

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ  
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MERYEM DEMİR**

**İSTANBUL, 2014**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI**

**İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ  
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MERYEM DEMİR**

**Tez Danışmanı: DOÇ.DR. FAİK TUNÇ BOZBURA**

**İSTANBUL, 2014**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İLGİLİ ENSTİTÜ ADI**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAM ADI**

Tezin Adı: İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞAN  
MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Öğrencinin Adı Soyadı: MERYEM DEMİR

Tez Savunma Tarihi: 29.05.2014

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylıyorum.

Ünvan, Adı ve SOYADI  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı  
DOÇ.DR. FAİK TUNÇ BOZBURA

-----

Ek Danışman

-----

Üye

-----

Üye

-----

## ÖZET

### İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

MERYEM DEMİR

İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI  
Tez Danışmanı: DOÇ.DR. FAİK TUNÇ BOZBURA  
Mayıs, 2014, s.61

Çağımızda gerek üretim gerekse hizmet sektöründe artan iş kolları insanlara çeşitli iş fırsatları yaratmış ve bu durum çalışanları ve işvereni marka olgusuna yönlendirmiştir. İnsanların firmalar arasındaki farkı algılamada marka faktörü önemli bir kriter olmuştur. Bu sebeple gerek tüketicilerin gerekse çalışanların gözünde değer oluşturmak firmalar için rekabet üstünlüğü sağlamak adına oldukça önemli hale gelmiştir. Bu değeri oluşturabilmek adına hiç kuşkusuz firmaların uygulaması gereken faktörlerden birisi de marka olgusunu yaratmaktır.

Bu çalışmanın amacı, Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde (GOSB) bulunan üretim işletmelerinin marka çalışmalarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini tespit edebilmektir. Bu amaçla GOSB'de bulunan 197 adet üretim işletmesi çalışmanın örneklemini olarak belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Bu bağlamda, 36 soruluk anket formu geliştirilmiştir. Ankette yer alan sorular 5'li Likert tekniğine göre ve çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Anket sonuçlarının etkili şekilde ortaya çıkarılabilmesi amacıyla; frekans analizi, güvenilirlik analizi ve Ki – Kare bağımsızlık testi yapılmıştır.

Çalışmanın sonucunda; işletme büyüklüğü ile markanın varlığı arasında anlamlı ilişki olduğu, işletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda marka konumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmenin büyüklüğü ile çalışanların memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmede marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu, markanın konumu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işletmenin uluslararası pazarlarda marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra işletme büyüklüğü ile sektörde markanın bulunduğu konum arasında ters yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Marka, Çalışan, İşveren, Performans

## **ABSTRACT**

### **EMPLOYER BRAND AND EFFECTS OF EMPLOYER BRAND ON EMPLOYEE SATISFACTION**

**MERYEM DEMİR**

**HUMAN RESOURCES PROGRAM**

**Thesis Advisor: DOÇ.DR. FAİK TUNÇ BOZBURA**

**May, 2014, 61 pages**

In our age, increasing business lines in both production and service sector have created several job opportunities to people. And this has directed consumers and employees to the brand concept. It is an important factor to deal brand factor on detect the difference between enterprises. For this reason, to create value in the eyes of consumers and employees has become very important in order to provide a competitive advantage for firms. Undoubtedly, to increase the value of the brand is one of the factors that firms should implement in order to create this value.

Aim of this study is to reveal whether manufacturing enterprises located in Gebze Organized Industry Zone give importance to work on building the brand and the brand's financial value. For this purpose, 197 manufacturing enterprises located in GOSB are identified as study sample and survey is used as data collection techniques in the study. In this context, a questionnaires including 36 questions are developed. Questions contained in the survey are prepared by 5-point Likert technique and multiple-choice technique. In order to reveal the survey results effectively; frequency analysis, reliability analysis and Chi - square independence test is made.

At the end of the study; it is investigated that there is a significant relationship between; business size with the presence of the brand, brand position with size of the business in international markets, employee satisfaction with the size of the enterprise, employee satisfaction with brand presence in the enterprise, employee satisfaction with the brand's position, enterprises' brand position in the international market with employee satisfaction. On the other hand, it is understood that there is a reverse relation between size of business with the location of brand in the industry.

**Key Words:** Brand, Employee, Employer, Performance

## İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER.....	ix
KISALTMALAR.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	3
2.1 MARKA KAVRAMI.....	3
2.2 İNSAN KAYNAKLARINA GENEL BAKIŞ.....	9
2.3 İŞVEREN MARKASI.....	12
2.3.1 İşveren Markasının Temel Özellikleri.....	17
2.3.2 İşveren Markasının En Önemli Faydaları.....	20
2.3.3 İşveren Markası İşe ve Örgüte Bağlılık.....	21
2.3.3.1 Örgüte bağlılık, çalışmaya tutkunluk.....	21
2.3.3.2 Daha iyi işe alım.....	24
2.3.4 İşveren Markası İçin Organizasyon Yapısı.....	29
2.3.5 İşveren Markasında Yönetim Anlayışı.....	32
3. VERİ VE YÖNTEM.....	40
3.1 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE AMACI.....	40
3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ.....	41
4. BULGULAR.....	42
4.1 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	42
4.2 GENEL BİLGİLER.....	42
4.3 ANKET SORULARINA YÖNELİK BULGULAR.....	47
4.4 HİPOTEZLERE YÖNELİK BULGULAR.....	50
4.4.1 İşletme Büyüklüğü ile Markanın Varlığı Arasındaki İlişki.....	50
4.4.2 İşletme Büyüklüğü ile Sektörde Markanın Konumu Arasındaki İlişki.....	51

<b>4.4.3 İşletme Büyüklüğü İle Uluslararası Pazarlarda Markanın Konumu Arasındaki İlişki.....</b>	<b>53</b>
<b>4.4.4 İşletme Büyüklüğü İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....</b>	<b>54</b>
<b>4.4.5 İşletmede Marka Varlığı İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....</b>	<b>56</b>
<b>4.4.6 Sektörde Markanın Konumu İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....</b>	<b>58</b>
<b>4.4.7 İşletmenin Uluslararası Pazarda Marka Konumu İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....</b>	<b>60</b>
<b>5.SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>65</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>69</b>
<b>EK A.1: Görüşme Anketi.....</b>	<b>70</b>

## TABLÖLAR

Tablo 2.1: Türkiye’de çalışılmak istenen en gözde şirketler 2013.....	11
Tablo 2.2: Türkiye’de çalışılmak istenen en gözde holdingler 2013.....	12
Tablo 2.3: İşveren markası proses modeli.....	19
Tablo 2.4: Pazarlama karması ve işe alma karması elemanları.....	26
Tablo 2.5: Grabber’in işveren markası yönetimindeki 50 yol.....	36
Tablo 4.1: İşletmelerin markalarına yönelik frekans ve yüzde analizi.....	45
Tablo 4.2: Anket sorularına yönelik ortalama değer ve katılım düzeyi.....	48
Tablo 4.3: İşletme büyüklüğü ile markanın varlığı arasındaki ilişki.....	50
Tablo 4.4: İşletme büyüklüğü ile marka varlığı ilişkisine yönelik ANOVA testi.....	51
Tablo 4.5: İşletme büyüklüğü ile sektörde markanın konumu arasındaki ilişki.....	52
Tablo 4.6: İşletme büyüklüğü ile sektörde marka konumu ilişkisine yönelik ANOVA testi.....	52
Tablo 4.7: İşletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda markanın konumu arasındaki ilişki.....	53
Tablo 4.8: İşletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda marka konumu ilişkisine yönelik ANOVA testi.....	54
Tablo 4.9: İşletmenin büyüklüğü ile çalışanların memnuniyeti arasındaki ilişkiye yönelik ki-kare testi.....	54
Tablo 4.10: İşletmenin büyüklüğüne göre çalışan memnuniyetinin ortalama değeri ve katılım düzeyi .....	55
Tablo 4.11: İşletmede marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye yönelik ki-kare testi.....	56
Tablo 4.12: Sektörde marka varlığına göre çalışan memnuniyetinin ortalama değeri ve katılım düzeyi.....	57
Tablo 4.13: Sektörde markanın konumu ile çalışan memnuniyeti arasındaki	

ilişkiye yönelik ki-kare testi.....	58
Tablo 4.14: Sektörde marka konumuna göre çalışan memnuniyetinin ortalama değeri ve katılım düzeyi.....	59
Tablo 4.15: İşletmenin uluslararası pazarlarda marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye yönelik ki-kare testi.....	60
Tablo 4.16: İşletmenin uluslararası pazarda marka konumuna göre çalışan memnuniyetinin ortalama değeri ve katılım düzeyi.....	61

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Çeşitli markaların logoları.....	7
Şekil 2.2: Vizyon – kültür – imaj uyum modeli.....	8
Şekil 2.3: Tüketici markası ve iş veren markası arasındaki farklılık.....	14
Şekil 2.4: İşveren markası karmaşası.....	16
Şekil 2.5: Yetenek savaşları.....	25
Şekil 2.6: Organizasyon yapısı.....	29
Şekil 2.7: Geleneksel yönetici ve alt elemanların sorumlulukları.....	33
Şekil 2.8: İşveren markası ile bağlanmış eleman ve yöneticinin yeni sorumlulukları.....	34
Şekil 2.9: Geleneksel yönetici – işveren bilgi düzeyi.....	38
Şekil 2.10: İşveren markası yönetici - çalışan bilgi düzeyi.....	38
Şekil 4.1: Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı.....	42
Şekil 4.2: Ankete katılanların görevlerine göre dağılımı.....	43
Şekil 4.3: İşletmelerin büyüklüklerine göre dağılımı.....	44
Şekil 4.4: Sektörde markanın konumu.....	46
Şekil 4.5: Uluslararası pazarda markanın konumu.....	47

## **KISALTMALAR**

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
GOSB:	Gebze Organize Sanayi Bölgesi
TÜİK:	Türkiye İstatistik Kurumu

## 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında, çalışanların arzuları ve beklentileri sürekli olarak değişmekte ve çalışanlar firmalara karşı daha çok bilgiye erişme şansına sahip olabilmektedir. Bu koşullar etrafında markanın önemi her geçen süre zarfında daha da artmaktadır. Küresel pazar yeri içerisinde “marka” konusu çalışanın iş seçimi davranışını ve performansını şekillendiren en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Markalar yalnızca tüketicinin fiziksel ihtiyaçlarını gidermekle kalmazlar aynı zamanda çalışanların psikolojik gereksinimlerini de gidermelerini gerçekleştirirler. Çalışanlar kendilerini ya da ideallerinde olmak istedikleri kişileri ortaya koymak amacıyla çalışacakları şirketlerde marka seçimine giderler.

Marka kavramı tüketicide algılanan kalite ve performans kavramıdır. Bu nedenle marka, uzun yıllardan beri özellikle ticarete vazgeçilmez bir kavramdır. Günümüzde ise marka ticari bir kavram olmanın dışında çalışan için de belirleyici faktör konumuna gelmiştir. Firmalar pazarda sahip oldukları marka ile diğer rakiplerine fark atmakta, müşteri ve çalışan memnuniyetini oluşturmaktadırlar. Dolayısı ile bir markanın değeri, çalışanların şirket hakkında algıları ve hissettikleri ile doğrudan ilişkili hale gelmiştir.

İşveren markası ise, insanlar tarafından bir firmanın çalışabilecek en iyi yer olduğunun düşünülmesidir. Firmanın personelleri, yöneticileri ve ortakları insanların kafasında oluşturduğu algıdan ibarettir. Tüm firmaları kapsayan, genel bir işveren markası bulunmamakla birlikte, personel profili, şirket kültürü, şirketin sosyal sorumlulukları ve misyonları ve vizyonları şirketin markası için bir göstergedir. Başarılı personellerin firmaya kazandırılmasında işveren markasının etkin bir rol almaktadır. Firmanın markası aday personelleri şirkete çekmekte ve bu sayede firma en iyi personeli seçebilme şansına sahip olmaktadır.

Bu çalışmada kaynak taraması yapılarak kavramsal bir çalışma ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak markanın tanımı yapılmış ve ardından marka değerine ilişkin ortaya atılan görüşlerden ve değerin belirlenmesine ilişkin modellerden bahsedilmiştir. Ardından insan kaynakları konularına değinilmiş ve ardından iş veren markası ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise GOSB’de üretim işletmeleri üzerinde markanın çalışan performansı üzerine etkisine yönelik bir uygulama yer almaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1 MARKA KAVRAMI

Marka kavramı yalnızca günümüze ait bir unsur değil antik çağlardan günümüze kadar süregelen ve insan yaşamını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili ilk göze çarpan araştırmalardan biri hiç kuşkusuz Güney Fransa'da Lascaux Mağaraları'nın duvarlarında yapılan kazılar sonucu ortaya çıkarılmış olan ve M.Ö. 15 binlere dayanan el izleridir. Bu izlerin birer aitlik göstergesi olduğuna inanılmaktadır. Bu tip bulguların dışında; Mısırlılar, Yunanlılar, Romalılar ve Çinliler gibi eski medeniyetlerin de sahiplik ve kaliteyi belirtmek amacıyla çanak-çömleğin ve diğer eşyaların üzerlerine mühürler koydukları görülmektedir. Antik çağlarda yaşanan bu gelişmelerin ardından, 13.yüzyılda İngiltere'de marka kavramı Fırıncılar Damgalama Yasası ile birlikte ilk kez yasal hale gelmiştir Bu yasaya göre fırıncılar ekmeklerin üzerine ürünün yapıldığı yeri belirtmek için pul veya etiket yapıştırmak mecburiyetindeydi (Ağaoğlu 2013, s.38).

Çağdaş anlamda ürünlerin markalanması ve marka adının kullanılması, Uztuğ'a (2003, ss.14-16) göre 19.yy. sonlarında meydana gelmiştir. Sanayi Devrimi ile birlikte reklamcılık ve pazarlama teknikleri gelişmiş ve bunun neticesinde ürünlerin pazara iyi bir marka adı ile sunulması önem kazanmıştır. Sanayi Devrimi'nden sonra nüfus hızla artmış ve bu artış beraberinde talep artışını getirmiştir. Talebin hızla artması ise pazar yapılarını değiştirmiş, bu yapılarda genişletme meydana getirmiş ve aynı zamanda perakendeci sayısını da arttırmıştır. Bu durum benzer şekilde üretimde de artışı meydana getirmiştir. Ancak, söz konusu dönemde üretici ile tüketici arasındaki iletişim artışı henüz artış düzeyine gelememiştir. Bu dönemde üreticilerin henüz üretmiş oldukları üründe marka kullanmadıkları görülmektedir. Reklam gibi herhangi bir iletişim çabası söz konusu değildir ve üreticiler dağıtım kanalı üzerinde söz sahibi

olamadıklarından toptancıların ucuz fiyat taleplerine boyun eğmektedirler. Tüm bu süreçler üreticileri isyana sürüklemiş ve bu durum markalaşma sürecinin ilk sinyalinin de ortaya çıkarmıştır. Üreticilerin isyanına ek olarak, talebin hızlı artışı ve teknolojik gelişmelerin belirgin bir şekilde ortaya çıkması da eklenince, yaşanan bu durumu aşmak için ürünlerin farklılaştırılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu farklılaşmayı sağlamak amacıyla söz konusu dönemde üreticiler, ürünlerine isim vermeye başlamış, ürünlerini korumak adına patent alımına gitmiş ve reklam gibi araçlar vasıtasıyla müşteriyle birebir ilişki kurmaya başlamışlardır. Bu yolda üreticilerin yapmış olduğu bütün bu çalışmalar marka yaratmanın doğuşu olarak nitelendirilmektedir. Üreticilerin ürettiği ürünlerin markalama sürecinin başlaması ile birlikte marka adına ek olarak üreticiler görsel semboller ile logolar da kullanmaya başlamışlardır (Uztuğ 2003, ss.14-16)

Günümüzde ise firmalar, küreselleşen ekonomi ve şartları sürekli zorlaşan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, küresel pazarda yer alıp rakiplerine fark atabilmek için çabalamaktadırlar (Bakar, 2011, s.22). Ancak; hızlı ve sürekli gelişen teknolojinin etkisi ile ürünler arasındaki farklılıklar azalmış, benzer faydayı sağlayan ürünlerin sayısı çoğalmıştır. Firmalar rekabet güçlerini arttırmak, rakiplerine karşı belli bir üstünlük sağlamak için markalaşmaya gitmişlerdir. Günümüzde, kurumsal kimliklerini etkili şekilde yöneten şirketler pazara giriş, yayılım ve rakiplerinden farklılaşma avantajını elde etmiştir (Jo Hatch ve Schultz 2011, s.19). Markalaşma artık sadece pazarlama departmanının elinde değil şirketin tüm departmanlarına yayılmış durumdadır. Markalaşma konusunda sorumluluk artık şirketin en tepedeki yöneticisinden, en kuytu birimine ve hatta hissedarlara kadar yayılmıştır. Bu konuda tüm birimler, tüm çalışanlar bu çabanın bir parçası haline gelmiştir.

Markayı birçok şekilde tanımlamak mümkündür. Amerikan Pazarlama Birliği'ne göre marka: "Bir satıcının ya da satıcılar grubunun, mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret,

sembol, şekil ya da bunların bileşimidir” (Türkay 2011, s.37). Marangoz’a (2007 s.88) göre marka, sadece elle tutulur ürün değil aynı zamanda kişiye sağladığı belli bir ayrıcalıklı niteliklerden de oluşur ve ürünleri farklılaştıran soyut ve somut özelliklerin bir karışımını kapsar. Çiftçi ve Cop’a göre (2007 s.70) göre marka, müşteriye firmaya yönlendiren ve müşterilerin memnuniyetini salayan bir yapıdır. Kırdar’a (2004 s.234) göre ise marka; kullanıcı grubundan gelen, onların kullanıcıların hissettiği duygulara dayanan, öncelikli bir durum yaratan tüm izlenimlerin içselleştirilmiş bir özetidir. Türk Patent Enstitüsü” ne göre ise, marka; bir firma tarafından öne çıkarılan ürün veya hizmetlerin diğer firmalardan farklı olabilmesini sağlayan ifadelerdir.

Firmaların yapı taşı niteliğinde olan çalışanlar ve tüketiciler bakımından marka, “ Bir ürünü, diğer ürünlerden ayırmaya ve müşteriye tanıtmaya çalışan işaretler veya isimlerdir” yada “Bir ürün yada bir grup satıcının ürünlerini yada hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden yada hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret, simge, tasarım, şekil ya da bunların bileşimi” şeklinde tanımlanabilir (Bilbil 2004, s. 197)

Marka, müşteriler açısından, ürünün kullanımını ve kalite algısını göstermekte, bu kalite olgusunu müşteriye hatırlatmakta ve satın alma sürecinde müşterinin ürünü talep etmesini sağlamaktadır. Marka karamı, müşteri hafızasında yerini aldığı anda, müşterinin karar verme sürecini hızlandırmaktadır. Bunun yanı sıra marka olgusuyla, tüketici aynı ürünü sunan diğer firmaları eleyerek daha kaliteli ürünlere sahip olur. Markanın bu özelliği firma ile müşteri arasında bir bağ oluşturur (Şahin 2007, s.5).

Müşteri seçimlerinin oldukça zorlaştığı, birçok firmanın yer aldığı bir pazar ve rekabet koşullarının olduğu bir ortam söz konusudur. Marka, hem müşteriler hem de firmalar bakımından oldukça önemli bir kavramdır.

Marka olgusu kendi içinde iki bölüme ayrılabilir. Birincisi ürüne kimlik kazandırma ve diğer marka inşa süreçleri sonucunda oluşturulan ve tüketicinin zihninde yer etmesini, markayla duygusal bağ oluşturmayı içine alan kısmı oluştururken ikinci kısım markanın fiziksel bileşenlerini içeren ve taklit edilmesi daha kolay olan bu yüzden tescil altına alınması gereken kısmı ifade etmektedir (Bakar 2011, ss.2-3).

Aynı cadde üzerinde aynı işi yapan, aynı hizmeti sunan bir sürü dükkan görürsünüz, dükkanlardan biri veya bir kaç tıklım tıklım dolu iken diğerleri boş veya birkaç müşteriye sahiptir. Aynı cadde üzerinde aynı hizmeti sunarlarken nasıl oluyor da tüketicilerin gözünde bazılarının tercih edilirliliği daha fazla oluyor da bazıları ise hiç tercih edilmiyor? Birinin üzerinde Polo etiketi olan ve diğerinin üzerinde etiket olmayan aynı t-şirtü yan yana koyduğunuzda, Polo olan t-şirtün fiyatının diğerinin 10 veya 15 katı olmasına rağmen neden tercih ediliyor? şeklinde sorularınız olabilir. Bu sorularınızın cevabı markanın tüketiciler üzerinde yarattığı psikolojik etkide gizlidir.

Markanın psikolojik yönü, ürünün müşteri hafızasındaki yeri, değeri ve kişiliği ile ilişkisidir, müşterinin ürünü nasıl algıladığı, ürün hakkında neler düşündüğü ve hissettiği ile ilgilidir. Müşterinin ürünü üreten firmanın beklediği şekilde tepki vermesini sağlamak, müşteriye ürünün kaliteli ve alınabilir olduğu hissini verebilmek ve müşteri bakımından marka sadakati oluşturabilmektir. Marka sadakati oluşturabilmek için markalara kimlik ve kişilik kazandırmak gerekmektedir. Bu sebepten dolayı markalarında aynen insanlar gibi kendilerine has özellikleri bulunmaktadır. Markanın bilinmesi önemlidir ama bu isim neyi çağrıştırıyor?, Nasıl bir kişilik? Bu soruların cevabı da markanın ismi ile birlikte akılda oluşmalıdır (Erol 2002, s.70). Farklı tüketicilerin gözünde markanız aynı duygu ve düşünceleri uyandırıyor ise markanıza bir kişilik kazandırmışsınız demektir.

**Şekil 2.1: Çeşitli markaların logoları**

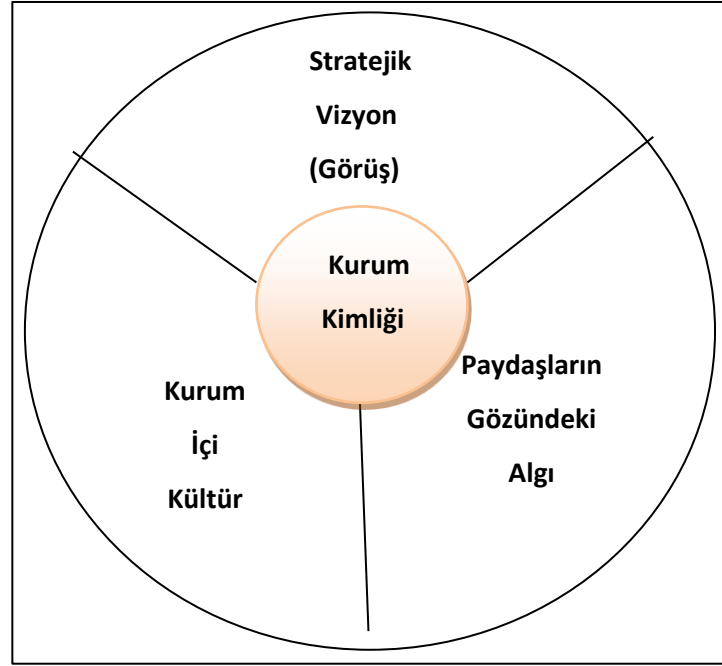


*Kaynak:* [http //www.bing.com/images](http://www.bing.com/images) [Ziyaret Tarihi: 19.03.2014]

Şekil 2.1’de çeşitli markalara ait logoları görüyoruz. Her bir logonun bizde yarattığı duygu ve düşünce farklıdır. Bu simgeler zihnimizde marka algısı yaratır ve kelimelerle tanımlayamayacağımız duyguların harekete geçmesine sebep verirler. Zihnimizde yaratılan bu duygu ve düşünceler markaya kazandırılmış kişiliği ifade eder. Eğer herkesin üzerinde aynı duygu ve düşünce yaratıyorsa marka kişiliği oturmuştur. Eğer farklı duygu ve düşünceler yaratıyorsa henüz markanızın kimliği oturmamıştır.

Markalaşma artık sadece pazarlama departmanının görevi değildir ve tüm departmanlara yayılmış durumdadır. Firmalar artık marka yaratma değil başarılı kurum markası yaratmak için çabalamaktadır. Başarılı bir kurum markasıyla karşılaştığımızda, markanın arkasında duran en üst düzey yöneticilerin gelecekte neyi başarmayı istediklerini ( Stratejik görüş ), kurum çalışanlarının sürekli neleri akıllarında tutmaları gerektiğini yada nelere inandıklarını ( kültür ) ve paydaşların kurumdan ne belediklerini yada arzuladıklarını ( düşünceler ), tutarlı bir biçimde görürsünüz (Jo Hatch ve Schultz 2011, s.32). Kurum markası oturmuş bir işletmede Vizyon – Kültür – İmaj tutarlılığı görürsünüz.

**Şekil 2.2: Vizyon – kültür – imaj uyum modeli**



*Kaynak: Hatch M. J. & Schultz M., 2011. Marka girişimi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası brandage yayınları, s.32*

Şekil 2.2’de kurum kimliğinin vizyon, kurum kültürü ve paydaşların gözündeki algının uyum içinde olması gerektiğini görüyoruz. Eğer aralarında uyumsuzluk varsa kurum kimliği oturmamış bir kurum markası var demektir. Kurum kimliği oturmamış olan bir şirkette vizyon ve/ya çalışanlar ve/ya paydaşların arasında bir kopukluk var demektir. Buda sizin müşterilerinize sağlamaya çalıştığınız marka vaadi ile kurum çalışanları, vizyonu ve paydaşların algısı arasında tutarsızlık olduğunu gösterir. Kurum kimliği ile bağdaşmayan marka vaadi sizi güçsüz, tutarsız, tatmin etmeyen ve parçalanmaya hazır bir işletme yapar. Şekil 2.2’de belirtilen uyumu yakaladığınızda kuvvetli, kurumsal şöhretleri yakalayan, bütünleşmiş, anlamlı ve tatmin edici bir bütünü oluşturursunuz.

## 2.2 İNSAN KAYNAKLARINA GENEL BAKIŞ

1980'li yıllarda dünya arz cennetiydi. Ne üreteceğinize, nasıl satacağınza, fiyatların ne olacağına siz karar veriyor ve milleti hiç vicdanınız sızlamadan, hatta paralarını önceden alarak mal kuyruğunda aylarca bekletiyordunuz (Kırım, 1998, s. 150). İnsan kaynakları cephesinde de durum farklı değildi. İnsanlar iş bulmak için kıyasıya rekabet içindeydiler. İyi bir eğitim almanız durumu değiştirmiyordu. Çünkü yapılacak işler sınırlıydı ve yabancı dille öğretim yapan üniversitelerin mezunları prospektüs okumak için işe alınıyordu (Baş 2011,s.13 ).

1980'li yılların arkasından 1990'lı yıllar, bir çok organizasyon için oldukça zor geçmiştir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler insanların yaşamlarını ve beklentilerini önemli ölçüde değiştirmiştir (Aydın 2006, s. 2). Müşterilerin bireyselliğini keşfetmesi, haklarını çok ciddi savunması, diğer tüketicilerden çok farklı hizmet beklemeye başlaması, işletmeleri çok zor bir yönetim sorunuyla karşı karşıya bırakmıştır. 1980'li yıllarda Japonlar'ın dünyaya toplam kalite yönetimini tanıtmaları ile birlikte 1990'lı yıllarda toplam kalite yönetimi, iş dünyasını uygulanması gereken en iyi yöntem noktasına getirdi. Ürün ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti yaratmak istenmekteydi. Toplam kalite yönetiminde tüm çalışanlar kaliteden sorumlu tutulmuştur. Bu sorumluluk, kalite problemlerini yakalayıp üretim hattının durdurularak, kalitesiz ürün elde edilmesini engellemek, sorunların giderilmesine yönelik fikirler üretmek ve uygulamak gibi katılımcı davranışlar kapsamaktaydı (Tüzün 1994, ss.2-3). İşverenler önce müşteriyi daha sonrada çalışanlarını keşfediyordu. Toplam kalite yönetimi tüm çalışanları içine alan bir yöntem olduğu için çalışanları göz ardı etmek mümkün değildi.

21. yüzyıla gelindiğinde tüketiciler kalitesiz ürün veya hizmet sunan firmaları pazardan silmeye başlamıştır. Bunun yanında ayakta kalabilen şirketlerin hemen hemen tümünün kaliteli ürün / hizmet sunmaları kalitenin fark yaratma özelliğini göstermiştir. İnsan kaynakları içinde durum pek farklı değildi. Artık hemen hemen tüm ciddi şirketler, çalışanlarının memnuniyetine gerçekten önem veriyorlar ve bu

durum donanımlı personelleri firmaya çekmek ve elde tutmak için “çalışan memnuniyeti” gibi uygulamaların bir adım ilerisine geçmeyi zorunlu kılıyordu (Baş 2011, s.14). Personeller de artık 50 yıl öncesindeki gibi bir firmada uzun süre çalışmayı hedefleyen, düşük ücretle çalışan, işverenlerin işten çıkarmaları konusundaki esnekliklerine boyun eğen, yeniliğe açık olmayan çalışanlar değillerdir. Personeller artık çalışkan, değişime açık, teknolojiye ayak uydurabilen, nitelikli kişilerdir. Bu nedenle görev yaptıkları firmada yaptıkları işlere karşı pozitif duygulara sahiptir, çalışkandır, çok daha fazla sorumluluk almaktadır ve firmalarını anlamlı kılan bireylerdir (Esen 2011, s. 378).

Günümüzde hızlı bir şekilde gelişen pazarlama anlayışı ve müşteri odaklı hizmet anlayışı, beraberinde bir dizi yenilikler getirmiş ve marka kavramını gerek işveren gerekse müşteri boyutuyla ön plana çıkarmıştır (Bilbil 2004, s. 197). Niteliksiz bir personelin yanlış kararları, kaçırdığı fırsatlar ve yaptığı hatalardan kaynaklı şirkete maliyeti o personele ödenen toplam ücretten fazladır. Niteliksiz bir personelin işletmeye olan maliyeti o çalışana ödenen toplam ücretinin ortalama 24 katı olduğunu gösteriyor. Bu maliyet ilgili kişinin hayatı boyunca yaptığı hatalardan, verdiği yanlış kararlardan, kaçırdığı fırsatlardan ve kaybettirdiği müşterilerden kaynaklanmaktadır. İşyerinde maliyetleri düşürmek anlamında nitelikli iş gücünü işletmeye çekme ve varolan nitelikli işgücünü elinizde tutmak önem kazanmaktadır. Nitelikli işgücünün zor bulunduğu, yetenek savaşlarının yaşandığı bu dönemde elinizden kaçırdığınız her nitelikli elemanın yerine daha nitelikli eleman alamadığınız zaman iş yerinizde tehlike çanları çalıyor demektir. İşveren markası kavramı ise insan kaynaklarını çıkmazdan çıkaracak potansiyele sahip görünüyor. Güçlü marka yönetimi tekniklerinin insan kaynakları faaliyetlerinde kullanımı insan kaynaklarına yepyeni bir boyut kazandırıyor.

TÜİK verilerine göre ülkemizde işsizlik oranının yüzde 9,2 tarım dışı işsizlik oranının ise yüzde 11,5 olarak gerçekleştiği bu dönemlerde işverenler hala nitelikli iş gücü bulmakta zorlanıyorlar. Romanya, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya gibi ülkeler bile nitelikli iş gücü açısından Türkiye’den daha iyi durumdadır. Nitelikli iş gücünü elde tutma ve işletmeye çekme anlamında yetenek savaşlarının

sürdüğü günümüzde geleneksel insan kaynakları yöntemleri yetersiz kalmakta ve işveren markası yaratma işletmeleri kurtaran yöntem olarak görülmektedir. Elmar Kronz işveren markası zirvesi toplantısındaki konuşmasında çok başarılı şirketlerin, yetenekleri ve yetkinlikleri stratejiler ile entegre ettiklerinden söz etmiş ve Türkiye'nin doğru yeteneği bulmada en zorlanan 2. ülke olduğunu söylemiştir.<sup>1</sup>

**Tablo 2.1: Türkiye’de çalışılmak istenen en gözde şirketler 2013**

2011	2012	2013	En Gözde Şirketler	2011	2012	2013	
1	1	1	Turkcell	37	33	26	PepsiCo Türkiye
4	3	2	Unilever	13	15	27	Arçelik
3	2	3	Mercedes Benz	-	-	28	Siemens
2	6	4	THY	20	18	29	Avea
8	10	5	P&G	47	45	30	Toyota
7	5	6	Microsoft	-	44	31	Akbank
5	4	7	Coca-Cola Company	-	48	32	Bosch
9	8	8	Garanti Bankası	-	50	33	Sony
14	11	9	Philip Morris SA	-	37	34	Ernst & Young
6	7	10	Türkiye İş Bankası	-	-	35	T.C. Ziraat Bankası
-	-	11	Aselsan	-	-	36	Hazine Müsteşarlığı
19	19	12	PwC	10	13	37	IBM
11	9	13	Pfizer	36	29	38	ETİ
-	-	14	Google	23	20	39	Türk Telekom
-	-	15	T.C. Merkez Bankası	-	-	40	TAI
-	34	16	Ford Otosan	24	47	41	Oyak - Renault
18	17	17	Vodafone	27	26	42	Efes Pilsen
-	-	18	Coca-Cola İçecek	49	46	43	TAV
25	23	19	Yapı Kredi Bankası	15	14	44	B/S/H
22	21	20	Finansbank	-	-	45	SPK
17	16	21	Deloitte	43	40	46	Shell
-	-	22	Tübitak	-	42	47	Intel
12	12	23	Ülker	31	36	48	BAT
-	-	24	Nestle	42	43	49	Kraft
-	-	25	İMKB	-	-	50	L'Oreal

*Kaynak:* Realta araştırması;  
<http://www.genclerintercihi.com/en-gozde-sirketler.html> [Erişim Tarihi: 02.03.2014]

Reatla araştırma şirketi en gözde şirketler araştırmasında firmaların üniversiteli adaylar arasındaki işveren marka imajı ve bu imajla ilgili tercih oranını ölçmüştür. Tablo 2.1’de görüldüğü üzere 2013 yılında Türkiye’de ilk sırayı Turkcell ikinci sırayı Unilever ve üçüncü Sırayı Mercedes Benz almıştır. Tablo 2.2’de de holdingler bazında sıralamayı görüyoruz.

<sup>1</sup> Çağ A., 2012, İnsan Kaynakları Zirvesi, <http://aydancag.com/2012/02/24/insan-kaynaklari-zirvesi-2/> [Ziyaret Tarihi: 11.03.2014]

**Tablo 2.2: Türkiye’de çalışılmak istenen en gözde holdingler 2013**

2011	2012	2013	Holdingler
2	1	1	Sabancı Holding
1	2	2	Koç Holding
4	3	3	Eczacıbaşı Holding
3	6	4	Zorlu Holding
-	-	5	Yıldız Holding
5	5	6	Borusan Holding
6	4	7	Doğuş Holding
7	7	8	Doğan Holding
10	8	9	Çalık Holding
-	-	10	Akfen Holding

**Kaynak:** Realta araştırması;  
<http://www.genclerintercihi.com/en-gozde-sirketler.html>  
[Erişim Tarihi: 02.03.2014]

İnsan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Bu faaliyetler o şekilde düzenlenmeli ki, bir taraftan işletme amaçları gerçekleştirilebilsin, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçları karşılanabilsin ve aynı zamanda da işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilebilsin (Saldamlı 2008, s.241).

### 2.3 İŞVEREN MARKASI

Bir markanın değeri, müşterilerinin ürün ya da hizmet üzerinde sahip olduğu fikirle doğrudan ilişkilidir. Firmanın oluşturduğu marka sayesinde rakiplerden farklı konuma gelinir ve müşteri üzerindeki etki artar. Marka kavramı yalnızca bir ürün veya hizmet için kullanılmaz. Ünlü bir sanatçı, siyasetçi veya futbolcu, bir şehir veya ülke de kendi alanında ‘’marka’’ yaratabilir.

Marka kavramı uzun yıllardan beri ürünlerin değer kazanması için vazgeçilmez bir unsur iken son yıllarda firmalar için de önemli bir algı haline gelmiştir. Bu durum işveren algısı olarak nitelendirilmektedir. 2007’de Fortune 500’de yer alan şirketlerin yüzde 20’si İşveren Markası konusunda çalışırken, bugün bu rakam yüzde 70’in üzerine çıkmış durumdadır. Genel bir tanımlama ile İşveren Markası, bir firmanın çalışabilecek en iyi firma olduğu algısıdır. Firmanın personelleri, aday personeller, yönetim kurulu ve ortaklar, toplumun gözünde yarattığı algıdan oluşur. Tüm firmaları kapsayan, genel bir işveren markası tanımı yoktur, çalışan profili, kurum kültürü ve stratejik hedeflere göre belirlenir. Yeni çalışanların firmaya kazandırılmasında işveren markasının doğru yönetilmesinin önemli bir rolü vardır. Firma hakkında algılar, yetenekli personelleri firmaya çekmektedir. En gözde şirketler listeleri, adayları cezp etmek için rekabet edebilen platformlara dönüşmüştür.<sup>2</sup>

İşveren markasını bir şirketin işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavram gibi görebiliriz. İşveren marka yönetiminde organizasyonun “işveren” konumlandırılmasında temel pazarlama tekniklerinden yararlanır. Burada tüketici markasından farklı olarak, “müşteri” denilince akla “mevcut / potansiyel çalışanlar” gelir. Ayrıca İşveren marka yönetimi çalışmalarında da temel amaç , “mevcut müşterileri (çalışanları) muhafaza ederken, yeni müşterileri (adayları) işletmeye çekmektir”. Bunun için tüketici markasında olduğu gibi İşveren markasında da işverenin müşterilere ( mevcut / potansiyel çalışanlara ) sunduğu duygusal ve akılcı faydaları ön plana çıkartmaktır (Baş 2011,ss.29-30).

---

<sup>2</sup> İşveren Markası, [http://www.tavnewsport.com/Yonetim\\_1160/](http://www.tavnewsport.com/Yonetim_1160/) [Ziyaret Tarihi: 11.03.2014]

**Şekil 2.3: Tüketici markası ve iş veren markası arasındaki farklılık**

TÜKETİCİ MARKASI	Hedef Kitle	Mevcut ve potansiyel müşteriler
	Amaç	Mevcut müşteriyi muhafaza ederken yeni müşterileri işe çekmek
İŞVEREN MARKASI	Hedef Kitle	Mevcut ve potansiyel çalışanlar
	Amaç	Mevcut çalışanları muhafaza ederken yeni çalışanları işletmeye çekmek

*Kaynak: Baş, T., 2011. İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım, s.30*

İşveren markası; iş çevresinde ya da farklı organizasyonlarda farklı şekillerde tanımlanabilir. Önemli olan işveren markasını kendi organizasyonumuzda uygulamalar ve önerilerimiz için tanımlayabilmektir. İşveren markası tanımlamada 10 anahtar faktörü bizim için bu tanımlı yapmamıza yardımcı olacaktır.

10 işveren Markası Anahtar Faktörü (Garber 2007, ss. 4-5):

- i. Bağlılık: İşveren markası çalışanların organizasyona olan bağlılık seviyelerini tanımlar.
- ii. Tavır: Bağlanmış bir çalışan organizasyonuna, onun değerlerine, hedeflerine, operasyonel prensiplerine karşı pozitif bir tavır takınır. İşveren markasının olduğu bir çalışma alanında, çalışan ve organizasyon

birbirlerinin değerlerine saygı duyar ve her iki tarafta bu durumdan fayda sağlar. Çalışan gelişimi organizasyonun genel objektiflerinin önemli bir parçasıdır.

- iii. Uyumlaştırmak: Onay ve ödül sistemi adilleştirilmeli ve hem çalışanın hem de organizasyonun amaçları ile uyumlu hale getirilmelidir.
- iv. İletişim: organizasyon ve çalışanlar arasında etkili, tutarlı ve güvene dayalı çift yönlü iletişim olmalıdır.
- v. Amaçlar: Bağlanmış bir çalışan organizasyonun iş objektiflerini anlar ve bu amaçların başarılması için iş arkadaşları ile birlikte çalışır.
- vi. Müşteri Odaklılık: Her çalışan kendi yöntemi ile müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya kendini adar.
- vii. Adanmışlık: Organizasyonun her düzeyindeki çalışan mümkün olan en iyi seviyede işini performe etmek için ekstra efor sarf etmeye isteklidir. Çalışan organizasyonun sadece kısa vadeli hedefleri için değil uzun vadeli hedefleri içinde kendini adar.
- viii. Sadakat: Bağlanmış bir çalışan için sadakat maaş almak ve şirketin parçası olduğu için ona sağlanan tüm yararların önüne geçer. Çalışan kendisinden ne bekleniyor ya da rica ediliyorsa görevini yapmak zorunda olduğu için değil istediği için yapar.
- ix. Dahiliyetlik: Bağlanmış bir çalışan organizasyonun ona sağladığı ödül, onay ve kompanse ettiği şeyleri ummaksızın ekstre işler yapar, ekstra efor sarf eder, duygusallıkla ve zekasıyla organizasyona dahil olur. Bağlanmış bir çalışan organizasyonun hedef ve objektiflerini kendi parçası haline getirir.
- x. Sahiplik: Bağlanmış bir çalışan organizasyona kendi işiymiş gibi sahip çıkar ve her koşulda organizasyonda aynı efor ve bağlılığı gösterir

2011 yılında işveren markası ile ilgili yapılan global bir araştırmada,<sup>3</sup>

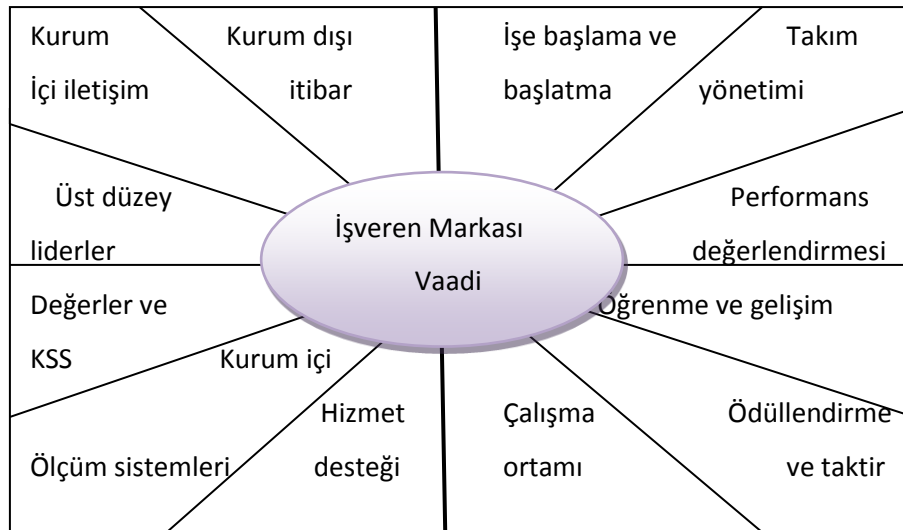
- i. Polonya'da şirketlerin yüzde 82'si iş alanının yetenekleri etkileyen en önemli özellik olduğunu düşünüyor.

---

<sup>3</sup> Çağ A., 2013, İşveren Markası Çalışmasında Ülkeler Ne Durumda, <http://aydancag.com/2013/12/21/isveren-markasi-calismasinda-ulkeler-ne-durumda/> [Ziyaret Tarihi: 11.03.2014]

- ii. Güney Afrika'da firmaların yüzde 87'si CEO taahhütünün işveren markalaşma hedeflerini başarmanın kilit noktası olduğuna inanıyor.
- iii. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada şirketlerinin yüzde 30'u işveren markalaşması için yeni yatırımlar yapmayı hedefliyor.
- iv. Avrupa Birliği Ülkeleri'nde işveren markası iletişimi için gerekli ilk etkinlik iç haber bültenleridir.
- v. Avustralya'da çalışanların yüzde 50'si diğer insanların işverenleri için çalışmak istediğinin önemli olduğuna inanırlar.
- vi. Türkiye'de şirketlerin yüzde 53'ü işveren markalaşmasını arttırmak için liderlik geliştirme programlarını kullanıyor.
- vii. Birleşik Arap Emirlikleri'nde şirketlerin yüzde 52'si işveren markalaşma stratejisi geliştirdi.
- viii. Ukrayna'da işveren markalaşmasını yönetmedeki zorlu görev üst yönetimle yapılan anlaşmadır.
- ix. Rusya'da yöneticilerin yüzde 24'ü işveren markalaşma stratejisi üzerine çalışmaktadır.

**Şekil 2.4: İşveren markası karması**



*Kaynak: Barrow S. & Mosley R., 2005. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons, s.173*

İşveren markasının ne olduğunu belirlemek, iş amaçlarının gerçekleştirilmesi için ne yapılması gerektiğini belirlemek bir şey, müşteri markası ile aynı özen ve tutarlılıkta yönetilmesini sağlamak ayrı bir şeydir. Gerekli yönetim sistemlerini sağlayamaz yada üst yönetimin desteğini alamazsanız, iş veren markası girişiminiz başlamadan bitecektir.

Şekil 2.4’de işveren markası karmasında görüldüğü üzere şirket dışındaki itibar kadar şirket içindeki itibarda önem kazanmaktadır. İşveren markası yaratmada eleman alımı, çalışanlara yaklaşım, değerlendirilmesi, takım ruhu ve yöneticilerin tutum ve tavırları da etkilenmektedir. İş veren markası şirketinizde köklü bir değişim yaratmaktadır.

### **2.3.1 İşveren Markasının Temel Özellikleri**

Tüm işletmeler kaçınılmaz olarak bir işveren markasına sahiptir. İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun, faaliyet alanı ne olursa olsun çalışanlar üzerinde yarattığı bir algı vardır. Bu algı sebebi ile işveren markasına sahiptir. Eğer işletmeniz diğer işletmelere nazaran farklı, ayırt edici özelliklere sahipse tercih edilir şirketlerden biri olacaktır. İş ilanlarına binlerce kişi müracaat etmesine rağmen işi yapacak nitelikli elemanın bulunmasında zorluk yaşanmakta veya en basit iş için bile işçi devir hızı çok yüksek olmaktadır. Bu bağlamda işveren markası yaratmak en üst yöneticiden en alt elemana kadar önem taşımaktadır.

İşveren markasının temel özellikleri (Baş 2013, ss. 35-42):

- i. Marka insanların duygularına hitap eder.
- ii. Marka deneyimleri, fırsatları ve beklentileri basitleştirir.
- iii. Marka çalışanlar ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırır.
- iv. Marka çalışanların ‘‘Büyük Fikirler’’le irtibatını sağlar.
- v. Marka yapışkandır.
- vi. Marka algısı temas noktalarında yaşanan tecrübelerle gelişir.
- vii. Güçlü markalar uzun süre varlıklarını sürdürürler.

viii. Bağıllık, işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucudur.

İnsana yön veren mantığın yanı sıra bağıllık, sadakat gibi duygularda iş dünyasının aranan nitelikli özellikleri arasındadır. İşveren markası bu noktada devreye girer ve insanları etkisi altına alır. bazı şirketlerde kıyasıya mücadele ederken çok daha iyi maaş ve sosyal güvenceler sunan bir firmayı eleyerek sırf güçlü bir işveren markasının altında çalıştığını söyleyebilmek için daha düşük maaş veya alt görevleri kabul edebilir.

İşveren markası kendi kendine olacak bir olgu değildir. Bu anlayışa sahip, destekleyici bir çevre yaratılmalı ve bu anlayış kazandırılmalıdır. Bu anlayış izole edilmemeli ve her seviyede şirket içinde her birime yayılmalıdır. Organizasyon içinde bu anlayışı destekleyecek bir sistem kurulmalıdır. İş veren markasının etkili olabilmesi için iyi bir iletişim ağı kurulmasına gerek vardır. İşveren markasının konseptinin büyük bir kısmı, organizasyon içinde farklı seviyelerde zamanlama, dürüstlük yaratma ve aktif iletişime dayanır. Çalışanlar tarafında neden performans değerlendirmesi yapıldığı ve neden geribildirim istendiği anlaşılmalıdır. İşine bağlı çalışan bu beklentiyi anlar ve işinde daha iyi performans sergilemek için tüm yeteneklerini kullanmaya çalışır. Çalışanlarda kendi işleri üzerinde sahiplik duygusu yaratılmalıdır. Sahiplik duygusunun yaratılması işveren markasının en temel özelliklerinden biridir. Sahiplik duygusuna sahip çalışan iş sonuçlarında büyük farklılıklar yaratmak için çabalar. Sahiplik anlayışı organizasyonun yapısı, kültürü ve uygulamalarında yaratılması gereken temeldir. İşveren markasının şirket içinde başarılı olması için pozitif bir denetleyici ilişkisine ihtiyacı vardır. Öncelikle yönetici bu konsepti anlamalı ve konsepti desteklemek için direkt raporlama ile iş ilişkisi yaratılmalıdır. Sonuç olarak işveren markası müşterileri daha mutlu eder ve gelecekte daha çok iş yapılabilen müşteri yapar.

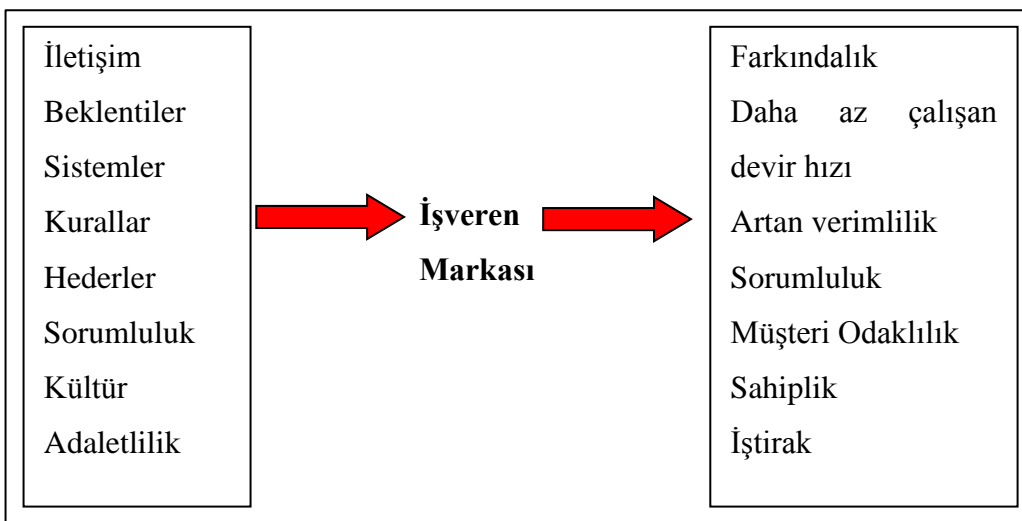
Güçlü bir işveren markasının sağlayacakları (Baş 2013, ss. 43-47):

i. Çalışanların bağıllık düzeyinde artış

- ii. Motivasyon ve performans artışı
- iii. Başvuruların sayı ve niteliğinde artış
- iv. Uzun dönemli etki
- v. Odaklanma
- vi. Teklif kabul oranında artış
- vii. Çalışan referanslarında artış
- viii. Yönetici memnuniyetinde artış
- ix. Güçlü bir örgüt kültürü
- x. İşe alım maliyetinde düşüş
- xi. Artan rekabet gücü

Güçlü işveren markası yarattığınızda en çok çalışılmak istenen şirketler arasında yer alırsınız veya en azından tercih edilenler listesinde yer alırsınız. Elbette bunun şirketlere en büyük yararı, kaliteli ürünler ve hizmetler sunabilmek için ihtiyaç duyulan en nitelikli iş gücünü kuruma çekebilmek ve uzun süreli birliktelik yaşanmasını sağlamaktır. Bunun yanı sıra, en çok çalışılmak istenen şirket markası olmak, şirket markasının büyümesine yardımcı olarak genellikle satışları da arttırır.

**Tablo 2.3: İşveren markası proses modeli**



*Kaynak: Garber P. R., 2007. 50 activities for employee Engagement. Massachusetts: HRD Press, s.55*

Herhangi bir proses model hem girdileri hemde çıktıları gösterir. İşveren markasında da proses model aynı mantıkla hazırlanır. Bir proses modeldeki girdilerin kesin, anlaşılır ve net olması çıktıların kalitesini artırır. Tablo 2.3’de işveren markası proses modeline örnek görüyoruz. Sol tarafta en önemli bazı girdilerin işveren markasına gittiğini görüyoruz. Sağ tarafta ise işveren markasından kaynaklı ortaya çıkan çıktıları görüyoruz. Girdilerin olmadığı bir işveren modelinde çıktılar yada sonuçlar hiçbir şekilde ilgi uyandırmaz. Bu sebeple işveren modelinde en önemli nokta girdilerin olması ve girdilerin çıktıları en iyi şekilde etkileyebileceği şekilde belirlenmesidir.

Proses oluşturulduğunda girdilerin hemen sonuç vermesi beklenmemelidir. İşveren markası ile ilgili çalışma alanı yaratıldığında bilinmesi gereken en önemli nokta; işveren markasının kolayca ve hızlıca sonuç vermesi amaç edinilmemelidir. İşveren markası yaratmak zaman gerektiren bir olgudur. Eğer süreçteki sağ taraftaki çıktı yada hedeflere ulaşmak için acele edilirse, o zaman işveren markasını organizasyonunuzda uygulamaya sokmak muhtemelen doğru olmayacaktır. Süreç için acele ile hareket edilmemelidir. Sürece başlar başlamaz hedeflenen objektiflere bağlı kalmak için çaba gösterilmelidir. Prosesin işlemesi için paniğe kapılmamalıdır. Uygulamaya konulduğunda cesaretin kırılmasına izin verilmemeli ya da üzerinde çok düşünmeden veya çok çalışmadan farklı bir yol izlenilmemelidir.

### **2.3.2 İşveren Markasının En Önemli Faydaları**

İşveren markasının Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist tarafından yapılan araştırmalarda tanımlanan başlıca üç faydası, genellikle daha iyi işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı / adanmışlığı olarak dile getirilmektedir. Tercih edilen işveren olmanın faydalarını inceleyen benzer araştırmalar da oldukça benzer faydalardan bahsedilmektedir. Bu iyileştirmeler tek başına birer iş faydası olmak zorunda değilse de bu üç faktörün genel iş

performansına önemli ölçüde katkı yapabileceğine dair çok sayıda başka delil mevcuttur (Barrow ve Mosley , 2005, s. 87).

### **2.3.3 İşveren Markası İşe ve Örgüte Bağlılık**

İçinde bulunduğumuz yüzyılda işçi ve işveren ilişkileri eskisi gibi değildir. Bazıları bu ilişkilerin artık olmadığını bile söyleyebilir. Günümüzün iş çevrelerinin standartlarını yakalamak ve iş çevresi ile yarışabilmek için nitelikli iş gücünü işletmemize çekmemiz ve elimizdeki nitelikli iş gücünü elimizden kaçırmamız gerekmektedir. Nitelikli işgücünü bulmak ve elde tutmak zor olmasına nazaran ekonominin gerilediği dönemlerde iş arayanlarının sayısı fazlalaşmaktadır. Seçilmeyi bekleyen işgücü olmasına rağmen yine de nitelikli işgücü bulmak zordur. Nitelikli iş gücünü işe alsanız bile elde tutmak gittikçe güçleşmiştir.

Her eleman daha fazla şeffaflık, yöneticilerinin kararlarını sorgulayabilmek ve bulunduğu organizasyona bağlılık ister.

#### **2.3.3.1 Örgüte bağlılık, çalışmaya tutkunluk**

Hayatımızın büyük çoğunluğunu geçirdiğimiz iş yeri ortamı birçok insan için oldukça önemli bir konumdadır. İş hayatı, insanların geçimini sağlaması ve ailesine bakabilmesi için önemlidir. Bunun yanı sıra gün içerisindeki zamanının büyük çoğunluğunu kapsamaktadır. Bu nedenle çalışmaya yönelik duygu, anlam ve değerler de bir o kadar önemli olmaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışma faaliyetlerinin anlamlı, hedefli ve değerli olduğunu düşünenlerin iş hayatlarında daha başarılı oldukları ve duygusal sağlıklarının daha güçlü olduğu gözlenmiştir. ( Tülay, 2011)

Modway, Steers ve Porter'a (1979) göre şirkete bağlılık, çalışanın davranışları aracılığı ile şirkete olan ilgisini artıran inançları iken Allen ve Esenr'e göre (2011,

s.379) çalışanın firmada bulunma isteğini, önemini ve zorunluluğunu gösteren psikolojik bir kavramdır.

Örgüte bağlılık çalışanın hedeflerini ve amaçlarını belirleyip, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve firmadaki devamlılığını sağlamasıdır. Bu açıklamalardan da görüldüğü üzere, firmaya bağlılık çalışanın firmayla arasında olan, özellikle de duygusal bağdan ötürü aidiyet hissinin yüksek olması, onu benimsemesi ve şirketle uyumlu hareket edebilmesidir.

Örgüte bağlılık duygusal , sürekli ve normatif bağlılık olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır. (Durna ve Eren, 2005, s.211).

Duygusal bağlılık, çalışanları şirkete duygusal olarak bağlayan ve bu şirketin çalışanı olmaktan ötürü mutlu olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdan oluşur. (Wiener, 1982, ss. 423-424 )

Normatif bağlılık ise çalışanı şirkete bağlayarak, onu daha fazla çalışmaya teşvik eder, sosyalleşme sağlar, sadakati sağlar. Bunun yanı sıra normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet alanlarıyla uyumlu olan ve çalışan tarafından benimsenen kültürleri de kapsar. Bu şekildeki birey – örgüt değerleri arasındaki uyum, ‘örgütsel kimlik’ oluşumunu getirir. (Wiener, 1982, ss. 423-424 )

Sürekli bağlılık, şirkette görev alan personelin yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeni ile bu şirkette görev yapma arzusundan kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşları yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yeteneklerdir. Bu bağlılığa başka yerde daha iyi olanaklarda iyi iş elde etme noktasındaki belirsizliklerde katkıda bulunur. (Wiener, 1982, ss. 423-424 )

İş tatmininin artması örgütsel bağlılıkta da bir artışa neden olmuştur. Ancak bu iki kavram arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını da söyleyenler vardır.

Çalışanların kararlara katılmasına izin verme ve iş güvenliği sağlama gibi örgütsel faktörlerin de bağıllığı arttırdığı ifade edilmektedir (Durna ve Eren, 2005, s. 213).

Örgütsel davranış yazınında İngilizce karşılığı ‘work engagement’ olan kavram Türkçe’de ‘çalışmaya tutkunluk’ olarak isimlendirilmiştir. Zira kavramı oluşturan alt boyutların, yüksek enerji, anlam, şevk, ilham, gurur, odaklanma gibi tanımları ve örnek davranışları bir tutkunluk halini ifade eder niteliktedir. Çalışmaya tutkunluk, “pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali ” olarak tanımlanır. Bu ruh hali üç boyutu kapsar : dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma. Dinçlik boyutu çalışırken yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılık, çaba sarf etme isteği ve kolayca yorulmama yeteneğini içerir. Çalışırken muazzam bir dinçlik hisseden birey yaptığı işle güdülenmiştir ve bir takım zorluklarla karşılaşsa bile sebatla işini yapmaya devam eder. Adanmışlık çalışmaya yönelik güçlü bir bağıllığı temsil eder ve önemlilik hissi, şevk, ilham, övünç ve mücadele olgularını kapsar. Çalışmaya adanmış olan bireyler işlerinin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünürler; yaptıkları iş onlara ilham verir, dolayısıyla işlerini hevesle yaparlar ve işleriyle gurur duyarlar. Yoğunlaşma bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmasıdır. Birey çalışırken yaptığı işe kendisini kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve çalışmaya ara vermekte zorlanır (Tülay, 2011, s.156.)

İşveren markası düzenli olarak gelişim ve eksersize ihtiyaç duyar. Bu olguyu yakaladığınızda elemanınızın işe karşı hünelerini ve ilgisini sürekli açık tutmuş ve işe bağıllığını arttırmış olursunuz. Eğer bir yeteneğinizi veya bilginizi nasıl kullanmadığınızda yok oluyorsa işveren markası yaratmada gösterdiğiniz çabanızda kullanılmadığı için kaybolacaktır. İşveren markanız ile birlikte elemanlarınızda yarattığınız bağıllığın kaybolmaması için günlük yapılması gereken birkaç egzersiz vardır:

- i. İşyerinde elemanlarınızın günlük karar ve programlara katılmalarına izin veriniz.
- ii. Çalışanların kendi kendilerini yönetebilmeleri için daha fazla fırsat bulmaya çalışın.
- iii. Çalışanlarınızın fikir ve önerilerini dinleyiniz ve en iyi fikri uyulamaya koyabilmenin yollarını araştırınız ve uygulama imkanı sağlayınız.
- iv. Temel kurallar çerçevesinde elemanlarınızın hedef ve amaçlarını yapmaya çalışınız.
- v. Elemanlarınızın alışılmış temellerde büyük yada küçük hünerlerinin farkına varınız .
- vi. Daha görünür, ulaşılabilir ve yaklaşılabılır bir yöneticilik tarzı ile yaklaşınız.
- vii. Elemanlarınızın kendi yetenekleri çerçevesine en iyi şekilde işlerini performe edebilmeleri için gerekli araçları sağlayınız ve gerekli eğitimleri karşılayınız.
- viii. Temel kurallar çerçevesinde elemanlarınızın işlerini daha iyi performe edebilmeleri için kendini geliştirebilme olanakları sağlayınız.
- ix. Elemanlarınızın yaşadığı çevre ve iletişimi destekleyiniz.
- x. Sonuç olarak elemanlarınız ve organizasyonunuz arasında karşılıklı güveni sağlama yollarını araştırınız (Garber, 2007, s.16).

### **2.3.3.2 Daha iyi işe alım**

İşe alma işlevi, işletmelerin iç ve dış çevresel koşullarındaki önemli gelişmeler sonucunda insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımları, yeni çalışma biçimleri, bireylerin ve toplumun değişen beklentileri, gelişen teknolojiyle birlikte gündeme gelen bilgi toplumu, yeni ekonomi ve entelektüel sermaye tartışmaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, gerek akademik gerekse akademik olmayan yazında işletmeler arasındaki nitelikli adayları elde etme konusunda yaşanan rekabetin ‘‘yetenek savaşları’’ boyutuna geldiği iddia edilmektedir (Erdemir, 2007, s. 27 ).

**Şekil 2.5: Yetenek savaşları**



*Kaynak:* Aktinson R., 2012 , The War of Tallent, Robert Half Technology, Kanada, s.5

Yetenek savaşlarının gündeme gelmesi insan kaynakları birimleri nitelikli adayları işletmelerin kazandırma ve elde tutma çabalarını yoğunlaştırmışlardır. Üstün nitelikli adayların işletmelere başvurmalarının sağlanabilmesi için onları nelerin işletmeye çekeceğinin bilinmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar elde edilmeleri konusunda rekabet yaşanan nitelikli çalışanların işletmelerden en önemli beklentilerinin kurum kültürü ve değerleri olduğunu göstermektedir. Çalışırken esnek ve bağımsız olabilme, işin heyecan verici olması, işletmenin iyi yönetilmesi, kariyer olanakları, şirket hedeflerinin heyecan vermesinin ve şirket performansının ardından da ücret yapısı gelmektedir.

Nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi için insan kaynakları birimlerinin yapabilecekleri faaliyetlerden bazıları şu şekilde özetlenebilir (Erdemir, 2007, ss.31 -32):

- i. İlk olarak nitelikli adayların işletmeye çekilebilmesi çabalarının işletmenin temel öncelikleri arasında yer alması ve bu işten sadece insan kaynakları yöneticilerinin değil tüm yöneticilerin sorumlu olması gerekir.
- ii. İnsan kaynakları planlamaları, iş tanımları ve çalışma biçimlerinin hem işletme hedefleri ile uyumlu hem de nitelikli adayları işletmeye çekecek şekilde hazırlanmaları gerekmektedir.
- iii. Personel bulma işlevi eleman ihtiyacının ortaya çıkmasını beklemeden ve sürekli olarak gerçekleştirilmeli ve her an başvurulabilecek bir yetenek havuzu oluşturulmalıdır.

- iv. Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri eğitim, öğrenme ve değerlendirme yöntemleri uygulanmalı, bu yöntemlerle uyumlu kariyer planlamaları yapılmalıdır.
- v. İşletmelerin işe alma uygulamalarını oluşturan adımlar mümkün olduğunca birbirinden ayrılmalı ve üzerinde uzmanlaşılmalıdır. Hatta bir bütün olarak personel bulma faaliyetinin insan kaynakları işlevinden ayrılması ve pazarlama veya halka ilişkiler faaliyeti olarak kabul edilmesi bile düşünülebilir

İşe alımlarda geleneksel bakış açısı olarak adayların ‘‘satıcı’’ işletmelerin ‘‘alıcı’’ oldukları işgücü alımında işler tersine dönmeye başlamıştır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işyerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı işe alım stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır.

**Tablo 2.4: Pazarlama karması ve işe alma karması elemanları**

Pazarlama Karması	İşe Alım Karması
Ürün	İş, unvan
Fiyat	Ücret, statü, diğer olanaklar
Dağıtım	Personel bulma çabaları
Tutundurma	Aday ilişkileri yönetimi
Katılımcılar	İşe alma görevlileri
Ortam	İşe alma ortamı
Süreç	İşe alma süreci

*Kaynak: Erdemir, E., 2007. İşe almada pazarlama bakış açısı ve aday odaklılık. Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi,18(57):26-43, s. 27*

Tablo 2.4’de belirtilen pazarlama karmasının işe alım karması ile nasıl ifade edildiği aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

*Ürün:* İnsan kaynakları birimleri birer ürün durumundaki işleri müşteri konumundaki adaylara pazarlamaya çalışmaktadırlar. Bunun için işgücü

pazarlarının analizi, doldurulması gerekli pozisyonlar için hedef kitlenin belirlenmesi ve bu kitlenin beklentileri ile sunulacak çalışma koşullarının uyumlaştırılması ve bütün bunların adaya etkin biçimde sunulması gerekmektedir. ( Erdemir, 2007, s.27)

*Fiyat:* İnsan kaynakları, yatırım yaptığı kişi insan olduğu için istihdam edeceği kişilerin finansal yararlarını hesaplamalıdır. Her kişi için ayrı ayrı finansal yararı hesaplayamayacağı için sıradan çalışanlar için genel, ortalama bir ücret belirlenebilir ancak; kritik pozisyonlarda istihdam edilecekler için finansal yararlar ayrıca hesaplanmalıdır. Kritik pozisyonlardan biri boşaldığında tepe yöneticisi muhakkak olabilecek en nitelikli adayın alınmasını ve bunun en kısa sürede yapılmasını isteyecektir. Bu durum klasik işe alma süreci ile çözülemez. Çünkü yüksek nitelikli adaylara iş teklifi götürmek ve bu teklifi kabul ettirmek zordur. Bu kişilerin beklentileri farklı olduğundan standart uygulamaların dışına çıkmanız gerekmektedir. En azından diğer çalışanlara göre daha yüksek ücret ödemeniz gerekeceği kesindir. Standartların dışına çıkınca da tepe yönetimine hesap vermeniz gerekecektir. Bu sebeple tepe yönetimi dahil merak edilen soru “ bu kişilere niçin bu kadar çok para ödüyoruz?” sorusuna cevap verebilmeniz gerekmektedir. Bu sorunun cevabını da işe alacağınız adayda elde edeceğiniz faydaları rakamlara dökerek yani finansal yararlarını ayrıca göstererek yapabilirsiniz. ( Baş, 2011, s.120 )

İşletmelerin sunduğu kariyer geliştirme olanakları, ücret ve yan ödemeler , sosyal haklar, çalışma saatleri, çalışma arkadaşları, güvenlik, gözetim biçimi ve diğer çalışma koşulları da adayların iş seçerken göz önünde bulundurdıkları faktörlerdendir ( Erdemir, 2007, s. 28).

*Dağıtım :* Personel bulma çabaları aday kaynağını belirleme ile başlar. Aday kaynağını belirlemek, belli kaynaklara yönelerek diğerlerinden vazgeçmektir. Bu sayede aday havuzu küçüleceğinden , işe alım sürecini daha titiz yürütebilir ve daha kısa zamanda tamamlayabilirsiniz.( Baş, 2011, s.141)

Tower Perrin'in 2003 yılında ABD'den 35.000 ve Kanada'dan 4.500 çalışanın katılımı ile gerçekleştirdiği Kuzey Amerika Araştırması, çalışanların bağlılık seviyeleriyle satılan ürünlerin maliyeti arasında açık bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Maaliyetlerin en çok azaltılabildiği alan işe alımdır. Şirketi büyütmenin, (mevcut durumu muhafaza etmek için bile olsa) çalışanların yerine yenisinin alınmasının maliyeti, çoğu endüstri sektöründe hatırı sayılır bir külfet anlamına gelmektedir. İnsan sermayesi danışmanları AON'nin Birleşik Devletler Çalışıyor 2000 adlı araştırmasında, bir çalışanın işten ayrılması ve yerine yeni kişinin gelmesinin maliyetinin o çalışanın yıllık maaşının yarısına eşit olduğu hesaplanmıştır (Barrow ve Mosley, 2005, ss. 87-88).

İnsan kaynaklarının yatırım yaptığı kişi insan olduğu için istihdam edeceği kişilerin finansal yararlarını hesaplamalıdır. Yöneticileriniz istihdam etmek istediğiniz kişiye neden bu kadar yüksek ücret vermek istediğinizi merak edecektir. Bu kişiyi istihdam etmekle o kişiye yapılan yatırımın geri dönüşümünü göstermek yönetim kurulunuzu da ikna edecektir. Mesela, bir kişi için yapılan yatırım yüzde 30 ve o kişiden elde edeceğini geri dönüşüm yüzde 300 olacaksa yöneticiniz bu durumu kabul edecektir. Her kişi için ayrı ayrı finansal yararlı hesaplamaları zor olacağından, şirket içinde ki kilit noktalardaki kişiler için finansal yararların hesaplanmasında yarar olacaktır.

BSH'in internet sayfasında personel alımında ‘‘Uluslar arası, müşteri memnuniyetini hedefleyen, yeniliklere ve değişime ayak uydurabilen, farklı kültürlerle uyum sağlayan, bilimi ve teknolojiyi yakından takip eden, ekip çalışmasına yatkın adaylar arasından, belirli kriterler doğrultusunda bir ön eleme yapılır. İstenen kriterlere sahip olan adaylar önce insan kaynaklarında bir mülakata girer ardından ilgili bölüm sorumlularıyla görüşür.’’ şeklinde ifade edilmiştir.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> BSH, İnsan Kaynakları, 2014, <http://bsh-group.com.tr/page.aspx?id=155> [Ziyaret Tarihi: 15.02.2014]

### 2.3.4 İşveren Markası İçin Organizasyon Yapısı

İşveren markasının organizasyonlara girmesi ile birlikte geleneksel yapının dışına çıkılmaya başlanmıştır. İşveren markası yönetimi çalışanların bağlılığını arttırmak ister. Bu sebeple de çalışanları günlük karar ve programlara dahil eder ve çalışanlara kendi kendilerini yönetebilmeleri için fırsat verir. Organizasyonunuzun her bölümünde olduğu gibi yapısında da değişikliğe gidilmesini gerekli görür.

Şekil 2.6: Organizasyon yapısı



Kaynak: Garber P. R., 2007. *50 activities for employee Engagement*. Massachusetts: HRD Press, s.151-152

Geleneksel organizasyon yapısında üst yöneticiler, orta yöneticiler denetleme ve elemanların görev ve sorumlulukları arasında kesin ve net bir ayırım vardır. Geleneksel yapı verilecek kararların belli bir silsile içinde takip etmesini uygun görür. Birçok önemli karar üst yönetici tarafından verilir. Birkaç önemli kararı da farklı derecelerdeki organizasyondaki farklı seviyelerdeki yöneticiler verir. Verilen bu karar doğrultusunda en üst yöneticiden alt kademelere kadar uygulamaya dönük süreç başlar. Karar aşamasında veya uygulamaya dönük süreçte farklı seviyeler arasında etkileşim ve ilteşim mevcut değildir. Üst seviyedeki birim bir alt seviyedeki birime karar ile ilgili talimatları verir ve bu silsile halinde alt elemana kadar yayılır. Verilen kararın uygulamasındaki süreçte alt eleman karar ile ilgili sadece yapması gereken kısım ile ilgili görevi yerine getirmekle sorumlu olur, bütünü göremediği içinde neden o görevin verildiği ile ilgili bir fikri olmaz belki çalışana anlamsız bile gelebilir. Bu yapıdaki iletişim ve etkileşim eksikliğinden kaynaklı çalışanların motivasyon ve performanslarında düşüş, işe adanmışlıkta zayıflama görülür.

Şekil 2.6-b’de üst yöneticiler, orta yöneticiler, denetleme ve elemanlar arasındaki görev ve sorumlulukların kesin ve net bir şekilde ayrılmadığını görüyoruz. Tam aksine üst üste binmesi söz konusudur. Buradaki üst üste binmede farklı seviyeler arasında daha fazla karşılıklı etkileşim ve iletişim bulunmaktadır. Bu yapıda en alt birim bile verilen karardan haberdar olur, kendisine verilen görev ile neyi hedeflediğini, hangi karar doğrultusunda hizmet ettiğini bilir, daha bilinçli hareket eder, şirkete adanmışlığı artar. Bu tip bir organizasyonel yapı işveren markasını destekleyici ve daha yardım eden çalışanlara sahip olmanızı sağlar.

İşveren markası ile birlikte organizasyonel yapılarda değişim başlamış ve iç iletişimin önemi artmıştır. Firma içerisinde çalışanlarla oluşan iletişimin sağlamlığı ve kalitesi, yeni personellerin firmayı tercih etmesi açısından da önemlidir.

Geleneksel organizasyon yapısında bir çok karar üst yönetim tarafından alınır ve karar verildikten sonra çalışanlar tarafından girdiler alınır. Çalışanlar sadece

alınmış kesin kararlara dahil edilirler. İşveren markasında ise kişi işi ile ilgili kendi kararlarını verir. Geleneksel organizasyon yapısında, operasyonel bağlamda da yine kararlar yönetici tarafından verilir, çalışanlara alınan kararlarla ilgili limitli bilgi verilir. Kesin alınmış kararları çalışanlar kabul eder ve çalışanlar yöneticileri tarafından karar verilmiş süreci yerine getirmekle yükümlüdür. İşveren markasının olduğu, adanmış çalışanlar operasyonla ilgili ana kararların alınmasına dahil edilmeye cesaretlendirilir.

Geleneksel organizasyonlarda işle ilgili yetkinlik amaçlı eğitimlerin alınmasına yönetici karar verir. Çalışanlara bu eğitimlerle ilgili limitli bilgi akışı olur ve çalışanlar daha önceden karar verilmiş, ihtiyacı olacağı düşünülen eğitime dahil edilir. İşveren markasının olduğu bir kurumda adanmış çalışanlar ihtiyaç duyacakları eğitimlere kendileri karar verirler. Geleneksel organizasyonlarda üretimsel beklentileri ve amaçları yöneticiler belirlerler. Çalışana amaçlarla ilgili bilgiler verilir ve amaçların belirlenmesine çalışanlar dahil edilir ve tüm çalışanlar amaca ulaşmak için çalışır. İşveren markasının olduğu bir organizasyonda, adanmış çalışanlar kendi amaçlarını belirler ve onlara ulaşmak için büyük gayret gösterirler.

Geleneksel organizasyonlarda ücretlendirme sadece yönetimin konusudur. Ücretin belirlenmesindeki tek etken performans değildir. Çalışanların amaçlarına dair edinimleri yanlı olarak ücretlerini etkiler. İşveren markasının olduğu organizasyonlarda adanmış çalışanların ücretleri direkt olarak performanslarına bağlanmıştır. Ücret konusunda değerlendirme yaparken piyasa araştırması yapılır ve çalışanların aldıkları ücret konusunda piyasada nerede oldukları konusunda bilgileri vardır. Geleneksel organizasyon yapısında performans ölçülerini yönetim belirler ve bu kriterler çalışanlara tebliğ edilir. İşveren markasının olduğu organizasyon yapısında adanmış çalışan kendi performans kriterlerini kendi geliştirir.

Geleneksel organizasyon yapısında yine tüm politikalar yönetim tarafından belirlenir ve yine yönetim tarafından tebliğ edilir. Çalışanlara sadece tebliğ edilen politikaları sağlamalarına izin verilir ve politikaların gelişimine dahil edilirler.

Turkcell İş Destekten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Selen Kocabaş'a göre, "Şirketin verimliliğini arttıracak ve firmayı iş hedeflerine ulaştıracak çözümleri personele sunmak" en temel misyondur. Personeli "iç müşteri" gibi benimsediğini belirten Kocabaş, İş Destek kapsamında görev alan personellerle "sahada" sürekli iletişimde olduğunu, personelin işe başladığı günden itibaren onlara birçok konuda destek olduğunu söylüyor: "Personellerimizi tüm Turkcell çalışmaları süresince dinliyor; isteklerini belirliyor ve bu istekleri karşılamaya çalışıyoruz 2009 yılında İç Müşteri Memnuniyeti yüzde 98 oranında sağlandı. Personel alımında iş görüşmesi yaptığımız tüm bireylere bu anketi uyguluyoruz. Personel adaylarının ise memnuniyet oranı yüzde 80'lere yaklaştı." diyor.<sup>5</sup>

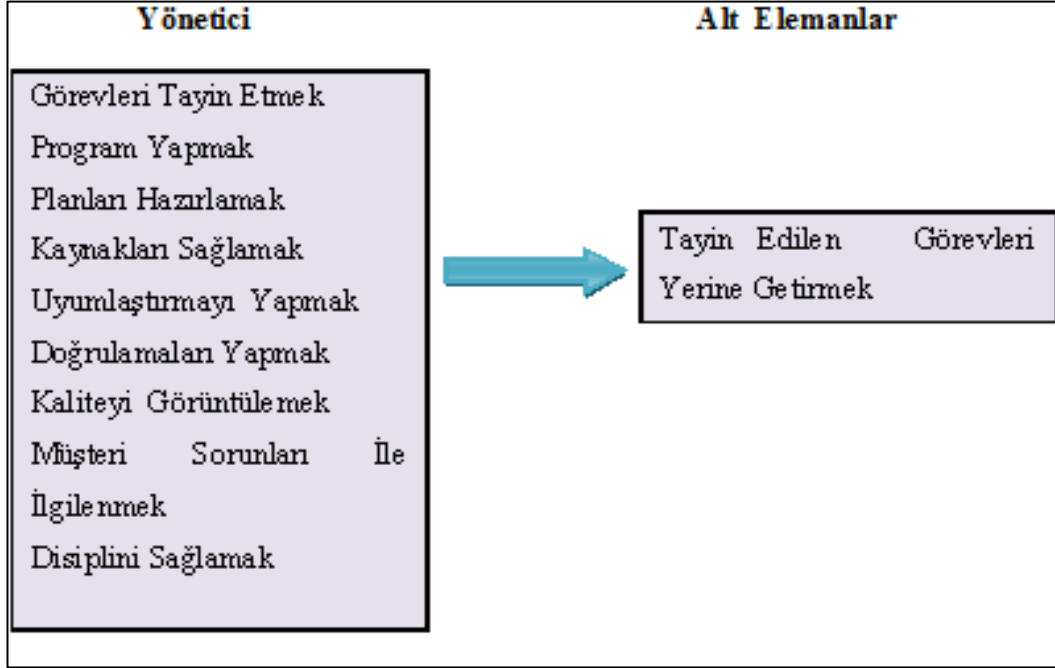
### **2.3.5 İşveren Markasında Yönetim Anlayışı**

İşveren markası ile birlikte organizasyonlardaki yönetim anlayışı da değişim göstermektedir. Adanmış çalışanlar; karar alma süreçlerine dahil edilen, görev ve sorumluluklarının bilincinde, bağlı buldukları şirkete katma değer yaratmak isteyen bireyler olduğu için geleneksel yönetim anlayışının dışına çıkmıştır.

---

<sup>5</sup> Demirel S., 2012, İşveren Markası, <http://sevimdemirel.wordpress.com/2012/04/06/isveren-markasi/> [Ziyaret Tarihi: 15.03.2014]

**Şekil 2.7: Geleneksel yönetici ve alt elemanların sorumlulukları**



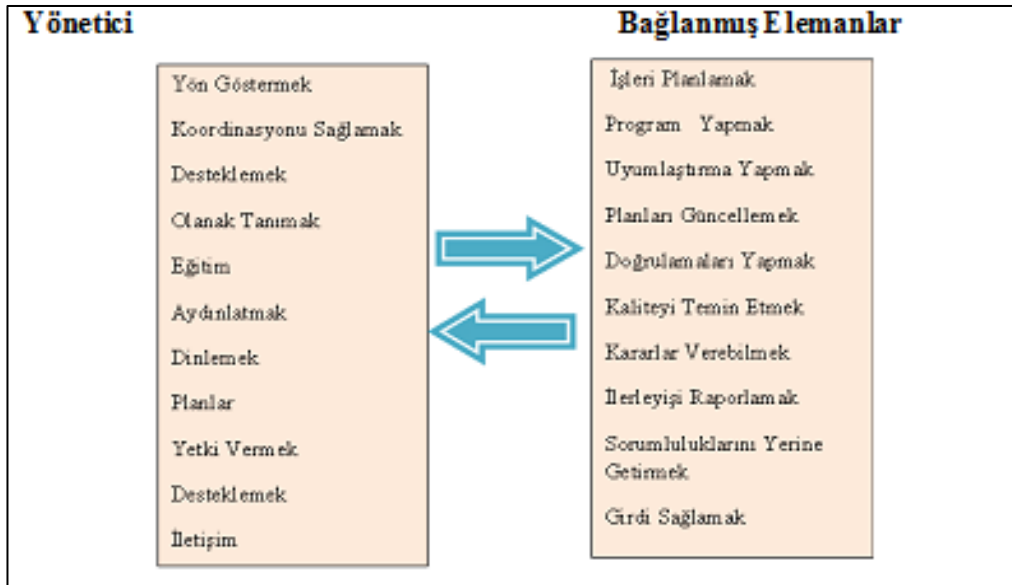
Kaynak: Garber P. R., 2007. *50 activities for employee Engagement*. Massachusetts: HRD Press, s.69

Şekil 2.7’de görüldüğü üzere geleneksel yönetim anlayışında çalışan sadece tayin edilen görevi yerine getirmekle mükelleftir. Bu yapıda çalışan verilen görevi sorgulamadan ve hatta sonucunda neler olacağını dahi bilmeden görevini yerine getirir. Çalışan yaptığı iş ile ilgili fikir beyanında bulunamaz. Siz her ne kadar en yüksek ücrete en iyi elemanı işe alsanızda bu yönetim anlayışı ile çalışanın şirketinize katma değer katmasına ne izin verirsiniz nede şirketinize bağlı kalmasını sağlayabilirsiniz. En iyi çalışanları cez betmek sadece onlara en yüksek maaşı vermek değil, işyerinde huzurlu ve mutlu olmalarını, yapacakları işe kendilerini adamalarını sağlamakla olur. Kendini işe adamamış çalışanlar her an şirketi terk etmeye hazırdır. Bu durumun sizin personel devir hızınızı arttırmasıyla birlikte personel maliyetlerinizin çok daha fazla artmasına sebep olur. İşveren markası yaratmaya çalışarak, en çok tercih edilen şirketler arasına girmek istiyorsak geleneksel yönetim anlayışını da bir kenara bırakmamız gerekecektir. Çalışanın sizdeki durumu yanı sıra sizden ayrıldıktan sonra çalıştığı başka şirketlerdeki durumunu da görmemiz gerekmektedir. Başka şirkette daha verimli olması, uyum sağlaması, daha yüksek performans sağlaması yada yeni çalıştığı

kuruma kendini adaması söz konusu kendinizi bir yönetici olarak tartmanız gerekmektedir.

Aşağıdaki şekil 8’de işveren markası ile bağlanmış çalışan ve sorumluluklarını görmekteyiz. Yönetici daha adanmış çalışanlara sorumluluklar yüklemekte ve sadece tayin ettiği görevleri yerine getirmesini beklememektedir. Yönetici daha çok yön veren, motive eden, çalışanın sorunlarını çözmeye çalışan bir kişi olarak görülmektedir. Yöneticinin üzerindeki sorumlulukların bir kısmının çalışanlara devri, motivasyon ve yön göstericilik, çalışana desteklemek gibi karakteristik özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Bu durum adanmış çalışanın şirkete katma değer sağlamasına, süreç iyileştirmesine sebep olacak ve çalışan devir hızını düşürecektir. Personel devir hızınızın düşmesi personel maliyetlerinizi azaltacak ve şirket karlılığını da arttıracaktır.

**Şekil 2.8: İşveren markası ile bağlanmış eleman ve yöneticinin yeni sorumlulukları**



Kaynak: Garber P. R., 2007. *50 activities for employee Engagement*. Massachusetts: HRD Press, s.70

İşveren markası organizasyonlarda yepyeni bir yöneticilik anlayışı sağlamaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı çalışana sadece tayin edilen görevlerini yerine getirmekten sorumlu kişi olarak görürken, işveren markasının yaratıldığı bir

şirkette çalışanlar şirkete bağlanmış kişi olarak sorumluk alan, kararlara etki eden, kişi olarak görülmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında yönetici bütün sorumlulukları üzerine almışken, işveren markasında yönetici apayrı bir kişiliğe bürünerek yöneticilikten ziyade sorumluluklarının bilincinde olan, kendi kendini organize eden, planlayan adanmış çalışanların, görevlerini daha iyi yapabilmeleri için onlara destek veren, dinleyen, aydınlatan kişi pozisyonunu almıştır. Geleneksel yönetici çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söyler ve yapılıp yapılmadığından emin olmaya çalışır. Çalışanlar yöneticiden işin nasıl yapılacağına dair girdileri alır sadece girdileri almakla kalmaz yönetici ayrıca işin nasıl yapılması gerektiğine de karar verir. İşveren markasının sağlandığı, adanmışlığın olduğu bir ortamda çalışan işi ile ilgili tüm kararları kendi verir ve görevini yerine getirir. Yönetici onu destekler, kaynak sağlar ve çalışanların görevlerini daha iyi performe edebilmeleri için onlara yardımcı olur.

İşveren markası yöneticilerinde olması gereken karakteristik özelliklerin neler olması gerektiğini belirlemede Peter R. Grabber'in "işveren markasının yönetimindeki 50 yol" metninden yararlanılabilir. Şirket çalışanlarına yöneticilerde olması gerebilecek yada beklenebilecek işveren markası yönetimindeki 50 yol tablosunu dağıtıp yöneticilerinden bekledikleri en önemli karakteristik özelliklerini işaretlemelerini isteyebilirsiniz. Yapılan çalışma sonucunda çalışanlarınızı cesaretlendirerek, neden seçtikleri özelliklerin diğerlerinden daha önemli olduğu konusunda tartışma ortamı yaratabilirsiniz. Bu sayede çalışanlar ile yöneticiler arasında uyumu yakalamış ve çalışanlar ile yönetici arasındaki geleneksel yönetim anlayışını ortadan kaldırmak için ilk adımı atmış olursunuz. Çıkan sonuçların değerlendirilmesi ve beklentiler doğrultusunda adımlar atılması hem çalışanlarınızın şirkete bağlılığını hem de motivasyonlarını arttırıcı niteliğe sahip olacaktır.

**Tablo 2.5: Grabber'in işveren markası yönetimindeki 50 yol**

..... Hatasız	..... Şehvetli
..... Hırslı	.....Adaletli
..... Farkındalık	.....Samimi
..... İyiliksever	.....Kararlı
..... Cesaretli	.....Esnek
.....Kabiliyetli	.....Gözüpek
.....Akıllı	.....Ümitli
.....Merhametli	.....Anlayışlı
.....Yarışçı	.....Zeki
.....Düşünceli, ilgili	.....Sezgilerine dayanan
.....Güvenilir	.....Bilgili
.....Uyumlu	.....Motive edici
.....Cesur	.....Açık fikirli
.....Sözüne güvenilir	..... İhtirash
.....Kararlı	.....Sabırlı
.....Adanmış	.....Çabuk anlayan
.....Çözüm odaklı	.....Gayretli
.....Empati kurabilen	.....Ayrıntıcı
.....Enerjik	.....Tedbirli
.....Yetenekli	.....Esnek
.....Saygılı	.....Azimli, kararlı
.....Sağduyulu	.....Dirençli
.....Hassas	..... Anlayış gösterebilen
.....Çekici	.....Ustaca davranabilen
.....Stratejik	.....Güçlü

*Kaynak: Garber P. R., 2007. 50 activities for employee Engagement. Massachusetts: HRD Press, s.87-88*

Bir yönetici, çeşitli periyotlarda, farklı çevre koşulları ve durumlarda çalışanlarına destek olma yönünde etkileyici, motive edici ve yardımcı olma

yeteneklerine sahip olmalıdır. Bu tanım üzerinde biraz düşünürsek karizmanın içinde olmadığını görürüz. Yardımcı olma, motivasyon ve etki davranış biçimleridir ve ölçülebilir. Gerçek liderler esnekler, farklı durumları anlarlar ve insanların neye ihtiyacı olduğunu anladıkları için başarılarını sürekli tekrar ederler. Onların dinleme, teyit etme ve organizasyonun yararına olacak uygun bir terbiye seviyesinde etkili olma gibi takım çantaları vardır. Bu çantaları ile yönetsel araçların kullanımını dengede tutarlar. Yöneticiler diğerlerinin fikirleri ve düşünceleri ile uyum içinde olma yeteneğine sahip olmalıdır.

Yöneticimizi geliştirmek istiyorsak, onlarla konuları, durumları tartışmalıyız ve onlarda lider gibi bu durumlarla yüzleşmeler. Yöneticiler tavırlarında ya da yönetim anlayışlarında neyin önce gelmesi gerektiği ile karşı karşıya kalmalıdır.

Realta'nın Tesco çalışmasına göre, Tesco'da insan kaynakları prosedürleri etkin bir şekilde işlemekte olup her şube, görevlerin ne olacağını detaylı bir şekilde talimatlar, prosedürler ve el kitaplarından takip etmektedirler. Burada etkin işleyen sürecin yanı sıra yöneticiler, şefler ve personellerin birbiri ile etkili iletişimi, personelin firma içerisindeki memnuniyetini artırmaktadır. Firmada 2003 yılında bağımsız bir araştırma şirketi tarafından yapılan incelemede, firmanın finansal durumunu bilmemelerine rağmen bağımsız araştırma şirketi firmayı çok rahat performansına göre bölümlere ayırabilmiştir. Bu araştırma sonucunda Tesco'da hedef odaklı, hedef değerleri anlayan, iş birliği yapabilen, eğitime önem veren, performans değerlendirmeyi sağlayan yöneticilerin işe alındığı tespit edilmiştir.<sup>6</sup>

İşveren markası ile birlikte varolan yönetim ve yönetici anlayışı ile birlikte yönetici- çalışan bilgi düzeyi beklentisi farklılık göstermektedir. Geleneksel anlayış sanki bütün beyin takımları en üstte toplanmış ve en iyi kararları onların vereceği şeklindedir. Yönetici- çalışan bilgi düzeyi işveren markası için çok önemli bir konudur. Öğrenen bir organizasyonun olması, kendini işine daha çok

<sup>6</sup> Realta araştırması; <http://www.genclerintercihi.com/en-gozde-sirketler.html> [Ziyaret Tarihi: 02.03.2014]

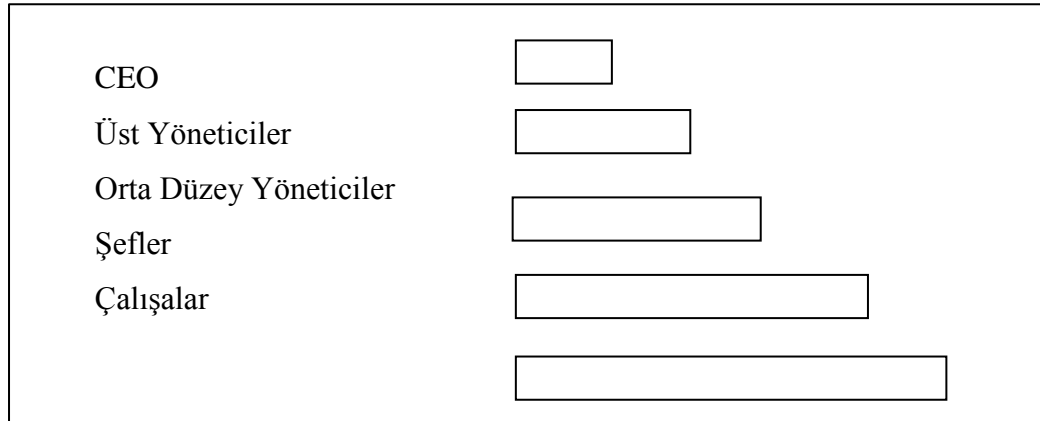
adamış çalışan, işinde daha deneyimli çalışanlar ve bilgilerini kullanan çalışanların olması hem organizasyon için hem de çalışanlar için iyi olacaktır. Çalışanların problem çözme yeteneklerini kullanmaları ile birlikte ödüllendirilmeleri farkındalık yaratmanızla birlikte, adanmış bir işgücüne sahip olunacaktır. Organizasyonunuzdaki bir problem olduğunda problem ile ilgili bilgi düzeylerini geleneksel yönetici–çalışan bilgi düzeyi ve işveren markasında yönetici – çalışan bilgi düzeyini aşağıdaki Şekil 2.9’da görülmektedir.

**Şekil 2.9: Geleneksel yönetici – işveren bilgi düzeyi**



*Kaynak:* Realta araştırması; <http://www.genclerintercihi.com/en-gozde-sirketler.html> [Erişim Tarihi: 02.03.2014]

**Şekil 2.10 : İşveren markası yönetici – çalışan bilgi düzeyi**



*Kaynak:* Realta araştırması; <http://www.genclerintercihi.com/en-gozde-sirketler.html> [Erişim Tarihi: 02.03.2014]

Geleneksel yaklaşımın en bilgili kişilerin en üstte toplandığını ve bu kişilerin problem karşısında en doğru bilgiye sahip oldukları yönünde bir yaklaşımı olduğunu belirtmiştik. Yukarıdaki şekil 2.9 ve şekil 2.10’da geleneksel yaklaşım ile işveren markasının bilgi düzeyi bakımından tamamıyla ters olduğunu görüyoruz.

Probleme ilgili bilgi düzeylerini aşağıdaki gibi sınıflandırırsak;

- i. Problem hakkında tam cehalet
- ii. Problemin tehlikeli olacağını anlayacak kadar bilgi
- iii. Uygulamada benzer şeylerin bilgisi
- iv. Problem hakkında gereken önemli bilgiye sahip olma
- v. Problemi çözmek için ihtiyaç duyulan gerekli süreç bilgisi

Geleneksel yaklaşımın tepe yöneticiyi en bilgili kişi olarak görürken, ihtiyaç duyulan gerekli süreç bilgisine çalışanların sahip olduğunu ve problemin çözümünde en çok yardımcı olacak birimin en alt eleman olabileceğini, bilgi düzeyinin daha fazla olduğunu göz ardı etmektedir.

### 3. VERİ VE YÖNTEM

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE AMACI

Araştırma Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan üretim işletmelerini kapsamaktadır.

Araştırma için gerekli veriler, Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan 197 adet üretim işletmesine anket uygulanarak toplanmıştır. Araştırmada 36 soruluk anket formu geliştirilmiştir. Anket çalışmasında bulunan sorular 5'li Likert (1 Kesinlikle katılıyorum, 2 Katılıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılmıyorum, 5 Kesinlikle Katılmıyorum) ve çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada frekans analizi, güvenilirlik analizi ve Ki – Kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Bu çalışmada Ki-Kare analizinin kullanılmasının en önemli nedeni Ki – Kare bağımsızlık testinin farklı kategorilere ayrılmış durumların arasındaki ilişkiyi tespit edebilmektir.

Bunun yanı sıra 5'ten az olan hücreler, verilerin daha anlamlı olması için birleştirilmiştir. Birleştirilemeyen değerler için de Kolmogorov – Smirnov testi uygulanmıştır. Kolmogorov – Smirnov Testi, uygunluk testleri arasında en sık uygulanan yöntemlerden biridir. Bu testte, Ki – Kare testinde olduğu gibi, örnek verilerin dağılımı ile teorik dağılım arasında uyum derecesi kullanılır. Özellikle örnek hacminin küçük olduğu problemlerde Ki – Kare testi uygulanmaz ve bu durumda Kolmogorov – Smirnov Testi uygulanmaktadır. Bu nedenle Kolmogorov – Smirnov Testi, örnek hacminin küçük olduğu durumlarda Ki – Kare testi yerine kullanılmıştır.(Baydaş, 2007, s.133)

Çalışmanın Amacı Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan üretim işletmelerinin markası ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

### **3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ**

Araştırma için gerekli veriler, anket uygulama yöntemiyle toplanmıştır. Anketler firmadaki yetkili kişilere mail ortamında gönderilerek uygulanmıştır. Bu yöntem ile anketlerin cevaplanma oranının yüksek olması ve verilerin daha hızlı toplanması amaçlanmıştır.

Bu araştırmada test edilen hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H1: İşletme büyüklüğü ile markaya sahip olma arasında ilişki vardır.

H2: İşletme büyüklüğü ile sektörde marka konumu arasında ilişki vardır.

H3: İşletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda marka konumu arasında ilişki vardır.

H4: Çalışanların memnuniyeti ile işletmenin büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki vardır

H5: İşletmenin büyüklüğü ile çalışanların memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır

H6: İşletmede marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Sektörde markanın konumu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: İşletmenin uluslararası pazarlarda marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır

## 4. BULGULAR

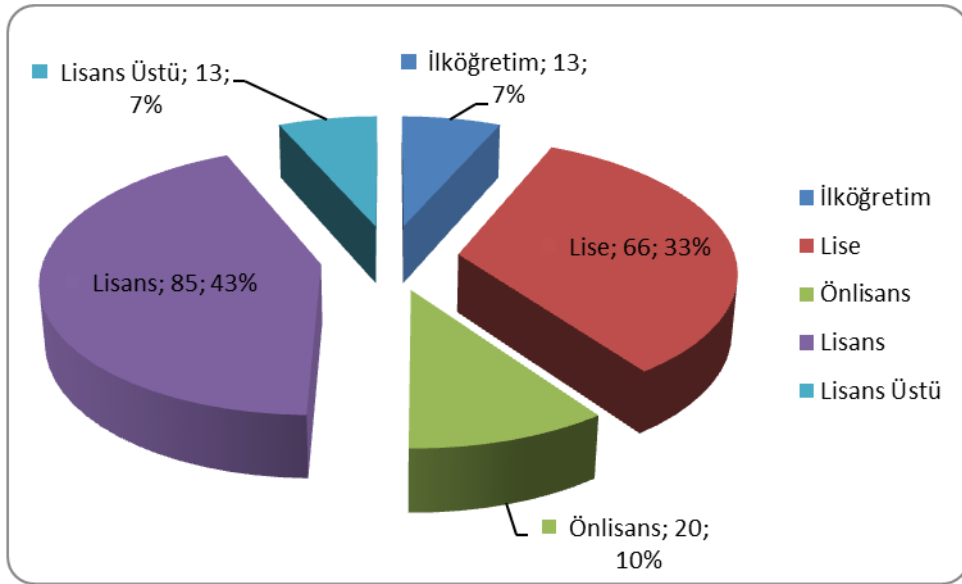
### 4.1 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Anketin güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,982 çıkmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak işletmelerin markasının çalışan memnuniyeti üzerine etkisinin ölçülmesi başarıyla gerçekleştirildiği sonucuna varılmıştır.

### 4.2 GENEL BİLGİLER

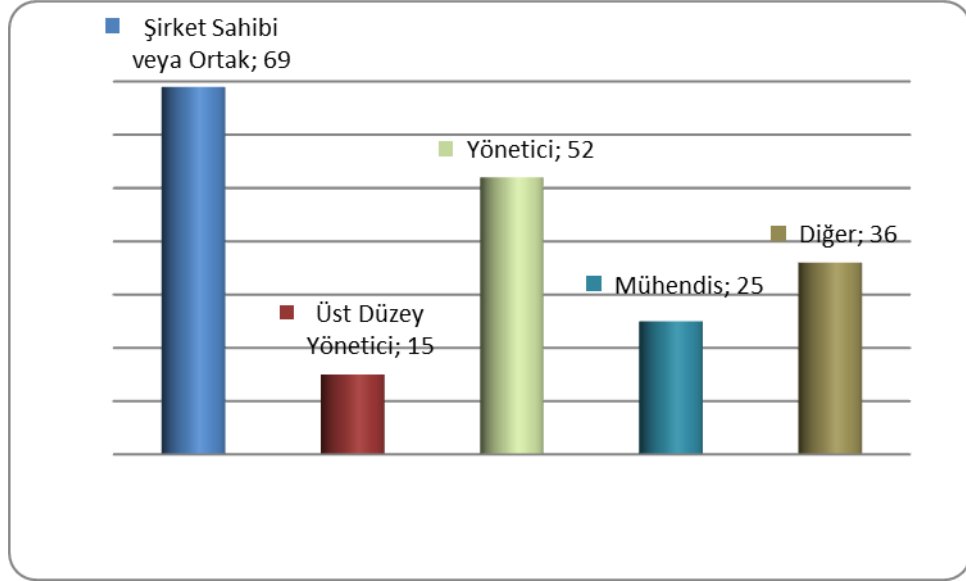
Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı Şekil 4.1'deki grafikte görüldüğü gibidir. Ankete katılanlardan 85 kişi(yüzde 43) lisans mezunu iken ilk öğretim mezunu kişi sayısı 13(yüzde 7)'tür. Önlisans mezunları 20 (yüzde 10)kişi, lise mezunları 66(yüzde 33)kişi ve lisansüstü 13(yüzde 7) kişidir.

Şekil 4.1: Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı



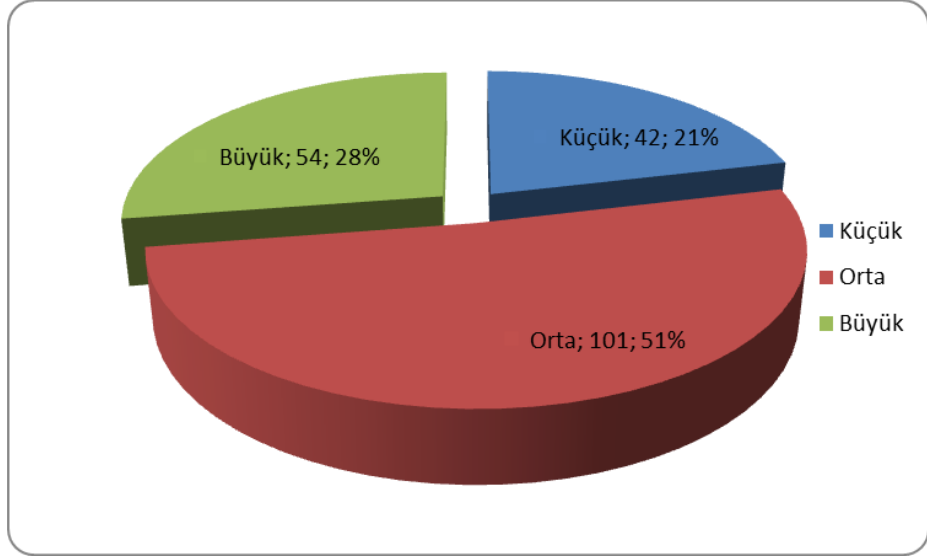
Ankete katılanların şuan ki görevlerine durumlarına göre dağılımı Şekil 4.2'deki grafikte görüldüğü gibidir. Ankete katılanlardan 69 kişi Şirket sahibi veya ortak, 52 kişi yönetici, 25 kişi mühendis, 15 kişi üst düzey yönetici ve 36 kişide diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır.

**Şekil 4.2: Ankete katılanların görevlerine göre dağılımı**



İşletmelerin büyüklüklerine göre dağılımı Şekil 4.3'de verildiği gibidir. 197 işletmenin 101'i (yüzde 51) orta ölçekli işletme, 54'ü(yüzde 28) büyük ölçekli işletme iken küçük ölçekli işletme sayısı 42(yüzde 21)dir.

**Şekil 4.3: İşletmelerin büyüklüklerine göre dağılımı**



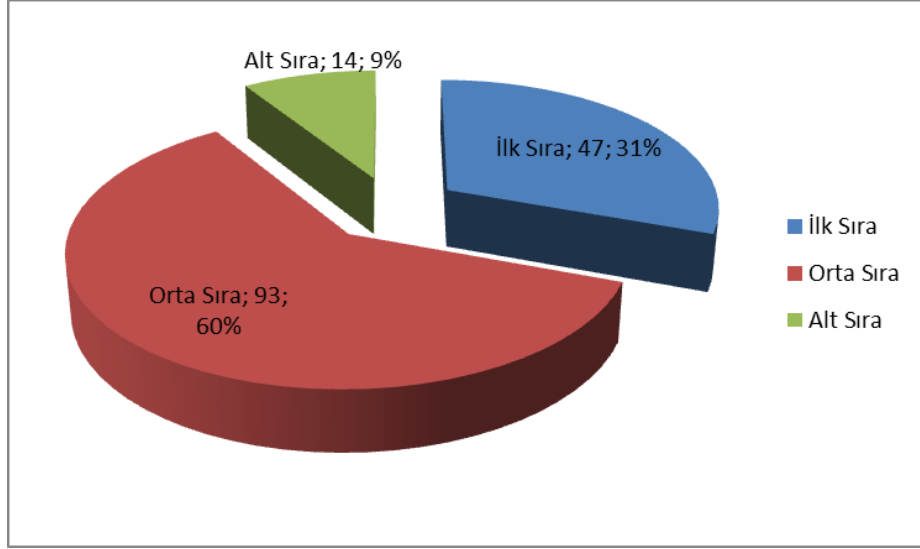
İşletmelerin marka ile ilgili sorulara verdiği cevaplar Tablo 4.1’de verildiği gibidir. İşletmelerin yüzde 78’i bir veya birden fazla marka bulundururken marka bulundurmeyan işletmelerin oranı yüzde 22’dir. İşletmelerde bulunan markaların yüzde 72,6’sı tescilli iken yüzde 27,4’ü tescilli değildir. Marka ile ilgili sorumlu ekip bulunan işletme sayısı 109 iken, marka ile ilgili sorumlu ekip bulunmayan işletme sayısı 88’dir. Marka geliştirme ile ilgili ekip bulunan işletme sayısı 96 iken, marka geliştirme ile ilgili ekip bulundurmeyan işletme sayısı 45’dir.

**Tablo 4.1: İşletmelerin markalarına yönelik frekans ve yüzde analizi**

Değişkenler	Cevap	Frekans	Yüzde	Toplam
İşletmede Marka Var mı?	Evet	154	78,2	197
	Hayır	43	21,8	
İşletmenin Markası Tescilli mi?	Evet	143	72,6	154
	Hayır	11	27,4	
İşletmede Marka ile İlgili Sorumlu Ekip Var mı?	Evet	109	55,3	
	Hayır	45	44,7	
İşletmede Marka Geliştirme ile İlgili Ekip Var mı?	Evet	96	51,3	
	Hayır	58	48,7	

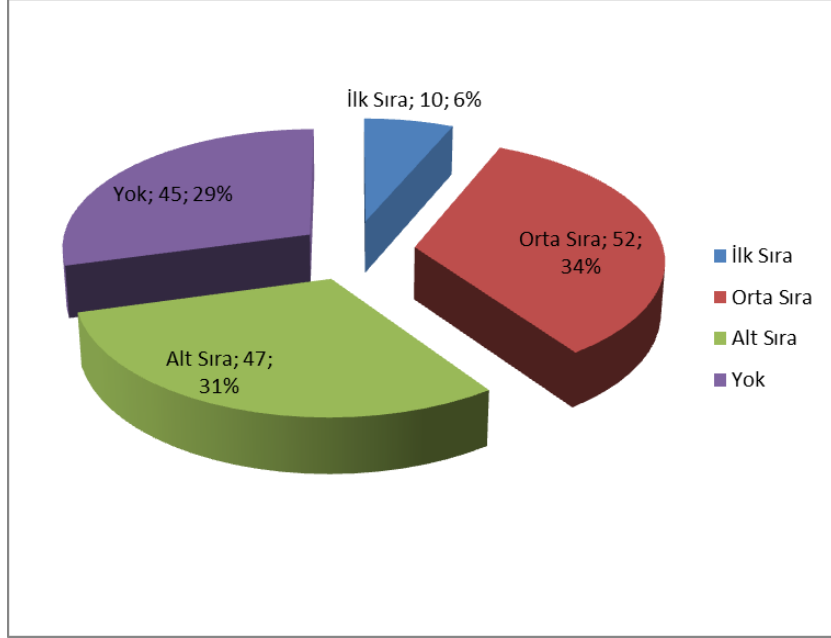
İşletmelerinde marka bulunduran 154 İşletmeye markalarının buldukları sektördeki yeri sorulmuş alınan cevaplara göre Şekil 4.4 oluşturulmuştur. Şekil 4.4'e göre markalarının sektörde ilk sıralarda olduğunu belirten işletme sayısı 47(yüzde 31), Orta sıralarda yer aldığını belirten işletme sayısı 93(yüzde 60) ve alt sıralarda yer aldığını belirten işletme sayısı 14(yüzde 9)'dur.

**Şekil 4.4: Sektörde markanın konumu**



İşletmelerinde marka bulunduran 154 İşletmeye markalarının Uluslararası pazardaki yerleri sorulmuş alınan cevaplara göre Şekil 4.5'deki grafik oluşturulmuştur. Şekil 4.5'e göre markalarının sektörde ilk sıralarda olduğunu belirten işletme sayısı 10(yüzde 6), Orta sıralarda yer aldığını belirten işletme sayısı 52(yüzde 34) ve alt sıralarda yer aldığını belirten işletme sayısı 47(yüzde 31)'dir.45 işletme markalarının uluslararası pazarda yeri olmadığını belirtmişlerdir.

**Şekil 4.5: Uluslararası pazarda markanın konumu**



### **4.3 ANKET SORULARINA YÖNELİK BULGULAR**

İşletmelerde çalışan memnuniyetini öğrenmek amacıyla 26 soru yöneltilmiş sorularda 5’li likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Sorulara ilişkin verilen cevabın ortalama değeri ve katılım düzeyi Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2: Anket sorularına yönelik ortalama değer ve katılım d¼zeyi**

<b>Değişkenler</b>	<b>Ortalama Değer</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Katılım D¼zeyi</b>
İşletmenin profesyonel gelişim olanaklarımdan memnunum	3,6041	1,29188	<b>Orta</b>
İşletmenin kariyer olanaklarından memnunum	3,6582	1,26511	<b>Orta</b>
İşletmenin sunduğu mesleki eğitimlerden memnunum	2,8528	1,27121	<b>Orta</b>
İşletmede yeteneklerimi ve uzmanlığımı kullanabilme fırsatlarımdan memnunum	3,5025	1,29214	<b>Orta</b>
İşletmenin eğitime yaptığı yatırımlardan memnunum.	3,7208	1,25691	<b>Yüksek</b>
İşe gitmek benim için heyecan verici	3,8122	1,28184	<b>Yüksek</b>
Sıklıkla kendimi işime öyle kaptırıyorum ki gün çabucak geçiyor	3,7614	1,28925	<b>Yüksek</b>
İşimde yapabileceğim en iyisini yapmak için her gün azimle çalışıyorum	3,8579	1,26576	<b>Yüksek</b>
İş yerindeyken tamamen işime odaklanırım	3,9340	1,27404	<b>Yüksek</b>
İşletmede çalışanlar zor durumlara çabucak adapte olur	3,7107	1,25053	<b>Yüksek</b>
İşletmedeki çalışanlar ihtiyaç olduğunda diğer çalışanlara yardım ederler	3,8274	1,23745	<b>Yüksek</b>
İşletmede yeni görevler üstlenmek gerektiğinde istekli davranır	3,3858	1,27512	<b>Orta</b>
İşletmedeki çalışanlar değişimi isteyerek kabul ederler	3,8528	1,29900	<b>Yüksek</b>
Genel kazancımdan memnunum	3,5736	1,33283	<b>Orta</b>
İşletmede tecrübeli yöneticiler ve çalışanlar arası	3,5431	1,36816	<b>Orta</b>

iletişim iyidir			
İşletmedeki yönetim yüksek iş performansını takdir eder	3,0609	1,37260	<b>Orta</b>
Şefim/müdürüm ile iyi bir iş ilişkimiz var	3,8274	1,31733	<b>Yüksek</b>
İş arkadaşlarımla iyi bir iş ilişkimiz var	3,9442	1,28251	<b>Yüksek</b>
Yöneticilerle çalışanlar birbirine güvenir	3,6599	1,30191	<b>Orta</b>
İşletmemin sağladığı imkanlardan memnunum	3,8325	1,28863	<b>Yüksek</b>
İşletmemin sağladığı sağlık güvencesinden memnunum	3,6041	1,39078	<b>Orta</b>
İşletmemin sunduğu ücretli izin miktarından memnunum	3,8322	1,21200	<b>Yüksek</b>
İşletmemin sunduğu emeklilik imkanından memnunum	3,8370	1,26402	<b>Yüksek</b>
İş güvenliğimden memnunum	3,7017	1,25503	<b>Yüksek</b>
Şirketim sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eder	3,3348	1,21612	<b>Orta</b>
İşletmemin mali durumu istikrarlıdır	3,5013	1,28214	<b>Orta</b>
<b>GENEL</b>	<b>3,6435</b>	<b>1,28593</b>	<b>Orta</b>

( $X=3,67-5,00$  Yüksek Katılım Düzeyi,  $X= 2,34-3,66$  Orta Katılım Düzeyi,  $X= 1,00-2,33$  Düşük Katılım Düzeyi)

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere, işletmelerde çalışanların memnun olduğu ana alanların; ‘İş arkadaşlarıyla iyi iş ilişkileri kurmak’ ve ‘iş yerindeyken tamamen işe odaklanmak’ olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, İşletmede eğitime yapılan yatırımlar, şef/müdür ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, işletmenin sağladığı imkanlar, İşletmenin sunduğu ücretli izin miktarı, işletmenin sunduğu emeklilik imkanı ve iş güvenliği gibi konularda çalışanların memnun olduğu tespit edilmiştir. bunun yanı sıra çalışanların işe gitmekten heyecan duyduğu, işyerinde

azimle çalıştığımı, işe adapte olup azimle çalıştığımı ve değişimlere ayak uydurduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.4 HİPOTEZLERE YÖNELİK BULGULAR

##### 4.4.1 İşletme Büyüklüğü ile Markanın Varlığı Arasındaki İlişki

H1: İşletme büyüklüğü ile markaya sahip olma arasında ilişki vardır.

Tablo 4.3'den anlaşılacağı üzere, büyük işletmelerin tamamına yakınında (yüzde 97) marka bulunmaktadır. Küçük işletmelerin marka sahipliği ise orta ölçekli işletmelere göre daha fazladır. Buradan anlaşılacağı üzere işletme ölçeği arttıkça, işletmelerin marka varlığı oranları da artmaktadır. Buradan çıkan sonuca göre, marka ile işletme büyüklüğü arasında doğru yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Pearson Ki-Kare değeri 38,044, df 5 ve anlamlılık derecesi ise 0,000 olarak çıkmıştır. Kısaca, “işletme büyüklüğü ile markanın varlığı arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Yani büyük işletmelerin tamamına yakınında marka bulunmaktadır.

**Tablo 4.3: İşletme büyüklüğü ile markanın varlığı arasındaki ilişki**

İşletme Büyüklüğü		Markanın Varlığı		Toplam
		Evet	Hayır	
Küçük	Frekans	19	23	42
	Yüzde	45	55	100
Orta	Frekans	83	18	101
	Yüzde	82	18	100
Büyük	Frekans	52	2	54
	Yüzde	97	3	100
	Toplam	154	43	197
	Yüzde	78	22	100

Tablo 4.4’de görüldüğü üzere, işletme büyüklüğü ile marka varlığı ilişkisi ANOVA testi ile incelendiğinde, 0,000 ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Tablo 4.4’de görüldüğü gibi, büyük işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmelere göre marka varlığı konusunda daha olumlu görüştedirler.

**Tablo 4.4: İşletme büyüklüğü ile marka varlığı ilişkisine yönelik ANOVA testi**

İşletme Büyüklüğü	N	Ortalama	F	Sig.
Küçük	42	1,5476	23,216	,000
Orta	101	1,1782		
Büyük	54	1,0370		

#### 4.4.2 İşletme Büyüklüğü ile Sektörde Markanın Konumu Arasındaki İlişki

H2: İşletme büyüklüğü ile sektörde marka konumu arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.5 incelendiğinde, küçük işletmelerin orta ve büyük işletmelere göre sektör bazında (yüzde 6), orta ölçekli işletmeler (yüzde 40,4) ise büyük işletmelere (yüzde 48,1) oranla sektörde markalarının konumlarının daha iyi bir yerde olduğu düşüncesine sahip oldukları tespit edilmiştir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin söz konusu durumu dış pazarlardan kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü, daha küçük bir pazar ya da pazar diliminde daha büyük olmak mümkündür. Genel olarak işletmeler incelendiğinde işletmelerin önemli bir bölümü (yüzde 50) sektörde markalarının orta sıralarda, yüzde 48,1’i ise markalarının sektörde ilk sırada olduğu kanısındadırlar. Tabloya ilişkin Kolmogorov-Smirnov değeri ise 0,000 çıkmıştır. Dolayısıyla, “işletme büyüklüğü ile sektörde markanın bulunduğu konum arasında olumlu ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Yalnız ilişki ters yönlüdür.

**Tablo 4.5: İşletme büyüklüğü ile sektörde markanın konumu arasındaki ilişki**

İşletme Büyüklüğü		Sektörde Markanın Konumu			Toplam
		İlk Sıra	Orta Sıra	Alt Sıra	
Küçük	Frekans	3	7	9	19
	Yüzde	6,4	7,5	64,3	100
Orta	Frekans	19	60	4	83
	Yüzde	40,4	64,5	28,6	100
Büyük	Frekans	25	26	1	52
	Yüzde	48,1	50,0	1,9	100
	Toplam	47	93	14	197
	Yüzde	30,5	60,4	9,1	100

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere, işletme büyüklüğü ile sektörde marka konumu ilişkisi ANOVA testi ile incelendiğinde, 0,000 ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi küçük işletmeler, orta ve büyük ölçekli işletmelere göre sektörde markanın ilk konumda olması düşüncesini daha çok kabul etmektedirler.

**Tablo 4.6: İşletme büyüklüğü ile sektörde marka konumu ilişkisine yönelik ANOVA testi**

İşletme Büyüklüğü	N	Ortalama	F	Sig.
Küçük	19	2,3158	14,346	,000
Orta	83	1,8193		
Büyük	52	1,5385		

#### 4.4.3 İşletme Büyüklüğü İle Uluslararası Pazarlarda Markanın Konumu Arasındaki İlişki

H3: işletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda marka konumu arasında ilişki vardır.

Tablo 4.7 incelendiğinde, yukarıdaki açıklamaların burada da söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. İşletmeler, uluslararası pazarlarda marka konumunun daha çok orta sıralarda olduğunu düşünmektedirler. Uluslararası pazarlarda markasının orta sıralarda olduğunu vurgulayan işletmelerin oranı yüzde 61,1'dir. Tabloya ilişkin Kolmogorov-Smirnov sonucu 0,000 çıkmıştır. Dolayısıyla, "işletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda marka konumu arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.7: İşletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda markanın konumu arasındaki ilişki**

İşletme Büyüklüğü		Markanın Uluslararası Konumu				Toplam
		İlk Sıra	Orta Sıra	Alt Sıra	Yok	
Küçük	Frekans	1	1	6	34	42
	Yüzde	2,4	2,4	14,3	81	100
Orta	Frekans	6	22	31	42	101
	Yüzde	5,9	21,8	30,7	41,6	100
Büyük	Frekans	3	33	13	5	54
	Yüzde	5,6	61,1	24,1	9,3	100
	Toplam	10	56	50	81	197
	Yüzde	5,1	28,4	25,4	41,1	100

Tablo 4.8'de görüldüğü üzere, işletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda marka konumu ilişkisi ANOVA testi ile incelendiğinde, 0,000( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi, küçük işletmeler,

orta ve büyük ölçekli işletmelere göre uluslararası pazarlarda markalarının ilk sıralarda yer aldığı görüşündedirler.

**Tablo 4.8: İşletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda marka konumu ilişkisine yönelik ANOVA testi**

İşletme Büyüklüğü	N	Ortalama	F	Sig.
Küçük	42	3,7381	32,898	,000
Orta	101	3,0792		
Büyük	54	3,0254		

#### 4.4.4 İşletme Büyüklüğü İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki

H5: İşletmenin büyüklüğü ile çalışanların memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır

**Tablo 4.9: İşletmenin büyüklüğü ile çalışanların memnuniyeti arasındaki ilişkiye yönelik ki-kare testi**

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58,620 <sup>a</sup>	12	,000
Likelihood Ratio	54,566	12	,000
Linear-by-Linear Association	22,320	1	,000
N of Valid Cases	197		

a. 10 cells (50,0 per cent) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

Tablo 4.9'un Assymp.Sig. sütununun en üstündeki anlamlılık değerinin  $p = 0,00$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından işletmenin büyüklüğü ile çalışanların memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz. Bu bulgulardan hareketle H5 hipotezi kabul edilmiş ve işletmenin

büyüküğü ile çalışanların memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.10: İşletme büyüklüğüne göre çalışan memnuniyetinin ortalama değeri ve katılım düzeyi**

İşletme Büyüküğü	N	alışan Memnuniyeti		
		Ortalama Değer	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Küçük	42	3,51478	1,28831	<b>Orta</b>
Orta	101	3,6341	1,30565	<b>Orta</b>
Büyük	54	3,7612	1,24719	<b>Yüksek</b>

( $\bar{X}=3,67-5,00$  Yüksek Katılım Düzeyi,  $\bar{X}= 2,34-3,66$  Orta Katılım Düzeyi,  $\bar{X}= 1,00-2,33$  Düşük Katılım Düzeyi)

Tablo 4.10'da işletme büyüklüğüne göre çalışan memnuniyeti incelenmiştir. Tablo 4.10, ki kare bulgularına benzer olarak, işletme büyüklüğü ile çalışan memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu tablodan görüldüğü üzere işletme büyüklüğü arttıkça çalışan memnuniyeti ortalama değeri de artmaktadır.

#### 4.4.5 İşletmede Marka Varlığı İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki

H6: İşletmede marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.11: İşletmede marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye yönelik ki-kare testi**

##### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60,315 <sup>a</sup>	12	,000
Likelihood Ratio	60,877	12	,000
Linear-by-Linear Association	27,663	1	,000
N of Valid Cases	197		

a. 10 cells (50,0 per cent) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

Tablo 4.11'in Assymp.Sig. sütununun en üstündeki anlamlılık değerinin  $p = 0,00$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından İşletmelerin marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz. Bu bulgulardan hareketle H6 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.12: Sektörde marka varlığına göre çalışan memnuniyetinin ortalama değeri ve katılım düzeyi**

İşletme Büyüklüğü	Marka Varlığı	Çalışan Memnuniyeti		
		Ortalama Değer	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Küçük	Marka Var	3,2690	1,1265	<b>Orta</b>
	Marka Yok	2,3016	1,3087	<b>Düşük</b>
Orta	Marka Var	3,7891	1,2491	<b>Yüksek</b>
	Marka Yok	3,1138	1,8042	<b>Orta</b>
Büyük	Marka Var	3,8243	1,27378	<b>Yüksek</b>
	Marka Yok	2,9959	1,32943	<b>Orta</b>

( $\bar{X}$ =3,67-5,00 Yüksek Katılım Düzeyi,  $\bar{X}$ = 2,34-3,66 Orta Katılım Düzeyi,  $\bar{X}$ = 1,00-2,33 Düşük Katılım Düzeyi)

Tablo 4.12’de işletmede marka varlığına göre çalışan memnuniyeti incelenmiştir. Tablo 4.12, ki kare bulgularına benzer olarak, işletmede marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu tablodan görüldüğü üzere işletmesinde marka olan çalışanların memnuniyeti, marka olmayan çalışanların memnuniyetinden daha yüksektir. Özellikle markası olan büyük işletmelerde çalışan memnuniyeti diğer işletmelere göre daha yüksek seviyededir ( $\bar{X}$ =3,8243).

#### 4.4.6 Sektörde Markanın Konumu İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki

H7: Sektörde markanın konumu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.13: Sektörde markanın konumu ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye yönelik ki-kare testi**

##### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	59,116 <sup>a</sup>	12	,000
Likelihood Ratio	59,760	12	,000
Linear-by-Linear Association	24,082	1	,000
N of Valid Cases	197		

a. 10 cells (50,0 per cent) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

Tablo 4.13'ün Assymp.Sig. sütununun en üstündeki anlamlılık değerinin  $p = 0,00$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından İşletmelerin sektördeki marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz. Bu bulgulardan hareketle H7 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.14: Sektörde marka konumuna göre çalışan memnuniyetinin ortalama değeri ve katılım düzeyi**

İşletme Büyüklüğü	Marka Konumu	Çalışan Memnuniyeti		
		Ortalama Değer	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Küçük	Alt Sıra	2,2310	1,5871	Düşük
	Orta Sıra	2,3440	1,4955	Orta
	İlk Sıra	3,0985	1,1269	Orta
Orta	Alt Sıra	3.18687	1.2331	Orta
	Orta Sıra	3.5769	1.2846	Orta
	İlk Sıra	3,8013	1,2670	Yüksek
Büyük	Alt Sıra	3,1974	1,3492	Orta
	Orta Sıra	3,6840	1,1364	Yüksek
	İlk Sıra	3.9113	1.3043	Yüksek

( $X=3,67-5,00$  Yüksek Katılım Düzeyi,  $X= 2,34-3,66$  Orta Katılım Düzeyi,  $X= 1,00-2,33$  Düşük Katılım Düzeyi)

Tablo 4.14’de sektörde markaya sahip olan 154 işletmenin marka konumuna göre çalışan memnuniyeti incelenmiştir. Tablo 4.14, ki kare bulgularına benzer olarak, sektörde markanın konu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu tablodan görüldüğü üzere sektörde markanın konumu üst sıralara yükseldikçe çalışanların memnuniyeti de artmaktadır.

#### 4.4.7 İşletmenin Uluslararası Pazarda Marka Konumu İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki

H8: İşletmenin uluslararası pazarlarda marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır

**Tablo 4.15: İşletmenin uluslararası pazarlarda marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye yönelik ki-kare testi**  
**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58,330 <sup>a</sup>	12	,000
Likelihood Ratio	56,703	12	,000
Linear-by-Linear Association	23,020	1	,000
N of Valid Cases	197		

a. 10 cells (50,0 per cent) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

Tablo 4.15'in Assymp.Sig. sütunun en üstündeki anlamlılık değerinin  $p = 0,00$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından işletmenin uluslararası pazarda marka konumu ile çalışanların memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz. Bu bulgulardan hareketle H8 hipotezi kabul edilmiş ve işletmenin uluslararası pazarda marka konumu ile çalışanların memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.16: İşletmenin uluslararası pazarda marka konumuna göre çalışan memnuniyetinin ortalama değeri ve katılım düzeyi**

		Çalışan Memnuniyeti		
		Ortalama Değer	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Küçük	Yok	2,2080	1,1346	Düşük
	Alt Sıra	2,3085	1,3076	Düşük
	Orta Sıra	2,8066	1,2600	Orta
	İlk Sıra	3,4550	1,3496	Orta
Orta	Yok	2,95045	1,26926	Orta
	Alt Sıra	3,5587	1,35927	Orta
	Orta Sıra	3,7532	1,13047	Orta
	İlk Sıra	3,9007	1,3057	Yüksek
Büyük	Yok	3,4581	1,2055	Orta
	Alt Sıra	3,6087	1,2693	Orta
	Orta Sıra	3,8056	1,3013	Yüksek
	İlk Sıra	3,9165	1,24701	Yüksek

( $\bar{X}$ =3,67-5,00 Yüksek Katılım Düzeyi,  $\bar{X}$ = 2,34-3,66 Orta Katılım Düzeyi,  $\bar{X}$ = 1,00-2,33 Düşük Katılım Düzeyi)

Tablo 4.16’da işletmelerin uluslararası marka konumuna göre çalışan memnuniyeti incelenmiştir. Tablo 4.16, ki kare bulgularına benzer olarak, uluslararası pazarda markanın konumu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu tablodan görüldüğü üzere uluslararası pazarda markanın konumu üst sıralara yükseldikçe çalışanların memnuniyeti de artmaktadır. Bunun yanı sıra markanın uluslararası pazarda konumuna paralel olarak işletmenin büyüklüğü de arttıkça çalışan memnuniyetinin arttığı görülmektedir. Tablo 4.16’daki verilere göre çalışan memnuniyetinin en yüksek olduğu işletmeler ( $\bar{X}$ =3,9165) markası uluslararası pazarda ilk sırada yer alan büyük işletmelerdir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde rekabet koşulları giderek yoğunlaşmaktadır. Yoğun rekabet ortamında devamlılığını sağlayabilen şirketler ürün, menkul kıymetler, finansal değerler, kar, kredibilite ve likidite gibi değerlere önem vermektedirler. Marka kavramı ise bu değerleri güçlendirmekte ve şirkette çalışan memnuniyetini artırmaktadır.

Marka rekabetçi bir ortamda olmazsa olmaz kavramdan biridir. Marka kavramına önem verilmesi işletmenin yaşam süresini uzatmakta, müşteri ve çalışan tatminini artırmakta ve işletmede yüksek performansta iş üretme anlayışını geliştirmektedir. Bu çalışmada üretim işletmelerinin markası ve bu markanın çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Araştırma süresince GOSB’de bulunan 197 üretim işletmesinden mail yoluyla anket uygulanarak veri toplanmıştır. Bu araştırmaya göre toplanan veriler şöyledir:

Çalışmaya katılan işletmelerin ölçeği büyüdükçe, işletmelerin markaya verdiği önemin de arttığı ve büyük işletmelerin tamamına yakınında (yüzde 97) marka bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, marka ile işletme büyüklüğü arasında doğru yönde bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmaktadır. ANOVA testi sonucunda ise işletme büyüklüğü ile marka varlığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır (F:23,216, sig.:0,000). Buna göre “H1: İşletme büyüklüğü ile markaya sahip olma arasında ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir (Kolmogorov-Smirnov: 0,000).

Küçük işletmelerin (yüzde 6) orta ve büyük işletmelere göre sektör bazında markalarının daha iyi bir konumda olduğunu düşünürken, orta ölçekli işletmeler (yüzde 40,4) ise büyük işletmelere (yüzde 48,1) oranla sektörde markalarının daha iyi bir konumda olduğu düşünmektedirler. Bunun yanı sıra işletmelerin yarısı

(yüzde 50) sektörde markalarının orta sıralarda, yarıya yakını ise (yüzde 48,1) markalarının sektörde ilk sırada olduğunu belirtmiştir. ANOVA testi sonucunda ise işletme büyüklüğü ile sektörde marka konumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (F: 14,346, sig.:0,000). Dolayısı ile “H2: İşletme büyüklüğü ile sektörde marka konumu arasında bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir (Kolmogorov-Smirnov: 0,000). Ancak bu ilişki ters yönlüdür.

Çalışmaya katılan işletmelerin yarısından fazlasının (yüzde 61,1) uluslararası pazarlarda markasını orta sıralarda olduğunu düşünmektedir. İşletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda marka konumu arasında ise anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (F: 32,898, sig.:0,000). Dolayısıyla, “işletme büyüklüğü ile uluslararası pazarlarda marka konumu arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir (Kolmogorov-Smirnov: 0,000).

İşletmenin büyüklüğü ile çalışanların memnuniyeti arasındaki ilişki ki-kare analizi ile incelendiğinde işletmenin büyüklüğü ile çalışanların memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (p=0,00). Dolayısı ile “H5: işletmenin büyüklüğü ile çalışanların memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmenin marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki ki-kare analizi ile incelendiğinde ise işletmelerin marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p = 0,00). Dolayısı ile “H6: İşletmede marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

İşletmenin marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki ki-kare analizi ile incelendiğinde işletmelerin sektördeki marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p = 0,00). Sonuç olarak “H7: Sektörde markanın konumu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmenin uluslararası pazarlarda marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki ki-kare analizi ile incelendiğinde işletmenin uluslararası pazarda marka konumu ile çalışanların memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p = 0,00$ ). . Bu bulgulardan hareketle “H8: İşletmenin uluslararası pazarlarda marka konumu ile çalışan memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak büyük işletmelerin markaya sahip olması, pazarda markalarının iyi konumda olması, uluslararası pazarda markasının yer alması gibi konularda küçük ve orta ölçekli işletmelere göre daha avantajlı durumda olduğu görülmektedir. Aynı zamanda çalışan memnuniyetinin işletmelerin markaya sahip olması, pazarda markalarının iyi konumda olması, uluslararası pazarda markasının yer alması gibi kriterlere bağlı olarak arttığı görülmektedir. Dolayısı ile işletme büyüklüğü arttıkça çalışan memnuniyetinin arttığı görülmektedir.

İşletmelerde markaya verilen önem arttıkça eğitime yapılan yatırımlar artmakta, şef/müdür/çalışan ilişkileri daha uyumlu bir hale gelmekte, işletmenin ücretli izin, emeklilik ve iş güvenliği gibi sağladığı imkanlar artmaktadır. Bu imkanların artması ile çalışanlar için işe gitmek daha heyecan verici bir hale gelmekte, çalışanlar kendilerini işe kaptırmakta ve azimle çalışmakta, işlerinde yapabileceklerinin en iyisini yapmak için uğraşmakta, işyerinde tamamen işlerine odaklanmakta, zor durumlara ve değişime çabuk adapte olabilmekte ve diğer çalışanlar ile uyum ve yardımlaşma içerisinde çalışmaktadır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Barrow S. & Mosley R., 2005. *Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons
- Baş, T., 2011. *İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*, Optimist Yayın ve Dağıtım
- Federman, B., 2009. *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass
- Garber P. R., 2007. *50 activities for employee Engagement*. Massachusetts: HRD Press
- Hatch M. J. & Schultz M., 2011. *Marka girişimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası brandage yayınları
- Hiebing R. G. & Cooper S. W., 1997. *The successful marketing plan.*, 2. Baskı, Illinois: NTC Business Books
- Mucuk İ., 2004. *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Kotler P., 1997. *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kırdar, Y., 2004. Marka stratejilerinin oluşturulması; coca- cola örneği. *Review of Social, Economic & Business Studies*, Cilt:3, Sayı:4
- Kırım A., 1998. *Yeni dünyada strateji ve yönetim*, 4. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Uztuğ, F. 2003. *Markan kadar konuş*. İkinci Baskı , İstanbul: Mediacat Yayınları
- Walters S., 1992. *Marketing: A how-to-do manual for librarians*, New York: Neal-Schuman

### ***Sürelî Yayınlar***

- Ağaoğlu, Y. S. (2013). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin marka tescillerinin incelenmesi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 15, **25**, ss.37-46
- Akatay A., 2003. Örgütlerde zaman yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **10**, s.282-300
- Akgemci, T., 2001. Örgütlerde stres ve yönetimi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **15**, Sayı: 1-2
- Alabay N., 2010. Geleneksel pazarlamadan yeni pazarlama yaklaşımlarına geçiş süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **15**, Sayı.2
- Baydaş, A., 2007. Pazarlama açısından markanın finansal değeri ve dış ticaret işletmelerinde bir uygulama, *Bilig*, **42**, s. 127-150
- Bilbil E., 2004. Bütünleşik pazarlama iletişimi içerisinde marka kavramı ve bu kavramın halkla ilişkiler boyutu, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, **20**
- Cop R. & Çiftçi S., 2007. Marka ve marka yönetimi kavramları: üniversite öğrencilerinin kot pantolon marka tercihlerine yönelik bir araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, **13**, Sayı: 1-2
- Durna U. & Eren V., 2005. 'Üç bağıllık unsuru ekseninde örgütsel bağıllık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **6**, Sayı:2
- Erdemir, E., 2007. İşe almada pazarlama bakış açısı ve aday odaklılık. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, **18**, Sayı:57, ss.26-43
- Esen E., 2011. Çalışanların örgüte cezp olması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, **7**, Sayı:5
- Marangoz, M., 2006. Tüketicilerin marka fonksiyonu algılamaları ile satınalma sonrası davranışları arasındaki ilişki, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, **21**, Sayı:2, s.107-128

- Özer, M. A. 2012, Çalışanlar için verimlilik anahtarı: stres yönetimi, *TUHIS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, **24**, Sayı:1-2
- Saldamlı A., 2008. İnsan kaynakları yönetiminde bilişim teknolojisinin kullanımına yönelik bir araştırma: Tekirdağ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **7**, Sayı:13
- Tülay T., 2011. Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **25**, Sayı: 3-4
- Türkay, A., (2011). Satınalma davranışları açısından üniversite öğrencileri arasında marka bağımlılığının önemi: batı akdeniz üniversitesi üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz A. & Aslan S., 2002. Örgütsel zaman yönetimi. *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **3**, Sayı 1
- Wiener Y., 1982. Commitment in organization a normative view, *Academy of Management Review*, **7**, Sayı: 3, 418-428.

## ***Diğer Yayınlar***

- Aktinson R., 2012 , The War of Tallent, Robert Half Technology, Kanada
- Bakar S., 2011. Marka kavramı üzerine bilgilendirme çalışması, *T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı İzleme ve Değerlendirme Birimi*
- İlkeri A., (2006). Tarihsel gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi anlayışı, amaçları ve fonksiyonları. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi
- Realta araştırması; <http://www.genclerintercihi.com/en-gozde-sirketler.html> [Ziyaret Tarihi: 02.03.2014]
- Şahin Ö., (2007). Marka sadakatini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve tüketiciler üzerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Dalı
- Tüzün B., (1994). Toplam kalite yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi
- İşveren Markası, [http://www.tavnewsport.com/Yonetim\\_1160/](http://www.tavnewsport.com/Yonetim_1160/) [Ziyaret Tarihi: 11.03.2014]
- Demirel S., 2012, İşveren Markası, <http://sevimdemirel.wordpress.com/2012/04/06/isveren-markasi/> [Ziyaret Tarihi: 15.03.2014]
- TÜİK haber bülteni, 2013, www. Tük.gov.tr [Ziyaret Tarihi: 11.02.2014]
- [http //www.bing.com/images](http://www.bing.com/images) [Ziyaret Tarihi: 19.03.2014]
- BŞH, İnsan Kaynakları, 2014, <http://bsh-group.com.tr/page.aspx?id=155> [Ziyaret Tarihi: 15.02.2014]
- Çağ A., 2013, İşveren Markası Çalışmasında Ülkeler Ne Durumda, <http://aydancag.com/2013/12/21/isveren-markasi-calismasinda-ulkeler-ne-durumda/> [Ziyaret Tarihi: 11.03.2014]
- Çağ A., 2012, İnsan Kaynakları Zirvesi, <http://aydancag.com/2012/02/24/insan-kaynaklari-zirvesi-2/> [Ziyaret Tarihi: 11.03.2014]

## **EKLER**

## **EK A.1: Görüşme Anketi**

1. Eğitim Durumunuz?

İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisans Üstü ( )

2. İşletmedeki Mesleki Rolünüz?

Şirket Sahibi veya Ortak ( ) Üst Düzey Yönetici ( ) Yönetici ( ) Mühendis ( ) Diğer ( )

3. İşletmenin Büyüklüğü?

Küçük ( ) Orta ( ) Büyük ( )

4. İşletmede Marka Var Mı?

Evet ( ) Hayır ( )

5. İşletmenin Markası Tescilli Mi?

Evet ( ) Hayır ( )

6. İşletmede Marka İle İlgili Sorumlu Ekip ya da Kişi Var Mı?

Evet ( ) Hayır ( )

7. İşletmede Marka Geliştirme İle İlgili Çalışmalar Var Mı?

Evet ( ) Hayır ( )

8. Sektörde Markanın Konumu?

İlk Sıra ( ) Orta Sıra ( ) Alt Sıra ( )

9. İşletmenin Uluslararası Pazarlarda Markanın Konumu?

İlk Sıra ( ) Orta Sıra ( ) Alt Sıra ( ) Yok ( )

Lütfen soruların yanındaki bölümde, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Puan	1	2	3	4	5
10. İşletmenin profesyonel gelişim olanaklarımdan memnunum					
11. İşletmenin kariyer olanaklarından memnunum					
12. İşletmenin sunduğu mesleki eğitimlerden memnunum					
13. İşletmede yeteneklerimi ve uzmanlığımı kullanabilme fırsatlarımdan memnunum					
14. İşletmenin eğitime yaptığı yatırımlardan memnunum.					
15. İşe gitmek benim için heyecan verici					
16. Sıklıkla kendimi işime öyle kaptırıyorum ki gün çabucak geçiyor					
17. İşimde yapabileceğim en iyisini yapmak için her gün azimle çalışıyorum					
18. İş yerindeyken tamamen işime odaklanırım					
19. İşletmede çalışanlar zor durumlara çabucak adapte olur					
20. İşletmedeki çalışanlar ihtiyaç olduğunda diğer çalışanlara yardım ederler					
21. İşletmede yeni görevler üstlenmek gerektiğinde istekli davranır					
22. İşletmedeki çalışanlar değişimi isteyerek kabul ederler					
23. Genel kazancımdan memnunum					
24. İşletmede tecrübeli yöneticiler ve çalışanlar arası iletişim iyidir					
25. İşletmedeki yönetim yüksek iş performansını takdir eder					
26. Şefim/müdürüm ile iyi bir iş ilişkimiz var					
27. İş arkadaşlarımla iyi bir iş ilişkimiz var					

28. Yöneticilerle çalışanlar birbirine güvenir					
29. İşletmemin sağladığı imkanlardan memnunuz					
30. İşletmemin sağladığı sağlık güvencesinden memnunuz					
31. İşletmemin sunduğu ücretli izin miktarından memnunuz					
32. İşletmemin sunduğu emeklilik imkanından memnunuz					
33. İş güvenliğimden memnunuz					
34. Şirketim sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eder					
35. İşletmemin mali durumu istikrarlıdır					