

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞVEREN
MARKASI ÜZERİNE ETKİSİ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÜLŞAH TEKE

İSTANBUL, 2021

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞVEREN
MARKASI ÜZERİNE ETKİSİ: ENERJİ
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÜLŞAH TEKE

Tez Danışmanı: Dr. Cafer Şafak EYEL

İSTANBUL, 2021

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

Tezin Adı: Algılanan Yönetici Desteğinin İşveren Markası Üzerine Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma

Öğrencinin Adı Soyadı: Gülşah Teke
Tez Savunma Tarihi:

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

Doç. Dr. İ. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

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

.....
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

.....

Üye

.....

Üye

.....

TEŐEKKÖR

Beni akademik kariyer yapma konusunda ikna eden, her zaman olduğu gibi hayatımın bu parçasında da yanımda olan aile bireylerim babam Ahmet Teke, annem Jale Teke ve kardeşim Aslı Teke'ye,

Süreç boyunca desteğini esirgemeyen ve bitirebilmem için tüm bilgi birikimiyle destek olan Sayın Dr. Cafer Şafak Eysel'e,

Gelişimime katkı sağlayan ve destekleyen Petrol Ofisi A.Ş.'ye,

Bana referans olarak sürecin başlamasına yardımcı olan ve iş hayatımda verdikleri destek ile araştırma konumu seçmemde etken Sayın Seyfettin Ereker ve Sayın Cem Aksoy'a,

Bu süreçte bana inanan, güvenen ve kararımı destekleyen Petrol Ofisi A.Ş. Akaryakıt Toptan Satışlar ekibine,

Araştırmama katılarak yardımcı olan tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2021

Gölşah TEKE

ÖZET

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞVEREN MARKASI ÜZERİNE ETKİSİ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Gülşah Teke

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Cafer Şafak EYEL

Şubat 2021, 63 sayfa

Günümüz dünyası rekabette pozitif avantaj elde edebilmek için farklılaşmayı gerektirmektedir. Nitelikli personel ile çalışma ve çalışanın niteliklerinden faydalanabilme de farklılaşma sürecinde önemli bir etkidir. Şirketler sahip olduğu personeli bazında tutmaya çabalarırken, aynı zamanda kendilerini potansiyel çalışanlar için de cazip hale getirmeye çalışmaktadır. Nitelikli personel ile çalışabilmek şirketler için bu kadar önemliyken diğer taraftan çalışanlar için de maddi ve sosyal beklentilerini karşılayabilecek marka değeri sahibi şirketler ile çalışmak önemli hale gelmiştir. İşveren markası, iş yerinin çalışılması arzulanan yer konumuna getirirken, örgüte olan bağlılığı da artırabilmekte, sürekliliği sağlayabilmektedir. Yönetici, çalışanlar tarafından çalışma hiyerarşisi içerisinde şirketin temsilcisi olarak görülmektedir. Yönetici, şirket için şirketin anlayış, vizyon ve yapısını yansıtan ve bunların iletimini sağlayan yapı taşıdır. İşveren markasının anlaşımı, aktarımı ve uygulamaları da yine yönetici vasıtasıyla doğru ve hızlı şekilde gerçekleşebilmektedir. Çalışanların doğru olduğuna inandığı yerde çalıştığını düşünmesi kadar doğru bir ortamda doğru bir mentor doğru bir üst ile çalıştığına da inanması motivasyon ve moralini de olumlu etkileyecektir. Kişinin rahatsız edici davranışlara uğramaması hem kendisini hem de örgütü olumlu etkileyecektir. Bireyin yönetici tarafından takdir görmesi, beğenilmesi, yaptığı işe karşılık teşekkür bulması, görüşleri ve yapabileceği çalışmaları için destek bulması çalışma ortamına güven duygusunu artıracak ve bu durum yine örgüt bağlılığını sağlayacaktır. Bu çalışmada algılanan yönetici desteğinin işveren markası üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirketteki 250 çalışana ulaşılmıştır. Anket kişilerin demografik özelliklerine ait bilgilere ulaşılabilen kişisel bilgi formu, Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilmiş olan algılanan yönetici desteği ölçeği ve Berthon, Ewing ve Hah (2005) tarafından geliştirilmiş işveren markası ölçeğinden meydana gelmektedir. Elde edilen veriler sayesinde algılanan yönetici desteğinin işveren markası üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Destek, Yönetici Desteği, Marka, İşveren Markası, Enerji Sektörü

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT ON EMPLOYER BRAND: A RESEARCH IN ENERGY SECTOR

Gülşah Teke

Master of Business Administration Program

Thesis Supervisor: Dr. Cafer Şafak EYEL

February 2021, 63 pages

Today's world requires differentiation in order to gain a positive advantage in competition. Working with qualified personnel and being able to benefit from the qualifications of the employee is also an important factor in the differentiation process. While companies strive to keep their personnels in reserves, they also try to make themselves attractive to potential employee. While working with qualified personnels is so important form companies, it has also become important for employees to work with companies that have employer brand which can meet their financial and social expectations. While the employer brand makes the workplace the desired place to work, it can also increase the commitment to the organization and ensure continuity. The supervisor is seen by the employees as the representative of the company within the working hierarchy. The supervisor is the element of the company that reflects and conveys the understanding, vision and structure of the company. The understanding, transfer and applications of the employer brand can also be realized correctly and quickly through supervisor. As well as believing that employees work there they believe it is right, believing that they work with the right mentor the right parent in the right environment will positively affect motivation and morale. If the person does not behave in a disturbing matter, it will positively affect both himself and the organization. A person's appreciation, appreciation by the supervisor, gratitude for his work, support for his views and work that he can do will increase a sense of trust in the working environment, and this will again ensure the commitment of the organization. In this study, the effect of perceived supervisor support on the employer brand was investigated. For this purpose, 250 employees in a company that operating in the energy sector have been reached. The questionnaire consists of the personal informationform that can access information about the demographic characteristics of the people, the perceived supervisor support scale developed by Greenhaus, Parasuraman and Wormley (1990) and the employer brand scale developed by Berthon, Ewing and Hah (2005). Thanks to the data obtained, it has been observed that perceived supervisor support has a positive effect on the employer brand. Differences were analyzed according to the demographic characteristics of the participants.

Keywords: Support, Supervisor Support, Brand, Employer Brand, Energy Sector

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER	ix
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1 ALGILANAN DESTEK.....	3
2.1.1 Algılanan Örgütsel Destek	3
2.1.2 Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	4
2.1.3 Algılanan Yönetici Desteği	6
2.1.3.1 Algılanan yönetici desteğinin dayandığı teoriler	6
2.1.3.2 Algılanan yönetici desteğinin boyutları.....	8
2.1.3.3 Yönetici desteğinin faydaları.....	8
2.2 İŞVEREN MARKASI	9
2.2.1 Marka Kavramı	9
2.2.2 İşveren Markası Kavramı ve Tarihçesi.....	14
2.2.3 İşveren Markasının Özellikleri ve Tüketici Markasından Farkları	15
2.2.4 İşveren Markasının Boyutları.....	18
2.2.5 İşveren Markasında Yönetim Anlayışı.....	20
2.2.6 İşveren Markasının Önemi	25
2.3 ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ VE İŞVEREN MARKASI İLİŞKİSİ	26
3. METODOLOJİ	28
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	28
3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ	29
3.3 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	30
3.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	30
3.5 VERİLERİN ANALİZİ.....	31
3.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	31
4. BULGULAR.....	32
4.1 DEMOGRAFİK BULGULAR.....	32
4.2 DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI BULGULAR	34
4.3 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ BULGULARI.....	36

4.4 HİPOTEZ TESTLERİ.....	40
4.5 FARKLILIK ANALİZLERİ	42
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	49
KAYNAKÇA.....	52
EKLER.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EK-1. Anket Formu	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZGEÇMİŞ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.



TABLÖLAR

Tablo 2.1 : 1950’li senelerden itibaren marka algısının değişim süreci ve bazı örnekler	12
Tablo 4.1 : Yaş grubu açısından dağılım	32
Tablo 4.2 : Cinsiyet açısından dağılım	32
Tablo 4.3 : Medeni durum açısından dağılım.....	33
Tablo 4.4 : Eğitim düzeyi açısından dağılım.....	33
Tablo 4.5 : Pozisyon açısından dağılım.....	33
Tablo 4.6 : Kurumda alışma süresi açısından dağılım.....	34
Tablo 4.7 : Aylık kişisel gelir açısından dağılım	34
Tablo 4.8 : Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği için tanımlayıcı bulgular	35
Tablo 4.9 : İşveren Markası Ölçeği için tanımlayıcı bulgular	36
Tablo 4.10: Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği için faktör ve güvenilirlik analizi bulguları	37
Tablo 4.11: İşveren Markası Ölçeği için faktör ve güvenilirlik analizi bulguları	39
Tablo 4.12: H1a için basit doğrusal regresyon analizi bulguları.....	41
Tablo 4.13: H1b için basit doğrusal regresyon analizi bulguları	41
Tablo 4.14: H1c için basit doğrusal regresyon analizi bulguları.....	42
Tablo 4.15: H1d için basit doğrusal regresyon analizi bulguları	42
Tablo 4.16: Cinsiyet için farklılık analizi bulguları	43
Tablo 4.17: Medeni durum için farklılık analizi bulguları	43
Tablo 4.18: Yaş grubu için farklılık analizi bulguları.....	44
Tablo 4.19: Eğitim düzeyi için farklılık analizi bulguları	45
Tablo 4.20: Pozisyon için farklılık analizi bulguları	46
Tablo 4.21: Kurumda alışma süresi için farklılık analizi bulguları	47
Tablo 4.22: Aylık kişisel gelir düzeyi için farklılık analizi bulguları	48

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: İşveren markası ve tüketici markası.....	17
Şekil 2.2: İşveren markası temas noktaları	18
Şekil 2.3: İşveren markası yapısı	20
Şekil 2.4: İşveren markası organizasyon yapısı ve geleneksel organizasyon yapısı.....	22
Şekil 2.5: İşveren markası süreç modeli	23
Şekil 2.6: İşveren markası deneyimi çerçevesi	24
Şekil 2.7: Güçlü bir işveren markası oluşturmak	25
Şekil 3.1: Araştırma modeli	29
Şekil 4.1: Revize araştırma modeli	40

1. GİRİŞ

Günümüzde pek çok alanda olduğu gibi şirketler nezdinde de ortaya çıkan farklılaşma ihtiyacı marka kavramını doğurmuştur. Marka bir ürünü tanımlarken aynı zamanda onu rakiplerinden farklılaştırmaya yarayan olgudur. Teknolojinin her geçen gün hızla ilerlemesi nedeniyle, farklılaşma bir yandan yenilik ve teknolojik gelişmelerin de takibi ve uyarlanması ile sağlanabilmektedir. Pek çok şirket büyümek için inovasyona ve teknolojik yatırımlara büyük önem vermekte, teknolojiyi ürünlerine entegre ederek hayatı daha da kolaylaştırmakta ve bunu yaparken markasını sağlamlaştırmaya çalışmaktadır. İşletmelerin mevcut rekabet ortamında kalıcı olarak yer edinebilmelerinde ürün, teknoloji veya kurum olarak markalaşmaları yeterli olmamaktadır. İşveren olarak da farklılaşmaları ve markalaşmaları gerekmektedir. Genel olarak rekabet ortamında her zaman bir adım önde olmak isteyen kuruluşlar, farklılaşmayı dinamiğin temeli olan insan unsuru ile ele almaktadır. Çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek ve deneyim şirketleri farklılaşmaya götürebilmektedir. Bu nedenle işveren artık sektördeki çekiciliğini sorgulamaktadır. Farkılaşmanın dolayısıyla markalaşmanın bir ayağı olan birey gücü, şirketlerde işveren markası algısını yaratmıştır. Bu bağlamda işveren markası doğmuştur. İşveren markası şirketin hem mevcut çalışanları hem potansiyel çalışanlar için cazip olmasının altının doldurulmasıdır. İşveren markası oluşumunda birden çok departman ve üst yönetim katkı sağlamaktadır. İşveren markası mevcut çalışan nezdinde bağlılık, güven duygularını ortaya çıkarırken potansiyel çalışanlar için çalışılmak istenen yer olmaktadır. Marka tercih edilebilir olmaktır.

İş yerinde bulunan çalışanlar bir örgüt olarak düşünülürse, sadece çalışma birimlerinden ibaret değildir, aynı zamanda sosyal ve psikolojik ortama sahiptir. İnsan doğası gereği yaptıkları karşısında takdir edilmek, teşekkür almak, itibar görmek beklentisindedir. İşgören çalıştığı iş yerinde giderek daha iyi şartlara ulaşmak, kariyer fırsatları yakalamak hedefindedir. Yönetici hem örgütü hem markayı yansıtan yapıdır. Bu nedenle çalışanlar yöneticileri tarafından saygı gördüğünde, takdir edildiğinde, desteklendiklerini hissettiklerinde daha azimli davranış sergilemektedir. Örgüt içerisindeki konumlarıyla ilgili olumlu geri dönüş alamayan çalışanlar dışlanmışlık psikolojisine kapılabilmekte ve

bu durum iş yapış performanslarını olumsuz etkilemektedir. Yöneticinin desteğini hisseden işgörenler, görevlerini daha etkili, başarılı şekilde yerine getirebilmekte, daha verimli çalışabilmektedir.

Bu bağlamda çalışma kapsamında algılanan yönetici desteğinin işveren markası üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma beş ana bölüme meydana gelmektedir. Birinci bölüm giriş kısmıdır. Bu kısımda çalışmanın konusu hakkında anahtar fikirler verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümü kavramsal çerçeve, literatür taramasından meydana gelmektedir. Bu kısımda işveren markası, yönetici, algılanan yönetici desteği kavramları detaylı olarak araştırılmış ve aktarılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, evren ve örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama araçları, verilerin analizi başlıklarına değinilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları sunulmuştur. Araştırmaya katılan kişilere ait demografik bulgulara, değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulgulara, kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik ve geçerlilik analizlerine ilişkin bulgulara değinilmiştir. Değişkenler arası ilişkiyi saptayabilmek için korelasyon analizi, araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi ve farklılık analizlerine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, araştırma neticesinde elde edilen bulgular yorumlanmış, bu çalışma sonrasında yapılabilecek farklı çalışmalara öneriler sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde algılanan destek, işveren markası ve algılanan yönetici desteği ile işveren markası ilişkisine yönelik literatür taraması bilgilerine yer verilmiştir.

2.1 ALGILANAN DESTEK

Bu bölümde, temel olarak algılanan yönetici desteği konusu ele alınmıştır. Ancak algılanan yönetici desteği kavramından bahsetmeden önce, örgütlerde algılanan destek ile ilgili olarak incelenmekte olan algılanan örgütsel destek ve algılanan çalışma arkadaşı desteğine değinilmiştir.

2.1.1 Algılanan Örgütsel Destek

Kişiler, kendilerine ait çevre haricinde aynı zamanda çalıştıkları çevreden de destek ve ilgi beklemektedir. Örgütsel destek sayesinde birey onaylandığını, kendisine saygı duyulduğunu, kendisine önem verildiğini ve o örgüte ait olduğunu hisseder. Destek veren örgüt, iş görenlerin örgüte katkı sağladıklarının, faydalı olduklarının, onların mutlu ve huzurlu hissetmelerinin kendileri için önemli olduğunu, onlar ile çalışmaktan mutlu olduğunu ve onlara saygı duyduğunu göstermiş olmaktadır. Örgütsel destek alan iş görenler, örgütün politikalarına, hedeflerine ve kurallarına zorunluluktan dolayı değil gönüllü olarak uyarlar (Özdevecioğlu 2003).

Dışsal baskılar yerine örgütün kendi isteği tarafından verilen ödüller, terfiler, eğitim imkanları ve olumlu iş koşulları çalışanlar üzerinde daha olumlu bir imaj ve daha olumlu bir örgütsel destek algısı oluşturmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre adalet algısı ve örgütsel destek arasında çok sıkı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütte adalet olduğuna inananlar çalışanlar, örgütsel olarak daha çok desteklendiklerini düşünmektedir (Kerse ve Karabey 2017).

Adil prosedürler, çalışanların örgüte duygusal anlamda bağlanmasını sağlamakta ve bu durum da iş tatminini ve iş performansını direkt olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yöneticiler tarafından çalışanların karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi, ödüllerin adaletli bir şekilde verilmesi ve çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatları verilmesi örgütsel destek algısını güçlendirmektedir. Örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında da sıkı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Örgütsel destek algısına sahip olan çalışanlar, örgütlerine bağlılık hissetmekte ve işten ayrılmayı düşünmemektedir. Örgüt tarafından desteklenen çalışanlar örgütte istenildiklerini ve önemli olduklarını hissetmektedir. Bu durum da örgütte kalma arzusunu güçlendirmektedir (Yıldız ve Çakar 2009).

Destekleyici özellik gösteren bir örgütte ise aşağıdaki nitelikler bulunmaktadır (Özdevecioğlu 2003):

- i. İş görenlerin fikirleri ve düşünceleri önemsenir.
- ii. Çalışanların eleştirileri dinlenilir ve dikkate alınır.
- iii. İş görenlere iş yeri güvenliği sağlanır.
- iv. Çalışanlara hastalandıklarında veya başarılı olduklarında işe dair güvenceleri sağlanır.
- v. Çalışanlar arasındaki iletişimin ve etkileşimin pozitif olması sağlanır.
- vi. Örgütte herkese adil davranılır.
- vii. İş görenler önemsenir ve takdir edilir.

2.1.2 Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği

Literatürü incelediğimizde çalışma arkadaşları desteği konusu diğer iki destek türü olan yönetici ve örgütsel destek konularına göre daha az incelenmiştir. Çalışma arkadaşları desteğinde bir örgütte bir arada çalışan arkadaşların birbirlerine yardım ederek, dayanışma yaparak ve iş birliği içinde çalışmalarını durumu söz konusudur. Bu destekte hiyerarşik olarak eşit seviyelerde ve görev olarak da benzer işler yapan çalışanlar birbirlerine yardımcı olma durumu vardır (Güney vd. 2007).

Beehr vd. (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre, çalışanların başarılı olmalarına ve iş performanslarının yüksek olmasına çalışma arkadaşları desteği büyük oranda etki etmektedir. Aynı zamanda stresin azaldığı, mutlu bir çalışma ortamı olduğu ve işe aidiyet hissedildiği saptanmıştır. Çalışma arkadaşlarından genel anlamda gelen destekler ise aşağıdaki şekillerde olabilmektedir (Tozkoparan ve Tenteriz 2019):

- i. İşlerin yapılmasına yardım edilmesi,
- ii. İyi bir iş yapıldığında takdir gösterilmesi,
- iii. Yönetim kadrosuyla bir problem yaşandığında arka çıkılması,
- iv. Duygusal olarak kötü hissedildiğinde ve konuşmaya gereksinim duyulduğunda dinlenilmesi,
- v. Görüşlerinin ve fikirlerinin dikkate alınması,
- vi. Sosyal hayat ile ilgili bir dert olduğunda dinlenilmesi.

Çalışanlar, gününün önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirdikleri için çalışma ortamı büyük önem taşımaktadır. Özellikle zor çalışma şartları olan ve stresli ortamlarda çalışan bireyler, diğer çalışma arkadaşlarının desteklerine ihtiyaç duyarlar. Aksi durumda ise çalışanlar kendilerini mutsuz ve değersiz hissedecek, stresli olacak, performansları ya bilinçli olarak ya da bilinçsiz olarak düşecek ve işten ayrılma düşünceleri başlayacaktır. Çalışma arkadaşlarından gelen bu destek ise duygusal destek veya araçsal destek şeklinde olabilmektedir. Destek alan çalışanlar hem iş tatminini sağlayacak hem de yaşam tatmini sağlayacaktır (Anafarta 2015).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rakiplerinin önüne geçebilmeleri için çalışanların efektif ve verimli çalışması gerekmektedir. Çalışanların örgüte yabancılaşmaları ve çalışma arkadaşları tarafından yeterince desteklenmediklerini düşünmeleri performanslarını son derece olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışma arkadaşı desteği ve örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Örgütsel yabancılaşma sonucunda çalışanların kendilerini güçsüz hissetmesi, örgütte her şeyi anlamsız bulması, kendisini mutsuz hissetmesi, kendisine ve işine uzaklaşması kaçınılmaz olmaktadır. Algılanan çalışma arkadaşı desteği, çalışanların hem sosyal

gereksinimlerini hem de duygusal gereksinimlerini karşılamaktadır (Turan ve Parsak 2011).

2.1.3 Algılanan Yönetici Desteği

Yönetici çalışan nezdinde örgütün temsilcisidir. Bu nedenle yönetici desteği, çalışan için örgütün desteği anlamına gelmektedir (Eisenberger vd., 2002, s. 565; Deconinck ve Johnson 2009, s. 336). Algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışana verdiği değeri teşvik ve bunların çalışan tarafından ne derece hissedildiğidir (Babin ve Boles 1996, s. 60). Aile, çalışma arkadaşları, örgüt gibi destek türleri olmasına rağmen, yöneticilerin fiili olarak kaynakları yöneten ve dağıtan temsilci güç olmasından dolayı yönetici desteği diğer destek türlerinin öncüsüdür (Muse ve Pichler 2011).

Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlara, bilgisel, duygusal ve sosyal açıdan ilgi göstermesi ve iyi davranması durumudur (Pearce vd. 1994, s. 263; Rhoades ve Eisenberger 2002, s. 700). Yönetici desteği algısı, çalışanların yöneticileri tarafından düşünce ve projelerine değer verildiğini, refahlarının düşünüldüğünün hissedilmesi durumudur (Kottke ve Sharafinski 1988, s. 1075).

Yönetici desteği algısına sahip çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının arttığı, şirket bağlılığının güçlendiği ve kişisel performanslarının yükseldiği gözlemlenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2006, s. 690; Dawley vd. 2008, s. 238; Chen vd. 2009, s. 119). Yönetici desteği görmeyen çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Fakunmoju vd. 2010, s. 313).

2.1.3.1 Algılanan yönetici desteğinin dayandığı teoriler

Algılanan yönetici desteğinin dayandığı çeşitli teoriler bulunmaktadır. Literatürde en çok geçen teoriler; Sosyal Değişim Teorisi, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi şeklindedir.

Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde yönetici, iş görenlerin gereksinimlerini karşılayarak, onlara her konuda destek olur. Böylece yönetici hem kendi çıkarlarına hem de örgütün çıkarlarına hizmet etmiş olur. Bu ilişkide karşılıklı bir fayda ve menfaat söz konusudur. Yönetici ve çalışan arasında sosyal bir alışveriş durumu hakimdir. Bu alışverişte karşılıklı olarak bir katkı ve değer söz konusudur. İki taraf arasında gelişen hem sosyal hem de ekonomik bir bağ neticesinde ilişkide bağlılık olur. Herkes rolünün gerektirdiği davranışları gösterir. Yönetici burada örgütün astlarından biriymiş gibi davranır ama görevlerine de aynı şekilde devam eder. Çalışanlar bu sayede yöneticilerine bağlı olurlar ve dolaylı olarak da örgüte bağlı olmuş olurlar (Turunç ve Çelik 2010).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi çerçevesinde yönetici, çalışanların katkılarına değer ve ödül verir ve çalışanlarının refah seviyeleri ile yakından alakadar olur. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişki, iki tarafın da sorumlulukları, rolleri ve rol beklentilerine göre farklı boyutlar kazanabilmektedir. Yönetici burada her çalışanı ile tek, özgün bir bağ ve iletişim kurar. Çalışan ve yönetici arasında ilişki düşük seviyede olursa bu durumda astlar “grup dışı” şeklinde nitelendirilir. Yönetici ve çalışanlar arasında ilişki yüksek seviyede olursa bu durumda ise astlar “grup içi” şeklinde nitelendirilir. Grup içi şeklinde tanımlanan çalışanlar, yöneticilerin güven duydukları ve sorumluluklarını her daim yerine getiren çalışanlardır. Yöneticiler, kendileri örgütte bulunmadığı zaman “grup içi” şeklinde tanımladıkları çalışanlara sorumluluklar verir. Örgütlerde destek, yönetici kişi örgütün temsilcisi olduğundan dolayı yönetici desteğinden büyük oranda etkilenmektedir. Yani örgütsel desteğin büyük bir boyutunu yönetici desteği oluşturmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların durumlar ile alakadar olması ve kendilerine özel alaka göstermesi yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi ve iletişimi çok daha kaliteli yapmaktadır (Göktepe 2017).

Psikolojik Sözleşme Teorisi; örgüt ve çalışanlar arasında yazılı ve imzalı olarak imzalanmış sözleşmeler haricinde bir de karşılıklı olarak zihinlerde informal olarak imzalanmış sözleşmeler de mevcuttur. Burada hem örgüt çalışanlarına hem de çalışanlar örgütlerine hangi sorumluluklarda olduklarını bilmeleri ve algılamaları söz konusudur. Karşılıklı olarak beklentiler ve bu beklentilerin karşılanma derecelerine bağlı şekilde psikolojik olarak sözleşmeler yapılmaktadır. Ekonomik anlamda formal sözleşmeler imzalanırken, psikolojik anlamda da informal sözleşmeler zihinlerde imzalanmaktadır.

Yazılı olmayan algısal sözleşme niteliğindedir. Zorunluluk değil gönüllük esasına dayalıdır. Objektif değil, sübjektiftir. Geçmiş tecrübelerle dayanır ve dinamikdir. Farklı anlamlandırmalar ve algılamalar yüzünden çalışandan çalışana farklılık arz eder. Bu sebeple açık değil, kapalı sözleşmelerdir. Bu sözleşmenin içeriği konusunda da iş görenler ve yöneticiler arasında farklı fikirler söz konusu olabilir. İki taraf da birbirine bağımlı bir nitelik gösterir. Örgütsel tecrübelerle göre sürekli değişim ve gelişim gösterir. Yani sabitlik söz konusu değildir. Dinamik bir yapı sürekli olarak devam eder. Sözleşmenin ihlali sonrasında duygusal olarak yaptırımlar söz konusu olur (Cihangiroğlu ve Şahin 2010).

2.1.3.2 Algılanan yönetici desteğinin boyutları

Algılanan yönetici desteği üç boyuttan oluşmakta olup, aşağıdaki gibidir (Göktepe 2017):

- i. *Maddi yönetici desteği boyutu:* Çalışanların amaçlarına ulaşmasında gerekli olan malzeme, alet, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan kaynağının temin edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kısacası burada çalışanların kariyerleri ile ilgilenilmekte ve kariyer desteği sağlanmaktadır.
- ii. *Bilgisel yönetici desteği boyutu:* İşle ilgili konulara odaklanan yönetici desteği boyutu olarak belirtilerek, çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla gerekli olan ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve beceriler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu destek sayesinde iş görenler kendilerinden tam olarak ne istenildiğini ve neler beklendiğini anlamaktadır. Aynı zamanda bu destek sayesinde çalışanlar karşılaştıkları sorunları daha rahat çözmektedir.
- iii. *Duygusal yönetici desteği boyutu:* Çalışanlara ilgi, sevgi, saygı gösterme, değer verme, onları kabul etme, onlara zorluklarla, stresle başa çıkma ve çatışma çözme konusunda yardım etme şeklinde tanımlanmaktadır.

2.1.3.3 Yönetici desteğinin faydaları

Algılanan yönetici desteğinin birtakım faydaları bulunmaktadır. Bu faydaları Okay (2002) şu şekilde ifade etmiştir:

- i. Örgüt tam anlamı ile benimsenir. Böylece örgütte karşılıklı güven hâkim olur ve gerginlikler azalır.
- ii. Örgüt içi çatışmalar azalır. Örgüt içi çatışma söz konusu olduğunda örgüt üyelerini yüzleştirmek ve onları uzlaştırmak gereklidir. Aynı zamanda verimlilik açısından çatışmalardan da sakınılmalıdır. Ayrıca iyi yönetilen çatışma örgütlerin etkinliğini arttırırken, iyi yönetilmeyen çatışma da örgütlerin etkinliğini düşürür. Ayrıca çatışmaların çözümlenmesi hem örgütün verimliliği hem de çalışanların akıl sağlığı açısından da oldukça önemlidir.
- iii. Çalışanlar sorumluluk almada daha istekli olurlar.
- iv. İş yapmanın standartları belirlenir. Örgütte işin standartlarını yükseltmek yani performans standartlarını yükseltmek başarıyı da beraberinde getirir. Ama sadece örgütte tek başına performans standartlarının yüksek olması yeterli değildir. Bu standartların aynı zamanda samimiyet, dayanışma, arkadaşlık ortamı ve ödüller ile desteklenmesi gerekmektedir.
- v. Örgütte dayanışma ve arkadaşlık ortamı oluşmasına zemin hazırlanır. Örgütte dayanışma olması, arkadaşça bir ortam olması ve örgüt üyeleri arasında samimiyet olması, bireylerin örgüte olan bağlılığını kuvvetlendirir.

2.2 İŞVEREN MARKASI

Bu bölümde, önce marka kavramından bahsedilmiş, ardından ise işveren markası kavramıyla ilgili tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir.

2.2.1 Marka Kavramı

Marka kavramını incelediğimizde literatürde pek çok tanımı olduğunu görmekteyiz. En bilinen kullanımı ise, on dokuzuncu yüzyılın ortalarında büyük hayvan sürülerinin sahipleri tarafından gerçekleştirilmiş olup, güneybatıdan orta batıya doğru olan sürü gidişinde, hayvan sahiplerinin kendi hayvanlarını diğer hayvanlardan ayırt ettirecek farklılık yaratmak için yaptıkları damgalama, “marka” kavramının kökünü oluşturmuştur (Tosun 2014).

Marka kavramının pek çok tanımının bulunmasının nedenleri ise bulunulan dönem ve bu tanımları yapan işletmelerin bakış açılarının farklı olmasıdır diyebiliriz. Hatta bu bakış açısı sadece işletmelerin bakış açısı olmayıp, tüketicilerin farklı bakış açıları da olmasından dolayı yine marka adına farklı tanımlamalar yapılabilmektedir (Taşkın ve Akat 2012, s. 3). Amerikan Pazarlama Birliği marka kavramını, satıcı veya satıcılar grubunun ürün ve/veya hizmetlerini tanıtmak ve rakiplerinden farklılaştırmak için tasarlanan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların bileşimi şeklinde tanımlamaktadır (Akgemci vd. 2018).

Kapferer (2008, s. 10) marka kavramını, ürünlerin/hizmetlerin kökenlerini kanıtlayan ve rekabette bu ürünleri/hizmetleri farklılaştıran bir işaret veya işaretler seti biçiminde betimlemiştir. Çifci ve Cop (2007, s. 70) marka kavramını, tüketicileri firmaya yönlendiren ve tüketicilerin tatmin olmalarını sağlamakta olan yapı şeklinde ifade etmiştir.

Marka somut bir nitelik göstermemekte olup, aslında duyu organlarımız ile algıladığımız şeylerin algımızda somut bir tablo çizerek zihnimizde soyut bir dünya oluşturmaktadır. Marka, kavram olarak üreticilerden çok tüketiciler üzerinde daha fazla anlam taşımaktadır. Aynı zamanda kişilerin kendilerini ait oldukları toplumda görmeyi diledikleri yer niteliği de taşımaktadır (Sabancı 2016).

Aynı zamanda bir marka kaliteye dair tüketicilere güvence vermeli ve garanti vaat etmelidir. Ürünün kaliteli olduğunun ve bu kalitenin de her daim devam edeceğinin garantisinin verilmesi ve bir söz niteliği taşıması gerekir. Bu durum için yazılı olmayacak şekilde güvene dayalı üretici ve tüketici arasında bir kontratın imzalanmasıdır diyebiliriz. Ürünün isminin akılda kalıcı bir şekilde olmasının yanı sıra aynı zamanda tüketicilere sağlanacak faydaların da belirtilmesi tüketicileri cezbetmektedir. Bu durum ise bazen somut kavramlar ile bazen de soyut kavramlar ile belirtilmektedir (Sabancı 2016).

Bir üründe bulunması gereken beş temel nitelik olup bunlar, tüketicinin öz faydası sağlanmalı, jenerik özelliği olmalı, umulan özelliği olmalı ve rakiplerinden farklı olarak ek nitelik veya nitelikler taşınmalıdır. Eskiden markalar sadece birer isim niteliği taşıırken

artık günümüz dünyasında artan rekabet koşullarında birer isim olmaktan çıkarak ürünün kimliği niteliği kazanmıştır ve tüketiciye ise her konuda rehberlik etmeye başlamıştır. Zaman içerisinde ürünler ve markalar birbirinden ayrılmaya başlamış ve ürünlerin modası geçip kullanılmaktan vazgeçilebilecekken, markalar ise zaman geçse dahi varlığını devam ettirmektedir. Ürünler, tüketiciler için fonksiyonel faydalar sağlayan somut özellikler gösterirken; markalar ise bir sembol, isim veya slogan sayesinde somutlaşan ama zihinlerde soyut birer algı oluşturan kavramlardır (Uztuğ 2003).

Markayı etimolojik olarak incelediğimizde Almanca olarak marc yani sınır çizgisi, Fransızca olarak ise marque yani ürün işareti kelimelerinden türemiş bulunmaktadır. Markanın geçmişten günümüze kadar gelmesi ise markalama sayesinde olmaktadır. Markalama kimi araştırmalara göre Eski Yunanlılara dayanırken kimi araştırmalara göre ise Mısırlılara dayanmaktadır. Markalama süreci ustaların imal ettikleri nesnelerin kalitesini göstermek için koydukları işaretler zamanla yaygınlaşmıştır. Kaynaklara bakıldığında ise Romalıların lambalarında, Çinlilerin porselenlerinde ve Hindistan'da markaların tescillenerek yani trademark şeklinde kullanıldığı görülmektedir. Marka kullanımı dünyada Roma İmparatorluğu döneminde en yüksek seviyeye ulaşmıştır. M.Ö. 5000'li senelerde mağaraların duvarlarına çizilen semboller ve çömlekçilik markanın ilk kullanım alanlarını göstermektedir. M.Ö. 3500'li yıllarda Girit'te yer alan arkeolojik eserlerde, M.Ö. 3000'li senelerde Mısırlılar zamanında, tuğlalarda, M.Ö.2000'li senelerde Yunan şehirlerinde çömleklerde yer alan mühürlerde, M.Ö. 6.yy'da Yunanlıların çömlekçiliğinde, M.Ö. 500 ile 300'lü seneler arasında Romalıların döneminde pek çok marka unsuruna rastlanmıştır (Dereli ve Baykasoğlu 2007).

Tablo 2.1'de 1950'li senelerden itibaren günümüze kadar markaların özellikleri gösterilmiş ve örnekler verilmiştir.

Tablo 2.1: 1950’li senelerden itibaren marka algısının değişim süreci ve bazı örnekler

Yıllar	Dönemsel Özelliği	Örnek
1950-1960	Üretici markaların ön plana çıkması	Frigidaire, AEG, Arçelik
1960-1970	Ticari markalar (perakendeci markalar)	Market markaları
1970-1980	Kişi adlarıyla yaratılan markalar	Armani, Vakko
1980-1990	Küresel markalar-marka kimliği	IBM, Coca Cola, McDonald's
1990-2000	Küresel markaların yerel özelliklere pekiştirilmesi-duygusalılık	Coca Cola, Nestle, Knorr
2000-...	Yerel markaların uluslararasılaşması ve marka iş birlikleri	Mavi Jeans, Beko, Arçelik

Kaynak: Taşkın, Ç. ve Akat, Ö., 2012. *Marka ve marka stratejileri*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, s. 7.

Markalaşmanın firmalara hedeflenen Pazar paylarına sahip olmaları ve rekabet güçlerinin süreklilik arz etmesi gibi pek çok faydası bulunmaktadır. Bunun haricinde hiçbir markaya sahip olmayan ama ciddi bir Pazar payına sahip olan ürünlerin de oldukça fazla olduğu ve iç pazarda ve dış pazarda oldukça etkili olduğu bilinmektedir. Belli bir markaya sahip olmayan bu ürünlerin ise fiyatları marka sahiplerine göre oldukça düşük olduğundan rekabet açısından marka sahiplerini zorlamaktadır. Markalaşmanın hem tüketici açısından hem de üretici açısından iki temel faydası bulunmakta olup, üreticiler açısından haksız kazanç ve rekabetten korunmasını, tüketiciler açısından ise kalite güvencesi sağlanmasına hizmet eder (Çelikel 2008).

Firmaların oluşturdukları bu güven duygusu sayesinde tüketiciler ürünleri uzun süre almaya devam eder ve bir süreklilik durumu kazanır. Bu yararlar haricinde aynı zamanda markalaşma sayesinde tüketici sadakati kazanılmakta, ürüne talep oluşmakta ve tüketicilerin satın alma kararı vermesine sebep olmaktadır. Marka, satılacak ürüne veya hizmete hem somut hem de soyut değerler katmaktadır. Bu soyut değerlerden en önemlileri ise olumlu bir imaj ve müşterilerde güven duygusu oluşturmaktır (Baş 2011).

Firmaların markalaşırken dikkat etmesi gereken bir diğer unsur da kalite kavramı olup, özellikle global pazarda yaygınlaşmak adına bu unsura dikkat edilmelidir. Kaliteli algılanabilmek isteyen işletmelerin öncelikle tüketicilerinin zihinlerine hitap etmeleri ve

doğru bir kalite algısı yaratmaları gerekir. İşletmelerin marka yaratabilmek için aşağıdaki unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir (Başal 2019; Çeliktel 2008):

- i. İşletmenin, markasının ismini her şeye vermemesi gerekir. Çünkü bu durum bir süre sonra marka imajının zedelenmesine neden olabilir.
- ii. İşletmenin markalaşırken genişlemek yerine daralma kuralına bağlı kalması yani pek çok alanda faaliyette bulunmak yerine niş bir alanda hizmet vermeyi tercih etmesi gerekir. Bu sayede firmalar alanlarında ihtisaslaşarak daha çok müşteri memnuniyeti sağlar.
- iii. İşletmenin markasını sağlam temeller üzerine inşa edebilmesi için medyada tanıtması ve reklam çalışmalarında bulunması gerekir.
- iv. Markayı inşa ederken güçlü kelimeler seçilerek tüketicilerin zihinlerinde akılda kalıcı olunmalıdır.
- v. Markalar başka markaların piyasaya girmesine düşmanca değil arkadaşça yaklaşmalı ve gerekirse birlikte hareket edilmelidir.
- vi. Rakip firmalardan ayrılabilmek adına jenerik bir isim değil, jenerik ismi andıracak başka yaratıcı bir isim verilmelidir.
- vii. Müşterilerin markaları satın alacağı düşünüldüğünde marka isimlerinin şirketlerin isimlerinden önce gelmesine dikkat edilmelidir.
- viii. Alt markalama yapılırken çok dikkatli olunmalıdır. Alt markalama ana markayı olumlu da etkileyebilir olumsuz da etkileyebilir. Bu sebeple doğru bir strateji çizilmelidir.
- ix. Markalar seçilirken doğru renk seçimi yapılmalıdır.
- x. Sadece bulunulan ülkede sınırlı kalınmamalı aynı zamanda global pazarlara da açılmak başarı getirecektir.
- xi. Bir marka oluşturulduktan sonra her konuda tüketicinin gözünde istikrarlı olunmalıdır.
- xii. Markalar değişime gideceği zaman çok dikkatli bir rota izlenmelidir.
- xiii. Oluşturulan bir markanın ölümsüz olmayacağının bilinmesi gerekir ve gerektiği takdirde ölen bir marka yerine başka bir marka yaratılması şarttır.
- xiv. Markaların pek çok yönlü değil tek yönlü bir görünüş sergilemesi gerekir.

2.2.2 İşveren Markası Kavramı ve Tarihçesi

Eskiden marka kavramı sadece pazarlama ve satış olarak kullanılırken günümüzde çok daha geniş bir anlamda kullanılmaktadır. Genel anlamda marka, bir ürün ya da hizmet tanımlamaya bunları rakiplerden farklılaştırmaya yarayan isim, şekil, logo ya da sembol gibi bileşenlerdir (İçirgen 2016, s. 24).

Yaşanan ekonomik, teknolojik ve demografik gelişmeler ile yetenek savaşları ortaya çıkmıştır. İşveren kavramı yaratıcısı Simon Barrow'dur (Doğru ve Çakır 2015, s. 676) ve işveren markasını “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak” tanımlamıştır (Ambler and Barrow 1996, s. 187).

Backhaus ve Tikoo (2004, s. 501) açısından işveren markası, firmanın mevcut personeli, potansiyel personeli ile paydaşlarının firmaya yönelik farkındalıklarıyla algılamalarını yönetme hususunda hedeflenen uzun vadeli bir strateji niteliğindedir. Berthon, Ewing ve Hah (2005, s. 152) tarafından işveren markası, bir örgütün çalışanlarca daha çekici ve cazip bir işyeri biçiminde algılanmasına yönelik çabaları içerir.

İşveren markası işletmenin, çalışanların işletme bağlılığının yüksek oldukları, çalışmaktan son derece memnun oldukları ve diğer insanlara önerdikleri bir işletme haline gelmesine katkı sağlamaktadır (Öksüz 2012, s. 20). İşveren markasının temel rolü; üretkenliği, işe alımları, işte devamlılığı ve işe bağlılığı artırıp geliştirmek için yönetimi kolaylaştırmak ve yönetimin önceliklere odaklanması noktasında uygun olan ortamı sağlamaktır (Barrow and Mosley 2005, s. 16).

İşveren markası, potansiyel çalışanların zihinlerinde firmaya ilişkin olarak, çalışılacak en iyi yer algısının yaratılması, firmadaki mevcut çalışanların elde tutulması, potansiyel çalışanların firmaya çekilmesi ve tüm bu süreç zarfında verilmiş olan sözlerin tutulması, objektif ve adaletli olunmasıyla alakalı bir kavram niteliğindedir (Davies 2008, s. 670). İşveren markası, çalışanlarla işverenin arasındaki duygusal bir ilişkidir. Bu ilişki, paydaşlardan birinden bir diğerine, toplumun önemli bir bölümüne, özellikle de potansiyel çalışanlara yayılmaktadır. Bu minvalde işveren markası, bir işletmeyi

Çalışanlar bakımından daha cazip hale getirmekte, işe alımlarla çalışanların işe devamlılıklarının sağlanması noktasında yardımda bulunmaktadır (Srinivasan 2007, s. 36).

İşveren markası oluşturma sürecinde adımlar sırası ile aşağıdaki gibi olmalıdır (Bayrak 2016):

- i. Öncelikle işveren markasını gözden geçirir ve değerlendirir.
- ii. İşveren marka kimliğini tanımlar.
- iii. İşveren, iş gören değer önermesini oluşturur.
- iv. Konumlandırma yapılır.
- v. Son olarak da uygulama sürecine geçilir.

2.2.3 İşveren Markasının zellikleri ve Tketic Markasından Farkları

Babcanova, Babcan ve Odlerova (2010, s. 56) tarafından işveren markasının özellikleri şu şekilde belirtilmiştir:

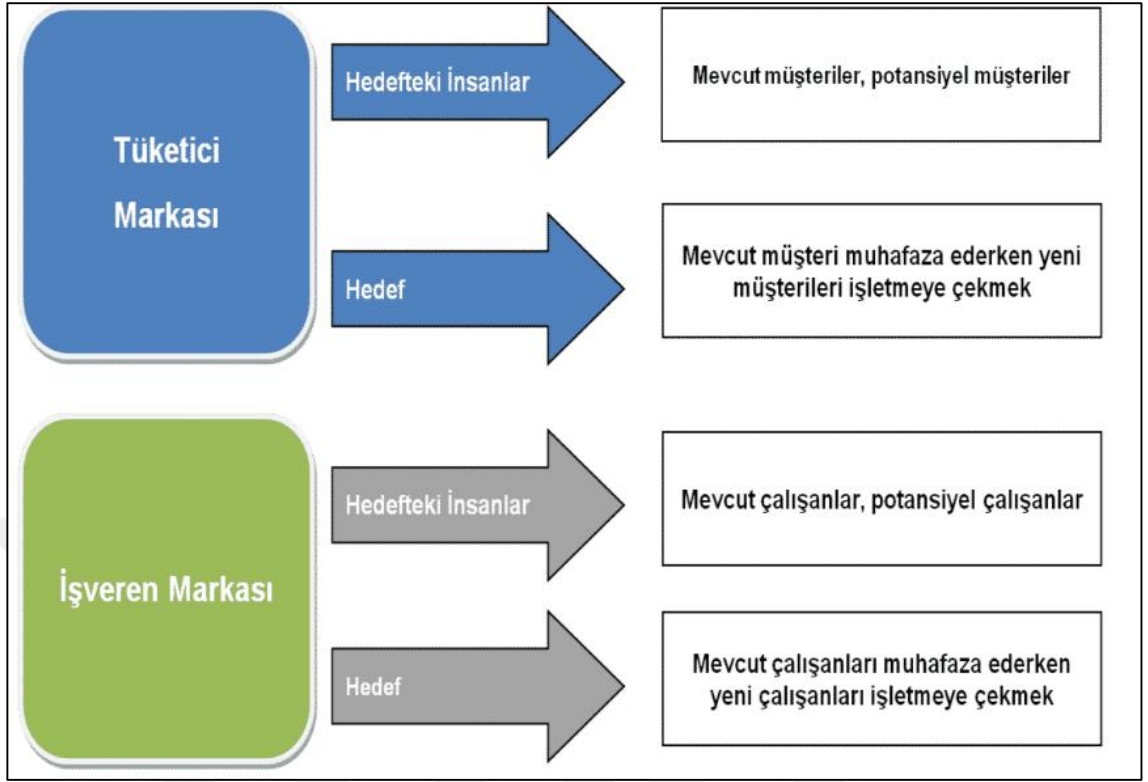
- i. İşveren markasının temelinde, insan kaynakları yönetimiyle pazarlama literatürü bulunmaktadır.
- ii. İşveren markasının kapsamında markalamanın hedefi hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel çalışanlardır. Yeni ve kaliteli potansiyel çalışanların etkilenmeleri, mevcut çalışan kişilerinse örgütte devamlılığının sağlanması hedeflenmektedir.
- iii. İşveren markasının çerçevesinde işe alma, personel seçimi, reklam çalışmaları, içsel ve dışsal iletişimle kıyaslama etkinlikleri kullanılmak suretiyle, çeşitli çıktıların elde edilmesi arzulanmaktadır.
- iv. İşveren markasının hedeflenmiş olan çıktılarının içerisinde; yetenekli fertlerin firmaya kazandırılması, yüksek kalitede, motivasyon sahibi ve yüksek performansa sahip iş gücüne sahip olunması ve rekabet üstünlüğü elde edilmesi vardır.
- v. İşveren markasındaki aktiviteler içsel ve dışsal yönlü olmaktadır.

Güçlü bir işveren markasının özelliklerini ise Borazan (2019) şu şekilde ifade etmiştir:

- i. İnsanların daha çok duygularına hitap etmeyi tercih eder.
- ii. İş teklifi kabul oranlarını yükseltir.
- iii. Hedef kitlenin odaklanmasını sağlar.
- iv. Marka tecrübeleri, ihtiyaçları, fırsatları ve beklentileri basit hale gelir.
- v. Marka iş görenler ile örgüt arasında etkileşimi kolay hale getirir.
- vi. Marka iş görenlerin büyük fikir ve buluşlar ile irtibat kurmasını sağlar.
- vii. Marka yapısı yapışkan haldedir. Yani akılda kalıcılığı yüksek seviyededir.
- viii. Markanın algısı temas noktalarında yaşanan deneyimler ile gelişme gösterir.
- ix. Uzun müddet varlıklarını devam ettirir.
- x. İşveren markası ve iş görenler arasında bağlılık duygusu güçlenir.
- xi. İşe alımdan oluşan maliyetler düşer.
- xii. Yöneticilerin memnuniyetinde artış sağlar.
- xiii. Performansı artırır.
- xiv. Motivasyonu artırır.
- xv. İş görenlerin örgüte bağlılık seviyelerini yükseltir.
- xvi. Çalışan referanslarına olumlu etki eder.
- xvii. Nitelikli başvuru sayısında artış olur.

Şekil 2.1’de tüketici markası ve işveren markasının benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konulmuştur.

Şekil 2.1: İşveren markası ve tüketici markası



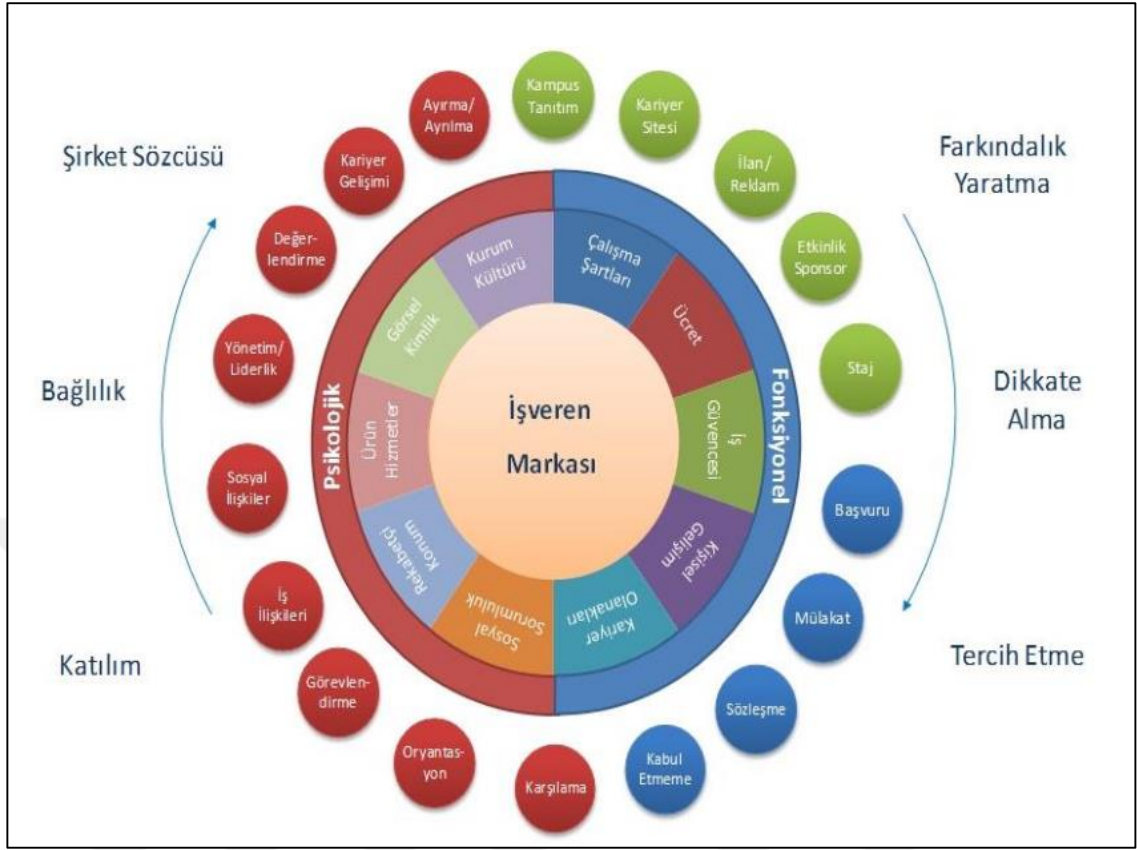
Kaynak: Bostancıoğlu, Ş. B., 2019. İşveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Konaklama sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.

Sparrow ve Otake (2015) ise işveren markasıyla tüketici markasının arasındaki farkları şu şekilde belirtmiştir:

- i. İşveren markası, bir firmada bir işveren biçiminde öne çıkmak aracılığıyla koşulların bütünsel görünümünü yansıtmaktadır.
- ii. Tüketici markası sadece dış paydaşlara ilişkin, işveren markası gerek iç gerekse de dış paydaşları ikna etmeyi hedefler.
- iii. İşveren markası, müşterilerle paydaşlar gibi genel kitlelere değil, belirli bir aday grubuna yönelik olmaktadır.

Şekil 2.2’de işveren markası temas noktaları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Şekil 2.2: İşveren markası temas noktaları



Kaynak: Bostancıoğlu, Ş. B., 2019. İşveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Konaklama sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.

2.2.4 İşveren Markasının Boyutları

Minchington ve Thorne (2007, s. 15) tarafından, işveren markasının geliştirilmesine ilişkin katkı sağlayan muhtelif bileşenlerin var olduğundan bahsedilmiştir. Bunlar; stratejik niyet, istihdam, iletişim, liderlik, içsel iş süreçleri, performans yönetimi, inovasyon ve yeniden keşfetme, çalışma çevresi, ölçme ve değerlendirme, küresel perspektif, kurumsal sosyal sorumluluk, insanların geliştirilmesi ve müşteri ilişkileri biçimindedir.

Barrow ve Mosley'e (2005, s. 9) göre, işveren markasının bileşenleri; vizyon ve liderlik, politikalar ve değerler, adillik ve iş birliği, kurumsal kişilik, dışsal itibar, iletişim, işe alım

ve göreve başlama, gelişme, performans yönetimi, çalışma çevresi, ödül sistemi ve istihdam sonrası şeklindedir.

Çakır'a (2015) göre, işveren markasının boyutları; kurum içi iletişim, işletmenin dışında oluşturduğu itibar, işe alım süreçleri ve işe başlatma, takım yönetimi, performans değerlendirmesi, öğrenme ve gelişim süreçleri, çalışanları ödüllendirme ve çalışanları takdir etme, tepe yönetim kadrosu, değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk, kurum içindeki ölçüm sistemleri ve hizmet desteği unsurlarından meydana gelmektedir.

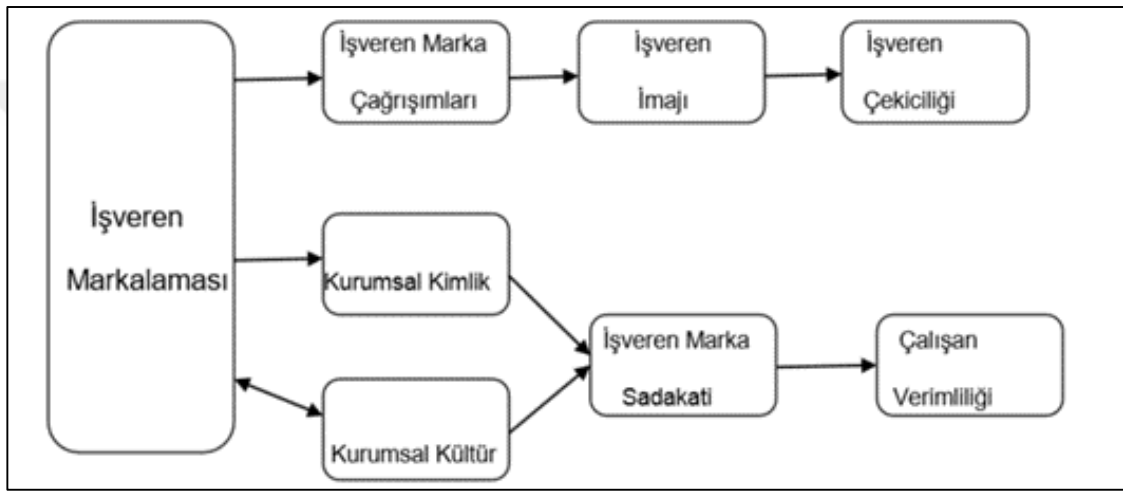
Berthon, Ewing ve Hah (2005, ss. 155-172) açısından işveren markasının boyutları; ilgi değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişme değeri ve uygulama değeri şeklinde ifade edilmiştir. İşveren markasının bu boyutları, yeni işgörenleri firmaya çekmek ve mevcut işgörenlerin de firmada kalmalarının sağlanması hususunda kullanılabilmektedir. Bir firmanın global piyasada rekabet edebilecek bir istihdam markası oluşturabilmesi bakımından, bu unsurların işletmenin örgütsel süreçlerine entegre edilmesi gereklidir (Roy 2008, s. 126). Bahsi geçen beş boyutu Berthon, Ewing ve Hah (2005, s. 156) şu şekilde betimlemiştir:

- i. *İlgi Değeri*: Çalışanlara heyecan verici bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlamaktadır. Yüksek kaliteli, yenilikçi ürün ve hizmetler üretmek için çalışanın yaratıcılığından faydalanan kurumlara ne kadar ilgi gösterildiğini ifade etmektedir.
- ii. *Sosyal Değer*: Kişilerin çalışma arkadaşları ve üstleri ile iyi ilişkiler kurabildikleri mutlu, eğlenceli, huzurlu ve takım ruhu sağlayan bir iş ortamı kuruma bağlılıklarına ve iş performanslarına katkı sağlamaktadır.
- iii. *Geliştirme Değeri*: Çalışanların mesleki ve kişisel eğitimleri, kendilerini geliştirmeleri bakımından önemlidir. Çalışanların iş becerilerin artması, bilgi ve deneyim kazanmaları, kabiliyetlerini artırmaları işletmenin gelişimine pozitif yönlü katkı sağlarken, çalışanların gelişim isteklerinin karşılanmasına destek olacaktır.

- iv. *Uygulama Değeri*: Kurumun müşteri odaklılığı ve daha önce öğrendiklerini uygulama ve diğer çalışma arkadaşlarına öğretme fırsatı sunmasını ifade etmektedir.
- v. *Ekonomik Değer*: Kurumun çalışanına piyasanın üstünde maaş, tazminat paketi ve yan haklara sunmasını ifade etmektedir.

Şekil 2.3'te işveren markasının yapısı gösterilmiştir.

Şekil 2.3: İşveren markası yapısı



Kaynak: Backhaus, K. and Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9 (5).

Şekil 2.3'te gösterildiği gibi, işgörenler kendi beyinlerinde marka çağrışımlarından oluşan bir işveren imajı oluştururlar ve bir süreklilik yaratılması ve arzu edilen marka çağrışımları oluşturabilmek için işverenler tarafından işveren imajı oluşturulur.

2.2.5 İşveren Markasında Yönetim Anlayışı

İşveren markasını yönetirken aşağıdaki dört yönetim anlayışı benimsenmelidir (Çifci ve Cop 2007):

- i. Marka hakkında iş görenlere detaylı bir şekilde bilgi vermek ve bilgi akışını sağlamak,

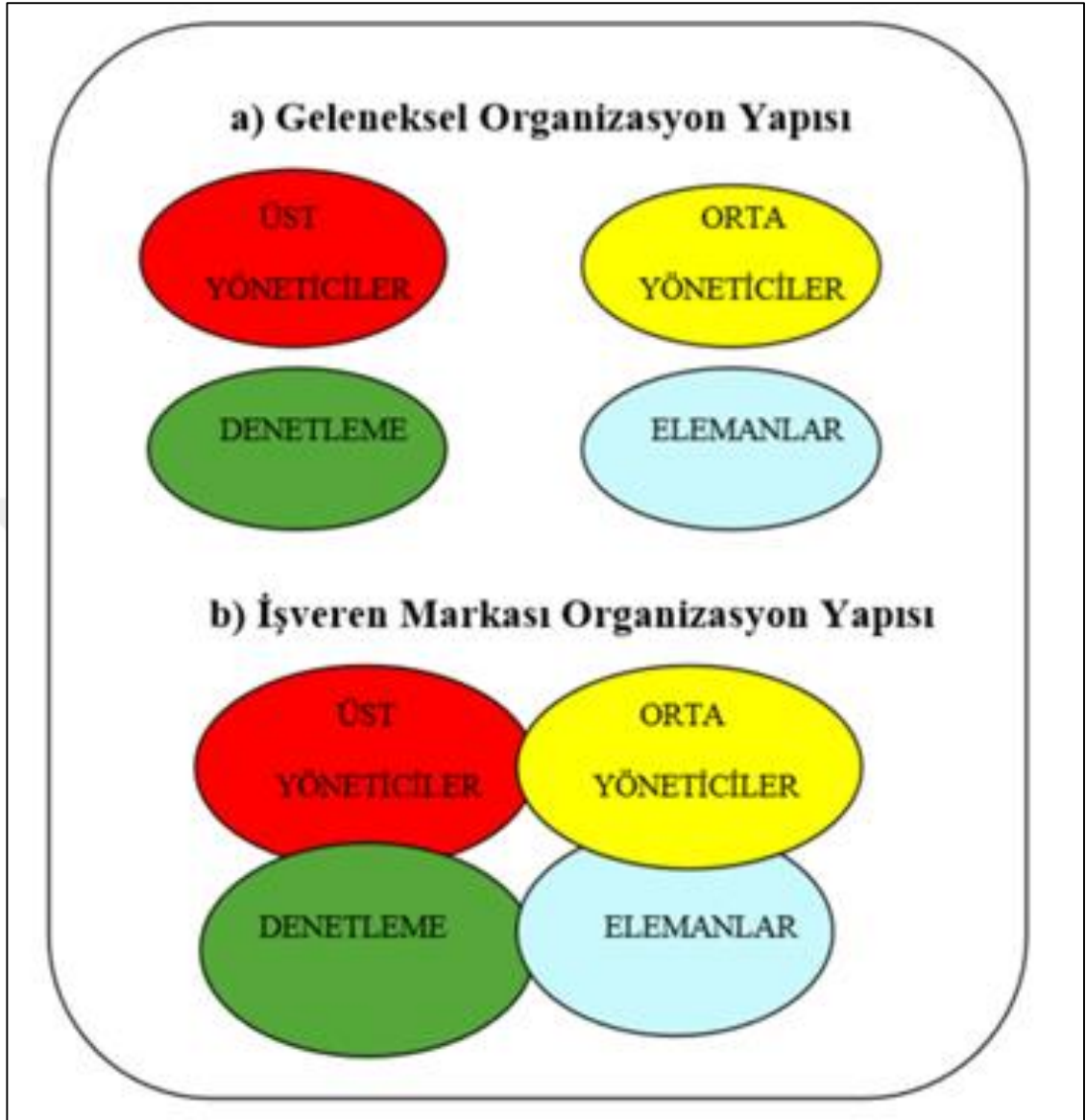
- ii. İş görenlerin marka temsilini efektif bir şekilde yapmaları için avantajları öğretmek ve bu avantajları benimsetmek,
- iii. Marka temsiline dair ortak bir tutum ve davranış biçimleri oluşturmak,
- iv. Marka kimliğinin devamlı olması için iş gören davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektir.

İşveren markalarının artık örgüt yapıları içerisinde bulunması ile birlikte geleneksel organizasyon yapısından uzaklaşmış ve işveren markası organizasyon yapısına geçiş yapılmıştır. Geleneksel organizasyon yapısında yöneticiler ve iş görenler arasında keskin çizgiler ile sorumluluklar ayrılmışken işveren markasında bu keskin çizgiler söz konusu değildir. Ayrıca işveren organizasyon yapısında şirket içindeki etkileşim ve iletişim son derece önem arz etmektedir. Bu yapıdaki organizasyonlarda iş görenler kendi amaçlarını kendileri oluştururken, geleneksel organizasyon yapısında ise yöneticiler tarafından belirlenmiş ve oluşturulmuş amaçlar hali hazırda mevcuttur (Dereli ve Baykasoğlu 2007).

İşveren markası organizasyon yapısında işgörenlere maaşları performanslarına ve başarılarına göre verilirken, geleneksel organizasyon yapısında ise yöneticiler kendi düşüncelerine göre çalışanlara maaş belirler. Burada hiçbir standart olmayıp, tamamen inisiyatifte göre aksiyon alma durumu söz konusudur.

Şekil 2.4'te geleneksel organizasyon yapıları ve işveren markası organizasyon yapıları gösterilmiştir.

Şekil 2.4: İşveren markası organizasyon yapısı ve geleneksel organizasyon yapısı

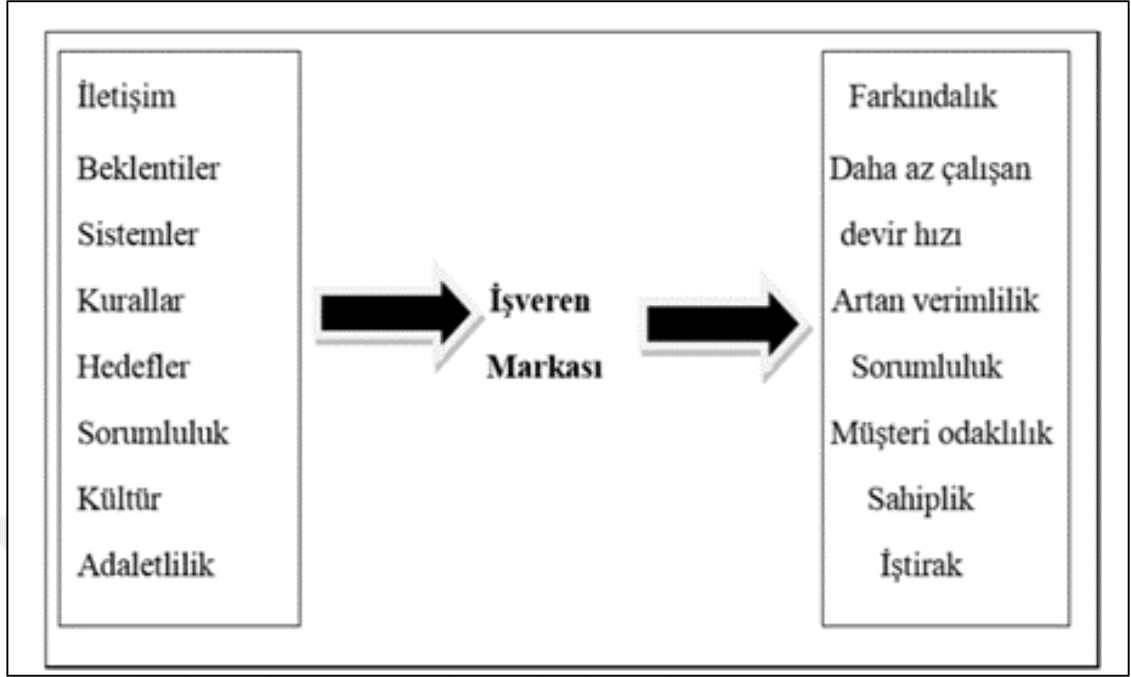


Kaynak: Bostancıoğlu, Ş. B., 2019. İşveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Konaklama sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.

Şekil 2.4'ten anlaşıldığı üzere, geleneksel organizasyon yapılarında çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim az ve sorumluluklar keskin çizgiler ile ayrılmışken; işveren markası organizasyon yapısında ise çalışanlar arasında iletişim ve etkileşim son derece yüksek olup, çalışanlar ve yöneticiler arasında net bir şekilde sorumluluklar ve görevler ayrılmamıştır.

Şekil 2.5'te işveren markasının süreç modeli gösterilmiştir.

Şekil 2.5: İşveren markası süreç modeli

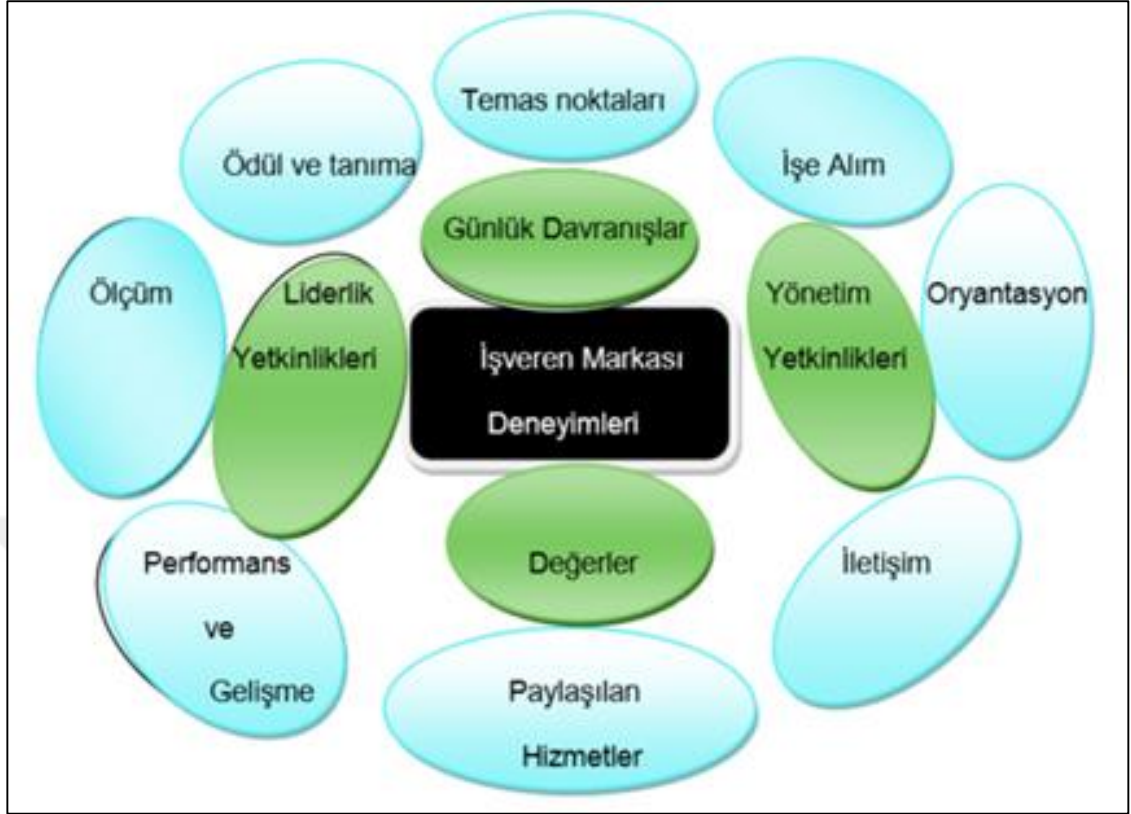


Kaynak: Bostancıoğlu, Ş. B., 2019. İşveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Konaklama sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.

Şekil 2.5'ten anlaşılacağı gibi, güçlü bir işveren markası olabilmek için girdilerin net belli olması ve hedeflere ulaşabilmek ve efektif çıktılar elde edebilmek için acele edilmeden yavaş yavaş girdilerin sürece girmesi gerekmektedir.

İşveren markasının deneyimleri pek çok unsurdan oluşmakta olup, Şekil 2.6'da bu unsurlar detaylı şekilde gösterilmiştir.

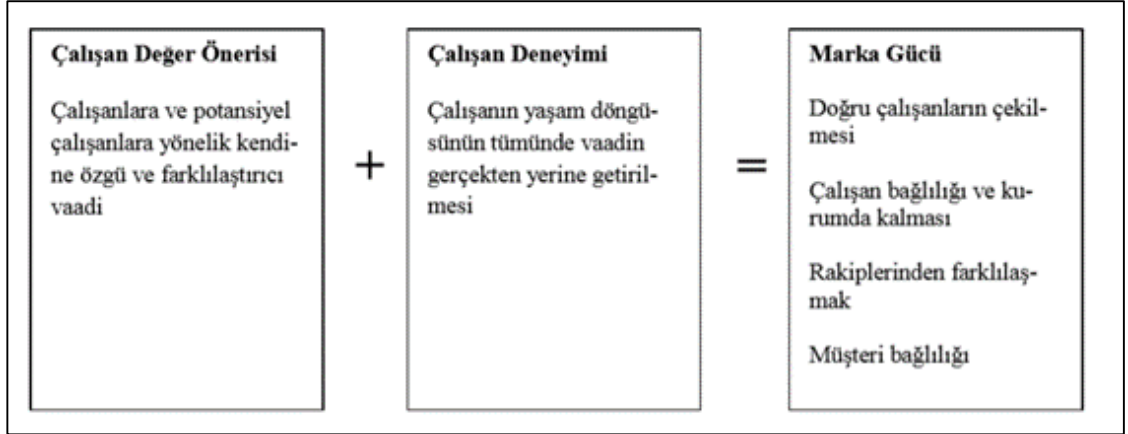
Şekil 2.6: İşveren markası deneyimi çerçevesi



Kaynak: Oladipo, T., Iyamabo, J. and Otubanjo, O., 2013. Employer branding: Moulding desired perceptions in current and potential employees. *Journal of Management and Sustainability*, 3 (3), p. 58.

İşveren markası güçlü bir marka haline getirilmek isteniyorsa, çalışan değer önerisi geliştirmeli ve çalışan deneyimlerine bir arada yer vermelidir. Bu durum Şekil 2.7’de gösterilmiştir.

Şekil 2.7: Güçlü bir işveren markası oluşturmak



Kaynak: Öksüz, B., 2012. İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim*, 7 (2), ss. 14-31.

2.2.6 İşveren Markasının Önemi

İşveren markasının çalışanlar ve işverenler açısından pek çok önemi bulunmaktadır. İşveren markasının çalışanlar açısından önemini Doğru ve Çakır (2015) şu şekilde belirtmiştir:

- Çalışanlar mutlu ve motive bir şekilde çalışırlar.
- Çalışanlar kendilerini geliştirme imkanı elde ederler.
- Örgütün hedefleri ve kendi hedeflerini bağdaştırarak, verimliliklerini artırır.
- Çalışanların memnuniyeti artar.
- Çalışanlar takdir görür.
- Çalışanlar, yeni kariyer fırsatları elde eder.
- Çalışanlar ödüllendirilir.
- İş sağlığı ve güvenliği yüksek bir ortamda çalışarak kendilerini güvende hissederler.
- Eğitim imkanlarından faydalanırlar.

İşveren markasının işverenler açısından önemi şu şekilde ifade edilebilir (Öksüz 2012; Güler 2019):

- i. İşverene ve örgüte bağlılık oluşur.
- ii. İşgücü kalitesi yükselir.
- iii. Çalışanların performansı artar.
- iv. Satışlar artar ve kar oranı yükselir.
- v. Şirket amaçlarına ulaşılır.
- vi. Örgütün itibarı yükselir.
- vii. Üretim etkinliği artar.
- viii. Çalışanlar arasında fikirlerde birlik sağlanır.
- ix. Çalışanların sirkülasyon oranı azalır.
- x. Kalifiye iş gücü temin etme sürecinde oluşan maliyetler azalır.
- xi. İşletmenin pazar payı artar.
- xii. İşe alımdaki her aşamada başarı sağlanır.
- xiii. Personellerin motivasyonu artar.
- xiv. Örgüt kültürü daha güçlü hale gelir.
- xv. Basında olan olumsuz yorumlar azalır.
- xvi. Örgüt rekabet avantajı elde eder.
- xvii. Paydaş değerlerinde artış olur.

2.3 ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ VE İŞVEREN MARKASI İLİŞKİSİ

Yöneticiler, çalışanları bir hedef ve amaç etrafında toplayan ve bu doğrultuda onları harekete geçiren ve motive eden kişiler oldukları için işveren markası üzerinde de oldukça büyük öneme sahiptirler. Bir işletme, işveren markası oluşturmak istiyorsa öncelikle yöneticilerinden onay almalı ve onları bu sürece dahil etmelidir. Bu sebeple, yöneticilerin, işverenler ile aynı amaçlara sahip olması ve aynı değerler taşıması işveren markasını desteklemektedir (Kara 2013).

Yöneticiler, örgüt kültürünü etkilemekte ve bu kültürün ise tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamaktadır. Liderlerin yanlış hareket etmesi, işveren markasının itibar kaybetmesine ve mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar açısından güvensiz bir örgüt olarak algılanmasına sebebiyet vermektedir. Yöneticilerin destekleri sayesinde işveren markası olumlu bir itibar yaratmakta, organizasyon büyümekte, işletme cazibeli

hale gelmekte, çalışanların işletmeye karşı bağlılık duygusu güçlenmekte ve insan kaynakları maliyetleri de otomatik olarak düşmektedir. Yöneticilerin destekleri sayesinde, işveren markası müşterilerin gözünde de olumlu bir itibar kazanmaktadır (Oğuz 2012).

İş görenlerin mutlu ve memnun olarak çalıştıkları bir örgütte daha kaliteli hizmet vereceklerinden dolayı otomatik olarak müşterilerin memnuniyet seviyeleri yükselecektir. Yöneticileriyle özdeşleşen markalar değer kazanmakta ve pazar paylarını artırmakta ve rekabet avantajı elde etmektedir. Aynı zamanda işletme büyüme göstermekte ve kar oranları her geçen gün artış göstermektedir. Çalışanlar, iş seçimi yaparken kendi yapılarına ve karakterlerine uygun örgütte çalışmak istemektedirler. Örgütün karakterini ise çalışanlara direkt olarak yöneticiler göstereceği için yöneticiler ve işveren arasında ortak bir bağ kurulması olmazsa olmaz bir unsurdur. Kısacası yöneticiler, işveren markasının tamamlayıcı nitelikte parçalarıdır. İşveren markasını, çalışanlara, rakiplere ve müşterilere taşıyan kişiler yöneticilerdir. Yoksa havada kalmış bir işveren markasını kimse anlamamakta ve soyut bir kavram olarak kimseye ulaşamamaktadır. Bu sebeple hem işletmeler yöneticilerin hem de yöneticiler işletmelerin heveslerini, heyecanlarını ve desteklerini mutlaka almalıdır. Yöneticilerin desteği olmadan güçlü ve olumlu bir işveren markası yaratmak imkansızdır. Bu desteği almadan harekete geçen pek çok işletme ise hüsrana uğramıştır (Bayrak 2016).

3. METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ile önemi, araştırmanın modeli, değişkenleri ve hipotezleri, evreni ile örnekleme, veri toplama araçları, veri analizi ve araştırma sınırlılıkları konularına değinilmiştir.

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde firmalar arası rekabet ve farklılaşma gereksinimi marka faktörünü doğurmuştur. İşletmelerin sürdürülebilirliği ve rakiplerine karşı üstünlük kurabilmesinde araçlardan biri sahip olduğu nitelikli insan kaynağıdır. İş hayatında yer alan kişilerin başarısını etkileyen parametrelerden biri de iş yeri desteğidir. İş yeri desteği denilince örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği anlaşılmaktadır. Bu çalışmada iş yeri desteği yönetici desteği olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda algılanan yönetici desteğinin işveren markası üzerinde anlamlı etkisi olduğu düşünülmüş ve bu araştırma yapılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirketteki beyaz yakalı çalışanlarda algılanan yönetici desteğinin, piyasada rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve çalışanların nezdinde farklılaşarak bunu gerçekleştirebilmek adına oluşan işveren markası üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

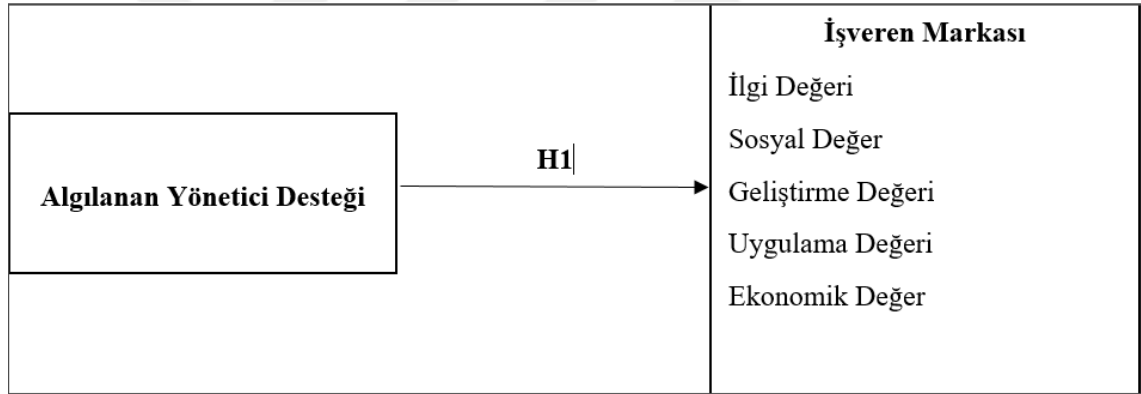
Marka kavramı tüketici için ticari bir fark olmanın yanında, çalışan için de tercih edilebilir olmaktır. İşletmelerin sürekliliğini sağlayabilmek işletme ile kendini bir bütün olarak görebilen çalışanların varlığı ile mümkün olabilmektedir. İşveren markası, insanlar tarafından bir işletmenin çalışılabilecek en iyi yer olarak algılanmasıdır. Nitelikli insan gücünün işletmeye kazandırılmasında önemli bir etkidir. Bu çalışma ile algılanan yönetici desteğinin işveren markası üzerine etkisinin ortaya çıkarılması ve işletmelerde çalışanların yöneticilerinden beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlemelerin yapılabilmesi öngörülmüştür.

3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırma, açıklayıcı araştırmadır ve araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırmada nedensel tarama modeli kullanılmış ve bu sayede, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri şu şekilde oluşturulmuştur:

- i. Bağımsız Değişken: Algılanan Yönetici Desteği
- ii. Bağımlı Değişken: İşveren Markası (İlgi değeri, sosyal değer, geliştirme değeri, uygulama değeri, ekonomik değer).

Şekil 3.1: Araştırma modeli



Şekil 3.1’de görülen araştırma modeli çerçevesinde araştırmanın temel hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

- H1: Algılanan yönetici desteği, işveren markasını anlamlı olarak etkiler.
- H1a: Algılanan yönetici desteği, ilgi değerini anlamlı olarak etkiler.
- H1b: Algılanan yönetici desteği, sosyal değeri anlamlı olarak etkiler.
- H1c: Algılanan yönetici desteği, geliştirme değerini anlamlı olarak etkiler.
- H1d: Algılanan yönetici desteği, uygulama değerini anlamlı olarak etkiler.
- H1e: Algılanan yönetici desteği, ekonomik değeri anlamlı olarak etkiler.

3.3 EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmada genel evren, Türkiye’de enerji sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışanlardan meydana gelmektedir. Araştırma evreni olarak İstanbul ili seçilmiş ve İstanbul ilindeki bir enerji şirketinde çalışan beyaz yakalı işgörenler çalışmanın örneklemini teşkil etmiştir. Araştırma çerçevesinde kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılmış ve bu doğrultuda 268 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında anket uygulaması 1 Eylül 2020 ile 15 Aralık 2020 tarihleri arasında yapılmış ve Google Forms uygulaması üzerinden katılımcılara ulaşılmıştır. Katılımcılar anketi kendi rızalarıyla ve gönüllü olarak doldurmuşlardır.

3.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma kapsamında nicel veri toplama yöntemi kullanılmış ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak üç bölümden meydana gelen bir anket formu düzenlenmiştir. Anket formunun ilk bölümünde, çalışanların demografik özelliklerini tespit etmek için kullanılacak Kişisel Bilgi Formu; ikinci bölümünde Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği; üçüncü bölümünde ise İşveren Markası Ölçeği yer almaktadır.

Kişisel Bilgi Formu’nda; çalışanların yaşlarını, cinsiyetlerini, medeni durumlarını, eğitim düzeylerini, çalıştıkları pozisyonu, kurumda çalışma süresini, toplam iş tecrübesini ve aylık kişisel gelir düzeyini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği; Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilmiş olan, 9 maddelik ve tek boyutlu bir ölçektir. Ölçek, 5’li Likert sistemiyle ölçülmektedir.

İşveren Markası Ölçeği; Berthon, Ewing ve Hah (2005) tarafından 32 madde üzerinden geliştirilmiş, sonrasında 25 maddeye indirilmiştir. Ölçekte ilgi değeri (5 madde), sosyal değer (5 madde), ekonomik değer (5 madde), gelişim değeri (5 madde), uygulama değeri (5 madde) şeklinde 5 boyut bulunmaktadır. 5’li Likert sistem ile ölçülmektedir.

3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın verileri SPSS 22.0 bilgisayar programından faydalanılarak analiz edilmiştir. Demografik özelliklerin tespit edilmesi için frekans analizi, ölçekler ve maddelerinin ortalamaları için betimleyici istatistikler, ölçeklerin geçerlilikleri için açımlayıcı faktör analizi, ölçeklerin ve alt boyutların güvenilirlikleri için güvenilirlik analizi, araştırma değişkenlerinin arasındaki ilişkileri saptamak için korelasyon analizi, hipotez testleri için basit doğrusal regresyon analizleri, katılımcıların araştırma değişkenleri için verdikleri cevapların demografik özelliklere göre farklılaşma durumu için Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi gerçekleştirilmiştir.

3.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın çeşitli sınırlılıkları mevcuttur. Öncelikle konu bakımından araştırma, algılanan yönetici desteği ve işveren markası konularıyla sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırmada yalnızca enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin çalışanları üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş olup, araştırmanın kapsamı da bu bağlamda enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirketteki beyaz yakalı çalışanlarla sınırlı durumdadır. Ayriyeten, anket yanıtlarının çalışanlar tarafından dürüstçe verildiği varsayılmıştır. Araştırmanın zaman sınırlılığı vardır. Araştırma kapsamında anket uygulaması 1 Eylül 2020 ile 15 Aralık 2020 tarihleri arasında yapılmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcılara ilişkin demografik bulgular, ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bulgular, ölçekler üzerinde gerçekleştirilen faktör ve güvenirlik analizlerinin bulguları, hipotez testlerinin bulguları ve farklılık analizlerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

4.1 DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu bölümde, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Tablo 4.1’de yaş grubuna yönelik dağılım verilmiştir. Buna göre, katılımcılar arasından 10 kişi 18-25 yaş aralığında, 137 kişi 26-34 yaş aralığında, 106 kişi 35-44 yaş aralığında, 12 kişi 45-54 yaş aralığında, 3 kişi 55 ve üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 4.1: Yaş grubu açısından dağılım

Yaş Grubu	Sayı	Yüzde (%)
18-25	10	3,7
26-34	137	51,1
35-44	106	39,6
45-54	12	4,5
55 ve üzeri	3	1,1
Toplam	268	100,0

Tablo 4.2’de cinsiyete yönelik dağılım verilmiştir. Buna göre, katılımcılar arasından 87 kişi kadın, 181 kişi erkektir.

Tablo 4.2: Cinsiyet açısından dağılım

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	87	32,5
Erkek	181	67,5
Toplam	268	100,0

Tablo 4.3'te medeni duruma yönelik dağılım verilmiştir. Buna göre, katılımcılar arasından 135 kişi bekar, 133 kişi evlidir.

Tablo 4.3: Medeni durum açısından dağılım

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)
Bekar	135	50,4
Evli	133	49,6
Toplam	268	100,0

Tablo 4.4'te eğitim düzeyine yönelik dağılım verilmiştir. Buna göre, katılımcılar arasından 14 kişi lise mezunu, 17 kişi önlisans mezunu, 165 kişi lisans mezunu, 72 kişi lisansüstü mezunudur.

Tablo 4.4: Eğitim düzeyi açısından dağılım

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde (%)
Lise	14	5,2
Önlisans	17	6,3
Lisans	165	61,6
Lisansüstü	72	26,9
Toplam	268	100,0

Tablo 4.5'te pozisyona yönelik dağılım verilmiştir. Buna göre, katılımcılar arasından 83 kişi personel pozisyonunda, 113 kişi ara yönetici pozisyonunda, 72 kişi yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır.

Tablo 4.5: Pozisyon açısından dağılım

Pozisyon	Sayı	Yüzde (%)
Personel	83	31,0
Ara yönetici (süpervizör, takım lideri, müdür yardımcısı vb.)	113	42,2
Yönetici (müdür ve üzeri)	72	26,9
Toplam	268	100,0

Tablo 4.6’da kurumda çalışma süresine yönelik dağılım verilmiştir. Buna göre, katılımcılar arasından 15 kişi 1 yıldan az süredir, 82 kişi 1-3 yıldır, 57 kişi 3-5 yıldır, 66 kişi 5-10 yıldır, 48 kişi 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda görev yapmaktadır.

Tablo 4.6: Kurumda çalışma süresi açısından dağılım

Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
1 yıldan az	15	5,6
1-3 yıl	82	30,6
3-5 yıl	57	21,3
5-10 yıl	66	24,6
10 yıldan fazla	48	17,9
Toplam	268	100,0

Tablo 4.7’de aylık kişisel gelire yönelik dağılım verilmiştir. Buna göre, katılımcılar arasından 3 kişi 2.500 TL’den az, 60 kişi 2.500 TL – 5.000 TL arasında, 147 kişi 5.001 TL – 10.000 TL arasında, 58 kişi 10.000 TL’den fazla aylık kişisel gelire sahiptir.

Tablo 4.7: Aylık kişisel gelir açısından dağılım

Aylık Kişisel Gelir	Sayı	Yüzde (%)
2.500 TL'den az	3	1,1
2.500 TL - 5.000 TL	60	22,4
5.001 TL - 10.000 TL	147	54,9
10.000 TL'den fazla	58	21,6
Toplam	268	100,0

4.2 DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI BULGULAR

Bu bölümde, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği ve İşveren Markası Ölçeği için tanımlayıcı bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.8’de Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği maddelerine verilen yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan tanımlayıcı bulgular yansıtılmıştır. Tabloya göre, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği’nin ortalaması $X=3,172$ ile ortalamanın üzerinde çıkmıştır.

Tablo 4.8: Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği için tanımlayıcı bulgular

İfadeler	Sayı	Min.	Maks.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Yöneticim, kariyer hedeflerimi ve amaçlarımı öğrenmek için zaman ayırır.	268	1,00	5,00	3,004	1,288	-0,060	-1,131
Yöneticim, kariyer hedeflerimi başarıp başarmadığımı önemser.	268	1,00	5,00	3,116	1,244	-0,233	-1,010
Yöneticim, çalıştığım işletmede farklı kariyer fırsatları hakkında beni bilgilendirir.	268	1,00	5,00	2,698	1,279	0,235	-1,118
Yöneticim performansım hakkında faydalı geri bildirimler verir	268	1,00	5,00	3,418	1,247	-0,588	-0,703
Yöneticim, ihtiyacım olduğunda performansımı iyileştirmem için faydalı tavsiyeler verir.	268	1,00	5,00	3,433	1,266	-0,613	-0,662
Yöneticim, kariyerim için ek eğitim alma çabalarımı destekler.	268	1,00	5,00	3,239	1,302	-0,369	-1,000
Yöneticim, becerilerimi geliştirmeme fırsat tanıyan görevler almamı sağlar.	268	1,00	5,00	3,272	1,238	-0,507	-0,771
Yöneticim, işletmede görünürlüğümü arttıracak özel projelerde görev almamı sağlar.	268	1,00	5,00	3,213	1,288	-0,308	-1,009
Önemli olan bir iş başardığımda yöneticim takdir edilenin ben olduğumdan emin olur.	268	1,00	5,00	3,160	1,272	-0,315	-0,977
Algılanan Yönetici Desteği (AYD)	268	1,00	5,00	3,172	1,110	-0,411	-0,747

Tablo 4.9’da İşveren Markası Ölçeği maddelerine verilen yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan tanımlayıcı bulgular yansıtılmıştır. Tabloya göre, İşveren Markası Ölçeği’nin ortalaması $X=4,191$ ile yüksek düzeyde tespit edilmiştir

Tablo 4.9: İşveren Markası Ölçeği için tanımlayıcı bulgular

İfadeler	Sayı	Min.	Maks.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Yönetim tarafından tasdik edilme / takdir edilme	268	1,00	5,00	4,190	0,864	-1,361	2,290
Eğlenceli bir çalışma ortamının olması	268	1,00	5,00	4,138	0,887	-1,249	1,914
Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtası olması	268	1,00	5,00	4,034	0,925	-1,095	1,322
Belirli bir örgütte çalışmanın sonucu olarak kendini iyi hissetme	268	1,00	5,00	4,127	0,728	-0,903	2,015
Belirli bir örgütte çalışmanın sonucu olarak daha özgüvenli hissetme	268	1,00	5,00	4,138	0,734	-0,966	2,141
Kariyerinizi geliştirici bir deneyim kazanma	268	1,00	5,00	4,366	0,698	-1,240	2,646
Üstlerinizle iyi bir ilişkiye sahip olma	268	1,00	5,00	4,313	0,697	-0,983	1,765
İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişkiye sahip olma	268	1,00	5,00	4,261	0,764	-0,990	1,460
Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarının olması	268	1,00	5,00	4,157	0,824	-1,228	2,337
Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışma	268	1,00	5,00	4,104	0,846	-1,023	1,529
İşverenin yenilikçi olması (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip)	268	1,00	5,00	4,313	0,739	-1,472	3,975
Örgütün yaratıcılığınıza değer vermesi ve bundan faydalanması	268	1,00	5,00	4,261	0,773	-1,321	2,924
Örgütün yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi	268	1,00	5,00	4,164	0,776	-1,021	2,003
Örgütün yenilikçi ürün ve hizmetler üretmesi	268	1,00	5,00	4,205	0,749	-1,164	2,826
Örgüt içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması	268	1,00	5,00	4,261	0,861	-1,455	2,544
Topluma yarar sağlayan, insancıl bir örgüt olması	268	1,00	5,00	4,194	0,769	-0,945	1,481
Üçüncü bir kurumda (üniversite, önceki işyeri) öğrenilenleri uygulama fırsatı	268	1,00	5,00	3,899	0,896	-0,745	0,693
Öğrendiğinizi başkalarına öğretme fırsatı	268	1,00	5,00	4,007	0,848	-0,831	0,907
Kabul görme ve ait hissetme	268	1,00	5,00	4,332	0,758	-1,418	3,039
Örgütün müşteri odaklı olması	268	1,00	5,00	4,030	0,847	-0,838	0,910
Örgüt içerisinde iş güvenliğinin olması	268	1,00	5,00	4,418	0,706	-1,248	2,124
Departmanlar arası deneyim kazandırması	268	1,00	5,00	4,086	0,850	-0,975	1,195
Mutlu iş ortamının olması	268	1,00	5,00	4,343	0,799	-1,320	2,031
Ortalamanın üzerinde maaş	268	1,00	5,00	4,209	0,945	-1,342	1,610
Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması	268	1,00	5,00	4,213	0,981	-1,445	1,842
İşveren Markası (İM)	268	1,00	5,00	4,191	0,563	-1,533	4,988

4.3 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ BULGULARI

Bu bölümde, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği ve İşveren Markası Ölçeği üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları sunulmuştur.

Tablo 4.10’da Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği üzerinde yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları gösterilmiştir. Tabloda görülebileceği gibi, KMO Testi sonucunun (0,939) 0,50’nin üzerinde çıkmış olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı ($p=0,000$) çıkmış olması, araştırmadaki örneklem grubunun büyüklüğünün, ölçek üzerinde faktör analizi yapılması bakımından yeterli ve uygun olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda yapılan faktör analizinin sonucunda, orijinal ölçekle uyumlu şekilde tek faktörlü bir yapı elde edilmiş ve bu faktör Algılanan Yönetici Desteği (AYD) olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin açıklanan varyansı yüzde 76,60 ile yüksek seviyededir. Ölçeğin güvenilirliği ise 0,961 ile oldukça yüksek düzeyde saptanmıştır.

Tablo 4.10: Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği için faktör ve güvenilirlik analizi bulguları

İfadeler	AYD	Güvenilirlik
Yöneticim, kariyer hedeflerimi başarıp başarmadığımı önemser.	0,908	0,961
Yöneticim, becerilerimi geliştirmeme fırsat tanıyan görevler almamı sağlar.	0,908	
Yöneticim, kariyer hedeflerimi ve amaçlarımı öğrenmek için zaman ayırır.	0,900	
Yöneticim, ihtiyacım olduğunda performansımı iyileştirmem için faydalı tavsiyeler verir.	0,897	
Yöneticim performansım hakkında faydalı geri bildirimler verir	0,883	
Yöneticim, işletmede görünürlüğümü arttıracak özel projelerde görev almamı sağlar.	0,878	
Yöneticim, kariyerim için ek eğitim alma çabalarımı destekler.	0,877	
Önemli olan bir iş başardığımda yöneticim takdir edilenin ben olduğumdan emin olur.	0,824	
Yöneticim, çalıştığım işletmede farklı kariyer fırsatları hakkında beni bilgilendirir.	0,793	
Açıklanan Varyans	76,60%	
KMO: 0,939; Ki-Kare: 2574,861; sd: 36; Sig.: 0,000		

Tablo 4.11’de İşveren Markası Ölçeği üzerinde yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları gösterilmiştir. Tabloda görülebileceği gibi, KMO Testi sonucunun (0,914) 0,50’nin üzerinde çıkmış olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı ($p=0,000$) çıkmış olması, araştırmadaki örneklem grubunun büyüklüğünün, ölçek üzerinde faktör analizi yapılması bakımından yeterli ve uygun olduğunu göstermektedir.

En uygun faktör yapısı elde edilirken, “Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtası olması”, “Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtası olması”, “Kariyerinizi geliştirici bir deneyim kazanma”, “Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışma” ve “Örgütün yaratıcılığınıza değer vermesi ve bundan faydalanması” ifadeleri, düşük faktör yüküne sahip olduğundan sırasıyla ölçekten çıkartılmıştır. Bu doğrultuda yapılan faktör analizinin sonucunda, orijinal ölçekle uyumlu şekilde dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ancak Ekonomik Değer (ED) ve İlgi Değeri (İD) boyutları aynı faktör altında toplanmıştır. Diğer faktörler ise sırasıyla Uygulama Değeri (UD), Sosyal Değer (SD) ve Geliştirme Değeri (GD) olarak adlandırılmıştır.

Ölçeğin açıklanan varyansı yüzde 68,966 ile yüksek seviyededir. UD faktörü varyansın yüzde 22,58’ini, ED&İD faktörü varyansın yüzde 22,56’ını, SD faktörü varyansın yüzde 13,25’ini, GD faktörü varyansın yüzde 10,58’ini açıklamaktadır.

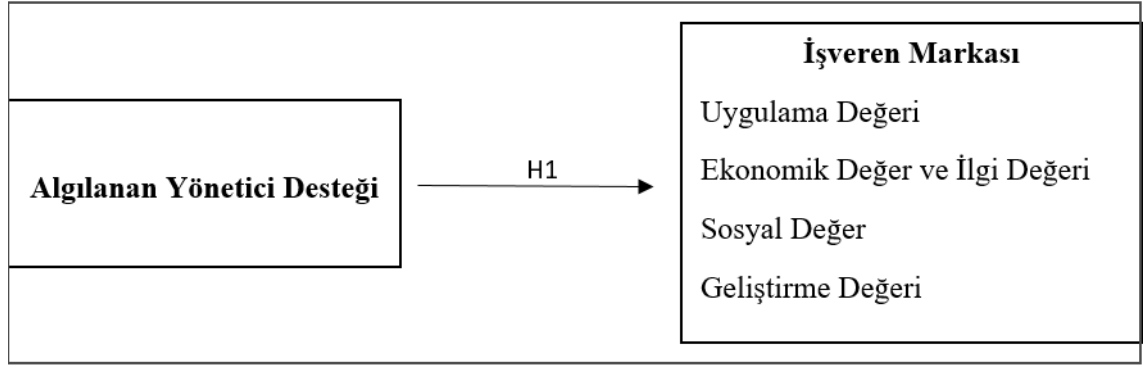
Tablo 4.11’de ayrıyeten ölçek ve elde edilen faktörler üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizi bulguları da sunulmuştur. Buna göre; UD faktörünün güvenilirliği 0,884; ED&İD faktörünün güvenilirliği 0,918; SD faktörünün güvenilirliği 0,832; GD faktörünün güvenilirliği 0,902; ölçeğin güvenilirliği ise 0,944 ile yüksek düzeyde saptanmıştır.

Tablo 4.11: İşveren Markası Ölçeği için faktör ve güvenilirlik analizi bulguları

İfadeler	UD	ED&İD	SD	GD	Güvenilirlik	Ölçek				
Örgütün yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi	0,743				0,884	0,944				
Örgütün müşteri odaklı olması	0,720									
Örgütün yenilikçi ürün ve hizmetler üretmesi	0,676									
Öğrendiğinizi başkalarına öğretme fırsatı	0,665									
Örgüt içerisinde iş güvenliğinin olması	0,604									
Üçüncü bir kurumda (üniversite, önceki işyeri) öğrenilenleri uygulama fırsatı	0,599									
Topluma yarar sağlayan, insancıl bir örgüt olması	0,598									
Departmanlar arası deneyim kazandırması	0,594									
Ortalamanın üzerinde maaş		0,873			0,918		0,944			
Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması		0,867								
Mutlu iş ortamının olması		0,692								
Örgüt içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması		0,666								
Eğlenceli bir çalışma ortamının olması		0,622								
Kabul görme ve ait hissetme		0,524								
İşverenin yenilikçi olması (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip)		0,519								
İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişkiye sahip olma			0,855					0,832	0,944	
Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarının olması			0,725							
Üstlerinizle iyi bir ilişkiye sahip olma			0,637							
Belirli bir örgütte çalışmanın sonucu olarak daha özgüvenli hissetme				0,869	0,902			0,944		
Belirli bir örgütte çalışmanın sonucu olarak kendini iyi hissetme				0,853						
Açıklanan Varyans	22,58%	22,56%	13,25%	10,58%	Toplam %68,966					
KMO: 0,914; Ki-Kare: 3864,102; sd: 190; Sig.: 0,000										

Her iki ölçek üzerinde gerçekleştirilen faktör ve güvenilirlik analizlerinin ardından, İşveren Markası Ölçeği'nin beş boyutlu yapısı dört faktörlü bir yapı olarak ortaya çıktığından, araştırma modelinin ve hipotezlerinin revize edilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan revize araştırma modeli Şekil 4.1'de gösterilmiştir.

Şekil 4.1: Revize araştırma modeli



Şekil 4.1’de yer alan revize araştırma modeli çerçevesinde, araştırma hipotezleri şu şekilde revize edilmiştir:

H1: Algılanan yönetici desteği, işveren markasını anlamlı olarak etkiler.

H1a: Algılanan yönetici desteği, uygulama değerini anlamlı olarak etkiler.

H1b: Algılanan yönetici desteği, ekonomik değer & ilgi değerini anlamlı olarak etkiler.

H1c: Algılanan yönetici desteği, sosyal değeri anlamlı olarak etkiler.

H1d: Algılanan yönetici desteği, geliştirme değerini anlamlı olarak etkiler.

4.4 HİPOTEZ TESTLERİ

Bu bölümde, araştırma hipotezlerinin test edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgular sunulmuştur.

Tablo 4.12’de “H1a: Algılanan yönetici desteği, uygulama değerini anlamlı olarak etkiler.” için yapılan basit doğrusal regresyon analizi bulguları görülmektedir. Tabloya göre, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=12,367$; $p=0,001$). Modelin açıklanma oranı yüzde 4,40’tır. Durbin-Watson değeri (2,314) 1,5 ile 2,5 arasında çıktığından, hata terimleri arasında otokorelasyon problemi bulunmamaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, AYD ($\beta=0,114$; $t=3,517$; $p=0,001$) UD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. Bu doğrultuda, “H1a: Algılanan yönetici desteği, uygulama değerini anlamlı olarak etkiler.” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.12: H1a için basit doğrusal regresyon analizi bulguları

Bağımlı Değişken: UD	Beta	t-değeri	p-değeri	Durbin-Watson	R ²	F-değeri	Model p-değeri
Sabit		34,585	0,000	2,314	4,40%	12,367	0,001
AYD	0,114	3,517	0,001				

Tablo 4.13'te "H1b: Algılanan yönetici desteği, ekonomik değer & ilgi değerini anlamlı olarak etkiler." için yapılan basit doğrusal regresyon analizi bulguları görülmektedir. Tabloya göre, modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=6,863; p=0,009). Modelin açıklanma oranı yüzde 2,50'dir. Durbin-Watson değeri (2,101) 1,5 ile 2,5 arasında çıktığından, hata terimleri arasında otokorelasyon problemi bulunmamaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, AYD ($\beta=0,100$; $t=2,620$; $p=0,009$) ED&İD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. Bu doğrultuda, "H1b: Algılanan yönetici desteği, ekonomik değer & ilgi değerini anlamlı olarak etkiler." alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.13: H1b için basit doğrusal regresyon analizi bulguları

Bağımlı Değişken: ED&İD	Beta	t-değeri	p-değeri	Durbin-Watson	R ²	F-değeri	Model p-değeri
Sabit		30,650	0,000	2,101	2,50%	6,863	0,009
AYD	0,100	2,620	0,009				

Tablo 4.14'te "H1c: Algılanan yönetici desteği, sosyal değeri anlamlı olarak etkiler." için yapılan basit doğrusal regresyon analizi bulguları görülmektedir. Tabloya göre, modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=14,152; p=0,000). Modelin açıklanma oranı yüzde 5,10'dur. Durbin-Watson değeri (2,160) 1,5 ile 2,5 arasında çıktığından, hata terimleri arasında otokorelasyon problemi bulunmamaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, AYD ($\beta=0,134$; $t=3,762$; $p=0,000$) SD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. Bu doğrultuda, "H1c: Algılanan yönetici desteği, sosyal değeri anlamlı olarak etkiler." alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.14: H1c için basit doğrusal regresyon analizi bulguları

Bağımlı Değişken: SD	Beta	t-değeri	p-değeri	Durbin-Watson	R ²	F-değeri	Model p-değeri
Sabit		31,958	0,000	2,160	5,10%	14,152	0,000
AYD	0,134	3,762	0,000				

Tablo 4.15’te “H1d: Algılanan yönetici desteği, geliştirme değerini anlamlı olarak etkiler.” için yapılan basit doğrusal regresyon analizi bulguları görülmektedir. Tabloya göre, modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=9,805; p=0,002). Modelin açıklanma oranı yüzde 3,60’tır. Durbin-Watson değeri (2,079) 1,5 ile 2,5 arasında çıktığından, hata terimleri arasında otokorelasyon problemi bulunmamaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, AYD ($\beta=0,119$; $t=3,131$; $p=0,002$) GD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. Bu doğrultuda, “H1d: Algılanan yönetici desteği, geliştirme değerini anlamlı olarak etkiler.” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.15: H1d için basit doğrusal regresyon analizi bulguları

Bağımlı Değişken: GD	Beta	t-değeri	p-değeri	Durbin-Watson	R ²	F-değeri	Model p-değeri
Sabit		29,518	0,000	2,079	3,60%	9,805	0,002
AYD	0,119	3,131	0,002				

Yapılan hipotez testleri neticesinde, H1a, H1b, H1c ve H1d kabul edilmiş olduğundan, “H1: Algılanan yönetici desteği, işveren markasını anlamlı olarak etkiler.” ana hipotezi de kabul edilmiştir.

4.5 FARKLILIK ANALİZLERİ

Bu bölümde, araştırma değişkenleri için katılımcıların vermiş oldukları yanıtların, katılımcıların demografik özellikleri çerçevesinde farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılmış olan farklılık analizlerinin bulguları yansıtılmıştır. İki gruplu demografik özellikler bakımından Bağımsız Örneklem T Testi, ikiden fazla gruplu demografik özellikler açısından Tek Yönlü ANOVA Testi’nden yararlanılmıştır.

Tablo 4.16’da cinsiyet açısından yapılmış olan Bağımsız Örneklem T Testi bulguları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, cinsiyet bakımından herhangi bir değişkende anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.16: Cinsiyet için farklılık analizi bulguları

Değişken	Cinsiyet	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	sd	p-değeri
AYD	Kadın	87	3,128	1,017	-0,457	266	0,648
	Erkek	181	3,194	1,154			
UD	Kadın	87	4,116	0,512	-0,172	266	0,864
	Erkek	181	4,130	0,639			
ED&İD	Kadın	87	4,228	0,718	-0,489	266	0,625
	Erkek	181	4,273	0,695			
SD	Kadın	87	4,249	0,667	0,090	266	0,928
	Erkek	181	4,241	0,659			
GD	Kadın	87	4,241	0,595	1,778	266	0,076
	Erkek	181	4,080	0,738			

Tablo 4.17’de medeni durum açısından yapılmış olan Bağımsız Örneklem T Testi bulguları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, AYD değişkeninde anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($t=-2,275$; $p=0,024$). Buna göre, evli katılımcılar ($X=3,327$) bekar katılımcılara ($X=3,021$) kıyasla yöneticilerinden aldıkları destek algıları daha yüksek düzeydedir.

Tablo 4.17: Medeni durum için farklılık analizi bulguları

Değişken	Medeni Durum	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	sd	p-değeri
AYD	Bekar	135	3,021	1,172	-2,275	266	0,024
	Evli	133	3,327	1,024			
UD	Bekar	135	4,140	0,629	0,394	266	0,694
	Evli	133	4,111	0,570			
ED&İD	Bekar	135	4,266	0,735	0,166	266	0,868
	Evli	133	4,251	0,669			
SD	Bekar	135	4,220	0,706	-0,599	266	0,550
	Evli	133	4,268	0,613			
GD	Bekar	135	4,074	0,795	-1,382	266	0,168
	Evli	133	4,192	0,580			

Tablo 4.18’de yaş grubu açısından yapılmış olan Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, yaş grubu bakımından herhangi bir değişkende anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.18: Yaş grubu için farklılık analizi bulguları

Değişken	Yaş Grubu	Sayı	Ort.	SS	t-değeri	sd	P-değeri
AYD	35 yaş altı	147	3,155	1,108	-0,284	266	0,776
	35 ve üzeri	121	3,194	1,117			
UD	35 yaş altı	147	4,102	0,559	-0,704	266	0,482
	35 ve üzeri	121	4,154	0,647			
ED&İD	35 yaş altı	147	4,273	0,688	0,374	266	0,709
	35 ve üzeri	121	4,241	0,720			
SD	35 yaş altı	147	4,220	0,616	-0,650	266	0,516
	35 ve üzeri	121	4,273	0,712			
GD	35 yaş altı	147	4,139	0,674	0,180	266	0,857
	35 ve üzeri	121	4,124	0,728			

Tablo 4.19’da eğitim düzeyi açısından yapılmış olan Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, eğitim düzeyi bakımından herhangi bir değişkende anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.19: Eğitim düzeyi için farklılık analizi bulguları

Değişken	Eğitim Düzeyi	Sayı	Ort.	SS	F-değeri	p-değeri
AYD	Lise&Ön lisans	31	3,100	1,060	0,324	0,724
	Lisans	165	3,148	1,090		
	Lisansüstü	72	3,259	1,183		
UD	Lise&Ön lisans	31	4,262	0,535	1,140	0,321
	Lisans	165	4,125	0,523		
	Lisansüstü	72	4,068	0,768		
ED&İD	Lise&Ön lisans	31	4,336	0,633	1,880	0,155
	Lisans	165	4,303	0,601		
	Lisansüstü	72	4,123	0,906		
SD	Lise&Ön lisans	31	4,247	0,672	0,613	0,542
	Lisans	165	4,275	0,591		
	Lisansüstü	72	4,171	0,797		
GD	Lise&Ön lisans	31	4,113	0,814	0,570	0,566
	Lisans	165	4,167	0,649		
	Lisansüstü	72	4,063	0,755		

Tablo 4.20’de pozisyon açısından yapılmış olan Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, AYD ($F=5,717$; $p=0,004$) ve ED&İD ($F=3,800$; $p=0,024$) değişkenlerinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, Levene homojenlik testi yapılarak varyansların homojen olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, AYD (Levene=0,438; $p=0,646$) için varyans homojen olduğundan Tukey post hoc testi yapılmasına, ED&İD (Levene=8,143; $p=0,000$) için varyans heterojen olduğundan Tamhane’s T2 post hoc testi uygulanmasına karar verilmiştir. Yapılan post hoc testleri doğrultusunda şu bulgular elde edilmiştir:

- AYD için ara yöneticiler ($X=3,249$) ile yöneticilerin ($X=3,421$), personellere ($X=2,853$) kıyasla yöneticilerinden aldıkları desteğe ilişkin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.
- ED&İD için farklılığın özünde anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.20: Pozisyon için farklılık analizi bulguları

Değişken	Pozisyon	Sayı	Ort.	SS	F-değeri	p-değeri	Anlamlı Fark
AYD	Personel	83	2,853	1,089	5,717	0,004	2-1, 3-1
	Ara Yönetici	113	3,249	1,071			
	Yönetici	72	3,421	1,123			
UD	Personel	83	4,060	0,728	0,749	0,474	
	Ara Yönetici	113	4,145	0,597			
	Yönetici	72	4,170	0,411			
ED&İD	Personel	83	4,197	0,767	3,800	0,024	Yok
	Ara Yönetici	113	4,289	0,658			
	Yönetici	72	4,227	0,521			
SD	Personel	83	4,197	0,767	0,498	0,609	
	Ara Yönetici	113	4,289	0,658			
	Yönetici	72	4,227	0,521			
GD	Personel	83	4,157	0,745	1,874	0,156	
	Ara Yönetici	113	4,199	0,639			
	Yönetici	72	4,000	0,722			

Tablo 4.21’de kurumda çalışma süresi açısından yapılmış olan Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, kurumda çalışma süresi bakımından herhangi bir değişkende anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.21: Kurumda çalışma süresi için farklılık analizi bulguları

Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Ort.	SS	F-değeri	p-değeri
AYD	3 yıldan az	97	3,225	1,149	0,139	0,937
	3-5 yıl	57	3,111	1,063		
	5-10 yıl	66	3,170	1,145		
	10 yıldan fazla	48	3,144	1,061		
UD	3 yıldan az	97	4,169	0,643	0,510	0,676
	3-5 yıl	57	4,050	0,607		
	5-10 yıl	66	4,144	0,489		
	10 yıldan fazla	48	4,102	0,646		
ED&İD	3 yıldan az	97	4,281	0,799	0,203	0,894
	3-5 yıl	57	4,208	0,735		
	5-10 yıl	66	4,290	0,546		
	10 yıldan fazla	48	4,229	0,653		
SD	3 yıldan az	97	4,254	0,757	0,074	0,974
	3-5 yıl	57	4,234	0,704		
	5-10 yıl	66	4,217	0,577		
	10 yıldan fazla	48	4,271	0,504		
GD	3 yıldan az	97	4,175	0,754	0,359	0,783
	3-5 yıl	57	4,061	0,738		
	5-10 yıl	66	4,152	0,575		
	10 yıldan fazla	48	4,104	0,699		

Tablo 4.22’de aylık kişisel gelir düzeyi açısından yapılmış olan Tek Yönlü ANOVA Testi bulguları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, aylık kişisel gelir düzeyi bakımından herhangi bir değişkende anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.22: Aylık kişisel gelir düzeyi için farklılık analizi bulguları

Değişken	Aylık Gelir Düzeyi	Sayı	Ort.	SS	F- değeri	p- değeri
AYD	5.000 TL'den az	63	2,959	1,130	1,816	0,165
	5.001 TL - 10.000 TL	147	3,201	1,080		
	10.000 TL'den fazla	58	3,331	1,146		
UD	5.000 TL'den az	63	4,101	0,589	0,073	0,930
	5.001 TL - 10.000 TL	147	4,130	0,599		
	10.000 TL'den fazla	58	4,140	0,623		
ED&İD	5.000 TL'den az	63	4,227	0,742	0,246	0,782
	5.001 TL - 10.000 TL	147	4,251	0,722		
	10.000 TL'den fazla	58	4,313	0,606		
SD	5.000 TL'den az	63	4,222	0,622	0,082	0,921
	5.001 TL - 10.000 TL	147	4,259	0,670		
	10.000 TL'den fazla	58	4,230	0,687		
GD	5.000 TL'den az	63	4,167	0,690	0,159	0,853
	5.001 TL - 10.000 TL	147	4,133	0,663		
	10.000 TL'den fazla	58	4,095	0,797		

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirketteki beyaz yakalı çalışanlarda algılanan yönetici desteğinin, piyasada rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve çalışanların nezdinde farklılaşarak bunu gerçekleştirebilmek adına oluşan işveren markası üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, 1 Eylül 2020 ile 15 Aralık 2020 tarihleri arasında 268 kişi ile anket yapılmıştır.

Yaş grubuna göre, araştırmaya katılanlardan 10 kişi 18-25 yaş aralığında, 137 kişi 26-34 yaş aralığında, 106 kişi 35-44 yaş aralığında, 12 kişi 45-54 yaş aralığında, 3 kişi 55 ve üzeri yaş aralığındadır. Cinsiyet açısından, 87 kişi kadın, 181 kişi erkektir. Medeni durum bakımından, 135 kişi bekar, 133 kişi evlidir. Eğitim düzeyine göre, 14 kişi lise mezunu, 17 kişi önlisans mezunu, 165 kişi lisans mezunu, 72 kişi lisansüstü mezunudur. Pozisyon açısından, 83 kişi personel pozisyonunda, 113 kişi ara yönetici pozisyonunda, 72 kişi yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Kurumda çalışma süresi bakımından, 15 kişi 1 yıldan az süredir, 82 kişi 1-3 yıldır, 57 kişi 3-5 yıldır, 66 kişi 5-10 yıldır, 48 kişi 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda görev yapmaktadır. Aylık kişisel gelire göre, 3 kişi 2.500 TL'den az, 60 kişi 2.500 TL – 5.000 TL arasında, 147 kişi 5.001 TL – 10.000 TL arasında, 58 kişi 10.000 TL'den fazla aylık kişisel gelire sahiptir.

Ölçeklere ilişkin betimleyici bulgular değerlendirildiğinde, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği'nin ortalamasının üzerinde, İşveren Markası Ölçeği'nin yüksek düzeyde ortalama sahip olduğu saptanmıştır.

Ölçekler üzerinde gerçekleştirilen faktör ve güvenilirlik analizlerinin ardından ortaya çıkan yapı üzerinden revize edilen araştırma modelinde yer alan revize hipotezlerin test edilmesi neticesinde; algılanan yönetici desteğinin ekonomik değer & ilgi değerini, sosyal değeri, uygulama değerini ve geliştirme değerini pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çerçevede, algılanan yönetici desteğinin işveren markası üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu

bulgu, literatürdeki önceki çalışmaların bulgularını desteklemektedir (Kara 2013; Oğuz 2012; Bayrak 2016).

Araştırma değişkenleri üzerinde gerçekleştirilen farklılık analizleri neticesinde; cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve aylık kişisel gelir düzeyi açısından hiçbir değişkende anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durumun nedeni, örneklemin genel olarak homojen bir yapıya sahip olması olabilir. Medeni durum açısından yapılan analizde algılanan yönetici desteğinde evliler lehine anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu farklılığın nedeni, evli bireylerin bekarlara kıyasla genel olarak daha fazla sorumluluk sahibi olmaları ve bu doğrultuda yöneticileri ile daha iyi anlaşmaları olabilir. Pozisyon bakımından algılanan yönetici desteğinde ara yöneticiler ve yöneticiler lehine anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu farklılığın nedeni kıdemle alakalı olabilir. Zira kıdem arttıkça çalışan kişi üst yönetime daha fazla yaklaşmakta ve üstleriyle daha yakın ilişkiler kurabilmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada, algılanan yönetici desteğinin, enerji sektörü çalışanları özelinde, işveren markası üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Günümüzde çoğu örgütte işverenler, iş görenler ve yöneticiler arasında sorunlar ve uyumsuzluklar oluşabilmektedir. Oluşan sorunların nedenleri ise genelde iletişimden kaynaklanan eksikler ve amaç birliği olmamasıdır. Burada yöneticilere düşün sorumluluk ise problemlerin önüne geçmek için iş görenlerin ve işverenlerin penceresinden olaylara bakmaya çalışması ve bu doğrultuda öneriler getirmesidir.

Yöneticiler, işverenlerin penceresinden bakması sayesinde marka bilinirliği artmakta, örgütsel sadakat ve bağlılık artmakta, kurum imajı yükselmekte, örgütsel iletişim kolaylaşmakta ve performanslar yükselmektedir. Yöneticiler, işveren markasını yönetirken, öncelikle işveren markasını değerlendirmeli, işveren markası kimliğini oluşturmalı, çalışan desteği almalı, çalışan değer önermesi yapmalı, konumlandırma yapmalı ve en sonunda uygulama aşamasına geçmelidir.

Yöneticiler, işveren markası yönetiminde çalışanlara ise doğru ve net mesajlar vermelidir. Tüm departmanlar ise bir iş birliği içerisinde hareket etmeli ve mutlaka her aşamada tepe yönetimin onayı alınmalıdır. Yöneticilerin burada işveren markası faaliyetlerini asla maliyet kalemi olarak görmemeleri gerekmektedir. Süreç manevi hisler üzerine oturtularak yönetilmelidir. Yani yöneticilerin, iş görenlerin sorunlarını ve dertlerini dinlemesi ve iş görenlerin düşüncelerini beyan etmelerine izin verilmesi işveren markasını manevi yönden geliştirecektir.

İşveren markası faaliyetlerine başlanırken, tüm departmanlar birlikte ve iş birliği içinde çalışmalı, yönetici her aşamaya destek vermeli, her aşamada üst yönetimin onayı alınmalı, çalışanlara mesajlar her daim açık ve net bir şekilde verilmeli, uygulamaların anlatımı hiyerarşik bir biçimde gerçekleşmeli, yönetici her daim doğru mesajlar aktarmalı, işveren ve yönetici arasında hedef birliği olmalıdır. Bu sayede çalışanlar da yöneticilerini dinleyerek hareket edecek ve işveren markası ve işletmenin itibarı yükselerek değer kazanacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Barrow, S. and Mosley, R., 2005. *The employer brand, bringing the best of brand management to people at work*. London: John Wiley and Sons Ltd.
- Baş, T., 2011. *İşveren markası: Yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Dereli, T. ve Baykaşoğlu, A., 2007. *Toplam marka yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kapferer, J. N., 2008. *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page Publishers
- Okay, A., 2002. *Kurum kimliği*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Taşkın, Ç. ve Akat, Ö., 2012. *Marka ve marka stratejileri*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Tosun, N. B., 2014. *Marka yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uztuğ, F., 2003. *Markan kadar konuş*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Süreli Yayınlar

- Ambler, T. and Barrow, S., 1996. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), pp. 185-206.
- Anafarta, N., 2015. Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26 (79).
- Babin, B. J. and Boles, J. S. B., 1996. The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (1).
- Backhaus, K. and Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5).
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A. and Murray, M. A., 2000. Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, (21), pp. 391-405.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L., 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), pp. 151-172.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. and Aselage, J., 2009. Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?. *The Journal of Social Psychology*, 149 (1), pp. 119-124.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B., 2010. Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), ss. 1-16.
- Çakır, S. ve Doğru G., 2015. İşveren markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi: Türkiye'deki şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (40), ss. 674-689.
- Çifci, S. ve Cop, R., 2007. Marka ve marka yönetimi kavramları: Üniversite öğrencilerinin kot pantolon marka tercihlerine yönelik bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(512), 69-88.
- Davies, G., 2008. Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), pp. 667-681.

- Dawley, D. D., Andrews, M. C. and Bucklew, N. S., 2008. Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*, **29** (3), pp. 235-247.
- DeConinck, J. B. and Johnson, J. T., 2009. The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **29** (4), pp. 333-350.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. and Rhoades, L., 2002. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, (87), pp. 565-573.
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., LeFevre, A. and Hong, M., 2010. Intention to leave a job: The role of individual factors, job tension, and supervisory support. *Administration in Social Work*, **34** (4), pp. 313-328.
- Göktepe, E., 2017. Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **46** (Özel Sayı), ss. 31-48.
- Güler, M., 2019. İşveren markasının insan kaynakları süreçleri üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı), ss. 34-48.
- Güney, S., Akalın, Ç. ve İlsev, A., 2007. Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **25** (2), ss. 189-211.
- Kerse, G. ve Karabey, C., 2017. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgütsel sinizmin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **6** (4).
- Kottke, J. L. and Sharafinski, C. E., 1988. Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, **48** (4), pp. 1075-1079.
- Minchington, B. and Thorne, K., 2007. Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources*, (October/November), pp. 14-16.

- Muse, A. L. and Pichler, S., 2011. A comparison of types of support for lower-skilled workers: Evidence for the importance of family supportive supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, **79** (3), pp. 653-666.
- Oladipo, T., Iyamabo, J. and Otubanjo, O., 2013. Employer branding: Moulding desired perceptions in current and potential employees. *Journal of Management and Sustainability*, **3** (3).
- Öksüz, B., 2012. İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim*, **7** (2), ss. 14-31.
- Özdevecioğlu, M., 2003. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **18** (2), ss. 113-130.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I. and Bakacsi, G., 1994. Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior*, **15** (3), pp. 261-282.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R., 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, (87), pp. 698-714.
- Rhoades, L. S. and Eisenberger, R., 2006. When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal Of Applied Psychology*, **91** (3), pp. 689-695.
- Roy, S. K., 2008. Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, **15** (4), pp. 110-130.
- Srinivasan, B., 2007. Employer branding – a framework. *NHRD Journal*, **1** (3), pp. 36-38.
- Tozkoparan, G. ve Tenteriz, Y., 2019. Algılanan çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinin iş performansına etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **8** (1), ss. 41-57.
- Turan, M. ve Parsak, G., 2011. Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **20** (2), ss. 1-20.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M., 2010. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, **17** (2), ss. 183-206.

Yıldız, S. ve Çakar, N., 2009. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “Algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), ss. 68-90.



Diğer Kaynaklar

- Akgemci, T., Gerşil-Sarı, G., Kalfaoğlu, S. ve Erat, L., 2018. *İşveren markası algısı ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerine bir araştırma*, IV. International Caucasus – Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress, 7-8 Eylül, Didim, Aydın.
- Babcanova, D., Babcan, M. and Odlerova, E., 2010. *Employer branding - source of competitiveness of the industrial plants*, Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology, 18 (29), pp. 55-61.
- Başal, Ç., 2019. İşveren markası ve çekiciliğinde kurumsal sosyal sorumluluğun rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Bayrak, M. E., 2016. İşveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve medikal sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.
- Borazan, Y., 2019. Global şirketlerde işveren markası yayılımı. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Bostancıoğlu, Ş. B., 2019. İşveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Konaklama sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.
- Çeliktel, S., 2008. Markalaşma süreci ve stratejilerinin incelenmesi. *Uzmanlık Tezi*. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı.
- İçirgen, H., 2016. İşveren markası ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkileri: turizm sektörü üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.
- Kara, M. N., 2013. İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bilişim sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE.
- Oğuz, N., 2012. İşveren markası ve kabiliyeti cezbetme üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi SBE.
- Sabancı, P., 2016. Sosyal medyanın marka bağımlılığı yaratılmasındaki rolü: Mavi Jeans örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.
- Sparrow, P. and Otake, L., 2015. Employer branding: From attraction to a core HR strategy. White Paper 15/1, Lancaster University Management School.