitesi leği için en dşşk ve en yüksek değerler -1,39 ve +0,24 (skewness), -1,27 ve +3,1 (kurtosis); işveren markası leği için ise bu değerler, -1,14 ve +0,27 (skewness), -0,95 ile +1,13 (kurtosis) olarak bulunmuştur.

### 3. BULGULAR

Araştırmaya katılan 190 çalışanın cinsiyet, yaş, bölüm, kuşak gibi demografik özelliklerine ilişkin frekanslar aşağıdaki gibidir.

**Tablo-2:** Demografik zelliklere İlişkin Frekans Dağımları

	Beş Yıldızlı		Dört Yıldızlı		Toplam	
	F	%	F	%	F	%
<b>Kuşak Grubu</b>						
BP Kuşağı	1	0,8	-	-	1	0,5
X Kuşağı	34	26,0	14	23,7	48	25,3
Y Kuşağı	96	73,3	45	76,3	141	74,2
<b>Cinsiyet</b>						
Kadın	44	33,6	27	45,8	71	37,4
Erkek	87	66,4	32	54,2	119	62,6
<b>Medeni Durum</b>						
Evli	59	45,0	22	37,3	81	42,6
Bekār	72	55,0	37	62,7	109	57,4
<b>Eğitim Durumu</b>						
İlköğretim	30	22,9	7	11,9	37	19,5
Lise	37	28,2	16	27,1	53	27,9
n lisans	21	16,0	12	20,3	33	17,4
Lisans	36	27,5	23	39,0	59	31,1
Yüksek Lisans	6	4,6	1	1,7	7	3,7
Doktora	1	0,8	-	-	1	0,5
<b>Departman</b>						
n büro	14	10,7	21	35,6	35	18,4
Servise-Bar	33	25,2	10	16,9	43	22,6
Mutfak	30	22,9	13	22,0	43	22,6
Kat Hizmetleri	27	20,6	10	16,9	37	19,5
Muhasebe	11	8,4	-	-	11	5,8
Diğer	16	12,2	5	8,5	21	11,0
<b>Toplam</b>					<b>190</b>	<b>100</b>

Araştırmaya beş yıldızlı ve dört yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları katılmıştır. Demografik özellikleri incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 0,5'i (1 Kişi) bebek patlaması kuşağı, %25,3'ü (48 Kişi) X kuşağı ve %74,2'si (141 Kişi) Y kuşağındadır. Çalışanlarının %37,4'ünü (71 Kişi) kadın çalışanlar, %62,6'sını (119 Kişi) erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların medeni durum frekansları, %42,6 (81 Kişi) evli, %57,4 (109 Kişi) bekâr şeklinde tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde, en fazla lisans mezunu (%31,1/59 kişi) ve lise mezunu (%27,9/53 kişi) kişilerden oluşmaktadır. Çalıştıkları departmanlara ilişkin verilere göre, %18,4'ü (35 Kişi) ön büro, %22,6'sı (43 Kişi) servis-bar, %22,6'sı (43 Kişi) mutfak, %19,5'i (37 Kişi) kat hizmetleri, %5,8'i (11 Kişi) muhasebe ve %11'inin (21 Kişi) diğer departmanlarda çalışmaktadırlar.

### 3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Çalışmada kullanılan işveren markası ve çalışma yaşam kalitesi ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizinde, Kikare ( $\chi^2$ ) değeri ve uyum indeksleri önem arz etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizine konulan ifadelerle ilişkin faktör yükleri 0,50'nin altında kalan ifadeler analizden çıkartılarak çalışma yaşam kalitesi ölçeği için sekiz faktör altında 29 ifade ve işveren markası ölçeği dört faktör altında 13 ifade yer almıştır. Bu ölçeklerin yapıları ve güvenilirlik katsayıları Tablo-3'te verilmiştir.

**Tablo-3:** Doğrulayıcı Faktör Analizinde Ölçekler ve Güvenirlikler

		S.S.	ORT.	Alpha
İşveren Markası ,83	İş İçeriği Boyutu	,77	3,39	,71
	Gelişim Olanakları Boyutu	,85	3,43	,77
	Ekonomik Fayda Boyutu	,77	3,08	,58
	Sosyal Değer Boyutu	,73	4,01	,70
Çalışma Yaşam Kalitesi ,91	Yeterli ve Adil Ücretlendirme Boyutu	1,11	2,72	,85
	Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları Boyutu	,87	3,31	,86
	Sürekli gelişme ve iyileştirme Boyutu	,74	3,94	,71
	Becerileri Geliştirme ve Fırsatları	1,04	3,37	,78
	Değerlendirme Boyutu			
	Sosyal Bütünleşme Boyutu	,83	3,65	,74
	Organizasyondaki Yasalar Boyutu	,85	3,65	,84
	Toplam Yaşam Alanı Boyutu	,82	3,43	,65
Çalışma Yaşamının Sosyal Boyutu	,79	3,91	,83	

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda, işveren markası ölçeği altında toplanan dört faktör doğrulanmış olup bu faktörlerin güvenilirlikleri işin içeriği (İİ) ,71; gelişim olanakları (GO) ,77; ekonomik fayda (EF) ,58; sosyal değer

(SD) ,70 olup ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirlik katsayısı, 83; Çalışma yaşam kalitesi faktörlerinin yapısal güvenilirlik katsayıları ise şekil-2'deki gibi sırasıyla, (.85), (.86), (.71), (.78), (.74), (.84), (.65), (.83) ve bu faktörlerin toplamını oluşturan çalışma yaşam kalitesi ölçeği için bu katsayı (.91) olarak saptanmıştır.

CFI, GFI ve AGFI değerlerinin 0,90'a yakın olması, eşit olması veya üzerinde olması model indekslerin uygunluğunu ifade etmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988; Hu ve Bentler, 1999). Bu çalışmada, bu değerler çalışma yaşam kalitesi ölçeği için  $\chi^2 = 1,83$ ; GFI=0,84; AGFI=0,80; CFI=0,90 ve RMSEA=0,06 olarak bulunmuştur. Aynı şekilde işveren markası ölçeği için  $\chi^2 = 2,50$ ; GFI=0,90; AGFI=0,85; CFI=0,89 ve RMSEA=0,06'dir. Bu değerler göz önünde bulundurulduğunda elde edilen verilerle model doğrulanmaktadır.

### 3.2. Korelasyon Analizi

Çalışma hipotezlerinin uygulanmasına geçmeden önce değişkenlerin birbirleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olmaları beklenmektedir. Bu yüzden faktörler arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin var olup olmadığına bakmak ve geçerliliği ölçmek için korelasyon testi uygulanmıştır. Tablo-4'de işveren markası ölçeğinin altında toplanan boyutlar ve bağımlı değişken olan çalışma yaşam kalitesinin birbirleriyle ilişkisini gösteren değerlere yer verilmiştir.

**Tablo-4:** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

	İşin İçeriği	Gelişim Olanakları	Ekonomik Fayda	Sosyal Değer	Çalışma Yaşam Kalitesi
İşin İçeriği	1,00	,508**	,373**	,391**	,440**
Gelişim Olanakları		1,00	,593**	,476**	,618**
Ekonomik Fayda			1,00	,364**	,532**
Sosyal Değer				1,00	,572**
Çalışma Y. Kalitesi					1,00
İşveren Markası					,706**

\*\*Korelasyon  $p < ,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-4'de gösterildiği gibi, işveren markasına ilişkin alt boyutlar olan işin içeriği, gelişim olanakları, ekonomik fayda ve sosyal değer boyutları birbirleri arasında ilişkili çıkmıştır. Bu durum, değişkenler arası ilişki değerlerinin 0,50 üzerinde çıkması ile kanıtlanmaktadır. Değişkenler arası korelasyon değerlerinin 0,50'den yüksek olması yakınsama geçerliliğinin sağlanmış olduğunu göstermektedir (Bagozzi ve Yi, 1988).

### 3.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada oluşturulan hipotezler çoklu regresyon testine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizi için işveren markası alt boyutları için içeriği, gelişim olanakları, ekonomik fayda ve sosyal değer bağımsız değişkenler; çalışma yaşam kalitesi ise bağımlı değişken olarak atanmıştır.

**Tablo-5: Çoklu Regresyon Analizi**

Anova	K. T.	S. D.	Ort.	F	p
Regresyon	33,746	4	8,436	49,766	,000
Artık	31,361	185	,170		
Toplam	65,107	189			

Bağımlı değişken: çalışma yaşam kalitesi  
Sabit: iş içeriği, gelişim olanakları, ekonomik fayda, sosyal değer.

Değişkenler	Değerler				
	$\beta$	Std. H.	$\beta$	T	P
(Sabit)	1,064	,187		5,701	,000
İşin İçeriği	,064	,046	,084	1,388	,167
Gelişim O.	,206	,049	,299	4,202	,000
Eko. Fayda	,156	,049	,205	3,204	,002
Sosyal Dğr.	,258	,047	,325	5,474	,000

Model	R	R <sup>2</sup>	D.- R <sup>2</sup>	Std. Hata
	,720	,518	,508	,41173

Yapılan regresyon analizi sonucunda, Anova tablosu için, p değeri ,000 bulunmuştur ve bu, %95 güven oranında modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu açıklamaktadır. Bu bağlamda, işveren markasının çalışma yaşam kalitesini etkilediği sonucuna varılmaktadır. Model tablosunda yer alan değerler incelendiğinde, R ve R<sup>2</sup> değerlerinin regresyon modelini düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ile işveren markası çalışma yaşam kalitesi üzerinde %50,8 açıklayıcı olarak bulunmuştur.

**Tablo-6: Modele İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

Anova	K. T.	S. D.	Ort.	F	P
Regresyon	32,510	2	16,255	93,252	,000
Artık	32,597	187	,174		
Toplam	65,107	189			

Bağımlı değişken: Çalışma yaşam kalitesi  
Sabit: İşveren markası, Kuşak (X,Y)

Değişkenler	Değerler				
	B	Std. H.	$\beta$	T	p
(Sabit)	1,11→ 1,14	,177→ ,180		6,30→ 6,32	,000
İMTF	,685→ ,689	,050→ ,051	,706→ ,71	13,6→ 13,63	,000
Kuşak	-,050	,070	-,037	-,71	,474
Model					
R	R2	D.- R2	Std. Hata		
,706→,707	,498→,499	,495→,494	,41679→,41751		

Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş  $R^2$  değerinin iki model karşılaştırması sonucu 0,495 ve 0,494 bulunmuştur. İşveren markası ve çalışma yaşam kalitesi ilişkisinde 0,474 ( $p>0,05$ ) değerinde anlamlı olarak kuşakların bir etkisi çıkmamıştır. Bu durumda, işveren markasının çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisinde kuşaklar açısından bir farklılık görülmediği sonucuna varılmıştır.

İşveren markası alt boyutları ile oluşturulan hipotezler ile işin içeriği, sosyal fayda, ekonomik fayda ve gelişim olanakları boyutlarının çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre, gelişim olanakları, ekonomik fayda ve sosyal değer faktörlerinin çalışma yaşam kalitesi üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, işin içeriğinin çalışma yaşam kalitesi üzerinde bir etkisi görülmemiştir. Ayrıca, işveren markasının çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisinde kuşaklar açısından bir farklılık görülmemiştir. Araştırmada belirlenen hipotezler ve hipotezlerin sonuçları aşağıdaki Tablo-7'de gösterilmektedir.

**Tablo-7:** Hipotezlerin Sonuçları

	Hipotezler	Sonuç
$H_0$	İşveren markasının çalışma yaşam kalitesin üzerindeki etkisi kuşaklara göre farklılık göstermemektedir.	(+) <i>Kabul</i>
$H_1$	İşveren markasının çalışma yaşam kalitesin üzerindeki etkisi kuşaklara göre farklılık göstermektedir.	(-) <i>Red</i>
$H_2$	İşveren markasının çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.	(+) <i>Kabul</i>
$H_3$	İşin içeriğinin çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.	(-) <i>Red</i>
$H_4$	Gelişim olanaklarının çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.	(+) <i>Kabul</i>
$H_5$	Ekonomik faydanın çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.	(+) <i>Kabul</i>
$H_6$	Sosyal değerın çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.	(+) <i>Kabul</i>

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklayan regresyon analizi sonucunda, araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlara göre,  $H_0$ ,  $H_2$ ,  $H_4$ ,  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak, işveren markasının çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisinde kuşakların farklılaşmasını açıklayan  $H_1$  ve işveren markası alt boyutlarından işin içeriği faktörünün çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisini açıklayan  $H_3$  reddedilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Turizm işletmelerinin büyüklüğü uluslararası oluşu, çalışma yaşam kalitesine ilişkin sunduğu imkânlar, işletmeyi nitelikli potansiyel çalışanlara çekici hale getirmektedir (Bednarska ve Olszewski, 2013). İşletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli adayları işletmeye çekmek için, rakiplerinden farklılaşan İK politikaları geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, işverenler, kariyer, ücret, fiziki çevre, işin kendisi, seçkinlik ve saygınlık gibi özelliklerle potansiyel çalışanları cezbetmektedir (Akçay, 2014). İşveren markasının sağlanmasında örgütsel bağlılık ve çalışanların işletmeye duyduğu güven önemlidir. Bu yüzden işverenler tarafından izlenen çalışma yaşam kalitesi uygulamaları çalışanların işletmeye bağlılığını arttırmaktadır. Ayrıca, çalışma yaşam kalitesi açısından iş tatmini, çalışan memnuniyeti, işe ve örgüte bağlılık arttıkça işveren markası da artmaktadır (Mbui, 2014).

Yazındaki çalışmaların incelenmesiyle bu çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde, işveren markası ve çalışma yaşam kalitesi algılarının ilişkisinin incelenmesiyle yazına katkıda bulunulmuştur. Nitekim böyle bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca çalışanların yaşadıkları kuşaklar itibarıyla bu ilişkinin algılanmasında bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, demografik özellikler açısından, erkek çalışanların fazla olduğu, doğum yıllarına göre sadece X ve Y kuşak insanları oldukları, çoğunluğun evli çalışanlardan oluştuğu, en fazla lisans mezunu ve en yüksek katılım servis-bar ve mutfak departmanlarından olduğu sonucuna varılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizine göre, işveren markası ölçeği altında, işin içeriği (,71); gelişim olanakları (,77); ekonomik fayda (,58) ve sosyal değer (,70) olmak üzere dört faktör belirlenmiştir. Aynı biçimde, çalışma yaşam kalitesi ölçeği altında, yeterli ve adil ücret sistemi (,85); güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları (,86); sürekli gelişme ve iyileştirme (,71); becerileri geliştirme ve fırsatları değerlendirme (,78); sosyal bütünleşme (,74); organizasyondaki yasalar (,84); toplam yaşam alanı (,65) ve çalışma yaşamının sosyal boyutu (,83) olarak toplamda sekiz faktör belirlenmiştir.

Yapılan regresyon sonucunda, işveren markasının ana değişken olarak çalışma yaşam kalitesini arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Ancak alt boyutlar incelendiğinde, işin içeriği alt boyutu ile çalışma yaşam kalitesi arasında bir ilişki çıkmamıştır. Diğer değişkenler ile çalışma yaşam kalitesi arasında yine pozitif bir ilişki çıkmıştır. Bu ilişkide kuşakların farklılaşmasının bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla ara değişken olarak kuşak değişkeni analize dâhil edilmiştir. Ancak, kuşak açısından bu ilişkide bir farklılaşma saptanmamıştır.

## 5. DEĞERLENDİRME

Bu çalışma Eskişehir ilinde hizmet veren konaklama işletmeleri çalışanlarının işveren markası ve çalışma yaşam kalitesi algıları arasındaki ilişkiyi incelemektedir ve bu ilişkiyi incelerken kuşaklar arasındaki farklılaşmayı ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu bağlamda, çalışanların işveren markası algılarının artması, işverene olan güvenin sağlanması, örgütsel bağlılık ve kurum kimliği gibi kavramların benimsenmesi için işletmeler tarafından kaliteli iş ortamlarının yaratılması gereklidir. Gelişen teknoloji ve çağdaş yaşam standartlarının artmasıyla, yeni kuşaklara uyumlu çalışma düzeninin hazırlanması önem teşkil etmektedir. Bu açıdan bu çalışma turizm işletmeleri için nitelikli çalışanları elde tutma ve işletmeye çekme konusunda bir fikir verecektir. Ayrıca, bu çalışmanın yazında yer bulmasıyla gelecek çalışmalara ışık tutacağı ön görülmektedir.

Bu çalışma, Eskişehir ili konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. İlerideki çalışmalarda, örneklemin ve araştırma alanının geliştirilmesi daha derin sonuçlar sağlayacaktır. Ayrıca, sadece konaklama işletmeleri değil diğer turizm işletmeleri çalışanlarının da araştırmaya dâhil edilmesi, daha derin bulgular ele edilmesine olanak verecektir. Konaklama işletmeleri ve diğer turizm işletmelerini kapsayan bir çalışmanın yapılması analiz sonuçlarının ve bulguların her iki örneklem üzerinde karşılaştırma fırsatı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Afşar, S. (2011). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı.
- Akçay, A. D. (2014). Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler. *Anadolu University Journal Of Social Sciences*, 14(1), 175-185.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1).
- Bagozzi, R. Ve Yi, Y. (1988). On The Evaluation Of Structural Equation Models. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

- Barrow, S. Ve Mosley, R. (2007). The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work. *Journal Of Brand Management*, 15(2), 150-151.
- Bednarska, M. A. Ve Olszewski, M. (2013). Organisational Determinants Of Employer Image: A Case Of The Tourism Industry İn Poland. *Turismo Y Sociedad*, 14, 17-31.
- Berkup, S. B. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı, X Ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bickel, J. Ve Brown, A. J. (2005). Generation X, Implications For Faculty Recruitment And Development İn Academic Health Centers. *Academic Medicine*, 80(3), 205-210.
- Burawat, P. (2015). The Relationships Among Perceived Employer Branding, Employee Engagement And Employee Expectation İn Service Industry. *International Business Management*, 9(4), 554-559.
- Buttenberg, K. (2013). The Impact Of Employer Branding On Employee Performance. *New Challenges Of Economic And Business Development*, 2013, 23.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A Paradigm For Developing Better Measures Of Marketing Constructs. *Journal Of Marketing Research*, 64-73.
- Daloğlu, E. S. (2013). *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*. (Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. Ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *Journal Of Business Research Turk*, 7(1), 186-204.
- Dienhart, J. R. Ve Gregoire, M. B. (1993). Job Satisfaction, Job Involvement, Job Security, And Customer Focus Of Quick-Service Restaurant Employees. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 16(2), 29-43.
- Duc To, N. T. (2013). Employer Branding For Smes, Attracting Graduating Students İn IT Industry.
- Gibson, J. W., Jones, J. P., Cella, J., Clark, C., Epstein, A. Ve Haselberger, J. (2010). Ageism And The Baby Boomers, Issues, Challenges And The TEAM Approach. *Contemporary Issues In Education Research*, 3(1), 53-60.
- Hu, L. Ve Bentler, P. M. (1999). Cut Off Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis, Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling, A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Khanolkar, R. S. (2013). Influence Of Employer Branding On Satisfaction And Commitment Of Generation Y Employees. *IOSR Journal Of Business And Management*.
- Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2008). Quality Of Working Life And Turnover Intention İn Information Technology Work. *Human Factors And Ergonomics In Manufacturing & Service Industries*, 18(4), 409-423.



- Kim, H., Knight, D. Ve Crutsinger, C. (2009). Generation-Y Employees' Retail Work Experience, The Mediating Effect Of Job Characteristics. *Journal Of Business Research*, 62, 548-556.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mbui, S. W. (2014). *Relationship Between Quality Of Work Life And Employee Commitment Among Unionized Employees In Kenya Commercial Bank University Of Nairobi*.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* New York, Ny.
- Oral, A. G. (2013). *Çalışma Hayatında Kuşaklar Ve Çatışmalar* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- Özer, P. S., Eriş, E.D. Ve Özmen, Ö. N. T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.
- Rampl, L. V. (2014). How To Become An Employer Of Choice, Transforming Employer Brand Associations Into Employer First-Choice Brands. *Journal Of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504.
- Sadullah, Ö. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Beta Basım Yayıncılık.
- Singhapakdi, A., Sirgy, M. J., Ve Lee, D.-J. (2010). Is Small Business Better Than Big Business For Marketing Managers? *Journal Of Business Research*, 63(4), 418-423.
- Spinelli, M., Cavanos, G., 2000. Investigating The Relationship Between Employee Satisfaction And Guest Satisfaction. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 41(6) 29-33.
- Tanwar, K., Ve Prasad, A. (2016). The Effect Of Employer Brand Dimensions On Job Satisfaction, Gender As A Moderator. *Management Decisions*, 54(4), 854-886.
- Timossi, S. L., Pedroso, B., De Francisco, A. C. Ve Pilatti, L. A. (2008). Evaluation Of Quality Of Work Life, An Adaptation From The Walton's Qwl Model. *XIV Intenational Conference On Industrial Engineering And Operations Management*.
- Türk Dil Kurumu (2017). *Büyük Türkçe Sözlük*.
- Türkay, O. (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti Ve Bağlılık Üzerine Etkileri, Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 239-256.
- Tütüncü, Ö. Ve Kozak, M. (2007). An Investigation Of Factors Affecting Job Satisfaction. *International Journal Of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1-19.

- Twenge, J. (2010). A Review Of The Empirical Evidence On Generational Differences In Work Attitudes. *Journal Of Business And Psychology*, 25, 201-210.
- Kılıç, İ. Ve Ural, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve Spss İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Van Dam, N. (2006). Building An Employer Brand Through Investments In Learning. *Chief Learning Officer*, 5(6), 13.
- Wallace, A. P. M., Lings, I., Cameron, R. Ve Sheldon, N. (2014). *Attracting And Retaining Staff, The Role Of Branding And Industry Image Workforce Development* (Pp. 19-36). Singapore, Springer.
- Walton, R. E. (1975). *Criteria For Quality Of Work Life*. Newyork, Free Press.
- Zemke, R., Raines, C. Ve Filipczak, B. (2013). *Generations At Work, Managing The Clash Of Boomers, Gen Xers, And Gen Yers In The Workplace*, Amacom Div American Mgmt Assn.
- Mengi, Z. (2009). İş Yaşamında Kuşak Farkı. <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> Adresinden 15 Mayıs 2017 Tarihinde Edinilmiştir.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Purpose**

For all the employees in the tourism sector, the quality of working life and especially the employer brand in recent years are of importance. There are strategies that can be implemented in order to increase the performance of the business for the enterprises and also to attract qualified employees to the enterprises. The ability of businesses to provide a qualified work environment and a work-life balance in order to attract the interest of both current and qualified potential employee candidates creates a positive employer brand perception on their minds. In this study, after searching the literature, it is planned that employer brand, working quality of life and generation variables were tried to explain the concepts.

### **Methodology**

The basic assumption in the research depends on the fact that employer brand and sub-dimensions (work content, improvement possibilities, economic benefit, and social value) have an influence on the quality of worklife and that effect differs from generation to generation. The research sample is in the scope of four and five star hospitality enterprises operating in the province of Eskisehir. This is presumed to be due to the assumption that the level of institutionalization will be higher and the working conditions will be more standard within a certain level employer brand perception.

The paper is an exploratory research and a survey technique is used to collect data by a questionnaire. The questionnaire consists of three parts. In the first part, demographic questions such as age, gender, and department of work, in the second part a 35-item scale (developed by Timossi et al., 2008) about the quality of work life and in the last part a 15-item scale (developed by Bednarska and Olszewski, 2013) related to the employer brand are included. The data were collected in May and June of 2017, with the permission of the enterprises under the sampling framework. 190 (83.03%) A total of 228 questionnaires were available to be used.

### **Findings**

Confirmatory factor analysis (CFA) was used to confirm the internal consistency of the scales (Cronbach's Alpha) together with the subscales of the employer brand and the quality of work life and its fit indices with the theory of the study. The factor loadings below 0.50 were subtracted for the confirmatory factor analysis, and 29 items under eight factors for the quality of work life scale and 13 items for the employer brand scale under the four factors were included. The result for CFA within the fit indices are  $\chi^2 = 1,83$ ; GFI=0,84; AGFI=0,80; CFI=0,90 and RMSEA=0,06. This values are  $\chi^2 = 2,50$ ; GFI=0,90; AGFI=0,85; CFI=0,89 and RMSEA=0,06 as well for the scale of employer brand. When these values are taken into consideration, the obtained model can be accepted as confirmed.

In the literature, studies of the employer brand indicate that employees working in enterprises who have their own employers' brands are in the expectation of having a quality business life in the way of social, economic and career attainment (Rampl, 2014; Korunka et al., 2008; Burawat, 2015; Tanwar and Prasad, 2016). It is predicted that there can be a meaningful relationship between employer brand and working quality of life in these studies. Therefore, the following hypotheses have been drawn up to examine this relationship in this study and, in addition, to determine the divergence of the relationship to the generations:

**H1:** The effect of the employer brand on the quality of working life differs from generation to generation.

**H2:** The employer's brand has an impact on the working quality of life.

**H3:** The content of the work has an impact on the quality of working life.

**H4:** Development possibilities have an impact on the quality of working life.

**H5:** Economic benefit has an impact on the quality of working life.

**H6:** Social value has an impact on the quality of working life.

Hypotheses generated in the study were subjected to multiple regression analysis. Employer brand sub-dimensions for multiple regression analysis include work content, development possibilities, economic benefits and social value independent variables; while the study quality of life is assigned as a dependent variable.

### **Conclusion and Discussion**

As a result of the regression analysis, there was a positive relationship between working life quality and the employer brand as main variable. However, when sub-dimensions are examined, there is no relationship between work content and quality of work life. There was also a positive relationship between the other variables (development possibilities, economic benefits and social value) and quality of work life. In order to determine whether there is an effect of the differentiation on generations, generation as an intermediate variable included to the analysis. However, this relation did not differ by the Generations of X and Y.

With the advancement of technology and modern living standards, it is important to prepare a working order compatible with the new generations. In this respect, this study will give an idea about attracting and retaining qualified employees for tourism enterprises. It is also anticipated that this paper will provide some insight into future academic researches by finding a place in the literature.