

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA, İŞ
TATMİNİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

Burçak KARAKOÇ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2021

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL
MUTLULUĞA, İŞ TATMİNİNE VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Burçak KARAKOÇ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Oya ERDİL

GEBZE
2021

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 09/02/2021 tarih ve 06 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 25/02/2021 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Burçak Karakoç'un tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :

Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE :

Doç. .Dr. Meral ELÇİ

ÜYE :

Dr. Öğ. Üyesi Büşra MÜCELDİLİ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu çalışmada işveren markasının örgütsel mutluluğa, iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu anlamda kavramlar detaylı bir şekilde incelemiş ve işveren markası, çalışanın örgütsel mutluluğu, iş tatminini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda çalışmanın bölümleri oluşturulmuş ve bölümler kapsamında çalışmanın amacına yönelik hipotezler belirlenmiştir. Hipotezlerin test edilmesi amacı ile analizde gerekli olan ölçekler literatür çalışmaları kapsamında oluşturulmuştur. Hazırlanan ölçekler çeşitli yaş ve meslek grubundan 250 katılımcıya online olarak uygulanmıştır. Kamu ve özel sektörde çalışan ağırlıklı olarak kıdemli uzman seviyesinde olan 172 katılımcıdan geri dönüş alınmış ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

Hazırlanan ölçeklerin araştırmaya uygunluğunu test etmek amacıyla öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Bir sonraki aşamada değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte değişkenlerin aracı etkisi de analiz edilerek hipotez testlerinin sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda işveren markası ile örgütsel mutluluk, çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel mutluluk ve iş tatminin işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkiye sahip olduğu çalışmanın diğer bulgusudur.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Mutluluk, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti.

SUMMARY

In this study, the effect of employer branding on the organizational happiness, job satisfaction and turnover intention is tried to be examined. In this sense, the concepts are examined in a detailed way and the relationship between the employer brand, the organizational happiness of the employee, job satisfaction and the intention to quit is analyzed.

In this study, firstly, the literature search was done and the sections of the study were formed in line with the purpose of the study. After that, the hypotheses were determined within the scope of these sections. In order to test the hypotheses, the scales required in the analysis were created in the context of literature studies. The scales prepared were applied online to 250 participants from various age and professional groups. Feedback was received from 172 participants, especially at senior expert role, working in both public and private sector; and the data obtained were analyzed.

In order to test the suitability of the prepared scales for the research, first of all, validity and reliability analyzes were applied. After validity and reliability analyzes, correlation analysis was conducted to examine the relationship between research variables. In the next step, regression analysis was conducted to determine the relationship between variables. In addition, the mediating effect of variables was analyzed and the results of the hypothesis tests were evaluated. As a result of the study, it was determined that there is a meaningful relationship between employer brand and organizational happiness, job satisfaction and intention to quit. Another finding of the study is that organizational happiness and job satisfaction have a mediating effect between the employer brand and the turnover intention.

Keywords: Employer Brand, Organizational Happiness, Job Satisfaction, Turnover Intention

TEŞEKKÜR

Tez fikrinin oluşmasından, anket tasarımına ve uygulanmasına kadar tezin her aşamasında sağlamış olduğu katkıları nedeniyle tez danışmanım kıymetli hocam Prof. Dr. Oya ERDİL’e çalışmalarında beni desteklediği ve yardımlarını esirgemediği için teşekkür ederim. TÜBİTAK bünyesinde çalışan yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma her türlü destekleri için teşekkür ederim. Her zaman desteklerini yanımda hissettiğim Umur’a ve kızım Köfte’ye teşekkür ederim. Bu yorucu süreçte her zaman yanımda olan, destek ve moral veren sevgili arkadaşlarım “Gül, Damla, Ekin, Pelin, Özge, Gökben, Nilüfer, Esra, Müge, Betül, Şadi, Selçuk’a” teşekkürü bir borç bilirim. Sevgili annem, sevgili babam, abim ve teyzelerime ne olursa olsun bana inandıkları, beni destekledikleri ve yanımda oldukları için yürek dolusu sevgilerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. İŞVEREN MARKASI	4
2.1. Markanın Tanımı	4
2.2. İşveren Markası	6
2.3. İşveren Markasının Temel Hedefleri ve Özellikleri	9
2.4. İşveren Markasının Yönetimi	11
2.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi	12
2.4.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması	12
2.4.3. Çalışan Değer Önermesi	13
2.4.4. Konumlandırma	15
2.4.5. Uygulama	15
2.5. İşveren Markasının Yararları	16
2.5.1. Maliyet Azaltma	16
2.5.2. Müşteri Memnuniyeti	17
2.5.3. Finansal Performans	17
2.5.4. Şirketin Uzun Ömürlüğü ile İlgili Faydalar	18
2.5.5. Psikolojik Yararlar	18
2.5.6. İnsan Kaynaklarına Yönelik Faydalar	19
2.5.7. Kurum İçi İletişim Fonksiyonlarına Yönelik Faydalar	19
3. ÖRGÜTSEL MUTLULUK	21
3.1. Mutluluk Kavramı	21

3.2. Örgütsel Mutluluk	22
3.3. Örgütsel Mutluluğun Bileşenleri	25
3.4. Örgütsel Mutluluğa Etki Eden Faktörler	26
3.4.1. Örgütsel Mutluluk ve İş	28
3.4.2. Örgütsel Mutluluk ve Yönetim	28
3.4.3. Örgütsel Mutluluk ve İletişim	30
3.4.4. Örgütsel Mutluluk ve İş Doyumu	31
4. İŞ TATMİNİ	33
4.1. İş Tatmini Kavramı	33
4.2. Yönetim ve Örgüt Teorilerinde İş tatmini	35
4.2.1. Gereksinim Kuramları	36
4.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarsisi Kuramı	36
4.2.1.2. Alderfer'in VİG İhtiyaçları Kuramı	38
4.2.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı	38
4.2.2. Değer (Beklenti) Kuramları	39
4.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	39
4.2.2.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi	40
4.3. İş Tatminin Önemi	41
4.4. İş Tatmininde Rol Oynayan Faktörler	43
4.4.1. Örgütsel Faktörler	45
4.4.2. Bireysel Faktörler	47
4.5. İş Tatmini Sonuçları	49
4.5.1. Çalışan Performansı	50
4.5.2. Örgüte Bağlılık	50
4.5.3. Devamsızlık ve Devir Hızı	51
4.5.4. Hizmet Kalitesi	51
4.5.6. Sağlık Harcamaları	52
4.5.7. Stres	52
4.6. İş tatmininin Ölçülmesi	53
5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	55
5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	55

5.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	57
5.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	59
5.3.1. Çalışana Bağlı Faktörler	61
5.3.2. Örgüte Bağlı Faktörler	62
5.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	64
6. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER	66
6.1. Hipotez Geliştirme	66
6.1.2. İşveren Markası- Örgütsel Mutluluk, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	66
6.1.2. Örgütsel Mutluluk- İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi ve Örgütsel Mutluluğun Aracılık Rolü	67
6.1.3. İş Tatmini- İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi ve İş Tatminin Aracılık Rolü	68
7. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	69
7.1. Araştırmanın Konusu	69
7.2. Araştırmanın Amacı	69
7.3. Araştırmanın Önemi	69
7.4. Araştırmanın Yöntemi	70
7.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
7.6. Araştırma Modeli	71
7.7. Hipotezler	72
7.8. Ölçeklerin Oluşturulması	72
7.9. Bulgular	73
7.9.1. Demografik Özelliklerin İncelemesinde Frekans Analizi	74
7.9.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri	77
7.9.2.1. Faktör Analizi	77
7.9.2.2. Güvenirlik Analizi	81
7.9.2.3. Korelasyon Analizi	82
7.9.2.4. Regresyon Analizi	83
7.9.2.4.1. İşveren Markası ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkinin Analizi	83
7.9.2.4.2. İşveren Markası ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analizi	84

7.9.2.4.3. İşveren Markası ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi	85
7.9.2.4.4. Örgütsel Mutluluk ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi	86
7.9.2.4.5. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi	87
7.9.2.4.6. Örgütsel Mutluluğun Aracı Etkisinin İncelenmesi Analizi	87
7.9.2.4.7. İş Tatmininin Aracı Etkisinin İncelenmesi Analizi	89
7.9.3. Hipotez Testi Sonuçları	90
8. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	91
8.1. Araştırmanın Sınırlılıkları	93
KAYNAKÇA	94
ÖZGEÇMİŞ	108
EKLER	109

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	<u>Sayfa</u>
2:1 İşveren Markası Yönetimi Süreci	10
3.1 Örgütsel mutluluğun boyutları	25
4.1: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	36
4.2: Beklenti Teorisi	40
4.3: İş Tatmini Sürecinin Dinamikleri	42
4.4: İş Tatmini ve Tatminsizliğin Belirleyicileri	44
4.5: İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	46
4.6: İş tatminin etkileyen kişisel faktörler	48
7.1: Araştırma Modeli	

TABLolar DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
2.1: İşveren markası ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar	8
2.2: Dünyanın en değerli markaları	9
2.3: İşveren Markası Özellikleri	10
5.1: Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	60
7.1: Demografik Özellikler	75
7.2: KMO and Bartlett's Test	78
7.3: Faktör Yükleri Dağılımı	78
7.4: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	81
7.5: Güvenirlik analizi, Cronbach's Alpha Değerleri	81
7.6: Değişkenler Arası Korelasyon İlişkisi	82
7.7: İşveren Markası ve Örgütsel Mutluluk Arasında Regresyon Analiz Sonucu	83
7.8: İşveren Markası ve İş Tatmini Regresyon Analiz Sonucu	84
7.9: İşveren Markası ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Regresyon Analiz Sonucu	85
7.10: Örgütsel Mutluluk ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Regresyon Analiz Sonucu	86
7.11: İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Regresyon Analiz Sonucu	87
7.12: Regresyon Analizi Sonucu (Örgütsel Mutluluk Aracı Etkisi)	88
7.13: Sobel Test Sonuçları	88
7.14: Regresyon Analizi Sonucu (İş Tatmini Aracı Etkisi)	89
7.15: Sobel Test Sonuçları	89
7.16: Hipotez Testi Sonuçları	90

1. GİRİŞ

Günümüz küresel dünyasının son derece rekabetçi pazarları içerisinde, markalaşma faaliyetleri ve insan kaynağının etkin kullanımı, çalışanların örgütsel mutluluğu ve iş tatmininin yüksek olması, örgüte bağlı olması ayrıca işgücü devir hızının (işten ayrılma niyeti) düşük olması işletmelerin rekabet edebilmelerini sağlayan önemli araçlardır.

İşveren markası çalışanlar tarafından o işletmenin çalışabilecek en iyi yer olduğunun düşünülmesidir. İşletmenin çalışanları, üst yönetimi ve ortakları insanların kafasında oluşturduğu algıdan ibarettir. Tüm işletmeleri kapsayan, genel bir işveren markası olmamakla birlikte, sahip olunan örgütsel kültür, misyon, vizyon, çalışan profili ve sosyal sorumluluklar işletme markasının göstergeleridir. Bu marka potansiyel çalışanların o işletmeyi tercih etmesinde önemli rol oynamaktadır.

Diğer yandan örgütlerin temelini insanlar oluşturur. İnsan hayatında mutluluk ana amaçlardandır. Mutluluk, örgütlerin ilerlemesini sağlayan faktörlerden biri olarak da ön plana çıkmaktadır. Çalışanların mutluluğunu artırmayı öncelikleri arasına koyan örgütler etkililiğini ve üretimini artırması ve hedeflerine ulaşması kolaylaşabilir. Örgütsel mutluluk; kişisel düzeydeki ruh hali, duygular ve tutumlardan birim düzeyindeki tutumlara kadar çok sayıda yapıyı içeren şemsiye bir kavramdır (Begum vd., 2014: 323; Fisher, 2010: 48). Örgütsel mutlulukla ilişkili öğeler; iş doyumu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işi benimseme, kuvvetli ve dinç olma, işteki duygular, işin akıcılığı ve motivasyon olarak sıralanmaktadır (Fisher, 2010: 11-18).

İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen bir diğer kavram ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel mutlulukla paralel değerlendirilebilecek bir kavram olarak ifade edilebilir. İş tatmini çalışanın işinden duyduğu mutluluğu ifade etmektedir. İş tatmini ile çalışan bağlılığı, çalışan mutluluğu, işveren markası arasında olumlu bir neden sonuç ilişkisi varken işten ayrılma eğilimleri ile de olumsuz bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Zaim, 2010: 2988).

İşletmelerin devamlılığını etkileyen bir diğer konu ise çalışanların işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti, belirli bir süre içerisinde kişinin şu anki işinden ayrılma niyeti içerisinde olduğu ve gerçekleşen işten ayrılmaların da en önemli bir belirleyici öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır (Chao et al. 2015: 29). Çünkü işten ayrılan bir kişinin yerine alınacak olan kişi için yapılacak olan harcamaların (işe alım süreci, oryantasyon vb.) maliyeti bir hayli fazla olup, toplam maliyetler içerisinde önemli bir kalem olarak yerini almaktadır (Hausknecht and Trevor, 2011: 371). Bundan dolayıdır ki, artık işletmeler, işten ayrılmaların önüne geçebilmek adına insan kaynakları birimlerine birçok yetkiler ve akabinde sorumluluklar vermektedirler (Fabi et al. 2014: 781). Çünkü, işten ayrılma niyeti genel olarak; örgütsel bağlılık, iş tatmini, stres, işe karşı bıkkınlık, yöneticilerin tutumları gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Labrague et al. 2017: 111). Bu faktörlerin de çözümü ancak insan sermayesine yapılan yatırımlarla mümkün olabilmektedir.

İşveren markasının etkisi sonucunda tercih edilen işletmede çalışan personel kendi taleplerinin karşılanması ile birlikte hem çalıştığı işten tatmin olacak hem de örgütsel mutluluk düzeyi yükselecektir. Bu anlamda çalışan ve işletme uzun dönemde karlı olacaktır. İşyerinde işinden tatmin olarak çalışanların özel hayatları da etkilenecek, bu durum aile ve toplumsal yaşama da etki edecektir. Diğer yandan işletmeler işgücü devir hızının düşük olmasından dolayı maliyet ve zaman tasarrufu sağlayacaktır. İş gücünün süreklilik sağlaması işletmelerin devamlılığını, kalitesini ve hedeflerine ulaşmasının mümkün olması ile sonuçlanacak ve bu durum genel anlamda ekonomiye de yansıtacaktır. Ancak işinden tatmin olmayan ve örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar işten ayrılmayı düşüneceklerdir. Bu durum ise yukarıda belirtilen avantajların dezavantaja dönüşmesine neden olacaktır.

Dolayısıyla işletmeler devamlılığını, karlılığını ve rekabet gücünü sağlayabilmek adına en değerli varlığı olan insan kaynağını en etkin ve verimli kılacak şekilde kullanmalı ve bu yönde stratejiler geliştirmelidir. İş tatmini ve bağlılık düzeyini yükselterek işten ayrılma oranlarını düşürmelidir.

İnsan kaynağını etkin ve verimli kılacak şekilde kullanmanın önemini vurgulamak amacıyla işveren markası kavramı bu çalışmada ayrıntılı olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca, günümüzde işveren markası kavramı mutlu çalışanı kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Bu açıdan, mevcut literatür incelendiğinde özellikle işveren markası ve örgütsel mutluluk kavramlarının beraber incelenmediği gözlemlenmiş ve aralarındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında işveren markasının çalışanın örgütsel mutluluğuna etkisine ek olarak iş tatmini ve işten ayrılma niyeti etkileri de ayrıntılı olarak ele alınmış ve bu değişkenler arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır.

2. İŞVEREN MARKASI

Çalışmanın bu kısmında işveren markası kavramı; hedefleri, yönetimi, uygulanması, faydaları ve etkileri açısından ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1. Markanın Tanımı

İtalyanca “Marca” sözcüğünden gelen marka kavramı, literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu (TDK) markayı; *“herhangi bir nesneyi tanımlamak ve ayırt etmek için bir görüntü veya harfi veya ürünü işaretlemek için kullanılan özel bir isim veya işaret”* şeklinde ifade etmiştir (TDK, 2020).

Geçmişte marka, ağırlıklı olarak bir ürünün fiziksel nitelikleri ile fonksiyonelliğini ifade eden, dolayısı ile daha rasyonel bir kavram olarak değerlendirilirken; günümüzde söz konusu rasyonel unsurların yanına kalite ve hatta kalitenin de ötesinde, marka bilinirliği, çağrışımları, sadakati, müşteri memnuniyeti ile markanın müşteri nezdindeki değeri gibi daha soyut ve duygusal nitelikli unsurlar da eklenmektedir (Aydın, 2009: 28).

Marka firmaların somut varlığı olarak kabul edilen en önemli değeridir (Aaker, 1991: 27; Doyle, 2000: 308; Keller and Lehmann, 2003: 28). 1900’lerden beri firmaların pazarlama stratejilerinde odak nokta haline gelen marka, tüketicilerin satın alma kararları sürecinde önemli bir argümandır. Markalaşma, o zamandan beri mal ve hizmetlerin pazarlanmasında firmalar tarafından benimsenen bir kavramdır. Günümüzde markalar popüler kültürün merkezindedir; hatta sosyal medyada çok sayıda tüketici belirli markaları takip etmektedir (Fournier and Avery, 2011: 198).

Aaker’e (2012: 55) göre marka, *“bir satıcının veya bir grup satıcının mal veya hizmetlerini tanımlamayı amaçlayan ayırt edici bir isim ve / veya simgedir (logo, ticari marka veya ambalaj tasarımı gibi) ve bu mal veya hizmetleri rakiplerinkinden farklılaştırmaktadır.”*

Kotler (1997: 27) markayı, “bir satıcının veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve bunları farklılaştırmayı amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların kombinasyonu olarak tanımlamıştır.”

Güçlü markalara sahip firmalar fiyat rekabetinde kendilerini daha iyi savunabileceklerdir (Kotler, 1997: 30). Bu tanımlara bakıldığında, markanın daha çok “ayrıt etme” ve “kişilik kazandırma” açısından fonksiyon gösterdiği akla gelmektedir.

Günümüz pazar koşullarında milyonlarca ürün çeşidi dikkate alındığında marka; “bir işletmenin ürününü, aynı pazar segmentinde hedeflenen rakip ürünlerden ayıran bir dizi özellik; bir ürüne ve işletmelere pazardaki ürünleri tanımanıza, farkına varmanıza, aramanıza, satın almanıza ve değiştirmenize ve ürün tanımlamasının ötesinde değerini göstermenize olanak tanıyan bir şirkete değer katan önemli bir araç veya bir üreticinin ve bir satıcının, tüketicilere belirli bir işlev, fayda ve hizmet sunmasının yanı sıra, kalite garantisi vereceği ve tüketiciler için ürünle ilgili farklı değerleri olacağı vaadidir” (Eren, 2019: 24).

Marka iki temel faktör çerçevesinde şekillenen olgudur. Bunlar markanın adı ve simgesidir. Marka adı; markanın telaffuzuyken, marka simgesi; şekil, simge veya marka isminin söylenmesiyle beraber akılda canlanana duydur. Marka isminin sahip olması gereken özellikler ise şu şekilde ifade edilir (Altunışık vd., 2014: 64);

- Telaffuzunun kolay olması
- Diğer ürünlerden farklı olması
- Diğer markalara benzememesi
- Akılda kalıcı olması
- Kısa ve yalın olması
- Olumlu ifade olması
- Farklı dillerde de olumlu ifade belirtmesi
- Güncel olması
- Taklit edilmemesi.

Kısaca marka, işletme ve özellikle müşteriler açısından önem arz etmekte ve bu yüzden işletmenin marka yönetimi uygulamalarına gitmesi de hayati bir hale gelmektedir.

2.2. İşveren Markası

İşveren markası kavramı, 1990’larda firmaların yetenek yönetimi kapsamında yapmış oldukları çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. İşveren markası geliştirmesinde ki amaç ise çalışanların zihninde firma hakkında “tercih edilen işveren” imajı geliştirmektir. Ayrıca sadece çalışanlara somut fayda sunmak değil, aynı zamanda çalışan ve işveren arasında duygusal bir bağ da kurmak işveren markasının amacıdır (Gözen, 2016: 73).

Bu bağın zamanla güçlü hale gelmesi ile birlikte işveren markası da güçlenmekte ve potansiyel çalışanlar açısından o işletme tercih edilir konuma erişmektedir (Doğru ve Çakır 2015: 681). İşveren markası konusu, insan kaynakları yönetiminde markalaşma ve marka yönetimi konusundaki tutumların değişmeye başladığını gösteren önemli bir gelişme olarak kabul edilebilir (Martin et al. 2005: 81).

“İşveren markası” kavramı ilk olarak Barrow ve Ambler (1996: 187) tarafından *“istihdamın sağladığı ve işveren şirket ile özdeşleştirilen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi”* olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda işveren markasının fonksiyonları *“öncelikleri basitleştirmek ve odaklamak, üretkenliği artırmak ve işe alma, elde tutma ve bağlılığı iyileştirmek için yönetime tutarlı bir çerçeve sağlamak”* şeklinde ifade edilmiştir.

İşveren marka düşüncesinin asıl odak noktası, müşteri marka yönetiminden hareketle çalışanların etkin bir şekilde yönetiminin sağlanması açısından onların gözünde firmayı marka haline getirmek ve cazip kılmaktır. Bu yaklaşıma olan ilgi, şirketleri kurumsal hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla ihtiyaç duydukları yetenekler için işgücü piyasasında artan rekabet tarafından yönlendirilmelerini sağlamıştır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi Barrow’a göre işveren markası konsepti, çalışanlar için iyi iş deneyimi yaratmak ve yönetmek için kullanılabilir. Bu nedenle işletmeler, 1990’lı yıllardan bu yana, işveren markası çalışmaları ile nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesine, korunmasına ve bağlılık düzeylerinin geliştirilmesine yönelik çabalar ortaya koymuşlardır. Ürünün müşteriye sunulması sürecinde markanın, kurumsal marka tarafından yönlendirilmesi, markanın müşteriye ürün sağlamadaki ortaklarla ilişkilerinin yönlendirilmesi gibi; işveren marka yönetimi de aynı zamanda istenen iş deneyiminin neye odaklandığını ve nasıl ilan edileceğini belirlemektedir (Baş, 2011: 58).

Bu amaçla, birçok firma son zamanlarda daha entegre bir yaklaşıma doğru evrilmeye başlayarak yeni işe başlayan çalışanların memnuniyet düzeylerini iç çalışan deneyimleriyle bağdaştırmakta ve işveren marka gelişimini kurumsal ve müşteri markasıyla uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır (Barrow and Mosley, 2005).

İşveren markası, olası ve mevcut çalışanların rasyonel ve duygusal faydalar açısından kuruluştan neler bekleyebileceğini netleştirmesi anlamına da gelmektedir. Ancak bunun karşılığında çalışanlardan ne bekleneceğini de netleştirmek gerekmektedir. Örneğin Microsoft, çalışanlarına potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için yeni uygulamalar geliştirmekte bunun karşılığında ise çalışanların büyük zorlukların üstesinden gelmelerini beklemektedir (Bendapudi and Bendapudi, 2005: 127).

Tüketici ve kurumsal markalaşmanın aksine, işveren markasının temel ilgi alanı ve birincil hedefi yukarıda ifade edildiği gibi istihdam eden firmanın mevcut ve muhtemel çalışanlarıdır. Bu amaç doğrultusunda, işveren markası, “bir firmanın mevcut ve potansiyel çalışanlarına, firmayı çalışmak için arzu edilen bir yer olduğuna ikna etme çabalarının toplamıdır” şeklinde de tanımlanabilmektedir (Moroko and Uncles, 2008: 168).

İşveren markası ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2.1: İşveren markası ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar

Araştırmacılar	Yıl	Boyutlar	Araştırma tasarımı
Ambler ve Barrow	1996	Fonksiyonel, ekonomikve psikolojik	Nitel araştırma. Örneklemi İngiliz yöneticiler (n:27)
Highhousei Livenes, Sinar	2003	İşletme çekiciliği, izleme niyeti, çekicilik	Nicel araştırma. Amerikan lisans öğrencileri (n:305)
Berthon, Ewing ve Hah	2005	Gelişim, uygulam, ekonomik, sosyal ilişki	Nicel araştırma. Örneklem Avustralya'daki öğrenciler (n:683)
Tüzüner ve Yüksel	2009	Bütünleştirilmiş işveren markası, rekabet	Nicel araştırma. Örneklemi, İstanbul üniversitesi, İşletme fakültesi son sınıf öğrencileri (n: 475)
Maxwell ve Knox	2009	İşe alma, örgütsel başarı, mal veya hizmet	Nitel araştırma. Örneklem, müdürler
Srivastava ve Bhatnagar	2010	Önemseme, olanak tanıma, kariyer geliştirme güvenilirlik	Nicel araştırma. Örneklemi, Hindistanlı öğrenciler ve yöneticiler (N: 105).
Wilden, Guderhan, Lings	2010	Marka bilinirliği, marka güvenilirliği ve marka tutarlılığı	Nitel araştırma. Örneklemi, iş arayanlar (n:30)
Arachhige ve Robertson	2011	Kurumsal çevre, iş yapısı, sosyal bağlılık, sosyal çevre, ilişkiler, kişisel gelişim	Nicel araştırma, Örneklemi, Srilankalı öğrenciler (n:201).
Hillebrandit ve Ivens	2012	Kültür ve iletişim, takım ruhu, görevler, uluslararası kariyer ve çevre, faydalar, ün, çalışma hayatı	Nicel araştırma. Örneklemi çalışanlar (n:225).
Alınışık ve Alınışık	2012	Sosyal değerler, Pazar değeri, ekonomik değeri, uygulama değeri, katılım değeri	Nicel araştırma. Örneklemi çalışan ve çalışmayan üniversite öğrencileri (n:600)
Van Hoye, Bas, Cromheecke, Livens	2013	Araçsal imaj, sembolik imaj, örgütsel çekicilik	Nicel araştırma. Örneklemi Türk üniversite öğrencileri (n: 19894)

Kaynak: (Babčanová et al., 2010:56).

Sonuç olarak günümüzde işveren markası, çeşitli nedenlerle firmanın yönetimi ve pazarlamasında giderek daha önemli bir konu haline gelmiştir. Bu nedenler; firmanın farklı seviyelerindeki yeteneklerinin, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilen kaynaklar olan stratejik kaynaklar haline gelmesi, kriz ve ekonomik durgunluk zamanlarında, firmalar için yetenekli iş gücünü seçmek ve en yetenekli olanları elde tutmaya çalışmak, bu anlamda hem mevcut hem de potansiyel çalışanları çekmeye çalışmak için daha yenilikçi yaklaşımları benimsemek şeklinde ifade edilebilir. Günümüzde işveren markası olarak en değerli marka sıralaması aşağıdaki tabloda güncel hali ile verilmiştir.

Tablo 2.2: Dünyanın en değerli markaları (Milyon Dolar)

		2020	2019
1	Amazon	220.719	187.905
2	Google	159.722	142.755
3	Apple	140.524	153.634
4	Microsoft	117.072	119.595
5	Samsung Grup	94.494	91.282
6	ICBC	80.791	79.823
7	Facebook	79.804	83.202
8	Walmart	77.520	67.867
9	Ping An	69.041	57.626
10	Huawei	65.084	62.278

Kaynak: (Web 1, 2020)

2.3. İşveren Markasının Temel Hedefleri ve Özellikleri

İşveren markasının temel aldığı hedefler şu şekilde ifade edilebilir (Gürbüz, 2006: 52):

- Tutum: Çalışanların firmaya karşı tutumlarını olumsuzdan olumluya çevirmek
- Uyumlaştırma: Çalışan ve firma hedeflerini ortak noktada birleştirmek
- İletişim: Çalışan ve firma arasındaki iletişimi etkin ve verimli bir şekilde sağlamak
- Hedefler: Çalışanların firma hedeflerini anlamasını ve bu doğrultuda çalışmasını sağlamak
- Adanmışlık: Çalışanların motivasyonunu arttırarak daha istekli ve hevesli çalışmasını sağlamak.
- Müşteri odaklılık: Çalışanların yaptıkları işte kalifiye olmasını dolayısıyla da üretilen ürünlerin kaliteli ve talebe uygun üretilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak.
- Sadakat: Çalışanların firmaya karşı sadakatini arttırmak.
- Sahiplik: Sadakati arttırılan çalışanın firmayı kendi işyeri gibi görmesini sağlamak.

Dolayısıyla bir işveren markası, işveren olarak diğer rakiplerden farklı olduğunu ve firmasının çalışılacak en çekici yer olduğunu kanıtlamalıdır. Bu, mevcut çalışanların şirkete olan sadakatini arttırmakta ve potansiyel çalışanların ilgisini çekmektedir (Güngördü vd., 2014: 12).

Bu anlamda, işveren markasının özellikleri ise şu şekildedir (Demir, 2014: 47):

- Çalışanların duygularını önemser,
- Çalışanların tecrübe, yetenek ve beklentilerini basitleştirir,
- Çalışanlar ve işletme arasındaki iletişimi kolaylaştırır,
- İletişim noktalarındaki deneyim ile gelişir,
- Markalaşmanın gücü uzun vadeli onun varlığını uzun süre sürdürmesini sağlar.

İşveren markası özellikleri aşağıdaki tabloda da kısaca özetlenebilmektedir (Babcanova et al. 2010: 58).

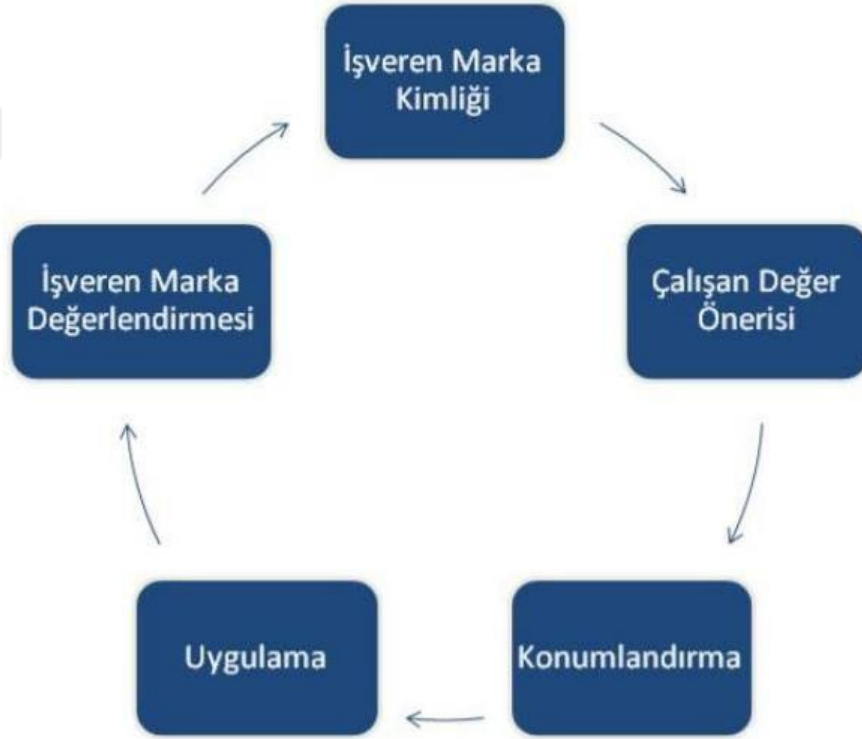
Tablo 2.3: İşveren Markası Özellikleri

Markalama faaliyetlerinin yükü	İçsel ve dışsal
Markalanan varlık	Örgüt
Markalama amacı	Mevcut ve potansiyel işgörenler
Kaynağı	İnsan kaynakları yönetimi ve pazarlama literatürü
İnsan kaynakları faaliyetleri	İşe alma işgören seçimi Reklam İçsel ve dışsal iletişim Kıyaslama
Amaç	İşletmenin yeni kaliteli potansiyel işgörenlerini etkilemesi ve var olan işgörenlerin sürekliliğini sağlamayı amaçlar.
Amaçlanan çıktılar	Yetenekli işgörenlerin kazanılması için verilen savaşın kazanılması Yüksek kaliteli, yüksek motivasyonlu ve yüksek performans gösteren işgücü Rekabetçi üstünlük sağlamak.

Kaynak: (Babčanová et al., 2010:57).

2.4. İşveren Markasının Yönetimi

Hedeflenen kitle üzerinde kalıcı bir marka yaratmak, özgün bir bakış açısı sunmak, ürün ve hizmetlerin dışında bütüne kanalize olmuş güvenilir bir yaklaşım oluşturabilmek için hem fikirde hem de uygulamada tutarlı olmak gerekmektedir (Ambler and Barrow, 1996: 201). Bu noktada işverenler için işveren markasının yönetim sürecinin etkin yürütülmesi büyük önem arz etmektedir. İşveren markası yönetimi süreci beş aşamalı bir süreç olarak tanımlanabilir. Bunlar; “işveren marka değerlendirmesi”, “marka kimliğinin tanımlanması”, “çalışanların değer önermesi”, “konumlandırma” ve “uygulama” aşamalarıdır (şekil 2:1). Çalışmanın devamında bu süreçler incelenmektedir.



Şekil 2:1 İşveren Markası Yönetimi Süreci

Kaynak: (Doğru ve Çakır, 2015: 681).

2.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi

İşveren marka yönetim sürecinin ilk adımı, işverenin mevcut marka imajının halihazırda nasıl ve ne derece algılandığının tespit edilmesi ile başlar (Charbonnier-Voirin et al. 2017: 431). Bu değerlendirme için anket, değerlendirme formu vb., özel araştırma yöntemlerinden faydalanılabilmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen verilerin işlenmesi ile şirketin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından nasıl algılandığı belirlenir ve uzun dönemli marka yönetim stratesjisi de bu verilere göre belirlenir (Kesoğlu, 2017: 35).

Mevcut durumun analizinde kullanılacak yöntemlerde, işletmenin en belirgin özelliklerinin sorgulanması önemlidir. Barrow and Mosley (2005: 201) bu özelliklerin toplamda altı/sekiz maddeden fazla olmaması gerektiğini ifade etmektedir. Yine aynı çalışmaya göre, kurum çalışanlarına ve çalışmak isteyenlerle yapılacak uygulamalarda işletme ile çalışmanın kendilerine ne gibi faydalar sağladığı/sağlayacağı tanımlanmalıdır. Çalışanlara önerilen faydalar geniş bir şekilde listelenmeli, hedef gruplar için “dolgun ücret”, “sağlam kariyer olanakları” gibi fonksiyonel faydalara ya da “önemsene” gibi duygusal çıkarılara odaklanılması önerilmektedir (Barrow and Mosley, 2005: 198).

Baş (2011:32)’a göre, işveren marka yönetimi değerlendirme çalışmalarının başında, faaliyet alanının hangi özelliklerinin işveren marka yönetimi değerlendirmesini gerektirdiği ve işveren marka yönetimi çalışmalarının ne için yapıldığı sorularının yanıtlanması gerekmektedir. Bu sorulara verilecek olan yanıtlar sayesinde işveren markasının halihazırdaki ve gelecekteki konumu net olarak değerlendirilerek başarılı bir imaj oluşturulabilir.

2.4.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması

Marka kimliğinin tanımlanması, işletmelerin “ne olmayı” ya da “nasıl algılanmak” istediğini ortaya çıkarmak için yapılan bir çalışmadır. İşletmeler, marka

kimliklerini oluşturarak, şimdiki ve gelecekteki çalışanların nezdinde tercih edilen bir işletme olabilirler (Backhaus and Tikoo, 2004: 512).

İşveren marka kimliği, “genişletilmiş kimlik” ve “öz kimlik” olarak ikiye ayrılabilir. Öz kimlik; zamana bağlı kalmayan, markaya belli sembolik anlamlar yükleyen, işletmenin ana gayesini belirten ve bütün personel için geçerli olan argümanları kapsar. Genişletilmiş kimlik ise; öz kimlik ile markaya yüklenen anlamları gruplandırıp düzenler, personel tarafından algılanan kimlik faktörlerini düzenler. Genişletilmiş kimlik tarafından yapılan bu düzenleme personelin konumu ve özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir (Aşıcı, 2019:12).

İşveren marka kimliğinin özellikleri ise; işletmenin çalışanlara sağladığı imkanlar olan maaş, sosyal güvence, çalışma koşulları, kariyer imkanları gibi iş ile ilgili özellikler ve rekabetçi statü, ahlak ve sosyal sorumluluk vb. faktörleri kapsayan kurumsal özelliklerden oluşturmaktadır (De Stobbeleir et al. 2016: 12). Potansiyel çalışanlar işveren seçimi yaparken öncelikle hayatlarını idame ettirmelerini sağlayacak olan maddi temelli iş özelliklerine odaklanmaktadır. İşverenlerde bu nedenle işveren marka kimliğini iş özelliklerinin üzerine bina eder. Yani iyi maaş ödeyen, sağlık sigortası kuvvetli olan güvenilir işletme algısı işveren marka kimliği olur. Diğer taraftan duygusal tarafları ağır basan kurumsal özellikler zamandan etkilenmeyen özellikler olduğundan daha sağlamdır ve başka firmalar tarafından kopyalanmaları da zordur. Çünkü, kurumsal özelliklerin personel üzerinde oluşturduğu duygusal faydaları başka bir firmanın elde etmesi uzun yıllar alır. Bu nedenle işveren markasının rakip firmalardan daha önde olmasına daha çok katkıda bulunmaktadır (Berthon et al. 2005: 162).

2.4.3. Çalışan Değer Önermesi

Verilen söz, vaat anlamına gelen “çalışan değer önermesi” işletme kültürü, yönetim şekli, mevcut personelin özellikleri, yöneticilerin hizmet kalitesi konusunda bilgilerden yararlanarak personele belirli değerler ve ihtiyaçlarının giderileceğine dair vaatleri kapsar (Backhaus and Tikoo, 2004: 506). Verilen sözlerin gerçekleştirilmemesi durumunda işletmenin saygınlığına ilişkin olumsuz algılamalar ortaya çıkacaktır (Pawar

and Charak, 2015: 1195). Bu nedenle, çalışanlara değer önermesi ile beklenen sonuçların elde edilebilmesi için vaatlerin dikkatli bir biçimde oluşturulması ve etkinliğinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca her işletmenin kendine özgü şartlarının olduğu göz önünde bulundurularak değer önerisinin de bu şartlara göre oluşturulması elzemdir (Barrow and Mosley, 2005: 198).

İşletmelerin değer önerisi araştırmalarını ve sunumunu sadece insan kaynakları departmanının değil, pazarlama, reklam ve iletişim departmanlarında eşgüdüm içinde yapması gerektiği düşünülmektedir (Özgen ve Akbayır, 2011: 82). Ayrıca mevcut iş tanımlarının da çalışan değer önermesini onaylayacak biçimde olması gerekmektedir. Bu nedenle iş tanımları “pazarlama bakış açısı” ile yeniden oluşturulmalıdır. Güncelliğini yitirmiş, merak uyandırmayan kelimeler iş tanımlarından çıkarılmalı, aynen bir ürün pazarlar gibi çalışan değer önermesi ile donatılmış “iş” pazarlanmalıdır (Browne, 2012).

Çalışan değer önermesi oluşturulurken belirli argümanların hesaba katılması gerekmektedir. Bu argümanlar; işverenin imajı, hedef kitlenin tercihleri, rekabet, iş stratejisi, işletme ve ürün markası şeklinde sıralanmaktadır. Sayılan argümanların göz önünde bulundurulması ile oluşturulacak değer önerisi ile güçlü bir “işveren markası” oluşturulabilecektir (Davras, 2019: 3098).

Çalışan değer önermesi belirli nitelikleri de barındırmalıdır. Bunlar; değer önerisinin etkili bir mesaja sahip olması, verilen mesajın tutarlı olması, hedef kitleyi cezbedebilmesi, işveren tarafından gerçekleştirilebilir olması, şirket kültürünü, çalışma ortamını, işin niteliklerini ve bunlara benzer unsurlar olarak sıralanabilir (Pawar and Charak, 2015: 1195). Çalışan değer önerisi çalışanları etkileyecek bazı özelliklere de sahip olmak zorundadır. Bunlar; çalışana ve çalışan adaylarına ilham verecek çalışma koşullarının tanımlanması, rakip firmalardan farklı işlevsel yararlar sağlanacağı vurgulanmalı ve duygusal özellikler ve kazanımlar ön plana çıkarılmalıdır (Baş, 2011: 18).

Çalışanlara katılacak artı değer yalnızca duygusal yararlar ile oluşturulabilmektedir. Zira işlevsel faydaların taklit edilmesi kolaydır; rekabet avantajı sağlayacak olan unsur duygusal faydalardır. İşverenin verdiği sözleri yerine getirebilecek nitelikte bir değer önerisi yaratılması; kurumun saygınlığı ile imajını muhafaza edecek, işveren markasının niteliğini yükseltecektir (Kwon et al. 2013: 301).

2.4.4. Konumlandırma

Günümüzde kalifiye çalışanlar bulabilme rekabeti, ürün ve hizmet üretme rekabetinden daha zorlu bir süreç haline gelmiştir. Bu nedenle potansiyel çalışanları işletmeye kazandırmak için gerekli işveren markası oluşturabilmenin en önemli şartı işveren olarak rakiplerden farklılaşmasını sağlayabilmektir. Hedeflenen çalışan kitlesinin zihninde marka kimliği ile uyumlu, farklılaştırıcı bir değer oluşturulması durumuna “konumlandırma” adı verilmektedir (Mosley, 2007: 128).

Konumlandırma sürecinde, işletmeyi işveren olarak rakiplerinden farklılaştıracak temel özellikler olan; işletmeyi rakiplerinden ayıran nitelikler, çalışanlar ve potansiyel adaylar için sembolik anlamlar, duygusal içeriklerin bulunduğu mesajların kısa ve net bir biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015: 684).

Başarılı bir işveren konumlandırmasının üç önemli kriteri bulunmaktadır. Bunlar; konumlandırma faaliyetlerinin işletmenin kimliği, değerleri vb. ile örtüşmesine özen gösterilmesi, işletmedeki istihdamın faydalarının hedef kitlenin beklentilerini karşılayabileceği algısının oluşturulması ve diğer rakiplerin konumlandırmalarından farklı olmasıdır.

2.4.5. Uygulama

İşveren marka uygulaması, çalışanlara değer önermesinin uygulandığı aşamadır. Uygulama aşamasını işletme içinde hayata geçiren ekibin çeşitli birimlerden seçilmesi, uygulayıcılara farklı bakış açıları kazandırarak sürecin sağlıklı işlemesine katkı sağlayacaktır. İşletmenin, işveren markasını uygulamaya sokabilmesi için: genel

tanınırlığının yüksek olması, saygın bir imajı olması, rakiplerden ayrılma noktasında anlamlı farkların olması ve hedef kitle bakımından çalışılacak en iyi işletme algısının olması gerekmektedir (Bayrak, 2016: 32).

İşveren markasının güçlenmesi için, işverenlerin çalışanlarına birtakım sözler vermesi ve bu sözleri de yerine getirmesi gerekmektedir. Önemli seviyede olan sözler işveren tarafından yerine getirilmez ise işletme için geri dönüşü olmayan zararlar oluşturabilmektedir. Bu sebeple üst yönetimin işveren markası uygulamalarına direkt olarak katılmaları beklenmektedir (Kwon et al. 2013: 296).

İşveren markası uygulamaları başlı başına insan kaynakları profesyonellerinin yürüttüğü bir uygulama değildir. İşveren markası uygulamaları bakımından, halkla ilişkiler; reklam ve pazarlama departmanları da önem arz etmektedir. İşveren markası uygulamalarının en başından en sonuna kadar ekip halinde uygulanması; uzun dönemde başarı sağlanması bakımından bir hayli önemli bir durumdur (Pawar and Charak, 2015: 1195).

2.5. İşveren Markasının Yararları

2.5.1. Maliyet Azaltma

Güçlü bir işveren markasının işletmenin maliyetlerinin azalmasına yardımcı olduğu ileri sürülmektedir. İşveren markasının güçlü olması sayesinde maliyetlerin en çok azaltılabildiği alan ise işe alım aşamasıdır (Davras, 2019: 3098). Bilindiği gibi yeni çalışanların istihdam edilmesi, tüm işletmeler için eğitim, donatım, işyeri kültürünün yerleşmesi gibi yeni maliyet alanları açmaktadır. Yapılan bazı araştırmalara göre, bir çalışanın işe başlama maliyeti, o çalışanın bir yıllık maaşının yarısına eşit olmaktadır. Orta düzey beyaz yaka çalışanlar için bu rakam yıllık maaşlarının bir buçuk katına, üst düzey yöneticiler için ise iki buçuk katına kadar çıkabilmektedir (www.abacusgrp.com). Güçlü bir işveren markasına sahip olan işletmeler kritik pozisyonlarını doldurmakta pek güçlük çekmez. Bu işletmelerde çalışanlarını elde tutma

oranı yüksek olduğu için yeni istihdam gerekliliği düşük olmaktadır. Buna bağlı olarak da çalışan temini ve seçimi için daha az maliyete ihtiyaç duyulur (Knox and Freeman, 2006: 697).

İşletmelerin maliyet kalemlerinden bir diğeri de hastalık veya başka nedenler ile meydana gelen devamsızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bu durum, hastalık ödemeleri gibi direkt maliyetlere ek olarak üretim kaybı, ürün/hizmet kalitesinin bozulması dolaylı maliyetleri içermektedir (Wilden et al. 2007: 16). Güçlü bir işveren markasının sağladığı güven duygusunun bir getirisi olan örgütsel bağlılık sağlanarak bu maliyetlerinde azaltılabileceği ileri sürülmektedir (Berthon et al. 2005: 162). Sonuç olarak güçlü bir işveren markası; işe alım maliyetlerini düşürür, çalışanları işletmede kalmaya ikna eder ve bazı durumlarda, işveren markasının zayıf olduğu işletmelere göre daha düşük ücretle çalışan bulunabilmesine yol açabilir.

2.5.2. Müşteri Memnuniyeti

Bilindiği gibi algılanan hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini etkilemektedir. İşletme imajı müşteri memnuniyetinin öncülüdür. Özellikle hizmet işletmelerinde müşteriler ile direkt temas halinde olan çalışanlar ile ilgili algılamalar müşterilerin memnuniyetini belirleyen en önemli faktör olarak görülmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1021). Çalışanlar işletme ile müşteri arasındaki köprü olduklarından onların işverenin markasına bağlılığı, onunla özdeşleşme ölçüsü müşteri ile iletişimine etki etmektedir. İşletme markasına bağlı çalışanın müşteri ile kurduğu iyi ilişkiler işletmeye yeni müşteriler ve dolayısıyla kâr olarak geri döner. Diğer taraftan işletmeye bağlı uzun dönemli çalışanlar halihazırdaki müşterilerin işletmede kalmasında da oldukça etkili olmaktadır. Bu durumda işletmenin yeni müşteri bulma maliyetlerinden tasarruf etmesinde etkili olmaktadır (Yüksel ve Önaçan, 2018: 28).

2.5.3. Finansal Performans

İşveren markasına güvenin sağladığı çalışanların örgütsel bağlılığı sayesinde işletmenin çalışan istihdam maliyeti ve müşteri memnuniyetinin artması ile işletme

giderleri azalmakta ve böylece işletmenin finansal durumunun iyi yönde geliştiği ileri sürülmektedir. ABD’nde yapılan bir araştırmaya göre; çalışanların iş tatminindeki % 4’lük küçük bir artış işletmeye iki yüz milyon dolardan daha fazla ilave gelir sağlayabilmektedir. İngiltere’de faaliyet gösteren bir perakende şirketinde yapılan başka bir araştırmada çalışanların örgüte bağlılıklarındaki bir puanlık artış mağaza başına % 9’luk bir satış artışına neden olmuştur (Barrow and Mosley, 2005). Bu araştırmalardan anlaşıldığı üzere çalışanların iş tatmini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığını sağlayan en önemli etken olan işveren markası pazarlama maliyetlerini azaltarak karlılığı artırmakta ve bu da işletmenin finansal görünümünü güçlendirmektedir.

2.5.4 Şirketin Uzun Ömürlüğü ile İlgili Faydalar

Daha önce ifade edildiği gibi işletmelerin iyi ve güçlü bir markaya sahip olması işletmelerin çalışanları ve potansiyel adayların niteliklerinin yüksek olmasında etkilidir (Oladipo et al., 2013: 55). Bu durum özellikle yeni işletmelerde işletmenin uzun dönem faaliyet göstermesine fayda sağlamaktadır. Aynı şekilde köklü işletmelerin uzun zamandır sektörde olmasının nedeni de marka imajının yarattığı çalışan ve müşteri memnuniyetinin bir sonucu olarak görülebilir (Foster et al. 2010: 402).

2.5.5. Psikolojik Yararlar

İnsanlar çalışırken de alışveriş yaparken de, bireysel özelliklerini ortaya çıkararak kendisini ifade etmek isterler. Bu durum bireyin psikolojik ihtiyaçlarını gidermek istemesinin bir sonucu olarak ifade edilmektedir. Mesela insanlar Mercedes otomobilleri belli bir prestijin maddi kanıtı olduğu, BMW marka otomobilleri ise daha sportif ve heyecan verici olduğu için tercih etmektedir. Her iki durumda da müşteriler psikolojik ihtiyaçlarını ön plana koyarak bir tercih yapmaktadır. Özellikle kalifiye çalışanların bir firmayı tercih etmesinde de psikolojik faktörler rol oynamaktadır. İnsanlar bir işte yalnızca yeme içme barınma gibi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmazlar. Çalışanların ikincil amacı kendilerini değerli hissettirecek, büyük bir şeyin parçası olduğu imajıdır.

Lievens ve Highhouse (2003: 82)'a göre, insanları organizasyona çeken duygusal faktörler, iyi niyetli ve arkadaşça ilişkilerin yaşandığı bir samimiyet ortamı, modayı takip eden, yaratıcı, yenilikçi, heyecan veren, entelektüel kazanımları olan, prestij sağlayan, ve meydan okunmasına izin veren bir alan ihtiyacıdır. Buna göre işletmelerin güçlü bir işveren markasına sahip olabilmeleri için, mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde kendilerini farklı ve çekici kılan duygusal özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturmaları gerekmektedir. Bununla birlikte işveren marka yönetimi sadece tanıtım ve etkilme faaliyetleri ile sınırlı bir kavram olarak algılanmamalıdır. İş seçme olanağına sahip yetenekli insanlar günümüzde bir sürü ürün arasında gidip gelen tüketiciler gibi işverenlerini izleyenlerdir (Atlı, 2012: 26).

2.5.6. İnsan Kaynaklarına Yönelik Faydalar

Markanın müşterilere yönelik değeriyle şirkete yönelik değeri arasında arabuluculuk ve tanımlamalarına yardımcı olan marka yönetim araçları da dengeleme ihtiyacını karşılayacak şekilde dizayn edilmiştir. Daha az verip daha çok istemek müşterilerin genellikle sevdiği bir davranıştır (Moroko and Uncles, 2008:162). Daha çok alıp daha az vermek ise genellikle şirketlerin lehinedir. Bu durum çalışan ücretleri ile ilgili pazarlıkları hatırlatıyorsa bilinçli ve açık şekilde yapılan dengeleme faaliyetinin çalışanları şirket arasındaki daha geniş ilişkiyi (psikolojik sözleşme) içerecek şekilde genişletilmesinde ciddi bir fayda vardır. İşveren markası yaklaşımını benimsemenin diğer önemli bir faydası ise şirket dışı gündemle daha iyi entegrasyon sağlamasıdır (Figurska and Matuska, 2013: 45).

2.5.7. Kurum İçi İletişim Fonksiyonlarına Yönelik Faydalar

İşveren markası yaklaşımının benimsenmesinin en önemli faydalarından biri de, birim yöneticilerinin çalışanlar ile iletişimine müşteriler ile kurdukları iletişim gibi yaklaşımını sağlamasıdır. Kurum içi iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesi çalışanların işletmeyi, işletme kültürünü ve yöneticileri algılama biçimini şekillendirir (Urbancová and Hudáková, 2017: 52). İşveren markası yaklaşımı, işletme yöneticilerini

yalnızca iş ile ilgili mesaj göndermek yerine, manşet mesajları, fayda yoluyla ikna ve alıcı kitlenin tepkisi gibi unsurları dikkate almaya teşvik eder. İşveren markası perspektifi, iletişim yönü itibariyle marka nosyonunun şirket yapısı süreçleri ve davranışlarıyla etkili bir platform sağlayabilir (Aras, 2016: 24).

İşletme içinde geliştirilen iletişim sayesinde Pazarlama ve İK birimleri arasında ve her iki birim ile çalışanlar arasında kurumsal bir köprü kurularak işletmenin satış, karlılık, marka yansıması, müşteri memnuniyeti gibi istekleri karşılanır ve işletme rekabet gücü kazanır. İşletmede yöneticilerin açık bir iletişim yönergeleri ve proaktif desteği bulunmuyorsa, etkili ve uzun ömürlü bir işveren markası stratejisi geliştirmesi imkansızdır.

İnsan kaynakları, pazarlama ve iletişim işlevlerinin üçü de işveren markasının daha koordineli şekilde geliştirilmesinden ve yönetilmesinden fayda sağlayabilir. Çalışanlar şirketini “çalabilecek en iyi yer olarak” görürse başka bir işletmede çalışmayı düşünemez. Bu da çalışanların bağlılık düzeyini arttırarak iş gören devrini alt düzeye indirir. Tüketici markası aynı malın daha iyi bir fiyata satılmasını sağlar. Çünkü güçlü markalar, yüksek gelir grubundaki nitelikli müşterilere hitap ederler. Benzer şekilde işveren markanız güçlendikçe daha önce şirketinizde çalışmayı düşünmeyen yüksek nitelikli adayların tercih listesine gireceğiniz için aday kalitenizde buna paralel olarak artar. Bunun yanında markanızın bilinirliğinin artması, şirketinize yapılan başvuru sayısını da arttıracaktır. İK departmanları uzun vadeli düşünmedikleri, zaman olayların gerisinde kalmış olabilirler. İşveren marka yönetimi ise, içerik itibariyle stratejik bir yaklaşımı gerekli kılar.

3. ÖRGÜTSEL MUTLULUK

Çalışmanın bu kısmında öncelikli olarak mutluluk kavramı açıklanmıştır. Ardından, çalışan ve işveren açısından örgütsel mutluluk ve örgütsel mutluluğun bileşenleri irdelenmiştir.

3.1. Mutluluk Kavramı

“Mutluluk” terimi birçok bilim insanı tarafından tartışılmıştır. “Mutluluk” her kültürde herkes için evrenseldir, çünkü herkes mutluluğu aramaktadır. Mutluluk insanoğlunda meydana gelen bir doyumluk durumu ve doyumluk durumunun devam etmesi halidir (Kangal, 2013: 221). Mutluluk anlık duygular ile ölçülebilen değil, hayat boyu ulaşılmaya çalışılan bir erdem olarak değerlendirilmektedir. Mutluluk, hazlarla baş ederek huzura kavuşmak olarak nitelendirilebilir (Marar, 2004:41).

Mutluluk, insanların günün her anında yaşamayı umut ettiği veya arzu ile beklediği duygulardandır. Birey hangi inanca sahip olursa olsun ya da herhangi bir dini inancı olmasın ulaşmak istediği amaç huzur yani öznel iyi oluş (mutluluk) olmuştur (Bulut, 2010). Kişinin beklentilerinin kendisi açısından olumlu sonuçlanması, gergin halinin bir şekilde ortadan kalkması ve etrafındakilerden daha iyi veya üstün bir durumda olması sonucu ortaya çıkan duygu mutluluktur (Çetinkaya, 2006: 28). Carr ise mutluluğu “hayattan yüksek miktarda doyum sağlamak, yüksek seviyede pozitif etki ve düşük seviyede negatif etkiyle nitelenen pozitif psikolojik durum” şeklinde tanımlamıştır (Carr, 2016). Benzer şekilde Kangal mutluluğu “mutluluk ya da öznel iyi olma, bireyin yaşamına dair olumlu düşünce ve duygularının miktarca üstünlüğüdür” şeklinde tanımlamış ve tanımlamasında mutluluk ile öznel iyi oluş kavramını aynı anlamda kullanmıştır (Kangal, 2013: 231).

Bir başka tanıma göre, mutluluk kişilerin kendi yaşamlarını duyuşsal ve bilişsel yönden değerlendirmesinin sonucudur (Diener, 2000: 38). Mutluluk, bireyin yaşamının doğru şekilde gidip gitmediğine yönelik bilişsel bir değerlendirmeyi, yaşamın anlamı ve

hedefini bulmayı amaçlayan devamlı bir sorgulamayı ve pozitif duyguların fazlalığı ile negatif duyguların azlığını kapsayan bir durumu anlatmaktadır (Seligman, 2002: 12). Mutluluk ve kişilik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda mutlu bireylerin mutsuz bireylere nazaran daha dışadönük ve iyimser oldukları, öz saygı düzeylerinin ve öz kontrollerinin yüksek boyutta olduğunu göstermektedir (Carr, 2016).

Bir insanı mutlu edebilecek başka bir deyişle mutluluk kaynağı olabilecek pek çok faktör vardır (Selim, 2008: 348). Bu faktörlerin derecesi de her birey için değişkenlik gösterebilir. Bunlardan biri de iş hayatı ve başarıdır. Mutluluğun bir diğer etmeni ise topluma çalışarak ve üreterek fayda sağlamayı seven bir kişi için hayatındaki başarısının ölçüsüdür (Gavin ve Mason, 2004: 381). Hayatının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren kişiler için örgüt mutluluğu önemli olmaktadır. Çalıştığı kurumda fazlasıyla zaman, enerji ve dikkat harcayan bireyler örgüt içerisindeki düzen, işleyiş, kurallar, insan ilişkileri gibi birçok durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütün iç dinamikleri ve kuralların kaliteli işleyişi örgüt çalışanlarının mutluluk düzeylerini etkilemektedir. İş hayatının tek başına insanları mutlu edemeyeceği fikri geçerli olsa da çalıştığı yerde mutsuz olan bir çalışanın öznel mutluluk seviyesinin de yüksek olamayacağı noktasında bir görüş birliğinden bahsedilebilir (Bulut, 2010: 47).

3.2. Örgütsel Mutluluk

Sosyal bir varlık olan insan için mutluluk öznel bir deneyim olarak sayılmakla birlikte toplumsal dinamikleri oluşturan bütünün bir kısmıdır. Mutluluk çevresel etkilerden ayrı düşünülemez (Fisher, 2010: 24). Bu nedenle mutluluğu açıklarken sadece kişisel mutluluktan oluşan çevresel etmenlerden bağımsız tanımlar yeterli olmayacaktır. Çünkü her bireyin farklı çevresel koşullardaki kişisel etkileşim düzeyinin değiştiği göze çarpar (Rego ve Cunha, 2008: 742; Tian et al. 2015: 627). Örgütsel mutluluk hem kişisel hem de çevresel etmen bileşenlerinin çalışanların duygu durumlarına etki etme halidir.

Örgütsel mutluluk yönetim bilimlerinin uzun yıllardır üzerinde çalıştığı bir konu olmuştur. Örgütsel mutluluk çalışanların örgütsel açıdan refahı olarak tanımlanabilir. Örgütsel mutluluğun; verimlilik, sadakat, iş tatmini, duygusal bağlılık, iş performansı, çalışanların refahı ve kurumdaki güven duygusu üzerinde olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir. Örgütsel mutluluğun müşteri memnuniyeti, kârlılık, çalışanların işten ayrılması ve devamsızlık gibi işle ilgili diğer değişkenler üzerinde de önemli olumlu etkileri olduğu görülmektedir (Üçüncü, 2016: 28). Örgütsel mutluluk, örgütteki çalışanların olumlu duygularının daha yoğun ve sık olduğu ya da olumlu duygularının olumsuz duygularından fazla olma hali olarak da tanımlanabilmektedir (Brief ve Weiss, 2002: 301). Örgütsel mutluluk, örgütsel bağlam içinde bireyin performansını en üst düzeye çıkaran ve potansiyelini gerçekleştirmek için bireyi harekete geçiren bir zihin yapısı olarak ortaya çıkar (Arslan, 2018: 55). Örgütsel mutluluğun ifadesi; sadece memnuniyet duygusu, olumlu duygusal tecrübe, güzel duygular ve eğlence duygusuna sahip olmayı değil; aynı zamanda kişinin hayatının anlamının olmasını da kapsamaktadır. Özetle örgütsel mutluluk kavramı, olumlu duygularla birlikte işin anlamını da kapsamaktadır (Saenghiran, 2013: 27).

Bu anlamda öznel mutluluk kavramı kadar çalışanların örgütsel mutluluğu da gittikçe artan bir öneme sahip olmaya başlamıştır. Örgütsel mutluluğun birçok olumlu çıktısı düşünüldüğünde gelecekte yüksek nitelikli çalışanları güdüleyen ve bütünleyen bir unsur olduğu ifade edilebilir (Fisher, 2010: 28). Brief ve Weiss (2002: 302), örgütsel mutluluğu “*olumlu duyguların daha sık ve yoğun olduğu, çalışanın olumlu duygularının olumsuz duygularına baskın geldiği bir duygu durumu*” olarak tanımlamaktadır. Paschoal ve Tamayo (2008: 42), “*örgüt içindeki duygular, mizah, işe yüklenen anlam ve bireyin potansiyelini gerçekleştirme algısı*” olarak tanımlamaktadır. Wesarat, et al., (2015: 75) ise “*bireylerin işlerinden ve yaşamlarından sağladıkları doyum*” olarak ifade etmektedir. Örgütsel mutluluk denildiğinde genel olarak bireylerin iş yerlerinde kendini iyi hissetmesi durumu kastedilmektedir.

Örgütsel mutluluk, bireyin örgütteki performansını en üst düzeye çıkarmasına ve potansiyelini gerçekleştirmesine olanak sağlayan bir düşünce durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Pryce-Jones, 2010). Bireyin çalışmış olduğu örgütte kendisini mutlu

hissetmesi, örgütün kolektif mutluluğu açısından da son derece önemli bir durumdur (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018: 61). Bu bağlamda Ward ve King (2017: 74) insanların sadece ekonomik kazançlar için bir işte çalışmadıklarını, aynı zamanda çalıştıkları işte mutlu olmayı da istediklerini vurgulamışlardır. Kişilerin içsel olarak yaşadığı bir durum olarak adlandırılan örgütsel mutluluk, iş doyumu algısı ile doğru orantılı olarak da görülebilmektedir (Kuvvet, 2019: 42; Öztürk, 2020: 24). Bireye özgü olan mutluluk dolayısıyla örgütü de tamamen etkileyebilmektedir. Böylece örgütte ortaya çıkan iyilik hali, örgütsel mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018: 58). Bireylerin çalıştıkları kurumlarda verimliliğinin sürdürülebilir olmasında örgütlerdeki çalışma şartlarının çalışanların gereksinimlerini karşılayabilecek boyutta olması gereklidir. Bu tarz istendik ortamların oluşturulması örgütte çalışanların ruhsal ve fiziksel gelişimine önemli katkılar sağlayabilir (Ertong, 2018: 51).

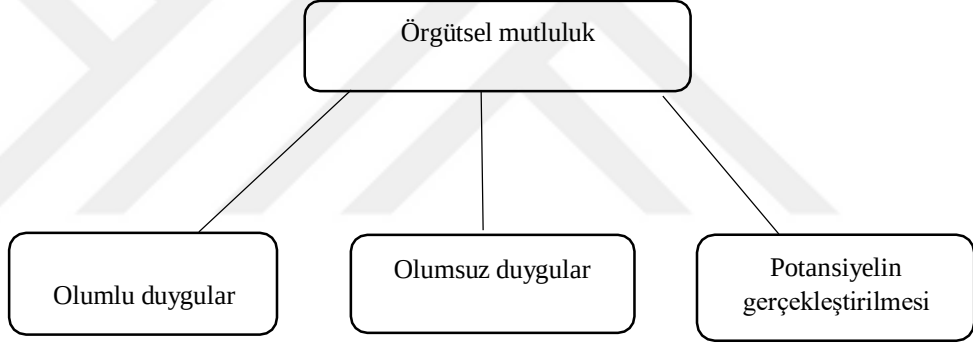
Diğer yandan örgütsel anlamda işinden tatmin olmayan ve mutsuz çalışanlarda vardır. Kjerulf' e (2015) göre iş yerinde mutsuzluğun en basit nedenleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Yöneticiler tarafından takdir edilmeme,
- İş yerine katkı sağladığının hissettirilmemesi,
- İş yerinde fazla stres altında olma,
- İş yerinde olması gerektiğinden çok fazla mesai yaparak çalışma,
- İş yerinde yaşanan kişisel uyuşmazlıklar ve yaşanan tartışmalardır.

Kjerulf kimi bireylerin iş yerinde mutsuzluk duygusunu en başından kabul ettiklerini çünkü işlerine maddi açıdan para kazanmalarına bir araç olarak baktıklarını söylemektedir. Ama artık günümüzde çalışanların günlük zaman dilimlerinin çoğunu iş yerlerinde ve iş arkadaşlarıyla geçirdikleri için örgütsel mutluluğa verilen önemin gittikçe arttığından bahsedilmektedir (Bulut, 2015: 27).

3.3. Örgütsel Mutluluğun Bileşenleri

Örgütsel mutluluk örgütteki duygulardan işin anlamlılığına ve iş görenin potansiyelin ne kadarını gerçekleştirdiğine dair olgular bulundurur. Örgütsel mutluluk kavramı olumlu ve olumsuz duygular, kişisel özelliklerin geliştirilmesi bireyin kendi potansiyelinin keşfi gibi unsurlardan meydana gelir. Bu yaklaşımla örgütsel mutluluğun “olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi” olgularını barındırdığı belirtilmelidir. Örgütsel mutluluk, olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi olmak üzere üç boyutta aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Arslan, 2018: 33).



Şekil 3.1 Örgütsel mutluluğun boyutları

Kaynak: 8Arslan, 2018: 23).

Olumlu duygular:

Carr, bireylerin işlerine odaklanmasında ve performanslarının artmasında olumlu duyguların, örgütteki sağlıklı etkileşimlerin, paylaşımların önemli olduğunu vurgulamaktadır (Carr, 2016). Sevinç, zevk, memnuniyet, neşe, keyif, mutluluk, huzur ve sevgi kavramalarını kapsayan olumlu duygular yukarıda sayılan memnuniyet verici duyguları içermektedir. Olumlu duygular kapsamında iş yerinde “mutlu, heyecanlı, neşeli, hevesli, gururlu, istekli, huzurlu ve aktif olma” hali örgütsel mutlulukla paralel

olarak ele alınmalıdır (Çetin, 2019: 51). Olumlu duyguların hissedilmesi bireylerde tatmin duygusuna sebep olur ve bu duygu mutluluk göstergesi olarak kabul edilir (Warr, 2012: 27). Bireylerin mutluluk hissine sahip olması ve pozitif psikolojide olması demek olumlu duygulara sahip olması ile açıklanabilir.

Olumsuz duygular:

Pozitif hislerin tam tersi olarak tanımlanan unsurlar bireylerin mutsuzluğuna sebep olur. Olumsuz duygular; bireyin kendini üzgün hissetmesi, yaptığı işte endişeli olması, bulunduğu ortamda huzursuz olması ve stresli olması olarak sıralanabilir. Endişeli, öfkeli hissetme olumsuz duygular olarak adlandırılır (Arslan, 2018: 52). Olumsuz duygulara sahip olma bireyleri tatminsizlik içine çeker ve kaygı, endişe gibi olumsuz duygular, depresyon belirtileri aynı zamanda düşük mutluluk göstergesidir (Warr, 2012: 23).

Potansiyelin gerçekleştirilmesi:

Potansiyeli gerçekleştirme örgütsel mutluluğun bilişsel yönünü temsil etmektedir, yani duygular boyutundan farklı olarak bireylerin niteliklerini geliştirmesi, kendini gerçekleştirmesi, üstün yönlerini ortaya çıkarması, becerilerini keşfetmesi ve ortaya çıkarması ve zorluklarla mücadele potansiyelin ortaya konulması olarak tanımlanabilir (Warr, 2012: 26). Bu boyut kapsamında kendi yüksek kapasitesini görebilme, var olan yeteneklerini daha da ilerletme, yaşadığı zorlukları alt etme, istenilen amaçlara ulaşma dürtüsü yer almaktadır. Boyut, okul ve öğretmen açısından ele alındığında, öğretmenin sahip olduğu becerileri sergileyebilecek olanaklara sahip olması, alan bilgisini aktarabilmesi, mesleki yeterliliklerini geliştirebilecekleri bir ortam olması gibi öğelerle anlatılabilmektedirler (Arslan, 2018: 55).

3.4. Örgütsel Mutluluğa Etki Eden Faktörler

Örgütsel mutluluğu etkileyen faktörler konusunda araştırmacılar ve yazarlar tarafından farklı söylemler vardır. Pryce-Jones (2010: 22)'a göre örgütsel mutluluk

yapısını oluşturan beş önemli faktör vardır. Pryce-Jones bunları 5C şeklinde adlandırılmaktadır. 5C Modeli'nde bulunan C'lerin her biri iş yerindeki mutluluk üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar:

- Contribution (Katkı): Bireyin iş yeri için verdiği çaba ve emek.
- Conviction (Kanı): Koşullar ne olursa olsun kişinin sahip olduğu yüksek motivasyon.
- Culture (Kültür): Bireyin işe ne kadar uyum sağlayabildiği ve işte kendini ne kadar iyi hissettiğidir.
- Commitment (Bağlılık): Kişinin işine ve iş yerine hissettiği aidiyet duygusu.
- Confidence (Güven): Bireyin kendisinde ve işinde sahip olduğu inanç duygusudur.

Örgütsel mutluluğu iki ana faktörün etkilediğinden bahsedilebilir. Bunlardan biri bireysel faktörler ve diğeri çevresel faktörlerdir. Bireysel faktörler; kişilik özellikleri (Doğan, 2012: 55; Doğan ve Eryılmaz, 2013: 27; Merdan, 2013: 142), cinsiyet (Bulut, 2015: 27; Warr, 2012: 24), Yaş, eğitim (Filipovska, 2013: 35) şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütsel mutlulukta çevresel faktörler genel çerçevede ele alındığında, çalışma yaşantısının mevcut olduğu kişinin işi ve buna bağlı değişkenleri görmekteyiz. Örgütsel bir mutluluğun yaşanabilmesi kişinin ilk aşamada bir örgüte mensubiyetinin olması ile başlayacaktır. Doğal olarak kişilerin mensubu oldukları örgütler iş yerlerinde oluşmuş olan örgütlerdir. Bu örgütlerdeki kişinin işi, işten duyduğu ve algıladığı iş doyumunu, örgütteki bireylerle olan iletişimi ve işyerindeki yönetim politikaları ile yönetim stratejisini uygulayan kişilerin tutumu, bireylerin örgütlerdeki mutluluğunu etkileyen unsurların başında gelmektedir. Saymış olduğumuz unsurların tamamı insanların örgütlerde mutlu olabilmesi için pozitif yönde gelişmesi gereken durumları ifade etmektedir (Bulut, 2015: 24).

3.4.1. Örgütsel Mutluluk ve İş

Örgütsel psikolojide kişinin çevresi ile uyumlu olmasının başlangıcı ikinci dünya savaşının bitişinden sonra ortaya çıkmaktadır. Bunu Furnham (1997: 12) kişinin karşısındaki kişiye ya da işe uyum sağlaması olarak açıklamaktadır. Yapılan araştırmalarda bu durum iki ayrı durum üzerinden açıklanmaktadır, kişinin işiyle uyumu ve çalıştıkları kişiler ile uyumudur. Bu iki unsorda da uyumların yüksek oranda olması kişilerin ihtiyaçlarına cevap veren işlerde çalışmalarına yönelmelerine sebep olmaktadır. Hatta bu durumu Holland (1997) “*Kişi kendi ilgi ve ihtiyaçlarını karşılayan işlerde çalışmayı tercih etmektedir.*” düşüncesiyle açıklamaktadır. Schneider (1987) de kişilik özellikleri birbirine yakın olan bireylerin kurumun amaçlarına yönelik olan karşı tutumları ve uyumlarının da aynı olacağını ifade etmiştir. Değişik bir çalışma yapan Hackman ve Oldham (1976) iş uyum kuramı adıyla yeni bir çalışma alanı ortaya koymuştur. Bu çalışma alanında işin kişi için anlamlı olması, işten pozitif dönüt alması, iş motivasyonunun yüksek olması ile kişisel yeteneklerini geliştirmesi gibi konular birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Bu çalışmalara göre kişinin ilgi ve ihtiyaçlarının çalıştığı örgütle uyumlu olması, kişide iş doyumunu olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin iş doyumunu yüksek olduğunda hem verimliliği artmakta hem de bireysel becerileri gelişmektedir. Açıklanan bu tamamlayıcı özellikler sayesinde de örgütte yaşanan mutluluğu olumlu etkileyeceği söylenebilir (Bulut, 2015: 24).

Dolayısıyla çevresel faktörler arasında örgütsel mutluluğu anlamlı kılacak en önemli etmenlerden biri olan iş, bireyin ona olan uyumu ile şekillenmekte ve uyumsuzluğu ile aksi yönde gelişmekte olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.2. Örgütsel Mutluluk ve Yönetim

Yönetim kavramı insanlık var olduğundan beri bahsedilen, çok eskilere dayanan bir kavramdır. Yönetim ve yönetim süreçleri sürekli çağın ihtiyaçlarına göre değişen bir kavramdır. Henry Fayol (1916) yönetim süreçlerini şöyle incelemiştir (Şengül, 2007: 271):

- Planlama
- Örgütlenme
- Eşgüdümleme
- Kontrol etme

Yönetim tarafından etkili bir iletişim kullanılarak örgüt içindeki bireylerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde değiştirmek mümkün olabilir. Örgüt yönetimi tarafından iletişimin etkili kullanılması, yönetime olan saygıyı ve güveni sağlayacak dolayısıyla örgütlerin etkili bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunacaktır (Karcıoğlu vd., 2009: 68). Gavin ve Mason (2004: 381), örgüt liderinin süreçte ne kadar önemli ve kritik bir yere sahip olduğunu şu cümlelerle açıklamıştır: *“Kurumlar çalışanları için sağlıklı ve mutlu yaşam koşulları oluşturabilir, yeter ki liderler kendilerini bu işe adasınlar.”*

Genel olarak bir kurumda yönetim, çalışanlarının iş tatmini ile doğru orantılı olarak, çalışanların olumlu veya olumsuz bir ortamda çalıştıkları veya çalışmaya gayret ettikleri çalışma ortamından sorumludur. Çalışanların mutluluğu kamu veya özel sektör fark etmeksizin yönetim açısından önemli bir konudur (Demircan, 20019: 69).

SAS, teknoloji firmalarıyla yaptığı araştırmalara göre Google şirketinin mutluluk düzeyinde listenin en üstünde olduğu görülmüştür. Bu liste hazırlanırken temel alınan durumlardan biri yönetim süreciyken diğeri ise yönetimin çalışanlarına desteği olarak belirtilmiştir. Bir yönetici, yapılacak işleri ve insan kaynaklarını birbiri ile ilişkilendirerek ve birlikte etkin bir şekilde çalıştırdığında ancak başarıya ulaşacaktır. Bunu yaptığı zaman işte çalışanlarının örgütsel mutluluğunu sağlayan önemli faktörlerden bazılarını sağlamış olacaktır. Bir örgütteki çalışanların mutluluğu o iş yerindeki verimliliği, üretkenliği ve dolayısıyla belirlenen hedeflere daha hızlı ve verimli ulaşmayı sağlamaktadır. Bu sebeptendir ki örgütsel mutluluğu etkileyen en önemli faktörlerden biri yukarıda bahsedilen tüm durumları içinde barındıran bir yönetimdir (Ertong, 2018: 41).

3.4.3. Örgütsel Mutluluk ve İletişim

İletişim; en az iki kişi arasında gerçekleşen, bilgileri, hisleri ve düşünceleri birbirlerine belirli şekillerde aktararak, birbirine aktardıkları psikolojik açıdan sosyal bir süre olarak tanımlanabilir. İletişim, bireylerde psikolojik ve toplumsal bazı gereksinimleri ve istekleri de karşılayan bir kavram olarak kaynaklarda ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2017: 25). Bu süreçte yer alan etkileşim aslında örgütlerin oluşmasında temel taşlardan biridir. Çünkü etkileşimin olmadığı yerde örgütten bahsetmek mümkün değildir. Örgütsel iletişim, örgütlerdeki kişilerin bir araya gelerek ortak amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için birlikte ve sistematik bir şekilde çalıştıkları örgütlerdeki tüm iletişim akışını ifade eder.

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgütlerde bireyler ve gruplar arasında istenilen uygun iletişim örgütsel iletişim ögesi ile sağlanır. Örgütsel iletişim, örgüt içi birimlerin arasında etkileşimi sağladığı gibi, örgütlerin dış çevreleri ile olan etkileşimlerini düzenlemeye de önemli rol oynar (Demirtaş, 2010: 432). Örgütsel iletişimin zayıf olduğu örgütlerde ise çalışanların mutlu olamama, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi problemleri ile karşılaşmış ve örgüt adına maddi ve manevi kayıplar ortaya çıkmıştır (Karcioğlu vd., 2009: 62). İletişim düzeyi yüksek olan çalışma ortamlarında iş doyumu daha fazla, düşük olan çalışma ortamlarında ise çalışanlar açısından rol karmaşası ve belirsizlik olduğu belirtilmektedir. Bireylerin örgüt içinde kendini anlamlandırması ve örgütün hedefleri ile kendini özdeşleştirmesi için, örgüt içinde yer alan birimlerde iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. Bireyler kendileriyle paylaşılan örgütsel bilgilerden memnuniyet duyar, kendini değerli ve örgütün bir parçası hisseder dolayısıyla da bu durum örgütte mutluluk seviyesinin artmasına neden olur (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1022).

İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarının tutumlarını kurumsal hedef çerçevesinde değiştirmek isteyecektir. Kullanılan bu süreç yönetim sorunlarının ilk sırasında yer alır ve iletişim eksikliği olarak görülmektedir (Karcioğlu vd., 2009: 63) İletişimin olumlu ve iyi yönde olabilmesi yöneticilerin zamanının çoğunu iletişimle

geçirmesiyle ilişkilidir. Bu sonucu destekleyen araştırmalara göre olumlu iş atmosferi ve etkileşimi oluşturabilen yöneticilerin zamanın %75'i ile %95'i gibi büyük bir kısmını iletişime ayırdıkları görülmektedir. Örgütsel iletişimin eksik olduğu yerlerde ise çalışanların devam sorunları, istifa etme ve mutsuz olma durumları meydana gelmektedir. Örgütsel iletişimin iyi olduğu örgütlerde ise örgütsel mutluluğun daha kolay sağlandığı görülmektedir (Bulut, 2015: 25).

3.4.4. Örgütsel Mutluluk ve İş Doyumu

İş doyum kavramı 1920'lerde gündeme gelse de 1930-1940'larda önemi anlaşılmış ve sosyal bilim alanında araştırma konusu olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1930'lardan itibaren insan ilişkileri eğiliminin gelişimi ile iş doyum ve çeşitli örgütsel faktörler arasındaki ilişki araştırılmıştır (Kara, 2010: 28).

Birçok araştırmanın konusu olan iş doyum farklı tanımlamalara sahiptir. En genel anlamıyla bireylerin işlerinden duyduğu hoşnutluk iş doyum olarak ifade edilmiştir (Koustelios, 2001: 354). Çalışanların yaptıkları iş ve elde ettiklerinin kendi değer yargılarıyla örtüşmesinin sonucunda yaşadığı duygu durumudur (Barutçugil, 2004: 11). İş doyum çalışanların istek ve ihtiyaçları birbiriyle uyum gösterdiğinde ortaya çıkan, işinden hoşnut olmayı belirleyen olgudur (Muchinsky, 2000: 12). Bireylerin içinde bulunduğu duygu durumlarının bir belirtisi olarak da ifade edilebilir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında örgütsel mutluluk araştırmalara konu edildiğinden beri örgütsel mutluluğun ve iş doyumunun birbirlerine benzer kavramlar olduğu söylenmektedir. Örtüşmeler ve ortak yönleri olsa da aynı kavramlar olduğunu söylemek pek doğru olmaz. İş doyum yukarıda da açıklandığı gibi kişinin işine karşı birden çok psikolojik tepki ve tutumlarından meydana gelmektedir. Örgütsel mutluluk ise bireyin örgütteki olaylara bir bakış açısı ve ayrımın bilincinde olma durumunun olmasıdır. Yani bireyler örgütlerde şüphesiz ki kusursuz, her şeyin mükemmel olduğu bir çalışma ortamına sahip olamaz, ancak birey bunun farkında olduğu zaman süreci iyi

yönetirse örgütsel mutluluk bu süreçte bireyde olumlu bir duygu durumu olarak ortaya çıkar.



4. İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu kısmında iş tatmini kavramı ayrıntılı bir şekilde analiz edildikten sonra yönetim ve örgüt teorilerinde iş tatmini kavramı incelenecektir. Ardından, iş tatminin önemi ve iş tatminde rol oynayan faktörler ile iş tatminin sonuçları ve nasıl ölçüldüğüne dair bilgilere yer verilecektir.

4.1 İş Tatmini Kavramı

Bilimsel araştırmada ve günlük yaşamda yaygın kullanımına rağmen, iş tatminin ne olduğu konusunda hala ortak bir anlaşma yoktur. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

İş tatmini terimi, insanların işleri veya işleri hakkında sahip olmaları gereken tutum ve yaklaşımları ifade etmektedir. Ancak işe yönelik olumlu ve tatmin edici yaklaşımlar iş tatminini gösterirken, işe yönelik olumsuz yaklaşımlar ise iş tatminsizliğini gösterir (Armstrong, 2006: 36). Farklı bir tanımlamaya göre iş tatmini, iş özelliklerinin geliştirilmesinden kaynaklanan belirli bir iş doyumunu ifade etmektedir (Robbin ve Judge, 2013: 21).

Çelik'e (2014: 9) göre iş tatmini, çalışanların mesleklerine yönelik olumlu yaklaşımlarının ortak bir ifadesidir. Ancak çalışanlar, yaptıkları işin çeşitli yapıları, iş ortamlarında yaptıkları iş ve deneyimleriyle ilgili edindikleri sosyal statülerin bir sonucu olarak işlerine karşı bir tutum sergilerler. Bu yaklaşım aynı zamanda çabaya karşı olumsuz da olabilir. Dolayısıyla ekonomik yarar, sosyal statü, işin belirli özellikleri ve çalışanların beklediği iş beklentisi çalışanların isteklerine uygunsa iş tatmini söz konusudur.

İş tatmini, çalışanların mutlu olup olmadıklarını, iddialı olup olmadıklarını ve iş yerinde istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını tanımlamak için kullanılan terminolojidir. Moyes et al., (2008: 56) 'e göre, çalışan iş tatmini, bir çalışanın istihdam

pozisyonundan ne kadar memnun olduğu şeklinde tanımlanabilir. Spector (1997) iş tatminini, bir bireyin işi ve çeşitli yönleri hakkında sahip olduğu tüm duygular olarak tanımlamıştır. İş tatmini, çalışanların iş doyumunu ve genel olarak şirketlerin politikaları, şirket ortamı vb. ile ilgili memnuniyetlerini içeren kapsamlı bir terimdir (Sageer et al., 2012: 35).

Farklı bir bakış açısına göre iş tatmini, çalışanın iş ile ilgili tüm koşulları gönüllü olarak kabul etmesi şeklinde tanımlanabilir ve bu tatmin çalışanların yaptığı işe yönelik duygularını yansıtır. Buradaki tatmin durumu daha fazla üretime ve başarıya götürür. Bununla birlikte, tatminsizlik olumsuz bir baskıya ve üretim motivasyonunun düşmesine yol açar (Abdelghani, 2008: 35).

İş tatmini; çalışanın işi veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu duygu veya haz durumudur. Ücret, denetim, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi iş çevresi ile ilgili koşulları iş tatminini etkileyen faktörler; iş başarma, tanınma, sorumluluk, gelişme ve ilerleme gibi değişkenleri ise motive edici faktörler olarak ayırmıştır (Budak vd., 2018: 18).

İş tatmini, bireylerin mevcut meslekleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançlarının toplamıdır. Çalışanların iş tatmini ve seviyeleri değişkenlik gösterebilmektedir. Çalışanlar ayrıca yaptıkları işin türü, meslektaşları, amirleri veya çalışanları ve maaşları gibi işlerinin farklı özellikleri hakkında da tatmin yaşayabilmektedir (George et al., 2008:6). Çalışanların iş tatmini, bireylerin mesleklerini nasıl düşündükleri, hissettikleri ve algıladıklarıyla bağlantılıdır (Javed et al., 2014: 131). Bununla birlikte, bireysel açıdan iş tatmini, hırs ve umutların başarılmasıdır. Ayrıca çalışanlarla ilişkiler, ücretler, teşvikler ve işteki politikalar gibi diğer işlevsel faydalar da iş tatminini etkilemektedir. İş tatmini, personelin işine yönelik duyguları ve işin sunduğu mevcut algının sonucu, işten ne alması gerektiğine dair algı olarak tanımlanan işle ilgili memnuniyettir (Faleh ve Abdul Majid, 2005: 17).

Yukarıda ki tanımların çerçevesinde iş tatmini şu şekilde ifade edilebilir (Barutçugil 2004: 32):

- İş tatmini, değerlerin toplamıdır. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz değer verdiği bir şeye ulaşma arzusu ve bu arzuyu gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler.
- İş tatmininde farklı düzeydeki çalışanlar tarafından verilen önem ve öncelik de farklıdır. Bu nedenle, farklı pozisyonlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatmin düzeyleri elde edebilirler.
- İş tatmini, bireysel algıyla bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerinin ve başarılarının farkında olmama, bunları tam ve doğru algılamama olasılığı her zaman vardır.
- İşe ve ilişkilere duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için iş tatminini gözlemlemek, genellemek ve ölçmek her zaman kolay değildir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaşı ve cinsiyeti, inançları ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirilme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve iş doyumunu sağlayan iş özellikleri iş beklentileri farklılık gösterdikçe iş tatmini de farklılık göstermektedir.

4.2. Yönetim ve Örgüt Teorilerinde İş Tatmini

Özellikle davranış bilimlerindeki birçok teori ve araştırma, çalışanların farklı kurumlardaki davranışlarını analiz etmiştir. Pek çok teori, iş tatmini düzeylerini artıran güdüler ve teşvikler ile çalışanların davranışlarını etkileyen iç ve dış güdülerini açıklamaya çalışmıştır. Örgüt çalışanlarının motivasyonunu ele alan *Maslow İhtiyaç Teorisi*, *Alderfer'in Varolma Gelişme Teorisi*, *İki Faktör Teorisi (Herzberg Teorisi)*, *Beklenti Teorisi*, *Porter ve Lawler Teorisi*, *Vroom'un Beklenti Teorileri* iş tatminini açıklamada kullanılan teorilerdir.

4.2.1. Gereksinim Kuramları

4.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarsisi Kuramı

Maslow tarafından yayınlanan çalışma motivasyonu veya Maslow ihtiyaç teorisi, bir anlamda organizasyonel davranış ve yönetim alanına, çalışanların nasıl motive olduğunu anlamada çalışanların iş davranışlarını dikkate almanın yeni bir yolunu sağlamıştır. Organizasyonlarda insan ihtiyaçlarının kavramsallaştırması bu teori tarafından öngörülmüştür. Kaur'a göre (2013: 1062) Abraham Maslow, genel olarak ihtiyaç hiyerarşi teorisi olarak bilinen kişisel yargıya dayanarak teorisini sunan bir klinik psikologdu. Maslow'a göre, insanlar ihtiyaçlarının karşılanmadığı bir ortamda büyüdüyse, sağlıklı bireyler veya iyi uyum sağlamış bireyler olarak görev yapma olasılıkları düşük olacaktır.



Şekil 4.1: Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Kaur, 2013: 1062).

Yukarıdaki şekilde de ifade edildiği gibi Maslow, bireylerin beş tür ihtiyacı olduğunu ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir sıra takip ettiğinin belirtmiştir. Bu açıdan bu ihtiyaçların giderilmesinde bireyin hiyerarşik sırayı takip ettiğini belirtmek gerekir. Bir ihtiyaç giderilmedikçe bir sonrakinin tetiklenmediği ve en düşükten en yükseğe doğru ihtiyaçların karşılandığını ifade etmek mümkündür. Bu ihtiyaçlar sırası ile şu şekilde açıklanabilir (Kaur, 2013: 1062):

- Fizyolojik ihtiyaçlar, üçgenin en altında yer alan ihtiyaçtır ve en düşük ve en temel ihtiyaçlardan oluşur. Dolayısıyla, bu yiyecek, hava, su ve barınak gibi temel biyolojik dürtüleri karşılama ihtiyacını içerir. Maslow'a göre kuruluşlar, çalışanlara yeterli yaşam koşullarını karşılamalarını sağlayacak bir maaş sağlamalıdır.
- Güvenlik ihtiyaçları, bu ikinci ihtiyaç seviyesini ifade eder. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra güvenliğin motive edilmesi gerekir. Çalışanlar içinse herhangi bir tehdit veya zarardan uzak, güvenli bir çalışma ortamı ihtiyacını ifade ederler.
- Sosyal ihtiyaçlar: Bu, ihtiyaçların üçüncü düzeyini göstermektedir. Birey güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra sosyal ihtiyaçlarına motive olmaktadır. Sosyal ihtiyaçlar, diğer bireyler tarafından sevilmesi ve kabul edilmesi gereken bağlantı ihtiyacını ifade eder.
- Saygı ihtiyaçları, bu, ihtiyaçların dördüncü düzeyi temsil eder. Başkalarının kendine saygı ve onayına duyulan ihtiyacı içerir. Kuruluşlar, bu anlamda çalışanları için seçkin başarıları takdir etmek anlamında ödüllendirme, terfi vb. gibi uygulamalar yapmalıdır.
- Kendini gerçekleştirme: Bu, üçgenin tepesindeki son seviyede bulunur. Dolayısıyla bu, kişinin tam perspektifini geliştirebilecek her şeyi yapma ihtiyacını ifade eder. Buradaki gerekçe, kendi kendini gerçekleştiren çalışanların organizasyon insan kaynakları için değerli varlıkları temsil ettiği noktasında geçerlidir.

Bu yaklaşım doğrultusunda çalışanların bir örgüte üye olması basitçe para kazanmak değil, bunun yanında sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, saygın bir statü elde etmek; toplumda itibar görmek, yeteneklerini, bilgi ve tecrübesini geliştirmek, yaratıcı, orijinal fikir veya ürünler geliştirerek kendini gerçekleştirmektir.

4.2.1.2 Alderfer'in VİG İhtiyaçları Kuramı

VİG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar piramidi yaklaşımına benzemekle birlikte burada beş yerine üç kat bulunmaktadır. Fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçları birleştirilip var olma ihtiyacı olarak nitelendirilmiştir. İlişki gereksinimi ise sevgi ve ait olma gereksinimleri ile uyumludur. Gelişme ihtiyacı ise saygı ve kendini kanıtlama gereksinimlerini içermektedir. VİG kuramına göre tatmin edilememiş ihtiyaçlar eyleme geçiridir. Temel gereksinimler tatmin edildiklerinde daha önemsizleşirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine/doyumuna çalışılır (Yüksel, 2007: 19).

4.2.1.3 Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

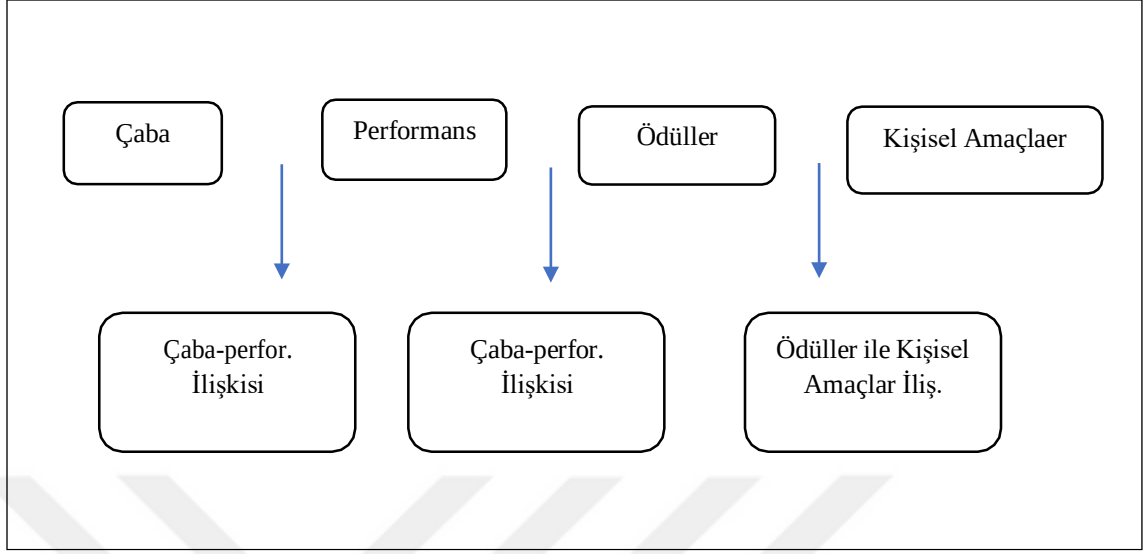
Sheikh ve Abdullah göre (2008), Herzberg teorisi, başlangıçta Maslow'un işyerinde ihtiyaçlar teorisinin uygulanmasıyla ilişkili olan çalışanlar teorisine benzemektedir. Herzberg'in geliştirdiği kurama göre çalışanın motivasyonunu sağlayan iki faktör bulunmaktadır. Birincisi içsel faktörler yani otonomi, sorumluluk, öz saygı ve kendini kanıtlama fırsatlarıdır. İkincisi ise dışsal faktörler (hijyen faktörleri) yani, fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlara tekabül eden özelliklerdir. Bunlar fiziki çalışma şartları, ücret, diğer ödemeler, şirket politikası ve uygulamaları gibi daha alt seviye ihtiyaçlara tekabül eden tatminsizliği önleyici faktörlerdir (Yüksel, 2007: 22).

4.2.2 Değer (Beklenti) Kuramları

4.2.2.1 Vroom'un Beklenti Teorisi

Farajat'a göre (2009) bu teori, bir insanın belirli bir davranışa yol açmadan önce bir dizi zihinsel süreç ve düşünme gerçekleştirdiğini varsayar. Bununla birlikte, bu teori, bireyin belirli bir eylemi başlatma motivasyonunun bireyin alacağı getirilerin toplamı olduğu şeklindeki koşuluna dayanır. Bu teoriye (Vroom Beklenti teoris) göre (Maher, 2003: 41):

- Çalışan, birçok farklı davranış şekli arasında seçim yapma eğilimindedir ve kendisi için en fazla getiriye sağlayan davranış şeklini benimsemektedir.
- Çalışanın belirli bir eylemi gerçekleştirme motivasyonu üç ögenin sonucudur: Çalışanın belirli bir performansa yol açacağına dair bir çalışan beklentisi, bu performansın mutlak getiri elde etmenin bir yolu olduğunun beklentisi ve çalışanın elde edeceği getirinin fayda/ çekicilik sağladığı izlenimidir.
- Teori, bireyin önceki üç unsurdan kendi içinde araştırma yapma imkanına sahip olduğuna, onlara tahminler/ değerler verdiğine ve bu nedenle bu üç unsura daha kapsamlı bir şekilde dikkat etmesi gerektiğine inanmaktadır.



Şekil 4.2: Beklenti Teorisi

Kaynak: Farajat, 2009: 35).

Bu kuram incelendiğinde çalışanın bilgi ve yeteneği ile ilgili bir yorum yapılmadığı görülmektedir. Bireylerin ödüle verdikleri değer ve bu değeri elde etmede beklentileri yüksek olsa bile yeterli bilgi ve yeteneğe sahip değillerse sonuç olumsuz olacaktır. Bu eksiklik Porter ve Lawler'in kuramında giderilmeye çalışılmıştır.

4.2.2.2 Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi

Porter ve Lawler (1968), Vroom modeline ve teorinin eleştirilerine dayanan ve iş tatminini yorumlamak için geliştirilen bir modeldir. Porter ve Lawler, iş tatminini hem başarılarla hem de geri dönüşe bağlamaktadır. Geri dönüş, başarı ile tatmin arasında bir aracı rolü görmektedir. Bununla birlikte, bu modelde, gerçek getiriler, bireyin adil olduğuna inandığı getirilerle ve başarısıyla paralel olarak ifade edilir. Elde edilen tatmin ise bireyi iş ile ilgili sergilediği çabayı tekrar etmeye sevk edecektir (Felman, 2009: 53). Farajat'a göre, (2009: 112) Porter ve Lawler'in teorisine göre iş sürekliliği, işçinin çabası karşılığında yeterli getiriye sahip olması ile ilgilidir.

Kurama göre çalışanlar başarılı olmak için örgütlerinin kendilerine yüklediği role ilişkin uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Başarıdan sonra elde edilen ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli tatmini belirlemektedir. Çalışan ödüllerin kıyaslanabilir ve eşit olduğuna inanırsa tatmin ve doyum doğmaktadır (Yüksel, 2007:31).

4.3. İş Tatminin Önemi

İş tatmini konusu, örgütsel psikoloji alanında 1976 yılından itibaren en çok düşünülen alanlardan biri olmuştur. Dolayısıyla, bu yoğunlaşma, bireylerin zamanlarının çoğunu işte geçirdikleri için bu konunun öneminden kaynaklanmaktadır. Diğer bir nedeni ise, iş tatminin üretim artışına yol açtığı inancından da kaynaklanmaktadır (Hashim, 2010: 16). Bu anlamda iş tatmini işgören ve işveren açısından çok önemli bir kavramdır. Çünkü işgören ve işveren arasında karşılıklı bir memnuniyet durumu ve işgörenin iş tatmini yok ise işgörenin devamsızlık oranı yüksek, yaptığı işin kalitesi de zayıf olur; işe bağlılığı da düşük olacağından her an işten ayrılma durumu söz konusu olabilir. İşten ayrılan personelin de örgüte bir maliyeti vardır.

Al-Kurdi (2011: 27) tatminsizlik durumunda uzun süre yüksek bir üretim düzeyine ulaşmanın zor olduğunu belirtirken, üretimdeki düşüş ile tatminsizlik arasında bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir. Yönetimin tutumu ve çalışma koşullarının ağır olması düşük tatmin seviyesine neden olmaktadır. İş tatmini düşük olan işgören işten ayrıldığı zaman onun yerine başka bir personel alınacaktır. İşe yeni alınacak kişiye de tekrar aynı programlar yapılacak olup, örgüt tekrar aynı maliyetleri personel için harcayacaktır.

Bu bağlamda Al-Shamrani (2006: 32), çalışanların iş tatmininin yönetici tutumlarına, çalışan bireyin duygularına, yaptığı işe uygunluğuna, çalıştığı koşullara ve onları çevreleyen ortama da bağlıdır. Genel olarak, iş tatmininin sağlanması sonucunda elde edilen avantajlar şu şekildedir:

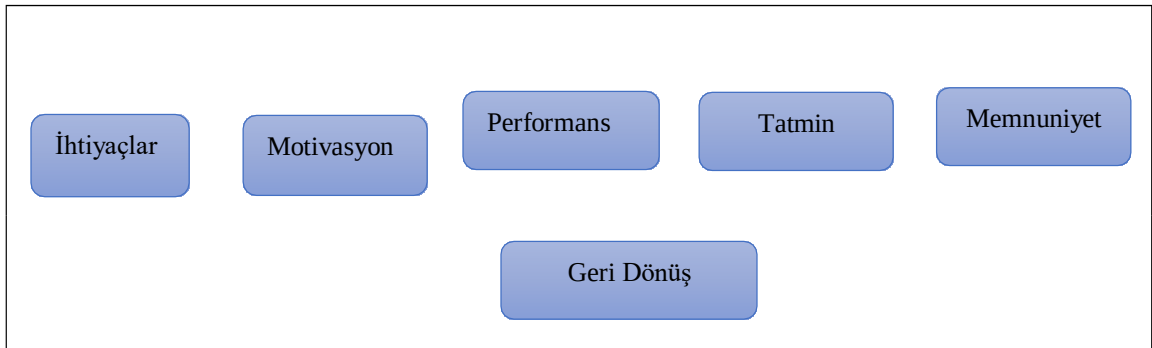
- İş tatmini, çalışanların moralini yükseltir, bu da devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının düşmesine neden olur.

- İşten tatmin düzeyi kurumun etkinliğini artırmaya katkıda bulunabileceğinden örgütsel bağlılık derecesini artırmaktadır.
- Çalışanların başarı düzeyi artar, böylece bireyin verimliliği de olumlu yönde gelişir. Ayrıca çalışanın örgüte psikolojik ve sosyal uyum sağlaması kolaylaşır.

Al-Hamamdi'ye (2006: 24) göre iş tatmini yöneticiler için önemlidir ve aşağıdaki gibi iş tatmini önemli olmasının bazı nedenleri vardır:

- Yüksek düzeyde iş tatmini, kuruluşun personeli arasında yüksek bir hırs düzeyine yol açar.
- Yüksek düzeyde iş tatmini, organizasyonda düşük oranda personel yokluğuna yol açar.
- Tatmin düzeyi yüksek bireyler, boş zamanlarından, özellikle ailelerinden ve genel olarak yaşamdan daha fazla memnun olurlar.
- İşinden tatmin olan çalışanların iş kazası yapma olasılığı daha düşüktür.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi çalışanlar belirli hedeflere ulaşmak için çalışırlar ve gösterdikleri performansın ihtiyaçlarını karşılayacağına inanırlar. Tatmin duygusu onları olduklarından daha fazla memnun edecektir. Dolayısıyla sergilenen performans iş tatminin getirecektir (Shawqi, 2000: 122).



Şekil 4.3: İş Tatmini Sürecinin Dinamikleri

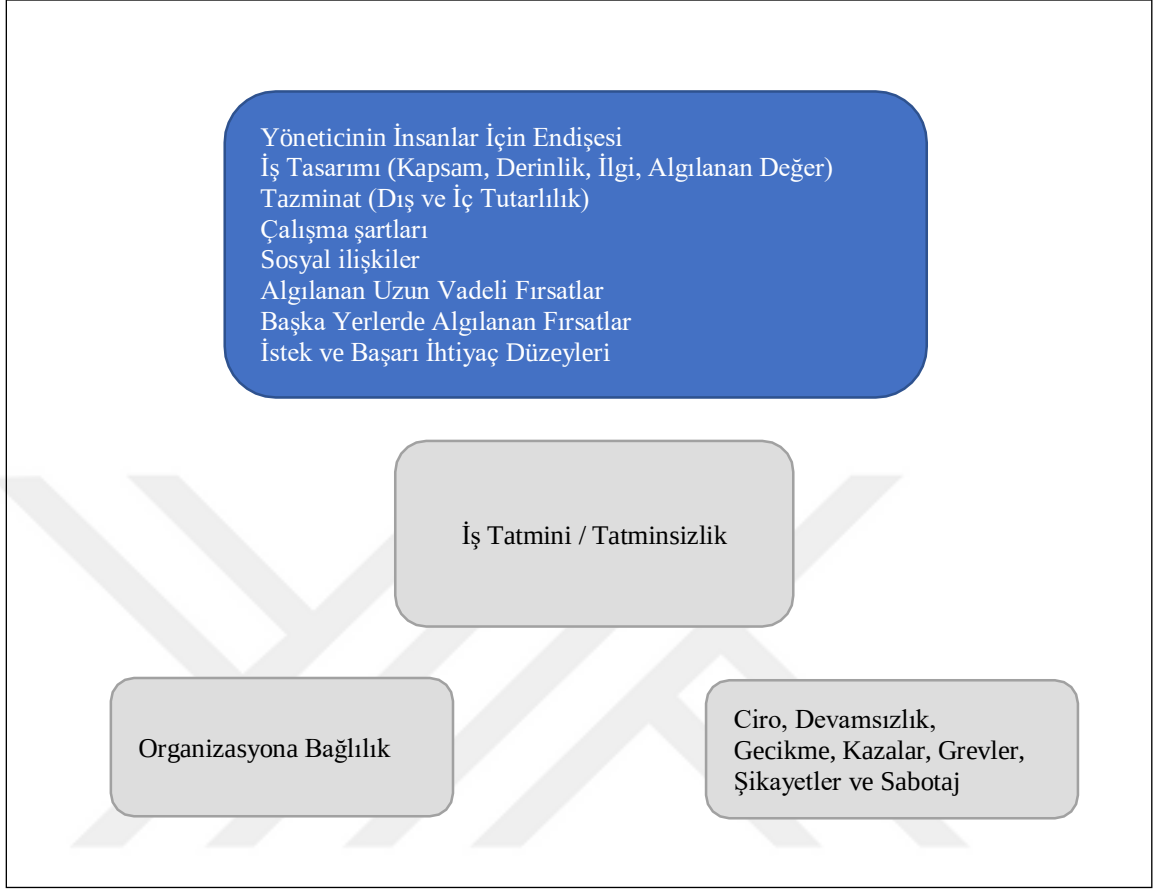
Kaynak: (Shawqi, 2000).

Çalışanın genel iş tatmini yüksekse, bu organizasyonun amaçladıkları doğrultusunda istenen sonuçlara yol açacaktır. Öte yandan tatminsizlik işsizliğe, çok sayıda iş kazası ve gecikmesine, çalıştıkları kurumların çalışanlarını bırakıp başka kurumlara taşınmalarına katkı sağlamaktadır. Bu da işgücü sorunlarının ağırlaşmasına ve işçilerin işgücünden şikayetlerini ve çıkarlarını savunmak için sendika kurma eğilimlerini artırmaktadır.

4.4. İş Tatmininde Rol Oynayan Faktörler

Bir kişinin iş tatmini seviyesini etkileyebilecek çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden bazıları arasında ücret ve sosyal haklar seviyesi, bir şirket içindeki terfi sisteminin algılanan adaleti, çalışma koşullarının kalitesi, liderlik ve sosyal ilişkiler, işin kendisidir. İş tatmini üzerindeki diğer etkiler arasında yönetim tarzı ve kültürü, çalışan katılımı, yetkilendirme ve özerk çalışma grupları bulunur (Parvin ve Kabir, 2011: 113).

Aziri'ye göre (2011: 77) iş tatmini, personellerini yönetme konusunda günümüz yöneticilerinin karşılaştığı en bileşik kapasitelerden birini temsil etmektedir. Bu nedenle, çeşitli araştırmalar, çalışanların iş tatmini üzerinde motivasyonun önemli ölçüde büyük bir etkiye sahip olduğunu doğrulamıştır. Ayrıca, motivasyon seviyesinin üretkenlik ve dolayısıyla iş organizasyonlarının performansı üzerinde etkisi vardır.



Şekil 4.4: İş Tatmini ve Tatminsizliğin Belirleyicileri

Kaynak: (Aziri, 2011: 78).

İş tatmini, işin doğası, maaş, ilerleme fırsatları, yönetim, çalışma grupları ve çalışma koşulları gibi bir dizi faktörün etkisi altındadır. İş tatmini faktörlerinden bahsederken, bunların iş tatminsizliğine de neden olabileceği akılda tutulmalıdır, bu nedenle, iş tatmini ve iş tatminsizliklerinin birbirine zıt iki faktör olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu konuda Sheikh, ve Abdullah'a göre (2008: 686), Herzberg'in iki faktör teorisi muhtemelen en çok alıntı yapılan bakış açısidir. Aslında ana fikir, çalışma ortamındaki çalışanların iş tatminini oluşturan faktörlerin ve iş tatminsizliğine neden olan faktörlerin etkisi altında olmasıdır. Bu nedenle, önemli deneysel araştırmalardan türetilen ve iş

tatminine neden olan faktörler (motive eden unsurlar) ve iş tatminsizliğine neden olan faktörler şu şekildedir:

- Genel Faktörler: Şirket politikaları, denetim, kişilerarası ilişkiler, maaş, statü, iş güvencesi.
- Motivasyon faktörleri: Kazanımlar, tanınma, çalışma koşulları sorumluluk, işte ilerleme, terfi.

Farklı bir bakış açısına göre, iş tatmininin bağlı olduğu faktörleri iki başlık altında toplamak mümkündür. Bu faktörler (Sageer et al., 2012: 37):

- Örgütsel Faktörler
- Kişisel Faktörler

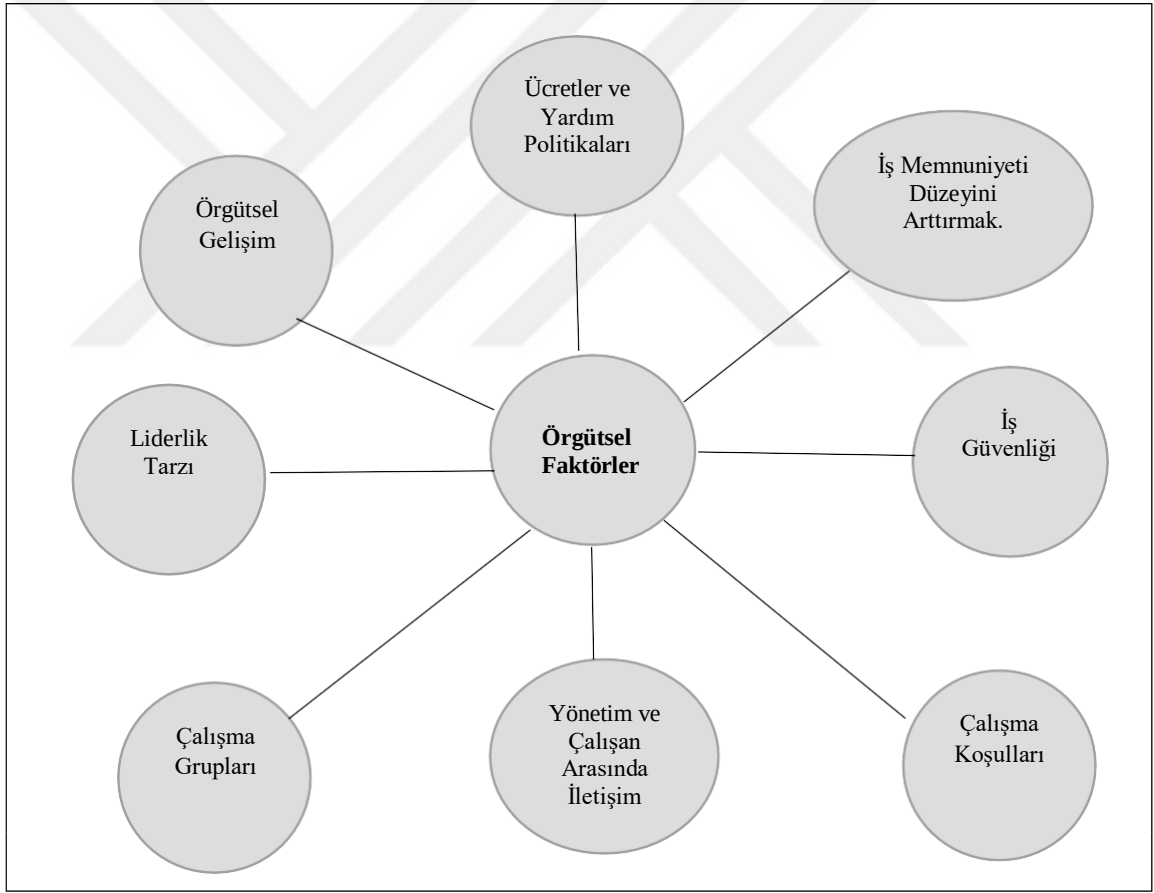
4.4.1. Örgütsel Faktörler

İş tatmininde örgütsel faktörler çok önemli bir rol oynar. Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını organizasyonda geçirirler, bu nedenle çalışanların iş tatmin düzeyini belirleyen örgütsel faktörlerin önemi büyüktür. Bu faktörler yönetim tarafından organize edilerek çalışanların iş tatmini artırılabilir. Örgütsel faktörleri on başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Sageer et al., 2012: 37)

- Örgütsel Gelişim: Örgütsel gelişimin amacı, yeni pazarları, düzenlemeleri ve hızlı bir şekilde değişen teknolojik yenilikleri kısacası dış ortamını daha iyi tanınması ve geliştirmesidir. Bu süreç mevcut durumun ve gelecekteki gereksinimlerin dikkatli bir şekilde organizasyon çapında analiz edilmesiyle başlar. Bu anlamda işletme dış gelişmeleri takip etmek için elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanmak durumundadır. Bu kaynaklar içerisinde en önemli faktör çalışanlardır. Çalışanların geliştirilmesi, kariyer hedeflerinin tayin edilmesi iş tatmin düzeyini de arttıracaktır (Budak ve Budak., 2013: 25).
- Ücretler ve Yardım Politikaları: Adil bir ücretlendirme sistemi çalışanın iş tatmin düzeyini etkileyen en önemli faktördür.

- Terfi ve kariyer fırsatlarının sunulması (Türk, 2007: 21).
- İş memnuniyeti düzeyini arttırmak.
- İş güvenliğinin arttırılması
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi (Telman ve Ünsal, 2004: 54).
- Yönetim ve çalışan arasında iletişimin geliştirilmesi
- Çalışma gruplarının oluşturulması
- Demokratik liderlik stiline ön planda tutulması.

Örgütsel faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.



Şekil 4.5: İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

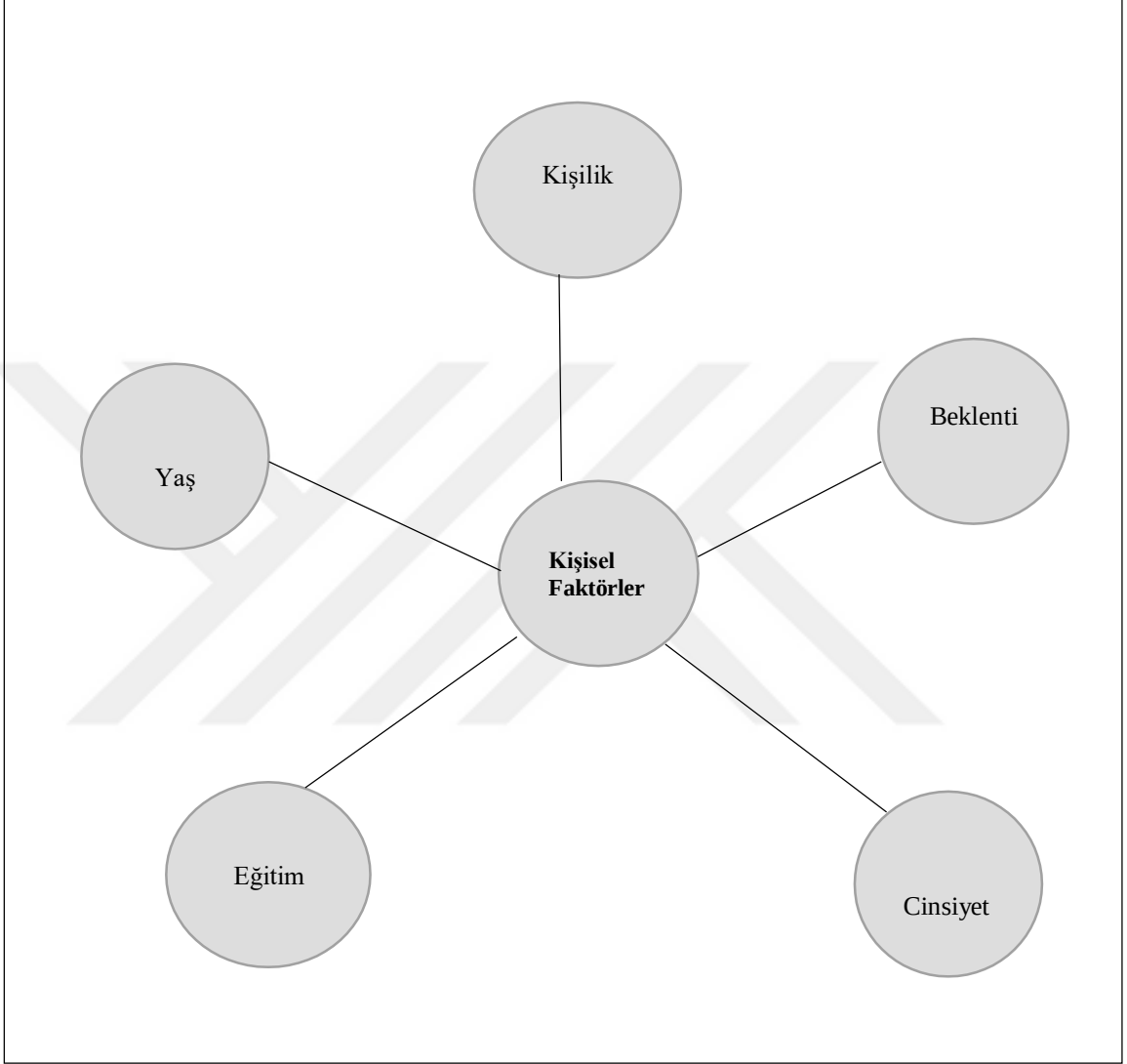
Kaynak: (Sageer ve Agarwal, 2012: 36).

4.4.2. Bireysel Faktörler

Kişisel belirleyiciler, çalışanların motivasyonunu ve kişisel faktörlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanarak iş tatmini derecesini olumlu yönde etkilemektedir. İş tatmini psikolojik faktörlerle ilişkilendirilebilir ve bu nedenle kişisel değişkenlerin sayısı çalışanların iş tatminini belirler. Bu değişkenler beş başlık altında incelenebilmektedir (Sageer et al., 2012: 36):

- **Kişilik:** Bireyin psikolojik durumuna göre iş tatmin düzeyini belirleyen etkenler algı, tutum ve öğrenmedir. Çalışanın yetkinlikleri ve kişiliğinin işe uygunluğu, algısı, tutumları ve öğrenme düzeyi kişilik ile ilgili faktörler arasında sayılabilmektedir (Keser, 2006: 56).
- **Beklenti:** Çalışanların işten beklenti düzeyi, tatmin düzeylerini etkiler. Kişi beklenenden daha fazla sonuç alırsa iş tatmini yüksek olacaktır ve bunun tersi de geçerlidir.
- **Yaş:** Yaş, iş tatmininin kayda değer belirleyicileri olarak tanımlanabilir. Bunun nedeni, daha yüksek enerji seviyelerine sahip genç yaştaki çalışanların, yaşlı çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahip olmalarıdır (Özkalp ve Kirel 2013: 36).
- **Eğitim:** Eğitim, kişinin kendisini geliştirme fırsatı sağladığı için iş tatmininin önemli bir belirleyicisidir. Eğitim, çalışanların iş ile ilgili bilgisini ve deneyim sürecini geliştirir. Yüksek eğitilmiş çalışanlar, sebat, akılcılık ve düşünme gücüne sahip oldukları için durumu anlayabilir ve olumlu değerlendirebilirler (Keser, 2009: 56).
- **Cinsiyet Farklılıkları:** Çalışanların cinsiyeti iş tatmininin önemli belirleyicileridir. Kadınlar, erkeklere göre çalışma hayatında daha adil ve iş tatmin düzeyleri daha yüksektir (Telman ve Ünsal 2004: 27).

Kişisel faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.



Şekil 4.6: İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler

Kaynak: (Sageer ve Agarwal, 2012: 36).

4.5. İş Tatmini Sonuçları

İş tatmini ve tatminsizliği hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz birtakım etkiler bırakır. İş tatmini bireylerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını etkiler (Öztürk ve Pelit, 2010:24).

İş tatmininin sonuçları hem organizasyonu hem de çalışanları etkilemektedir. Bu etkiler şu şekildedir:

İş tatmininin organizasyon için önemi:

- Çalışanları elde tutma oranı artar.
- Üretkenlik artar.
- Müşteri memnuniyeti artar.
- Devir, işe alma ve eğitim maliyetleri azalır.
- Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı artar.
- Çalışanlar daha enerjik olur ve motivasyonları yükselir.
- Takım çalışması gelir.
- Üretim ve hizmet kalitesi artar.

İş tatmininin çalışan için önemi:

- Çalışan, kuruluşun uzun vadede tatmin edici olacağına inanacaktır.
- Çalışmalarının kalitesine önem verecekler.
- Müşteriye üstün değer yaratacak ve sunacaklardır.
- Organizasyona daha çok bağlıdırlar.
- İşleri daha üretkendir.

Yapılan araştırmalar iş tatmininin çalışanın performansı, örgüte bağlılığı, devamsızlığı, hizmet kalitesi, sağlık harcamaları, iş stresi gibi konularla direkt ilişkili olduğunu göstermiştir.

4.5.1. Çalışan Performansı

İş tatmini ile çalışan performansı arasında doğru orantılı bir yaklaşım vardır. İş tatmini yüksek bir çalışanın verimliliği de yüksek olacağından görev aldığı işlerde başarılı olacaktır. Bu durum yaptığı işten memnun olmasını ve işini severek yapmasını sağlayacaktır. Tam tersi durumda çalışan eğer işinden tatmin değilse yaptığı işi de sevek yapmayacağı için performansı düşük olup, yaptığı işin hizmet kalitesi de yetersiz olacaktır (Öztürk ve Pelit, 2010:26).

Literatür incelemeleri, iş tatmini yüksek çalışanların daha üretken olma eğiliminde olduklarını ve işlerinde kendini güvende hissettikleri; dolayısıyla daha üretken olduklarını göstermektedir (Vlosky ve Aguillar 2009: 12; Varkey et al. 2008: 2018).

İş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişki de çalışanın kişilik özellikleri ve örgütten nasıl bir beklenti içerisinde olduğu ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması gibi durumların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların, çalışan performanslarının da yüksek olacağı düşünülmektedir (Özcan, 2011: 21).

4.5.2. Örgüte Bağlılık

Çalışanın bulunduğu işletmeye bağlılığı olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, işletmenin başarısı açısından oldukça önemlidir. Çünkü çalışma motivasyonu yüksek uzun süredir aynı işletmede çalışan ve işinden tatmin olan çalışanların işletmenin amaçlarını kendi amaçları olarak içselleştirdiği ve önemseydiği görülmektedir. Böylece tatmin düzeyi yüksek olmaya devam ettikçe çalışanlar, o işletmede uzun süre çalışacağını düşünecek, işletmeye olan bağlılık hissi artacak ve işletme hedeflerini kendi hedeflerinden bağımsız görmeyerek işletmenin başarısıyla kişisel başarısını özdeşleştirecektir (Gümüş ve Beşir, 2012: 123).

Bu anlamda birey ile örgüt arasındaki olumlu bağ sonucu, iş tatmini yükselecektir. Çalışan, örgütü bir aile, kendisini de bu ailenin parçası olarak gördüğü zaman örgüte

bağlılığı ve iş tatmini de yüksek olacaktır (Özcan, 2011: 47). Örgütsel bağlılık sabit bir duygu olmayıp değişebilmektedir. Örgüt tarafından yapılan faaliyetlerle bu bağlılığın çalışan üzerinde dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

İş tatmini ile ilgili araştırmalar, işinden tatmin olan çalışanların kuruluşlarına bağlı olduklarını göstermektedir (Varkey et al., 2008: 218, Mosadeghrad ve Yarmohammadian 2006: 48). İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların bir kuruluştaki kalma niyetinin yüksek düzeyde olduğu ve çalıştığı şirketleri başkalarına önerebildikleri ileri sürülmüştür. Bu nedenle, iş tatmini nitelikli personelin elde tutulmasında kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir.

4.5.3. Devamsızlık ve Devir Hızı

Çalışanın iş tatminsizliği ve çalışan devamsızlığı arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre, iş tatmini düşük olan çalışan işe gitmeme eğilimindedir (Özcan, 2011: 24).

İş tatmini diğer birçok konuda olduğu gibi işgücü devri ve devamsızlık durumlarında kritik bir öneme sahip olmaktadır. Öyle ki iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu bir işletmede iş gücü devir oranının düşük olduğunu ifade etmek mümkündür. Ters durumda ise çalışanlar olumsuz bir şekilde etkilenmekte, devamsızlık, istifa etme, çalışma arkadaşlarına saygı duymama, yapılması gereken işe özen göstermeme vb. davranışlar sergileyebilmektedir (Paksoy, 2007: 140).

Aynı şekilde iş tatmini düşük olan bireyler gerçeği yansıtmayan nedenlerle yöneticiden izin alması, hasta olmadığı halde sıhhi izin kullanması, mesai saatlerine uyum sağlamaması gibi çeşitli nedenlerle işten kaytarma eğilimindedir (Türk, 2007: 25).

4.5.4. Hizmet Kalitesi

İş tatmini sağlanan örgütlerde, bireyler görevli olduğu işi severek yaptıkları için verimlilikleri ve performansları yüksek olacağından bu durum yaptıkları işin hizmet

kalitesine yansımaktadır. İş tatminsizliği görülen bir örgütte birey yaptığı işi severek yapmadığı için yaptığı işin hizmet kalitesini düşürür. Örgütte hizmet kalitesi düşük işler yapan bireyler yüzünden dış müşteri memnuniyetsizliği yaşanır. Bu da örgütün piyasadaki imajını zedeler.

Doğan (2012:57) çalışmasında iş tatminin yüksek olduğu işletmelerin %20 oranında daha başarılı olduğu ve bu işletmelerin karının da diğerlerinden 3 kat daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

4.5.5. Sağlık Harcamaları

İş tatminsizliği yaşayan bireylerdeki olumsuz durumların çalışanın sadece iş hayatına değil, sosyal hayatına da etki ettiği tespit edilmiştir. Bireylerdeki tatminsizlik kişiyi fiziksel ya da ruhsal bakımdan etkilemektedir. Fiziksel ya da ruhsal bakımdan rahatsızlanan kişi ise hasta olmakta ya da iyileşme süreci uzayabilmektedir. Çalışanın rahatsızlanması sonucunda sağlık üzerine yaptığı harcamalar hem kendisini hem de örgütü maddi bakımdan zarara uğratacaktır. Ayrıca çalışanın rahatsız olduğu zaman dilimi örgüt içinde iş gücü kaybına da neden olabilmektedir (Türk, 2007: 26).

İş tatmini ve refah düzeylerine katkıda bulunma cabaları arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (George ve Jones 2007: 84). Ancak kuruluşlar çalışanları rekabet avantajlarının birincil kaynağı olarak gördüklerinde, çalışan refahı için endişe göstermektedirler.

4.4.6 Stres

Stres herhangi bir durum karşısında bireylerin vermiş oldukları duygusal tepkidir. İş ortamında yaşanan birtakım olumsuzluklar yapılan işin karmaşıklığı gibi durumlar çalışanı stres yaşamasına itmektedir. Çalışma düzeninde stres yaşayan kişi mutsuz olacak ve bu durum çalışanın fiziksel ya da ruhsal bakımdan birtakım olumsuzluklar yaşamasına neden olacaktır. Stres altında çalışan bir bireyin çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan iletişiminde de sıkıntılar yasayabileceği, çalışma ortamları ve sosyal

hayatlarında mutsuz olacakları göz ardı edilmemelidir. Sonuç olarak çalışma ortamında yoğun stres yaşayan bireylerde iş tatminsizliği görülmektedir.

4.5 İş tatmininin Ölçülmesi

1900'lerin başından günümüze iş tatmini ile ilgili farklı açıklamalar ve tanımlar ortaya çıkmış, ancak ana unsur aynı kalmıştır. İş tatmini ilgi ve beklentilerin ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir. Kişinin ihtiyaçları ve değer yargıları işiyle uyumluysa iş tatmini vardır (Ellis, 2019: 18).

1920'lerde ve 1930'larda ilk ortaya çıkışından bu yana, araştırmacılar ve işletmeler bu iş tatmini üzerinde yoğunlaşmış, anlamaya ve ölçmeye çalışmışlardır. Weiss, Dawis, İngiltere ve Lofquist tarafından 1967'de geliştirilen Minnesota İş Tatmini Anketi ve 1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen İş Tanımlayıcı Ölçeği dahil olmak üzere iş tatminini ölçen anketler geliştirilmeye başlanmıştır. İş tatmininin ölçülmesi ve iyileştirilmesi şirketlerin yönetim ekiplerinin dikkatini çekmiştir. Çünkü çalışanların İş tatmini ile müşterilerin memnuniyet düzeyi arasında bir ilişki ortaya çıkmıştır. Perakendeci Sears Roebuck, iş tatmini yüksek bir çalışanın, memnun bir müşteri yarattığını açıklamaktadır (Aydın, 2019: 27)

İş tatmininin ölçülmesinin amaçları firmadan firmaya değişebilir. Bununla birlikte, bu amaçlar aşağıdaki ana kategoriler altında özetlenebilir (Demir, 2014: 24):

- İşletmelerin girdi kaynakları içinde en önemli varlık insan kaynaklarıdır. Bu anlamda işletmeler çalışanların ne derecede memnun olduklarını bilmek isteyecektir. Fiziksel varlıklarının yanı sıra çalışan varlığını da ölçülmesi ve ortaya çıkarılması gerekmektedir.
- İş tatmini derecesi iş performansını etkilemektedir.
- Çalışanın işten tatminsizlik düzeyi devamsızlık ve işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer yandan işten çıkarma davranışları

kuruluşlar için maliyetlidir. Yöneticiler, farklı çalışma gruplarının tutumlarını daha iyi anlarsa insan kaynaklarını daha iyi yönetir ve değerlendirir.

- Çalışanların işleri hakkında ne düşündüklerini bilmek yöneticiler için her zaman iyi bir fikir ve yararlı bilgidir.

Sonuç olarak, iş tatminin yüksek olması düşük işten ayrılma oranının yordayıcısı olduğu; çalışan performansı ve örgüte bağlılığı olumlu etkilemesi açısından önem arz etmektedir.



5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın bu kısmında ise işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetinin önemi, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler incelendikten sonra işten ayrılma niyetinin sonuçları ele alınmıştır.

5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için insan kaynaklarının yönetimi geçmişe göre daha önemli hale gelmekte ve insan kaynakları bir işletme için en önemli kaynak olarak görülmektedir. Yetkin şirketlerin saldırılarına hızlı bir şekilde yanıt vermek, ancak etkili insan kaynakları ve bunları etkin bir şekilde yönetmekle mümkündür. Bu nedenle yöneticiler, kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeyi ve çalışanlarını şirketlerinin performansını artırmak için motive etmeyi amaçlamaktadır (Çetin vd., 2017: 17).

İşten ayrılma niyeti, iş dünyasında yüksek performans ve rekabet üstünlüğünü sürdürme ve sürdürmedeki hayati rolü nedeniyle geniş çapta araştırılan bir değişkendir. İşten ayrılma niyeti, bir bireyin istihdam eden bir kurumdan ayrılma algısı olasılığı veya bir bireyin kuruluştan gönüllü ve kalıcı olarak çekilme isteğidir (Symth et al., 2009: 201).

Ayrılma niyeti, çalışanların organizasyondan ayrılma konusunda bilinçli ve tedbirli kararları veya eğilimleri olarak tanımlanmaktadır. Değişimin, belirsizliğin, risklerin ve kaotik ortamın ortaya çıktığı günümüz iş dünyasında, kuruluşların hedeflerine ulaşmak amacıyla nitelikli iş gücü istihdamı ve bu iş gücünün sürekliliğini sağlamaya çalıştıkları söylenebilir. Öte yandan çalışanlar çeşitli nedenlerle işyerlerini değiştirmekte ve her seferinde daha iyi koşullarda çalışabilecekleri işletmelerde istihdam edilmek istemektedirler. Kuruluşlarda sık işçi ayrılmaları, yani yüksek iş gücü değişimi oranı ciddi sorunlara neden olabilmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 68).

Mevcut durumu incelemek, süreçleri yeniden tasarlamak ve iş hayatında kuruluşlar için olumsuz sonuçlara neden olan sorunları önlemek için iş hayatındaki çalışan davranışları ile ilgili birçok çalışma yapılmaktadır (Ashkanasy, 2000: 22).

Ayrılma niyeti, çalışanların çalıştıkları organizasyondan ayrılma isteklerini veya olasılıklarını gösterir. Ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılma tutum ve eğilimlerini içeren, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma planlaması ve aynı zamanda çalışanın meslektaşları ile çalışmaya devam etmeye karar verip vermeyeceğinin planlanmasıdır. Ayrılma niyeti organizasyonu olumsuz bir değerlendirme ile başlayan, ardından geri çekilme algıları ve son olarak bir araştırma prosedürü ile devam eden, kasıtlı, yavaş tempolu ve düzenlenmiş veya planlanmış bir süreç olarak gösterilmektedir (Acar, 2015: 27).

Ayrılma niyeti, iş tatmini gibi motivasyonel bir terimdir. Kişinin kendi inisiyatifiyle bir sosyal sistemi terk etme eğilimidir. Ayrılma niyetinin nedenleri kişiden kişiye değişir. Genelde çalışanlar potansiyellerini daha etkin kullanmak, maaşlarını ve ödüllerini artırmak için işlerinden ayrılmayı tercih etmektedir. Çalışanlar organizasyonu etkiler ve bu süreçte kendileri de organizasyondan etkilenir. Bunun sonucunda çalışanlar belirli düzeyde motivasyon, başarı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık elde ederler. Bu faktörlerden biri düşük bir düzeye indirildiğinde, ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir (Yılmaz, 2017: 21).

Bırakma niyeti üzerine büyük bir araştırma yapan Firth et al. (2004: 179), işle ilgili stres deneyimi, işle ilgili strese neden olan çeşitli faktörler, organizasyona bağlılık düzeyinde düşüş ve iş tatmini gibi değişkenleri olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Ayrılma niyeti; olumsuz sonuçlarının yanı sıra maliyetlidir, ayrıca devir hızı kesinlikle organizasyonun prestijini etkiler. Diğer bazı araştırmacılar, aşağıdaki gibi diğer olumsuz iş özelliklerine dikkat çekmiştir. Bunlar; kronik stres, yetersiz ödeme, tanıma eksikliği, artan iş talebi, işçinin niyeti ilgili nedenler olarak tanımlanmaktadır (Scannapieco ve Connell-Carrick, 2007: 435). Bu anlamda işletmelere işten ayrılmaları durdurmak için; olası iş planları, işveren markası uygulamaları, kariyer planlaması gibi stratejiler önerilmektedir.

Çalışanların gönüllü veya gönülsüz işten ayrılma niyeti hem çalışan hem de firma için işe alma ve eğitim ve iş arama maliyetleri dahil olmak üzere ciddi masraf anlamına gelmektedir (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002: 121). Bu nedenle insan kaynakları departmanlarının temel amaçlarından birinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak, beklentilerini karşılamak, onları ekibin bir parçası olarak mutlu etmek ve ayrılma niyetini azaltmak olduğu söylenebilir. Dolayısıyla iş tatmini, örgütsel bağlılık ve mutluluk durumu çalışanların kalma veya ayrılma kararlarını etkileyen en önemli faktörlerdir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 211; Daft, 2008:35; Erbil, 2013: 28; Yenihan vd., 2014: 44).

5.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Geleneksel kariyer modelinin temel özelliği sürekliliktir. Süreklilik iki yönden incelendiğinde bu faktörün hem çalışanlar hem de kuruluşlar için geçerliliğinden bahsetmek mümkündür. Buradan hareketle organizasyonlarda ayrılma niyeti artarsa organizasyonların yaşam döngüsü giderek azalır. Bu nedenle çalışanları elde tutmak, kuruluşların en önemli önceliklerinden biridir.

Bu anlamda çalışan devir hızı hem örgütsel hem de bireysel düzeyde insan kaynakları ile ilgili önemli bir konudur (Kaymaz vd., 2014: 36). Bu nedenle, devir oranları dikkatlice analiz edilmeli ve İK Departmanları çalışanlarının neden ayrılmak istediğini anlamalıdır. Çalışanların bir şirkette kalma niyetleri şirkete büyük avantajlar sağlar çünkü çalışanlar yıllar içinde oldukça deneyim kazanırlar, şirkete, ekip üyelerine ve sektörel konulara aşinadırlar ve paylaşılan değerlere, kültürlere ve hedeflere bağlıdırlar.

Bununla birlikte, çalışanlar şirketten ayrıldıklarında, şirketler işe alma sorunları ve yeni çalışanların hazırlık ve eğitimleri için zamana ihtiyaç duymaktadırlar (Acar, 2015: 18; Liu et al., 2018: 9). Dolayısıyla işten ayrılma, üretim, performans ve sermayede azalmaya neden olabilir (Acar, 2015: 14). Şirketten ayrılacak her çalışan,

örgütsel, bireysel (Kaymaz vd., 2014: 36) ve sosyal olarak bazı sorunlara neden olmaktadır.

İş gücü kaybı yaşayan sektörlerde kuruluşlar iş gücü kaybı ve yeni istihdam nedeniyle eğitim maliyeti sorunları ile karşı karşıya kalırken, nitelikli eleman çalıştıran sektörlerde eğitim maliyetleri düşmektedir. Öte yandan yeni çalışan istihdam etmeye devam eden sektörler, nitelikli işgücü elde ettikleri için genişleme ve gelişme fırsatı bulmaktadır. Nitelikli işgücünün varlığı başarıya götürür ve nihayetinde ulusal ekonomiyi güçlendirir. Nitelikli işgücü kaybı yaşayan sektörlerdeki gerileme de ekonomiyi olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle ciddi önlemler almak önemlidir.

İşten ayrılma sadece doğrudan veya ekonomik maliyetler değil, aynı zamanda dolaylı ciro maliyetlerini etkiler, dolayısıyla bu konuyu işletmeler açısından önemli kılmaktadır. Moral düşüşü, diğer çalışanlar üzerinde baskı, hizmet kalitesinde azalma, sosyal sermaye, sosyal ve iletişim yapılarında bozulmalar, kalanlar arasında uyum ve bağlılıkta azalma (Bergiel et al., 2009: 2019) dolaylı maliyetlerden bazıları arasında listelenmiştir.

Dolayısıyla ayrılma niyetinin önemi bu üç boyutta incelemek mümkündür. Öncelikle organizasyonel boyut incelendiğinde işten ayrılma maliyetleri öne çıkmaktadır. Hinkin ve Tracey (2000: 18), öncelikle önceki çalışmalara dayanarak, işten ayrılma maliyetini hesaplamak ve bu konunun ne kadar büyük olduğunu ortaya koymak için genişletilmiş bir model geliştirmiştir. Bir çalışan ayrıldığında organizasyonun karşılaşılabileceği tüm maliyet kalemleri listelenir ve toplam maliyeti hesaplamak için bir formül geliştirilir. Buna göre kuruluşlar, ayrılma maliyetleri, işe alma ve çekme maliyetleri, seçme maliyetleri, işe alma maliyetleri ve verimlilik kaybı maliyetleriyle karşı karşıya olduklarını göz önünde bulundurmalıdır. Özetle işten ayrılma maliyetlerinin tahmin edilenden fazla olduğu söylenebilir. Bu nedenle çalışanların ayrılma niyeti kuruluşlar için çok önemlidir. Ayrıca kuruluşlar için dolaylı maliyetler de vardır. Yıldırım (2017: 11) literatürü özetlemekte ve “moral düşüşü, diğer çalışanlar üzerinde baskı, sosyal sermaye kaybı, hizmet kalitesindeki düşüş, sosyal ve iletişim

yapılarında bozulma, kalanlar arasında uyum ve bağılılığın azalmasının dolaylı maliyetler olduğunu vurgulamaktadır.

İkincisi, ayrılma niyeti bireysel düzeyde önemlidir çünkü ayrılmak isteyen ancak ayrılamayanlar, psikolojik sıkıntılar yaşar ve mutsuzluk hissederler. Bununla birlikte işinden ayrılan bireyler yeni iş bulma sıkıntısı ile karşılaşabilirler. Yani psikolojik ve sosyal sorunları olabilir. Son olarak, ayrılma niyeti sosyal düzeyde önemlidir, yukarıda da belirtildiği gibi toplum, işyerindeki mutsuzluk nedeniyle mutsuz bireylerle dolu olabilir.

5.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Çalışanların ayrılma niyetini etkileyen faktörler; örgütsel kültür ve değerler, meslektaşlarla ilişkiler, iş veya rol talep ve beklentileri, kariyer geliştirme fırsatları, ödül sistemleri ve ücretlerdir. Ayrılma niyetinin örgütsel etkinliği etkilediği konusunda ortak bir anlayış vardır. Ayrılma niyeti, devamsızlığın öncüsüdür ve kuruluşlar için ciddi maliyetler yaratır. Çalışanların en önemli yatırımlarından biri, çalışanlara benzersiz yetenekler sağlayan eğitime katılmaktır. Dolayısıyla bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri organizasyonlardan ayrılmak istemedikleri söylenebilir. İşverenler tarafından eğitim fırsatları aldıklarında bu kuruluşlara daha fazla bağlı hale gelirler. Cotton ve Tuttle (1986: 63), ayrılma niyetini etkileyen faktörleri, aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi çevresel faktörler, işle ilgili faktörler ve çalışanların kişisel özellikleri dahil olmak üzere üç gruba ayırmaktadır.

Tablo 5.1: Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çevresel faktörler	Örgütsel faktörler	Bireysel faktörler
İşsizlik oranı İş algısı Yeni çalışanların oranı İşgücüne katılmak	Ücret Çalışma performansı Rol netliği Tekrarlanan iş İş tatmini Ücret tatmini Yönetici memnuniyeti İş tatmini Promosyon memnuniyeti Örgütsel bağlılık	Yaş Kıdem Cinsiyet Biyografik bilgiler Eğitim Medeni hal Bağımlıların sayısı Yetenek ve beceri Zeka Davranışsal eğilimler

Kaynak: (Cotton ve Tuttle, 1986:28).

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan bazı araştırmaların bulguları özetlendiğinde, ayrılma niyetinin öne çıkan nedenleri şöyle sıralanabilir (Ertop, 2017:19):

- Örgütsel bağlılık eksikliği
- Örgütsel sadakat eksikliği,
- İş tatmini eksikliği,
- Mesleki heyecan eksikliği,
- Örgütsel adalet eksikliği,
- Kariyer gelişimi eksikliği,
- Yönetim desteği eksikliği
- Ek faydaların olmaması,
- İş güvencesinin olmaması,
- Rol netliğinin olmaması,
- Yetki eksikliği,
- İş içeriğinden memnun kalmamak,
- İşin fiziksel gereksinimleri,
- Kötü çalışma koşulları,
- Uzun çalışma saatleri,

- İş baskısı,
- Yüksek stres seviyesi,
- Kötü yönetim,
- Yönetici ile kötü ilişki,
- Kötü iş-aile yaşam kalitesi,
- Heyecan verici ve anlamlı işler bulmaya çalışmak,
- Diğer işlerde daha iyi fırsatlar.

Araştırmalar, işten ayrılma niyeti ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişkiler olduğunu göstermektedir (Bute, 2011: 192; Onay ve Kılıcı, 2011: 362; Yasım ve Uğur, 2016: 561).

5.3.1. Çalışana Bağlı Faktörler

Çalışana bağlı nedenler, yaşam koşullarındaki değişiklikler, başka bir işe sempati, aile ile ilgili değişiklikler (evlilik, ölüm), yaşa bağlı sorumluluklar (emeklilik, sakatlık), eğitim ihtiyaçları (kişisel ve çocuklar için), çeşitli psikolojik ve fiziksel nedenler (durum), sağlık, çalışma ortamı ve işle ilgili talep ve ideallerin yetersiz olması olarak ifade edilebilir. Birçok araştırmada çalışanların çalışma ortamı ve duygusal tükenmişlik düzeyleri ile işlerini bırakma niyetleri arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Aiken et al., 2014: 1717; Gkantaras et al., 2017:336; Van Bogaert et al. , 2013: 1677; Coomber ve Barriball, 2007:308).

Çalışanların ayrılma niyetini etkileyen bir diğer faktör örgütsel bağlılıktır. Örgütlerine bağlı olmayan çalışanların ayrılma eğiliminde oldukları açıktır. İşlerinden memnun olmayan çalışanlar, kendilerine yeni bir fırsat sunulduğunda ayrılmak isteyebilirler (McBey ve Karakowsky, 2001: 41).

Çalışanların yaş, cinsiyet, hizmet ömrü, medeni durum, pozisyon düzeyi, gibi Demografik faktörleri de işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Erbil, 2013: 32).

Çalışana bağlı nedenlerden bir tanesi de iş stresi olarak ifade edilebilir. İş stresi, ayrılma niyetini olumlu ve doğrudan etkiler çünkü artan iş stresi beklentilerin karşılanmadığı hissini artırabilir. Bu duygu, çalışanların ayrılma niyetine sahip olmasına yol açmaktadır (Yenihan, Öner ve Çiftyıldız, 2014: 42; Onay ve Kılıcı (2011: 362).

5.3.2. Örgüte Bağlı Faktörler

Örgütler açısından işten ayrılma niyetine yol açabilecek örgütsel etkenler, çözülmesi gereken önemli sorunlar olarak kabul edilmektedir, çünkü bu etkenler bireylerin örgütle ilgili olumsuz fikir ve davranışlara sahip olmasına neden olabilmektedir (Cole ve Bedeian, 2007: 452).

Organizasyonlar, talepleri karşılama ve organizasyon ortamını yönlendirme beklentisiyle seçilmiş kişilerden oluşur. Bu bağlamda, çalışanların her türlü tepkisi, organizasyonun refahı ile ilgili sonuçlar açısından organizasyon için önemlidir. Ayrılma niyeti kavramı psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve örgütsel davranış gibi birçok disiplinin konusu olmuştur.

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgüte bağlı faktörlerden bir tanesi örgütsel kültürdür. Mevcut çalışmalar örgütsel kültürün iş tatminde (Adkins ve Caldwell, 2004: 972; Johnson ve McIntyre, 1998: 849; Lund, 2003: 222; Silverthorne, 2004: 582) ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu yönündedir. Literatürde örgütsel kültürün çok yönlü olması dolayısıyla kültürün belirli unsurlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde diğer faktörlerden daha etkili olduğu yönünde de araştırmalar vardır (Egan et al., 2004: 283; Lund, 2003: 232; MacIntosh ve Doherty, 2005: 321). Egan et l. (2004: 237), kültürün iş tatmini etkileyeceğini ve hem iş tatmini hem de örgütsel kültürün işten ayrılma niyetini etkileyeceğini varsayarak, örgüt kültürü, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemişlerdir.

Boselie ve Van Der Wiele (2002: 168), bilgi edinme özgürlüğü, etik açıklamaya tolerans, liderlik, maaşlar, çalışma koşulları ve hedefleri belirleme gibi faktörlerin organizasyonda kalma arzusuna yol açtığını belirtmişlerdir.

Çekmecelioğlu (2006: 309) örgütsel teşvik, yönetim desteği, ekip desteği ve ilginç işin destekleyici örgütsel iklimin iş tatmini üzerinde olumlu, ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ileri sürmüştür. Van Vianen et al. (2007: 189), iş ahlakı açısından çalışanlar ile örgüt arasındaki uyum ya da uyumsuzluğa dayanarak ayrılma niyetini incelemiş ve farklı bireysel ve örgütsel değerlerin uyumsuzluğu teşvik ettiği ve sonunda güçlü bir ayrılma niyetine yol açtığı sonucuna varmıştır. Ancak örgütsel değişim süreci içinde ayrılma niyetini inceleyen Bellou (2008: 201), iş ve aile çatışmasının ve desteklenmeyen çalışma ortamının işe bağlılığı ve iş doyumunu azalttığını ve bunun sonucunda ayrılma niyetinin teşvik ettiğini iddia etmiştir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen diğer faktörler de çalışma ortamı, yönetim ve liderlik tarzı gibi faktörlerdir.

Bobbio ve Manganelli (2015: 1187) çalışmasında ayrılma niyeti ile çalışma ortamı arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgulara göre, kuruma ve liderine güven, duygusal tükenme ve tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişki tespit edilmişken, mesleki yeterlik ile pozitif yönde ilişki olduğu açıklanmıştır.

Diğer yandan destekleyici bir liderlik tarzının (yani dönüşümcü liderlik) uygulanması İş tatminini artırabilir (Morsiani et al., 2017: 1121) ve bu durum ayrılma niyetini azaltır (Lavoie - Tremblay, et al. 2016: 587). İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer husus ise kariyer ilerlemesi ve mesleki gelişim fırsatlarıdır (Lavoie et al., 2015). Bunların dışında çalışanların iş yükü de işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Lee et al., 2015: 587). Ağır iş yüklerinin olduğu yetersiz bir çalışma ortamı, yüksek düzeyde tükenmişlik, iş tatminsizliğine neden olur ve bu durum mesleği terk etme niyetine yol açmaktadır (Nantsupawat et al., 2017: 92).

Yeni organizasyon yapıları ve çalışanların işlerini bırakma kararları içinde bir ilişki olup olmadığını öğrenmek için yeni organizasyon stratejileri incelenmekte ve araştırılmaktadır. İşten ayrılmayı azaltan veya engelleyen faktörlerin örgütsel ödüller, iş tatmini, alternatif iş fırsatları ve çalışanların yaptıkları iş yatırımlarının kapsamı olduğu belirtilebilir. Bu imkanlar da güçlü bir işveren markası stratejisi ile sağlanabilir.

Yukarıda bahsedildiği gibi çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer faktör, sahip oldukları farklı alternatif işlerin sayısıdır. İş alternatifleri ne kadar azsa, işten ayrılma niyeti düşük olacaktır. Bazen çalışanlar işlerinden memnun olmasalar da, başka fırsatlar olmadığından ve belki de işsiz kalma korkularından işlerine devam etmek istemektedirler. Çalışanların sahip oldukları iş alternatifleri ve sahip oldukları iş seçenekleri arttıkça, işi bırakma niyetleri de artmaktadır (Yılmaz, 2017).

5.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Ayrılma niyetinin organizasyon üzerinde önemli etkileri vardır. Çalışanlar organizasyondan ayrılmaya karar verdiğinde, organizasyonun sonuç olarak belirli zorluklar ve zorluklarla karşılaşması kaçınılmazdır. Çalışanlar organizasyondan ayrıldığında organizasyonun fonksiyonları gerektiği gibi yerine getirilemeyebilir. Bu aynı zamanda nitelikli eleman eksikliği nedeniyle günlük işlevlerin düzgün bir şekilde tamamlanamayabileceği anlamına da gelmektedir. Yüksek maliyet, ayrılma niyetinin bir başka önemli sonucudur. Bir çalışan organizasyondan ayrıldığında ve yönetim boş pozisyon için başka bir çalışanın yerine aldığı anda, yeni işe alınan çalışanı işe alma ve eğitim maliyetleri artar. Bu organizasyon için önemli miktarda para harcamasına neden olan önemli bir faktördür (Kokemuller, 2017: 21).

Ayrılma niyeti çoğunlukla iş tatminsizliği, örgüte bağlılık eksikliği ve stres duygularından etkilenmektedir. Yöneticiler, bırakma niyetindeki çalışanlar için önemlerini göz önünde bulundurarak, çalışanların erişebildiği iş tatmini ile ilgili dışsal ve içsel belgeleri gözlemlemek zorundadır (Firth, 2004: 177). Gawali'ye (2009) göre, ayrılma niyeti motivasyon eksikliği ve düşük moral ile sonuçlanmaktadır. Bu durumda çalışanların terfi veya başka ödüllerle motivasyonları arttırılmalıdır. Terfi ve ödüllendirme çalışanları etkili ve üretken çalışmaya teşvik eder.

Sonuç olarak, işten ayrılma hem bireysel hem de örgütsel anlamda tercih edilmeyen bir durumdur. Bu anlamda örgütsel anlamda işten ayrılmaların önüne geçmek

için güçlü işveren markası stratejileri yaratarak örgütsel mutluluk düzeyi ve i tatminini yükseltmek önemli çözümlerden bir tanesidir.



6. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

6.1. Hipotez Geliştirme

6.1.2. İşveren Markası - Örgütsel Mutluluk, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ilişkisi

Demir (2014: 45) çalışmasında işletme markası ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve işletmelerin sektördeki marka konumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Albayrak vd. (2019: 286) çalışmalarında; işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmelerin çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Kesoğlu (2017: 28) çalışmasında işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuçlar işveren markasının örgütsel mutluluk, bağlılık ve çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu anlamda örgütsel mutluluk ve iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar işlerinden ayrılmayı düşünmeyecektir. Dolayısıyla işveren markasının işten ayrılma niyetini de etkilediğini ifade etmek mümkündür. Bu ifade edilen bulgular ise işveren markasının kurum içi faydalarını göstermektedir ve aşağıdaki hipotezlerin çıkarımına temel oluşturmuştur.

H₁: İşveren markası ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İşveren markası ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İşveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşveren markası, örgütsel mutluluk, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularının incelendiği çalışmalarda bu kavramlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkilerinin kapsamının diğer çalışmalarla uyumlu olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Gieter et al., 2011: 1565; Chen and Kao, 2011: 271; Benevene et al., 2018: 23; Liu et al., 2018: 9). Yapılan araştırmalar örgütsel mutluluk ve iş tatmininde meydana gelecek bir

değişikliğin tersi yönde işten ayrılma niyetine etki edeceği yönündedir. Ayrıca, işten ayrılma niyetinin örgütsel mutluluk, iş tatmini ve işveren markası ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu söylenebileceği sonucuna varılmış ve bir sonraki kısımlarda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

6.1.2. Örgütsel Mutluluk- İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi ve Örgütsel Mutluluğun Aracılık Rolü

Çalışma hayatında mutlu olan bireylerin, bireysel mutluluk düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla mutlu bireyler hem çevreleriyle hem iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler ve iletişimler kurmakta ve bulunduğu ortamı pozitif yönde etkilemektedir. Böylelikle örgütsel mutluluğun olumlu yönde etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. İş yeri mutluluğu için iş tatmininin arttırılması dolaylı olarak örgütsel mutluluğun sağlanmasına yardımcı olacaktır. Bu anlamda örgütsel mutluluk düzeyi yüksek olan çalışanlar sürekliliği sağlanmış olacak ve işten ayrılma oranları düşecektir. Bu anlamda Acar (2017: 33) çalışmasında örgütsel mutluluk ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işveren markası ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı ilişki olabileceği hususu bir önceki kısımda incelenmiş ve bir hipotez geliştirilmiştir. Bu kapsamda, örgütsel mutluluğun iki değişken olan işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında bir aracı değişken olabileceği de değerlendirilmiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Örgütsel mutluluk ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Örgütsel mutluluk, işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi görmektedir.

6.1.3. İş Tatmini- İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi ve İş Tatminin Aracılık Rolü

Yapılan yazın taramalarında, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularında birçok çalışma yapılmış olduğu ve yapılan çalışmaların sonuçları işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında olumsuz yönde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Kuo et al., 2012: 51; Chen and Kao, 2011: 265; Chen, 2006: 255 ; Zeffane and Shaker, 2017:1152 ; Zopiatitis et al., 2014: 131). Bu yazın taramaları, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve yüksek düzeylerde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani işinden keyif alan bir kişinin, kuruma olan bağlılığı artacak ve kendisini kurumun bir parçası olarak görecektir, örgütsel mutluluk düzeyi de artarak işten ayrılma düzeyi azalacaktır. Ayrıca işveren markası uygulamaları ile iş tatmininin artacağı dolayısıyla işten ayrılma niyetinin azalacağı, yani iş tatmininin burada bir aracı etki göstereceği ifade edilerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₅: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: İş tatmini, işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi görmektedir

7. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

7.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu işveren markasının çalışanın örgütsel mutluluğu, İş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemektir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilecektir. Sonrasında sırasıyla araştırmanın yöntemi açıklanacak, model ve hipotez geliştirme, ölçeklerin oluşturulması ve araştırmanın bulguları ile ilgili bilgiler verilecektir.

7.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, işveren markasının çalışanın örgütsel mutluluğu, İş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarını detaylı bir şekilde incelemek ve işveren markası, çalışanın örgütsel mutluluğu, İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki incelemektir. Çalışmada bu değişkenlerin her birinin birbiri ile ilişkisinin değerlendirilmesi ve bunun yanında örgütsel mutluluk ve İş tatmininin işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracı etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

7.3. Araştırmanın Önemi

İşten ayrılma niyeti literatür kısmında da bahsedildiği gibi hem çalışanlar hem de işletmeler açısından maliyet ve zaman faktörleri kapsamında önemli bir konudur. Ayrıca genel anlamda toplumsal ve ekonomik sonuçları da vardır. Mutsuz bireyler toplum sağlığını etkilerken, maliyeti artan işletmelerde ekonomik dengeyi olumsuz yönde etkileyecektir. İşletmelerde işten ayrılma niyetini etkileyebilecek birtakım unsurlardan bahsetmek mümkündür. Bu unsurlar; işveren markası, örgütsel mutluluk ve İş tatmini gibi faktörlerdir. Bu anlamda işten ayrılma niyetini etkileyebilecek faktörlerin tespit edilmesi ve bu konuda önlem alınması hem işletmelere maliyet ve zaman tasarrufu kazandıracak hem de genel anlamda ekonomiye ve topluma fayda sağlayacaktır.

7.4. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan bu araştırma nicel araştırma kapsamında ampirik bir çalışmadır. Bu çalışma yürütülürken bilimsel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği uygulanmıştır. Oluşturulan anket İstanbul, Ankara ve Sivas illerinde çalışan 250'den fazla kişi ile paylaşılmıştır. Paylaşılan ankete geri dönüş kamu ve özel sektörden ağırlıklı olarak kıdemli uzman seviyesinde olan 172 birey tarafından yapılmış ve bu veriler dikkate alınarak analizler yapılmıştır.

Bu araştırmada yöntem olarak sırasıyla; literatür taraması, problemin tanımlanması ve hipotezlerin oluşturulması ile başlanmış hazırlanan anket aracılığı ile hipotezler analiz edilmiştir.

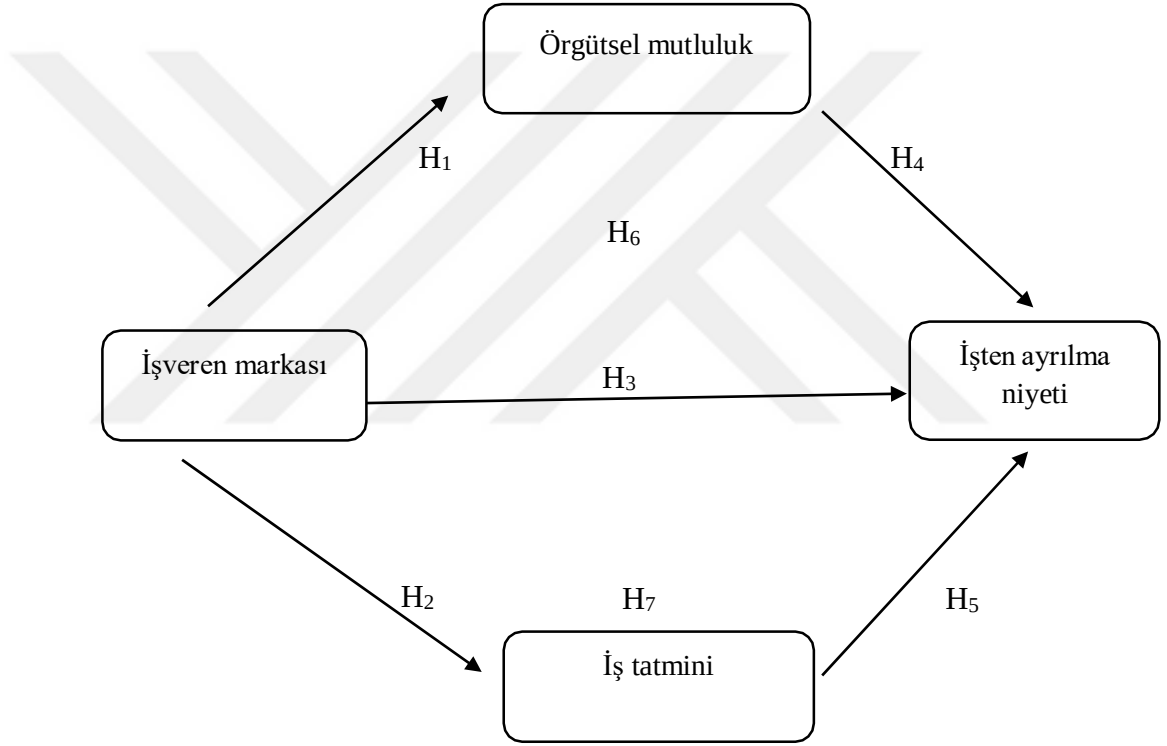
Çalışmanın analizi IBM SPSS Statistics paket programı kullanılarak yapılmış, regresyon analizi ile değişkenler arası ilişkiler ve aracı değişken ilişkisi incelenmiştir.

7.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul, Ankara ve Sivas illerinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise kamu (86 kişi) ve özel (86 kişi) sektörden toplam 172 kişiden oluşmaktadır. Spesifik sektör dağılımı ise genel olarak; yazılım, Ar-Ge ve madencilik sektörü olarak belirlenmiştir. Bu sektörlerin seçiminde en önemli faktör ise pandemi nedeniyle en ulaşılabilir sektörler olmalarıdır.

7.6. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın değişkenleri işveren markası, örgütsel mutluluk, iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir. Bu değişkenlerin birbiri ile ilişkisi ve bu ilişkiye ilişkin hipotezler aşağıdaki modeli çerçevesinde belirlenmiş ve analizler yapılarak test edilmesi amaçlanmıştır.



Şekil 7.1: Araştırma Modeli

7.7. Hipotezler

Şekil 7.1’de gösterilen araştıma modelinin hipotezleri şu şekildedir:

H₁: İşveren markası ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İşveren markası ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İşveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Örgütsel mutluluk ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Örgütsel mutluluk, işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi görmektedir.

H₇: İş tatmini, işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi görmektedir.

7.8. Ölçeklerin Oluşturulması

Çalışmada literatür bilgilerini desteklemek ve hipotezleri desteklemek amacıyla yapılan anket çalışmasında uygulanan ölçekler ile ilgili ayrıntılı bilgi şu şekildedir. Anket Survey Online Anket üzerinden oluşturulmuştur. Uygulama sürecinde tüm soruların cevaplandırılması zorunlu tutularak kayıp veri oluşumu önüne geçilmiştir. Ankette Toplamda ölçeklere ilişkin 77 ifade ile birlikte demografik özelliklere ilişkin 6 ifade yer almaktadır.

Anketin ilk kısmında *Demografik Özellik* ile ilgili 6 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde *İşveren Markası Ölçeği* (7-31), *Örgütsel Mutluluk Ölçeği* (32-60), *İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği* (61-63), *İş Tatmin Ölçeği* (64- 83) yer almaktadır. Ankette

toplam 83 soru bulunmaktadır (Ek 1). Ölçekler İngilizceden Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu süreçte uzman kişilerden destek alınmıştır.

İşveren Markası Ölçeği: İşveren markası ölçeği Benraiss-Noailles ve Viot (2020) çalışmasından İngilizceden Türkçeye çevrilerek alınmıştır. Bu ölçek “5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde 5’li likert ölçek ile oluşturulan 25 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel Mutluluk Ölçeği: Örgütsel mutluluk ölçeği Arslan ve Polat, S. (2017) ve Demo, ve (2016), çalışmalarından derlenerek İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek “5=Tamamen, 4=Sıklıkla, 3=Oldukça, 2=Biraz ve 1=Hiç” ve “5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum” olmak üzere şeklinde 5’li likert ölçek ile oluşturulan iki bölümden oluşmaktadır. Bu ölçekte toplam 29 ifade yer almaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: İşten ayrılma niyeti ölçeği Kalemci-Tüzün (2013) çalışmasından İngilizceden Türkçeye çevrilerek alınmıştır. Bu ölçek “5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde 5’li likert ölçek ile oluşturulan 3 ifadeden oluşmaktadır.

İş Tatmin Ölçeği: İş Tatmini ölçeği Martina ve Proença’nun (2012) çalışmasında kullanılan *Minesota İş Tatmini Ölçeğinden* Türkçeye çevrilerek alınmıştır. Bu ölçek “5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde 5’li likert ölçek ile oluşturulan 20 ifadeden oluşmaktadır.

7.9. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde literatür kısmı desteklemesi amacıyla geliştirilen hipotezlerin analizleri ve bulgularına yer verilmiştir. Yapılan analizler ve bulguları ile ilgi sıralama ise şu şekildedir:

- Seçilen örneklemin demografik özelliklerine ait bulguların değerlendirilebilmesi için; frekans (sıklık) analizi ve ankete verilen cevapların değerlendirilmesini sağlayacak betimsel analiz
- Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik sonuçlarına ulaşmayı ve bunları yorumlamayı sağlayacak analizler; faktör analizi ve güvenirlik analizi
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren ve yorumlamamızı sağlayacak olan; korelasyon analizi
- Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki nedensel ilişkileri incelememizi sağlayacak olan; regresyon analizi

7.9.1. Demografik Özelliklerin İncelemesinde Frekans Analizi

Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren tablo ve açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 7.1: Demografik Özellikler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	94	54,7
	Erkek	78	45,3
Yaş	18-25	18	10,5
	26-30	55	32,0
	31-35	52	30,2
	36-40	15	8,7
	41-45	14	8,1
	46 ve üzeri	18	10,5
Eğitim durumu	Lise	8	4,7
	Önlisans	8	4,7
	Lisans	89	51,7
	Yüksek lisans/Doktora	67	39,0
Meslekte kıdem yılı	0-5 yıl	62	36,0
	6-10 yıl	64	37,2
	11-15 yıl	15	8,7
	16-20 yıl	12	7,0
	21 ve üzeri yıl	19	11,0
Çalışma süresi	0-3 yıl	75	43,6
	4-6 yıl	50	29,1
	7-9 yıl	13	7,6
	10-12 yıl	9	5,2
	12 ve üzeri yıl	25	14,5
	Toplam	172	100,0
Çalışılan sektör	Kamu sektörü	86	50,0
	Özel sektör	86	50,0
	Toplam	172	100,0

Tablo 7.1’de ankete katılım sağlayan 172 kişinin; 94’ü kadın, 78’i erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Yüzde olarak değerlendirildiğinde ise katılımcıların %54,7’sini kadın katılımcılar oluştururken, %45,3’ünü erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Ankete katılım sağlayan 172 kişinin yaş düzeyleri değerlendirildiğinde; 18-25 yaş aralığında olan katılımcıların sayısının 18 kişi ve oranı %10,5; 26-30 yaş aralığında katılımcıların sayısı 55 kişi ve oranı %32; 31-35 yaş arasındaki katılımcıların sayısı 52 kişi ve oranı %30,2; 36-40 yaş arasındaki katılımcıların sayısı 15 kişi ve oranı %8,7; 41-45 yaş arasındaki katılımcıların sayısı 14 kişi ve oranı %8,1; 45 yaş ve üzeri katılımcıların sayısı ise 18 kişi ve oranı %10,5 olup, araştırmada yapılan veri analizine katkı sağlayanların demografik özelliklerinden yaş düzeylerinin bu şekilde olduğu görülmektedir.

Ankete katılım sağlayanların eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde ise; aşağıda verilen tabloya göre, lise eğitim düzeyine sahip katılımcıların sayısı 8, önlisans eğitim düzeyine sahip katılımcıların sayısı 8, lisans eğitim düzeyine sahip katılımcıların sayısı 89 kişi ve son olarak yüksek lisans-doktora eğitim düzeyine sahip katılımcıların sayısının ise 67 kişi olduğunu görmek mümkündür. Bu katılımcıların yukarıda sayılan sırayla anketin % kaçını oluşturduklarına bakıldığında: lise %4,7; önlisans %4,7; lisans %51,7; yüksek lisans-doktora %239 şeklindedir.

Ankete katılım sağlayanların meslekte kıdem yılı incelendiğinde; katılımcıların 62'sinin meslekte kıdem yılı 0-5 yıl arasında olduğu, 64'ünün 6-10 yıl arasında olduğu, 15'inin 11-15 yıl arasında olduğu, 12'sinin 16-20 yıl olduğu ve son olarak 19'unun 21 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Toplam çalışma süresine ilişkin verilen bilgilerin sırasıyla % oranları ise; 0-5 yıl %36; 6-10 yıl %37,2; 11-15 yıl %8,7; 16-20 yıl %7 ve son olarak 21 ve üzeri %11 şeklindedir.

Ankete katılım sağlayanların çalışma süresi incelendiğinde; katılımcıların 75'nin çalışma süresi 0-3 yıl arasında olduğu, 50'sinin 4-6 yıl arasında olduğu, 13'ünün 7-9 yıl arasında olduğu, 9'unun 10-12 yıl olduğu ve son olarak 25'nin 12 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Toplam çalışma süresine ilişkin verilen bilgilerin sırasıyla % oranları ise; 0-3 yıl %43,6; 4-6 yıl %29,1; 7-9 yıl %7,6; 10-12 yıl %5,2 ve son olarak 12 ve üzeri %14,5 şeklindedir.

Ankete katılım sağlayanların çalıştıkları sektör incelendiğinde; katılımcıların 86'sının kamu sektöründe, 86'sının ise özel sektörde olduğu görülmektedir. Çalışılan

sektöre ilişkin verilen bilgilerin sırasıyla % oranları ise; kamu sektörü %50; özel sektör %50 şeklindedir.

7.9.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

7.9.2.1. Faktör Analizi

Çalışmanın bu kısmında geçerliliğe dair bulguların elde edilip edilmediğine dair yapılacak olan incelemede en önemli bulguların faktör analizi yapılması ile mümkün olacağı söylenebilir.

Faktör analizi faktörleştirme diyebileceğimiz ya da ortak faktörlere sahip değişkenlerin bir araya getirilmesi ile ortaya çıkan ifadelerin faktör yüklerinin gösterilmesini sağlayan bir analizdir (Şener Büyüköztürk, 2002). Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) başlı başına bir araştırma yöntemi olarak adlandırılan yapısal eşitlik modellemesinin (YEM) bir türüdür (Şimşek 2007). DFA tüm bu sorulara cevap üretebildiği gibi, çeşitli öneriler ile de ölçek de iyileşmeler yapmaya katkı sağlayabilmektedir (Çapık, 2014).

Burada belirtilmesi gereken husus; ölçek puanlamalarının yapılmasında anlamlı sonuçlara ulaşılabilmesi için bazı soruların ters çevirilmesi (reverse) gerekmiştir. Ters kodlama yapılırken 5’li likert ölçek “1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılmıyorum” olarak dikkate alınmıştır. Ters kodlanan sorular şu şekildedir: IM6, IM9, IM14, IM23, OM1, OM4, OM10, OM21, IT1, IT8.

Geçerlik değerlendirmesinde kullanılan KMO ve Bartlett Test sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 7.2: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü			,940
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare		15574,889
	df		2926
	Sig.		0,000

Yukarıda verilen tablo 7.2’de geçerlik testine ilişkin sonuçları değerlendirebilmek için yapılan KMO VE Bartlett’s Testi sonucu ortaya çıkan KMO değeri 0 ile 1 aralığında değişmektedir. KMO değerinin 1’e yakın olması araştırmadaki değişkenlerin başka değişkenleri hatasız tahmin etmesinin ne derece güçlü oluşuyla ilgilidir. Eğer bu değer 0,80 üzerinde elde edilebiliyor ise; oldukça iyi olarak değerlendirebilmek mümkündür (Şener Büyüköztürk, 2002). Böylece yukarıdaki tablo değerlendirildiğinde KMO değerinin 0,940 ile oldukça iyi bir değere sahip olduğu yorumunu yapmak mümkün olacaktır. Bunun yanı sıra faktör dağılımlarının ayrı ayrı da incelenmesi gerekmekte olup, literatürde birçok araştırmacının da kabul ettiği üzere faktör yükü dağılımları 0,50’nin altında olmamalıdır.

Aşağıda faktör yüklerinin incelenebilmesi için; bu çalışmada ulaşılan sonuçlara ilişkin faktör yükleri dağılımı tablosu verilmiştir:

Tablo 7.3: Faktör Yükleri Dağılımı

	Component										
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
İŞVEREN MARKASI ÖLÇEĞİ											
IM1	,713										
IM2	,671										
IM3	,657										
IM4	,592										
IM5	,754										
IM6		,792									
IM7		,780									
IM8		,704									
IM9		,808									

IM10		,696									
------	--	------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tablo 7.3: Devam

IM11			,665								
IM12			,747								
IM13			,754								
IM14			,832								
IM15			,797								
IM16				,793							
IM17				,754							
IM18				,705							
IM19				,789							
IM20				,658							
IM21					,604						
IM22					,722						
IM23					,543						
IM24					,664						
IM25					,690						

ÖRGÜTSEL MUTLULUK ÖLÇEĞİ

OM1						,751					
OM2						,852					
OM3						,795					
OM4						,835					
OM5						,823					
OM6						,767					
OM7						,781					
OM8						,847					
OM9						,808					
OM10							,608				
OM11							,652				
OM12							,595				
OM13							,655				
OM14							,689				
OM15							,625				
OM16							,563				
OM17							,658				
OM18							,554				
OM19							,560				
OM20							,554				
OM21							,524				
OM22								,702			
OM23								,748			

OM24									,745			
------	--	--	--	--	--	--	--	--	------	--	--	--

Tablo 7.3: Devam

OM25									,817			
OM26									,546			
OM27									,746			
OM28									,787			
OM29									,807			
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ												
IAn1									,805			
IAT2									,764			
IAT3									,673			
İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ												
IT1									,771			
IT2									,524			
IT3									,553			
IT4									,624			
IT7									,757			
IT8									,621			
IT9									,627			
IT10									,594			
IT11									,638			
IT15									,677			
IT16									,685			
IT20									,797			
IT5											,619	
IT6											,769	
IT12											,702	
IT13											,823	
IT14											,689	
IT17											,729	
IT18											,751	
IT19											,511	

Tablo 7.3'te görüldüğü üzere faktörleştirme işlemi sonrası yukarıda anlatılan uygulamalarla elde edilen ifadelerin toplam 11 faktör yüküne dağıldığı görülmektedir. Kullanılan ölçekler göz önünde bulundurulduğunda; işveren markası 5 faktöre, örgütsel mutluluk 3 faktöre, işten ayrılma niyeti tek faktöre ve iş tatmini 2 faktöre ayrılmaktadır.

Tablo 7.4'te ise bu faktör yüklerinin toplam varyansın %77,023'lük kısmını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 7.4: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	11,926	15,488	15,488
2	10,131	13,158	28,646
3	9,032	11,730	40,376
4	8,590	11,156	51,532
5	3,854	5,006	56,537
6	3,696	4,800	61,337
7	3,332	4,327	65,664
8	3,078	3,997	69,661
9	2,415	3,136	72,798
10	1,931	2,508	75,306
11	1,322	1,717	77,023

7.9.2.2. Güvenirlilik Analizi

Ölçeğin güvenirliğine ilişkin araştırmada IBM SPSS aracılığıyla güvenirlik analizi yapılmıştır ve bu analizin sonuçlarından elde edilen Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Bu değer en düşük kabul edilebilirliği literatürde 0,70 olarak belirlenmiştir (Nunnally, 1978). Cronbach's Alpha değerleri 1'e ne kadar yakınsa güvenirlik daha yüksek olarak yorumlanabilecektir. Her bir değişken için bu değer eşik değer olarak değerlendirilebilecek 0,70 değerinden yüksek olması beklenmekte iken, bu değer altına düşen değişkenlerin analizde kullanılmaması gerekmektedir. Bu analiz sonucunda literatürde geçerlilik kazanmış eşik değer altına düşülmediği tespit edilmiştir. Güvenirliği sağlanan analizin Cronbach's Alpha değerlerine ilişkin bilgiler tablo 7.5'te verilmektedir.

Tablo 7.5: Güvenirlik analizi, Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha (α) Değeri
İşveren Markası	0,963
Örgütsel Mutluluk	0,722
İşten Ayrılma Niyeti	0,926
İş Tatmini	0,932

7.9.2.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişkenin arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi için kullanılan bir analiz yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2017). Bu analiz değişkenlerin arasındaki sebep sonuç ilişkilerini ortaya koymak amacıyla değil de; sebep sonuç ilişkisi aramadan sadece bu değişkenlerin arasındaki ilişkiler incelenir ve birlikte nasıl hareket ettiklerine dair sonuçlar elde edilir.

Tanımlayıcı değerlerin de belirtilmiş olduğu aşağıdaki tabloda korelasyon katsayılarına ilişkin bilgiler verilmiştir. Bu değer incelendiğinde değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 7.6: Değişkenler Arası Korelasyon İlişkisi

		İşveren_Marka sı	İşten_Ayrılma_Niy eti	İş_Tatmi ni	Örgütsel_ Mutluluk
İşveren Markası	Pearson Correlation				
	Sig. (2- tailed)				
	N				
İşten_ Ayrılma_ Niyeti	Pearson Correlation	-,709**			
	Sig. (2- tailed)	,000			
	N	172			
İş_Tatmini	Pearson Correlation	,874**	-,710**		
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		
	N	172	172		
Örgütsel_ Mutluluk	Pearson Correlation	,465**	-,363**	,497**	

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N	172	172	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 7.6’da değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde; işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, işveren markası ile iş tatmini arasında pozitif, işveren markası ile örgütsel mutluluk arasında pozitif işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif, işten ayrılma niyeti ile örgütsel mutluluk arasında negatif, iş tatmini ile örgütsel mutluluk arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi bu ilişkiler sebep sonuç ilişkisi ifade etmiyor olup, değişkenlerin birlikte ne yönde hareket ettiklerini göstermektedir.

7.9.2.4. Regresyon Analizi

Korelasyon analizinin değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisinden ziyade birlikte hareketleri ile ortaya çıkan ilişkilerin ifadesinde kullanıldığını belirtmiştik. Bu bölümde yapılacak olan regresyon analizi ise değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisinin incelenmesi amacını taşımaktadır.

Araştırmamızın başından beri yapmış olduğumuz analizlerin bir devamı olan regresyon analizi de IBM SPSS Statistics ile test edilmiştir, normal dağılım gösteren değişkenlerin regresyon analizi için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır ve bu analize dair bulgular aşağıda verilmiştir.

7.9.2.4.1. İşveren Markası ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 7.7: İşveren Markası ve Örgütsel Mutluluk Arasında Regresyon Analiz Sonucu

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	R ²	F	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta				
Bağımsız değişken: İşveren Markası Bağımlı değişken: Örgütsel mutluluk	,225	,033	,465	6,841	,215	46,798	,000
	P<0,05						

Tablo 7.7’de görüldüğü gibi bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olduğunu P olarak gösterilen değerin 0,05 (0,05 anlamlılık düzeyinde) değerinden küçük olması ile destekleyerek; işveren markasından örgütsel mutluluğa doğru giden ilişkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Beta değeri incelendiğinde ilişkinin yönünün pozitif yönlü olduğu yorumunu yapmak doğru olacaktır. İşveren markası örgütsel mutluluğu pozitif yönde etkilemektedir.

7.9.2.4.2. İşveren Markası ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 7.8: İşveren Markası ve İş Tatmini Regresyon Analiz Sonucu

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	R ²	F	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta				
İşveren markası: bağımsız değişken İş tatmini: bağımlı değişken	,803	,034	,874	23,459	,754	550,303	,000
	P<0,05						

Tablo 7.8’de görüldüğü gibi bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olduğunu P olarak gösterilen değerin 0,05 (0,05 anlamlılık düzeyinde) değerinden küçük olması ile destekleyerek; işveren markasından iş tatminine doğru giden ilişkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Beta değeri incelendiğinde ilişkinin yönünün pozitif yönlü olduğu yorumunu yapmak doğru olacaktır. İşveren markası iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

7.9.2.4.3. İşveren Markası ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 7.9: İşveren Markası ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Regresyon Analiz Sonucu

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	R ²	F	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta				
İşveren markası: bağımsız değişken İşten ayrılma niyeti: bağımlı değişken	-1.062	,081	-,709	-13,111	,503	171,889	,000
P<0,05							

Tablo 7.9’da görüldüğü gibi bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olduğunu P olarak gösterilen değerin 0,05 (0,05 anlamlılık düzeyinde) değerinden küçük olması ile destekleyerek; işveren markasından işten ayrılma niyetine doğru giden ilişkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Beta değeri incelendiğinde ilişkinin yönünün negatif yönlü olduğu yorumunu yapmak doğru olacaktır. İşveren markası işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

7.9.2.4.4. Örgütsel Mutluluk ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 7.10: Örgütsel Mutluluk ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Regresyon Analiz Sonucu

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	R ²	F	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta				
Örgütsel mutluluk: bağımsız değişken İşten ayrılma niyeti: bağımlı değişken	-1,125	,221	-,363	-5,082	,132	25,850	,000
P<0,05							

Tablo 7.10’da görüldüğü gibi bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olduğunu P olarak gösterilen değerin 0,05 (0,05 anlamlılık düzeyinde) değerinden küçük olması ile destekleyerek; örgütsel mutluluktan işten ayrılma niyetine doğru giden ilişkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Beta değeri incelendiğinde ilişkinin yönünün negatif yönlü olduğu yorumunu yapmak doğru olacaktır. Örgütsel mutluluk işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

7.9.2.4.5. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo 7.11: İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Regresyon Analiz Sonucu

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	R ²	F	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta				
İş Tatmini: bağımsız değişken İşten ayrılma niyeti: bağımlı değişken	-1,158	,088	-,710	-13,157	,505	173,099	,000
P<0,05							

Tablo 7.11’de görüldüğü gibi bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olduğunu P olarak gösterilen değerin 0,05 (0,05 anlamlılık düzeyinde) değerinden küçük olması ile destekleyerek; iş tatmininden işten ayrılma niyetine doğru giden ilişkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Beta değeri incelendiğinde ilişkinin yönünün negatif yönlü olduğu yorumunu yapmak doğru olacaktır. İş tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

7.9.2.4.6. Örgütsel Mutluluğun Aracı Etkisinin İncelenmesi Analizi

Baron ve Kenny (1986), aracı analize dair bilgiler verdiği çalışmasında değişkenlerin bir başka değişken üzerindeki ilişkisini üçüncü bir değişken dahil ederek nasıl incelememiz gerektiğini belirtmiştir. Burada bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileyebildiği üretken bir mekanizmayı temsil eden üçüncü bir değişkenin gördüğü işlev aracı işlevdir.

Tablo 7.12: Regresyon Analizi Sonucu (Örgütsel Mutluluk Aracı Etkisi)

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	R ²	F	Sig.
	B	Std. sap.	Beta				
İşveren Markası Örgütsel Mutluluk İşten Ayrılma Niyeti	-,415	,037	-,622	-11,266	0,5522	104,1862	,000
	,493	,114	,239	4,318			,000

Tablo 7.11’de ifade edildiği üzere; örgütsel mutluluk aracı olarak dahil edilmeden önce de işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında ilişkinin varlığını desteklemiş olmakla birlikte; örgütsel mutluluk değişkeni analize dahil edildiğinde işten ayrılma niyetinin işveren markası kavramı ile ilişkisinin daha az güçlü hale geldiği görülmektedir. Sig. (P) Değeri incelendiğinde işveren markası ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkinin kısmen de olsa anlamsızlaştığını görmek mümkündür. Bu sebeptendir ki örgütsel mutluluk tam bir aracı etkiye sahip olduğu söylenemeyecek olsa da bu çalışmada kısmi bir aracı etkiye sahip olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Aracı etkinin test edilmesi için; yapılan regresyon analizi sonrası Sobel Test (1982) uygulanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 7.13: Sobel Test Sonuçları

	t	Standart Sapma	Sig.
Bağımlı Değişken: İşveren Markası Bağımsız Değişken: İşten Ayrılma Niyeti Aracı Değişken: Örgütsel Mutluluk	-11,2656	0,369	0,0000

Tablo 7.13’de verilen Sobel Test sonucunu göre örgütsel mutluluğun aracı etkisine ilişkin P değerinin 0,05 (0,05 anlamlılık düzeyinde) den küçük olması ile anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel mutluluğun; işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi görmektedir.

7.9.2.4.7. İş Tatmininin Aracı Etkisinin İncelenmesi Analizi

7.14: Regresyon Analizi Sonucu (İş Tatmininin Aracı Etkisi)

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	R ²	F	Sig.
	B	Std. sap.	Beta				
İşveren Markası İş Tatmini İşten Ayrılma Niyeti	-,119 ,814	,034 ,056	-,178 ,748	-3,471 14,575	,5045	173,0988	,004 ,000

Tablo 7.14’te ifade edildiği üzere; İş tatmini aracı olarak dahil edilmeden önce de işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında ilişkinin varlığını desteklemiş olmakla birlikte; İş tatmini değişkeni analize dahil edildiğinde işten ayrılma niyetinin işveren markası kavramı ile ilişkisinin daha az güçlü hale geldiği görülmektedir. Sig. (P) Değeri incelendiğinde işveren markası ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkinin kısmen de olsa anlamsızlaştığını görmek mümkündür. Bu sebeptendir ki İş tatmini tam bir aracı etkiye sahip olduğu söylenemeyecek olsa da bu çalışmada kısmi bir aracı etkiye sahip olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Aracı etkinin test edilmesi için; yapılan regresyon analizi sonrası Sobel Test (1982) uygulanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 7.15: Sobel Test Sonuçları

	t	Standart Sapma	Sig.
Bağımlı Değişken: İşveren Markası Bağımsız Değişken: İşten Ayrılma Niyeti Aracı Değişken: İş Tatmini	-3,4711	0,452	0,0007

Tablo 7.15’te verilen Sobel Test sonucunu göre İş tatmininin aracı etkisine ilişkin P değerinin 0,05 (0,05 anlamlılık düzeyinde) den küçük olması ile anlamlı olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. İş tatminin; işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi görmektedir.

7.9.3. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan araştırma hipotezlerinin yukarıda yapılan regresyon analizi sonuçlarına istinaden kabul ya da reddedilme durumlarına ilişkin oluşturulan tablo aşağıdaki şekildedir.

Tablo 7.16: Hipotez Testi Sonuçları

H₁: İşveren markası ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₂: İşveren markası ile İş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₃: İşveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₄: Örgütsel mutluluk ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₅: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₆: Örgütsel mutluluk, işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi görmektedir.	Desteklendi
H₇: İş tatmini, işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi görmektedir.	Desteklendi

8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada işveren markası ile örgütsel mutluluk, İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ki ilişki; örgütsel mutluluk ve İş tatmininin, işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında ki aracılık etkisi araştırılmış olup, bu yönde hipotezler oluşturularak analiz edilmiştir. Bu değişkenler arasında ki ilişkiyi araştırmak amacıyla oluşturulan ve analiz edilen hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.

İşletmeler insan kaynakları yönetimi kapsamında, nitelikli adayları çekmek ve var olan çalışanların işletme bünyesinde kalmalarını sağlamak, yani “çalışmak için cazip bir işletme” algısı için işveren markalarını geliştirmektedirler. Günümüzde insan kaynakları departmanları (İK), bu uygulamaların daha da ilerisini planlayarak işletmeyi farklı kılacak misyon, işletme kültürü ve etik değerler sunması ve bütüncül yaklaşımli bir işveren markası olarak iletişimini gerçekleştirmesi gerekir. İnsan kaynakları departmanları, bu süreçte işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi adına en uygun insan kaynağının işe alınması, oryantasyonu, iş haklarının sağlanması, performans değerlemesi, sosyal haklar ve işten ayrılma aşamasına kadar tüm aşamaları gerçekleştiren taraftır (Dönmez, 2017). Dolayısıyla, işveren markasının doğru konumlandırılması ve algılanması konusunda doğrudan etkiye sahip olan departman olarak, önemli bir konumdadır. Aşikardır ki, işveren markasının doğru konumlandırılması çalışanların mutluluk düzeyini ve İş tatminini olumlu yönde etkileyecek ve işten ayrılma niyeti düzeyini düşürecektir.

Demir (2014:27) çalışmasında işletmede marka varlığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Albayrak vd. (2019: 287) çalışmalarında işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Kesoğlu (2017: 31) çalışmasında işveren markası faktörlerinden yönetici profili ve örgütsel bağlılık arasında orta, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Efe vd. (2020: 143) çalışmalarında işveren markası ile örgütsel mutluluk arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Eren (2019: 21) yaptığı araştırma sonucunda,

işten ayrılma niyeti ile işveren markası ve alt boyutlarından örgüt kimlik imajı ile algılanan işlevsel ve psikolojik faydanın negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işveren markasının, yorumlanan örgüt kimlik imajının, algılanan işlevsel ve psikolojik faydanın çalışanların işten ayrılma niyetinin birer yordayıcısı olduğu ve sonuç olarak işten ayrılma niyetini negatif etkilediği tespit edilmiştir. Benraiss-Noailles ve Viot (2020: 27) çalışmalarında elde edilen bulgulara göre işveren marka değeri ile çalışan refahı ve sadakati arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada da işveren markası ile örgütsel mutluluk, çalışan İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğu yapılan anket verileri ve analizler sonucunda ortaya koyulmuştur. Bu anlamda çalışmadan elde edilen sonuçlar literatür çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Ancak İçirgen (2016: 67) çalışmasında işveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir aracı etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular benzerlik göstermemektedir.

Acar (2017: 31) çalışmasında analiz sonucunda elde edilen verilere göre, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Tekingündüz vd. (2015: 52) çalışmalarında çalışanların, performans, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kışlalı (2019: 187) çalışmasında Mutluluk değişkeninin dört faktörü ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında anlamlı ters yönlü ilişki tespit etmiştir. Aypar vd., (2018: 121) çalışmalarında iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çekmecelioğlu (2007: 301) çalışmasında İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Bu çalışmada da örgütsel mutluluk ve işten ayrılma niyeti ve çalışan İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğu yapılan anket verileri ve analizler

sonucunda ortaya koyulmuştur. Bu anlamda çalışmadan elde edilen sonuçlar literatür çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca çalışmada örgütsel mutluluğun ve İş tatmininin işveren markası ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi oldu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak işveren markasının İş tatminini, örgütsel mutluluğunu ve işten ayrılma niyetini etkilediğini ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla işletmeler devamlılık, çalışanlarını elde tutması, çalışanların mutluluğunu ve İş tatminini sağlaması açısından işveren markasını güçlendirecek stratejiler üretmeli ve bu konuda yatırım yapmalıdır. Bu anlamda literatüre girişi çok eski olmayan işveren markası kavramının diğer çalışmalarda da ele alınması önerilmektedir.

8.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın hazırlanması sürecinde kontrol edilmeyen bazı durumların olması bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmuştur. Araştırmanın en önemli sınırlılığı Covid-19 pandemi sürecinde yürütülmüş ve verilerin bu süreçte toplanmış olmasıdır. Toplum sağlığını ciddi anlamda tehdit eden Covid-19 salgınının aynı zamanda çalışanların psikolojilerini de olumsuz yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür. Bu anlamda ankete verilen cevapların bu olumsuzluk ortamında gerçekleşmesi bir diğer sınırlılık olarak kabul edilebilir. Farklı bir zaman diliminde çalışma sonuçlarının daha farklı olabileceği tahmin edilmektedir. Çalışmanın bir diğer kısıtı ise zaman sorunu olduğu söylenebilir. Daha geniş bir zamanda sadece anket yöntemi değil farklı yöntemlerle çalışma desteklenebilir.

Bir diğer kısıt ise kullanılan ölçeklerin yabancı literatürden çeviri yapılarak alınması, bu kavramların Türkçe literatürde karşılığının tespit edilmesinde güçlük çekildiği ifade edilebilir.

KAYNAKLAR

- Aaker D.A., (1991), “Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name”, Free Press.
- Aaker D.A., (2012), “Win the brand relevance battle and then build competitor barriers”, California Management Review, 54 (2), 43–58.
- Abdelghani, A.M. (2008). “The Psychology of Foundations and Its Applications”, Modern University Library, Egypt.
- Acar A. C., (2015), “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi” içinde, Sadullah Ö., Uyargil C., Acar A. C., Özçelik A.O., Dündar D., Ataay İ.D., Adal Z., Tüzüner L. (Ed.). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta.
- Acar, H. (2017). “Örgütsel bağlılık türleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi.
- Adkins G., Caldwell D., (2004), “Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most”, Journal of Organizational Behavior, 25, 969–978.
- Aiken L. H., Sermeus, W., Van den Heede, K., Sloane, D. S., Busse, R., McKee, M., Bruyneel, L., Kutney-Lee, A., (2012), “Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States” BMJ. 344, 1717.
- Akçay V. H., (2012), “Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (1), 123-140.
- Albayrak, E., Esmannur, K. O. Ç., Oğuztürk, S., Kesgin, N., & Derdiyok, N. (2019). “Hizmet sektöründe işveren markası algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki”. Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi, 1(3), 280-293.
- Al-Hamamdi, H.S.A. (2006) “Job Satisfaction with the Employees of Tabuk City Prison, Unpublished Master Thesis, Graduate School”, Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Shamrani, M.BM. (2006). “Individual Entertainment Standards for Civil Defense, Satisfaction”, Unpublished Master Thesis, Naif Arabic University for Saudi Arabic Numerical Sciences.
- Al-Kurdi, A.S. (2011). “Organizational Behavior Department”, Available.
- Altunışık R., Özdemir Ş., Torlak Ö., (2014), “Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi”, Beta Yayınevi.
- Ambler T., Barrow S., (1996), “The employer brand” Journal of Brand Management 4 (3), 185-206.

Aras, M: (2016), İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Arslan Y., (2018), “Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, Kocaeli üniversitesi.

Armstrong, M. (2006). “A Handbook of Human Resource Management Practice”, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London.

Arslan Y., Polat S., (2017), “Adaptation of well-being at work scale to Turkish”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23(4), 603-622.

Ashkanasy N. M., Wilderom C. P., Peterson M. F., (2000), “Handbook of Organizational Culture and Climate”, Sage.

Aşıcı, B. (2019), “İşveren Markasının Örgüte Bağlılık Yaratmadaki Rolü Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Atlı, D. (2012), Yetenek Yönetimi – İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu. 1.Baskı, Crea Yayıncılık, İstanbul.

Aydın, G., (2009), “Marka Değeri ve Finansal Performans”, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.

Aydın G., (2019), “Marka Değeri ve Finansal Performans”, Doktora Tezi, İstanbul Teknik üniversitesi.

Aypar, S., Sökmen, A., & Ekmekçioğlu, E. B. (2018). “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(13), 116-124.

Aziri, B. (2011). “Job Satisfaction: A Literature Review”, Management Research and Practice Vol. (3), No. (4), p.77-86.

Babčanová, D., Babčan, M., & Odlerová, 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), 55-61.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). “Conceptualizing and researching employer branding”. Career Development International, 9(5), 501-517.

Barrow S., Mosley R., (2005), “The Employer Brand”, Wiley.

Baron R.M., Kenny D.A., (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6), 1173-1182

Barutçugil İ., (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık.

Baş, T. (2011). “İşveren Markası, İstanbul”, Optimist Yayınları.

Bayrak, M.E., (2016). “İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama”, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi

Begum, S., Jabeen, S. ve Awan, A. B. (2014). Happiness: A psycho-philosophical appraisal. *Dialogue*, 9(3), 313-325.

Bellou V., (2008)., “Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals”, *Journal of Health Organization and Management*, 22 (5), 496-509.

Benraiss-Noailles L., Viot C., (2020), “Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty” *Journal of Business Research*, Elsevier, 1-33.

Bendapudi N., Bendapudi K., (2005), “Creating the living brand”, *Harvard Business Review*, 83 (5), 124-134.

Benevene, P., Corso, L. D., Carlo, A. D., Falco, A., Carluccio, F., Vecina, M. L., (2018), “Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay among Volunteers of Non-Profit Organizations”, *Frontiers in Psychology*, 9, 1-24.

Bergiel E. B., Nguyen V. Q., Clenney B. F., Stephen Taylor, G., (2009), “Human resource practices, job embeddedness and intention to quit”, *Management Research News*, 32 (3), 205-219.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.

Bobbio A., Manganelli A. M., (2015), “Antecedents of hospital nurses’ intention to leave the organization: A cross sectional survey”, *International Journal of Nursing Studies*, 52, 1180-1192.

Boselie P., Van der Wiele T., (2002), “Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave”, *Managing Service Quality: An International Journal*, 12 (3), 165-172.

Brief A. P., Weiss H. M., (2002), “Organizational behavior: Affect in the workplace”, *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Budak, G. ve Budak G., (2013), “İşletme yönetimi”.7.Baskı. İzmir: Barış Yayıncılık.

Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, S. Ç., & Aksu, S. G., (2018). “Örgütsel Adalet”. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bulut A., (2015), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Bir Norm Çalışması”, Doktora Tezi, Gaziantep üniversitesi.

Bute M., (2011), “Perceived nepotism and it’s relation to job satisfaction, negative word of mouth and intention to quit”, *Electronic Journal of Social Sciences*, 10 (36), 187-203.

Büyüköztürk Ş., Çakmak E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz Ş., Demirel F., (2017), “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Pegem.

Carr A., (2016), “Pozitif Psikoloji”, Kaknüs.

Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2017). “From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth”. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 429-437.

Care Workers in Korea”, *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 27 (2), 53-68.

Chao , M. C., Jou , R. C., Liao, C. C. Kuo, C. W., (2015), “Workplace Stress, Job Satisfaction, Job Performance, and Turnover Intention of Health Care Workers in Rural Taiwan”, *Asia Pacific Journal of Public Health*, 27 (2), 27-36.

Chen, C. F., (2006), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants’ Turnover Intentions: A Note”, *Journal of Air Transport Management*, 12 (5), 274-276.

Chen, C. F., Kao, Y. L., (2011), “The Antecedents and Consequences of Job Stress of Flight Attendants–Evidence from Taiwan”, *Journal of Air Transport Management*, 17 (4), 253-255.

Cole M. S., Bedeian A. G., (2007), “Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion–work commitment relationship”, *The Leadership Quarterly*, 18 (5), 447-462.

Coomber B., Barriball K. L., (2007), “Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature”, *International Journal of Nursing Studies*, 44 (2), 297-314.

Cotton J. L., Tuttle J. M., (1986), “Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research”. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.

Çapık, C. (2014), “Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı”. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205

Çekmecelioğlu H. G., (2006), “Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: bir araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 295-310.

Çelik, M. (2014). “A Theoretical Approach to the Job Satisfaction”, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. (4),7-15.

Çetin S., (2019), “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli üniversitesi*.

Çetinkaya B., (2006), “Türkiye Türkçesinde mutluluk ve üzüntü göstergeleri”, *Doktora Tezi, Gazi üniversitesi*.

Çetin C., Dinç Elmalı E., Arslan M. L., (2017), “İnsan Kaynakları Yönetim”, Beta.

Daft R. L., (2008), “Management” (9 ed.), Cengage Learning.

Davras, Ö. (2019). “İşveren Markasının Marka Bağlılığı, İş tatmini ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *The Effects of. Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 3088-3107.

Demir, M., (2014), “İşveren markası ve işveren markasının iş tatmini üzerindeki etkileri”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Demir M., Tütüncü Ö., (2010), “Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74.

Demirtaş M., (2010), “Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28 (1), 411-444.

Demo G., Paschoal T., (2016),” Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA”, *Paidéia*, 26 (63), 35-43.

De Stobbeleir, K., De Boeck, G., & Dries, N. (2016). *FEEDBACK-SEEKING BEHAVIOR. Proactivity at work: Making things happen in organizations*, 23.

Diener E, (2000), “Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index”, *American Psychologist*, 5 (1), 34-43.

Doğru, G., & Yeygel Çakır, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of International Social Research*, 8(40), 674-689

Doğan T., (2012), “Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 56-64.

Doğan T., Eryılmaz A., (2013), “İki boyutlu benlik saygısı ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkilerin incelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 107-117.

Doğru, G., & Yeygel Çakır, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of International Social Research*, 8(40), 674-689

Doyle P., (2000), “Value-based marketing”, *Journal of Strategic Marketing*, 8 (4), 299-311.

Düzgün, M. S, Marşap, A., (2018), “Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Bir Uygulama”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi*, 25 (3), 787-810.

Egan T. M., Yang B., Bartlett K., (2004), “The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention”, *Human Resource Development Quarterly*, 15, 279-301.

Efe, U., Karavelioğlu, C., & Ergun Özler, D. (2020). “İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 64, 143-161; 2020

Ellis, J., 2019. “What is employee satisfaction?”.

Erbil S., (2013), “Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Andan Menderes Üniversitesi.

Eren F., (2019), “İşveren Markası ve İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Kozmetik Sektöründe Bir İşletme Araştırması”, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.

Ertop D., (2017), “The Impact of Ethical Leadership on Employees Burnout Feeling and Intention to Quit with the Mediating Role of Ethical Climate”, Doktora Tezi Yeditepe üniversitesi.

Ertong C., (2018), “Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluğunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi.

Fabi, B., Lacoursière , R., Raymond, L., (2014), “Impact of High-Performance Work Systems on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention to Quit in Canadian Organizations”, International Journal of Manpower, 36 (5), 772-790.

Faleh, F.A. and Abdel Majid, M. (2005). “Organizational Behavior in the Management of Educational Institutions”, First Edition, Dar Al-Maysarah Publishing, Distribution, and Printing.

Farajat, K.K.H. (2009). Organizational Behavior, First Edition, Ithraa Publishing and Distribution, Jordan.

Felman, E.F. (2009). “Job Satisfaction and its Relation to Organizational Commitment Unpublished”, Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. Human Resources Management & Ergonomics, 7(2), 35-51

Filipovska K., Tarasiewicz K. M., Ørving M. A., Steengaard K., Lindberg, H., Højring, M., (2013), “Happiness in Education” Doctoral Dissertation.

Firth L., Mellor D.J., Moore K.A., Loquet C., (2004), “How can managers reduce employee intention to quit?”, Journal of Managerial Psychology, 19 (1/2), 170-187.

Fisher C. D., (2010), “Happiness at work”, International Journal of Management Reviews, 12 (4), 384-412.

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. Journal of Product & Brand Management. 19(6), 401-409

Fournier S., Avery J., (2011), “The uninvited brand”, Business Horizons. 54 (3), 193-207.

Furnham A., (1997), “The Psychology of Behavior at Work”, Psychology Press.

Gavin J. H., Mason R. O., (2004), “The virtuous organization: The value of happiness in the workplace”, Organizational Dynamics, 33 (4), 379-392.

George, J.M. and Jones, G.R. (2008). "Understanding and Managing Organizational Behavior", Fifth Edition, Pearson/ Prentice Hall, New Jersey.

Gieter, S., Hofmans, J., Pepermans, R., (2011), "Revisiting the Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurse Turnover Intention: An Individual Differences Analysis", International Journal of Nursing Studies, 48 (12), 1562-1569.

Gkantaros I., Mahfound Z. R., Foreman B., Thompson D.R., Cannaby A. M., Deshpande D.H., Gray R., (2016), "The effect of 'Nurse GraduaTeness' on patient mortality: a cross-sectional survey (the NuGaT study)", Journal of Advanced Nursing, 72, 3034-3044.

Gözen E., (2016), "Potansiyel işgörenler açısından işveren markası algısı: Akdeniz üniversitesi turizm", Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 4 (19), 70-80.

Gümüş, S., Beşir, S. (2012), "Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa etkisi", Hyperlink eBook Collection.

Güngördü A., Ekmekçioğlu E. B., Şimşek T., (2014), "An empirical study on employer branding in the context of internal marketing", Journal of Management Marketing and Logistics, 1 (1), 1-15.

Gürbüz S., Bekmezci M., (2012), "İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41 (2), 189-213.

Gürbüz S., (2006), "Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma" Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3 (1), 46-58.

Hashim, A.A. (2010). "Leadership and its Relation to Job Satisfaction", Dar Yazouri Scientific Publishing, and Distribution, Amman, Arabic Edition.

Hausknecht , J. P., Trevor, C. O., (2011), "Collective Turnover at the Group, Unit and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications", Journal of Management, 37 (1), 352-388.

Hinkin T. R., Tracey J. B., (2000), "The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41 (3), 14-21.

Holland J. L., (1997), "Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments", Psychological Assessment Resources.

Hom P. W., Griffeth R. W., (1991), "Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses", Journal of Applied Psychology, 76 (3), 350.

İçirgen, H. (2016). "İşveren markası ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkileri: Turizm sektörü üzerine bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi.

Jafarova, F., & Sağlam, N. (2018). “Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi”. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 10(3), 57-82

Javed, M., Balouch, R. and Hassan, F. (2014). “Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions”, International Journal of Learning & Development, Vol. (4), No. (2), 120-140.

Johnson J. J., McIntyre C. L., (1998), “Organizational culture and climate correlates of job satisfaction”, Psychological Reports, 82, 843-850.

Kangal A., (2013), “Mutluluk üzerine kavramsal bir değerlendirme ve Türk hane halkı için bazı sonuçlar”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (44), 214-233.

Kara M. M., (2010), “The Relation of job Satisfaction With Happiness and Success Level”, Yüksek lisans Tezi, Marmara üniversitesi.

Karcioğlu F., Timuroğlu K., Çınar O., (2009), “Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi”, Yönetim, 63, 59 -76.

Kaur, A. (2013). “Maslow’s Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms”, Global Journal of Management and Business Studies. ISSN 2248-9878, Vol. (3), No. (10), 1062.

Kaya A., (Ed.), (2017), “Kişilerarası İlişkiler Etkili İletişim”, Pegem Yayınevi.

Kaymaz K., Eroğlu U., Sayılar Y., (2014), “Effect of loneliness at work on the employees' intention to leave”, “İş, Güç” Industrial Relations and Human Resources Journal, 16 (1), 38-53.

Keser, A., (2009). “Çalışma psikolojisi”. Bursa: Ekin Yayınevi

Kesoğlu, N. (2017). İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma (Master's Thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi).

Keller K. L., (2001), “Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands”, Marketing Science Institute.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How do brands create value?. Marketing management, 12(3), 26-32.

Kışlalı, İ. (2019). “Koçluk Hizmeti Alan Çalışanların Mutluluk Düzeyleriyle İşten Ayrılma Niyeti ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15(1), 181-202.

Kirschenbaum A., Weisberg J., (2002), “Employee’s turnover intentions and job destination choices”, Journal of Organizational Behavior, 23, 109-125.

Kim, Y., Kim, C., (2017), ‘Impact of Job Characteristics on Turnover Intention and the Mediating Effects of Job Satisfaction: Experiences of Home Visiting Geriatric Care

Workers in Korea'', Asia Pacific Journal of Social Work and Development, 27(2), 53-68.

Kjerulf, A., (2020), <https://www.powerofhappiness.org/alexander-kjerulf/> (Eriřim Tarihi: 5.12.2020).

Knox, S., & Freeman, C. (2006). "Measuring and managing employer brand image in the service industry". Journal of Marketing Management, 22(7-8), 695-716..

Koustelios A. D., (2001), "Personal characteristics and job satisfaction of Grek teachers", The International Journal of Educational Management, 15 (7), 354.

Kokemuller N., (2017), "Advantages and disadvantages of a multicultural workforce", Pridobljeno, 13 (3), 15-32.

Kotler P. H., (1997), "Marketing Management: Analysis, Planning, and Control", Prentice-Hall. Inc.

Kuo, C. W., Jou, R. C., Lin, S. W., (2012), "Turnover Intention of Air Traffic Controllers in Taiwan: A Note", Journal of Air Transport Management 25, 50-52.

Kuvvet A. B., (2019), "Okul Mdrlerinin ğretim Liderlikleri ile Sınıf ğretmenlerinin ğrtsel Mutlulukları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Kwon, N. K., Kim, H. L., & Lee, I. J. (2013). A study on the effects of employee value proposition and the importance of job rotation on the subjective career success. Culinary science and hospitality research, 19(3), 291-304.

Labrague, L. J., Mcenroe-Petitte, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteché, D. L., Maldia, F., (2017), "Organizational Politics, Nurses' Stress, Burnout Levels, Turnover Intention and Job Satisfaction", International Nursing Review, 64 (1), 109-116.

Lavoie-Tremblay M., Fernet C., Lavigne G. L., Austin S., (2016), "Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave", Journal of Advanced Nursing, 72 (3), 582-592.

Leone C., Bruyneel L., Anderson J.E., Murrels T., Dussault G., Henriques de Jesus E., Rafferty A.M., (2015), "Work environment issues and intention-to-leave in Portuguese nurses: A cross-sectional study", Health Policy, 119, 1584-1592.

Lee Y. W., Dai Y.T., McCreary L.L., (2015), "Quality of work life as a predictor of nurses' intention to leave units, organisations and the profession", Journal of Nursing Management, 23, 521-531.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. Personnel psychology, 56(1), 75-102.

Liu B., Liu J., Hu J., (2010), "Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the Chinese Public sector", Social Behavior and Personality, 38 (5), 615-626.

Liu, W., Zhao, S., Shi, L., Zhang, Z., Liu, X., Li, L., Duan, X., Li, G., Lou, F., Jia, X., Fan, L., Sun, T., Ni, X., (2018), "Workplace Violence, Job Satisfaction, Burnout, Perceived Organisational Support and their Effects on Turnover Intention Among Chinese Nurses in Tertiary Hospitals: A Cross-Sectional Study", *BMJ Open*, 8 (6), 1-11.

Lund D. B., (2003), "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219-236.

MacIntosh E., Doherty A., (2008), "Inside the Canadian fitness industry: Development of a conceptual framework of organizational culture", *International Journal of Sport Management*, 9 (3), 303-327

Maher, A. (2003). "Organizational Behavior Introduction to Building Skills", First Edition, Alexandria: Dar Al-Jamea, Egypt.

Marar Z., (2004), "Mutluluk Paradoksu", Kitap Yayınevi.

Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J., (2005), "Branding: A new performance discourse for HR?", *European Management Journal*, 23 (1), 76-88.

Martins H., Proença T., (2012), "Minnesota satisfaction questionnaire-psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers", *FEP Journal-Economics & Management: Working Paper 471* (1), 1-23.

McBey K., Karakowsky L., (2001), "Examining sources of influence on employee turnover in the part-time work context", *Career Development International*, 6 (1), 39-47.

Merdan E., (2013), "Beş faktör kişilik kuramı ile iş değerleri ilişkisinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 7, 141-159.

Moçoşoğlu B., Kaya A., (2018), "Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği", *Harran Education Journal*, 3 (1), 52-70.

Moroko L., Uncles M.D., (2008), "Characteristics of successful employer brands", *Journal of Brand Management*, 16 (3), 160-175.

Morsiani G., Bagnasco A., Sasso L., (2017), "How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study", *Journal of Nursing Management*, 25 (2), 119-128.

Mosadeghrad, A. & Yarmohammadian, M., (2006), "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123-134.

Moyes, G. D., Shao, L. P., & Newsome, M. (2008). "Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession". *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(2), 65-82

Muchinsky P. M., (2000), "Psychology Applied to Work", Wadsworth.

Nantsupawat A., Kunaviktikul W., Nantsupawat R., Wichaikhum O. A., Thienthong H., Poghosyan L., (2017), "Effects of nurse work environment on job dissatisfaction, burnout, intention to leave", *International Nursing Review*, 64, 91-98.

Oladipo, T., Iyamabo, J., & Otubanjo, O. (2013). Employer branding: Moulding desired perceptions in current and potential employees. *J. Mgmt. & Sustainability*, 3, 55.

Onay M., Kılıcı S., (2011), "İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: garsonlar ve aşçıbaşılar", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 363-372.

Özcan, D., (2011). "Örgüt yapısı ve iş tatmini". 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Özgen, E., & AKBAYIR, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1).76-86.

Özkalp, E. ve Kirel. Ç., (2013). "Örgütsel davranış". Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Öztürk B., (2020), "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ile Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki", *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale üniversitesi*.

Öztürk, Y. ve Pelit, E., (2010). "Otel işletmeleri İş görenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otel işletmeleri iş görenleri üzerinde bir araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2(1), 43-72

Paksoy, M. (2007). "Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği" *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12-9, 140.

Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). "Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector". *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113.

Paschoal T., Tamayo A., (2008), "Construction and validation of work well-being scale", *Avaliação Psicológica*, 7 (1), 11-22.

Pawar, A., & Charak, K. S. (2015). Employee value proposition leading to employer brand: The indian organizations outlook. *International Journal of Management Research and Reviews*, 5(12), 1195.

Pryce-Jones J., (2010), "Happiness at Work". Wiley-Blackwell.

Rego A., Cunha M. P., (2008), "Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance", *Journal of Business Research*, 61, 739-752.

Robbins, S.D. and Judge, T.A. (2013). "Organizational Behavior", 15th Ed. New Jersey: Dear Son Education limited. The USA.

Saenghiran N., (2013), "Towards enhancing happiness at work: A case study", Social Research Reports, 25, 21- 33.

Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). "Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization". IOSR Journal of business and management, 5(1), 32-39.

Scannapieco M., Connell-Carrick K., Painter K., (2007), "In their own words: Challenges facing youth aging out of foster care", Child and Adolescent Social Work Journal, 24 (5), 423-435.

Sheikh, J.M. and Abdullah, K. (2008), "Job Satisfaction and its Relation to Some Demographic Variations", Journal of the Islamic University: Vol. (6), No. (1), pp. 682-711.

Seligman M. E. P., (2002), "Positive psychology, positive prevention, and positive therapy", *Handbook of Positive Psychology*, 2, 3-12.

Selim S., (2008), "Türkiye’de bireysel mutluluk kaynağı olan değerler üzerine bir analiz", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (3), 345-358.

Silverthorne C., (2004), "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", Leadership & Organization Development Journal, 25, 592-599.

Smyth R., Zhai Q., Li X., (2009), "Determinants of turnover intentions among Chinese off farm migrants", Economic Change and Restructuring, 42 (3), 189-209.

Shawqi, F.T. (2000). *Behavioral Leadership and Administrative Effectiveness*, Dar Al-Wael Publishing, Amman

Şengül R., (2007), "Henri Fayol’un yönetim düşüncesi üzerine notlar", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14 (2), 257-273.

Tekingündüz, S., Mehmet, T. O. P., & Seçkin, M. (2015). "İş Tatmini, Performans, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği". Verimlilik Dergisi, (4), 39-64.

Telman, N. Ünsal, P., (2004). "İş tatmini". İstanbul: Epsilon Yayıncılık.,

Tian L., Wang D., Huebner E. S., (2015), "Development and validation of the brief adolescents’ subjective well-being in school scale (BASWBSS)", Social Indicators Research, 120 (2), 615-634.

Türk, S., (2007). "Örgüt kültürü ve iş tatmini". 1. Baskı. Ankara: Özkan Matbaacılık

Türk Dil kurumu (TDK)

Tüzün İ. K., Çağlar İ., (2008), “Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi”, Journal of Yasar University, 3 (9), 1011-1027.

Tüzün, F. K., (2013), “İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışan algılamaları bağlamında araştırılması: İK birimi saygınlığının rolü”, Yönetim ve Ekonomi, 20 (1), 171-185.

Varkey, P., Karlapudi, S. P., & Hensrud, D. D. (2008). “The impact of a quality improvement program on employee satisfaction in an academic microsystem”. American Journal of Medical Quality, 23(3), 215-221

Vlosky, R. P., & Aguilar, F. X. (2009). “A model of employee satisfaction: Gender differences in cooperative extension”. Journal of Extension, 47(2), 1-15

Urbancová, Hana, and Monika Hudáková. "Benefits of employer brand and the supporting trends." Economics & Sociology 10.4 (2017): 41-50.

Üçüncü K., (2016), “İş tatmini ve motivasyonu”, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz teknik üniversitesi.

Van Bogaert P., Kowalski C., Weeks S.M., Clarke S.P., (2012), “The relationship between nurse practice environment, nurse work characteristics, burnout and job outcome and quality of nursing care: a cross-sectional survey”, International Journal of Nursing Studies, 50, 1667-1677.

Van Vianen A. E., De Pater I. E., Van Dijk F., (2007), “Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit”, Journal of Managerial Psychology, 22 (2), 188-202.

Ward S. J., King L. A., (2017), “Work and the good life: How work contributes to meaning in life”, Research in Organizational Behavior, 37, 59-82.

Warr P., (2012), “Work, Happiness and Unhappiness”, Taylor & Francis e-Library.

Wesarat P. O., Sharif M. Y., Abdul Majid A. H., (2015), “A conceptual framework of happiness at the workplace”, Asian Social Science, 11 (2), 78-88.

Web 1, (2020), “Dünyanın En Değerli 500 Markası Açıklandı” <https://www.donanimhaber.com/dunyanin-en-degerli-500-markasi-aciklandi--118037>.

Wilden, R. M., Gudergan, S., & Lings, I. N. (2007). Dynamic Capabilities and Organisational Performance. In Australian and New Zealand Marketing Academy Conference. Otago University.

Yasım Y. K., Uğur A., (2016), “Bankacı kadınların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi: Ordu ili örneği”, Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 554-572.

Yenihan B., Öner M., Çiftıldız K., (2014), “İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: otomotiv işletmesinde bir araştırma”, Journal of Labour Relations, 5 (1), 38-49.

Yıldırım Z., (2017), “Turnover Intention in Relation to Job Demands and Burnout; The Moderating Effect of Job Embeddedness”, Doktora Tezi, Yeditepe üniversitesi.

Yılmaz E., (2017), “The Relationship of Organizational Ambidexterity With Whistleblowing Act and Employees’ Intention to Leave”, Doktora Tezi, Yeditepe üniversitesi.

Yüksel, M., & Önaçan, M.B.K. (2018). Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Türkiye’de Deniz Yolcu Taşımacılığında Bir Uygulama. Beykoz Akademi Dergisi, 6(2), 20-38.

Zaim.H.Koçak.O. (2010). “Bilgi Çalışanının Memnuniyeti”, Journal of Yasar University 2986-2988

Zeffane, R., Shaker J. B. M., (2017), “Trust, Job Satisfaction, Perceived Organizational Performance and Turnover Intention A Public-Private Sector Comparison in the United Arab Emirates”, Employee Relations, 39 (7), 1148-1167.

Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A. L., (2014), “Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence from Hotel Employees in Cyprus”, Tourism Management, 41, 129-140.

ÖZGEÇMİŞ

Burçak KARAKOÇ lisans eğitimini Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamlamış, yine aynı üniversiteden Yönetim Çalışmaları yan dal derecesine sahiptir. Kariyer hayatına ODTÜ Teknokent'te bulunan MilSOFT Yazılım Teknolojileri AŞ'de İnsan Kaynakları Eğitim Uzmanı olarak başlamış, ardından Koç Holding Demir Export AŞ'de İnsan Kaynakları Biriminde iş hayatına devam etmiştir. TÜBİTAK'ta başladığı görevine halen Uzman olarak devam etmektedir. 2018 yılında Gebze Teknik Üniversitesi'nde İşletme bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır.