



**İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK
ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Umahan EFE

Kütahya-2018

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK
ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Danışman
Doç. Dr. Ceren GİDERLER

Hazırlayan
Umahan EFE

Kütahya-2018

Kabul ve Onay

Umahan EFE'nin hazırladığı "İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Üretim Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2018

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Ceren GİDERLER (Danışman)		
Dr. Öğr. Üyesi N. Derya ERGUN ÖZLER		
Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN		

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Üretim Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2018

Umahan EFE



Özgeçmiş

1988 yılında Kütahya’da doğdu. 2014 yılında Dumlupınar Üniversitesi İİBF işletme bölümünü bitirip lisans diploması aldı. Yine aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Eğitimi devam ederken 2010 yılında özel bir işletmede insan kaynakları uzmanı olarak işe başlamış ve halen devam etmektedir.

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, yol gösteren, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca ders alma imkânı bulabildiğim, vizyonu ile benim için bir danışmandan daha çok rol model olan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Ceren GİDERLER’e bana kattığı her şey için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın takıldığı noktalarında benden yardımlarını esirgemeyen tüm hocalarıma ve akademisyen arkadaşlara ve iş arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Öğrenim hayatım boyunca benim için türlü fedakârlıklarda bulunan, beni motive eden aileme ve çalışmamın herhangi bir noktasında benim için emek vermiş herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

EFE, Umahan

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ceren GİDERLER

Mayıs, 2018, 150 sayfa

Sanayi toplumunda beden gücü önemli iken, bilgi toplumunda nitelikli, bilgili işgücünün önemi artmıştır ve insan kaynağına duyulan ihtiyaç daha önemli hale gelmiştir. İşletmeler de beden gücü yanında yetenekli, nitelikli insanlara ihtiyaç duyar hale gelmiştir. İşletmeler de yetenekli işgücünü bünyesine çekmek için toplumda belirli imaj yaratma çabasına girişmişlerdir. Böylelikle insan kaynakları alanında yeni bir kavram olan işveren markası kavramı ortaya çıkmıştır.

İşveren markası sayesinde işletmeler çekicilik yaratarak potansiyel nitelikli işgörenleri kendine çekmekte, mevcut işgörenleri ise örgütsel bağlılık yaratarak elde tutmayı amaçlamaktadır.

Bu bağlamda bu çalışmada, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde işveren markası, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ve işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, son bölümünde ise üretim sektöründe gerçekleştirilmiş araştırmaya yer verilmiştir.

Çalışma Kütahya'da seramik sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarının katılımıyla yapılmıştır. Çalışanlara demografik özellikler, işveren markası ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerin yer aldığı anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon ve korelasyon analizleriyle ortaya konulmuştur. SPSS 13 programı aracılığıyla frekans, faktör, güvenilirlik analizleri ile işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisini ve iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, İşveren Çekiciliği, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

A STUDY IMPACT ON PRODUCTION SEKTÖR FOR THE DETERMINATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT THE EMPLOYER BRAND

EFE, Umahan

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Dr. GİDERLER

May, 2018, 150 pages

While physical strength is important in the industrial society, the importance of qualified and knowledgeable workforce in the knowledge society has increased and the need for human resources has become more important. Besides of physical strength, businesses need more skilled, qualified labor now and as a result they have attempted to create a certain image in the society to attract the talented workforce. As a result, the concept of employer branding, a new concept in the field of human resources, has emerged.

With the employer brand, businesses aim to attract potential workshops by creating attractiveness and to keep existing occupations by creating organizational commitment.

In this context, in this study, it was tried to determine the effect of employer brand on organizational commitment. The study consists of three parts. In the first part of the study, employer brand, in the second part organizational commitment, studies that examine the relationship between organizational commitment with organizational commitment and the employer brand and in the last part the research carried out in the production sector were mentioned.

The work was carried out with the participation of employees of a company operating in the ceramic sector in Kütahya. Employees were surveyed for demographics, employer branding and organizational commitment. Relations between dependent variables and independent variables in the study are presented by means of regression and correlation analyzes. Through the SPSS 13 program, frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, employer brand influence on organizational commitment and regression analysis were carried out to reveal the relation between two concepts. According to the findings obtained from the analyzes made, there is a meaningful relationship between the employer brand and organizational commitment in the positive direction.

Keywords: Employer Brand, Employer Attraction, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞVEREN MARKASI KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

1.1. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI	4
1.1.1. İşveren Markası Tanımı.....	4
1.1.2. İşveren Markasının Temelleri	6
1.1.3. İşveren Markasının Özellikleri	7
1.1.4. İşveren Markasının Boyutları	9
1.1.5. İşveren Marka Değeri.....	10
1.1.6. İşveren Markası Modelleri.....	13
1.1.7. İşveren Markası Bileşenleri	16
1.1.8. İşveren Markası ve İşletme Kültürü.....	17
1.2. İŞVEREN MARKASI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	21
1.2.1. Tüketici Markası	21
1.2.2. Örgütsel Çekicilik	22
1.2.3. Kurumsal İtibar	23
1.2.4. Kurumsal İmaj	23
1.2.5. Kurumsal Kimlik.....	24
1.2.6. İşgören Devir Hızı.....	24
1.2.7. İşe Alma.....	25
1.2.8. İletişim.....	27
1.3. İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ.....	28
1.3.1. İşveren Markası Süreci	29
1.3.1.1. İşveren Marka Değerlendirmesi	31
1.3.1.2. İşveren Marka Kimliği.....	31
1.3.1.3. Çalışan Değer Önerisi (ÇDÖ)	34
1.3.1.4. Konumlandırma.....	35
1.3.1.5. Uygulama.....	35
1.3.2. İşveren Markasının Özellikleri	36
1.3.2.1. İşveren Markasının Önemini Artıran Faktörler.....	36
1.3.2.2. İşveren Markasının Faydaları.....	37
1.3.2.3. İşveren Markası Ölçütleri	39

1.3.2.4. İşveren Markası Açısından Örnek İnsan Kaynakları Uygulamaları . 40

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	46
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	46
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	47
2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler	49
2.1.3.1. Bireysel Faktörler	49
2.1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	50
2.1.3.3. İş İle İlgili Faktörler.....	51
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	51
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ	53
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	54
2.4.1. Etzioni Sınıflandırması.....	56
2.4.2. Wiener’ in Sınıflandırması	57
2.4.3. Q’ Reilly III ve Chatman’ nın Sınıflandırması	57
2.4.4. Katz ve Kahn’ ın Sınıflandırması	58
2.4.5. Buchanan II’nin Sınıflandırması.....	58
2.4.6. Mowday’ ın Sınıflandırması	58
2.4.7. Argyris’ in Sınıflandırması	59
2.4.8. Allen ve Meyer’ in Sınıflandırması.....	59
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİ	60
2.5.1. Normatif Bağlılık	60
2.5.2. Duygusal Bağlılık	61
2.5.3. Devam Bağlılığı	62
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SÜRECİ.....	64
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI	65
2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞTİRİLMESİ	66
2.9. İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA VERİLERİ	76
3.1.1. Araştırma ile İlgili Genel Bilgiler	76
3.1.1.1. Araştırma Yapılan Seramik Firması	76
3.1.1.2. Araştırmanın Amacı	76
3.1.1.3. Araştırmanın Varsayımları	77
3.1.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	77
3.1.1.5. Araştırmanın Hipotezleri	77
3.1.2. Yöntem	81
3.1.2.1. Model	81
3.1.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	83
3.1.2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	83
3.1.2.4. Verilerin Analizi	84
3.2. BULGULAR VE YORUM	87
3.2.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular	87
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi İle İlgili Bulgular	91
3.2.3. Faktör Analizi	91
3.2.4. “t-Testi” ve “ANOVA” Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular	94
3.2.4.1. “t Testi” Sonucuna İlişkin Bulgular	94
3.2.4.2. ANOVA Testi Sonucuna İlişkin Bulgular	101
3.2.5. İşveren Markası ve Boyutları İle Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	113
3.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	116
3.2.6.1. Regresyon Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular	116
SONUÇ VE ÖNERİLER	125
EKLER	131
KAYNAKÇA	137
DİZİN	153

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: İşveren Markası Özellikleri	8
Tablo 1.2: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklar	22
Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları	47
Tablo 3.1: Cinsiyete Göre İstatistikler	87
Tablo 3.2: Yaşa Göre İstatistikler	88
Tablo 3.3: Medeni Duruma Göre İstatistikler	88
Tablo 3.4: Ortalama Aylık Gelire Göre İstatistikler	88
Tablo 3.5: Eğitim Durumuna Göre İstatistikler	89
Tablo 3.6: Meslek Sınıflandırmasına Göre İstatistikler	89
Tablo 3.7: İşletmede Bulunulan Pozisyona Göre İstatistikler	89
Tablo 3.8: İşletmede Çalışılan Süreye Göre İstatistikler	90
Tablo 3.9: Çalışma Hayatındaki Süreye Göre İstatistikler	90
Tablo 3.10: Araştırmada Kullanılan İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Güvenirlilik Analizi Bulguları	91
Tablo 3.11: Araştırmada Kullanılan İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	92
Tablo 3.12: İşveren Markasına İlişkin KMO ve Barlett's Test Değerleri	93
Tablo 3.13: Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	93
Tablo 3.14: Örgütsel Bağlılığa İlişkin KMO ve Barlett's Test Değerleri	94
Tablo 3.15: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin t-Testi Sonuçları	95
Tablo 3.16: Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin t-Testi Sonuçları	97
Tablo 3.17: Katılımcıların Meslek Sınıflandırmasına Göre Karşılaştırılması Anova Testi	98
Tablo 3.18: Katılımcıların İşletmede Bulunulan Pozisyona Göre Karşılaştırılması Anova Testi	99
Tablo 3.19: Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları	102
Tablo 3.20: İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Ortalama Aylık Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması Anova Testi	104
Tablo 3.21: Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırılması Anova Testi	106

Tablo 3.22: Katılımcıların İşletmede Çalışılan Süreye Göre Karşılaştırılması Anova Testi	108
Tablo 3.23: Katılımcıların Çalışma Hayatındaki Süreye Göre Karşılaştırılması Anova Testi	111
Tablo 3.24: Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	114
Tablo 3.25: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	116
Tablo 3.26: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	117
Tablo 3.27: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	119
Tablo 3.28: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	120
Tablo 3.29: Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi.....	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Backhaus ve Tikoo İşveren Markası Modeli	13
Şekil 1.2: Knox ve Freeman İşe Alım Modeli	14
Şekil 1.3: Mosley İşveren Marka Deneyimi Modeli	15
Şekil 1.4: İşveren Markası Sinyal Modeli	16
Şekil 1.5: İşveren Markası Tekerleği.....	17
Şekil 1.6: Geleneksel Yönetici ve Alt Elemanların Sorumlulukları	19
Şekil 1.7: İşveren Markası ile Bağlanmış Eleman ve Yöneticinin Yeni Sorumlulukları.....	20
Şekil 1.8: İşveren Marka Yönetimi Modeli	30
Şekil 2.1: Tutumsal Yaklaşım.....	55
Şekil 2.2: Davranışsal Yaklaşım	55
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	82

KISALTMALAR

ÇDÖ	Çalışan Değer Önerisi
df	Serbestlik Derecesi
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	İnsan Kaynakları
İM	İşveren Markası
İMY	İşveren Marka Yönetimi
n	Frekans
N	Örneklem
ÖB	Örgütsel Bağlılık
p	Anlamlılık Düzeyi
R	Korelasyon Katsayısı
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SD	Standart Hata
Sig.	Significant
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
ss	Sayfa Sayısı
%	Yüzde
R²	Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişkeni Açıklama Derecesi
$\bar{X}$	Aritmetik Ortalama
α	Cronbach Alpha Katsayısı



TEZ METNİ

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler ve yoğun rekabet ortamının oluşması bilgi toplumuna geçişi zorunlu kılmıştır. Bilginin en önemli kaynak olduğu bir ortamda işletmeler de kendilerini farklılaştırabilmek adına çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. İşveren markası da farklılık noktasında ortaya çıkmıştır. En kısıtlı kaynağın yetenek olması, bulunabilirliğinin güç olması ve mevcut yeteneklerin de elde tutulmasının zor olması işletmeleri işveren markasını yaratmaya zorlamıştır. Nitelikli işgörenlerin gözünde çekici olan, çalışılabilecek en iyi yer olarak tanımlanan işletmeler rakiplerine göre hedeflerini gerçekleştirmede büyük avantajlara sahip olmaktadır. İşgörenler, işveren markası sayesinde hem işlemenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlayacak hem de kendi hedeflerini gerçekleştirme imkânı bulacaklardır.

Yoğun bir yetenek pazarında yeteneklerin elde tutulması da oldukça güç olmaktadır. İş hayatına yeni jenerasyonların da katılması örgüte olan bağlılığı etkilemekte ve örgütsel bağlılık, örgütler için önemli bir sorun haline gelmeye başlamaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütler için büyük avantajdır. Örgüte karşı olumlu duygular besleyen, örgüt ile özdeşleşen, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyen işgörenler, herhangi bir zorlama olmaksızın örgütün amaçlarına ulaşması için ekstra bir çaba sarfedeceklerdir.

İşletmelerin itibarının en önemli unsuru olan işveren markasının amacı; işletmelerde mevcut işgörenleri elde tutmak ve potansiyel entelektüel sermayeyi işletmeye çekmektir. Mevcut işgörenler işletme hakkında olumlu duygular besleyecek, işten ayrılma oranlarında azalma olacak, dışarıda da işletme hakkında olumlu algı yaratılacak ve yetenekli işgörenler de dahil olmak isteyecektir. İşveren markasının örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi de bulunmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları açısından önemli bir yere sahiptir. Bir bakıma işveren markası sayesinde nitelikli işgörenler örgüte bağlanmaktadır.

Bu bağlamda bu çalışmada, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde işveren markası kavramı, pazarlama literatüründen insan kaynakları literatürüne uyarlanması, farklı kavramlarla olan ilişkisi, nasıl yönetilmesi ve örgütler için neden önemli olduğu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, farklı araştırmacılar tarafından nasıl sınıflandırıldığı, örgütsel bağlılığın hangi bileşenlerden oluştuğu ve bu bileşenlerin örgütler için önemi ile işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

Son bölümünde ise araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan analizler, bu analizler neticesinde elde edilen bulgular ile araştırmanın literatüre katkıları açıklanmış, ileride yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuş ve araştırmada elde edilen sonuca yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

1.1. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI

Marka, işletmenin en değerli varlıklarından biridir. Günümüzde işletmelerin başarısından söz edebilmek için markalarının güçlü olması gerekmektedir. Güçlü markalar her anlamda bir adım daha önde olmaktadır. Ürün ve hizmetleri daha tercih edilebilir olmakla birlikte, işgörenler açısından da bilinen, güvenilir imaj çizmiş işletmeler tercih edilmektedir. Böylelikle marka, tüketici tercihlerini ne kadar etkiliyorsa, işletmelerin işe alım süreçlerinde de bir o kadar etkili olmaktadır. İşletmelerin ürün markası oluşturması müşteri bağlılığı yaratmakta iken işveren markası, nitelikli işgücünü kendisine çekmesi açısından önemlidir.

Türk Patent Enstitüsü, markayı (www.tpe.gov.tr, 2011) *“bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerini başka işletmelerin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmesi koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaret”* olarak tanımlamaktadır.

Amerikan Pazarlama Birliği ise markayı; *“bir satıcı veya satıcı grubunun ürünlerini, hizmetlerini tanımlamayı, rakiplerinin ürün ve hizmetlerinden ayırmaya yarayan isim, terim, işaret, sembol ya da bunların kombinasyonu”* şeklinde ifade etmektedir.

İş dünyasında değişimlerin yaşanmasıyla farklı kavramlar ortaya çıkmıştır. İşveren markası da bu kavramlardan biridir. Yalnız markanın yaratılması kısa süreli olarak düşünülmemeli, faaliyetlerde sürdürülebilirlik sağlanmalıdır. Yukarıda bahsedilenlerden yola çıkarak, işveren markasının bir pazarlama faaliyeti olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bu bölümde işveren markasının tanımı, temelleri, özellikleri, boyutları ve işveren markası ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

1.1.1. İşveren Markası Tanımı

İşveren markası, kurumsal kimlik belirlemesinde yeni bir akımdır. İlgili literatür incelendiğinde araştırmaların eskiye dayandığı görülmekteyken ülkemizde yeni gündeme gelmektedir.

Her işletme rakibinden farklı olabilmek adına birtakım uygulamalar geliştirmiştir. Çünkü günümüzde işletmelerin başarısı sahip oldukları markaların gücü

ile doğru orantılıdır. Marka gücü yüksek olan işletmeler türlü avantajlara sahip olabilmektedirler. Yeni rakip işletmelerin pazara girmesinde caydırıcı etkileri olabilmekte, tüketicilerin taleplerini yönetebilmekte ve türlü maliyet avantajı sağlayabilmektedirler.

İşletmelerin markayı sadece bir isim olarak algılamaları, markalaşmayı anlamadıklarını göstermektedir. Çünkü markalaşmak, sadece bir isimden ibaret değildir. Markayı oluşturmak, korumak ve geliştirmek önemlidir (Kotler, 1994: 444).

Günümüz şartlarında nitelikli işgörenleri işletmelere çekebilmek için yetenek savaşları ortaya çıkmış, işletmeler de nitelikli işgörenleri kendilerine çekmek için imaj yaratmaya, kimlik oluşturmaya girişmişlerdir. İşveren markası bu noktada ortaya çıkmıştır ve marka yönetimi içerisinde en az bilinendir. Ancak son yıllarda insan kaynakları ve pazarlama akademisyenlerinin ortak çalışma konusu olmuştur. İşveren markasında önemli üç hedef kitle bulunmaktadır. Bunlar; mevcut çalışanlar, potansiyel adaylar ve ayrılan işgörenlerdir (Öksüz, 2012: 20).

İşveren markası kavramını 1996 yılında yaratan Simon Barrow, işveren markasını “işveren tarafından işgörelere sunulmuş çeşitli yararlar paketi” olarak tanımlamaktadır. Bu yararlar, işverenin işgörelere sunduğu maddi ve manevi yararlardır. Bu yararlar; ücret, yan ödemeler, sosyal olarak sağladığı imkânlar, çalışma şartları, psikolojik yararlar, çalışanın eğitim ve gelişimine katkıda bulunma vs. gibi yararlardır. İşveren bu yararları sağlamaya çalışırken kalitesini artırmakta ve imaj yaratmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 295).

İşveren markası; işletmelerin rakiplerinden farklılaşmasını vurgulamaktadır. İşveren markası, işletmelerin kimliklerini oluşturmaktadır. Bunu oluştururken de mevcut işgörenleri elde tutmayı amaçlayan uygulamalar geliştirirken, potansiyel adayları da kendine çeken uygulamaları ortaya çıkarmayı ifade etmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502).

Lloyd’a göre işveren markası; işletmenin mevcut ve potansiyel işgörenleri için “çalışmak için arzu edilen yer” olduğunu anlatan iletişim çabalarıdır (Berthon ve diğ., 2005: 153).

İşveren markası imaj oluşturma çabası, belirli bir imajın yansıtılmaya çalışılmasıdır ve markanın genişletilip, boyut değiştirmesiyle ortaya çıkmıştır.

Organizasyonun imajını ortaya koymakta ve işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak göstermeye çalışmaktadır. Pazarlama, insan kaynakları ve halkla ilişkilerin koordinesi sonucu oluşmuştur. İşgörenler, toplumda olumlu imajı olan, işgörenlerine değer veren, onların gelişimine ve değişimine katkıda bulunan, maddi ve manevi destek veren işletmeleri tercih etmektedirler. İşletmeler de, işletmenin gelişimine katkıda bulunan ve ivme kazandıran nitelikli işgörenleri tercih etmektedirler. Bu orta noktayı ise işveren markası bulmaktadır. Nitelikli işlerin ortaya çıkması için nitelikli işgörelere ihtiyaç olmaktadır. İşveren markasının temel varsayımı, yetenekli insan sermayesinin işletmeye değer getirmesidir. İşletmeler ikamesi olmayan insan sermayesini kendilerine çekerek rekabetçi avantajı yakalayabilmektedirler (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503).

İşveren markası kavramı pazarlama yazınından uyarlanmıştır ve yönetiminde de pazarlama tekniklerinden yararlanılmaktadır (Tüzüner ve Yüksel, 2009: 57). Tüketicilerin kullanacakları ürünün imajı ne kadar önemliyse, işgörenler için de çalışacakları işletmenin imajı o kadar önemli olmaktadır. İşveren markasında, “müşteri” denilince akla mevcut ve potansiyel işgörenler gelmektedir. İşveren marka yönetiminde temel amaç, mevcut müşterileri (işgörenleri) elde tutarken, yeni müşterileri de (aday işgörenleri) kendine çekmektir (Baş, 2011: 29-30).

İşveren markası mevcut ve potansiyel işgörenlerde firma hakkında belirli bir algı yaratmak için kullanılmakta, bu nedenle belli bir düzen içerisinde gerçekleştirilmesi ve strateji hazırlanması gerekmektedir. İmaj hem içsel hem de dışsal düşünülmekte, işletmede mevcut işgörenler ve dışarıda potansiyel halde bulunanlar için iyi bir konumlandırma yapmak gerekli olmaktadır. İşletmelerde işveren markası olması, güven ve saygı oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

İşveren markası da aynı ürün ve hizmet markalarında olduğu gibi, işletmelere ayırt edicilik ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Doğru yönetilirse işletmeleri, çalışmak için hayal edilen yer konumuna taşımakta, kağıt üzerindeki rüya işletme ile o işletmede çalışmanın gerçekliği arasındaki uyum yakalanabilmektedir.

1.1.2. İşveren Markasının Temelleri

İşveren markası kavramının teorik olarak temelleri araştırıldığında, literatürde birkaç ana teoriden etkilendiği görülmektedir. Bunlardan ilki, kaynak temelli

yaklaşımıdır. Kaynaklar, işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen niteliklerdir ve işletmelerin güçlü yanlarıdır (Barney, 1991: 101). Bu yaklaşıma ilişkin farklı görüşler bulunsa da esas görüş, her türlü kaynağın etkin bir şekilde bir araya getirilip, etkin bir şekilde yönetildiğinde örgütlerin yeteneklerinin geliştirilmesinde yönlendirici olacaktır. İşletmelerin kendilerinde bulundurdıkları nitelikler ve yönetsel beceriler, işletmeleri rakiplerinden ayıran temel özellikler olarak değerlendirilmektedir (Moingeon vd., 1998:298).

Diğer teori ise, sinyal teorisidir. Bu teoriye göre işveren markası potansiyel işgörenlere işletmenin özellikleri ile ilgili işaret vermekte ve adayın başvurup başvurmama konusunda karar vermesine yardımcı olmaktadır (Celani ve Singh, 2011: 222-238). Potansiyel işgörenler işveren markası ile işletmelerin yarattığı imajın doğru olduğu öngörüsüyle hareket ederek seçimlerini yapmaktadırlar. Pozitif sinyal daha fazla aday çekmeye ve nitelikli işgörenlere daha çok ulaşmaya yardımcı olmaktadır.

1.1.3. İşveren Markasının Özellikleri

Her işletmenin ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka bir işveren markası vardır ve bunun için işletmenin büyüklüğü, küçüklüğü önemli değildir (Baş, 2011: 35). İşgörenlerin işletme hakkındaki algısı işveren markasını oluşturan en belirgin ölçüttür (Kesoğlu ve Bayraktar, 2017: 4). İşgörenler üzerindeki etki işveren markasını oluşturmakta ve bu etki sürekli güncellenmektedir. İşveren markası tek başına ortaya çıkan bir durum değildir. Bunun için gerekli yapının hazırlanması, yönetimin destek vermesi hatta çalışanların da buna katılması gerekmektedir. Bu açıdan işveren markasında belli başlı özellikler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012: 39);

- İşveren markası, farkındalıkları yönetmek için uygulanan uzun dönemli stratejilerdir.
- İşveren markası, işletmedeki mevcut işgörenler ve aday işgörenler aracılığıyla oluşan etkileyici çağrışımlardır. Güçlü işveren markasına sahip olan markalar işgörenlerinin beklentilerine daha çok cevap vererek onlarla arasında duygusal bağ oluşturmaktadır. Bağlılık işveren markası açısından önemli bir özelliktir.

- İşveren markası ve kurumsal marka karakteristik açıdan aynı özelliklere sahiptir. İşgören ile işletme arasında psikolojik bir bağ kurarak işgörenlerin ihtiyaçlarını önemsemektedir.
- Güçlü bir işveren markası, işgörenlerin işletmeye karşı olumlu tutum kazanmalarına yardımcı olmaktadır.

Başka bir kaynakta ise işveren markasının temel özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Martin, 2005: 272);

- Markalanan şey işletmedir.
- Markalanan aktiviteler hem içsel hem dışsaldır.
- Markalamanın hedefi mevcut ve aday işgörenlerdir ve markalamaya insan kaynakları yönetimi ve pazarlama yazını yardımcı olmaktadır.
- İşletmelerin amacı, nitelikli işgörenleri elde tutarak bağlılık yaratmaktır.
- Süreç iyi yönetilirse sonunda işletmeler yetenek savaşını kazanmakta ve yüksek performanslı örgüt sayesinde kaliteli işler ortaya çıkmaktadır.

İşveren markası özellikleri Tablo 1.1.'de görülmektedir (Babcanova vd., 2010: 56).

Tablo 1.1: İşveren Markası Özellikleri

	İşveren Markası
Markalama Faaliyetlerinin Yönü	Hem İçsel Hem Dışsal
Markalanan Varlık	Örgüt
Markalama Amacı	Mevcut ve Potansiyel İşgörenler
Kaynağı/Kökü	İnsan Kaynakları ve Pazarlama Literatürü
İnsan Kaynakları Faaliyetleri	İşe Alma ve İşgören Seçimi Reklam İçsel ve Dışsal İletişim Benchmarking(Kıyaslama)
Amaç	İşletmenin, yeni kaliteli potansiyel işgörenleri etkilemesini ve var olan işgörenlerin devamlılığını sağlamayı amaçlar.
Amaçlanan Çıktılar	Yetenekli işgörenlerin kazanılması için verilen savaşın kazanılması, Yüksek kaliteli, yüksek motivasyonlu ve yüksek performans gösteren işgücü Rekabetçi üstünlük sağlamak

Kaynak: Babcanova vd., 2010: 56

İşveren markasında faaliyetler hem içsel hem de dışsal yürütülmektedir. Hedef kitle mevcut ve potansiyel işgörenlerdir. Uygulamada insan kaynakları ve pazarlama

literatüründen yararlanılmaktadır. Tüm bunlar yetenekli işgörenleri elde tutmak ve işletmeye çekmek için yapılmaktadır.

1.1.4. İşveren Markasının Boyutları

Yapılan çalışmalar incelendiğinde işveren markasının farklı boyutlar altında kategorize edildiği görülmüştür. Adler ve Ghiselli (2015) çalışmasında, bu boyutlar 4 farklı kategoride toplanmıştır.

- Ekonomik (ücret, ödüller, çalışma programları ve işyeri istikrarı),
- Psikolojik (güçlü kurum kültürü, işletmedeki olumlu ilişkiler, takım çalışması vs.),
- Fonksiyonel (işin içeriği, mesleki eğitim, kariyer gelişimi vs.),
- Örgütsel (pazardaki konum, faaliyet alanı, işletmenin tarihi, tüketici ve üst yönetimin itibarı)'dır.

Ambler ve Barrow (1996) ise, yaptıkları çalışmada işveren markasını üç boyut altında incelemişlerdir. Bunlar; fonksiyonel, psikolojik ve ekonomik boyutlardır.

Berthon (2005) ise, işveren markasını beş boyut altında incelemiştir ve bu boyutlar gelişim, uygulama, ekonomik, sosyal ve ilgi boyutları olarak sıralamaktadır. Ayrıca Berthon' un bu beş boyutu Ambler ve Barrow' un işveren markası boyutlarının uzantısıdır. Berthon'un ilgi değeri ve sosyal boyutları Ambler ve Barrow'un psikolojik yararlar boyutlarına karşılık gelirken, gelişim ve uygulama boyutları ise fonksiyonel yararlar boyutuna karşılık gelmektedir.

Bu çalışmada işveren markası Berthon' un tanımladığı beş boyut altında incelenecektir. Bunlar; uygulama değeri, ilgi değeri, gelişim değeri, sosyal değer ve ekonomik değer boyutlarıdır.

- **Uygulama Değeri Boyutu:** İşletmenin müşteri odaklılığı ve öğrenilenleri uygulamaya aktarabilme fırsatı vermesini ifade etmektedir (Erkanlı vd., 2015: 89).
- **İlgi Değeri Boyutu:** İşgörelere heyecan verici bir çalışma ortamı sağlanmasını desteklemektedir. Böylelikle işgörelerin yaratıcılığı desteklenmekte ve yüksek kalite ile yenilikçi ürünler üretilmektedir (Berthon vd., 2005: 151-172).

- **Gelişim Değeri Boyutu:** İşgörenlerin mesleki ve bireysel eğitimleri, gelişimleri açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin, işe yatkınlıklarının artması, bilgi ve deneyim kazanmaları, yeteneklerini artırmaları hem işletmeye ivme kazandırmalarına hem de bireysel gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına hazırlık oluşturmaktadır (Karatepe, 2005: 41). Bu boyutta bir diğer önemli husus ise, kişinin yönetim tarafından takdir edilmesidir. Kişisel gelişim ve kariyer gelişiminin etkili ve verimli bir şekilde işlediğini gören işgörenlerin işletmeye uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır.
- **Sosyal Değer Boyutu:** İşgörenlerin tükenmesinin engellenmesi ve onların motive edilmesi için psikolojik ve biyolojik açıdan sürekli desteklenmelerini kapsamaktadır (Terlemez, 2012: 34). İşgörenin mutlu, huzurlu bir çalışma alanının olması, iş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurabildikleri ortamın oluşturulması ve onlara eğlenceli çalışabilme imkânı tanınması gibi imkânlar işgörenlerin gönüllü çalışmalarına etki etmekte ve bağlılık yaratmaktadır.
- **Ekonomik Değer Boyutu:** İşgörenler için motivasyon aracı iken, işveren markasının da en temel unsurlarından biridir. Ücret, ödül ve yan ödemeler, işyeri çalışma ortamı, işyerindeki sosyal ortam, çalışma saatleri, yönetici ve işgörenlerin niteliği, yenilikçi düşüncelere bakış açısı, farklı projelerde çalışma, yurtdışında çalışma imkânı olması gibi unsurlar hem işletmeye değer katmakta hem de işgörenin işletmeye bakış açısının olumlu olmasını sağlamaktadır (Kara, 2013: 56). İşveren markasında ekonomik boyut oldukça önemli bir yere sahiptir ve işgörenleri çekmek için tek başına yeterli değilken, eksikliği kesinlikle zarar vericidir. İşgörenler öncelikli olarak ekonomik açıdan tatmin oldukları zaman diğer boyutların etkinliğinden söz edilebilmektedir.

1.1.5. İşveren Marka Değeri

Markanın değeri, markanın farkındalık düzeyine, hitap ettiği kesim tarafından algılanan kalitesine ve memnuniyetine bağlıdır (O'Neill ve Mattila, 2004: 156-165). İşletmeler, rekabet avantajı kazanmak ve marka değerini artırmak için çaba sarfetmelidirler. Marka değerini artırmak için yapılması gerekenlerden bazıları aşağıda sıralanmaktadır (www. pazarlamamakaleleri.com, 2018):

- Tüketicuyu dinlemek; markanın tüketici beklentilerine göre oluşturulması gerekir.
- Duygusal bağ kurmak; markanın tüketiciyle kurduğu bağ, duygusal bağlıdır.
- Basit olmak; marka, tüketiciler tarafından kolayca algılanabilecek basitlikte olmalıdır.
- Sözünü tutmak; markanın, vaat ettiği tüm özellikleri barındırması, tüketiciyi hayal kırıklığına uğratmaması gerekmektedir.
- Tüm duyulara hitap etmek; marka beş duyuya birden hitap etmelidir.
- Mesajı tekrarlamak; markayı konumlandırdıktan sonra bunu tüketicilerin zihninde sürekli tutmak gerekmektedir.

Pazarlama yazını incelendiğinde marka değeri yüksek olan işletmelerin ürün ve hizmetlerini, marka değeri düşük olan işletmelere göre daha kolay pazarladıkları kabul edilmektedir. Güçlü ve değerli görülen bir işveren markası yaratmak için de işletmeler pazarlama birimi tarafından kabul edilmiş olan marka değeri yaratma prensiplerini benimsemelidirler. Marka değeri tanımından yola çıkarak Minchington (2007) ise, işveren marka değerinin işveren marka farkındalığı, algılanan çalışan deneyimi, işveren marka çağrışımları ve işveren marka sadakatinden oluştuğunu belirtmektedir.

- **İşveren Marka Farkındalığı:** Marka yönetiminin temel amacı markanın pazarda önder kalmasını sağlamaktır (Karpat Aktuğlu, 2008: 52-53). Bunun için ilk adım farkındalık yaratarak markanın bilinirliğini sağlamaktır. Bilinirliği fazla olan markalar, diğer markalara nazaran daha çabuk tanınıp, hatırlanmaktadır (Ökten ve Yolbulan, 2015: 41). Marka farkındalığının birçok basamağı bulunmaktadır ve bunlar arasında en çok söz edilenler ise tanınırlık ve hatırlanmadır. İşveren markası farkındalığı, insanların işletme hakkındaki olumlu ve olumsuz yargılarından oluşmaktadır. İşletmeler potansiyel işgörenlerin zihninde çalışılmak için arzu edilen yer olarak konumlandırmaya girişmelidirler.
- **Algılanan Çalışan Deneyimi:** Markanın farkındalığının yüksek olması ilk aşamada önemli olsa da, bir işveren markası yaratabilmek adına tek başına yeterli değildir. Çalışan deneyimini hem mevcut hem de potansiyel işgörenler için yürütmek gerekmektedir. Mevcut işgörenler için olumlu çalışan deneyimi yaratan uygulamalarla çalışan bağlılığı sağlanabilmektedir. Örneğin; doğum yapan işgörenin evine bebek için hazırlanmış bir paket gönderilmesi işgöreni

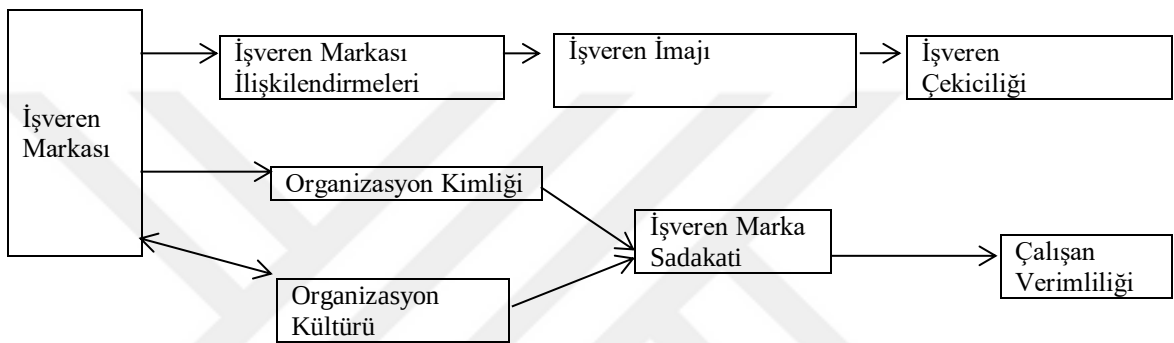
mutlu edecek, işletmeyle arasında duygusal bağ oluşmasını sağlayacaktır. Potansiyel işgörenler için de özgün ve işletmeye has uygulamalarla işletme hakkındaki bilgilerin ağızdan ağıza yayılmasına olanak sağlanabilmektedir. Buna uygun olarak son yıllarda üniversitelerde gerçekleşen kariyer günleri aracılığıyla potansiyel işgörelere işletmenin tanıtımının yapılması orada işletmeyi temsilen bulunan insan kaynakları görevlileriyle, öğrencilerin birebir iletişime geçerek nitelikli olanları kendine çekmeye çalışmaları örnek olarak verilebilir. Bazı dönemlerde yapılan projeler, vaka çalışmaları ve işletmelere düzenlenen gezilerle de marka değeri arttırılabilmektedir. İşletmeler çalışan deneyiminin her aşamasında işgörelere verilen sözlerin tümünün arkasında durmalıdırlar (Wilkinson, 2009: 6). Böylelikle anlaşmanın yerine getirildiği yargısına varılacaktır.

- **İşveren Marka Çağrışımları:** Marka çağrışımları, marka imajının belirleyicisidir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 505). İşletmenin adı anıldığında, mevcut ve potansiyel işgörelerin zihninde canlanan fikirler işveren markası çağrışımlarını oluşturmaktadır. Marka çağrışımları iki temel türe dayanmaktadır. Bunlar; fonksiyonel ve sembolik çağrışımlardır. Fonksiyonel çağrışımlar, ürün özellikleri ve markaların fonksiyonel faydaları ile bağlantılı iken sembolik çağrışımlar, işletmenin değerleri gibi soyut bileşenlerdir (Michel ve Rieunier, 2011: 2). İşletmenin, işveren markası olarak hedef kitlenin gözünde nasıl farklılaşacağına karar verdiği anda, işveren markası konumlandırması başlamaktadır. Başarılı bir şekilde konumlandırılmış bir işveren markasıyla, ayırt edici nitelikte ve fark yaratarak güçlü bir imaja sahip olmak mümkündür.
- **İşveren Marka Sadakati:** İşveren marka sadakati, çalışan verimliliğini sağlamaktadır (Öksüz, 2012: 24). Başarılı işveren markası sayesinde çalışan sadakatsizliğinde azalma olmaktadır. İşletme olarak sadakat oluşturmak ve memnuniyet sağlamak, işletme ile işgören arasında duygusal bir bağ oluşturmak işveren markası kavramının en temel özelliklerindendir (Davies, 2008: 667-668).

1.1.6. İşveren Markası Modelleri

İlgili yazında araştırmacılar tarafından ortaya atılmış farklı işveren markası modelleri bulunmaktadır. Backhaus ve Tikoo' nun oluşturmuş olduğu işveren markası modeli, işveren markası sürecini göstermektedir. Bu modelde işveren markası süreci iki temel üzerinde oluşturulmaktadır. Bunlardan ilki işveren markası marka çağrışımları, ikincisi ise işveren marka sadakatidir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 505). Şekil 1.2' de işveren markasının süreçleri gösterilmektedir.

Şekil 1.1: Backhaus ve Tikoo İşveren Markası Modeli

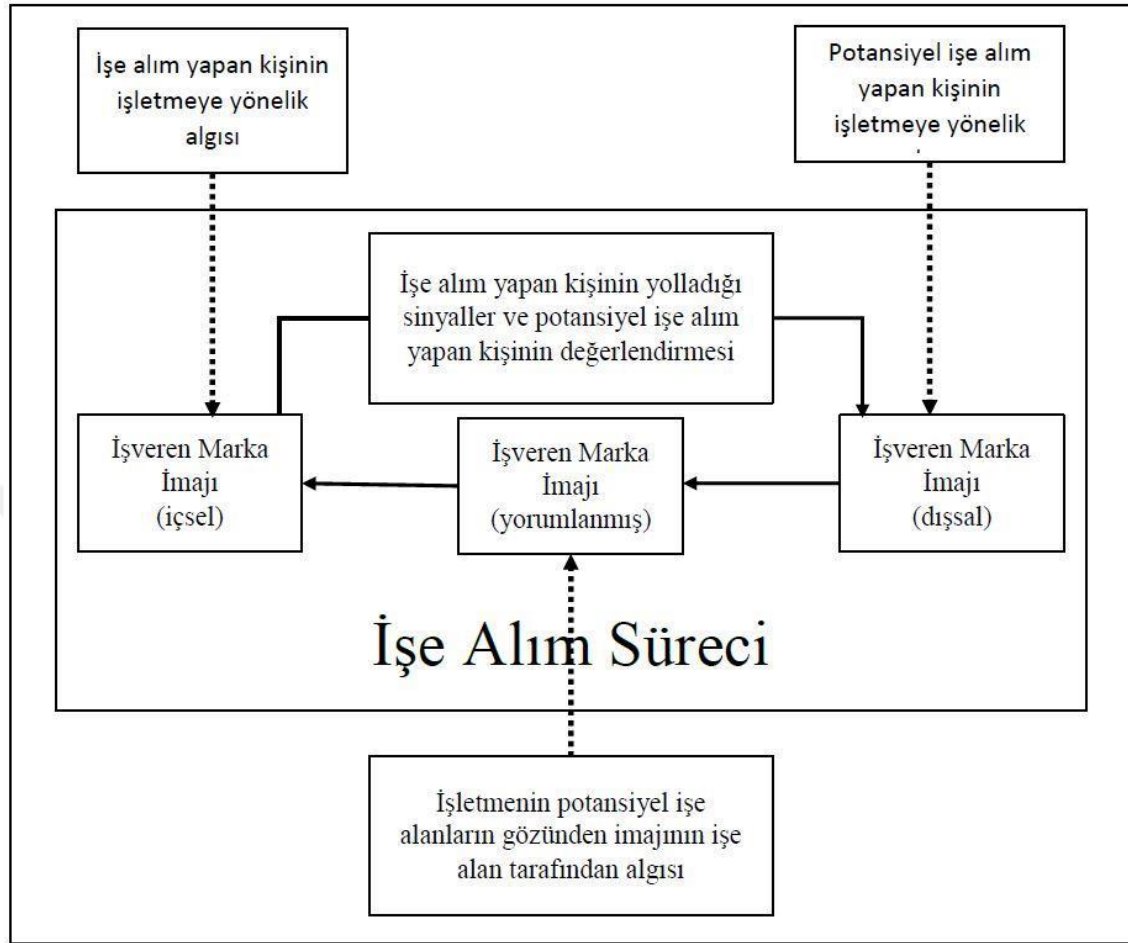


Kaynak: Backhaus ve Tikoo, 2004: 505.

Şekil 1.1'e göre; işveren markası ilişkilendirmesinde organizasyon kimliği ve organizasyon kültürü işveren marka sadakatine olumlu etki etmektedir. İşveren imajı da beraberinde örgütü çekici kılmakta ve işletmeleri verimli hale getirmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 505).

Knox ve Freeman ise işletmelerin marka imajı aracılığıyla potansiyel işgörenler ve işe alım gerçekleştirenlerin algılarına yönelik bir işe alım süreci önermektedir. Aşağıda Şekil 1.2'de Knox ve Freeman' ın işe alım modeli gösterilmektedir.

Şekil 1.2: Knox ve Freeman İşe Alım Modeli



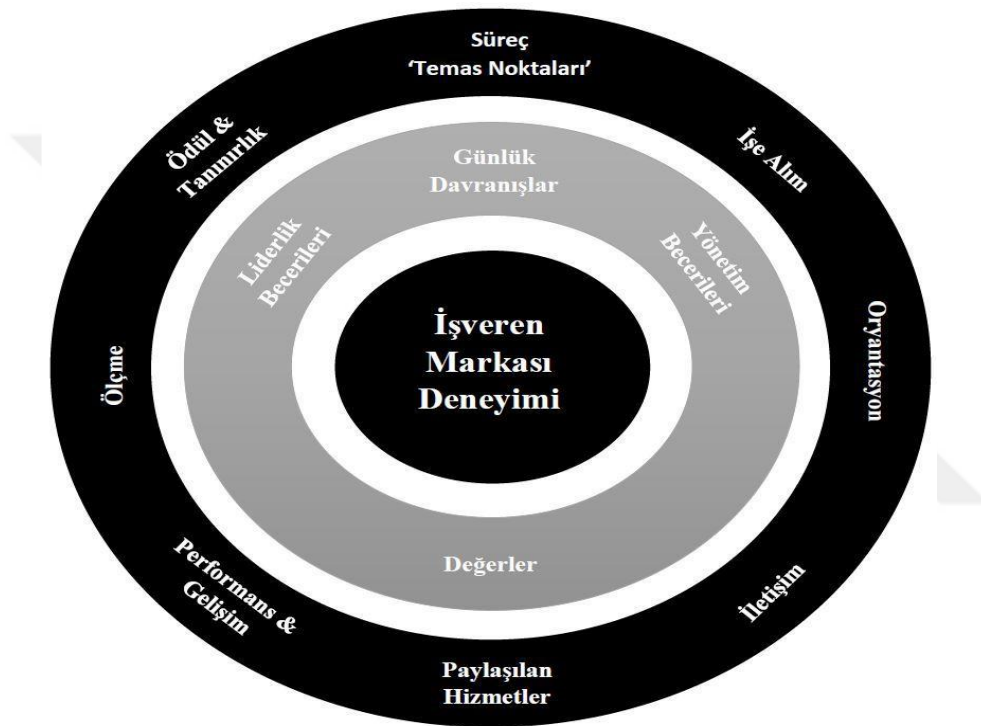
Kaynak: Knox, S., & Freeman, C., 2006: 695-716.

Şekil 1.2’de, işveren marka imajı potansiyel işgörenler aracılığıyla dışsal olarak, mevcut işgörenler aracılığıyla da içsel olarak ölçülmüştür. İşe alım modeli, işletme tarafından iletilen mesajlar ve kurulan iletişimden çok potansiyel adaylar ve mevcut çalışanların algıladıkları tutum ve imajın şekillenmesinde işgörenler ile diğer gruplar arasındaki iletişimin önemine vurgu yapmaktadır.

Bir diğer model olan Mosley modelinde ise işveren marka deneyiminden söz edilmektedir. Modelde işletme çalışan deneyimini tutarlı ve belirgin hale getiren her bir temas noktası için bir vaatte bulunmaktadır (Mosley, 2007: 123-134). İşveren marka deneyimi modeli ilk aşamada işletmenin değerleri, liderlik, yönetim becerileri ve günlük rutinleri içermektedirken, ikinci aşamada çalışanlara yönelik performans ve gelişim,

iletişim, oryantasyon gibi süreçleri içermektedir. İşveren marka deneyimi rakiplerinden farklı özellikte marka yaklaşımını oluşturmaya yardımcı olmak, belirgin marka davranışlarını yaratmak ve bunun sonucunda müşteri deneyimine değer katacak ve işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak nitelikleri güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Mosley, 2007: 123-134).

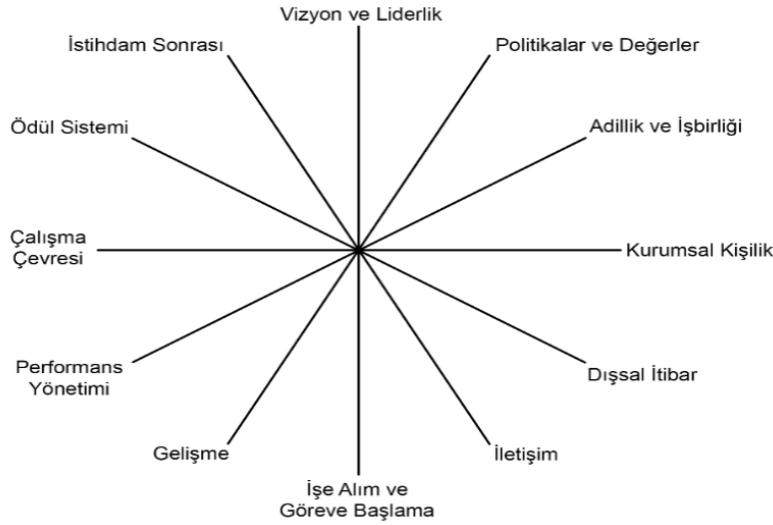
şekil 1.3: Mosley İşveren Marka Deneyimi Modeli



Kaynak: Mosley, 2007: 123-134.

Wilden ve diğerleri işe çalışan temelli bir marka değeri için potansiyel işveren ve çalışanı tasvir eden bir kavramsal ereve üzerinde çalışma yapmışlardır. İşletmenin istihdam imkânları ile pazarlamanın uyumlaştırılarak müşteri davranışlarının işe alım aşamalarına uygulanması mümkün kılınmıştır. İşveren markasının açık bir şekilde iletilmesi ve marka sinyallerinde yanlılığın olmaması istihdam edilecek adaylarda güven yaratmakta ve güvenilir marka sinyalleri de hedef gruba ulaşmaktadır. Bu modelde bir sinyal güvenilir işe potansiyel işveren güvenilir olarak kabul edilmekte ve adaylarda,

Şekil 1.5: İşveren Markası Tekerleği



Kaynak: Barrow ve Mosley, 2005: 9.

Barrow ve Mosley, işveren markası bileşenlerini genel ve lokal olarak ikiye ayırmaktadırlar. Dışsal itibar, içsel iletişim, üst yönetimin liderliği, içsel ölçüm sistemleri, kurumsal sosyal sorumluluk, hizmet desteği ve değerleri genel fotoğrafı ifade etmekteyken, çalışma çevresi, ödül ve takdir, işe alım ve göreve başlatma, öğrenme ve geliştirme, takım yönetimi de lokal fotoğrafı ifade etmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 9).

1.1.8. İşveren Markası ve İşletme Kültürü

İşletme kültürü, akıl ve zihnin programlanması olarak tanımlanmış ve kültür kavramı, düşünceler, duygular, potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp olarak ifade edilmiştir (Hofstede, 1991: 23). Başka bir tanımlamaya göre ise örgüt kültürü, bir işletme içerisindeki insanların davranış tarzını etkileyen normlar, değerler, davranışlar ve inançlar sistemidir (Dinçer, 1992: 271). Bu tanımlamalara dayanarak işletme kültürü, toplumsal süreç içerisinde gelişen ve zamanla o işletmeye ait bir karakter haline gelen ve işletme içindeki ilişkileri, çalışma sistemini belirleyen kalıptır. Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Buna rağmen yine literatürde en kapsamlı ve genel kabul görmüş tanımın Shein tarafından yapıldığı

görülmektedir. Shein kültürü, bir grup tarafından, paylaşılan değerler sistemi ve sorunları çözmek için geliştirdiği örüntü şeklinde tanımlamaktadır (Shein, 1992: 12).

İşletmeler, işveren markası açısından kendi güçlü ve zayıf yönlerini bildiklerinde daha güçlü bir işveren markasına sahip olmak adına strateji geliştireceklerdir. İşveren markası, organizasyonlarda farklı şekillerde tanımlanabilir. Önemli olan örgütün bunu kendi organizasyonunda nasıl tanımlayacağıdır. İşveren markası tanımlamasında işletmelere yardımcı olabilecek anahtar faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Garber, 2007: 4-5):

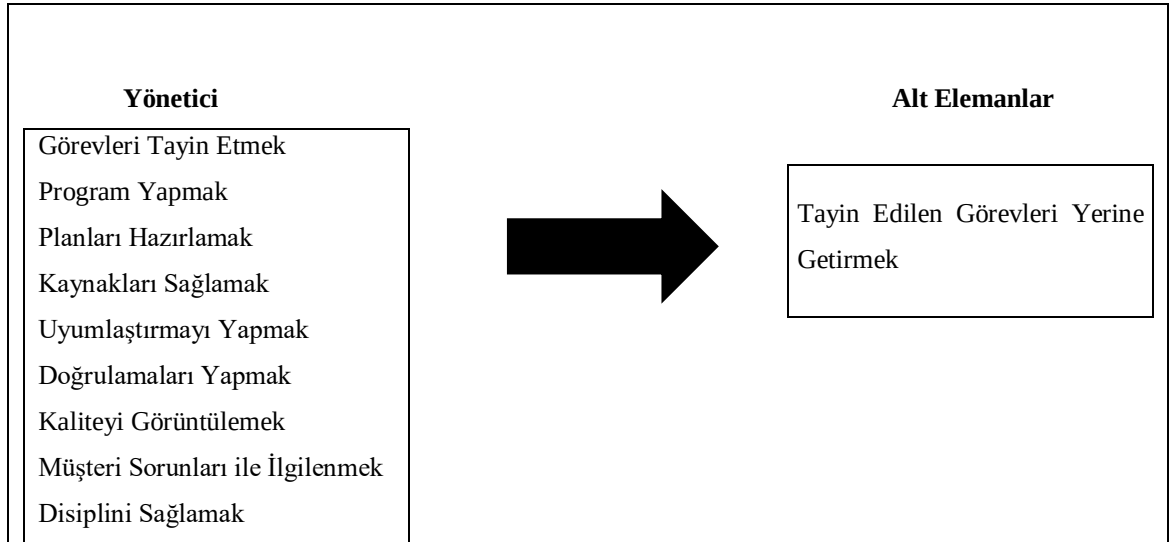
- **Bağılılık:** İşgörenlerin organizasyona olan bağlılık seviyelerini tanımlamaktadır.
- **Tavır:** Bağlanmış bir işgören, işletmenin kültürüne, hedeflerine, amaçlarına uygun, olumlu bir tavır takınır. İşveren markasının etkin işlediği bir örgütte işgörenler ve işletme karşılıklı saygı içerisinde olurlar ve bu durumdan iki taraf da fayda sağlar.
- **Uyumlaştırmak:** Ödül sistemi adilleştirilmeli ve amaçlarla entegre olmuş hale getirilmelidir.
- **İletişim:** Örgüt ve işgörenler ile çift yönlü ve karşılıklı güven ortamına dayalı iletişim olmalıdır.
- **Amaçlar:** Bağlılığı olan bir işgören işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışır.
- **Müşteri Odaklılık:** Her işgören kendine özgü yöntemler ile müşterilerin beklentilerini karşılamak için çalışır.
- **Adanmışlık:** İşletmede işgören herkes işleri yürütmek adına ekstra çaba sarf eder ve bunun için isteklidir. İşveren markası ile adanmış olan işgörenler sadece kısa vadeli hedefler için değil işletmenin uzun vadeli hedefleri için de kendini adar.
- **Sadakət:** Bağlanmış bir işgören kendinden beklenen görevleri zorunlu olduğu için değil istediği için yapar. İşletmenin bir parçası olmak ona sağlanan tüm yararların önüne geçer.
- **Dahiliyetlik:** Bağlanmış bir işgören işletmenin hedeflerini kendi parçası haline getirir. İşletme için duygu ve zekasıyla, ona sağlanan ödül ve yararları beklemeden ekstra işler yapar.

- **Sahiplik:** Bağlılığı olan bir işgören işletmeyi kendi işletmesi gibi sahiplenir ve her durumda aynı bağlılığı gösterir.

Geleneksel organizasyonlarda görev ve sorumluluklar arasında net çizgiler mevcuttur. Önemli kararlar üst yöneticiler tarafından alınır ve verilen karar doğrultusunda en alt kademede işgörenlere kadar talimatlar yoluyla uygulamaya gidilir. İşveren markası için gerekli olan organizasyon yapısında ise görev ve sorumlulukların net bir şekilde ayrılmaması gerektiği bilinmektedir. Bunu sağlamak için de iletişim gerekmektedir. En alt kademedeki işgören neyi neden yaptığını üst yöneticisinden öğrenirse, verilen görevi yapmak için daha çok çaba sarf edecek ve motive olacaktır. Bu tarz organizasyon yapısı, işveren markasını destekler nitelikte olacaktır.

Öncelikle işletmenin mevcut işgörenlerinin markayı anlaması son derece önemlidir. Çünkü işgörenlerin inanmadığı, desteklemediği bir şeye yeni adayları çekmek ve mevcut işgörenlerin bağlı kalmasını sağlamak oldukça zordur. Geleneksel yönetici ve alt elemanların sorumlulukları aşağıda Şekil 1.6.' da belirtildiği gibidir.

Şekil 1.6: Geleneksel Yönetici ve Alt Elemanların Sorumlulukları

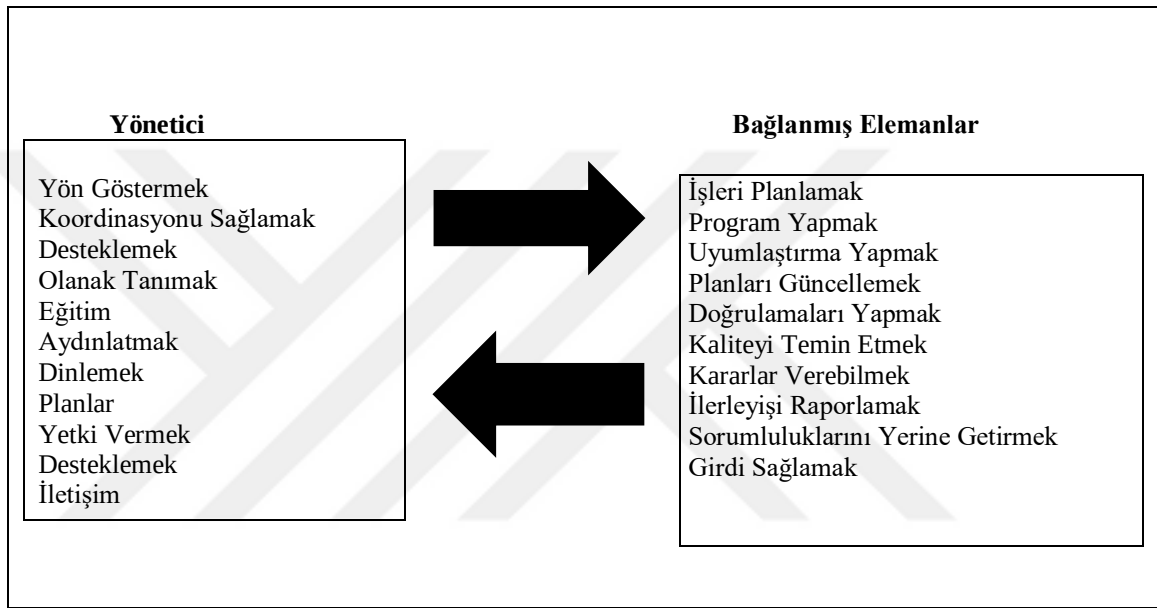


Kaynak: Garber, 2007: 69.

Şekil 1.6’da görüldüğü gibi, geleneksel yöneticilere göre işgören sadece kendisine verilen görevi yerine getirmekle yükümlüdür ve iletişim çift yönlü değildir. İşgörenler verilen görevleri neden yaptıklarını bilmezler.

İşveren markası ile bağlanmış işgören ve yöneticinin yeni sorumlulukları da aşağıda Şekil 1.7’ de belirtildiği gibidir.

Şekil 1.7: İşveren Markası ile Bağlanmış Eleman ve Yöneticinin Yeni Sorumlulukları



Kaynak: Garber, 2007: 70.

Şekil 1.7’e bakıldığında ise, işlerin çift yönlü yürütüldüğü görülmektedir. İşgörenler işleriyle ilgili kararlar da söz sahibidir. Geleneksel anlayışta bütün önemli kararları yöneticiler alırken, en iyi kararları onların vereceği yönünde bir görüş hakimdir. Oysa işveren markasında, yönetici-işgören bilgi düzeyi önemli bir konudur. Öğrenen organizasyon olması, işinde daha deneyimli işgörenler ve bilgilerini kullanan işgörenlerin olması hem organizasyon hem de işgörenler için iyi olacaktır (Demir, 2014: 38).

Sosyal sorumluluk projeleri tüketici ve müşterilerin gözünde güçlü markalar yaratmak için kullanılsa da, işveren markası yaratma sürecinde de mutlaka kullanılması gereken stratejik bir araçtır. Tower Watson adlı danışmanlık firması tarafından 2012 yılında 53 işletmeye uygulanan bir araştırmada, işgörenler çalıştıkları işletmelerden

sosyal sorumluluk projelerine destek olmasını beklemektedir ve bu işletme işgörenlerin gözünde çalışmak istenen yer olarak görülmekte ve bu durum işletmenin işveren markasını güçlendirmektedir (Ökten ve Yolbulan, 2015: 129).

1.2. İŞVEREN MARKASI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde işveren markası ile ilişkili kavramlara yer verilecektir. Bu kavramlar; tüketici markası, örgütsel çekicilik, kurumsal itibar, kurumsal imaj, kurumsal kimlik, personel devir hızı, işe alma ve iletişimdir.

1.2.1. Tüketici Markası

Tüketici markası, işveren markası kavramının doğuşuna yardımcı olmuştur. Pazarlama, iyi yönetildiğinde insan kaynakları için bile çok önemli bir araçtır. İşveren markalamasında temel pazarlama teknikleri insan kaynaklarına uygulanmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 293). İşverenin marka konumlandırmasında ve tutundurmasında pazarlamanın büyük etkisi bulunmaktadır. Her iki marka kavramında da amaç, mevcut müşterileri (işgörenleri) elde tutarken, yenilerini kendi bünyesine çekmektir. Fakat tüketici markası ve kurumsal marka çabaları öncelikle dış seyircilere yöneliktir. Tüketici markası işlevlerinden olan fiyat, kalite, prestij, yenilik işveren markasında çalışana sunulan yararlar paketi olarak yerini almaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 295). Yani bunlar; ücret, yan ödemeler, işgörene verilen değer ve geliştirme gibidir. Fark edileceği üzere, tüketici markası ile işveren markası birbirinden çok da farklı değildir. Hatta birbirine bağımlıdır. İşgörenlerin bağlılığı, müşteri bağlılığını da beraberinde getirmekte ve işgören mutluluğu müşteri mutluluğunu beraberinde getirmektedir. Güçlü ve etkin bir işveren markası daha çok kitleye ulaşma imkânı tanımakta ve müşteri deneyimlerini artırmaktadır. Tüketici markası ile işveren markası bazı ana noktalar da birbirinden ayrılmaktadır. Aralarındaki farklar özetle aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1.2: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklar

Tüketici Markası	Hedef Kitle Amaç	Mevcut ve Potansiyel Müşteriler Mevcut Müşterileri Muhafaza Ederken Yeni Müşterileri Çekmek
İşveren Markası Amaç	Hedef Kitle Amaç	Mevcut ve Potansiyel Çalışanlar Mevcut Çalışanları Muhafaza Ederken Yenilerini İşletmeye Çekmek

Kaynak: Baş, 2011: 30.

1.2.2. Örgütsel Çekicilik

Örgütsel çekicilik, işgörenlerin belli bir örgüt hakkında çalışılabilecek bir yer olmasına ilişkin duygu ve düşünceleri ve böyle düşünülmesi için örgütün algılanan özelliklerinin toplamıdır (Highhouse vd., 2003: 989). Örgütsel çekicilik tanımında birçok tanımlama yapılmış olmasına rağmen ortak nokta olarak, işgörenlerin örgüte karşı pozitif tutumu veya örgütün arzu edilen bir yer olarak görülmesi ifadeleri yer almaktadır (Aiman, Smith vd., 2001: 221).

Örgütsel çekicilikte temel amaç örgütteki boş kadroları doldurmaktır (Rynes and Barber, 1990: 288). İşletmelerin örgütsel çekiciliğinin artırılmasında, işveren markasının güçlü olması büyük önem taşımaktadır. Örgütsel çekicilik temelleri Beklenti Teorisi' ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre, adaylar önemli sonuçlar doğuracak işler peşinde koşmaktadır. Literatür incelendiğinde, adayların, maddi getirisi olan, iş çevresi, iş ve organizasyon unsurlarıyla ilgili beklentilerinin işletmeleri çekici bulmalarında etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Adayların gözlemlediği her bilgi, ilgili işletmeye olan algılarını şekillendirmekte örgüte katılıp katılmama konusunda etkili olmaktadır. Örgütsel çekicilik, potansiyel işgörenlerin iş tekliflerini kabul etmelerinde ve örgüte bağlılıklarının artmasında olumlu bir etken olarak görülmektedir (Akçay, 2014: 177). İşgörenler tarafından tercih edilmek ve tercih seviyesinin yükseltilmesi işletmenin çekici olması ile ilgilidir.

1.2.3. Kurumsal İtibar

İtibar, uzun sürede oluşturulan birbiri ile tutarlı davranışlar sonucu algılanan güvendir. İşletmenin paydaşları gözündeki değerini temsil etmektedir (Sabuncuoğlu, 2004: 73). Yani çevrenin işletme hakkındaki yargıları, iyi veya kötü algılamaları kurumsal itibarı oluşturmaktadır (Çiftçiöğlu, 2009: 549). Örgüt tarafından yapılan işler, işlemler, uygulamalar ve ilişkiler işgörenler ve diğer paydaşlar tarafından yorumlanmakta ve örgütün itibarı bunlara göre değişmektedir. Bu işler örgüt tarafından yapılan her şeyi kapsamakta fakat alanları farklılık göstermektedir. Üretilen ürün ve hizmetler, üretilen çevre, faaliyetlerini nasıl duyurduğu, örgüt içindeki paydaşlarına ve örgüt dışındaki paydaşlarına nasıl davrandığı bu alanları oluşturmaktadır. Buna göre itibar örgüt tarafından gerçekleştirilen bütün aktiviteleri içermektedir (Tucker ve Melewar, 2005: 377).

İşletme hakkındaki olumlu imaj ve itibar, nitelikli işgücünü kendisine çekmeye yaramaktadır. Kurum itibar, işveren markası ve insan kaynakları uygulamaları ile ön planda olmak durumundadır. İyi bir itibar uzun vadede düşünülmelidir ve işletmeler uzun vadede itibar oluşturma çabasına girişmelidirler. Güçlü kurumsal itibar işletmelerin tüm paydaşları ile oluşturduğu iyi ilişkiler sonucu oluşmaktadır bu nedenle tüm paydaşlar tarafından beklentiler olabildiğince karşılanmalıdır.

1.2.4. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, bir örgüt hakkında, tüketicilerin, müşterilerin, rakiplerin ve birlikte iş yaptığı tüm kuruluşların edindikleri izlenimdir (Gülsoy, 1998: 196). İmaj, sadece pazarlamanın sorumluluğunda değildir, işletmenin üst yönetimini de ilgilendirmektedir. Bu süreç iyi yönetildiğinde, işletmenin piyasadaki güvenilirliği artmakta ve işletme çekici hale gelmektedir.

Kurumsal imaj ile işveren markası yakından ilişkilidir. Çünkü markalama süreci imaj oluşturulmasıyla başlamaktadır. Bu imaj, vaat edilen değerler paketidir. Müşteriye, ürün veya hizmet hakkında, işgörelere ise sunulacak birtakım değerler hakkında vaatlerde bulunmaktadır. Güvenilir bir kurum imajına sahip örgütlerin ürün ve hizmetleri büyük talep görmekte, işgören tedariki sürecinde kolaylık yaşamakta ve finansal açıdan önemli rekabet avantajına sahip olmaktadır.

1.2.5. Kurumsal Kimlik

Kimlik, bir insanın kim olduğunun tanınmasına yardımcı olmaktadır. Kurumsal kimlik de örgütün karakterini ve değerlerini ifade etmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 302). Yani işgörenlerin işletmeyi nasıl gördüğü burada büyük önem taşımaktadır. Kimlik konusunda bir uzlaşmaya varmak pek mümkün değildir. Ancak işletmeler önce kendi kimliklerini belirlemeli daha sonra rakipleri karşısında itibarını pekiştirmelidir.

Kurumsal kimlik, işletmelere pek çok fayda sağlamaktadır. Birinci olarak, işgörenleri motive eden bir kuvvet rolü oynamaktadır (Hepkon, 2003: 176). İşgörenler de kendi kimliklerini geliştirebilecek işletmeleri tercih etmektedirler. Bu anlamda kurumsal kimlik, işveren markasına büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. İşveren markası da işletme tarafından hazırlanmış, işletmeye özel bir kimliktir (Özgen ve Akbayır, 2011: 79).

1.2.6. İşgören Devir Hızı

İşgören devir oranının yüksek olması, işletmeye birtakım maliyetler yüklemekte ve bunların bir kısmı görülebilen maliyetler iken bir kısmı doğrudan görülmeyen maliyetlerden oluşmaktadır. İşgören devir oranının, işveren markası ile ilişkisine bakılacak olursa, işverenler maliyetlerini ve işgören devir oranını azaltmak adına bazı uygulamalar geliştirmektedirler. Bunlar; işveren markası uygulamalarını da içermektedir. Norveç'te yapılmış bir araştırmada, sadece maddi yararlardan söz edilmektedir. Ancak işveren markası uygulamalarıyla, diğer yararların da işgörenlerin bağlılığını artırdığı görülmektedir. İşveren markasının en temel özelliği, modern işletmecilik anlayışına uygun olarak stratejik insan kaynakları çerçevesinde işgören devir hızını düşürmesidir. İşgören devir oranının, işveren markası ile olan sonuçları şu şekilde belirtilebilir (Ören ve Yüksel, 2012: 47):

- Devir hızının yüksek olması, her türlü marka oluşturma sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Devir hızının yüksek olması, modern işletmecilik anlayışının stratejik insan kaynakları uygulamaları ile örtüşmediğini göstermektedir.

- Devir hızının yüksek olması, işletmenin dış çevre tarafından markalaşma sürecini tamamlayamadığını ve nitelikli insan kaynağına sahip olunmadığını düşündürmektedir.
- Düşük işgören devir hızı, işveren markasının gücü ile birlikte işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır.

1.2.7. İşe Alma

İşe alma ve yerleştirme, insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biridir. Öncelikle ihtiyacın ortaya çıkması ile başlayan bu süreç iş ve işletme kültürü açısından en doğru adayın istihdam edilmesi ile süregelmektedir.

İşgörenler, artık işletmelere rekabet avantajı getiren en önemli kaynak olarak görülmektedir (Pelit vd., 2011: 785). İşveren markası kavramının öneminin anlaşılmasının ardından da işletmeler aday odaklı düşünmeye başlamışlardır. Eski, tek taraflı mülakat teknikleri artık işveren markasıyla birlikte yerini çift taraflı görüşmelere bırakmıştır. Sıkıcı iş ilanları, geri dönüş yapılmayan adaylar, baştan savma yapılan mülakatlarla işveren markası olunamayacağı anlaşılmış ve işgörenler müşteri gibi düşünölmeye başlanmıştır. Bu noktada da, pazarlamanın önemi göze çarpmaktadır. Fakat işveren markası kapsamında amaç çok başvuru almak değil, doğru olanları almaktır (Melin, 2005: 13).

İşletme ile aday arasındaki ilk temas, işe alım sürecinde olacağından, adayın gözünde bırakacağımız ilk izlenim, yetenekli iş gücünün örgüte katılıp katılmaması açısından oldukça önemlidir. Aday, ilk aşamada memnun ayrılırsa, devamında o kuruma dahil olmak isteyecektir. Süreç, sadece olumlu sonuçlanan adaylara yönelik değildir. Sonucu olumsuz da olsa adayların gözündeki imaj önemlidir.

Aday bulma aşamasında işletmeler, işveren markasına yatırım yapmaktadır. Marka mesajını iletme ve adayın dikkatini çekebilmek adına adaylarla ortak platformlarda buluşması ve tanıtımlarının yapılması gerekmektedir. Üniversitelerde kariyer günlerinde bulunulması, öğrenci kulüpleri ile ortak çalışmalar, işletmeye geziler düzenlenmesi, iş dünyasını konu alan programlarda bulunulması, iş ilanları önemli adımlardandır. Ayrıca işletmelerin sosyal sorumluluk projeleri de adayların gözündeki imajını etkilemektedir. İşveren markasından söz edebilmek için mevcut çalışanların

işletmeden memnun olması, ayrılmayı düşünmemesi gerekmekte ve bu da işgörenlerin potansiyel adaylara işletme hakkında olumlu bilgiler iletilmesini sağlamaktadır.

Adaylara hitap ederken, hangi kesime hitap edildiğinin tanımlanmış olması gerekmektedir. Hedef kitle mevcut ve potansiyel işgörenler olmalıdır. İşveren markası sürecinde hitap edilen kesimin farkında olunmalıdır. Örneğin; genç kuşak çekilmek isteniyorsa işletmede aktif bir kariyer vaad etmesi gerekmektedir. Fakat aynı vaatler orta yaş grubunda adaylara iletiliyorsa işletme boşa kürek çekmiş olacak ve işveren markası doğru kitleye hitap etmemiş olacaktır. Hedef kitlesi farklı kuşak mensubu olan işletmelerin, kuşakların özelliklerini iyi bilmesi gerekmektedir. Genel hatları ile kuşaklar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

- **Bebek Patlaması Kuşağı:** 1946-1964 yılları arasında doğan gruptur. En belirgin özellikleri çalışkanlık ve dürüstlüktür. Kanaatkârdırlar ve çok iş değiştirmezler, sadakat duyguları yüksektir ve bu yüzden aynı yerde uzun yıllar çalışabilmektedirler. İşkoliklik eğilimini başlatan bu gruba ait bireylerdir. Bunun yanı sıra ekip çalışmasına ve işbirliğine önem veren, rekabetçi ve işverenlere karşı sadık olmak gerektiğine inanan bir topluluktur (Tolbize, 2008: 2-3).
- **X Kuşağı:** 1961-1980 yılları arasında doğan topluluktur. Geleceklerinden kaygılı, toplumsal sorunlara duyarlı ve otoritelere saygılıdır. Zorunlu kalmazlar ise iş değiştirmeyen, iş yerlerine bağlı olan, teknolojiyle sonradan tanışan kuşaktır (Kömürcüoğlu, 2004: 116).
- **Y Kuşağı:** 1980 sonrası doğan topluluktur. Bu grup, teknolojiye hakimdir ve bireysel olarak ön plana çıkmak istemektedirler. Sabırsız, özgüveni yüksek kişilik özelliklerine sahiptirler. İş yaşam dengesini ve esnek çalışma saatini önemserler. İş değiştirme oranı en yüksek topluluktur. Değişime ve kendilerini gerçekleştirme fırsatlarına heveslidirler. İşletmeler yeni iş hayatına atılan topluluğun Y kuşağı mensubu olduğunu unutmamalı ve nasıl yönetilmesi gerektiğine iyi odaklanmalıdır.
- **Z Kuşağı:** 2000 ve sonrası doğan kuşak ve internet çocukları olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşağa ait çocuklar Y kuşağından daha fazla sosyal medya ve internet kullanmaktadırlar ve bilgiye ulaşma hızları teknoloji sayesinde daha yüksektir. X ve Y kuşaklarına göre bireycilikleri daha

kuvvetlidir. Z kuşağı bireyleri, taşınabilir, giyilebilir teknoloji ürünleri günlük hayatlarında oldukça kullanmaktadırlar (Williams, 2010: 12). Önümüzdeki yıllarda iş dünyasına girecek olan kuşak için işletmelerin gerçekten hazırlanması gerekmektedir.

İşletmelerde sadece kuşak farklılıkları değil, cinsiyet, din, dil, ırk ve cinsel tercih farklılıkları gibi kişisel farklılıkların da yönetilmesi gerekmektedir. Farklılıkların yönetiminde esas nokta, farklılıkların bir tehdit olarak değil, işveren markasına katkı sağlayacak ve rekabet üstünlüğü sağlayacak unsur olarak görülmesidir.

Örneğin; Pepsico, dünyada insan kaynakları, pazarlama ve sosyal sorumluluğu kapsayan “Farklılıkların Yönetimi” isimli bir program yürütmektedir. Farklı özelliklere sahip işgörenleri bünyesine katarak farklı tüketici gruplarına daha rahat ulaşabileceğini varsaymıştır. Farklı ülkelerde farklı uygulamalar geliştirmiştir.

Nestle; işveren markası algısının yüksek olduğu işletmelerdendir. 2013 yılında Avrupa Çeşitlilik Ödülü’ nü almış ve çeşitliliğe en çok önem veren işletme seçilmiştir (Ökten ve Yolbulan, 2015: 120-125).

1.2.8. İletişim

Kurumsal iletişim ile ilgili literatür incelendiğinde, yapılan ilk tanımın Jackson’ a ait olduğu görülmektedir. Jackson kurumsal iletişimi, işletmeler tarafından planlanan hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulmuş genel iletişim faaliyetleri olarak tanımlamaktadır (Jackson, 1987: 98). İşveren markası anlayışında, iletişim oldukça güçlü yere sahiptir. İletişimde yararlılara değinilmelidir (Barrow ve Mosley, 2005: 144-145). İşveren markası iletişimine uzun dönemli bakılmalı ve özenli olunmalıdır. Ürün markası iletişiminde, tüketiciye sağlanacak faydalar aktarılırken işveren markasında da aynı şekilde işletmenin işgöreni olduğunda elde edilecek kazanımlar aktarılmaktadır. Mevcut işgörenlerle de kurulan iletişimin etkinliği motivasyonun artması ve amaçların başarılmasına etki etmektedir. Bunun için verilen mesajların birbiriyle tutarlı ve doğru olması gerekmektedir, aksi halde işveren markasına güven oluşması mümkün değildir.

1.3. İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ

İşveren marka yönetimi (İMY), işletmenin içinde ve dışında işletmeyi farklı ve çekici yapacak bir görünümü teşvik etmeyi içermektedir (Lievens ve Chapman, 2009: 138). Her işletme birbirinden farklıdır ve işveren markası yönetimi sürecinde işletmelerin kendine özgü önemli ve çekici özelliklerini göz önünde bulundurarak çalışmalarına yön vermesi beklenmektedir. İşveren marka yönetimi çalışmaları tüm birimlerin ortak sorumluluğunda olmasına rağmen en çok insan kaynakları birimi tarafından uygulanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yazınında işveren markası üç aşamalı bir süreç olarak ifade edilmektedir. İlk aşama, marka olarak somutlaştırılmış değer yargıları geliştirilmektedir. Değer yargılarının geliştirilmesinin ardından işletmenin hedefinde bulunan potansiyel işgörenlere, işe alım firma ve danışmanlarına pazarlanması gelmektedir. İşveren markasının dış pazarlamasında öncelikle hedef kitleyi cezp etmesi önemli iken, aynı zamanda diğer marka çabalarıyla uyumu büyük önem taşıdığından, ürün ve kurumsal markayı geliştirmesi de göz önünde bulundurulmalıdır. İşveren markasının üçüncü aşaması da iç pazarlamadır. Buradaki asıl amaç, işletme tarafından kurulan örgütsel amaç ve değerleri gerçekleştirecek iş gücünü geliştirmektir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502-503).

İşletmelerin çalışılabilecek en iyi yer olarak algılanması için birtakım aşamalar vardır. Hewitt Associates danışmanlarına göre; kuvvetli bir işveren markası için aşağıda sıralanan 5 adım gereklidir (Berthon ve diğ., 2005: 154):

- Kuruluşu anlamak,
- Müşterileri etkilemek için etkileyici bir marka vaadi yaratmak,
- Marka vaadini geliştirmek,
- Marka vaadini desteklemek ve geliştirmek için uyum çalışması yapmak ve
- Tüm bunları yürütmek ve ölçmek gerekmektedir.

İşletmelerin işveren markası açısından güçlü ve zayıf yönlerini bilmeleri daha güçlü bir strateji için çalışmalarını sağlamaktadır. Güçlü işveren markasına sahip olmak için işletmeler, uygulamalarında sürekli tutarlı olarak çalışmak zorundadırlar. Ayrıca, ilişkilerini iletişim çabaları doğrultusunda gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Lievens'e göre ise, işveren markası üç adımdan oluşmaktadır. İlk olarak, işletme mevcut ve aday işgörenler için özel bir değer önerisi geliştirmektedir. Bu değer

önerisi işletmeyi çalışılabilecek en iyi yer olarak konumlandırmayı amaçlamaktadır. İkinci adım, nitelikli iş gücünü işletmeye çekecek şekilde pazarlamaktır ve bunun için pazarlamadan yararlanılmaktadır. Üçüncü ve son adım ise; işletme kültürünü içeren ve vaad taşıyan marka oluşturmaktır (Tüzüner ve Arsun, 2009: 49-50).

Uluslararası danışmanlık firması Pathfinder, etkin bir işveren markası yaratmak için gerekli olan temel unsurları şöyle sıralamıştır (Bruce ve Harvey, 2010: 175);

- Çekirdek marka tanımı; kurumun vizyonunu ve değerlerini yansıtan, şirket markasının ruhuna uygun, açık ve net bir bildirimle başlamaktadır.
- Üst yönetimin katılımı; bir işveren markası oluşturmak üst yönetimin katılımı olmadan gerçekleşemez, onların da bu vaatlere inanması, aynı değerler için rol model olması gerekmektedir.
- Şirket stratejisiyle aynı çizgide olmak; işgörenlerle kurulan ilişkilerin markanın genel olarak tüm işletme hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir.
- Çalışanların yetkilendirilmesi; işe alma ve elde tutmaya yönelik programlar ile işgörenlerin yetki ve sorumlulukları açıkça belirtilmelidir.
- Aralıksız ölçme ve takdir etme; başarı için performans sistemleri, ödüllendirme ve takdir etme şarttır.

Yukarıdaki tüm kriterler göz önünde bulundurulacak olursa, işveren markası oluşturma sürecinin işletmenin tümünü kapsayan faaliyetler olduğu söylenebilmektedir.

1.3.1. İşveren Markası Süreci

İşveren markası, hitap edeceği kitleyi belirlemelidir. Öncelikle en önemli hedef kitle mevcut işgörenler olmalıdır. Marka, işletme işgörenlerinin bağlılığını geliştirmeli, verimliliğinin artırmasını sağlamalıdır. Bağlılığı oluşturan işgörenler, işletmeye nitelikli çalışanları da kazandıracakları için son derece önemlidir. Diğer önemli hedef kitle ise, potansiyel işgörenler olmalıdır. Çünkü potansiyel işgörenler iyi seçildiğinde işletmeyi ileri götürme potansiyeline sahiptir. Bir diğeri ise, işten ayrılma prosedürünün iyi yönetilmesidir. İşten ayrılacak işgörenlerin, işletme hakkında iyi düşünmesi, işletme hakkında iyi konuşması, işletmeyi önermesi ve hatta işletmeye tekrar dönmek konusunda istekli olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, prosedürün iyi yönetilmesi gerekmektedir (Corporate Research Forum Toplantı Notları, 2005: 2).

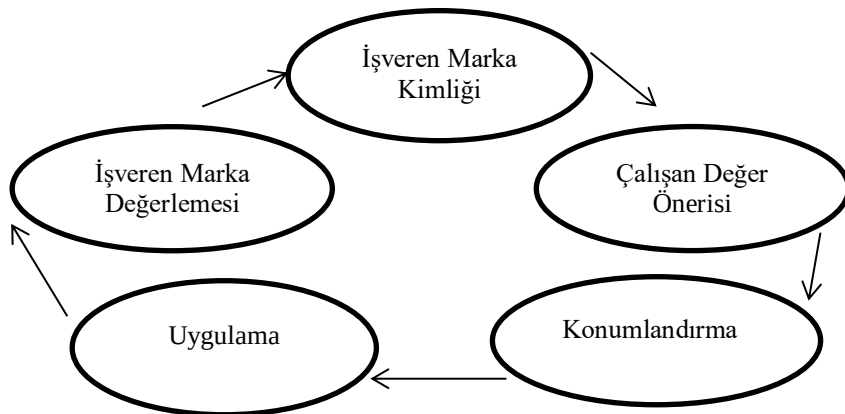
İşveren marka yönetimi için her işletme farklı yaklaşımlar sergilemekte ve uygulamada genel bir şablon bulunmamaktadır. Fakat bu, işletmenin kaynak ve hedefleriyle biçimlendirilmelidir (Barrow ve Mosley, 2005: 162). Bu nedenle işveren marka yönetimi sürecine başlamadan önce bazı soruların cevaplanması gerekmektedir. Bu sorulara verilen cevaplara göre işveren marka yönetimine hazır olup olunmadığına karar verilebilmektedir. Bu sorular (Baş, 2011: 40-51):

- Faaliyet gösterdiğiniz iş ortamında hangi özellikler sizin işveren marka yönetimine ihtiyaç duyanınıza yol açtı?
 - İMY sürecine başlamadan önce bulunduğumuz iş ortamının da özelliklerini bilmek zorundayız. Potansiyel işgücü nelerden etkileniyor?, İşletmenin performansı için en çok ihtiyaç duyulan pozisyonlar neler?, Bu pozisyonlara istenilen zamanda işgücü doldurulabiliyor mu?, İşletmenin kriz dönemlerinde bile ihtiyaç duyduğu personeller neler?
 - İşveren Marka Yönetimi çalışmalarını niçin yapıyorsunuz?
- Bu sorulara verdiğimiz cevaplara göre uygulayacağımız hedef kitleyi belirlemiş oluruz.

İşveren marka yönetimi, işletmeye nitelikli işgücünü çekmek, mevcut işgörenleri geliştirmek, iş tatmini ve bağlılık yaratmak gibi amaçlar içerir. Bu amaçlarla işveren markası uygulamalarından kimlerin ne ölçüde etkileneceği belirlenmiş olacaktır.

İşveren Marka Yönetimi modeli 5 basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar Şekil 1.8’ de gösterilmektedir.

Şekil 1.8: İşveren Marka Yönetimi Modeli



Kaynak: Baş, 2011: 54-57.

İşveren marka yönetiminde, işveren marka değerlemesi ile başlayan süreci işveren marka kimliği oluşturulması, çalışan değer önerisi geliştirilmesi, konumlandırma ve uygulama aşamaları takip etmektedir. Bunların sonucu olarak, işletmelerin “çalışılabilecek en iyi yer” olarak algılanması sağlanabilmektedir.

1.3.1.1. İşveren Marka Değerlendirmesi

İşveren marka yönetimi süreci, işveren marka değerlendirmesi ile başlamaktadır. Esas olarak mevcut ve potansiyel işgörenlerin zihnindeki işveren marka imajı tanımlanmaktadır. İşletme olarak, bilinirliğe sahip olan bir işletmenin hiç bilinmeyen bir işletmeye göre imajı, insanların zihninde daha olumludur. İşveren marka imajında en önemli nokta, rakiplerden farklı bir imaj yaratmak ve öne çıkmaktır. Bu aşama kendinden sonraki aşamalara temel oluşturduğu için oldukça önemlidir. İşletmenin nerede olduğunu bilmesi nereye, ne yöntemle gideceğini bilmesine ışık tutmaktadır. İşveren markasını değerlendirmeden önce bazı temel konular hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir (Baş, 2011: 54):

- Potansiyel adayların işletmeyle ilgili farkındalık seviyeleri,
- Mevcut ve potansiyel adayların algıladığı işverenin imajı,
- Mevcut işveren markası imajının, rakiplerden ayıracak özelliğe sahip olup olunmadığı,
- İşletmenin yürüttüğü iletişim faaliyetlerinin işletme üzerinde etkili olup olmadığıdır.

Bu konular, potansiyel adayların iş ararken işletmeyi çalışılacak yer olarak görüp görmediği ile ilgilidir. İş ararken adaylar, işletmenin bilinirliğine dikkat etmektedirler. Daha sonra işletmenin bilinirliği hakkında bilgi sahibi iseler, işletmenin itibarına dikkat ederler. Toplum nezdinde itibarı olumlu olan işletmeler, işveren markası sürecinde rakiplerine göre bir adım daha öndedirler.

1.3.1.2. İşveren Marka Kimliği

Marka kimliği, marka sahibinin bakış açısıyla işlevsel, duygusal ve kendini ifade etme faydalarını içeren değer önermeleridir (Aaker, 1996: 68). Marka kimliği

kavramı üç özellik temelinde değerlendirilebilmektedir. Bunlar; dayanıklılık, bütünlük ve gerçekçiliktir (Kapferer, 1996: 42). Marka kimliğini oluştururken, genellikle “benzersiz, biricik” marka çağrışımları olmaya özenilir, fakat bu süreç stratejik planlamayı da içerisinde barındıran bir süreçtir. Güçlü bir işveren markası yaratmak için işletme, müşterilerini, rakiplerini ve kendisini analiz ederek öncelikle marka kimliğini net bir şekilde belirlemelidir. İşveren markası yaratma sürecinin başlangıcı olarak işletmelerin fonksiyonel, duygusal ve ekonomik olarak vaadinin ne olacağına karar vermesi gelmektedir. İşletmelerin, işgörenlerin gözünde nasıl olmak istediğine karar vermesi ve bunun için de işgörenleri ve yöneticileri ile bir araya gelerek öz değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

İşveren, nasıl bir işveren olmak istediğini tanımlayarak, işveren markasına yön verir ve çalışmalarında buna dikkat eder. Marka kimliği oluşturulurken, markanın işletmenin tümüyle uyum içerisinde olmasına dikkat edilmelidir. Tersi durumda insanların zihninde uyumsuzluk algısı oluşacaktır. Marka kimliği, işletmelerin dışarıdan nasıl algılandığının özüdür. Güçlü bir marka kimliği yaratmak işletmeye aşağıda sıralanan faydaları sağlayabilmektedir (Aaker, 1995: 209):

- Farklılaşmayı sağlar,
- Tercih edilmek için sebepler sunar,
- Karşı tarafa güven ve tutarlılık aşılar,
- Müşterinin ürüne karşı hislerini etkiler,
- Markayı yaymak için sağlam temeller oluşturur,
- Güçlü bir konumlandırma sağlar.

Güçlü markalar rakiplerinden farklı olarak algılanabilmekte ve karşı tarafa güven duygusunu iletmektedir. Karşı taraf açısından da güven duyulan marka tercih edilmektedir. İşveren marka kimliğini oluşturan öğeler aşağıda açıklanmaktadır:

- **İşveren Markası ve Marka İsmi:** Marka ismi, karşımızdaki kitleyle kurulacak iletişimde en önemli etkidir. Kolay ve anlaşılabilir olmalıdır (Odabaşı ve Oyman, 2004: 365). Bunun yanında, farklılık da barındırmalıdır. Akılda kalıcılığı düşük, ilgili sektörle ilişkisi olmayan, söylenmesi zor isimler, güçlü bir işveren markası yaratmak için uygun değildir.

- **İşveren Markası ve Logo:** Marka kimliğini yaratan bir diğer unsur da logodur. Logo ve amblem de marka ismi kadar sade, kolay anlaşılır, hatırlanması kolay başka ve amblemlerle karıştırılmayacak şekilde tasarlanmış olmalıdır. Logo, markanın vermek istediği mesajı şekil ve sembollerle vermektedir. Marka ismi ve logo, tüketicilerin algılarını etkilemektedir. Üzerinde şirket logosu olan şirket araçlarının şehir içinde gezmesi bile mevcut ve potansiyel işgörenlerde marka algısı yaratmaktadır.
- **İşveren Marka Karakteri:** Markanın canlı, hareketli hali hem tüketiciye, hem işgörelere hem de potansiyel işgörelere temsil ettiği değlerleri daha net anlatması açısından oldukça önemlidir. Böylelikle, işletmenin rakiplerinden farklılığını da gösterebilmektedir. Örneğin, Arçelik markası anıldığında aklımıza çelik maskotunun gelmesi, Turkcell de ise, yıllardır reklamlarda, ambleminde gördüğümüz sarı karıncanın hafızamızda yer edinmesi başarılı uygulamalardır (www.capital.com.tr, 2018).
- **İşveren Markası ve Renkler:** Renkler insan psikolojisini etkilemektedir ve tüketicilerin davranışlarını etkileyen faktörlerdendir (Kardes, 2001: 188). Marka kimliği yaratma sürecinde seçilen renk bu yüzden tesadüfi olmamalıdır. Kartvizitlerin, web sitesinin, antetli kağıtların bir bütünlük içerisinde olması gerekmektedir. Örneğin Turkcell; 2011' de değıştirdiği logosunda mavi ve sarı rengi barındırmaktadır. Mavi, güveni uyandırıp, sonsuzluğa dikkat çekerken, sarı da dinamik, sıcak ve samimi yönleri barındırmaktadır. Logoda bulunan antenler ise; Turkcell' in kesintisiz ve hızlı iletişimi ile hayata bağlayan öncü teknolojisini ve servis kalitesini temsil etmektedir (www.medya.turkcell.com.tr, 2018). Fanta; logosunda turuncu rengi barındırarak enerjiye dikkat çekmekte ve böylelikle müşterilerin ilgisini çekmektedir (www.socialbusinessstr.com, 2018).
- **İşveren markası ve Slogan:** Slogan, ürünün yararını, temasını ortaya koymak için mesajlar içeren ve kolay hatırlanabilmesi için birkaç kelimeyle özetlemeye çalışılan sözcük grubudur (Uzoğlu, 2001: 154) Başarılı sloganlar hafızada yer edinir, kolay hatırlanır ve markayla bütünlüşir. İyi bir marka sloganında, markayı diğer markalardan ayıran yönlerine dikkat çekilmelidir ve slogan ilginç, şaşırtıcı, eğlenceli ve çarpıcı olmalıdır (Aaker, 1991: 205). Son dönemin akılda kalan sloganlarına yer verilecek olursa (www.mediacaonline.com, 2018);

- ✓ “Sen Varsan Güç Bizim” (Ford Otosan)
- ✓ “Umutlar Aynı Olduğunda Sonuç Mükemmel Olur” (Digitürk)
- ✓ “İyi İş İyi Gelecek” (Migros)
- ✓ “Geleceğe Birlikte Uçalım” (Pegasus)
- ✓ “Başlamak İçin En İyi Yer-Geleceğe Depar” (Defacto)

1.3.1.3. Çalışan Değer Önerisi (ÇDÖ)

Çalışan değer önerisi (ÇDÖ), işletmenin işgörenlerine vaat ettiği yararları ifade etmektedir. Örgütün kültürü, istihdam stratejileri ve yönetim tarzı gibi konular hakkında bilgi vererek, işgörenlerin fikir sahibi olması sağlanmaktadır (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 3). İşletmelerin, işgörenlerinin beklentilerini karşılayacağına dair verdiği söz anlamına gelmektedir. Burada verilen sözler, işveren marka kimliği içinde bulunmaktadır. Verilen sözlerin yerine getirilmemesi durumunda da işletmelerin itibarı zedeleneyecektir, bu nedenle titizlikle hazırlanmalıdır. Marka vaadinin hem potansiyel adayları çekecek, hem de mevcut işgörenleri elde tutacak şekilde hazırlanması gerekmektedir. Farklı hedef kitlelere hitap edeceğinden esnek olmalıdır. Hatta her hedef kitlede kişiye özel, teknik çalışan değer önerisi, pazarlama çalışan değer önerisi, insan kaynakları çalışan değer önerisi oluşturmak da mümkündür (Barrow ve Mosley, 2005: 126). Ayrıca belirtmek gerekmektedir ki her işletmenin çalışma ortamının, işgörenlerinin ve yöneticilerin farklı olması nedenleriyle işletmeye özgü olmalıdır (Baş, 2011: 75-76).

İşveren markası çalışan değer önerisi oluşturulurken pazarlamadan yararlanılmaktadır fakat sadece teorik olarak bakmak doğru değildir. Housley’ e göre; bu sürece pazarlama, iletişim, reklam departmanları sorumlularının da katılmaları beklenir (Housley, 2007: 16).

Trost’e göre de çalışan değer önerisinin belli özellikleri taşıması gerekmektedir. Bunlar (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 305-306);

- Çalışan değer önerisi rakip firmalardan farklı mesaj taşımalıdır,
- Çalışan değer önerisi hedef kitleyi çekecek şekilde olmalıdır,
- Çalışan değer önerisi işverenin gerçekleştirebileceği düzeyde olmalıdır,
- Tüm mesajlar çalışan değer önerisi tutarlı şekilde yansıtılmalıdır,

- Çalışan değer önerisi içerisinde işletmenin kültürünü, özelliklerini, ücretlendirme politikasını ve işin özellikleri gibi unsurları mutlaka taşımalıdır.

Ücret ve çalışma koşulları, etkili bir çalışan değer önerisinin olmazsa olmazıdır, mevcut ve potansiyel işgörenler için elbette etkilidir fakat rakiplerin bu ayırt ediciliği taklit etmesi kolaydır ve nitelikli işgörenin daha yüksek ücretli bir iş bulması kaçınılmazdır. Bu nedenle, bunlar tek başına yeterli değildir. Başarılı işgörelere teşekkür organizasyonları düzenlemek, emeği takdir etmek, işgöreleri kültürel aktivitelere davet etmek gibi uygulamalar işgörelere değerli olduğunu hissettirmektedir.

1.3.1.4. Konumlandırma

İşveren markası, potansiyel işgücü piyasasının zihninde bir imaj yaratmalı ve bu imajla işgörel, işletmeyi rakiplerinden farklı bir konumda, çalışılabilecek en iyi yer olarak görmelidir (Berthon vd., 2005: 154). Bu nedenle insanların zihninde bir konumlandırma yaratılması gerekmektedir. Konumlandırmada esas olan da, insanların zihninde belli özelliklerle yerleşmeyi başarabilmektir (Baş, 2011: 96).

Konumlandırmada, işletmeyi rakiplerinden ayıracak diğer yararlar belirlenir ve ön plana çıkarılır. Bu şekilde işletme ayrıcalıklı olarak konumlandırmaya çalışılır. Bu konumlandırma analizlerinin de her yıl hedef grubun ihtiyaçları doğrultusunda rakiplerden farklı ve cezbedici özellikler ile güncellenmesi gerekmektedir (Kaski, 2007: 50-52).

1.3.1.5. Uygulama

Uygulama aşaması bir pazarlama aşamasıdır. Konumlandırmada oluşturulanlar hedef kitleye iletilir ve iletilirken hangi kanalların kullanılacağı ve nasıl kullanılacağı belirlenir. Birbirini tamamlar nitelikte içsel ve dışsal pazarlama kullanılır. İçsel pazarlamada, marka değerini taşıyan bir işgörel kitlesi oluşturulmaktayken, dışsal pazarlamada ise, nitelikli işgörel işletmeye çekilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502-503). Mevcut işgörelere sunulan değerler, vaat edilenlerle uyumlu değilse, işgörel bunu mutlaka aktaracak ve potansiyel işgörelerin zihninde farklı imaj

oluşacak, kuruma dahil olup olmama kararlarını etkileyecektir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 296).

Mevcut ve potansiyel işgörenlere vaat edilen değerler aktarılırken, kurumsal iletişim çalışmaları ön plana çıkmakta ve işveren imajının oluşmasına destek sağlamaktadır. Kurumsal iletişim, işletmelerin iletişim faaliyetleri için uzun vadede geçerli iletişim stratejisini ortaya koymaktadır (Küçük, 2005: 46).

1.3.2. İşveren Markasının Özellikleri

Bütün işletmelerde farkında olunmadan da olsa yapılan işveren markası çalışmaları mevcuttur. Küresel rekabet ise işveren markasının bilinçli bir şekilde yapılmasını zorunlu kılmaktadır. İşveren markasının öneminin artmasına neden olan etmenler, bilinçli yapılan işveren markası yönetimi sayesinde işletmelerin sağlayacağı faydalar, işveren markası için ölçütler ve başarılı işveren markası ile ilgili örnek uygulamalara aşağıda değinilmektedir.

1.3.2.1. İşveren Markasının Önemini Artıran Faktörler

İşveren markasının öneminin artmasına neden olan etmenler aşağıda sıralanmaktadır (Bruce ve Harvey, 2010: 170):

- İşletmelerde insan kaynakları biriminin işletmeye olan katkısının giderek artması.
- İş becerileri konusunda oldukça rekabetçi olan piyasada her işletmenin iş arayanlar tarafından tercih edilmek istenmesi.
- Bilgi çağı döneminde yetenekli işgörenlerin, işletmenin gelişmesi, hedeflerine ulaşması açısından önemli rolünün olması.
- İşveren olarak her açıdan tercih edilen bir marka olmak, müşteri bağlılığının yanı sıra işgörenlerin işletmeye olan bağlılık ve motivasyonlarının artmasına da neden olmaktadır.

Bir başka çalışmada ise işveren markasının öneminin artmasına neden olan etkenler aşağıda sıralamıştır (Barrow ve Mosley, 2005: 163-164):

- İşletmelerin artık işgörenlerin bağlılığının, sadakatinin kolay olmadığının farkına varması; işletmeler değerli işgörenlerin kârlı müşterilere benzediğini ve işletmede kalıp kalmamakta özgür olduğunun farkına varmaktadır. İşletmeler artık

yeteneğin ortaya çıkmasına, geliştirilmesine ve elde tutulmasına daha çok önem vermektedir.

- İşveren markasının, içsel ve dışsal pazarlama arasında bir köprü görevini üstlenmesi; işletmeler çalışan bağlılığının, müşteri bağlılığını da beraberinde getirdiğinin farkına varmaktadır.
- İşveren markalaşmasının pazarda sürekli değer öngörmesi; işveren markası, marka yönetiminden daha ileri bir değerlemeyi içermektedir. En büyük faydası ise, işletmeyedir.

Adaylar çalışacakları yerler konusunda artık daha titiz davranmakta, sadece maaşı göz önünde bulundurmamakta, kariyer beklentilerini karşılayan, idealleriyle bağdaşan büyük yerlerde çalışmak istemektedir. Markalar nasıl ki pazarda insanların hayallerine hitap ederek sadık müşteriler çekmeyi amaçlıyorsa, işveren markası da işyerinde aynı işlevi göstermelidir (Bruce ve Harvey, 2010: 174).

1.3.2.2. İşveren Markasının Faydaları

İşveren markası çalışmaları doğru yapılmışsa, verilmek istenen mesaj, işgörenlere sunulan değerler, yararlar, doğru kanallarla ve doğru kitleye ulaşırsa işletmeye birçok yararı olacaktır.

Konumlandırma sayesinde, nitelikli işgücü, markayı “çalışılabilecek en iyi yer” olarak algılamaktadır. Yüksek nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilmesi sağlanarak “en iyi işveren=en iyi çalışanlar=en iyi performans” formülü ile yüksek kaliteli işler ortaya çıkmaktadır. Türkiye’ de son dönemlerde gündeme gelen işveren markası kavramı, kimi işletmeler tarafından yanlış algılanmakta, kimi işletmeler tarafından eksik algılanmakta ve kimi işletmeler de bu konuda bilinçli bir şekilde çalışmalarını yürütmektedir (Baş, 2010: 43). Bu işi iyi yapamayan işletmelerde ise uygulamaların sadece somut konularla sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu durumda, işletmelerin işgörenlere piyasa şartlarının üzerinde ücret veriyoruz hala ne istiyorlar tarzı bir yorum yapmaları kaçınılmaz olmaktadır. Halbuki; işgörenler artık iş hayatından sadece yüksek maaş beklememektedirler. Cazip işletme olmanın yolu sadece çalışma şartlarının iyi olmasından da geçmemektedir. Yapılan çalışmalarda, işgörenlerin artık somut imkânlardan çok, takdir edilme, saygı görme, yetiştirme ve geliştirme, yetkilendirme gibi imkânlarla da ilgili oldukları görülmektedir. Ülkemizde işveren markası son

günlerde gündeme gelmişse de, uygulamaların çoğunluk olarak büyük ölçekli işletmeler tarafından yapıldığı görülmektedir.

İşveren markasının işletmelere sağladığı faydalar aşağıda sıralanmaktadır (Balcı, 2014: 68):

- Üniversite öğrencilerinde marka bilinci ve algılama oldukça fazladır. Bu nedenle üniversite istihdamında işveren markasının etkili olduğu söylenebilmektedir.
- İşveren markasının amaçlarından biri işletmede çalışmanın kişiye sağlayacağı faydalar ile ilgili mesaj vermektir. Böylelikle şirket kültürünün güçlenmesine destek olmaktadır.
- Kişiyi örgütün bir parçası olmaya çeken mesaj insanların gözünde işletmenin değerini de güçlendirmektedir.
- Nitelikli aday başvurusunda artış işveren markası sayesinde işletmeye daha nitelikli adayların başvurmasını sağlayarak, mülakatlar için daha az zaman harcanmasını ve işe alım aşamasının daha kolay gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- Medya faaliyetleri ile işletmede faaliyette bulunan işgörenlerin çeşitli yerlerde görünür olması (kongreler, fuarlar vs.) organizasyonun itibarını artıracaktır.
- İşveren markası çabaları kendini rakiplerle karşılaştırmayı içermektedir. Sadece rakiplerde bulunan nitelikli işgörenleri elde etmek için değil, iş başvurularında adayları etkilemeyi de içermektedir. Böylelikle rekabet avantajı yakalanabilmektedir.
- Çalışılmak için en iyi yer olarak algılanan işletmenin imajı artarken değeri de artacaktır ve buna bağlı olarak işletmeye dahil olmak isteyen paydaşları da artacaktır.
- İşveren markası, ürün markasına da değer katmaktadır. Nitelikli işgörenler ile nitelikli ürünler ortaya çıkmakta ve tüketicilerin de işletmenin ürünlerine yönelik algıları değişerek, ürünlerin değeri artmaktadır.
- İşveren markasının etkisiyle, insanlar işletmede çalışmayı isteyecek, ayrılmak istemeyecek, bağlılık oluşacak ve böylelikle istihdam ve elde tutma maliyetleri azalacaktır. İşveren markası sayesinde, işletmede üstün nitelikli işgören kendiliğinden oluşacaktır.

1.3.2.3. İşveren Markası Ölçütleri

İşveren markası başarısından söz edebilmek için 3 önemli özelliğe sahip olunması gerekmektedir. Bu özellikler “bilinen ve farklı olmalı”, “doğrudan rakiplerden ayırıcı olmalı” ve “ilgili ve ses getirecek nitelikte olmalı” şeklinde ifade edilmektedir (Moroko ve Uncles, 2008: 164). İşveren markasının işletmeye fayda sağlayabilmesi için öncelikle farklı olması gerekmektedir ve bunun karşı taraflara bilinirliği sağlanmalıdır. İkinci olarak, işveren markasıyla sunulan bilgiler ve faydalar rakiplerden farklı olmalıdır. Son olarak da, potansiyel adaylarda ilgi uyandırmalı ve işletmeye yüksek seviyede çekicilik sağlamalıdır.

İşveren markası etkinliği birtakım ölçütlerle test edilebilmektedir. Bu ölçütleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Baş, 2011: 122-125):

- **Genel İşgücü Üretkenliği:** Bu ölçütte, işgörenlere yapılan yatırımın işverene gelir olarak ne kadar yansıdığı üzerinde durulmaktadır. İK’ nın mevcut çalışanlara fonksiyonel ve ekonomik yararlar paketi olarak sunduğu maaşlar, yan haklar, eğitim vs. harcamaları ile işletmenin geliri arasında olumlu olarak sonuçlanması gerekmektedir. Bu durumun, işletmenin maddi bağlamda yararına sonuçlanması, işveren marka yönetimi sürecinin karşılığını aldığı anlamına gelmektedir.
- **İş Tatmini:** İşgörenler ve adaylar, beklentilerinin karşılanacağını düşünerek, vaat edilen değerlerle, işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak tanımlayarak, işletmeye çekilmiştir. Vaat edilen değerlerin ne derece etkin olduğu ise iş tatmin düzeyiyle ortaya koyulabilmektedir.
- **Örgütsel Bağlılık:** İşveren markasına gerçek anlamda sahip olan işletmeler büyük ölçüde örgütsel bağlılığı sağlamışlardır. Hiç kimse çalışılacak en iyi yer olarak gördüğü işletmeden ayrılmak istemez ve böylece çalışan bağlılığı yakalanmış olur.
- **Yöneticilerin Tatmin Düzeyi:** İK’nın yetenekli adayları işletmeye çekmiş olması, yöneticileri memnun edecek ve tüm işgörenlerin performansını etkileyecektir. Bu nedenle memnuniyet düzeyi yüksek olan yöneticiler sayesinde, dolaylı olarak tüm faaliyetler üretkenlik gösterecektir.

- **İşe Alım Göstergeleri:** İşveren marka yönetimi, işe alım sürecinin etkinliğini önemli düzeyde artırmaktadır. Söz konusu etkinliğin arttığı bazı göstergelerle ifade edilebilmektedir. Bunlar (Baş, 2011: 124); işe yeni başlayan işgörenlerin performansı, işe yeni başlayanların başarısızlık oranları, işten ayrılma oranları, iş tatmin düzeyi, rakip işletmelere transfer edilenlerle/alınanların oranları, yetenek eksikliği yüzünden yaşanan iş gecikmeleri, işveren marka yönetimi süreciyle reklam, pazarlama vs. giderlerdeki azalış' tır.
- **İş Gücü Devri:** İşveren markası yönetiminin, en önemli göstergelerinden biri işgücü devridir. İşletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak tanımlayan işgörenler, işletmeye bağlı olduğu için işten ayrılma girişiminde bulunmamakta ve böylelikle işgücü devri de düşük olmaktadır. İşletmelerde aksi bir durum varsa, bu sürecin iyi yönetilmediğini göstermektedir (Baş, 2011: 122-125).

1.3.2.4. İşveren Markası Açısından Örnek İnsan Kaynakları Uygulamaları

İşletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken yaptıkları her uygulamanın aslında işletmeye değer kattığını unutmamalı ve bu uygulamaları dışarıya olumlu imaj verecek şekilde yönetmelidirler. İşveren markasının en önemli hedefinin, mevcut işgörenlerin işletmeye bağlılığını sağlamak ve nitelikli işgörenleri işletmeye çekmek olduğu düşünülürse, insan kaynakları fonksiyonlarının doğrudan işveren markası başarısını etkilediği görülebilir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri, hem işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde hem de işgörenlerin amaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde yürütülmelidir (Saldamlı, 2008: 241).

Hemen hemen her alanda uygulanan markalaşma eğilimi, insan kaynaklarında da uygulanmaya başlanmıştır. Uygulamalar her işletmede farklılık göstermektedir. Doğru olan işveren markası uygulaması işletmenin tepe yönetiminden başlamaktadır. Aşağıdan yukarı doğru bir konumlandırma ise yanlıştır. İşveren markası uygulamalarından insan kaynakları sorumludur fakat bu uygulamaların sadece insan kaynaklarına bırakılması doğru bir yaklaşım değildir. Yapılandırma için ise mutlaka bir pazarlama uzmanına ihtiyaç vardır (www.alicevatunsal.com). Günümüzde artık dijital platformların gelişmesiyle insan kaynakları yetersiz görünmeye başlanmış ve yeni bir yapılanmaya gidilmiştir. İşverenler şeffaflaşarak işe alım prosedürlerini, aşamalarını ve tüm süreçlerini paylaşarak sosyal medyada aktif olmaya başlamışlardır. Bunun için

insan kaynaklarıyla uyumlu yeni birimler oluşmaya başlamış ve işveren markası yöneticisi, uzmanı gibi yeni pozisyonlar oluşmuştur.

Başarılı insan kaynakları uygulamaları, işveren markasının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Dünyaca ünlü işletmelerin başarılı insan kaynakları uygulamalarına örnek verilecek olursa (Kocabacak ve Tosun, 2014: 3-6);

Shell; yüksek potansiyele sahip işgörenleri en erken dönemde işe almayı, yeteneklerini uzun vadede geliştirmeyi hedeflediklerini belirtmektedir. Üniversitelerle işbirliği yaparak, bilinirliklerini artırdıklarını ve yapılan projelerde işgörenler ve öğrencilerle mülakat yaparak işletmeye çektiklerini söylemekte ve “yüksek bilinirliğe sahip olmanın en yetenekli mezunların işletmeye çekilmesinde etkili olduğunu öğrendik” diye belirtmektedir. Öğrencilere yapılan anketlere göre, Shell yaptıkları türlü çalışmalar sonucu, 2003 yılında ilk 100’ de bile değilken, petrol ve akaryakıt sektöründe geçen yıllarda 21 üniversitenin öğrencileri arasında en tercih edilir işveren olarak görüldüklerini ve tüm sektörler içinde de 20. en çekici işveren konumunda olduklarını belirtmektedir.

Apple; işletmeden 2007 yılında ayrılan eski bir işgörenin, Apple hakkındaki görüşlerine değinilmektedir. İşgören, Apple’da çalışmanın hayranlık uyandırıcı nitelikte olduğuna değinmekte ve artık kendi işini yapmak istediği için ayrılmak zorunda kaldığını belirtmektedir. Apple’da hiçbir zaman ne kadar süre çalıştın? değerlendirmesinin yapılmadığını, bunun yerine Apple’ da kaç defa çalıştın? değerlendirmesinin yapıldığını belirtilmektedir. Muhteşem bir çalışma ortamı olduğunu, İK’ nın işgörenlerle gerçekten çok iyi ilgilendiğini ve ilgili kişi çalıştığı sekiz sene boyunca hiçbir kimsenin maaş veya yönetsel bir sorun yaşadığını duymadığını söylemektedir. İşletmenin birkaç önemli uygulamasından bahsetmek gerekir ise işgörenlere, “Can We Talk”(Konuşa bilir miyiz?) uygulaması ile web sitesi üzerinden kendi müdürlerine anlatmanın uygun olmayacağı durumları, doğrudan üst yönetime bildirme imkânı tanınmaktadır. Apple’da sağlık imkânlarının da çok iyi olduğunu, kendilerinin veya yakınlarının bu imkânlardan yararlanabildiğini ve yaşam tehdidi olan durumlarda bile işgörenlerin yaptıkları ödemelerin çok az olduğunu söylemektedir. “CaffeMacs” adında kurumsal bir kafeterya bulunduğu ve bu kafeterya da yiyeceklerin çeşitli ve mükemmel olduğundan bahsedilmektedir. Burada her şeyi bulmanın mümkün

olduğu söylenmektedir. Burada Apple'ın CEO'su ve üst yönetimle birlikte diğer işgörenleri de görmenin mümkün olduğu söylenmekte ve son olarak da Apple'da çalışırken, kesinlikle evrende önemli bir iz bırakan insanlar grubunun bir üyesi gibi hissettiğini ve çalışmak için harika bir yer olduğunu, bir gün geri dönmeyi umduğunu söylemektedir (Kocabacak ve Tosun, 2014: 77-81).

Sinopec; tüm işgörenlerini sürdürülebilir gelişim için bir kilometre taşı olarak görmektedir. İşletme yetenek kaynaklarının 1 numaralı kaynak olduğu felsefesini sıkı sıkıya yerleştirmiştir. İşletme, işgören haklarının devamını savunmakta ve işgörenlerin demokratik yönetim ve gözetimde rol oynaması için büyük çaba sarf etmektedir. Personel Kongresi, İşletme Kamuoyu, Açık Lider Şikayet Günü ve diğer yöntemler yoluyla, sürekli olarak işgörenlerle iletişimini güçlendirmeye çalışmaktadır. İşgöreninin, gerçek fikir ve düşüncelerine önem vererek, sürekli iyileştirme yoluna gitmektedir. İşgörenin sorunlarını araştırarak çözmeye çalışmaktadır. İletişimini güçlendirmek için yaptığı çalışmalara bakılacak olursa; maaşlı tatil sistemi uygulamakta, yemek servisi, çalışma ve yaşam ortamını geliştirmekte daha iyi çalışma koşulları sağlamak için çaba sarf etmekte, spor oyunları, şarkı aktiviteleri yoluyla işgörenlerin işbirliğine ve takım çalışmasına, motive olmalarına yönelik aktivitelerle işgörelere daha rahat ve mutlu bir çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca işletme, en iyiyi seçme prensibine göre, yüksek nitelikli üniversite mezunlarını işe almaktadır. Sinopec, çeşitli alanlarda mükemmel yetenekleri sıcak bir şekilde karşılamakta ve canlı bir kariyer ve yaşam meydana getirmektedir (<http://job.sinopec.com>, 2018).

Vestel; çalışanlarına, genel yaşam sigortası ve genel sağlık sigortası yanında, işyerinde dinlenmeleri için dinlenme alanları, sosyal aktivite alanları, sosyal imkânlar, ücretsiz yüksek lisans ve MBA eğitimi almalarını sağlamak ve ayrıca kendi bünyelerinde kariyer geliştirmelerine destek vermek için kariyer gelişim merkezleri oluşturmak, sosyalleşmeleri için sosyal kulüpler oluşturmak, işgörenlerin çocukları için ücretsiz kreş ve burs imkanı sunmaktadır (www.vestelkariyer.com, 2018).

Sahibinden.com; eğitime önem vermektedir. Kendi bünyelerinde, sahibinden akademim adı altında bir akademi kurup işgörenlerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Sahiclub adı altında işgörenler tarafından kurulan bir kulüp ile turnuvalar, partiler, sinema geceleri düzenlenmektedir. Sahibinden.com, çalışma şartlarına önem

vermektedir. İşyerinde spor salonu, spor hocası bulundurarak işgörenlerin stres atmasını sağlamakta, ayrıca işletme içerisinde basket sahası, masa tenisi, playstation bulunmakta ve işgörenler arasında turnuvalar düzenlenmektedir. Bunun yanında yürüme parkuru bulunmaktadır. Yaratıcı işlerin ortaya çıkması için işgörenlerine uygun ortamlar hazırlamaktadır. Yağmur ormanlarından ilhamla hazırlanan bir beyin fırtınası odası bulunmaktadır. Bu odada kuş sesleri arasında işgörenlerin, stressiz düşünmelerine imkân sağlanmaktadır. Bunların yanında işletmede limitsiz ve ücretsiz mutfak imkanı, haftada iki kez işletmeye gelen kuru temizleme hizmeti bulunmaktadır ve bu hizmet istenildiği takdirde eve de verilmektedir (www.sahibinden.com, 2018).

Filli Boya; Filli Kadın Ustalar projesi, kadın istihdamı ve fırsat eşitliğini desteklemek amacıyla Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve Türkiye İş Kurumu' nun katkılarıyla başlatılmıştır. İlk etapta 15 ilde gerçekleştirilen projenin 2. etabı 16 ili kapsamaktadır. “Kadın emeği, ülke ekonomisinin gizli değeridir. Farkındayız, destekçisiyiz.” sloganıyla başlatılan projede, Filli Boya, potansiyeli ortaya çıkarabilmek için çalıştıklarını belirtmektedir. Projede belirli iller belirlenmektedir. Projeye dahil olan adaylar bulundukları şehirlerde boyacılık mesleği ile ilgili eğitimlere katılmaktadırlar. Eğitim sonunda girecekleri sınavda başarılı olan adaylara İnşaat Boyacılığı Mesleki Yeterlilik Belgesi verilmekte ve istihdama hazır duruma getirilmektedirler (www.filliboya.com, 2018).

Aon Hewit' in gerçekleştirdiği Çalışan Bağlılığı anket sonuçlarına göre “2016 yılı Aon En İyi İşverenler-Türkiye” değerlendirmesine göre Kalekim, en iyi işyeri seçim kriterleri olan yüksek çalışan bağlılığı, etki yaratan liderlik, yüksek performans kültürü ve güçlü işveren markası kriterlerinde diğer işletmelerden farklılaşarak “Aon Türkiye’ nin En İyi İşverenleri 2016” unvanını almıştır (Güzel ve Aykol, 2017: 1110).

Ford Otosan; “Sen Varsan Güç Bizim !” sloganı ile yeni işveren markası çalışmasında, çalışan iletişimini devreye aldıklarını belirtmektedir. Yenilikçi İK uygulamaları ile çalışanlarına “Sen Varsan Güç Bizim” diye seslenmekte ve arzu edilen şirket konumuna ulaşmayı hedeflemektedir. Yeni işveren markası çalışması için bir yılı aşkın süredir şirket içerisinden farklı grupların katkıları ile çalışmalar yaptıklarını belirtmektedirler. Ford Otosan İnsan Kaynakları Direktörü açıklamalarında yeni işveren

markasının şu ana kadar elde ettikleri sayısız başarıya yenilerini eklemek için kenetlendiklerini belirtmektedir (www.fordotosan.com.tr, 2018).





İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işe karşı olan tutum ve davranışları ile ilgilidir. İşgörenlerin işe olan sadakati, iş ile özdeşleşmesi, iş ve işletme ile özdeşleşmesidir. Bağlılık hayatın her alanında söz konusuysen örgüt ve organizasyonlar için uygulanabilirliği örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlarına, önemine, örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörlere değinilmektedir.

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

İnsanların topluluk halinde yaşadığı her yerde bağlılıktan söz etmek mümkündür. Örgütte işleyiş ne kadar iyi olursa olsun bireylerin tutumları, ister istemez örgütü etkilemektedir. Bu nedenle doğru personelin bulunması ve elde tutulması oldukça önemlidir. Kişinin örgüte uzun süre dahil olması örgütsel bağlılıkla açıklanabilmektedir. Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık iki şekilde ele alınmış olup bunlar; örgütsel bağlılık ve örgütsel adanmışlıktır. Bu kavramın karşılığı olarak bu çalışmada örgütsel bağlılık kullanılmıştır.

Teknolojinin giderek gelişmesiyle örgütlerde insana duyulan ihtiyaç giderek azalsa da insan unsuru hâlâ işletmelerin yadsınamaz unsurudur. Nitelikli işgücü işletmeler için önemli bir üretim faktörüdür ve işletmeler nitelikli işgörenleri kaybetmemek adına çaba sarf etmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık halen aynı güncellikte önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılık hakkında kabul gören en önemli nokta, örgütsel bağlılığın örgütün başarısı ve devamı için çok önemli bir yerde olduğudur (Kolay, 2012: 20).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Yazar tarafından derlenen örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları aşağıda Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

YAZAR	TANIM
Karahan, 2008: 148	Örgütte kalmak için duyulan güçlü istek ve örgüt için çok emek sarf etmektir.
Güney, 2007: 236	Örgüte dahil olanların, sadece yönetici ve işveren karşı duydukları sadakat değil, örgütün başarısının sürmesi için çaba sarf ettikleri bir süreçtir.
Ölçüm Çetin, 2004: 90	Genel olarak, işe katılma, örgüt değerleri ve sadakat ile bireylerin örgüte olan psikolojik anlamda bağlılığını ifade eder.
Balay, 2000: 16	İşgörenlerin maddi kaygılar gütmeyen, kendi istekleri ile örgütte kalmaları ve örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmeleridir.
Baysal ve Paksoy, 1999: 8	Bireylerin, örgütün çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde görmesidir.
Meyer ve Allen, 1990: 14	Bireyleri örgüte bağlayan psikolojik durumdur.
Wiener, 1982: 421	Örgütün hedef ve çıkarlarına ulaşma yolunda eylemlerde bulunmak için içselleştirilen normatif baskıların bütünü olarak görülmektedir.
Mowday, Steers ve Porter, 1979: 225-226	Bireyin örgütle özdeşleşmesi ve bu özdeşleşmenin gücüdür.
Kiesler, 1971: 26-30	Bireylerin çevresindeki kişilere veya belli bir hareket tarzına bağlılık duyması ile bazı davranışlara yönelmede kendini taahhüt altına koymasidir.

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığın üç temel ögesi olduğunu belirtmiştir (Porter vd, 1974: 603-609):

- Bireyin, işletmenin bir ferdi olmak için güçlü istek duyması,
- Bireyin, işletmenin yararı için ekstra çaba sarf etmeye istekli olması,
- Bireyin, işletmenin amaç ve değerlerini benimsemesi ve kabullenmesidir.

İşgörenler, örgüte yarar sağlamak için extra çaba sarf ederken herhangi bir karşılık beklemez (Buchanan, 2000: 353) ve örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyerek çalışırlar.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmelerin amacı, maliyetleri düşürerek verimliliği artırmak, süreç, ürün ve hizmetlerini iyileştirmektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin genellikle örgütte daha verimli çalıştıkları, daha etkin ve üretken oldukları kabul edilmektedir. Bu nedenle örgütleri başarıya ulaştırmada kritik faktörlerden biri de işgören bağlılığıdır. Örgüte bağlı bir işgören, işletmeye zarar verici davranışlardan kaçınmakta, kendi

görevlerinin bilincinde olarak çalışmaktadır ve bu da örgüte olumlu yansımaktadır. Her işletme bu yüzden işgörenlerin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir.

İşletme, işgörenlerin gelişimi için hiçbir fedakârlıktan kaçınmadığı sürece işgörenler de işletmeden ayrılmayı düşünmeyecekler, tüm bilgi birikimlerini işletme için kullanmaya devam edeceklerdir. Bu karşılıklı işbirliği devam ettiği sürece örgütsel bağlılık seviyesi yükselmeye devam edecek ve örgütün performansına olumlu katkı sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılığın düşük veya yüksek olmasının işletmelere farklı etkileri olmaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır.

- **Düşük Örgütsel Bağlılık:** Bireyin örgüte bağlılığı düşük düzeydedir ve kendini örgütle bağlayacak güçlü tutumları yoktur. Örgüte karşı tutumları negatif yöndedir. Sadece kalmak zorunda olduğu için örgüttedir ve alternatif durumlarda örgütten ayrılmaya meyillidirler. Bu durum örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurur. Örgütte söylenti, itiraz ve şikayetler olduğundan örgüte zararlar gelmekte, yeni durumlara uyum sağlanamamaktadır. Örgütte oluşan biçimsel olmayan iletişim zararlı hale gelmektedir. Bu da örgütün otorite yapısını tehdit etmektedir (Randall, 1987: 463).
- **İlmlı Örgütsel Bağlılık:** Örgütle bütünleşmenin ve bağlılığın tam olarak sağlanamadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeydeki işgörenler örgütün tüm değerlerini değil bazı değerlerini kabullenmektedirler. Örgütün beklentilerini karşılarken kendi değerlerini de korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000: 88). Fakat bu, her zaman iyi sonuçlanamamaktadır. İşgörenler kimi zaman da ikileme düşerek çatışma yaşayabilmekte ve bu da işletmelerde verimsizliğe sebep olabilmektedir (Bayram, 2006: 136).
- **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** İşgörenler, örgüte güçlü tutumlarla bağlılık göstermektedir. Bu düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenler, üzerine düşen görevleri yaptıktan sonra örgüt için extra çaba sarf ederek örgüte yarar sağlamayı hedeflemektedirler. Bu da işgörenlerin yüksek verimlilik ve sadakatla çalıştıkları için işletmelere oldukça yarar sağlamaktadır. İşletmeler de işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek, onu üst pozisyonlara getirerek

ödüllendirme yoluna gitmektedir ve bu işgörenlerin işine karşı doyumları yüksektir (Balay, 2000: 89). Fakat yüksek düzeyde örgütsel bağlılık da her zaman iyi sonuçlanmamakla birlikte kimi zaman insan kaynaklarının etkisiz kullanımı, iş dışı ilişkilerde de fazla stres ve gerilime neden olabilmektedir (Randall, 1987: 466).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler

İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde bu faktörlere ilişkin farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Bu çalışmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, genel bir çerçevede ele alınacak ve bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili faktörler olarak üç grupta incelenecektir.

2.1.3.1. Bireysel Faktörler

İşgörenin, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşip örgütte uzun süre kalması bakımından bu faktörler oldukça önemli yere sahiptir. Her işgörenin birbirinden farklı bireysel özellikleri vardır ve bunlar örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bireysel faktörleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi özellikler oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında ilişkiye yönelik farklı yaklaşımlar görülmektedir. Bazı çalışmalarda kadınların örgütsel bağlılığı daha yüksek iken bazılarında eşit çıkmış bazılarında ise daha düşük çıkmıştır. Yaş ile ilgili çalışmalara bakıldığında da durum aynıdır. Kimi araştırmacılar gençlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğunu söylerken kimi araştırmacılar ise yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığını söylemektedir. Yaş değişkeni genellikle örgütteki çalışma süresi doğrultusunda değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Medeni durumun da örgütsel bağlılığı etkilediği yapılan araştırmalarda görülmektedir. Evli olan işgörenlerin sorumluluklarının daha çok olması nedeniyle daha az iş değiştirme yoluna gittikleri veya işsiz kalma riskine girmedikleri ifade edilmektedir. Eğitim seviyesi incelendiğinde ise eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişki göze çarpmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin kariyerlerini ilerletmeyi düşünmeyeceği ve örgütün amaç ve hedeflerini ikinci plana atabilecekleri ifade edilmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan bireylerin ise alternatif bir örgüt bulamama nedeni ile örgütten ayrılmayı düşünmeyecekleri belirtilmektedir (Başyigit, 2006: 45).

2.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt yapısı ile ilgili faktörler genel olarak örgüt kültürü, örgütsel adalet, yönetim tarzı ve yönetime katılım, ücret düzeyi ve ödüller, işin özellikleri ve takım çalışması gibi değerlendirilmektedir. Toplumların nasıl ki kendine özgü kültürü var ise her örgütün de kendine özgü kültürü bulunmaktadır (Ataman Unutkan, 1995: 32). Örgüt kültürü, örgüt içinde yer alan, bireylerin davranışlarına yön veren değerler ve inanışlar olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içindeki ilişkileri tanımlayan örgüt kültürü, işgörenler arasında birliktelik sağlamak, takım ruhunu geliştirmek ve biz duygusunu işgörelere iletmek gibi işlevleri yerine getirmektedir (Akıncı Vural, 2007: 155). Örgütsel adalet, örgüt yönetimi tarafından verilen kararların ve uygulamaların işgörelenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. İşgörelenler, örgütteki kuralların herkese eşit uygulanmasını, aynı işlerde aynı ücret alabilmeyi, sosyal imkânlarda tüm işgörelenlerle aynı haklara sahip olabilmeyi beklemektedirler (Özdevecioğlu, 2003: 78). Örgütsel adalet, örgütte işlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi ve işgörelenlerin kişisel doyumları açısından oldukça önemlidir. Adaletsiz bir örgüt ortamında işgörelenler adaletli bir örgüt ortamı beklemekte, işgörelenler üzerinde bir eksiklik oluşmakta ve bu da doyumsuzluğa sebep olmaktadır. Bunların hepsi birlikte düşünüldüğünde örgüt açısından olumsuzluk oluşmaktadır (Önderoğlu, 2010: 4).

İşgörelenler üzerindeki yönetim tarzı iki şekilde olmaktadır. İlki, karar verme sürecine işgörelenlerin katılımını sağlamaktır. Karar verme sürecine dahil olan işgörelenler tanınma ve kendine saygı duyma ihtiyacını karşılayacak ve örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir. Bu ihtiyaçları karşılayamayan işgörelenler ise arayışa geçecek ve bu ihtiyaçlarını giderebilecekleri örgütleri tercih edeceklerdir. Kararlara katılım işgörelenler üzerinde bağlılık yaratmaktadır. Yönetime katılımın bir diğer şekli de işgörelen merkezli olmaktır. İşgörelenlerini destekleyen, motive eden yönetimlerde örgütsel bağlılık artmaktadır (Erdil vd., 2004: 19). Ücret düzeyi uygulamalarında işgörelenin, örgütünden emeğinin karşılığını alması ve yaptığı başarılarından dolayı ödüllendirilmesi, belirli yıl hizmet veren işgörelenlere teşekkür belgesi verilmesi, örgüt içinde oluşturulan projelerin üst makamlara iletilmesi gibi uygulamalar işgörelenlerin örgüte bağlılığını ve verimliliğini artırmaktadır (Akın Acuner, 2010: 57). Bunun yanında gösterilen başarı takdir edilmediği, ödüllendirilmediği sürece de örgütsel bağlılık günden güne azalma gösterecektir. Takım çalışmasında, birlikte hareket ederek bir amacı gerçekleştirmek

isteyen işgörenler bulunur. Gruptaki kişilerin farklı uzmanlık alanları, bilgi ve becerileri bulunmaktadır. Bunların hepsinin ortak amacı bir görevi yerine getirmek için bir araya gelmiş olmalarıdır. Takımı oluşturan bireyler bütünün bir parçasıdır ve birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket etmelidirler. Takımda sadece işgörenler bulunmamaktadır. İşveren de bütünün bir parçasıdır. Günümüzde rekabet ortamının yoğun olduğu ve bununla mücadele etmek zorunda olan işletmeler, takım çalışmasının yüksek verimlilik sağladığını, maliyetleri düşürdüğünü, işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını artırdığını kabul etmektedirler.

2.1.3.3. İş İle İlgili Faktörler

İş ile ilgili üç faktörün örgütsel bağlılığa etkisi bulunmaktadır. Bunlar; işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklidir (Çırpan, 1999: 62). İş ne kadar zengin olursa örgüte bağlılık da artmaktadır. İşin yapılmasında işgörenler ne kadar çok güçlükle karşılaşarlarsa işgörenlerin meydan okumaları da artmakta ve bağlılıkları yükselmektedir. İşin karmaşıklık düzeyi arttıkça bağlılık düzeyi de artmaktadır. Beceri çeşitliliği ile bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Sürekli çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda, yarı zamanlı çalışanlar için beceri çeşitliliğinin bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir (Çırpan, 1999: 63).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramı, mesleğe bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çeşitli kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu tür kavramlar, örgütsel bağlılık ile benzerlik göstermekte fakat içerik olarak birbirinden farklılık göstermektedir. Aşağıda bu kavramlara ve bu kavramların örgütsel bağlılık ile ilişkisine yer verilmektedir.

- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Alanyazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının, Dennis Organ tarafından yönetim yazınına kazandırıldığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenler tarafından gönüllü olarak yapılmaktadır. Zorunluluğu bulunmayan, karşılığında herhangi bir beklenti içerisinde olmadan yapılan davranışlardır. Bu davranışlar örgüte fayda sağlamaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 36). Örgütsel bağlılık, örgüte psikolojik olarak bağlılığı ifade ederken örgütsel vatandaşlık davranışı,

davranışsal olarak yapılan faaliyetleri ifade etmektedir. Buna ek olarak, örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak gören yaklaşımlarda bulunmaktadır (Atak, 2009: 100).

- **Sadakat:** Genel olarak içten bağlılık, ihanet etmeme, sağlam ve hakiki dostluk anlamlarına gelmektedir (Koç, 2002: 49). Örgütsel bağlılığın bir boyutu ile ilgili olan sadakat, örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi isteği ile ilgilidir (Somuncu, 2008: 21). İşgörenler, eğer örgütüne sadık kalıyorlar ise örgütten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Bu noktada sadakatin, örgütsel bağlılıktan daha üstün bir kavram olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Özünlü, 2013: 54). Örgütüne sadık işgörenler bireysel çıkarlardan çok örgütsel çıkarları gözetmektedirler.
- **İş Arkadaşlarına Bağlılık:** İşgörenin diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duygusu hissetmesini ifade etmektedir (Balay, 2000: 46). Bireyler belirli çıkarlar için veya hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler (İnce ve Gül, 2005: 20). İş arkadaşları ile iyi ilişkiler içerisinde olan işgörenler genellikle örgütlerine bağlı olmaktadır (Özünlü, 2013: 53). İş arkadaşlarına bağlılık örgütsel bağlılığı artırıcı bir rol oynamaktadır. Bu bağlılık sayesinde iş arkadaşları arasında kenetlenme, birlik duygusu, sorunlar için ortak çözüm arayışına girme duyguları oluşmakta ve dolaylı olarak da örgütsel bağlılık düzeyinde artış olmaktadır (Atak, 2009: 97).
- **İşe Bağlılık:** İşgörenin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve işgörenin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 18). İşgörenlerin işiyle ilgili konuların özel hayatlarında önemli bir yeri olması, iş dışındaki zamanlarda duygu ve düşüncelerinde iş ağırlıklı olması, gerektiğinde fazladan çalışması yani işi ile içli dışlı olması işe bağlılığın önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Başyigit, 2006: 39). İşe bağlılık aynı zamanda mesleğe bağlılıkla da karıştırılmaktadır. Mesleğe bağlılık işgörenlerin özelde yaptıkları meslek ile ilgili iken, işe bağlılık mesai saatlerine bağlılıktır.
- **İş Tatmini:** İşgörenlerin yaptıkları iş ile arasındaki duygusal ilişkidir. İş tatmini, aynı zamanda, işgörenin çalışma ortamından duyduğu hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur (Mammadova, 2013: 14). Bireylerin işinden tatmin olup olmaması yalnızca ekonomik olarak değil psikolojik olarak açıklanabilmektedir

(Çelebi: 2009: 91). İş tatmini işgörenlerin işe karşı geliştirdikleri tutumlar iken örgütsel bağlılık bir davranıştır ve örgütün bütününe karşıdır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık daha geniş bir kavram olup, daha aktif bir anlam ifade etmektedir.

- **Motivasyon:** bir insanı veya grubu belli bir amaca doğru harekete geçirmek için gösterilen çabaların tümüdür (Altok, 2009: 6). Motivasyon işgörenlerin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlu olduğu noktada gerçekleşmektedir. İşgörenler eğer motive olmuş bir şekilde çalışırlarsa bir noktada örgüte bağlılık da gerçekleşmiş olmaktadır.
- **Mesleğe Bağlılık:** İşgörenlerin mesleklerini daha iyi yapabilmek için kendilerini geliştirirken ne kadar çaba sarfettiği ile ilgilidir (Çakır, 2001: 56). Bireylerin uzmanlık kazanmasıyla birlikte mesleklerini yaşamlarının ne kadar merkezine koyduğuyla ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 9). Profesyonel çalışanların örgütlerine değil de mesleklerine daha bağlı oldukları konusu birçok araştırmaya incelenmiştir. Örneğin, 1960'larda NASA'da çalışan mühendis ve bilim adamları arasında yapılan araştırmalarda sadece mesleğini icra etmeye odaklanmış bir bilim adamının çalıştığı kuruluştaki çok önemli bir katkısı olmadığı ortaya koyulmuştur (Varoğlu, 1993: 23). Mesleki bağlılığın 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar duygusal, normatif, devamlılıktır ve bunların mesleğe bağlılık ile ilişkisi farklıdır. Duygusal bağlılığı veya normatif bağlılığı yüksek olan bir işgören, mesleğindeki her türlü gelişmeleri takip etmeye ilgilirken, devam bağlılığı yüksek olan işgörenler mesleki anlamda gelişmelere katılmaya daha az meyilli olmaktadır. Bunların işte uygulanan davranışlara etkisi farklı olmaktadır. Duygusal ve normatif bağlılık örgütsel davranışta olumlu etkiler yaratırken, devam bağlılığı örgütsel davranışı etkilememekte veya olumsuz etkilemektedir (Aslan, 2008: 165).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ

İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını bazı kriterler göstermektedir. Bunlar; örgütün değerlerine inanma, örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, örgüt kimliği ile özdeşleşme olarak açıklanabilmektedir.

- **Örgütün Amaç Ve Değerlerini Benimseme:** Amaçlar, belli bir süre içerisinde gerçekleşmesini istediğimiz veya ulaşmak istediğimiz sonuçlardır. Örgüte dahil olan her bireyin ayrı birer amacı vardır fakat tüm bireylerin ortak noktada bulunduğu noktada örgüt amacı belirlenmiş olmaktadır (Dinçer, 1992: 52). Örgüt amacı, örgüt yönetimi tarafından belirlenmekle birlikte örgüte dahil olan her birey tarafından benimsenirse amaçlar gerçekleşmiş olmaktadır. İşgörenin örgüte bağlılığını gösteren en büyük göstergelerden birisi örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü, işgörenler amaçlarını kabul etmediği bir örgüte dahil olmak istemeyeceklerdir ve bu durumda örgütsel bağlılıktan söz etmek mümkün olmamaktadır.
- **Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme:** İşgörenlerin, örgütün başarısı için görev tanımında belirtilen görevler dışındaki işler için de ekstra çaba sarf etmesi, fedakârlık göstermesi ve bunu karşılık beklemeden yapması örgüte bağlılıklarını gösteren bir kriter olarak düşünülmektedir (Somuncu, 2008: 30). Bu aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı ile de ilgilidir.
- **Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme:** işgörenlerin, örgütün amaçlarını benimsemesi ve buna uygun hareket etmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme de işgörenlerin dahil oldukları örgüte memnuniyet duymaları ile gerçekleşmektedir. Örgüte karşı memnuniyet ve güven duyulması, işgörenlerin örgütle özdeşleşmesini daha yüksek düzeyde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 11).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda bir ortak noktaya varılmış ve örgütsel bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı sonucuna varılmıştır.

Tutumsal yaklaşıma göre bağlılık, işgörenlerin örgüte bağlayan etkenlere karşı gösterilen duygusal bir tepkidir ve işgörenlerin örgüt ile olan ilişkilerine odaklanılmaktadır. (Allen ve Meyer, 1991: 62). Tutumsal bağlılığın nasıl şekillendiği aşağıda Şekil 2.1’de gösterilmektedir.

Şekil 2.1: Tutumsal Yaklaşım

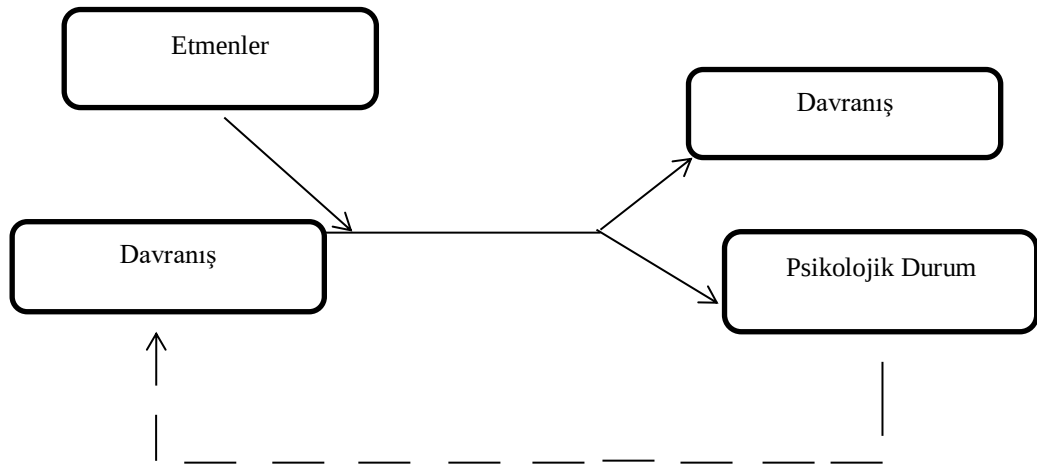


Kaynak: Meyer, 1991: 63.

Şekil 2.1' e bakıldığında örgütün, işgörenlere sağladığı koşulların işgörenlerde oluşturduğu psikolojik durumlar sonucu meydana gelen davranışlar ve oluşan bu davranışların yarattığı örgüt ortamındaki koşullar zincirlemesi olduğu görülmektedir. Düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilikisini gösterirken kesikli çizgiler, örgütsel bağlılığı devamlı hale getiren bütünleyici olan değişkenleri göstermektedir.

Davranışsal yaklaşıma göre bağlılık, işgörenlerin geçmişteki deneyimleri ve örgüte uyum sağlama sürecine göre bağlılık oluşmasıdır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade işgörenlerin davranışlarına göre şekillenmekte ve işgörenlerin örgütte geçirdikleri zaman sonucunda gelişmektedir. Davranışsal bağlılığın nasıl şekillendiği aşağıda Şekil 2.2'de gösterilmektedir.

Şekil 2.2: Davranışsal Yaklaşım



Kaynak: Meyer, 1991: 63.

Şekil 2.2' ye bakıldığında; bireyler belli bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle bu davranışı devam ettirmektedir. İşgörenler bu şekilde bağlandıktan sonra davranışa uygun ve onu haklı çıkaran psikolojik durumlar geliştirmektedir. Böylelikle de davranış tekrarlanmaktadır. Davranışsal yaklaşım kişinin kendi davranışları ile gerçekleşmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili farklı sınıflandırmalar göze çarpmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

2.4.1. Etzioni Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ile yapılan ilk çalışmalardan biri de Etzioni' ye aittir. Etzioni, bireylerin örgüte bağlılığını üçe ayırmaktadır (Balay, 2000: 15-16):

- Ahlakî/pozitif bağlılık,
- Çıkarıcı/hesapçı bağlılık,
- Yabancılaştırıcı/uzaklaştırıcı bağlılık

Ahlakî bağlılıkta, bireyler örgütün amaç ve değerlerini kabul etmekte ve işini de işe değer verdiğinden yapmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenler kendilerini çalıştıkları kuruma adanmışlardır (Yağcı, 2007: 118).

Çıkarıcı bağlılık, örgüt ile işgören arasındaki karşılıklı alıp verme ilişkisine dayanmaktadır. Bireyler örgütten elde edeceği ödülünden dolayı bağlılık duymaktadır. Burada daha çok tarafsız bağlılık türü ön plana çıkmaktadır (Yağcı, 2007: 118).

Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte karşı olumsuz tutumlar bulunmaktadır ve olumsuz bir bağlılık türüdür (Yağcı, 2007: 118). Bireyler, örgüte bağlılık hissetmemekte fakat örgüt tarafından devam etmeleri yönünde zorlanmaktadır. Bu durumda işgörenlerin örgütte varlığı sürmekte fakat örgüte karşı herhangi bir bağlılığı kalmamaktadır (Gündoğan, 2009: 44).

Bu ayırıma göre en olumsuz uçta yabancılaştırıcı bağlılık bulunmakta iken en olumlu uçta ahlakî bağlılık bulunmaktadır. Çıkarıcı bağlılık da ise nötr durum söz konusudur.

2.4.2. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal güdüleme ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Değerlendirmesinde iki tür bağlılığa değinmiştir. İlki araçsal bağlılık ikincisi ise örgütsel bağlılıktır. Wiener' in değerlendirmesinde araçsal güdüleme, hesapçı, çıkarıcı olmayı ifade ederken örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu bağlılığı oluşturan inançlar içselleştirilmiş baskılar yaratarak işgörenlerin, örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylelikle araçsal güdüleyici davranışlar işgörenlerin kendisine yönelik iken, örgütsel bağlılık davranışları örgütsel eğilimlerden kaynaklanmadır (Balay, 2000: 20).

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak adlandırılan bu sınıflandırmada örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken işgörenden örgüte katkı sağlamasını beklemektedir. Değişim ilişkisi bir noktaya kadar işgörenin lehine olduğu için işgören örgütten ayrılmayı düşünmeyecek ve bağlılık duyacaktır.

2.4.3. Q' Reilly III ve Chatman' nın Sınıflandırması

Q' Reilly III ve Chatman, örgütsel bağlılığı kişinin örgüte psikolojik bağlılığı olarak açıklamaktadırlar ve bu bağlılık üç boyutta ele alınmaktadır (Q' Reilly III ve Chatman, 1986: 492-493). Bunlar;

- Uyum; ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkarmaktadır. Bağlılık, değerler için değil, ödüllerin çekiciliği ve cezaların getireceği kayıplar için oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık örgüte bağlı gerçekleşen olumlu duygular nedeniyle değilde ödüller nedeniyle gelişmektedir.
- Özdeşleşme; bireylerin tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirmesi sonucu oluşmaktadır. Bu bağlılık türü örgütteki diğer üyelerle ilişkini devam ettirmek ve olumlu ilişkiler kurmak amacıyla yapılan eylemler sonucu oluşmaktadır.
- İçselleştirme; bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir. Örgüt içindeki tüm değerlerin benimsenmesi ile oluşmaktadır.

2.4.4. Katz ve Kahn' ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn işgörenlerin örgüt içindeki eylemlerinin hem iç ödüller hem de dış ödüllerin birleşiminin bir sonucu olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin görevlerini sadece aldığı paralar karşılığında yaptıklarını ve dış ödüllerin de teşvik edici olduğunu açıklamaktadırlar. Fakat bu bağlılıkta olası kayıpların yaşanabileceği de söz konusu olmaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 129-131). Bu bağlılık sınıflandırmasına göre çalışanların bağlılıkları içsel ve dışsal ödüllerin birleşimidir. Katz örgütsel bağlılık oluşmasında örgütteki hizmet süresinin de etkisinin olduğunu belirtmiştir. Hizmet süresi arttıkça örgütsel bağlılıkta da artış olacağını öngörmektedir.

2.4.5. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Buchanan II bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendirmekte ve yine örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır (Buchanan II, 1974: 533). Bunlar;

- Özdeşleşme; işgörenin, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- Sarılma; işgörenin, işinde gereken eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasidir.
- Sadakat; işgörenin örgüt için duygusal hisler besleyerek içten bağlılık göstermesidir.

Buchanan (1974), örgütsel bağlılığı, hedef ve değerlere duygusal olarak bağlılık ve yalnızca kendi araçsal değerleri dışında, kendisi için örgütlenme olarak tanımlamıştır.

2.4.6. Mowday' ın Sınıflandırması

Mowday ve diğerleri (1982), bağlılık için tutum olarak bağlılık ve davranışsal olarak bağlılık ayrımı yapmışlardır. Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve örgütle olan ilişkisini ve örgüte olan istekliliğini anlatmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 172). Davranışsal bağlılık ise, işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Bağlılık tutumu işgöreni bağlılık davranışına yönlendirmekte ve bu davranışlar da bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmekte ve yönlendirmektedir (Reichers, 1985: 468). İşgörenin sadece maddi nedenlerden dolayı

bazı davranışları sergilemesi davranışa bağlıdır ve böyle bir durumda gerçek bir bağlılıktan söz etmek mümkün olmamaktadır.

2.4.7. Argyris' in Sınıflandırması

Argyris, bağlılık kavramını diğer yaklaşımlardan farklı olarak içsel ve dışsal olarak ele almaktadır (Argyris, 1998: 99).

Dışsal bağlılıkta, görevler ve görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış şekilleri başkaları tarafından belirlenmektedir. Yani örgütte işler yönetilirken çok söz sahibi olunmamakta, örgütün eylemleri dışarıdan güçlere bağlı olarak yönetilmektedir. İşgörenlere bırakılan, sadece kendilerinden beklenen davranışları sergilemeleridir. Böyle bir durumda işgörenlerin örgüte dışsal bağlılığı söz konusu olmaktadır (Argyris, 1998: 99-100).

İçsel bağlılıkta ise, örgüt işgörenlerin daha çok sorumluluk almalarını ve karar verme aşamasında katılımını desteklerse işgörenler sergiledikleri tüm davranışlara gönüllü olarak katılım sağlayacaklardır. Bu da işgörenlerin örgüte karşı içsel bağlılığını artırmaya ve motivasyonlarının yükselmesine neden olacaktır (Doğan, 2006: 70).

2.4.8. Allen ve Meyer' in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'in çalışması tutumsal bağlılık ile ilgili en önemli çalışmalardan biri olarak görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 38). Allen ve Meyer, normatif, duygusal ve devam bağlılığını örgütsel bağlılığın türleri olarak değil de boyutları olarak ele alınması gerektiğinin daha doğru olduğunu belirtmişlerdir. Allen ve Meyer, ilk geliştirdikleri modelde örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki boyutla ele almışlar, fakat zamanla üçüncü bir boyut olan normatif bağlılığı da eklemişlerdir. Buna göre Allen ve Meyer tarafından örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32).

Duygusal bağlılıkta, işgörenlerin kendi istekleri ile örgüte dahiliyetlikleri devam eder ve örgüt ile bütünleşmişlerdir. Duygusal bağlılığı yüksek işgörenler herhangi bir zorunluluktan, çıkarılıktan değil tamamen kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

Devam bağıllığında işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, kaybedeceği maliyetlerden, yatırımlardan dolayı olmaktadır. Devam bağıllığı yüksek işgörenler örgütsel bağıllığı ödül-maliyet bakış açısıyla irdelemektedirler. Dışarıdaki fırsatların örgütten daha iyi olmayışı veya sınırlı olması gibi nedenlerle örgütte kalmaya devam etmektedirler.

Normatif bağıllıkta ise işgörenler yükümlü oldukları için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu bağıllık türlerinden üçünün de işgörenlerde olması işletmelerin maliyetlerini azalmaktadır. Allen ve Meyer'e göre üç bağıllık şekli de arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam etmekte fakat bu bağıllıklar farklı şekillerde birbirinden bağımsız olarak gelişmektedir (Elüstün, 2018: 35). Buna göre bu bağıllık türleri aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİ

Allen ve Meyer (1998) tarafından, normatif bağıllık, duygusal bağıllık ve devam bağıllığı örgütsel bağıllığın bileşenleri olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağıllığın bileşenlerine ilişkin detaylar aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.1. Normatif Bağıllık

İlk olarak Vardi ve Wiener tarafından keşfedilen bu bağıllık, daha sonrasında Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiştir. Bu bağıllık türünde işgörenlerin işten ayrılmayı istememesi o davranışı yükümlülük, zorunluluk olarak görmesi, kendini zorunlu hissetmesi ile ilgilidir. İşgören sergilediği davranışları ahlâki olarak doğru olduğuna inandığı için yapmaktadır. İşgörenler tarafından örgüte bağıllık bir erdem olarak görüldüğü için örgüte dahiliyetlik devam etmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 180). Genellikle örgütte uzun yıllar çalışan işgörenlerde görülmektedir. Devam bağıllığından ayıran fark normatif bağıllıkta maddi yarar gözetilmemesidir (Elüstün, 2018: 36).

Bu boyutta duyulan bağıllık kişisel yarar gözetilmesinden değil yapılan davranışın doğru olduğuna inanıldığı içindir. İşgörenlerin, işletme tarafından verilen eğitimler, burslar ve her türlü sağlanan katkılar ile kurduğu iyi ilişkiler nedeniyle kendini borçlu hissetmesi nedeniyle devam etmesidir. Diğer bağıllık türlerinde maddi

yararlar ve psikolojik unsurlar önemli iken, normatif bağlılıkta ahlakilik söz konusudur. Normatif bağlılığın gelişme göstermesinde iç ve dış faktörler ile toplumsal baskının etkisi çok görülmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58). Bu tarz bir bağlılık türü işgörenlerin ancak işletmeye olan borcunu ödemesi ile son bulabilecektir.

2.5.2. Duygusal Bağlılık

İşgörenlerin kendi değerleri ile işletmenin değerlerinin örtüşmesi sonucu duygusal olarak örgütle bütünleşmesidir. Bu yaklaşıma göre işgören kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgütle özdeşleşmekte ve kendi isteği ile örgütte kalmaya devam etmektedir. İşletmede kalan işgörenler herhangi bir zorunluluktan değil kendi istekleri doğrultusunda devam etmektedirler. Bireylerin kişisel özelliklerinin ve iş tecrübelerinin birleşimi ile örgüte karşı hissedilen olumlu duygulardır. Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde en çok ele alınan bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Atak, 2009: 105). Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütten ve örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet duymaktadır. Örgüte karşı olumlu duygular devam ettikçe de işgörenler işten ayrılmak istemeyeceklerdir (Elüstün, 2018: 35). Duygusal bağlılığın söz konusu olabilmesi için aşağıdaki ifadelerin pozitif olarak algılanması gerekmektedir (Doğaç, 2017: 68):

- İşgörenin iş hayatında geri kalan kısmının şu an dahil olduğu işletmede geçirilmesi işgöreni mutlu etmelidir.
- İşletmedeki sorunlar işgörenin kendi sorunları gibi hissedilmelidir.
- İşgören kendini işletmeye karşı duygusal anlamda bağlı hissetmelidir.
- İş dışındaki ortamlarda da işletme hakkında konuşmaktan mutlu olunmalıdır.
- Uyumlu bir kişiliğe sahip olunmalıdır.
- İşgören kendini ailenin bir parçası olarak görmelidir.

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanabilmesi için birtakım faktörler gereklidir. Allen ve Meyer tarafından ileri sürülen, işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 17-18):

- **İşin Cazibesi:** İşgörelere örgütte verilen işlerin genellikle heyecan verici olmasıdır,
- **Rol Açıklığı:** Örgütün işgörenlerden ne istediğini açıkça belirtmesidir,

- **Amaç Açıklığı:** İşgörenlerin, görev tanımlarındaki işleri ne amaçla yaptığı konusunda bilgisinin olmasıdır,
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenlerden işin gereklerini yerine getirmesinin talep edilmesidir,
- **Öerilere Açıklık:** Yönetimin örgütteki işgörenlerden gelen fikirleri dikkate almasıdır,
- **İşgörenler Arasında Uyum:** Örgütte çalışan işgörenler arasında ilişkilerin içten ve yakın olmasıdır,
- **Örgütsel Güvenirlik:** İşgörenlerin, örgütte söylenen her şeyin yapılacağına inanması,
- **Eşitlik:** İşgörenlerin, örgütte tamamının eşit olmasıdır,
- **Bireye Önem:** İşgörenlerin yaptığı işlerin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı yönünde duygular geliştirilmesidir,
- **Geri Besleme:** İşgörenlerin performansları hakkında sürekli bilgilendirilmesidir,
- **Katılım:** İşgörenlerin yaptıkları işler hakkında alınan kararlara dahil olmasıdır.

Yukarıda sıralanan duygusal bağlılık faktörlerinin örgütlerde uygulanabilmesi bağlılığa, işgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında önemli etki etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

2.5.3. Devam Bağlılığı

Bu yaklaşım ödül-maliyet ve ekonomik mantığa dayalı bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. İşgören, işten ayrılmayı düşündüğünde kaybedeceği yatırımları, teşvikleri, ödülleri düşünecek ve bu şekilde örgütte kalmaya devam edecektir. Bu tür bağlılık işletmelerin en son isteyeceği bağlılık türüdür. Örgüte devam eden işgörenler karşılaşacağı seçeneklerin sınırlı olduğu düşüncesiyle devam etmektedirler. Devam bağlılığı yüksek olan işgörenler, çalışmaya ihtiyaçları olduğu için ya da seçenekler sınırlı olduğu için örgütte kalmaya devam etmektedirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 185).

İşgörenlerin devam bağlılığının sağlanabilmesi için birtakım faktörler gereklidir. Devam bağlılığı için gerekli faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 18):

- **Yetenekler:** İşgörenlerin örgütte olduğu süre boyunca edindiği deneyimlerin ne kadarını farklı bir örgütte kullanabileceği düşüncesidir,
- **Eğitim:** İşgörenlerin sahip olduğu eğitimin şu anda bulunduğu örgüt ve benzerleri dışında bir işe yaramayacağı endişesidir,
- **Yer Değiştirmek:** İşgörenlerin örgütten ayrılmayı düşündüğü esnada farklı bir yere yerleşmeyi istememesidir,
- **Bireysel Yatırım:** İşgörenlerin örgütte bulunduğu süre boyunca çok çaba sarf etmesi sebebiyle kendine yatırım yaptığını düşünmesidir,
- **Emeklilik Primi:** İşgörenlerin örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik ile ilgili tazminatları ayrılması durumunda kaybedeceği düşüncesidir,
- **Toplum:** İşgörenlerin örgütün bulunduğu yerde uzun süredir ikamet etmesi ve yaşıdır,
- **Seçenekler:** İşgörenlerin örgütten ayrılması durumunda şu anda sahip olduğu faydaları bir başka örgütte elde edemeyeceği düşüncesidir.

Yukarıda görülen faktörler görüldüğü üzere işgörenlerin maddi beklentileri, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerinin endişeleri ile ilgili olmaktadır.

Normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığında işgörenler örgütte kalmaya devam etmek istemektedirler. Fakat bu devam üç bağlılık türünde de farklı nedenlerden kaynaklanmakta ve işgörenlere yansısı farklı ölçülerde olabilmektedir. Duygusal bağlılıkta işgörenler kendi isteği ile içten gelerek devam etmekteyken, devam bağlılığında ihtiyaçtan, maddi yaptırımlardan devam etmekte, normatif bağlılıkta ise örgüte karşı yükümlülük duyulduğu için ve yıllarca çalışılması nedeniyle devam söz konusu olmaktadır. Bu bağlılık türlerinin ortak noktası üçünün de örgütten ayrılmayı azaltıcı ihtimalinin olmasıdır. Örgütlerin en çok isteği bağlılık türü ise işgörenlerin kendi isteği ile örgüte devam ettiği bağlılık türü olan duygusal bağlılıktır (Altınöz vd. 2013: 154).

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SÜRECİ

Örgütsel bağlılık işgörenlerin işe başlamasıyla başlayıp devam eden bir süreçtir. Buna ilişkin bu süreç aşağıda açıklanmaktadır.

- **İşi ve Örgütü Araştırma;** Bu sürecin başlangıcı olarak işgörenler öncelikle işletmeyi araştırırlar. Kendilerine uyup uymadığı ile ilgili bilgi edinirler ve buna göre karar verirler. İşgörenlerin kendi beklentilerine uymayan, isteklerini karşılayamayacak bir örgüte dahil olmaları örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Bu nedenlerle işletmenin işgörelere iyi tanıtılması, sağlanacak yararların iyi anlatılması gerekmektedir.
- **Örgüte Giriş (seçme ve işe alma);** örgütsel bağlılık sürecinin ikinci aşamasıdır. İşgörenler işe başladıkları anda bazı beklentilerle çalışmaya başlarlar, bu beklentilerin karşılanmaması ise işgörenlerin örgütsel bağlılığı sağlanamadan süreç sona ermektedir (Atak, 2009: 90). İşe alınacak kişilerin örgütle uyum içerisinde olması bu sürecin örgütsel bağlılık ile sonlanması açısından önemli olmaktadır.
- **Sosyalleşme;** bir grubun paylaştığı inanç ve değerlerin o gruba dahil olanlar tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Wiener, 1982: 424). Örgütsel sosyalleşme ise örgütün inançlarının ve değerlerinin içselleştirilmesidir. İşe yeni başlayan işgörelerden sosyalleşme sürecinde örgütün değerlerini benimsemesi beklenmektedir.
- **Örgütsel Bağlılık;** işi ve örgütü araştırma, işe giriş ve sosyalleşme sürecinden sonra bağlılık gerçekleşmektedir. Bu aşamada örgütsel bağlılığı gerçekleştirmiş işgörelere için bağlılığı kalıcı hale getirmek ve güçlendirmek amaçlanmaktadır.
- **İşten Ayrılma;** örgütsel çabaların yetersiz kaldığı ve geliştirilemediği durumlarda görülebilmektedir. Bu durumda da işgörelere için yeni iş arayışı esnasında bu süreç tekrarlanmaktadır. İşten ayrılmaların yaşanmaması için örgütsel bağlılık süreci iyi yönetilmeli, işgörelere yüksek örgütsel bağlılık sağlanabilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

Yöneticiler, işletmenin amaçlarına ulaşmak için işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırma konusunda ekstra gayret göstermelidirler. İşgörenin kendi hedefleri ile dahil olduğu işletmenin hedefleri örtüştüğü anda örgütsel bağlılık düzeyinde artma oluşmaktadır. Bu sayede işgörenler kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer taraftan da örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadırlar. İş tatmininin ve motivasyonun yüksek olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçları ana başlıklar altında incelenebilmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

- **Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Süresi:** Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler örgütte daha uzun süre kalmayı arzu etmektedirler. İşletmede uzun yıllar çalışmaları ve deneyimleri sayesinde de daha başarılı işler gerçekleştirmek konusunda istekli olmaktadır. Bir işgörenin uzun süre o işletmede çalışabilmesinin tek bir nedenle açıklanması mümkün olmamaktadır (Duygulu ve Abaan, 2007: 63). Yöneticisinin adil olması, ücret ve terfi uygulamaların adilliği gibi çalışma ortamının idari ve hatta fiziki özelliklerine, bireysel özellikler gibi farklı nedenlere bağlı olmaktadır. Adil bir ortamda işgörenler işletmeye güven duyabilmektedirler. Örgütsel bağlılık düzeyinin artması da işgörenin işletmeye duyduğu güvene bağlı olmaktadır. İşletmede değerli olduğunu, güvenli bir ortamda çalıştığını düşünen ve kendisini başarının bir parçası olarak gören işgörenlerin işletmede kalma süresi de uzun olmaktadır.
- **Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık:** İşgören devamsızlığı işletmelerin maliyetlerinin artmasına neden olan problemlerdendir. İşe gelmeyen bir işgörenin bilinçli veya bilinçsiz olarak işletmeyle arasında olumsuz bir etki oluşmaktadır (Sagie, 1998: 156). Örgütsel bağlılık ile yapılan çalışmalara bakıldığında en çok araştırılan konulardan birinin işe devamsızlık olduğu görülmektedir. Örgüte bağlılık ve işe devamsızlık arasında birebir ilişkinin bulunmasından ziyade, örgütsel bağlılığın işe devam oranını etkileyen bir faktör olduğu söylenebilmektedir (Çırpan, 1999: 67). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, artan devam oranı gibi olumlu davranışlar sergilediği gözlemlenmektedir.

- **Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme:** Angle ve Perry, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 96). Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar işlerine daha az geç kalmaktadırlar. İşgörenlerin işletmeye karşı olan olumlu tutumları, olumlu davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır.
- **Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devri:** Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işgücü devir oranı da düşük olmaktadır. Bu işgörenler, çalıştıkları işletme ile özdeşleşmiş, örgüte ve amaçlarına sadakatle bağlanmışlardır ve daha cazip iş arama eğiliminde olmayacaklardır. İşgörenlerin işletmeden ayrılması, işletmeye yeni işe alım ve işe alıştırma maliyetleri getirmektedir. Bu nedenle yüksek iş gücü devir oranı işletmeler için genellikle istenmeyen durumlardandır (Şenatalar, 1975: 109).
- **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini:** Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu işgörenler çoğunlukla daha fazla sorumluluk almak istemekte ve işletmeye daha fazla sadakat duymaktadır. Tüm bunlar ışığında da işletmelerde örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olmasına bağlı olarak verimlilikte artış olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 157-158).

2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞTİRİLMESİ

Örgütsel bağlılık kavramı, entelektüel sermayenin önem kazanmasıyla daha da önemli hale gelmeye başlamıştır (Özdevecioğlu, 2003: 113). Nitelikli işgörenlerin sahip olduğu yetenekleri ve birikimlerini örgütü için kullanması ve örgütüne bağlı olması işletmelere büyük yarar sağlamaktadır (Kara, 2013: 76).

İşletmeler örgüte bağlılık düzeyini artırmak isterken yaptıkları uygulamalarda sadece verimliliği esas almamalı, işgörenleri de düşünmelidirler (Bayram, 2006: 137). İşgörenleri karar verme sürecine dahil etmek veya herhangi bir kararı vermeden evvel işgörenlerin fikirlerini almak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çünkü işgörenler dahil oldukları bir kararın eylemlerine uyarken daha istekli olmaktadır. Bu yolla örgütsel amaçlara ulaşma konusunda işletmeler tarafından çok zaman kaybı yaşanmamış olacaktır.

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde denetim, vizyon, işin çaba gerektirmesi, takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji, yetiştirm

İşgörenlere, işlerini yaparlarken kendilerini denetleme imkânı verilmesi, yöneticiler tarafından yetkinin paylaşılması yöneticilerin onlara güvendiğinin, o işleri yapabileceklerine inandığının bir göstergesidir ve işgörenlerde örgütsel bağlılığın gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Bir örgütün amaç ve hedefleri vizyonda belirtilmektedir. Örgüt, vizyon sayesinde paydaşlarına seslenmekte, ortak amaç için daha çok çalışmaya teşvik etmekte ve paydaşların örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

İşgörenlerin yaptıkları işten sıkılmalarının önlenmesi için örgüt tarafından yeni işler öğrenmesi sağlandıkça, yeni işi öğrenmek için çaba sarfedecektir. Böylelikle başarıma güdüsü ile örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Örgütsel bağlılığın oluşturulması için takım çalışması da kullanılmaktadır. Takımlarda yüksek performanslı işlerin başarılması üyelerde bağlılık oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Örgüt için heyecan verici ve mutlu bir çalışma ortamı oluşturmak, güçlü iletişimin olması, işgörenlere değer verilen bir ortam olması, işgörenlere beceriler kazandırmak, amaçlara ulaşılması durumunda eğlenceler düzenlenmesi örgütsel bağlılığı geliştirmektedir.

İşgörenler tarafından başarılan işlerde örgütün ödüllendirmesi, çalışmalarının karşılığını vermesi işgörenlerde örgüt hakkında olumlu duygular geliştirmektedir. İşgörenlerin, başarılan iş karşılığında alınan kazancın paylaşıldığını gördükçe örgüte bağlılıkları artmaktadır.

2.9. İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bilginin ve nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacın gün geçtikçe artması ve pazarların globalleşmesi ile rekabet koşullarında işgörenleri örgütlerde tutmak sadece

para ile mümkün olmamaktadır. İşgören adayları çalışacakları yerler konusunda titiz olabilmektedirler. Bu seçicilik, sadece yüksek maaş ve fayda ile ilgili olmamaktadır.

İçsel marka, işgörelere hizmet etme düşüncesinin, müşteri odaklı davranışların aşılması, motive olmuş ve müşteri odaklı işgörelerin yaratılmasıdır (George, 1990: 63-70).

İşveren markası, işletmelerin güven ve saygı oluşturmaya yardımcı olabilecek araçlardan biridir. İşveren markasının vaat ettiği mesajların düzenli bir şekilde firmanın içinde ve dışında, mevcut ve potansiyel işgörelere iletilmesi uzun dönemde işletmeye karşı güven ve bağlılık oluşmasına sebep olmaktadır (Holliday, 1997: 58-60).

Üstün nitelikli olan işgören adaylarının işletmeye başvurmalarının sağlanması için onları nelerin çekeceğinin bilinmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar elde edilmeleri konusunda rekabet yaşanan nitelikli işgörelerin işletmelerden beklentilerinin kurum kültürü ve değerleri ile ilgili olduğunu göstermektedir. Beklentilerin önceliğine bakıldığında çalışırken esnek ve bağımsız olabilme, işin heyecan verici olması, işletmenin iyi yönetilmesi, kariyer olanakları, işletme hedeflerinin heyecan vermesi ve işletme performansının ardından ücret yapısı gelmektedir (Chambers vd., 1998: 48).

İçsel pazarlama kavramındaki başarı, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini ile mümkün olmaktadır (Ewing ve Caruana, 1999: 17-26).

Ewing ve arkadaşları (2002: 152) yapılan işleri içsel ürünler, işgöreleri ise içsel müşteriler olarak görmektedir. İşler, işgöreleri çekmeli, geliştirmeli ve motive etmelidir, böylece örgütün tüm amacına hitap ederken içsel müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktadır.

İşgören bağlılığı ve işveren markası arasında pozitif yönde bir etkileşim olduğu pek çok akademik çalışma tarafından kabul edilmektedir. İşletmeler, hızlı öğrenen, farklı koşullara hızla uyum sağlayabilen, üstün nitelikli olan ancak örgütsel bağlılığı zayıf olan işgöreleri cezbedilmek için bağlılık oluşturma çabaları geliştirmektedirler (Erdoğan, 2003: 152-153). 2007 yılında Heger tarafından yapılan çalışmada işgöreleri motive etme faaliyetlerine istihdam değer önerisinin katkıda bulunmasından dolayı, işgören bağlılığının işletmenin istihdam değer önerisinden büyük ölçüde etkilendiği belirtilmektedir.

Yeteneklerin ödüllendirildiği, farklı kuşakların bir arada çalıştığı ve işyerine sadakat gibi kavramların azaldığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı yetenek stratejileri geliştirmenin önemi artmaktadır (Sears, 2003: 69-83). Yeni kuşakların iş hayatına atılmasıyla birlikte işveren markası uygulamalarının daha da çeşitlenmesi beklenmektedir. Bu kuşağa ait çalışanlar çalışma hayatında esnek olmak, özgür olmak, daha az hiyerarşi ile çalışmak istemektedirler.

İşgörenlerin işletmede devamlılığı örgütsel bağlılıkla sağlanabilmekteyken aksi bir durum söz konusu olduğunda veya işgörenler olumsuz bir durumla karşılaştıklarında işten ayrılmayı düşünecek ve işletmelerin başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 114-115).

İşgörenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi, motivasyonlarını artırmakta ve firmada kalmalarını sağlamaktadır. Böylelikle işgörenlerin tatmini yükselmekte, iç ve dış müşteri sadakatinin yaratılması mümkün olmaktadır (Ahmet ve Rafiq, 2003: 1177-1186).

İşveren markasının dışsal pazarlaması, işletmenin bir işveren olarak tercih edilmesini ve böylece mümkün olan en iyi işgörenlerin seçilmesini sağlamaktadır. Markanın farklılaştırıcı varsayımı sayesinde işletmeye nitelikli işgörenler çekilebilecek ve mevcut işgörenlerin de örgüte bağlılığı geliştirilecektir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503).

Edward' a göre işveren markası sayesinde kurumun amaçlarını kabul eden ve örgüte bağlı işgörenler yaratılmaktadır (Edward, 2005: 268-269). İşletmede sağlanan faydalar ve işgörenlerin zihnindeki olumlu imaj sayesinde işgörenlerde bağlılık duygusu oluşmaktadır. İşletmeye bağlılık, karşısına farklı istihdam fırsatları çıkmasına rağmen çalıştığı örgütte kalmaya, devamlılığa istekli olmak olarak ifade edilmektedir (Özutku, 2008: 80). Bu bağlılık, işveren markası uygulamaları ile yaratılabilmektedir. Berthon' a göre de işveren markası uygulamaları sayesinde işgörenlerin işletmede kalma oranları artmaktadır (Berthon vd., 2005: 154).

Vallaster ve Chernatony çalışmalarında, güçlü kurumsal markaların, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutmaya katkısının yanı sıra çalışan bağlılığını artırdığını da belirtmektedir (Vallaster ve Chernatony, 2006: 761-762). İşveren markası oluşturmaya yönelik çabalar, ürün markası oluşturmaya yönelik çabalar ile uyum içerisinde

olmalıdır. Böylelikle müşterilerin yanında, çalışanlar ve potansiyel çalışanlar tarafından da tercih edilir olunacaktır.

İşgörenler artık sadece yüksek maaşlı işleri tercih etmek yerine daha az maaşlı fakat kendilerini değerli hissedebildikleri, çalıştıkları çevreye duyarlı ve müşterilere sunduğu hizmet ile uyumlu olan işletmeleri tercih edebilmektedirler (Minchinglon ve Thome, 2007: 15).

İşveren markası en nitelikli adayları çekmekte ve onların bağlılıklarını sağlamaktadır. İşgörenlerin bağlılığı ve adanmışlığı, genellikle üretim etkinliğini de sağlamaktadır (Feron, 2008: 49, Xiaofeng, 2009: 152).

Olumlu itibar kazanmış işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına karşı güven duyulmakta ve işgörenlerde işletmeye karşı olumlu fikir geliştirmektedir. Bu durum da örgütsel çekicilik sağlayarak işletmeyi çekici hale getirmekte ve büyük ölçüde örgütsel bağlılık yaratmaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 154).

İşgörenlerdeki örgütün merkezi kalıcı ve farklı özelliklerinin algıları ile bağlantılı olarak imaj ve kimlik bilgilerinin oluşturacağı işgören bağlılığının yüksek seviyelere ulaşması işveren markalaşma faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Martin, 2009: 11).

Örgütsel bağlılığı sağlamanın önemli noktalarından biri de marka haline gelmiş bir işveren olmaktır. İşgörenler tarafından “çalışılabilecek en iyi yer” olarak algılanan, bu imajı kazanmış işletmelerde örgütten ayrılma davranışı daha az olmaktadır (Roserthorn, 2009: 4).

Wilkinson çalışmasında, işveren markasının temel rolünün öncelikleri basitleştirme ve bunlara odaklanma, verimliliği artırma ve işe alım, işgörenleri elde tutma ve onların bağlılığını geliştirme konusunda tutarlı bir çerçeve sağladığını belirtmektedir (Wilkinson, 2009: 2).

Herman ve Gioia’ ya göre hayranlık duyulan, işgörenler tarafından tercih edilen işletmelerin işgücü devir hızı azalmakta ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı artmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 294). Örgüte dahil olmaya istekli aday işgörenler tarafından bile hayranlık duyulan bir işletmenin mevcut çalışan işgörenlerinin işten ayrılma davranışı göstermesi beklenmemektedir. İşgörenlerin bağlılık düzeyi dışarıdaki

iş olanaklarının cazibesinden ve dahil oldukları örgütün insan kaynakları politikasından etkilenmektedir (Kuruüzüm vd., 2010: 193).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde pek çok araştırma bulunmasına rağmen işveren markası kavramının yeni olmasından dolayı ülkemizde sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bununla birlikte işveren markası ile ilgili farklı değişkenler arasında araştırmalar bulunmasına rağmen işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye belirlemeye yönelik birkaç araştırma bulunmaktadır. Yapılan pek çok araştırmada güçlü işveren markasına sahip olan işletmelerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu gösterilmektedir.

İşveren markası çalışmalarında işgörenlerin elde tutulması amaçlandığından, işletmeler örgüte bağlılığı yaratmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Baş, işveren markasının en önemli sonucunun örgütsel bağlılık olduğunu belirtmektedir. İşgörenler çalıştıkları yerleri “çalışılabilecek en iyi yer” olarak görürlerse işletmeden ayrılmak istemeyeceklerdir (Baş, 2011: 35-42,44).

İşveren markasına sahip olan işletmeler modern insan kaynakları yöntemlerini kullanmaktadırlar. Çalışan odaklıdırlar. Uygulamalarında işgörenlerin de fikirlerine yer vererek olumlu örgüt ortamı yaratmaktadırlar. Örgütünden memnun bir işgören örgütün hedeflerini kabul ederek işinden tatmin olmakta ve böylelikle örgütsel bağlılık duygusu geliştirmektedir. Böyle bir durumda da işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri artmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012: 46-48). İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi nitelikli işgörenlerle ve nitelikli işgörenlerin elde tutulmasıyla mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda işveren markası, ortak amaçları gerçekleştirmek için işletmeleri stratejik bakımdan önemli olan insan kaynağını yaratma (bulma, seçme ve yerleştirme) konusunda kritik öneme sahip olmaktadır (Öksüz, 2012: 21).

Genel olarak ise işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki şu şekilde açıklanabilmektedir (Kara, 2013: 90):

- İşveren markası örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, örgütsel bağlılık da işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.
- İşveren markası işgörenlerin örgütsel amaçları benimseyerek örgüte aidiyet duygusunun geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

- İşletmelerde örgütsel bağlılığın yüksek olması, marka haline gelmiş olmayı ve nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme yeteneklerini göstermektedir.
- Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde modern ve stratejik insan kaynakları uygulamaları uygulanmaktadır.

Kara'nın (2013) araştırma bulgularına göre, işveren markası unsurlarından olan ücret ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonucuna göre potansiyel adayları işletmeye çeken unsurlardan olan ücretin artmasıyla, işgörenlerin bağlılığının da artacağı bilinmektedir. Yine potansiyel adayları işletmeye çeken unsurlar arasında yer alan iş güvencesi, yan ödemeler, işyerinin bulunduğu bölge, fiziksel çalışma ortamı, çalışma saatleri ile anlamlı ilişki bulunmuştur. İşletmenin gelecek için iyi bir referans olarak algılanması büyük ölçüde başarılı bir işveren marka imajının sonucu olarak algılanabilmektedir. İşletmenin iyi bir referans olarak algılanması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşletmelerin cazibesinin artması ile işgörenlerin bağlılığında da artış olmaktadır.

İlgili yazındaki tüm araştırmalara ek olarak işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğu söylenebilmektedir. Güçlü işveren markası ile nitelikli işgörenlerin elde tutulması bir boyutuyken, diğer boyutun da örgütüne güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlı olan işgörenlerin örgüt hakkında olumlu konuşarak, olumlu işveren markası imajı yaratması da diğer boyut olarak incelenebilmektedir (Kara, 2013: 102). Mevcut işgörenlerin örgüt hakkındaki paylaştığı deneyimler potansiyel adayları işletmeye çekerek, örgütü cezbedici olarak nitelendirebilmektedir. İşgörenlerin markaya inanması motive olarak daha sıkı çalışmalarını sağlamak ve işletmeye olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Balcı, 2014: 67).

Vinoth and Vasantha' nın çalışmasında ise; işveren markasının bağlılık ve memnuniyet üzerinde yüksek etkisi bulunduğu vurgulanmaktadır. Çalışma ayrıca, işveren markası ile kazanılan olumlu çalışan deneyiminin organizasyona karşı bağlılık geliştirdiğini belirtmektedir (Vinoth ve Vasantha, 2015: 58).

İnsan kaynakları yöneticilerinin bir takım çalışmalar yapması beklenmektedir. Bu çalışmaların sadece ücret politikası üzerine kurulu değil işveren markası ile uyum içerisinde olması gerekmektedir. Bu noktada, işgörelere kendini önemli hissettirecek modern insan kaynakları politika ve uygulamaları ile bağlılık yaratılabilmektedir.

Örneğin, iş ortamının çekiciliği, ücret politikasının adil olması, tüm işgörenlere eşit derecede yaklaşılması, iş güvenliğinin sağlanmasına yönelik uygulamalar ile örgütsel bağlılıkta önemli artışlar sağlanabilmektedir (Bayrak, 2016: 77).

Bayrak'ın (2016) araştırma sonuçlarına göre; işveren markası algısı çalışma sürelerine göre farklılık göstermemekte, tüm işgörenlerin algı düzeyleri birbirine yakın bulunmaktadır. İlkokul eğitim düzeyinde olan işgörenlerin işveren markası algısının diğer işgörenlere göre daha yüksek seviyede bulunduğu söylenebilmektedir. Genel olarak bakıldığında işgörenlerin eğitim düzeyleri arttığında işveren markası ile ilgili algı düzeylerinde azalma olduğu söylenebilmektedir. Cinsiyete göre farklılıklara bakıldığında erkeklerin işveren markası algı seviyesi kadınlara göre daha yüksek bulunmaktadır. Çalışma sonucuna göre işgörenlerin işveren markası algısı arttığı zaman örgütsel bağlılıkları artmakta, işveren markası algıları azaldığı zaman örgütsel bağlılıkları azalmaktadır.

Ardıç ve Gündoğmuş' un (2016) çalışmasına göre, işletmelerin amaçlarını benimseyen ve bu amaçlar ile iş yapan işgörenlerde örgütsel bağlılık oluşmakta, iş tatmin duygusu gelişmekte ve böylece işten ayrılma oranında azalma olmaktadır. Böylece işgörenlerde oluşan örgütsel bağlılık sayesinde işletmeler yeni işgören bulmak için ekstra maliyetlere katlanmamaktadırlar (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 3).

Bayrak (2016), çalışmasında işgörenlerin işveren markası algısı arttığı zaman örgütsel bağlılıklarının arttığı, işveren markası algısının azaldığı zaman örgütsel bağlılıklarının azaldığını belirtmektedir.

İşgücü devir hızının yüksek olduğu örgütlerde hesaplanabilen ve hesaplanamayan giderlerde artış olmaktadır. Tecrübeli çalışan kayıpları örgütler için zarar oluşturmaktadır. Bu gibi durumlarda örgütün imajı ve işveren marka değeri yok olmakta bunun zararları da yaşanan bilgi çağında tahmin edilenin üstünde olmaktadır (Yavan, 2017: 57-72).

Kesoğlu ve Bayraktar'ın (2017) çalışmasında işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş araştırma sonuçlarına göre üzerinde araştırma yapılan şirkette işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı yönde ilişki bulunmuştur. Mevcut işgörenleri şirkette tutan ve potansiyel işgörenler için de cazip hale gelen işveren markası örgütsel bağlılığı da yukarı seviyelere çekmektedir.

Yapılan analizlerin tümü incelendiğinde ise işveren markasının bütün faktörleri ile örgütsel bağlılık kavramı arasında pozitif ve anlamlı yönde ilişki bulunmuştur.

Vardarlier (2017), araştırma bulgularında işveren markası çalışmaları ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çalışan performansını artırması için işveren marka çalışmalarına dikkat etmesi gerekmektedir.

Ülger (2017)'in çalışmasında, İngiltere ile Türkiye'de kamu sektörü karşılaştırılması yapılmıştır. İngiltere'de yaşlı nüfus yoğunluğu ve kamu sektörünün çok tercih edilmemesi gibi nedenler ülkede kamu sektöründe işveren markası çalışmalarını zorunlu kılmıştır. Buna karşılık ülkemizde nüfusun daha genç olması ve kamu sektöründe iş güvencesinin olması nedeniyle halen en çok tercih edilen sektör olması böyle bir çalışmayı zorunlu kılmamıştır.

Küçükgökdemir ve Bal (2018), güçlü işveren markasına sahip olan işletmelerin bütün faaliyetlerinde özenli olmaları gerektiğini, işveren markasının tüm bu süreçlerle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu süreçlere dikkat eden işletmeler rakiplerinden bir adım daha önde olacaklardır.

İş hayatında işveren markası kavramı gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Daha önce işler sadece insan kaynakları birimine bağlı olarak yürütülmekteyken güçlü markaları bulunan işletmelerde işveren markası birimleri kurulmakta ve insan kaynakları, pazarlama birimleri ile koordineli olarak çalışılmaktadır. İşgörenler tarafından güçlü markaları bulunan işletmeler çalışılmak için istenen yer olarak tercih edilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA VERİLERİ

Araştırma sonuçlarını değerlendirmeye geçmeden önce, araştırmanın yapıldığı firma ve araştırma ile ilgili bilgilere ve aşağıda yer verilmektedir.

3.1.1. Araştırma ile İlgili Genel Bilgiler

Bu bölümde araştırmanın yapıldığı seramik firması ile ilgili genel bilgiler verilmekte, araştırmanın amacı ele alındıktan sonra, sayıtlılar, sınırlılıklar, hipotezler ve araştırmada kullanılan yöntem belirtilmektedir.

3.1.1.1. Araştırma Yapılan Seramik Firması

Yer seramiği, duvar seramiği, bordür, çini karo, çiniden el dekor ürünleri üretimi yapmakta olan firma 1983 yılında üretime başlamış 1988 yılında da kurumsallaşma sürecini tamamlayarak Anonim Şirketi olmuştur. 1992 yılında karo fabrikasını 1996 yılında da seramik fabrikasını kurarak üretime başlamıştır. Firma 57.000 m² alanda kurulu olup, 32.000 m² kapalı alanda üretimini yapmaktadır. Günümüzde halen yatırım çalışmaları devam etmektedir. Yıllık 350.000 m² çini, 6.000.000 m² seramik üretim kapasitesine sahiptir ve seramik üretiminin %50' sini ihraç ederken %50'sini de yurtiçi pazarlarda satmaktadır. Çini üretiminde hem geleneksel hem de otomasyon yöntemiyle üretim yapılmaktadır. Duvar ve yer karosu üretiminde ise tamamen otomasyon ile üretim yapılmaktadır. Firmada yaklaşık 350 çalışan bulunmakta ve üretim 3 vardiya şeklinde, 7/24 devam etmektedir.

Firma çini üretiminde liderliğini korumakta ve dünyanın dört bir yanında ürünlerine rastlanabilmektedir. Seramik ürünlerini ihraç ettiği ülkelerin başlıcaları ise İngiltere, Fransa, Romanya, İspanya, İtalya, Avustralya ve Kanada'dır.

3.1.1.2. Araştırmanın Amacı

İşveren markası kavramının gelişimine bakıldığında son yıllarda oldukça ilerleme kaydettiği fakat örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen araştırmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle beyaz yakalı ve mavi yakalı insan kaynağının işveren markası bağlamında değerlendirilip, örgütsel bağlılık düzeylerinin üretim sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir firmada incelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın genel amacı, işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemektir. Araştırmada işveren markasının boyutları ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmaktadır.

3.1.1.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Araştırmada kullanılan anketin, tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerli olduğu varsayılmıştır.
- Anketin uygulandığı beyaz yakalı ve mavi yakalı insan kaynağının öğrenim durumlarındaki farklılıklar dikkate alınmayarak anket sorularını herkesin aynı şekilde algıladığı ve cevapladığı varsayılmıştır.
- Anket ifadelerinin hiçbir etki altında kalınmadan cevaplandırıldığı, bu nedenle elde edilen verilerin güvenilir olduğu varsayılmıştır.
- Anket sorularının analizi için kullanılan yöntem ve tekniklerin, mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

3.1.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temel sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Araştırma, başvuru alan diğer işletmelerin araştırma talebimize olumlu yanıt vermeyişi nedeniyle ilgili firma ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırmada, ana kütleyi oluşturan beyaz yakalı ve mavi yakalı insan kaynağının üç vardiya şeklinde çalışması nedeniyle görüşme yöntemi kullanılamamış, anket yönteminden yararlanılmıştır.
- Araştırmanın ana kütlesini oluşturan beyaz yakalı ve mavi yakalı insan kaynağının tümüne izin, rapor, vardiyalı çalışma nedenleriyle ulaşılamamıştır.

3.1.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H₁: İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: İşveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: İşveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: İşveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: İşveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2e}: İşveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır

H_{3a}: İşveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: İşveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: İşveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3d} : İşveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3e} : İşveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₄ : İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4a} : İşveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4b} : İşveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c} : İşveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4d} : İşveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4e} : İşveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₅ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₆ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{6a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{6b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₇ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{7a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{7b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₈ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından ortalama aylık gelir gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{8a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından ortalama aylık gelir gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{8b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından ortalama aylık gelir gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₉ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{9a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{9b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₀ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından meslek sınıflandırmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{10a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından meslek sınıflandırmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{10b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından meslek sınıflandırmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₁ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından işletmede bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından işletmede bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{11b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından işletmede bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₂ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından işletmede çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{12a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından işletmede çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{12b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından işletmede çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₃ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından çalışma hayatındaki toplam süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından çalışma hayatındaki toplam süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{13b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından çalışma hayatındaki toplam süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.

3.1.2. Yöntem

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmaktadır.

3.1.2.1. Model

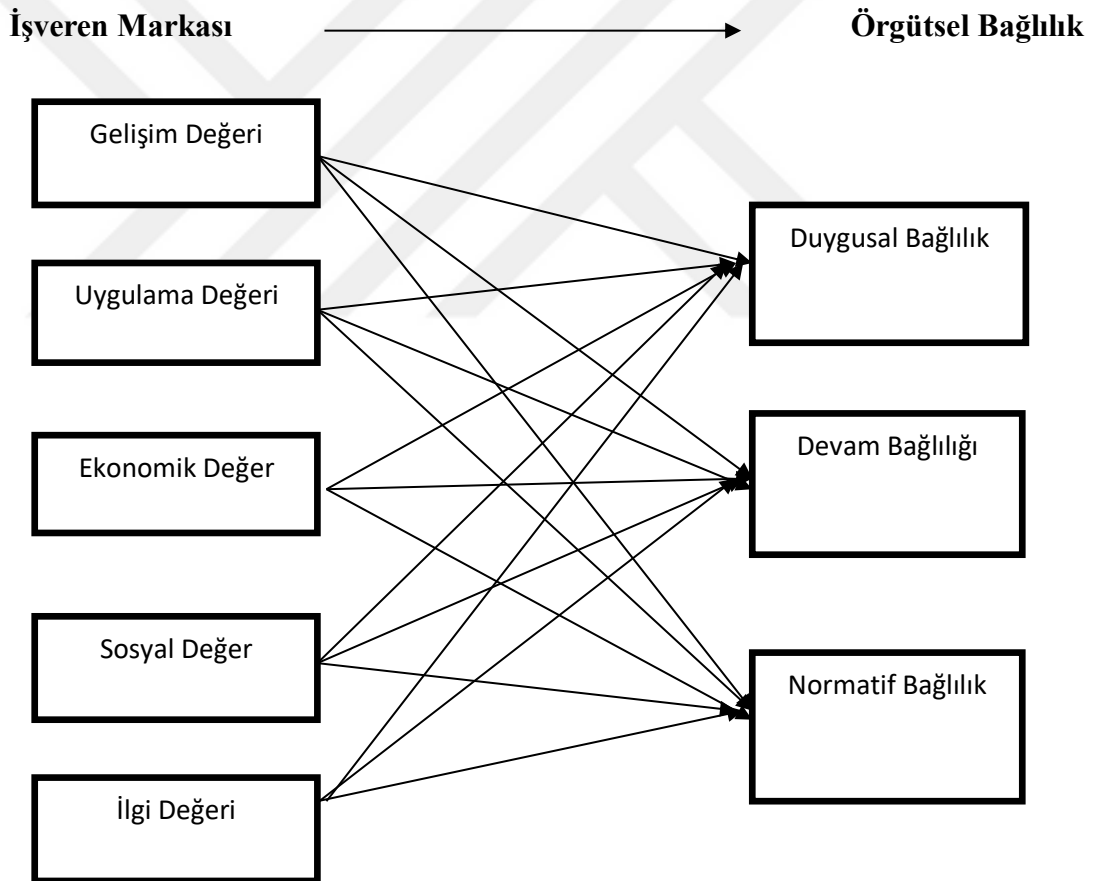
Araştırmada işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu belirlemenin yapılabilmesine herhangi bir etkinin olması

söz konusu olmamıştır. Araştırmanın veri toplama modeli survey (genel tarama) modeli olarak nitelenebilir.

Genel tarama modeli, çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan oluşan bir grup üzerinde yapılan tarama çalışmasıdır. Bu modele dayanan araştırmalarda; durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye, hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara, elde edilen verilere dayanılarak cevaplar aranır (Arseven, 1994: 13-14).

Bu bağlamda araştırmaya ilişkin model aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi, araştırmamızın modeli işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamaktır.

3.1.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Kütahya Ticaret Odası' na kayıtlı üretim yapan işletmelerdeki işgörenlere anket uygulanmak istenmiş ancak, olumlu yanıt ilgili firmadan alınmıştır. Araştırmanın evrenini seramik üretimi yapmakta olan ilgili firma oluşturmaktadır. Bu işletmede çalışan 348 mavi ve beyaz yakalı işgörenin tümüne tam sayım yapılmak istenmiş, fakat işletmede görev yapan mavi yakalı ve beyaz yakalı işgörenlerin vardiyalı çalışması, yıllık izinde olması ve raporlu olmaları gibi nedenlerle 186 tanesine ulaşılabiliyor, anket uygulanmış ve anketlerin tümü değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

3.1.2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak ekonomik bir veri toplama tekniği olması, geniş kitlelere ulaşılabilirliğinden daha büyük bir örneklemle evrene yaklaşmak mümkün olabileceğinden anket tekniğinin kullanılması uygun bulunmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak posta ve internet ortamından her işgören için yararlanılamayacağından, anketler elden dağıtılmıştır. Formlar tek tek elden dağıtılmış ve belli bir süre sonunda tekrar toparlanmıştır.

Form 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış toplam 51 ifadeden ve 3 bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümü demografik özellikleri öğrenmek üzere geliştirilmiş 9 ifadeden; ikinci bölümü işveren markası bağlamında geliştirilmiş 25 ifadeden, üçüncü bölümü örgütsel bağlılık bağlamında geliştirilmiş 17 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümü, işletmede çalışanların demografik özellikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümü, işveren markası bağlamında geçerlilik ve güvenilirliği daha önce ülkemizde yapılan araştırmalarda (Güngördü, Ekmekçioğlu, Şimşek, 2014: 8-10) test edilmiş olan Berthon' un tanımladığı işveren markası boyutlarını esas alarak geliştirilen ölçek ve 5'li Likert skalası kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünü ise, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve ülkemizde yapılan birçok araştırmada kullanılmış olan Allen ve Meyer'in (1984, 1997) Örgütsel Bağlılık ölçeği ve 5'li Likert skalası oluşturmaktadır. Ölçeğin aslı 7'li Likert

tipi ölçek olmasına rağmen diğer ölçek ile arasında uyum sağlanabilmesi için 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.1.2.4. Verilerin Analizi

Anket formlarıyla toplanan veriler kontrol edilmiş ve 186 adet anket formunun tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Anket ifadeleri numaralandırılmış ve bilgisayar ortamında kayıt altına alınmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS for Windows 13.0 paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler, her ifadeye ve konu alanına göre frekans, yüzde, aritmetik ortalama, tablo ortalaması, standart sapmalar halinde gösterilmiştir. Ayrıca güvenilirlik analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde parametrik hipotez testlerinden “regresyon analizi”, “Anova” ve “t Testi” kullanılmıştır.

Bilgisayar aracılığıyla anketin değişkenlerine göre, “hiç önemli değil” ve “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine (1), “önemli değil” ve “katılmıyorum” seçeneğine (2), “ne önemli ne önemsiz” ve “ne katılıyorum ne katılmıyorum” seçeneğine (3), “önemli” ve “katılıyorum” seçeneğine (4), “çok önemli” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine ise (5) puan verilerek veriler bilgisayar ortamına taşınmıştır.

Tablo ortalaması (Mean-Aritmetik Ortalama) yorumlanırken, 1-2,33 arasındaki değerlerin “önemli değil-katılmıyorum”, 2,34-3,66 arasındaki değerlerin “bazen önemli-kısmen katılıyorum” ve 3,67-5 arasındaki değerlerin “çok katılıyorum-çok önemli” düzeyinde değer taşıdığı kabul edilmiştir. Düzeylerin yer aldığı bu aralıklar, seçeneklere verilen en düşük değer olan 1 ile en yüksek değer olan 5 arasındaki seri genişliğinin araştırmacı tarafından “katılmıyorum-önemli değil”, “kısmen katılıyorum-bazen önemli” ve “çok katılıyorum-çok önemli” şeklinde belirlenen düzey sırasına (3’e) bölünmesiyle elde edilmiştir (Özler ve diğerleri, 2008: 43).

Güvenirlik Analizi (Reliability Analysis), herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlı olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır (Ural

ve Kılıç, 2006: 286). Güvenirlik analizi sonucudaki verilerin değeri 0 ile 1 arasında olmaktadır. Güvenirlik analizi için pek çok yöntem bulunmasına rağmen en yaygın olarak Cronbach Alpha yöntemi kullanılmaktadır. Bu çalışmada da Cronbach Alpha yöntemi tercih edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Cronbach Alpha katsayısı (α) şu şekilde yorumlanmaktadır (Uzgören, 2012: 54):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ arasında ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ arasında ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ arasında ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Korelasyon analizi, iki veya daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, varsa yönünü ve gücünü gösteren yaygın bir istatistiksel analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde üç çeşit korelasyon katsayısı (correlation coefficients) hesaplanmaktadır. Bunlar; Pearson, Kendall tau-b ve Sperman değerleridir. Pearson katsayısı parametrik, diğerleri ise parametrik olmayan test ölçüleridir. Korelasyon analizi sırasında eğer araştırmada iki değişken arasındaki ilişkinin yönü belirtilmemişse (ki genellikle belirtilmez), o zaman iki yönlü (two-tailed) anlamlılık testi uygulanır. Eğer önceden ilişkinin yönü belli ise tek yönlü (one-tailed) anlamlılık testi uygulanır (Ergun, 1995: 124-131).

Korelasyon analizinde, (-1) ile (+1) arasında değer alan korelasyon katsayısının (r) mutlak büyüklüğü, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini; rakamların işareti (pozitif ya da negatif) ise ilişkinin yönünü belirlemektedir. Korelasyon katsayısının yorumu şu şekilde yapılmaktadır (Nakip, 2003: 322):

- %0 ise “ilişki yok”,
- %01-%10 ise “çok zayıf ilişki”,
- %11-%20 ise “nispeten çok zayıf ilişki”,
- %21-%30 ise “zayıf ilişki”,
- %31-%40 ise “nispeten zayıf ilişki”,
- %41-%50 ise “çok az zayıf ilişki”,
- %51-%60 ise “çok az güçlü ilişki”,
- %61-%70 ise “nispeten güçlü ilişki”,
- %71-%80 ise “güçlü ilişki”,

- %81-%90 ise “nispeten çok güçlü ilişki”
- %91-%100 ise “çok güçlü ilişki”

Bu çalışmada parametrik test ölçüsü olan Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve değerlendirmeler bu katsayıya göre yapılmıştır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü önceden belirtilmediği için iki yönlü (two-tailed) anlamlılık testi uygulanmıştır. Son olarak, analiz sonuçları $\alpha = 0.01$, ve $\alpha = 0.05$ önem (anlamlılık) düzeylerinde değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

İstatistiksel bir araştırmada örneklemden elde edilen değerler ile ana kütle parametrelerinin tahmini işleminde ana kütle tahmin değeri ile gerçek değeri arasında farkın anlamlı olup olmadığını görebilmek için hipotez testleri yapılır (Akın, 2002: 181).

Bu çalışmada hipotezlerin test edilebilmesi için “t Testi”, “ANOVA analizi” ve regresyon kullanılmıştır. “t Testi”;

- İncelenen bir değişken için bir gruba ait ortalama değerlerin öngörülen değerden farklı olup olmadığının,
- İncelenen bir değişken için bağımsız iki grup arasında anlamlı bir fark olup, olmadığının veya
- İncelenen bir değişken için herhangi bir grubun farklı şartlar altındaki tepkileri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığının incelenebilmesine yönelik hipotezleri test etmeye çalışan bir analiz yöntemidir (Altunışık ve diğerleri, 2004: 170).

Hipotez testlerinden “ANOVA testi”, iki ya da daha çok örneklemin arasında fark olup olduğu, fark var ise farkın anlamlı bir şekilde sıfırdan farklı olup olmadığını test etmek için uygulanmaktadır (Büyüköztürk, 2005: 39-47).

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2006: 199).

Çalışmada yer verilen istatistiki işlemlerde ve bu işlemler ile ilgili tablolarda kullanılan semboller ve anlamları aşağıdadır:

% : Yüzde

$\bar{X}$: Aritmetik ortalama (tablo ortalaması)

α : Güvenirlilik (reability)

S.D. : Standart sapma (standard deviation)

df : Serbestlik derecesi (degree of freedom)

p : Önem (anlamlılık) düzeyi

n : Ankete cevap veren denek sayısı

R : Korelasyon katsayısı

R^2 : Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama derecesi

β : Beta katsayısı

3.2. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya ilişkin bulgular aşağıda ayrı başlıklar altında detaylı şekilde incelenmektedir.

3.2.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırma kapsamı içerisindeki yer alan bulgular, mavi yaka ve beyaz yakalı insan kaynaklarının; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, ortalama aylık gelirlerine, eğitim durumlarına, mesleğin bulunduğu sınıflandırmaya (mavi yaka, beyaz yaka), işletmedeki pozisyonlarına, araştırma kapsamındaki işletmede ne kadar süredir çalıştıklarına ve meslek hayatlarının kaçınıcı yılında olduklarına ilişkin bulgulardır. Bu bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Cinsiyete Göre İstatistikler

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	53	28,49
	Erkek	133	71,51
	Toplam	186	100,0

Tablo 3.1’ de görüldüğü üzere ankete katılan insan kaynaklarının cinsiyetlerine göre yüzde dağılımlarına bakıldığında %71,51’lik kısmını erkekler, %28,49’luk kısmını ise kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.2: Yaşa Göre İstatistikler

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	20-30	40	21,5
	31-40	53	28,5
	41 ve üzeri	93	50,0
	Toplam	186	100,0

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, ankete katılan insan kaynaklarının yaşlarına göre yüzde dağılımlarına bakıldığında, %50’lik kısmının 41 ve üzeri yaş grubunda, %28,5’lik kısmının 31-40 yaş grubunda, %21,5’lik kısmının 20-30 yaş grubunda, olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3: Medeni Duruma Göre İstatistikler

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	137	73,66
	Bekâr	49	26,34
	Toplam	186	100,0

Tablo 3.3’ de görüldüğü gibi, ankete cevap veren insan kaynaklarının medeni durumlarının yüzdelik dağılımlarına bakıldığında, büyük bir kısmının (73,66’lık kısmının) evli olduğu, bekârların ise %26,34’lük bir orana sahip bulunduğu görülmektedir.

Tablo 3.4: Ortalama Aylık Gelire Göre İstatistikler

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Ortalama Aylık Gelir	1603 TL (asgari ücret)	77	41,40
	1604 TL-3000 TL	89	47,80
	3001 TL ve üzeri	20	10,80
	Toplam	186	100,0

Tablo 3.4’de görüldüğü üzere, ankete katılan insan kaynaklarının ortalama aylık gelirlerine göre yüzde dağılımlarına bakıldığında, %47,80’lik kısmının 1604-3000TL aralığında olduğu ve bu kategoriyi sırasıyla %41,40’lık oranla 1603 TL ücret ile asgari ücret düzeyinde ücret alanların ve en düşük katılım ile %10,80’lik oranla 3001TL ve üzeri ücret alanların izlediği görülmektedir.

Tablo 3.5: Eğitim Durumuna Göre İstatistikler

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Eğitim	İlköğretim	39	21,00
	Lise	96	51,60
	Önlisans	18	9,70
	Lisans ve üstü	33	17,70
	Toplam	186	100,0

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere, ankete katılan insan kaynaklarının eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %51,6’lık kısmının lise mezunu, %21,00’lık kısmının ilköğretim mezunu, %17,70’lik kısmının lisans ve üstü mezunu, %9,70’lik kısmının önlisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6: Meslek Sınıflandırmasına Göre İstatistikler

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Meslek Sınıflandırması	Mavi Yaka	130	69,90
	Beyaz Yaka	56	30,10
	Toplam	186	100,0

Tablo 3.6’de görüldüğü üzere, ankete katılan insan kaynaklarının meslek sınıflandırmalarına göre bakıldığında, %69,90’lık oranla en büyük katılımın mavi yakalı insan kaynağı, %30,10’luk oranla beyaz yakalı insan kaynağının olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: İşletmede Bulunulan Pozisyona Göre İstatistikler

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmedeki Pozisyon	Çalışan	132	71,00
	Yönetici	54	29,00
	Toplam	186	100,0

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere, ankete katılan insan kaynaklarının işletmedeki pozisyonlarına göre bakıldığında %71,00’lük oran ile en büyük katılımın çalışan kategorisinde olduğu ve yönetici kategorisinin de %29,00’lük bir yüzdeye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8: İşletmede Çalışılan Süreye Göre İstatistikler

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmede Çalışılan Süre	1 yıla kadar	34	18,30
	1-5 yıl arası	39	21,00
	6-10 yıl arası	45	24,20
	11-15 yıl arası	15	8,10
	16 yıl ve üzeri	52	28,00
	Toplam	186	100,0

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere, ankete katılan insan kaynaklarının araştırmanın yapıldığı işletmede ne kadar süredir çalıştıklarına göre dağılımlarına bakıldığında, %28,00’lük bir yüzde ile 16 yıl ve üzeri çalışan insan kaynaklarının, %24,20’lik yüzde ile 6-10 yıl arası çalışan insan kaynaklarının, %21,00’lük bir yüzde ile 1-5 yıl arası çalışan insan kaynaklarının, %18,30’luk bir yüzde ile 1 yıla kadar süreli çalışan insan kaynaklarının ve %8,10’luk bir yüzde ile 11-15 yıl arası çalışan insan kaynaklarının, olduğu görülmektedir.

Tablo 3.9: Çalışma Hayatındaki Süreye Göre İstatistikler

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Çalışma Hayatındaki Süre	1 yıla kadar	9	4,80
	1-5 yıl arası	27	14,50
	6-10 yıl arası	37	19,90
	11-15 yıl arası	37	19,90
	16 yıl ve üzeri	76	40,90
	Toplam	186	100,0

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere, ankete katılan insan kaynaklarının toplam çalışma hayatlarındaki sürelerle göre dağılımlarına bakıldığında, en çok katılımın

%40,90'lık bir yüzde ile 16 yıl ve üzeri çalışan insan kaynaklarının, %19,90'lık bir yüzde 6-10 yıl arası çalışan insan kaynaklarının ve yine %19,90'lık yüzde ile 11-15 yıl arası çalışan insan kaynaklarının, %14,50'lik yüzde ile 1-5 yıl arası çalışan insan kaynaklarının olduğu ve en düşük katılımın %4,80'lik yüzde ile 1 yıla kadar süredir çalışan insan kaynaklarının olduğu görülmektedir.

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi İle İlgili Bulgular

Çalışmada güvenirlik analizi için kullanılan yöntemler arasında en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alpha yöntemi tercih edilmiştir. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara aşağıdaki tabloda ayrıntılı şekilde yer verilmektedir.

Tablo 3.10: Araştırmada Kullanılan İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Ölçekte Bulunan İfade Sayısı	Cronbach Alpha
İşveren Markası	21	0,877
Örgütsel Bağlılık	16	0,866

Tablo 3.10.'a göre araştırmada kullanılan işveren markası ölçeğinin alpha değeri 0,877'dir. Ölçek normalde 25 ifadeden oluşmaktadır. Fakat yapılan analiz sonucu iki faktöre birden yüklenen ifadelerin olduğu görülmüş ve bu ifadeler çıkarılarak güvenirlik analizi yapılmıştır. 11; işvereninim yenilikçi ve ileri görüşlü olması, 12; organizasyonun yaratıcılığımıza değer vermesi, 16; topluma yarar sağlayan insancıl bir organizasyon olması, 18; öğrendiğimi başkalarına öğretme fırsatı, ifadeleri ölçekten çıkarılan ifadeleri oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alpha değeri ise; 0,866 bulunmuştur. Ölçek 17 ifadeden oluşmakta iken 1; kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek istiyorum ifadesi iki faktöre birden yüklendiği için analiz dışı bırakılmış ve güvenirlik analizi 16 ifade ile gerçekleştirilmiştir. Kullanılan her iki ölçeğin de güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.3. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan

anket ifadelerinden elde edilen verilere faktör analizi kullanılarak ölçeklerin yapı geçerliliği incelenmiş ve faktörler bulunmuştur. Aşağıda her iki ölçeğe ait faktör analizi sonuçları ile KMO Barlett's test değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.11: Araştırmada Kullanılan İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	İfade	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyansların Payı %	α
Uygulama Değeri	İM)3	,780	18,822 18,822 (Kümülatif)	,863
	İM)2	,757		
	İM)9	,746		
	İM)10	,736		
	İM)17	,665		
	İM)22	,599		
	İM)6	,580		
İlgi Değeri	İM)13	,815	13,266 32,088 (Kümülatif)	,837
	İM)14	,777		
	İM)20	,701		
Gelişim Değeri	İM)5	,753	12,236 44,323 (Kümülatif)	,746
	İM)4	,712		
	İM)19	,611		
	İM)1	,552		
Sosyal Değer	İM)8	,779	12,225 56,549 (Kümülatif)	,752
	İM)7	,709		
	İM)23	,693		
	İM)21	,610		
Ekonomik Değer	İM)25	,816	8,918 65,467 (Kümülatif)	,628
	İM)24	,708		
	İM)15	,627		

Tablo 3.11'de görüldüğü gibi işveren markasını ölçmeyi amaçlayan ölçek toplam 5 faktörden oluşmaktadır. Ölçek içerisinde yer alan 11,12,16 ve 18. ifadeler faktörleri bozduğu için faktör analizine dahil edilmemiştir. Kaiser Meyer Olkin değeri ve Barlett Küresellik Testi ile ilgili elde edilen değerler ölçeğin faktör analizine uygunluğunu doğrulamaktadır. Ortaya çıkan faktörlerin toplam varyansın % 65'ini açıkladığı görülmektedir. Ölçek içinde toplam varyansı en yüksek derecede uygulama değeri (% 18,822) boyutuyla ilgili faktör açıklamaktadır. Faktörlerin cronbach's alpha düzeylerine baktığımızda sadece ekonomik değer faktörü ile ilgili güvenirlik düzeyinin

düşük olmakla beraber (,628) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer faktörlerin güvenilirlik düzeyleri ise iyi olarak nitelendirilebilecek düzeydedir.

Tablo 3.12: İşveren Markasına İlişkin KMO ve Barlett's Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Testi	Barlett's Testi Yaklaşık Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Sig.(Anlam Düzeyi)
,844	1895,523	210	,000

Tablo 3.12'de görüldüğü üzere yapılan analizde KMO örneklem uygunluk değeri; 0,844 çıkmıştır. Bu oran örneklem büyüklüğünün iyi olduğu anlamına gelmektedir. Barlett test değeri 0,000 çıkmıştır ($p < 0,05$) ve bu da verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde ise maddelerin 3 boyut altında toplandığı aşağıda Tablo 3.13'de görülmektedir.

Tablo 3.13: Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	İfade	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyansların Payı %	α
Normatif Bağlılık	ÖB)16	,844	24,849 24,849(Kümülatif)	,900
	ÖB)15	,799		
	ÖB)14	,796		
	ÖB)17	,777		
	ÖB)13	,673		
	ÖB)6	,534		
Duygusal Bağlılık	ÖB)4	,890	23,279 48,128(Kümülatif)	,945
	ÖB)5	,886		
	ÖB)3	,866		
	ÖB)2	,807		
Devam Bağlılığı	ÖB)9	,836	22,187 70,315(Kümülatif)	,857
	ÖB)11	,830		
	ÖB)7	,761		
	ÖB)8	,742		
	ÖB)10	,706		
	ÖB)12	,681		

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılığı ölçmeyi amaçlayan ölçek toplam 3 faktörden oluşmaktadır. Ölçek içerisinde yer alan 1. ifade faktörleri bozduğu için faktör analizine dahil edilmemiştir. Kaiser Meyer Olkin değeri ve Barlett Küresellik Testi ile ilgili elde edilen değerler ölçeğin faktör analizine uygunluğunu doğrulamaktadır. Ortaya çıkan faktörlerin toplam varyansın % 70’ini açıkladığı görülmektedir. Ölçek içinde toplam varyansı en yüksek derecede normatif bağlılık (% 24,849) boyutuyla ilgili faktör açıklamaktadır. Faktörlerin cronbach’s alpha düzeylerine baktığımızda oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.14: Örgütsel Bağlılığa İlişkin KMO ve Barlett’s Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Testi	Barlett’s Testi Yaklaşık Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Sig.(Anlam Düzeyi)
0,879	2203,731	120	,000

Tablo 3.14’de Barlett test değerinin 0,000 olduğu görülmekte ($p < 0,05$) ve bu da verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir.

3.2.4. “t-Testi” ve “ANOVA” Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan insan kaynaklarının demografik özellikleri işveren markası ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkın incelenmesine yönelik “t-Testi” ve “ANOVA” testi yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde t-testleri ve ANOVA testleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilecektir.

3.2.4.1. “t Testi” Sonucuna İlişkin Bulgular

İşveren markası ve örgütsel bağlılık düzeyinin demografik faktörlerden olan cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla t testi analizi uygulanmıştır. Yapılan testler sonucundaki bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

“**H₅**: Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan t testi analizi sonuçları tablo 3.15’de yer almaktadır.

Tablo 3.15: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	$\bar{X}$	S.D.	F	p	Sonuç
İşveren Markası	Kadın	53	4,1907	,47775	3,549	0,14	Red
	Erkek	133	4,0573	,58798			
Uygulama Değeri	Kadın	53	3,8976	,68933	14,411	0,01	Kabul
	Erkek	133	3,5220	1,02865			
İlgi Değeri	Kadın	53	4,0503	,90676	,007	0,58	Red
	Erkek	133	3,9717	,89010			
Gelişim Değeri	Kadın	53	4,3267	,54827	6,493	0,62	Red
	Erkek	133	4,2707	,75318			
Sosyal Değer	Kadın	53	4,5519	,42278	2,715	0,62	Red
	Erkek	133	4,5921	,53519			
Ekonomik Değer	Kadın	53	4,3522	,64852	1,157	0,72	Red
	Erkek	133	4,3941	,75553			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	53	3,3455	,59943	,008	0,02	Kabul
	Erkek	133	3,5609	,59196			
Normatif Bağlılık	Kadın	53	3,1415	,90014	1,031	0,01	Kabul
	Erkek	133	3,4912	,81838			
Duygusal Bağlılık	Kadın	53	3,5519	,96621	2,135	0,00	Kabul
	Erkek	133	4,0019	,81562			
Devam Bağlılığı	Kadın	53	3,4119	,75221	3,203	0,58	Red
	Erkek	133	3,3365	,87011			

Yapılan analiz sonucunda bulunan p değerlerine bakıldığında; işveren markasının uygulama değeri boyutu (**p=0,000<0,05**) değişkeninin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ve diğer değişkenlerin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Uygulama değeri değişkenindeki anlamlı farka bakıldığında; kadınların uygulama değeri ortalaması puanı erkeklere göre (**3,8976>3,5220**) daha yüksektir. Bu durum kadınların kariyer gelişimi ve bireysel gelişimlerini, mesleki deneyim kazanmalarını daha çok önemsedikleri ile açıklanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları incelendiğinde; örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından olan normatif bağlılık ve duygusal bağlılık (**p=0,000<0,05**) değişkenlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği, devam bağlılığında ise

anlamli bir farklılık göstermediği gör÷lmektedir. Örgütsel bağlılık, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık değişkenlerindeki anlamli farka bakıldığında; erkeklerin üç değişkende de daha yüksek ortalamaya sahip olduğu gör÷lmektedir. Buna göre; erkek katılımcılarda normatif bağlılık ve duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu, örgütle kalmayı ahlâki olarak doğru gördükleri ve uzun süredir örgütte çalışmalarının sonucu örgütle özdeşleştikleri için örgütte kalmaya istekli olduklarını söylemek mümkün olmaktadır.

Bu sonuca göre; “**H_{5a}**: Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından cinsiyet durumlarına göre anlamli bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir. Bu durum kadınların başka bir kurumda öğrendiklerini işletmede uygulayabilme fırsatı verilmesini, işletmenin müşteri odaklı, yenilikçi yaklaşım sergilemesini daha çok önemsedikleri ile açıklanabilmektedir. Bunda cam tavan sendromu ve kadınların iş hayatında türlü engellerle karşılaşıyor olmaları nedenleri ile kişisel gelişimlerine daha çok önem verdiklerini söylemek mümkün olmaktadır.

“**H_{5b}** : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından cinsiyet durumlarına göre anlamli bir farklılık vardır.” hipotezi ise kısmen **kabul** edilmiştir. Bu durum erkeklerin örgütte çalıştığı süre boyunca, örgüt tarafından sağlanan yararlar neticesinde örgütten ayrılmayı doğru bulmadıkları için devam ettiği söylenebilmektedir. Yine erkeklerin örgütte uzun yıllar çalışmalarının bir sonucu olarak örgüt ile bütünleştikleri, özdeşleştikleri için örgütten ayrılmayı düşünmedikleri sonucunu söylemek mümkün olmaktadır.

“**H₆**: Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından medeni durumlarına göre anlamli bir farklılık göstermektedir.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan t testi analizi sonuçları tablo 3.16’da yer almaktadır.

Tablo 3.16: Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Medeni durum		N	$\bar{X}$	S.D.	F	p	Sonuç
İşveren Markası	Evli	137	4,0264	,55451	,031	0,086	Red
	Bekâr	49	4,289	,53800			
Uygulama Değeri	Evli	137	3,4974	,95172	2,181	0,141	Red
	Bekâr	49	3,9971	,88424			
İlgi Değeri	Evli	137	3,9434	,92541	,606	0,437	Red
	Bekâr	49	4,1361	,78740			
Gelişim Değeri	Evli	137	4,2267	,72409	,118	0,731	Red
	Bekâr	49	4,4541	,60310			
Sosyalleşme Değeri	Evli	137	4,5639	,52600	1,499	0,222	Red
	Bekâr	49	4,6276	,44230			
Ekonomik Değer	Evli	137	4,3601	,75522	,285	0,594	Red
	Bekâr	49	4,4439	,63678			
Örgütsel Bağlılık	Evli	137	3,4916	,58066	,002	0,965	Red
	Bekâr	49	3,5217	,65842			
Normatif Bağlılık	Evli	137	3,3783	,86378	,250	0,618	Red
	Bekâr	49	3,4286	,83680			
Duygusal Bağlılık	Evli	137	3,8796	,88809	,255	0,614	Red
	Bekâr	49	3,8571	,87500			
Devam Bağlılığı	Evli	137	3,3462	,86141	1,734	0,190	Red
	Bekâr	49	3,3912	,77172			

Yapılan analiz sonucunda bulunan p değerlerine bakıldığında; işveren markası ve örgütsel bağlılık bileşenlerinin medeni duruma göre anlamlı olan herhangi bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu çıkan sonuca göre; “**H_{6a}**: “Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.” ve “**H_{6b}**: “Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezleri **red** edilmiştir.

H₁₀: “Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından meslek sınıflandırmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan t-Testi analizi sonuçları tablo 3.17’de yer almaktadır.

Tablo 3.17: Katılımcıların Meslek Sınıflandırmasına Göre Karşılaştırılması Anova Testi

Meslek Grubu	Meslek Grubu	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p	Sonuç
İşveren Markası	Mavi Yakalı	130	4,0323	0,5834	1,696	0,019	Kabul
	Beyaz Yakalı	56	4,2415	0,4778			
Uygulama Değeri	Mavi Yakalı	130	3,4791	0,9815	4,648	0,001	Kabul
	Beyaz Yakalı	56	3,9770	0,8062			
İlgi Değeri	Mavi Yakalı	130	3,8916	0,9775	11,860	0,001	Kabul
	Beyaz Yakalı	56	4,2321	0,5994			
Gelişim Değeri	Mavi Yakalı	130	4,2582	0,7441	4,798	0,400	Red
	Beyaz Yakalı	56	4,3527	0,5854			
Sosyal Değer	Mavi Yakalı	130	4,5981	0,4966	,170	0,475	Red
	Beyaz Yakalı	56	4,5402	0,5261			
Ekonomik Değer	Mavi Yakalı	130	4,4083	0,7579	,554	0,455	Red
	Beyaz Yakalı	56	4,3214	0,6450			
Örgütsel Bağlılık	Mavi Yakalı	130	3,4926	0,6272	,577	0,811	Red
	Beyaz Yakalı	56	3,5156	0,5381			
Normatif Bağlılık	Mavi Yakalı	130	3,2962	0,8704	1,349	0,020	Kabul
	Beyaz Yakalı	56	3,6131	0,7805			
Duygusal Bağlılık	Mavi Yakalı	130	3,7346	0,9111	2,746	0,001	Kabul
	Beyaz Yakalı	56	4,1964	0,7210			
Devam Bağlılığı	Mavi Yakalı	130	3,5277	0,7574	3,448	0,000	Kabul
	Beyaz Yakalı	56	2,9643	0,8858			

Yapılan analiz sonuçlarında bulunan p değerleri incelendiğinde, işveren markasının, uygulama değeri ve ilgi değeri boyutunun meslek sınıflandırmasına göre anlamlı ($p<0,05$) olarak farklılaştığı, gelişim değeri, sosyal değer ve ekonomik değer boyutlarının ise anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Uygulama değeri boyutundaki anlamlı farka bakıldığında, beyaz yakalı insan kaynaklarının ortalama puanı ($3,9770>3,4791$) mavi yakalı insan kaynağına göre daha yüksektir. Bu durumun beyaz yakalı insan kaynağının yüksek eğitim seviyesinde olduğu, öğrendiklerini uygulama imkânı olması ve örgütün müşteri odaklı olmasını istemesinden kaynaklandığını söylemek mümkün olmaktadır. İlgi değerinde bulunan anlamlı farkta da beyaz yakalı insan kaynağının ortalama puanının ($4,2321>3,8916$) mavi yakalı insan kaynağına göre daha yüksek olduğu, bunun nedeninin ise, beyaz yakalı insan kaynağı için yaratıcılıkların desteklenmesi, çalışma ortamının hayranlık uyandırması gibi unsurların daha önemli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bu

sonuca göre, “**H_{10a}**: Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından meslek sınıflandırmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları incelendiğinde ise, örgütsel bağlılığın anlamlı olarak farklılaşmadığı (**p>0,05**), alt boyutlarından olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığının anlamlı olarak (**p<0,05**) farklılaştığı görülmektedir. Bu anlamlı farka göre, beyaz yakalı insan kaynağının hem normatif bağlılık hem de duygusal bağlılık boyutunda daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Beyaz yakalı insan kaynağının örgütte uzun süredir çalıştığı için vefa duygusun geliştiği ve örgütte kalmasının ahlâki olarak doğru olduğunu düşündüğü ve örgütte kendi istekleri ile kaldıkları, örgütle özdeşleştikleri, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimser hale geldiklerini söylemek mümkün olmaktadır. Bu sonuca göre, **H_{10b}** : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından meslek sınıflandırmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

H₁₁: “Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından işletmede bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları tablo 3.18’de yer almaktadır.

Tablo 3.18: Katılımcıların İşletmede Bulunulan Pozisyona Göre Karşılaştırılması
Anova Testi

İşletmedeki Pozisyon	İşl.Pozisyon	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p	Sonuç
İşveren Markası	Çalışan	132	4,0430	0,5860	1,853	0,047	Kabul
	Yönetici	54	4,2231	0,4749			
Uygulama Değeri	Çalışan	132	3,4978	0,9863	4,607	0,003	Kabul
	Yönetici	54	3,9497	0,8063			
İlgi Değeri	Çalışan	132	3,9059	0,9771	11,776	0,035	Kabul
	Yönetici	54	4,2099	0,5980			
Gelişim Değeri	Çalışan	132	4,2637	0,7400	4,018	0,487	Red
	Yönetici	54	4,3426	0,5934			
Sosyal Değer	Çalışan	132	4,6023	0,4942	,342	0,362	Red
	Yönetici	54	4,5278	0,5313			
Ekonomik Değer	Çalışan	132	4,4122	0,7539	,311	0,378	Red
	Yönetici	54	4,3086	0,6503			
Örgütsel Bağlılık	Çalışan	132	3,4927	0,6255	,637	0,809	Red
	Yönetici	54	3,5162	0,5394			
Normatif Bağlılık	Çalışan	132	3,2980	0,8669	1,229	0,019	Kabul
	Yönetici	54	3,6204	0,7860			
Duygusal Bağlılık	Çalışan	132	3,7330	0,9055	2,524	0,001	Kabul
	Yönetici	54	4,2176	0,7220			
Devam Bağlılığı	Çalışan	132	3,5272	0,7541	3,763	0,000	Kabul
	Yönetici	54	2,9444	0,8908			

Yapılan analiz sonuçlarında bulunan p değerleri incelendiğinde, işveren markasının, uygulama değeri ve ilgi değeri boyutunun insan kaynağının işletmedeki pozisyona göre sınıflandırılmasında göre anlamlı ($p < 0,05$) olarak farklılaştığı, gelişim değeri, sosyal değer ve ekonomik değer boyutlarının ise anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Uygulama değeri ve ilgi değeri boyutunda en yüksek ortalamanın yönetici kategorisinde olan insan kaynağı olduğu görülmektedir. Bu değerlerin yönetici kategorisindeki insan kaynaklarının, farklı tecrübelerini uygulamaya aktarabilmesini daha çok önemsediklerinden ve altında çalışan işgörenler için yaratıcılıklarını desteklemenin, heyecan verici bir çalışma ortamı sunarak motive etmenin ve motive olmuş insan kaynağı sayesinde yüksek kaliteli, yenilikçi işler ortaya çıkacağını düşüncülerinden kaynaklandığı söylenebilmektedir. Bu sonuca göre, “**H_{11a}**: Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından işletmede bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları incelendiğinde ise, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığının anlamlı olarak ($p < 0,05$) farklılaştığı görülmektedir. Buna göre normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutlarında yönetici kategorisinde çalışan insan kaynağının en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve çalışan kategorisinde olan işgörelere göre normatif ve duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Devam bağlılığında ise çalışan kategorisinde olan insan kaynağının en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak yönetici kategorisinde çalışan insan kaynaklarının bulundukları pozisyon ile bütünleştikleri, kendini örgütün bir parçası olarak gördükleri ve kendi istekleri ile işletmeye devam ettikleri düşünülmektedir. Devam bağlılığı boyutundaki en yüksek ortalamanın çalışan kategorisinde olmasının ise işletmenin bulunduğu coğrafi konumda birçok işletme olmasının, bu kategoride çalışan insan kaynaklarında işgücü devir oranının yüksek olmasının ve söz konusu kategoride çalışan insan kaynağının ödül ve diğer hakları daha çok önemsediklerinden işletmeye aidiyet duygusu geliştirememesinden olduğu düşünülmektedir. Bu sonuca göre, “**H_{11b}**: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından işletme bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

3.2.4.2. ANOVA Testi Sonucuna İlişkin Bulgular

İşveren markası ve örgütsel bağlılık düzeyinin demografik faktörlerden olan yaş grupları, ortalama aylık gelir, eğitim durumu, işletmede çalışılan süre ve çalışma hayatındaki toplam süreye göre anlamlı farklılık olup olmadığını test edebilmek amacıyla ANOVA analizi uygulanmıştır. Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc analizlerinden Tukey Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

H₇ : “Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları tablo 3.19’da yer almaktadır.

Tablo 3.19: Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Yaş Durumu	Yaş	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p	Sonuç
İşveren Markası	20-30	40	4,3527	0,4506	7,981	0,000	Kabul
	31-40	53	4,1494	0,5238			
	41 ve üz.	93	3,9538	0,5836			
Uygulama Değeri	20-30	40	4,1536	0,6609	13,057	0,000	Kabul
	31-40	53	3,7790	0,8271			
	41 ve üz.	93	3,3180	1,0211			
İlgi Değeri	20-30	40	4,0417	0,7960	,276	0,759	Red
	31-40	53	4,0440	0,8192			
	41 ve üz.	93	3,9453	0,9753			
Gelişim Değeri	20-30	40	4,5063	0,5787	2,801	0,063	Red
	31-40	53	4,2795	0,6263			
	41 ve üz.	93	4,1962	0,7695			
Sosyal Değer	20-30	40	4,6875	0,4033	1,199	0,304	Red
	31-40	53	4,5330	0,5049			
	41 ve üz.	93	4,5618	0,5413			
Ekonomik Değer	20-30	40	4,4771	0,6182	,914	0,403	Red
	31-40	53	4,4340	0,6998			
	41 ve üz.	93	4,3118	0,7799			
Örgütsel Bağlılık	20-30	40	3,3391	0,5382	4,682	0,010	Kabul
	31-40	53	3,3910	0,6191			
	41 ve üz.	93	3,6304	0,5918			
Normatif Bağlılık	20-30	40	3,2750	0,7535	2,315	0,102	Red
	31-40	53	3,2453	0,8324			
	41 ve üz.	93	3,5251	0,8948			
Duygusal Bağlılık	20-30	40	3,7125	0,7977	4,283	0,015	Kabul
	31-40	53	3,6698	0,9704			
	41 ve üz.	93	4,0591	0,8328			
Devam Bağlılığı	20-30	40	3,1542	0,6891	1,762	0,175	Red
	31-40	53	3,3508	0,7900			
	41 ve üz.	93	3,4498	0,9098			

Yapılan analiz sonucunda bulunan p değerleri incelendiğinde işveren markasının ve boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun yaşa göre anlamlı ($p<0,05$) olarak farklılaştığı görülmüştür. İlgi değeri, gelişim değeri, sosyal değer, ekonomik değer boyutlarının ise anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Analizler incelendiğinde, Post Hoc testine göre, uygulama değeri boyutunda 20-30 ve 31-40 yaş aralığında olan insan kaynağı ile 41 ve üzeri yaş aralığında olan insan kaynağı arasında bir fark gözlenmiştir. 41 ve üzeri yaş grubunda olan insan kaynağının uygulama değeri boyutunu en az önemseyen insan kaynağı olduğu görülmektedir. En

yüksek önemseyen insan kaynağının ise 20-30 yaş aralığı grubunda olan katılımcılar olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farkın sebebi olarak ise; okul hayatını bitirmiş, iş hayatına henüz başlamış ve kariyer hedefleri olan insan kaynağının işveren markasının uygulama boyutu uygulamalarına daha çok önem verdiğini söylemek mümkün olmaktadır. Bu sonuca göre, “**H_{7a}**: Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları incelendiğinde, duygusal bağlılık boyutunun yaşa göre anlamlı (**p<0,05**) olarak farklılaştığı, normatif bağlılık ve devam bağlılığının ise anlamlı olarak farklılaşmadığı (**p>0,05**) görülmektedir. Analizler incelendiğinde, 31-40 yaş aralığında olan insan kaynağı ile 41 ve üzeri yaş aralığında olan insan kaynağı arasında bir fark gözlenmiştir. 41 ve üzeri yaş grubunda olan insan kaynağının duygusal bağlılık düzeyi 31-40 yaş aralığında olan insan kaynağına göre daha yüksektir. Bu farkın anlamlı sebebinin ise; 41 ve üzeri yaş aralığında olan insan kaynağının örgütte uzun süredir çalıştığının hatta emekli olup halen çalışmaya devam eden insan kaynağı olabileceği, bu nedenle örgüte kendi isteği ile devam ettiği, örgüte karşı duygusal bağ hissedebileceğini söylemek mümkün olmaktadır. Bu sonuca göre; “**H_{7b}**: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

H₈: “Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından ortalama aylık gelir gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları tablo 3.20’de yer almaktadır.

Tablo 3.20: İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Ortalama Aylık Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması Anova Testi

Gelir	Ort. Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p	Sonuç
İşveren Markası	1.603 TL	77	4,1441	0,5543	,857	0,426	Red
	1.604-3000 TL	89	4,0392	0,5949			
	3.001 TL ve üzeri	20	4,1571	0,4070			
Uygulama Değeri	1.603 TL	77	3,7978	0,9048	3,619	0,029	Kabul
	1.604-3000 TL	89	3,4350	1,0222			
	3.001 TL ve üzeri	20	3,8429	0,6920			
İlgi Değeri	1.603 TL	77	4,1299	0,7593	3,510	0,032	Kabul
	1.604-3000 TL	89	3,8192	1,0219			
	3.001 TL ve üzeri	20	4,2500	0,5811			
Gelişim Değeri	1.603 TL	77	4,2468	0,6583	,472	0,624	Red
	1.604-3000 TL	89	4,3378	0,7729			
	3.001 TL ve üzeri	20	4,2125	0,4952			
Sosyal Değer	1.603 TL	77	4,5617	0,5228	1,473	0,232	Red
	1.604-3000 TL	89	4,6320	0,4828			
	3.001 TL ve üzeri	20	4,4250	0,5200			
Ekonomik Değer	1.603 TL	77	4,2727	0,8302	1,710	0,184	Red
	1.604-3000 TL	89	4,4803	0,6535			
	3.001 TL ve üzeri	20	4,3667	0,5397			
Örgütsel Bağlılık	1.603 TL	77	3,4513	0,6489	,696	0,500	Red
	1.604-3000 TL	89	3,5538	0,5697			
	3.001 TL ve üzeri	20	3,4438	0,5444			
Normatif Bağlılık	1.603 TL	77	3,3398	0,8985	,734	0,482	Red
	1.604-3000 TL	89	3,3895	0,8645			
	3.001 TL ve üzeri	20	3,6000	0,6055			
Duygusal Bağlılık	1.603 TL	77	3,6136	0,9164	6,764	0,001	Kabul
	1.604-3000 TL	89	4,0112	0,8435			
	3.001 TL ve üzeri	20	4,2625	0,6360			
Devam Bağlılığı	1.603 TL	77	3,4545	0,7674	6,492	0,002	Kabul
	1.604-3000 TL	89	3,4131	0,8233			
	3.001 TL ve üzeri	20	2,7417	0,9342			

Yapılan analiz sonucunda bulunan p değerlerine bakıldığında işveren markası boyutlarından uygulama değeri ve ilgi değeri boyutunun ortalama aylık gelir düzeyine göre anlamlı ($p < 0,05$) farklılaştığı, gelişim değeri, sosyal değeri ve ekonomik değer boyutlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Post Hoc testi incelendiğinde, 1.603 TL aylık geliri olan insan kaynağı ile 1.604-3000 TL gelir aralığında olan insan kaynakları arasında fark gözlenmiştir. 1.603 TL aylık gelir grubunda olan insan kaynağının iş hayatına yeni atılmış olabileceği ve deneyimsiz

olduğu için düşük ücret düzeyinde olduğu düşünülmekte ve eğitimi boyunca öğrendiklerinin örgütte uygulanma imkânı olmasını daha önemsendiği düşünülmektedir. İlgi değeri boyutunda ise, 1.604-3.000 TL gelir aralığında gelire sahip olanlar ile 3.001 TL üzeri geliri olan insan kaynağı arasında fark gözlenmiştir. 3.001 TL üzeri gelire sahip olan insan kaynağı için ilgi değeri boyutunun daha önemli olduğu, işgörenler için heyecan verici bir çalışma ortamı sunulmasının, işgörenlerin yaratıcılığının desteklenmesinin yüksek kaliteli işler ortaya konulmasının daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre; “**H_{8a}**: Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından ortalama aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları incelendiğinde ise; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının anlamlı olarak ($p < 0,05$) farklılaştığı, normatif bağlılık boyutunun ise anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Post Hoc testi incelendiğinde, duygusal bağlılık boyutunda 1.603 TL aylık geliri olan insan kaynağı ile 1.604-3.000 TL geliri olan ve 3.001 TL üzeri gelir grubunda olan insan kaynağı arasında fark gözlenmiştir. Buna göre, 1.603 TL’den daha yüksek ücret düzeyinde olan insan kaynağının duygusal bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu ve işletmeye karşı duygusal bağlılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Devam bağlılığı boyutunda ise 1.603 TL gelir düzeyinde olan insan kaynağı ile 3.001 TL ve üzeri gelire sahip insan kaynağı arasında fark gözlenmiştir. 1.603 TL aylık gelir düzeyinin asgari ücret düzeyi olduğu, buna göre ekonomik açıdan işten ayrılması durumunda kaybedeceği maddi yararlar dolayısıyla işe devam ettiğini söylemek mümkün olmaktadır. Bu sonuca göre; “**H_{8b}**: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından ortalama aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

H₉: “Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları tablo 3.21’de yer almaktadır.

Tablo 3.21: Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırılması Anova Testi

Eğitim	Eğitim Seviyesi	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p	Sonuç
İşveren Markası	İlköğretim	39	3,8678	0,5729	5,325	0,002	Kabul
	Lise	96	4,0744	0,5695			
	Önlisans	18	4,2024	0,5404			
	Lisans ve üstü	33	4,3665	0,4043			
Uygulama Değeri	İlköğretim	39	3,1502	1,0254	9,370	0,000	Kabul
	Lise	96	3,5625	0,9528			
	Önlisans	18	3,9286	0,7239			
	Lisans ve üstü	33	4,2251	0,6103			
İlgi Değeri	İlköğretim	39	3,5276	1,0085	5,707	0,001	Kabul
	Lise	96	4,0347	0,8937			
	Önlisans	18	4,2407	0,7392			
	Lisans ve üstü	33	4,2929	0,5878			
Gelişim Değeri	İlköğretim	39	4,1795	0,8409	,928	0,429	Red
	Lise	96	4,2943	0,6977			
	Önlisans	18	4,1980	0,7434			
	Lisans ve üstü	33	4,4394	0,4594			
Sosyal Değer	İlköğretim	39	4,6154	0,4619	,309	0,819	Red
	Lise	96	4,5521	0,5488			
	Önlisans	18	4,5556	0,5185			
	Lisans ve üstü	33	4,6364	0,4197			
Ekonomik Değer	İlköğretim	39	4,4701	0,6104	,310	0,818	Red
	Lise	96	4,3785	0,7986			
	Önlisans	18	4,3379	0,7256			
	Lisans ve üstü	33	4,3131	0,6398			
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	39	3,5929	0,6113	1,031	0,380	Red
	Lise	96	3,5127	0,6442			
	Önlisans	18	3,3021	0,5729			
	Lisans ve üstü	33	3,4583	0,4462			
Normatif Bağlılık	İlköğretim	39	3,3504	0,9262	,329	0,804	Red
	Lise	96	3,4080	0,9131			
	Önlisans	18	3,2407	0,9292			
	Lisans ve üstü	33	3,4747	0,4985			
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	39	3,7500	0,9459	1,654	0,179	Red
	Lise	96	3,8646	0,8944			
	Önlisans	18	3,6806	1,0738			
	Lisans ve üstü	33	4,1515	0,5760			
Devam Bağlılığı	İlköğretim	39	3,7308	0,7576	5,794	0,001	Kabul
	Lise	96	3,3829	0,8246			
	Önlisans	18	3,1111	0,7519			
	Lisans ve üstü	33	2,9798	0,8341			

Yapılan analiz sonucunda bulunan p değerlerine bakıldığında işveren markasının ve uygulama değeri ile ilgi değeri boyutlarının eğitim düzeyine göre anlamlı ($p<0,05$) farklılaştığı, gelişim değeri, sosyal değer, ekonomik değer boyutlarının ise anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Post Hoc testi incelendiğinde, eğitim durumu ilköğretim olan insan kaynağı ile önlisans, lisans ve üstü olan insan kaynağı arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. İlköğretim mezunu insan kaynağına göre hem önlisans hem de lisans ve üstü eğitim durumu olan insan kaynağı için örgütün müşteri odaklı olması ve okul hayatı, iş hayatında öğrendiklerini uygulamaya aktarabilme fırsatı verilmesinin daha önemli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bunun da eğitim düzeyi ilköğretim seviyesinden daha yüksek olanların bilgi açısından daha donanımlı olduğu, ideallerinin olduğu ve örgüt tarafından kullanılmasının da yüksek eğitim seviyesinde olan insan kaynağı için daha önemli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. İlgi değeri boyutuna ilişkin Post Hoc testi incelendiğinde, ilköğretim mezunu insan kaynağı ile lise, önlisans, lisans ve üstü eğitim düzeyinde olan insan kaynakları arasında bir fark gözlenmiştir. Bu anlamlı farka göre, eğitim düzeyi yüksek olan insan kaynağı için çalışma ortamının heyecan verici olması, yaratıcılıkların desteklenmesi, yenilikçi ürünler ortaya konmasının ilköğretim mezunu olan insan kaynağına göre daha önemli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bu sonuca göre, “**H_{9a}** : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından ortalama eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları incelendiğinde ise; devam bağlılığı boyutunun eğitim durumuna göre anlamlı olarak ($p<0,05$) farklılaştığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Post Hoc testi incelendiğinde ilköğretim mezunu olan insan kaynağı ile önlisans, lisans ve üstü eğitim düzeyinde olan insan kaynağı arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. İlköğretim mezunu olan insan kaynağının devam bağlılığı düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun da ilköğretim mezunu olan insan kaynağının iş kaygısı nedeniyle işe devam ettiklerini söylemek mümkün olmaktadır. Bu sonuca göre, “**H_{9b}** : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından ortalama eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

H₁₂: “Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından işletmede çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları tablo 3.22’de yer almaktadır.

Tablo 3.22: Katılımcıların İşletmede Çalışılan Süreye Göre Karşılaştırılması Anova Testi

İşl. Çalışılan Süre	İşl. Çalışılan Süre	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p	Sonuç
İşveren Markası	1 yıla kadar	34	4,2857	0,4825	2,141	0,078	Red
	1-5 yıl arası	39	4,1969	0,5573			
	6-10 yıl arası	45	4,0024	0,5186			
	11-15 yıl arası	15	3,9642	0,6106			
	16 yıl ve üzeri	53	4,0144	0,6047			
Uygulama Değeri	1 yıla kadar	34	3,9958	0,8054	2,082	0,085	Red
	1-5 yıl arası	39	3,7289	0,9520			
	6-10 yıl arası	45	3,4667	0,8892			
	11-15 yıl arası	15	3,5715	0,8587			
	16 yıl ve üzeri	53	3,4744	1,0857			
İlgi Değeri	1 yıla kadar	34	3,9902	0,8267	,612	0,654	Red
	1-5 yıl arası	39	4,0940	0,9333			
	6-10 yıl arası	45	3,8222	0,9551			
	11-15 yıl arası	15	4,0828	0,6915			
	16 yıl ve üzeri	53	4,0440	0,9106			
Gelişim Değeri	1 yıla kadar	34	4,5221	0,5308	3,064	0,018	Kabul
	1-5 yıl arası	39	4,4744	0,5982			
	6-10 yıl arası	45	4,1236	0,7097			
	11-15 yıl arası	15	4,0333	0,7188			
	16 yıl ve üzeri	53	4,2075	0,7917			
Sosyal Değer	1 yıla kadar	34	4,6397	0,5845	1,089	0,364	Red
	1-5 yıl arası	39	4,6731	0,4485			
	6-10 yıl arası	45	4,5556	0,4968			
	11-15 yıl arası	15	4,3833	0,6041			
	16 yıl ve üzeri	53	4,5519	0,4635			
Ekonomik Değer	1 yıla kadar	34	4,4706	0,7345	1,469	0,213	Red
	1-5 yıl arası	39	4,3867	0,7600			
	6-10 yıl arası	45	4,5333	0,5878			
	11-15 yıl arası	15	4,1111	0,9650			
	16 yıl ve üzeri	53	4,2704	0,7103			

Tablo 3.22: (devam) Katılımcıların İşletmede Çalışılan Süreye Göre Karşılaştırılması
Anova Testi

Örgütsel Bağlılık	1 yıla kadar	34	3,5588	0,5530	,890	0,471	Red
	1-5 yıl arası	39	3,4167	0,4395			
	6-10 yıl arası	45	3,4077	0,5738			
	11-15 yıl arası	15	3,6500	0,6316			
	16 yıl ve üzeri	53	3,5578	0,7326			
Normatif Bağlılık	1 yıla kadar	34	3,4020	0,7511	1,203	0,311	Red
	1-5 yıl arası	39	3,2479	0,7090			
	6-10 yıl arası	45	3,2593	0,8084			
	11-15 yıl arası	15	3,6111	0,8467			
	16 yıl ve üzeri	53	3,5409	1,0299			
Duygusal Bağlılık	1 yıla kadar	34	3,8456	0,7462	2,461	0,047	Kabul
	1-5 yıl arası	39	3,8013	0,8472			
	6-10 yıl arası	45	3,6167	0,8302			
	11-15 yıl arası	15	3,9000	0,9103			
	16 yıl ve üzeri	53	4,1557	0,9710			
Devam Bağlılığı	1 yıla kadar	34	3,5245	0,6744	1,179	0,322	Red
	1-5 yıl arası	39	3,3291	0,7330			
	6-10 yıl arası	45	3,4169	0,8182			
	11-15 yıl arası	15	3,5222	0,7288			
	16 yıl ve üzeri	53	3,1761	1,0187			

Yapılan analiz sonuçlarında bulunan p değerleri incelendiğinde, işveren markasının alt boyutu olan gelişim değeri boyutunun insan kaynağının işletmedeki pozisyona göre sınıflandırılmasında göre anlamlı ($p < 0,05$) olarak farklılaştığı, uygulama değeri, ilgi değeri, sosyal değer ve ekonomik değer boyutlarının ise anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Post Hoc testi incelendiğinde, gelişim değeri boyutunda 1 yıla kadar süredir işletmede çalışan insan kaynakları ile 6-10 yıl arası çalışan insan kaynağı arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Bu değer yüksek olmasının, 1 yıla kadar, kısa bir çalışma süresi olan insan kaynakları açısından yeteneklerini artırmalarının, bilgi ve deneyim kazanmalarının daha önemli olduğundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sonuca göre, “**H_{12a}**: Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından işletmede çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları incelendiğinde ise, duygusal bağlılık boyutunda anlamlı olarak ($p<0,05$) farklılaştığı görülmektedir. Bu fark, 6-10 yıl arası çalışan insan kaynağı ile 16 yıl ve üzeri çalışan insan kaynakları arasında gözlenmiştir. 16 ve üzeri yıldır örgütte çalışan insan kaynağının artık uzun yıllardır örgütte olduğu için örgüt ile bütünleştiği ve duygusal bağlılık düzeyinin bu nedenle daha yüksek çıktığı düşünülmektedir. Normatif bağlılık ve devam bağlılığında işletmede çalışılan süreye göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Bu sonuca göre, “**H_{12b}**: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından işletmede çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

H₁₃: “Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından çalışma hayatındaki toplam süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları tablo 3.23’de yer almaktadır.

Tablo 3.23: Katılımcıların Çalışma Hayatındaki Süreye Göre Karşılaştırılması Anova Testi

Çalışma Süresi	Çalışma Hayatındaki Süre	N	$\bar{X}$	S.D.	F	P	Sonuç
İşveren Markası	1 yıla kadar	9	4,3492	0,3587	2,238	0,067	Red
	1-5 yıl arası	27	4,2804	0,4956			
	6-10 yıl arası	37	4,1615	0,5324			
	11-15 yıl arası	37	4,0746	0,5625			
	16 yıl ve üzeri	76	3,9773	0,5936			
Uygulama Değeri	1 yıla kadar	9	4,3492	0,5303	3,564	0,008	Kabul
	1-5 yıl arası	27	3,9947	0,7375			
	6-10 yıl arası	37	3,7181	0,8918			
	11-15 yıl arası	37	3,5405	0,9578			
	16 yıl ve üzeri	76	3,4136	1,0282			
İlgi Değeri	1 yıla kadar	9	3,8519	0,6261	,148	0,963	Red
	1-5 yıl arası	27	4,0741	0,9214			
	6-10 yıl arası	37	3,9640	0,8195			
	11-15 yıl arası	37	3,9550	1,0398			
	16 yıl ve üzeri	76	4,0163	0,8853			
Gelişim Değeri	1 yıla kadar	9	4,3333	0,5449	1,008	0,405	Red
	1-5 yıl arası	27	4,4722	0,5604			
	6-10 yıl arası	37	4,3733	0,6456			
	11-15 yıl arası	37	4,2500	0,7660			
	16 yıl ve üzeri	76	4,1908	0,7482			
Sosyal Değer	1 yıla kadar	9	4,5833	0,4146	,832	0,506	Red
	1-5 yıl arası	27	4,6019	0,4399			
	6-10 yıl arası	37	4,6419	0,4623			
	11-15 yıl arası	37	4,6622	0,4722			
	16 yıl ve üzeri	76	4,5033	0,5679			
Ekonomik Değer	1 yıla kadar	9	4,5556	0,5000	,866	0,486	Red
	1-5 yıl arası	27	4,4691	0,6010			
	6-10 yıl arası	37	4,4707	0,6067			
	11-15 yıl arası	37	4,4234	0,7356			
	16 yıl ve üzeri	76	4,2675	0,8273			
ÖB	1 yıla kadar	9	3,5069	0,7251	1,129	0,344	Red
	1-5 yıl arası	27	3,2917	0,4050			
	6-10 yıl arası	37	3,4672	0,4358			
	11-15 yıl arası	37	3,5422	0,6224			
	16 yıl ve üzeri	76	3,5674	0,6911			

Tablo 3.23 (Devam): Katılımcıların Çalışma Hayatındaki Süreye Göre Karşılaştırılması
Anova Testi

Normatif Bağlılık	1 yıla kadar	9	3,4815	0,8718	,827	0,509	Red
	1-5 yıl arası	27	3,2037	0,6861			
	6-10 yıl arası	37	3,2748	0,6852			
	11-15 yıl arası	37	3,4009	0,9448			
	16 yıl ve üzeri	76	3,5000	0,9337			
Duygusal Bağlılık	1 yıla kadar	9	3,9722	0,8878	2,531	0,042	Kabul
	1-5 yıl arası	27	3,5093	0,7386			
	6-10 yıl arası	37	3,7905	0,8888			
	11-15 yıl arası	37	3,7703	0,7646			
	16 yıl ve üzeri	76	4,0822	0,9411			
Devam Bağlılığı	1 yıla kadar	9	3,2222	0,7993	,818	0,515	Red
	1-5 yıl arası	27	3,2346	0,7269			
	6-10 yıl arası	37	3,4440	0,6869			
	11-15 yıl arası	37	3,5315	0,7706			
	16 yıl ve üzeri	76	3,2917	0,9665			

Yapılan analiz sonuçlarında bulunan p değerleri incelendiğinde, işveren markasının alt boyutu olan uygulama değerinin insan kaynağının çalışma hayatındaki toplam süreye göre sınıflandırılmasına göre anlamlı ($p < 0,05$) olarak farklılaştığı, işveren markasının, alt boyutlarından ilgi değeri, gelişim değeri, sosyal değer ve ekonomik değer boyutlarının ise anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Post Hoc testi incelendiğinde, uygulama değeri boyutunda 1 yıl kadar çalışma hayatında toplam süresi olan ve 1-5 yıl arası çalışma süresi olan insan kaynakları ile 16 yıl ve üzeri çalışma hayatındaki süreye sahip insan kaynağı arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Buna göre çalışma hayatındaki süre 16 yıl ve üzeri kategoride olan insan kaynağı için öğrenilenleri uygulayabilme imkânının olmasının, 1 yıla kadar ve 1-5 yıl arası çalışma süresi olan insan kaynağına göre daha az önemli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Önem derecesinin en yüksek olduğu 1 yıla kadar toplam çalışma hayatında süre olan insan kaynağının olduğu görülmektedir. Bu değer diğer kategorilerde bulunan insan kaynaklarına göre yüksek çıkmasının ilgili kategorideki insan kaynaklarının çalışma hayatına yeni başladığı tecrübelerinin sınırlı olduğu, edindiği tecrübeleri uygulamaya aktarabilmesini daha çok önemsediklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sonuca göre, “ H_{13a} : Katılımcıların işveren markası

ve alt boyutları açısından işletmede bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **kabul** edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları incelendiğinde ise, örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık boyutunun anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$), normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutunun anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Post Hoc testi incelendiğinde, 1-5 yıl arası toplam çalışma süresi olan insan kaynağı ile 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olan insan kaynağı arasında bir fark görülmüştür. Buna göre, 16 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olan insan kaynağında duygusal bağlılık daha çok görülmektedir. Bu sonuca göre, “**H_{13b}**: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından çalışma hayatındaki toplam süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen **red** edilmiştir.

3.2.5. İşveren Markası ve Boyutları İle Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bu kısmında İşveren markası boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri Tablo 3.24’te yansıtılmıştır.

Tablo 3.24'e bakıldığında; araştırmaya konu olan işletmede işveren markası boyutlarının birbiri ile olan ilişkileri incelendiğinde, pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “uygulama değeri” ve “ilgi değeri” boyutları arasında ($r=0,559$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir.

Tabloya göre katılımcıların işveren markası ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin korelasyon katsayısı $r=,165$ ($p=,024$)' dir. Buna göre; araştırmaya konu olan işletmede işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. Katılımcıların işveren markası algısı arttıkça örgütsel bağlılıklarının da artacağı söylenebilmektedir.

İşveren markasının ilgi değeri boyutunun normatif ve duygusal bağlılık ile korelasyon katsayıları sırasıyla $r=,292$ ($p=,000$) ve $r=,293$ ($p=,000$)' dür. Aralarındaki ilişkinin yönü ve derecesine bakılırsa her ikisinin de pozitif yönde anlamlı ve zayıf ilişki olduğu görülmektedir.

İşveren markasının gelişim değeri boyutunun normatif bağlılık ve duygusal bağlılık ile korelasyon katsayıları sırasıyla $r=,187$ ($p=,011$), $r=,340$ ($p=,000$)' dir. Aralarındaki ilişkinin yönü ve derecesine bakılırsa her ikisinin de pozitif yönde anlamlı olduğu ancak; gelişim değeri boyutunun normatif bağlılık ile arasındaki ilişki nispeten çok zayıf iken; gelişim değeri boyutunun duygusal bağlılık ile arasındaki ilişkinin zayıf olduğu görülmektedir.

İşveren markasının sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık ve boyutları olan normatif, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile korelasyon katsayıları sırasıyla $r=,261$ ($p=,000$), $r=,174$ ($p=,017$), $r=,230$ ($p=,002$), $r=,159$ ($p=,030$)' dur. Aralarındaki ilişkinin yönü ve derecesine bakılırsa hepsinin de pozitif yönde ve anlamlı olduğu ancak; sosyal değer boyutunun normatif bağlılık ile arasındaki ilişkinin nispeten çok zayıf, sosyal değer boyutunun duygusal bağlılık ile arasındaki ilişkinin zayıf, sosyal değer boyutunun devam bağlılığı ile arasındaki ilişkinin yine nispeten çok zayıf olduğu görülmektedir. Buna göre; araştırmaya konu olan işletmede, çalışma ortamının mutlu ve huzurlu olması, işgörenlerin motive edildiği desteklendiği bir çalışma ortamının olması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 3.24’e bakıldığında; örgütsel bağlılık boyutlarının birbiri ile olan ilişkileri incelendiğinde, pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “normatif bağlılık” ve “duygusal bağlılık” boyutları arasında ($r=0,671$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir.

3.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya ilişkin oluşturulan hipotezler regresyon analizleri yardımıyla test edilmiş olup insan kaynaklarının işveren markası boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığı ile ilgili bilgi verilmektedir.

3.2.6.1. Regresyon Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine dayalı olarak kurulan hipotezlerle ilgili olarak çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Kurulan hipotezler ve hipotezlere ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır:

H₁: “İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.25’te yer almaktadır.

Tablo 3.25: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Standart Hata	F	p	
1	0,165	0,027	0,594	5,162	0,024	
Model		B	Standart Hata	Beta	T	p
1	Sabit Terim	2,775	0,322		8,625	0,000
	İşveren Markası	0,177	0,078	0,165	2,272	0,024
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
Bağımsız Değişken: İşveren Markası						

Regresyon analizi sonucuna göre tek bir model oluşmuştur. F istatistiği sonuçları işveren markasına ait modelin anlamlı olduğunu ($p<0,05$) göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işveren markası

faktörünün 0,177 değeri ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,05$) sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre “İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre işveren markasının, insan kaynaklarının örgütsel bağlılık göstermelerinde etkisi olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Bu ilişki için kurulacak regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2,775 - (\text{İşveren Markası} \times 0,177)$$

H₂: “İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.26’da yer almaktadır.

Tablo 3.26: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	R ²	Standart Hata	F	p	
1	0,317	0,101	0,822	4,033	0,002	
Model		ß	Standart Hata	Beta	T	p
1	Sabit Terim	1,811	0,595		3,043	0,003
	Uygulama Değeri	-0,042	0,078	-0,047	-0,540	0,590
	İlgi Değeri	0,266	0,087	0,278	3,052	0,003
	Gelişim Değeri	0,056	0,109	0,046	0,516	0,607
	Sosyal Değer	0,179	0,142	0,106	1,261	0,209
	Ekonomik Değer	-0,088	0,091	-0,075	-0,973	0,332
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
Bağımsız Değişken: Uygulama, İlgi, Gelişim Değeri, Sosyal, Ekonomik Değer						

Bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve bağımsız değişkenin işveren markasının gelişim değeri, uygulama değeri, ekonomik değer, sosyalleşme değeri ve ilgi değeri boyutları olduğu çoklu regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 3.26’da görüldüğü şekildedir. Analiz sonucunda gelişim değeri (0,607), uygulama değeri (0,590), ekonomik değer (0,332) ve sosyal değer (0,209) boyutlarının anlamsız çıktığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Değişkenlerin

anlamsız çıkmaları sonucu “işveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.”, “işveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.”, “işveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” ve “işveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri **red** edilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda tek model oluşmuştur. F istatistiği sonuçlarına göre ilgi değeri değişkeni (0,003) için kurulan modelin anlamlı ($p < 0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlara göre “işveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi şöyledir;

$$\text{Normatif bağlılık} = 1,811 - (\text{ilgi değeri} \times 0,266)$$

H₃: “İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.27’te yer almaktadır.

Tablo 3.27: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	R ²	Standart Hata	F	P	
1	0,423	0,179	0,811	7,827	0,000	
Model		ß	Standart Hata	Beta	t	p
1	Sabit Terim	1,825	0,587		3,109	0,002
	Uygulama Değeri	-0,141	0,077	-0,153	-1,821	0,070
	İlgi Değeri	0,234	0,086	0,237	2,726	0,007
	Gelişim Değeri	0,350	0,107	0,278	3,264	0,001
	Sosyal Değer	0,194	0,140	0,111	1,381	0,169
	Ekonomik Değer	-0,174	0,090	-0,143	-1,946	0,053
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık						
Bağımsız Değişken: Uygulama, İlgi, Gelişim Değeri, Sosyal, Ekonomik Değer						

Bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve bağımsız değişkenlerin işveren markası boyutları olan gelişim değeri, uygulama değeri, ekonomik değer, sosyalleşme değeri ve ilgi değeri boyutları olduğu çoklu regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 3.27’de görüldüğü şekildedir. Analiz sonucunda uygulama değeri (0,070), ekonomik değer (0,053), sosyal değer (0,169) boyutlarının istatistiksel olarak anlamsız çıktığı ($p>0,05$) görülmektedir. Değişkenlerin anlamsız çıkmaları sonucu “işveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.”, “işveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.”, “işveren markasının alt boyutlarından olan sosyalleşme değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri **red** edilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda iki model oluşmuştur. F istatistiği sonuçlarına göre gelişim değeri değişkeni (0,350) ve ilgi değeri değişkeni (0,234) için kurulan modellerin anlamlı ($p<0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlara göre “işveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiki sonuçlara

göre anlamlı bir etkisi vardır.” ve “işveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri **kabul** edilmiştir. Bu sonuca göre işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlanması ile heyecan verici iş ortamı sunulmasının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini söylemek mümkün olmaktadır.

Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi şöyledir;

$$\text{Duygusal bağlılık} = 1,825 - (\text{gelişim değeri} \times 0,350) + (\text{ilgi değeri} \times 0,234)$$

H₄ : “İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.28’de yer almaktadır.

Tablo 3.28: Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	R ²	Standart Hata	F	p	
1	0,287	0,082	0,813	3,228	0,008	
Model		ß	Standart Hata	Beta	T	p
1	Sabit Terim	2,398	0,589		4,074	0,000
	Uygulama Değeri	-0,126	0,077	-0,144	-1,626	0,106
	İlgi Değeri	-0,154	0,086	-0,164	-1,790	0,075
	Gelişim Değeri	0,104	0,108	0,087	0,970	0,333
	Sosyal Değer	0,288	0,140	0,174	2,051	0,042
	Ekonomik Değer	0,061	0,090	0,053	0,675	0,501
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı						
Bağımsız Değişken: Uygulama, İlgi, Gelişim Değeri, Sosyal, Ekonomik Değer						

Bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ve bağımsız değişkenin işveren markası boyutları olan gelişim değeri, uygulama değeri, ekonomik değer, sosyal değer ve ilgi değeri boyutları olduğu çoklu regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 3.28’de görüldüğü şekildedir. Analiz sonucunda gelişim değeri (0.333), uygulama değeri (0,106), ekonomik değer (0,501) ve ilgi değeri (0,075) boyutlarının istatistiksel olarak anlamsız çıktığı ($p > 0,05$) görülmektedir. Değişkenlerin anlamsız çıkmaları sonucu “işveren markasının alt boyutlarından olan

gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.”, “işveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.”, “işveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” ve “işveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri **red** edilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda tek model oluşmuştur. F istatistiği sonuçlarına göre sosyal değer değişkeni (0,042) için kurulan modelin anlamlı ($p < 0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlara göre “işveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu sonuca göre işgörenlerin mutlu, huzurlu ve eğlenceli iş ortamında çalışmasının örgütsel bağlılığı etkilediğini söylemek mümkün olmaktadır.

Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi şöyledir;

$$\text{Devam bağlılığı} = 2,398 - (\text{sosyal değer} \times 0,288)$$

Tablo 3.29: Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi

H ₁ : İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H ₂ : İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{2a} : İşveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H _{2b} : İşveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{2c} : İşveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H _{2d} : İşveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H _{2e} : İşveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H ₃ : İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{3a} : İşveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H _{3b} : İşveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{3c} : İşveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{3d} : İşveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H _{3e} : İşveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H ₄ : İşveren markasının örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{4a} : İşveren markasının alt boyutlarından olan uygulama değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H _{4b} : İşveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H _{4c} : İşveren markasının alt boyutlarından olan gelişim değeri boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H _{4d} : İşveren markasının alt boyutlarından olan sosyal değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Tablo 3.29: (devam) Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi

H _{4e} : İşveren markasının alt boyutlarından olan ekonomik değer boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H ₅ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{5a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{5b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₆ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H _{6a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H _{6b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H ₇ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{7a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{7b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₈ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından ortalama aylık gelir gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{8a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından ortalama aylık gelir gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{8b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından ortalama aylık gelir gruplarına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₉ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{9a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{9b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₁₀ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından meslek sınıflandırmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{10a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından meslek sınıflandırmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{10b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından meslek sınıflandırmasına göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₁₁ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından işletmede bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{11a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından işletmede bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{11b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından işletmede bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H ₁₂ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından işletmede çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{12a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından işletmede çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{12b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından işletmede çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul

Tablo 3.29: (devam) Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi

H ₁₃ : Katılımcıların işveren markası ve örgütsel bağlılık açısından çalışma hayatındaki toplam süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{13_a} : Katılımcıların işveren markası ve alt boyutları açısından çalışma hayatındaki toplam süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H _{13_b} : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları açısından çalışma hayatındaki toplam süreye göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın temel amacı, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmektir. Çalışmanın ilk bölümünde işveren markası ile ilgili bilgilere, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ve işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara yer verilmiştir. Son bölümünde ise; yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgulara ve yorumlamalara yer verilmiştir.

İşveren markası, kendini rakiplerden farklı bir yerde konumlandırmak isteyen işverenlerin yürüttüğü süreç olarak tanımlanabilir. İşveren markası bulunan işletmelerde işgörenlerin mesleki ve bireysel gelişimlerine önem verilmekte, yeteneklerini artırarak işletmeye ivme kazandırmaları ve bireysel ihtiyaçlarına cevap verilerek kariyer gelişimlerine katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. İşgörenlerin, kendilerine değer verildiği, mutlu ve eğlenceli çalışma ortamında çalışması sonucu örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olmakta ve örgütüyle ilgili olumlu duygulara sahip olmaktadır.

İş hayatına farklı kuşakların katılması ile son yıllarda sıkça karşımıza çıkan işveren markası kavramı gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. İşveren markası kavramı uygulama değeri, ilgi değeri, gelişim değeri, sosyal değer ve ekonomik değer boyutlarından oluşmaktadır. Üretim işletmeleri için yüksek eğitim almış, yetenekli işgörenlerin yanında, üretimin her aşamasında çalışan mavi yakalı işgörenler de önemlidir. İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunup bulunmadığı Türkiye’ de farklı alanlarda araştırılmış fakat üretim sektöründe faaliyet gösteren mavi yakalı ve beyaz yakalı işgörenlerin katıldığı bir çalışma olması açısından ilk çalışmadır. Bu nedenle çalışma, beyaz yakalı işgörenlerin yanında mavi yakalı işgörenler için de bundan sonra gelebilecek çalışmalara katkı sağlayabilecek bir nitelik içermektedir.

Çalışma için işveren markasının, örgütsel bağlılığa olan etkisini belirlemek amacıyla bir anket hazırlanmış ve bu anket de üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk aşaması demografik özelliklerden oluşmaktadır. İkinci bölüm işveren markası, üçüncü bölüm ise örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler içermektedir. Çalışmada demografik verileri analiz edebilmek için verilere t-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ölçümü için korelasyon analizi ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini

ölçebilmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda birçok bulguya ulaşılmıştır.

Demografik değişkenlere uygulanan t-testi incelendiğinde, işgörenlerin cinsiyet durumlarına göre işveren markasının uygulama değeri boyutunda anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın işgörenlerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, kadınların erkeklerden daha çok işveren markasını önemsediklerini söylemek mümkün olmaktadır. Örgütsel bağlılık boyutlarında ise; normatif ve duygusal bağlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Erkek işgörenlerde her iki bağlılık türü de daha yüksek görülmüştür. Buna göre erkek işgörenlerin yükümlülüklerinin olması gibi nedenler ile örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir.

Meslek sınıflandırması ile ilgili yapılan t-testi incelendiğinde, işgörenlerin meslek sınıflandırmasına göre işveren markasının uygulama değeri ve ilgi değeri boyutunda anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki boyutta da beyaz yakalı işgörenlerde daha yüksek ortalamaya ulaşılmıştır. Bu sonuca göre beyaz yakalı işgörenler için işveren markasının daha önemli olduğunu söylemek mümkündür. Buna neden olarak da beyaz yakalı işgörenlerin eğitim düzeylerinin daha yüksek olabileceği ve işveren markası ile ilgili detayları ücretten daha çok önemsedikleri söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık ise normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutunda beyaz yakalı işgörenlerde daha çok görülmekteyken devam bağlılığı ise mavi yakalı işgörenlerde daha çok görülmektedir. Bunda ise, mavi yakalı işgörenlerin beyaz yakalı işgörenlerde daha düşük ücret aldığı, iş korkusu olduğu ve işini kaybetmek istememesi, maddi olarak sıkıntı yaşayacağını düşündükleri için örgüte devam ettikleri düşünülebilmektedir.

İşgörenlerin işletmede bulundukları pozisyon ile ilgili t-testi incelendiğinde, uygulama ve ilgi değeri boyutunda anlamlı farklılık görülmektedir. Yönetici pozisyonunda çalışan işgörenlerin işveren markasını daha çok önemsedikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili analizler incelendiğinde ise normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığında anlamlı farklılık bulunmuştur. Normatif bağlılık ve duygusal bağlılık daha çok yönetici pozisyonunda olan işgörenlerde

görülmekte iken çalışan pozisyonunda olan işgörenlerde daha çok devam bağlılığı görülmektedir.

Demografik değişkenlere uygulanan ANOVA analizleri incelendiğinde; işgörenlerin yaş durumlarına göre işveren markası boyutlarından uygulama boyutu ile aralarında anlamlı farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 41 yaş ve üzeri işgörenlerin daha az işveren markasını önemseydiği daha genç yaşta olan işgörenler için ise işveren markasının daha önemli olduğu söylenbilmektedir. 41 yaş ve üzeri işgörenler için işveren markası daha az önemli iken örgütsel bağlılık ise daha fazla 41 yaş ve üzeri işgörenlerde daha önemlidir. Bunda 41 yaş ve üzeri işgörenlerin uzun süredir işletmede çalıştığı ve işiyle ve örgütüyle bütünleşmesinin katkısının olduğu düşünülmektedir.

Demografik değişkenlere uygulanan ANOVA analizleri incelendiğinde; işgörenlerin aylık gelir düzeyine göre işveren markasının uygulama değeri ve ilgi değeri boyutunun anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Uygulama değeri boyutunda asgari ücret düzeyinde olan işgörenler için uygulama değeri boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür. Asgari ücret düzeyinde olan işgörenlerin henüz deneyimsiz, iş hayatına yeni atılmış olabilecekleri düşünülmekte ve işveren markasının onlar için daha önemli olduğu düşünülmektedir. İlgi değeri boyutunda ise; 3.001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olanlarda ilgi değerinin daha önemli olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin analiz incelendiğinde ise; duygusal bağlılık ve devam bağlılığında anlamlı farklılık görülmüştür. Duygusal bağlılıkta aylık gelir yükseldikçe işgörenlerin duygusal bağlılıklarında da yükselme olduğu sonucuna ulaşılrken, devam bağlılığı boyutunda asgari ücret düzeyinde olan 1.603 TL gelire sahip olanlarda devam bağlılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna neden olarak, işgörenlerin ekonomik kaygılardan dolayı işine devam ettiği düşünülmektedir.

Demografik değişkenlere uygulanan ANOVA analizleri incelendiğinde; işgörenlerin eğitim durumuna göre işveren markasının uygulama değeri ve ilgi değeri boyutunun anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Uygulama değeri boyutunda ve ilgi değeri boyutunun her ikisinde de eğitim durumu daha yüksek düzeyde olanların işveren markasının müşteri odaklılığını, öğrenilenleri uygulama fırsatlarının olmasını, heyecan verici çalışma ortamında çalışılmasını ve yaratıcılıklarının desteklenmesinin daha önemli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Örgütsel bağlılık boyutlarından

ise devam bağıllığı boyutunun anlamlı olarak farklılaştığı ve ilköğretim mezunu olan işgörenlerde devam bağıllığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna neden olarak da alternatiflerin sınırlı olması ve iş değiştirmesi durumunda hemen hemen aynı ekonomik kazanımları sağlayacağı düşüncesinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Demografik değişkenlere uygulanan ANOVA analizleri incelendiğinde; işgörenlerin işletmede çalıştıkları süreye göre işveren markasının gelişim değeri boyutunun anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. İşletmede 1 yıla kadar süredir çalışmakta olan işgörenlerin gelişim değeri boyutunun daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre işe yeni başlayan işgörenlerin bireysel ve mesleki gelişimleri daha çok önemsediklerini söylemek mümkün olmaktadır. Örgütsel bağıllık ile ilgili analizler incelendiğinde ise işletmede 16 yıl ve daha fazla süredir çalışmakta olan işgörenlerin duygusal bağıllıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, işletmede uzun yıllar çalışmanın sonucu işgörenlerin, örgüt ile bütünleşip, özdeşleştiği söylenebilmektedir.

Demografik değişkenlere uygulanan ANOVA analizleri incelendiğinde; işgörenlerin çalışma hayatındaki toplam süreye göre işveren markasının uygulama değeri boyutunun anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; çalışma hayatındaki toplam sürenin daha az olduğu, mesleğe henüz başlamış işgörenlerin eğitim hayatı boyunca öğrendiklerini uygulamanın ve deneyim kazanmanın daha önemli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Örgütsel bağıllık ile ilgili analizler incelendiğinde ise; meslek hayatındaki sürenin 16 yıl ve üzeri olan işgörenlerde duygusal bağıllığın daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre meslek hayatındaki sürenin uzunluğu arttıkça duygusal bağıllığın da arttığını söylemek mümkün olmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, işveren markası ile örgütsel bağıllık arasında **pozitif yönlü** ($r= 0,165$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalar incelendiğinde bu sonuç literatürü doğrular niteliktedir. İşveren markası algısının arttıkça örgütsel bağıllığın da artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, işveren markasının alt boyutlarından olan ilgi değeri ($r=0,292$), gelişim değeri ($r=0,187$), sosyal değer

($r=0,174$) boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarından olan normatif bağlılık ile aralarında **pozitif yönlü** ve **anlamlı** bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşveren markasının uygulama değeri ve ekonomik değer boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık ile aralarında anlamlı bir ilişkisi ($p<0,05$) bulunamamıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, işveren markasının alt boyutlarından ilgi değeri ($r=0,293$), gelişim değeri ($r=0,340$) ve sosyal değer ($r=0,230$) boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile aralarında **pozitif yönlü** ve **anlamlı** bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşveren markasının uygulama değeri ve ekonomik değer boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile aralarında anlamlı bir ilişkisi ($p<0,05$) bulunamamıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, işveren markasının alt boyutlarından uygulama değeri ($r=-0,160$) ve ilgi değeri ($r=-0,142$) boyutunun, örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ile aralarında **negatif yönlü** ve **anlamlı** bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, işveren markası algılarının düşük olduğunda devam bağlılığının yüksek olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Yine işveren markasının alt boyutlarından sosyal değer ($r=0,159$) boyutunun, örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı ile aralarında **pozitif yönlü** ve **anlamlı** bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, işveren markasının örgütsel bağlılığı **pozitif** yönde ve anlamlı ($0,177$) etkilediği görülmüştür. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutuna ilişkin yapılan çoklu regresyon analizinde işveren markasının ilgi değeri boyutunun, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuna ilişkin yapılan çoklu regresyon analizinde işveren markasının ilgi değeri ve gelişim değeri boyutunun, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin ($p<0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuna ilişkin ise, sosyal değer boyutunun, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin ($p<0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisinin sonucuna ulaşılmış ve bulguların literatürü destekler nitelikte olduğu ortaya konmuştur. İşveren markasının bazı boyutlarının, örgütsel

bağlılığın boyutları üzerinde etkisi varken bazı boyutlarının etkisi olmamasının diğer çalışmalara da yol gösterici olacağı düşünülmektedir. İşveren markası ve boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları ile benzer çalışmaların farklı sektörlerdeki iş görenler üzerinde tekrarlanması sonuçların genellenebilirliğine katkı sağlayacaktır.

İşveren markasının özellikle genç yaştaki ve mesleğe henüz başlamış işgörenler üzerinde daha önemli olduğu görülmüş ve daha geniş katılımlı bir araştırma ile sonuçların genellenebilirliğine katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.





EKLER

Ek 1: İşveren Markası Ve Örgütsel Bağlılık Anket Formu

Bu araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen tez çalışması için yapılmaktadır. Bu çalışmayla "İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık" arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Vermiş olduğunuz bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı için isim belirtmenize gerek yoktur ve verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmada sorulara vereceğiniz cevapların gerçekçiliği ve ayrıca ayırdığınız zaman için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ceren GİDERLER

Tez Öğrencisi
Umahan EFE

Lütfen aşağıda belirtilen sorulara sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız

☐ 20-30 Yaş ☐ 31-40 Yaş ☐ 41 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz

☐ Evli ☐ Bekâr

4. Ortalama Aylık Geliriniz

☐ 1.603 TL ☐ 1.604 – 3.000 TL ☐ 3.001 TL ve üzeri

5. Eğitim Durumunuz

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ve üstü

6. Mesleğiniz Nedir? (Aşağıya Açıklayınız)

☐ Mavi Yakalı Çalışan ☐ Beyaz Yakalı Çalışan

7. İşletmedeki Pozisyonunuz Nedir?

☐ Çalışan ☐ Yönetici

8. Bu Kurumda Kaç Ay/Yıldır Çalışmaktasınız?

☐ 1 yıla kadar ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl

☐ 16 yıl ve üzeri

9. Meslek Hayatınızın Kaçınıcı Yılındasınız?

☐ 1 yıla kadar ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl

☐ 16 yıl ve üzeri

	Aşağıda verilen ifadelere ilişkin düşüncelerinizi önem derecesine göre belirtiniz(1=Hiç Önemli değil, 2=Önemli Değil, 3=Ne Önemli Ne Önemsiz, 4=Önemli, 5=Çok Önemli)	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
	Benim İçin;					
1	Yönetim tarafından takdir edilme					
2	Eğlenceli bir çalışma ortamının olması					
3	Gelecek için bir referans olması					
4	Belli bir organizasyonda çalışmanın sonucu kendimi iyi hissetme					
5	Belli bir organizasyonda çalışmanın sonucu kendime daha fazla güvenme					
6	Kariyerimi geliştirici bir deneyim kazanma					
7	Üstlerimle iyi bir ilişkide bulunma					
8	İş arkadaşlarımla iyi bir ilişkide bulunma					
9	Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarımla bulunma					
10	Heyecan verici bir iş ortamında çalışma					
11	İşverenin yenilikçi ve ileri görüşlü olması					
12	Organizasyonun yaratıcılığın değer vermesi					
13	Organizasyonun yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmesi					
14	Organizasyonun yenilikçi mal ve hizmet üretmesi					
15	İşletme içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması					
16	Topluma yarar sağlayan, insancıl bir organizasyon olması					
17	Üçüncü bir kurumda öğrenilenleri uygulama fırsatı(ünv., önceki işyeri)					
18	Öğrendiğimi başkalarına öğretme fırsatı					
19	Organizasyonda kabul görme ve kendimi oraya ait hissetme					
20	Organizasyonun müşteri odaklı olması					
21	Çalıştığım kurum içinde iş güvenliğinin olması					
22	İşimin departmanlar arası deneyim kazandırması					
23	Mutlu iş ortamının olması					
24	Ortalamanın üzerinde maaş almam					
25	Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi					

	Aşağıda verilen ifadelerde sizi en iyi yansıtan rakamlardan bir tanesini işaretleyiniz. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek istiyorum					
2	Şu anda çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunum gibi görüyorum					
3	Şu anda çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum					
4	Şu anda çalıştığım kuruma duygusal bir bağ hissediyorum					
5	Şu anda çalıştığım kuruma kendimi ait hissediyorum					
6	Şu anda çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
7	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmam sonrasında maddi olarak zorluk çekmeme neden olur					
8	Şu anda çalıştığım kurumda devam etmem istekten daha ziyade gerekliliktir					
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmam için çok az alternatifim olduğunu düşünüyorum					
10	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun bu kurumdaki imkânları sağlayamama ihtimalidir					
11	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrılırsam sonrası için endişe duyuyorum					
12	İşten ayrılmak fedakârlık gerektirdiğinden dolayı bu kurumda çalışmaya devam ediyorum					
13	Başka bir kurumda çalışmak menfaaime olsa bile çalıştığım kurumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor					
14	Şu anda çalıştığım kurum bağlılığımı hak ediyor					
15	Şu anda çalıştığım kuruma çok şey borçluyum					
16	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılırsam suçluluk duyarım					
17	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın kuruma ve çalışma arkadaşlarıma olan sorumluluğum nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum					

Ek 2: İnsan Kaynaklarının İşveren Markasına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

No	Uygulama Değeri Boyutu İle İlgili Değişkenler	$\bar{X}$	S.D.
3	Gelecek için bir referans olması	3,69	1,294
2	Eğlenceli bir çalışma ortamının olması	3,61	1,295
9	Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarımla olması	3,86	1,224
10	Heyecan verici bir iş ortamında çalışma	3,58	1,289
17	Üçüncü bir kurumda öğrenilenleri uygulama fırsatı	3,37	1,305
22	İşimin departmanlar arası deneyim kazandırması	3,30	1,408
6	Kariyerimi geliştirici bir deneyim kazanma	4,01	1,219
No	İlgi Değeri Boyutu İle İlgili Değişkenler	$\bar{X}$	S.D.
13	Organizasyonun yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmesi	4,17	,969
14	Organizasyonun yenilikçi mal ve hizmet üretmesi	4,11	,972
20	Organizasyonun yenilikçi mal ve hizmet üretmesi	3,70	1,136
No	Gelişim Değeri Boyutu İle İlgili Değişkenler	$\bar{X}$	S.D.
5	Belli bir organizasyonda çalışmanın sonucu kendime daha fazla güvenme	4,24	,997
4	Belli bir organizasyonda çalışmanın sonucu kendimi iyi hissetme	4,26	,935
19	Organizasyonda kabul görme ve kendimi oraya ait hissetme	4,33	,868
1	Yönetim tarafından takdir edilme	4,31	,912
No	Sosyal Değer Boyutu İle İlgili Değişkenler	$\bar{X}$	S.D.
8	İş arkadaşlarımla iyi bir ilişkide bulunma	4,51	,699
7	Üstlerimle iyi bir ilişkide bulunma	4,50	,684
23	Mutlu iş ortamının olması	4,67	,654
21	Çalıştığım kurum içinde iş güvenliğinin olması	4,64	,628
No	Ekonomik Değer Boyutu İle İlgili Değişkenler	$\bar{X}$	S.D.
25	Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi	4,33	1,059
24	Ortalamanın üzerinde maaş almam	4,55	,742
15	İşletme içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması	4,26	1,039

$\bar{X} = 1.00-2.36$ Hiç Önemli Değil, $\bar{X} = 2.37-3.66$ Ne Önemli Ne Önemsiz, $\bar{X} = 3.67-5.00$ Çok Önemli

Ek 3: İnsan Kaynaklarının Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

No	Normatif Bağlılık Boyutu İle İlgili Değişkenler	$\bar{X}$	S.D.
16	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılırsam suçluluk duyarım	3,19	1,108
15	Şu anda çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	3,48	,999
14	Şu anda çalıştığım kurum bağlılığımı hak ediyor	3,55	,992
17	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmanın kuruma ve çalışma arkadaşlarıma olan sorumluluğum nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	3,32	1,125
13	Başka bir kurumda çalışmak menfaate olsa bile çalıştığım kurumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor	3,38	1,065
6	Şu anda çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	3,43	,979
No	Duygusal Bağlılık Boyutu İle İlgili Değişkenler	$\bar{X}$	S.D.
4	Şu anda çalıştığım kuruma duygusal bir bağ hissediyorum	3,82	,997
5	Şu anda çalıştığım kuruma kendimi ait hissediyorum	3,87	,991
3	Şu anda çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum	3,91	,932
2	Şu anda çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunum gibi görüyorum	3,90	,886
No	Devam Bağlılığı Boyutu İle İlgili Değişkenler	$\bar{X}$	S.D.
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmam için çok az alternatifim olduğunu düşünüyorum	3,25	1,092
11	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrılırsam sonrası için endişe duyuyorum	3,42	1,161
7	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmam sonrasında maddi olarak zorluk çekmemeye neden olur	3,58	1,146
8	Şu anda çalıştığım kurumda devam etmem istekten ziyade gerekliliktir	3,47	,987
10	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun bu kurumdaki imkânları sağlayamama ihtimalidir	3,32	1,121
12	İşten ayrılmak fedakârlık gerektirdiğinden dolayı bu kurumda çalışmaya devam ediyorum	3,12	1,059

$\bar{X} = 1.00-2.36$ Hiç Önemli Değil, $\bar{X} = 2.37-3.66$ Ne Önemli Ne Önemsiz, $\bar{X} = 3.67-5.00$ Çok Önemli

KAYNAKÇA

- AAKER, David A., (1991), **Managing Brand Equity**, Free Press, New York.
- AAKER, David A., (1995), **Strategic Market Management**, John Wiley&Sons, New York.
- AAKER, David A., (1996), **Building Strong Brands**, Free Press, New York.
- ADLER, Howard and Richard, GHISELLI, (2015), “The Importance of Compensation and Benefits on University Students Perceptions of Organizations as Potential Employers”, **Journal of Management and Strategy**, Vol: 6, No: 1, pp: 1-9.
- AIMAN-SMITH, Lynda, Talya N., BAUER, Daniel M., CABLE, (2001), “Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study”, **Journal of Business and Psychology**, Vol: 16, No: 2, pp: 219-237.
- AKIN, ACUNER, Şebnem, (2010), **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- AKIN, Fahamet (2002), **Sosyal Bilimlerde İstatistik**, Ekin Kitabevi, Bursa.
- AKINCI, VURAL, Beril Z., (2007), **Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AKTUĞLU, KARPAT, Işıl, (2008), **Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- ALLEN, Natalie J. ve John P. MEYER, (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, No: 1, pp: 1-18.
- ALLEN, Natalie J. ve John P. MEYER, (1991), “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, Vol: 1, No: 1, pp: 61-89.

- ALLEN, Natalie J., Gregory, IRVING, and John P., MEYER, (1998), "Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 19, No: 1, pp: 29-52.
- ALTINÖZ, Mehmet, Serdar, ÇÖP, Demet, ÇAKIROĞLU, Ferda, KERVANCI ve Nuray, KESKİN, (2013), "Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Büro Yönetimi Özel Sayısı, ss: 149-163.
- ALTOK, Tuğba, (2009), "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai, COŞKUN, Serkan, BAYRAKTAROĞLU ve Engin, YILDIRIM, (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş Üçüncü Baskı, Sakarya.
- AMBLER, Tim and Simon, BARROW, (1996), "The Employer Brand", **The Journal of Brand Management**, Vol: 4, No: 3, pp: 185-206.
- ARDIÇ, Kadir ve Emine, GÜNDOĞMUŞ, (2016), "Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi", **Journal of Behavior at Work**, Vol: 1, No: 1, ss: 1-14.
- ARGYRIS, Chris, (1998), "Empowerment: The Emperor's New Clothes", **Harvard Business Review**, May-June, ss: 98-105.
- ARSEVEN, Ali, (1994), **Alan Araştırma Yöntemi (İlkeler, Teknikler, Örnekler)**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- ASLAN, Şebnem, (2008), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, ss: 164-178.
- ATAK, Metin, (2009), "Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.

- ATAMAN, UNUTKAN, Göksel, (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BABCANOVA, Dagmar, Miroslav, BABCAN, Eva, ODLEROVA, (2010), “Employer Branding-Source of Competitiveness of The Industrial Plants”, **Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava The Journal of Slovak University of Technology**, Vol: 18, No: 29, pp: 55-61.
- BACKHAUS, Kristin and Surinder, TIKOO, (2004), “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, **Career Development International**, Vol: 9, No: 5, ss: 501-517.
- BALAY, Refik, (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Pegem Akademi, Ankara.
- BALCI, Mustafa, (2014), “İşveren Marka Değeri Yüksek Şirketlerde, İnsan Kaynakları Risklerinin Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi**, Vol: 1, No: 3, Cilt: 1, ss: 56-81.
- BARNEY, Jay, (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol: 17, pp: 99-120.
- BARROW, Simon. and Richard, MOSLEY, (2005), **The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People At Work**, Wiley, New Jersey.
- BAŞ, Türker, (2011), **İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı**, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul.
- BAŞYİĞİT, Aslıhan, (2006), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- BAYRAK, Muhammet Emin, (2016), “İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- BAYRAM, Levent, (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, ss: 125-139.

- BAYRAM, Nuran (2004), **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BAYSAL, Ayşe Can ve Mahmut, PAKSOY, (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın İncelenmesinde Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 1, ss: 7-15.
- BERTHON Pierre, Micheal, EWING and Li Lian, HAH, (2005), “Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding”, **International Journal of Advertising**, Vol: 24, No: 2, pp: 151-172.
- BRUCE, Duncan and David, HARVEY, (2010), **Marka Bilmecesi**, (çev: Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- BUCHANAN II, Bruce, (1974), “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 19, No: 4, pp: 533-546.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2005), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegama Yayıncılık, Ankara.
- CELANI, Anthony and Parbudyal, SINGH, (2011), “Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes”, **Personnel Review**, Vol: 40, No: 2, pp: 222-238.
- CHAMBERS, Elizabeth G., (1998), “The War for Talent”, **The McKinsey Quartely**, No: 3, pp: 44-57.
- CONATY, Bill and Ram, CHARAN, (2010), **The Talent Masters**, New York Times Bestseller Execution, New York.
- ÇAKIR, Özlem, (2001), **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- ÇEKMECELİOĞLU GÜNDÜZ, Hülya, (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, ss:153-168.

- ÇELEBİ, Muhammet Ali, (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”, Yüksek Lisans Tezi, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Karaman.
- ÇIRPAN, Hüseyin, (1999), “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÇİFCİ, Serhat ve Ruziye, COP, (2007), “Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44, Sayı: 512, s: 69-88.
- ÇİFTÇİOĞLU, Aydem B., (2009), **Kurumsal İtibar Yönetimi**, Dora Yayıncılık, Bursa.
- DAVIES, Gary, (2008), “Employer Branding and Its Influence on Managers”, **European Journal of Marketing**, Vol: 42, No: 5-6, pp: 667-668.
- DEMİR, Meryem, (2014), “İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer, (1992), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- DOĞAÇ, Aysel, (2017), “Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Van.
- DOĞAN, Selen, (2006), **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Selen ve Selçuk, KILIÇ, (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, ss: 37-61.
- DUYGULU, Sergül ve Süheyla ABAAN, (2007), “Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi”,

Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, ss:61-73.

DÜNDAR AKÇAY, Alev, (2014), “Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, ss: 175-185.

EDWARDS, Martin, (2005), **Employer and Employee Branding: HR or PR, Managing Human Resources: Personnel Management in Transition**, Wiley Blackwell, United Kingdom.

EDWARDS, Martin, (2009), “An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory”, **Personnel Review**, Vol: 39, Sayı: 1, pp: 5-23.

ELÜSTÜN SEVER, Tunay, (2018), “Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Algısı Ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

ERDİL, Oya, Halit, KESKİN, Salih Zeki, İMAMOĞLU, Serhat, ERAT, (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, ss: 17-26.

ERDOĞMUŞ, Nihat, (2003), **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayınları, Ankara.

ERGÜN, Mustafa, (1995), **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS for Windows**, Ocak Yayınları Eğitim Dizisi No: 2, Ankara.

ERKANLI, Hülya, Yusuf Volkan, TOPUZ ve Ruziye, COP, (2015), “Kişilik ve Bireysel Değerlerin İşveren Marka Çekiciliği Algısına Etkisi: İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Örnek Uygulama”, **Journal of Faculty of Political Science**, Cilt: 0, Sayı: 52, pp: 85-107.

EWING, Micheal T., and Albert, CARUANA, (1999), “The Marketing and Human Resources an Internal Marketing Approach to Public Sector Management”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol: 12, No: 1, pp: 17-26.

- EWING, Micheal T., Leyland, F., PITT, Nigel, M. BUSSY and Pierre, BERTHON, (2002), "Employment Branding in the Knowledge Economy", **International Journal of Advertising**, Vol: 21, No: 1, pp: 3-22.
- FERNON, Deborah, (2008), "Maximising the Power of the Employer Brand", **Admap**, pp: 49-53.
- GARBER, Peter, (2007), **50 Activities for Employee Engagement**, Massachusetts: HRD Press, Inc., ISBN 978-1-159996-066-1.
- GEORGE, William R., (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", **Journal of Business Research**, Vol: 20, No: 1, pp: 63-70.
- GÜLOVA, Asena Altın ve Özge, DEMİRİSOY, (2012), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 3, ss: 49-76.
- GÜLSOY, Tanses, (1998), **"Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü"**, Adam Yayınları, İstanbul.
- GÜNEY, Salih, (2007), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, AnkaraN,
- GÜNDOĞAN, Tamer, (2009), "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması", Uzmanlık Yeterlilik Tezi, **Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü**, Ankara.
- GÜNGÖRDÜ Aybegüm, Emre Burak, EKMEKÇİOĞLU ve Tuğçe, ŞİMŞEK, (2014), "İçsel Pazarlama Bağlamında İşveren Markalaması Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **Journal of Management, Marketing and Logistics**, Vol: 1, Sayı: 1, ss: 2148-6670.
- GÜZEL, Dilşad ve Selin, AYKOL, (2017), "Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları: Kalekim Örneği", **Journal of Human Sciences**, Vol: 14, No: 2, ss: 1106-1116.
- HEPKON, Zeliha, (2003), "Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, ss: 175-211.

- HIGHHOUSE, Scott, Filip, LIEVENS, Evan. F., SINAR, (2003), "Measuring Attraction To Organizations", **Educational and Psychological Measurement**, Vol: 63, No: 6, pp: 986-1001.
- HOFSTEDE, Franke, (1991), "Cultures and Organizations: Software of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival", **Maidennnhead, Mcgraw-Hill**.
- HOLLIDAY, K.K., and A. KAREN, (1997), "Putting Brands To The Test" **US Banker**, Vol: 107, No: 12, pp: 58-60.
- HOUSLEY, Suneal, (2007), Harnessing Shift, **Chartered Institute of Personnel and Development**, pp: 15-17.
- İNCE, Mehmet ve Hasan, GÜL, (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Ankara.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve Atılhan, NAKTİYOK, (2005), **Dijital Çağ Örgütleri**, Beta Yayınları, İstanbul.
- JACKSON, Paul, (1987), **Corporate Communication for Managers**, Pitman, London.
- KALAYCI, Şeref, (2006), **Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara.
- KAPFERER, Jean Noel., (1996), **Strategic Brand Management**, Jenson Books, New York.
- KARA, Melike Nur, (2013), "İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.
- KARAHAN, Atila, (2008), "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, ss: 145-162.
- KARAMAN, Abdullah ve Serkan, AYLAN, (2012), "Örgütsel Vatandaşlık", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, ss: 35-48.
- KARATEPE, Selma, (2005), **Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- KARDES, Frank R. and A. V. MUTHUKRISHNAN, (2001), “Persistent Preferences for Product Attributes: The Effects of the Initial Choice Context and Uninformative Experience”, **Journal of Consumer Research**, Vol: 28, No: 1, pp: 89-104.
- KASKI, T. (2007), “Employer Branding Vital”, **Finweek**, Vol: 5, pp: 50-52.
- KATZ, Daniel and Robert L., KAHN, (1977), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (çev: Halil Can ve Yavuz Bayar), Todaie Yayınları, Ankara.
- KAYA, Nihat ve Seçil, SELÇUK, (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Örganizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, ss: 175-190.
- KESOĞLU, Nilay ve Osman, BAYRAKTAR, (2017), “Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri**, Vol: 120, Sayı: 2, ss: 2-15.
- KNOX, Simon, and Cheryl, FREEMAN, (2006), “Measuring and Managing Employer Brand Image in The Service Industry”, **Journal of Marketing Management**, Vol: 22, No: 7-8, pp: 695-716.
- KOCABACAK, Ayşe ve Habibe, TOSUN, (2014), **Dünyaca Ünlü İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Eğitim Akademi Yayınevi, Konya.
- KOÇ, Emel, (2002), “İnsan ve Sadakat”, *Felsefe Dünyası*, Cilt:1, Sayı: 35, ss: 49-57.
- KOLAY, Ahmet, (2012), “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KOTLER, Philip, (1994), **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- KURUÜZÜM, Ayşe, Sezgin, IRMAK ve Emre, İPEKÇİ ÇETİN, (2010), “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Bilgi**, Sayı: 53, ss: 183-198.
- KÜÇÜK, Ferit, (2005), “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, ss: 247-246.

- KÜÇÜKGÖKDEMİR, Ahmet Can ve Yasemin, BAL, (2018), “İşveren Markası ve İşveren Markasının İşe Alım Üzerindeki Etkisi”, **5. Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimler Konferansı**, 5-7 Şubat, İstanbul, ss: 1094-1101.
- LIEVENS, F. and Derek, CHAPMAN, (2009), “Recruitment and Selection, A Wilkinson”, T. Redman, S. Snell (eds), **The SAGE Handbook of Human Resource Management**, Sage Publications, pp: 135-154.
- MAMMADOVA, Ilaha, (2013), “İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- MATHIEU, J.E., and D.M., ZAJAC, (1990), “A Review and Meta-Analysis Of The Antecedents Correlates And Consequences Of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, Vol: 108, No: 2, s: 171-194.
- MELIN, Emma, (2005), “Employer Branding: Likenesses and Differences Between External and Internal Employer Brand Images”, Unpublished Master Thesis, **Lulea University of Technology**, Sweden.
- MICHEL Geraldine and Sophie, RIEUNIER, (2011), “NonProfit Brand Image and Typicality Influences on Charitable Giving”, **Journal of Business Research**, Vol: 65, NO: 5, pp: 1-7.
- MINCHINGTON, Breet and Kaye, THORNE, (2007), “Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand”, **Human Resources Magazine**, Vol: 12, No: 4, pp: 14-16.
- MOINGEONA, Bertrand, Bernard, RAMANANTSOA, Emmanuel METAISB and Douglas ORTONA, (1998), “Another Look At Strategy - Structure Relationships: The Resource – Based View”, **European Management Journal**, Vol: 16, No: 3, pp: 297-305.
- MOROKO, Lara and Mark D., UNCLES, (2008), “Characteristics of Successful Employer Brand”, **Brand Management**, Vol: 16, No: 3, pp: 160-175.
- MOSLEY, Richard W. (2007), “Customer Experience, Organisational Culture and The Employer Brand”, **Journal of Brand Management**, Vol: 15, No: 2, pp: 123-134.

- NAKİP, Mahir (2003), **Pazarlama Araştırmaları – Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ODABAŞI, Yavuz ve Mine, OYMAN, (2004), **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Mediat Yayınları, İstanbul.
- O’NEILL John W. and Anna S., MATTILA, (2004), “Hotel Branding Strategy: Its Relationship to Guest Satisfaction and Room Revenue”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol: 28, No: 2, page: 156-165.
- ÖKSÜZ, Burcu, (2012), “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, ss: 14-31.
- ÖKTEN, Ayşe Begüm ve Elif, YOLBULAN OKAN, (2015), **Şimdi İşveren Markası Zamanı**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver, (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖNDEROĞLU, Seçil, (2010), “Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar”, Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ÖREN, Kenan ve Hasan, YÜKSEL, (2012), “Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi”, **Kamu-İş**, Cilt: 12, Sayı: 3, ss: 56-74.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, ss: 113-130.
- ÖZLER, Hayrettin, Abdullah, YILMAZ, Derya, ÖZLER, (2008), “Psychological Ownership: An Empirical Study on Its Antecedents and Impacts upon Organizational Behaviors”, **Problems and Perspectives In Management**, Vol: 6, No: 3, pp: 38-47.

- ÖZGEN, Ebru ve Zuhale, AKBAYIR, (2011), “İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması”, **İletişim Dergisi Akademia**, Cilt: 2, Sayı: 1, ss: 76-86.
- ÖZUTKU, Hatice, (2008), “Örgüte Duygusal Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 37, Sayı: 2, ss: 79-97.
- ÖZÜNLÜ, Dilek, (2013), “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- PELİT, Elbeyi, Yüksel, ÖZTÜRK ve Yalçın, ARSLANTÜRK, (2011), “The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction: A Study on Hotels in Turkey”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 23, No: 6, pp: 784-802.
- PORTER, Lyman W., Richard M., STEERS, Richard T., MOWDAY, Paul V., BOULIAN, (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 59, No: 5, pp: 603-609.
- Q'REILLY, Charles and Jennifer, CHATMAN, (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 71, No: 3, pp: 492-499.
- RAFIQ, Mohammed, and Ahmed PERVAIZ K., (2003), “Internal Marketing Issues and Challenges”, **European Journal of Marketing**, Vol: 37, No: 9, pp: 1177-1186.
- RANDALL, Donna M., (1987), “Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy and Management Review**, Vol: 12, No:3, pp: 460-471.
- REICHERS, Arnon E., (1985), “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol: 10, No:3, pp: 465-476.

- ROSETHORN, Helen, (2009), **The Employer Brand: Keeping Faith with The Deal**, Surrey, United Kingdom.
- RYNES, Sara L., and Alison E., BARBER, (1990), “Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective”, **The Academy of Management Review**, Vol: 15, No: 2, pp: 286-310.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2004), **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, Bursa.
- SAGIE, Abraham, (1998), “Employee Absenteeism Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 52, No: 2, pp: 156-171.
- SALDAMLI, Asım, (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:13, ss: 239-263.
- SEARS, David, (2003), **Successful Talent Strategies**, Amacom, New York.
- SHEIN, Edgar, (1992), **Organizational Culture and Leadership**, Wiley, San Francisco.
- SOMUNCU, Funda, (2008), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- ŞENATALAR, Ferhat, (1975), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İİTİA Yayınları, İstanbul.
- TERLEMEZ, Ayşe Gül, (2012), “İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü**, İstanbul.
- TUCKER, Laura and T. C., MELEWAR, (2005), “Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism”, **Corporate Reputation Review**, Vol: 7, No: 5, pp: 377-387.

- TÜZÜNER, Lale Vala ve Cenk Arsun, YÜKSEL, (2009), “Segmenting Potential Employees According To Firms’ Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept”, **Journal Of Academic Research In Economics**, Vol:1, pp: 46-42.
- URAL, Ayhan ve İbrahim, KILIÇ, (2006), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Geliştirilmiş İkinci Baskı, Ankara.
- UZOĞLU, Sevil, (2001), “Kurumsal Kimlik Açısından Bir Slogan Çözümlemesi: Moda Vakko’dur”, **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 9, ss: 149-161.
- ÜLGER EROKSAL, Gülçin, (2017), “İşe Alma Sürecinde Yeni Eğilimler: İngiliz Kamu Personel Sistemi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: Kayfor15 Özel Sayısı, ss: 1645-1660.
- VALLASTER, Christine and Leslie de, CHERNATONY, (2006), “Internal Brand Building and Structuration: The Role of Leadership”, **European Journal of Marketing**, Vol: 40, No: 7-8, pp: 761-784.
- VARDARLIER, Pelin, (2017), “İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 4, ss: 628-648.
- VAROĞLU, Demet, (1993), “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- VINOTH, Kanchana and Shanmugam, VASANTHA, (2015), “Impact of Employer Brandon Employee Satisfaction with Special Referance to It Industry”, **International Journal of Management, Information Technology and Engineering**, Vol: 3, No: 9, pp: 53-60.
- WIENER, Yoash, (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Vol: 7, No: 3, pp: 418-428.
- WILDEN. Ralf, Siegfried, GUDERGAN and Ian, LINGS, (2010), “Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment”, **Journal of Marketing Management**, Vol: 26, No: 1-2, pp: 56-73.

- WILKINSON, Adrian, Janies, BAILEY and Mark, MOURELL, (2009), “Australian Industrial Relations in Transition”, **Industrial Relations Journal**, Vol: 40, No: 5, pp: 358-371.
- WILLIAMS, Sharon, (2010), “Welcome To Generation Z”, **B&T Magazine**, Vol: 60, No: 2731, pp: 12.
- XIAOFENG, Zhang, (2009), “On Employer Brand Construction of Chinese Enterprises”, **ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control and Management Proceedings**, Vol: 2, 8-9 August 2009, China, pp: 152-155.
- YAĞCI, Kamil, (2007), “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol: 9, No: 3, ss: 158-177.
- YAVAN, Öznur, (2017), “Örgüt Psikolojisinde İşten Ayrılma Eğiliminin Kavramsal Değerlemesi”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, ss: 57-72.
- YILMAZ, Gözde ve Emel, GÜLER YILMAZ, (2010), **Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Turhan Kitabevi, Ankara.

Elektronik Kaynaklar:

- <http://www.alicevatunsal.com>, (15.02.2018).
- <http://www.capital.com.tr>, (28.01.2018).
- <http://www.filliboya.com>, (04.03.2018).
- <http://www.fordotosan.com.tr>, (07.03.2018).
- <http://www.isverenmarkasi.com/2010/05/05/isveren-marka-yonetimi-modeli/>, (17.01.2018).
- <http://www.mediacaonline.com>, (03.02.2018).

<http://www.medya.turkcell.com.tr>, (04.01.2018).

<http://www.pazarlamamakaleleri.com>, (06.01.2018).

<http://www.sahibinden.com>, (25.02.2018).

<http://www.socialbusinessstr.com>, (14.01.2018).

<http://www.tpe.gov.tr>, (04.01.2018).

<http://www.vestelkariyer.com>, (20.02.2018).

KÖMÜRCÜOĞLU, Hüseyin, (2004), “Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, <http://www.isguc.org/arc-view.phb.html>, (15.01.2018).

TOLBIZE, Anick, (2008), “**Generational Differences in the Workplace**”, University of Minnesota, http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf (13.01.2018).

DİZİN

-B-

Bağlılık, 7, 18, 51, 52, 56, 57, 81, 112,
135, 136, 138, 139, 149

-D-

Devam Bağlılığı, 61, 91, 93, 95, 96, 97,
100, 102, 104, 107, 110, 118, 134
Duygusal Bağlılık, 59, 91, 93, 95, 96,
97, 100, 102, 104, 107, 110, 117, 134

-G-

Gelişim Değeri, 9, 90, 93, 95, 96, 97,
100, 102, 104, 106, 109, 112, 115,
117, 118, 133

-İ-

İlgi Değeri, 9, 90, 93, 95, 96, 97, 100,
102, 104, 106, 109, 115, 117, 118,
133
İnsan Kaynakları, xiii, 8, 40, 43, 133,
134, 137, 138, 143, 145, 146, 149
İşgören, 7, 8, 24, 41, 56, 59, 61, 66, 71
İşveren Markası, v, xiii, 4, 6, 7, 8, 9, 12,
13, 16, 17, 20, 22, 32, 33, 36, 37, 39,
40, 80, 89, 90, 91, 93, 95, 96, 97, 100,

102, 104, 106, 109, 111, 114, 115,
130, 133, 137, 139, 142, 144, 145,
147

-N-

Normatif Bağlılık, 59, 91, 93, 95, 96,
97, 100, 102, 104, 107, 110, 115, 134,
145

-Ö-

Örgütsel Bağlılık, v, xiii, 45, 46, 47, 80,
81, 89, 91, 93, 95, 96, 97, 100, 102,
104, 107, 111, 114, 115, 117, 118,
130, 136, 137, 138, 141, 142, 143,
145, 147

-P-

Pazarlama, 4, 5, 8, 11, 21, 34, 137, 141,
144

-U-

Uygulama Değeri, 9, 90, 93, 95, 96, 97,
100, 102, 104, 106, 109, 115, 117,
118, 133

