



T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE LİDERLİK ANABİLİM DALI

İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞUNA
ETKİSİNİN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Bilge BİLGİÇ
2230247201

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU

ISPARTA, 2025

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI





T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**İşveren Markasının Çalışan Savunuculuğuna Etkisinin Analizi**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

İmza
Bilge BİLGİÇ
14.02.2025



T. C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Bilge BİLGİÇ
Öğrenci Numarası	2230247201
Enstitü Ana Bilim Dalı	Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik
Programı	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı
Programın Türü	(x) Tezli Yüksek Lisans () Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU
Tez Başlığı	İşveren Markasının Çalışan Savunuculuğuna Etkisinin Analizi
Turnitin Ödev Numarası	

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 123 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 11/03/2025 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesinin 14'üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç; %18'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe: Tezde kullanılan nicel yöntemlerin fazla olması ve yöntemlerin adımlarında yer alan formüller üzerinde değişiklik yapılamaması.

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

12/03/2025

Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında değerli desteğini, bilgi ve tecrübesini benden esirgemeyen, karşılaştığım tüm zorlukları kıymetli bilgi birikimi sayesinde aşmamda yardımcı olan değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca desteğini ve ilgisini benden esirgemeyen, eğitim hayatım boyunca yanımda olduklarını her zaman hissettiğim, bana her zaman güç kaynağı olan kıymetli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca zorlu yüksek lisans yolculuğuna birlikte çıktığım, motivasyonumu yükselten, yaşadığım zorluklar karşısında beni yüreklendiren, elini her zaman omzumda hissettiğim canım ikiz kardeşim Hilal Bilgiç'e tezim için sunduğu katkı ve desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Bilge BİLGİÇ

ÖZET

Çalışmada işveren markasının çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada üretim sektörü ve hizmet sektörünün farklı kolları üzerinde araştırılmış olan işveren markası kavramı, üzerinde nispeten az sayıda araştırmanın yapıldığı bir örneklem grubu olan restoran ve kafe çalışanları üzerinde incelenmiştir. Araştırma kapsamında “işveren markası” ve “çalışan savunuculuğu” kavramları birlikte incelenmiştir.

Çalışan savunuculuğu hakkında ulusal literatürde oldukça kısıtlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu anlamda çalışmanın “çalışan savunuculuğu” kavramının ele alındığı ilk tez çalışması olması nedeniyle literatürdeki bu eksikliği kapatmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Belirlenen amaç doğrultusunda restoran ve kafelerde çalışan personellerin çalıştıkları örgüte ilişkin işveren markası algılarının çalışan savunuculuğu tutumları üzerindeki etkisi incelenmiş ve katılımcıların sahip oldukları tutumun cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, çalışma süreleri ve eğitim düzeyleri gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmeye çalışılmıştır.

Nicel araştırma yöntemlerinden anket yönteminin kullanıldığı Araştırmanın örneklemini, Kütahya ilinde restoran ve kafelerde tüm pozisyonlarda çalışan 366 çalışandan oluşmaktadır. Çalışmanın katılımcıları kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş araştırma verileri 2024 yılı Ağustos-Eylül ayları arasında toplanmıştır. Veriler SPSS 27.0 programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

Çalışmada işveren markası ile çalışan savunuculuğu arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda işveren marka algısının çalışan savunuculuğu davranışlarını etkilediği ortaya konmuştur. İşveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda alt boyutlarından katılımcıların işlevsel fayda algılarının eğitim düzeyi ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ve çalışan savunuculuğunun cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan psikolojik fayda ve çalışan savunuculuğunun katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Savunuculuğu

ABSTRACT

The study examines the impact of employer branding on employee advocacy. The concept of employer branding, which has been studied in various branches of the production and service sectors, is analyzed in this research within the context of restaurant and café employees, a sample group that has been relatively under-researched. Within the scope of the study, the concepts of "employer branding" and "employee advocacy" are examined together.

There is a very limited number of studies on employee advocacy in the national literature. In this regard, this study is expected to contribute to filling this gap in the literature, as it is the first thesis study to address the concept of "employee advocacy." In line with the determined objective, the effect of restaurant and café employees' perceptions of employer branding on their employee advocacy attitudes has been examined. Additionally, it has been investigated whether their attitudes differ based on demographic characteristics such as gender, marital status, age, tenure, and education level.

The sample of the study, in which the survey method, one of the quantitative research methods, was used, consists of 366 employees working in all positions in restaurants and cafés in Kütahya province. The participants of the study were determined using the convenience sampling method, and the research data were collected between August and September 2024. The data were analyzed using the SPSS 27.0 program.

The study found a strong and positive significant relationship between employer branding and employee advocacy. The results indicate that employer brand perception influences employee advocacy behaviors. Among the sub-dimensions of employer branding—interpreted organizational identity image, perceived functional benefit, and perceived psychological benefit—it was found that participants' perceptions of functional benefits did not significantly differ based on education level and gender. Furthermore, employee advocacy did not show a significant difference based on gender. However, interpreted organizational identity image, perceived psychological benefit, and employee advocacy significantly differed according to the demographic characteristics of the participants.

Keywords: Employer Brand, Organizational Citizenship Behavior, Employee advocacy

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	i
YEMİN METNİ	ii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM İŞVEREN MARKASI

1.1. Marka Kavramı	3
1.2. İşveren Markası Kavramı Tanımı.....	4
1.3. İşveren Markası ile İlişkili Kavramlar	5
1.3.1. Kurumsal Marka.....	5
1.3.2. Kurumsal İtibar	7
1.3.3. Örgütsel Çekicilik	9
1.4. İşveren Markasının Önemi ve Faydaları	10
1.5. İşveren Markasının Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkisi	13
1.5.1. Psikolojik Faktörler	13
1.5.1.1. Örgütsel Bağlılık	13
1.5.1.2. İş Tatmini.....	14
1.5.1.3. Psikolojik Güçlendirme.....	15
1.5.1.4. Örgütsel Adalet.....	16
1.5.1.5. Algılanan Örgütsel Destek	18
1.5.2. Sosyolojik Faktörler.....	18
1.5.2.1. Çalışanların Sosyal Kimliği	18

1.5.2.2. Sosyal Medya Kullanımı ve Dijital Kimlik	19
1.5.2.3. Algılanan İş Güvencesi	20
1.5.2.4. Psikolojik Sözleşme Teorisi	22
1.5.2.5. Sosyal Değişim Teorisi.....	24
1.6. İşveren Markasının Özellikleri.....	25
1.7. İşveren Markasını Oluşturan Unsurlar	27
1.8. İşveren Markası Oluşum Süreci	29
1.9. İşveren Markası Yönetimi	31
1.9.1. Baş'ın İşveren Marka Yönetim Modeli	32
1.9.2. Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Yönetimi	34
1.10. İşveren Markası ile İlgili Yapılmış Literatür Çalışmaları.....	35

2. BÖLÜM

ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞU

2.1. Çalışan Savunuculuğu Kavramı Tanımı.....	38
2.2. Çalışan Savunuculuğu Davranışında Etkili Olan Faktörler	39
2.3. Çalışan Savunuculuğunun Önemi	41
2.4. Çalışan Savunuculuğunun Faydaları.....	42
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Savunuculuğu	44
2.6. Sosyal Medya ve Çalışan Savunuculuğu	45
2.7. WOM (Olumlu Ağızdan Ağıza İletişim) ve Çalışan Savunuculuğu	47
2.8. Çalışan Savunuculuğu ile İlgili Yapılmış Literatür Çalışmaları.....	48

3. BÖLÜM

İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞUNA ETKİSİNİN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	52
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	52
3.3. Araştırmanın Yöntemi	55
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	55

3.5. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları	56
3.6. Verilerin Analizi Yöntemi	58
3.7. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik Analizleri	58
3.8. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	59
3.9. Araştırmanın Etik Kurul Onayı	61
3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları	61
3.11. Bulgular	62
3.11.1. Tanımlayıcı İstatistikler	62
3.11.2. Hipotez Testleri.....	63
3.11.2.1. İşveren Markasının Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre t Testi ve ANOVA Analizi Bulguları.....	63
3.11.2.2. İşveren Markasının Algılanan İşlevsel Fayda (AİF) Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre t Testi ve ANOVA Analizi Bulguları	69
3.11.2.3. İşveren Markasının Algılanan Psikolojik Fayda (APF) Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre t Testi ve ANOVA Analizi Bulguları.....	72
3.11.2.4. Çalışan Savunuculuğunun Demografik Değişkenlere Göre t Testi ve ANOVA Analizi Bulguları	78
3.11.3. Korelasyon Analizi Sonuçları	83
3.11.4. Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
3.11.4.1. İşveren Markasının Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
SONUÇ ve TARTIŞMA.....	88
4.1. Öneriler	93
KAYNAKLAR.....	95
EKLER.....	111
Ek 1. İşveren Markası Ölçeği.....	112
Ek 2. Çalışan Savunuculuğu Ölçeği.....	113
ÖZGEÇMİŞ.....	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşveren Markası Oluşturma	30
Şekil 2: Baş'ın İşveren Marka Yönetimi Modeli.....	32
Şekil 3: Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Yönetim Modeli	34
Şekil 4: Araştırmanın Modeli	55



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Kişisel Bilgilerine Yönelik Frekans Dağılım Analizi	56
Tablo 2: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	58
Tablo 3: Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 4: İşveren Markası Ölçeğinin Boyutlarına ve Çalışan Savunuculuğu Ölçeğine Yönelik Normallik Dağılımı Sonuçları	62
Tablo 5: Çalışanların Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı Algısının Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları	64
Tablo 6: Çalışanların Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı Algısının Yaş, Çalışma Süresi ve Eğitim Düzeyi Değişkenlerine Göre ANOVA Analizi Sonuçları	65
Tablo 7: Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Games- Howell Post-Hoc Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 8: Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı Algısının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Games- Howell Post-Hoc Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 9: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Algısının Yaş Değişkenine Göre Games- Howell Post-Hoc Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 10: Algılanan İşlevsel Fayda boyutunun Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Yönelik Yapılan t Testi Sonuçları	69
Tablo 11: Çalışanların İşlevsel Fayda Algılarının Yaş, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	70
Tablo 12: Algılanan İşlevsel Fayda Değişkeni ile Yaş değişkenine ilişkin Hochberg Post-Hoc Test Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 13: Algılanan İşlevsel Fayda Değişkeni ile Çalışma Süresi değişkenine ilişkin Games- Howell Post Hoc Test Analizi Sonuçları:	72
Tablo 14: Algılanan Psikolojik Fayda boyutunun Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları.....	73
Tablo 15: Çalışanların Psikolojik Fayda Algılarının Yaş, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	74
Tablo 16: Algılanan Psikolojik Fayda Değişkeni ile Yaş değişkenine ilişkin Hochberg Post-Hoc Test Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 17: Çalışanların Psikolojik Fayda Algılarının Çalışma Süresi Değişkenine göre Games-Howell- Post-Hoc Analizi Sonuçları	76
Tablo 18: Çalışanların Psikolojik Fayda Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine göre Hochberg- Post-Hoc Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 19: Çalışanların Çalışan Savunuculuğu Davranışlarının Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları	78
Tablo 20: Çalışan Savunuculuğu değişkeninin Yaş, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Süresi Değişkenlerine göre ANOVA Analizi sonuçları.....	79
Tablo 21: Çalışanların Çalışan Savunuculuğunun Yaş Değişkenine göre Hochberg- Post-Hoc Analizi Sonuçları	80
Tablo 22: Çalışanların Çalışan Savunuculuğunun Çalışma Süresi Değişkenine göre Games-Howell- Post-Hoc Analizi Sonuçları	81
Tablo 23: Çalışanların Çalışan Savunuculuklarının Eğitim Düzeyi Değişkenine göre Hochberg- Post-Hoc Analizi Sonuçları.....	82

Tablo 24: İşveren Markasının YÖKİ, AİF ve APF Boyutları ile Çalışan Savunuculuğu Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 25: Genel İşveren Marka Ölçeğinin Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisinin Analizi.....	84
Tablo 26: Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajının Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 27: Algılanan İşlevsel Fayda Alt Boyutunun Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	85
Tablo 28: Algılanan Psikolojik Fayda Alt Boyutunun Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	86
Tablo 29: Hipotezlerin Desteklenme Durumu.....	87



KISALTMALAR

AİF	: Algılanan İşlevsel Fayda
APF	: Algılanan Psikolojik Fayda
ÇS	: Çalışan Savunuculuğu
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
TDK	: Türk Dil Kurumu
YÖKİ	: Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı



GİRİŞ

Günümüzün şiddetli rekabet koşullarında örgütlerin rekabet edebilirliği yetenekli insan kaynaklarını bünyelerinde tutmalarına bağlıdır. Bu nedenle yetenekli çalışanları elde tutmayı ve potansiyel çalışanları örgüte çekmeyi hedefleyen, çalışanı müşteri gibi görüp motivasyonu yükselttilerek örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirilmesini sağlayan mevcut ve potansiyel çalışanların nezdinde “çalışılabilecek en iyi yer” algısı yaratmayı hedefleyen bir anlayış olarak “işveren markası” kavramı ön plana çıkmıştır. İşveren markası kavramı, yorumlanan örgüt kimliği imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda olmak üzere üç alt boyuta sahiptir. Yorumlanan örgüt kimliği imajı, çalışanların örgütlerinin kimlik imajına dair algılarını, algılanan işlevsel fayda boyutu, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerine dair algılarını, algılanan psikolojik fayda boyutu ise çalışanların örgüte bağlılıklarını ifade etmektedir. Baş’a (2013, s. 42) göre işveren markasının en önemli sonucu örgütsel bağlılığın artmasıdır. Çünkü örgütsel bağlılık arttığında çalışanlar örgütün amaçlarını benimseyecek ve örgüt için yapması gerekenden daha fazlasını yapacaktır.

Bu doğrultuda çalışanların kendi istekleri ile biçimsel rollerinin dışına çıkarak örgüt yararına yaptıkları eylemleri ifade eden “çalışan savunuculuğu” kavramı önem kazanmaktadır. Örgütün ürün ya da hizmetini önerme, örgüt ve marka hakkında olumlu konuşma, sosyal medyada paylaşım yapma, örgütü çalışmak için önerme, örgütü eleştirilere karşı savunma gibi çalışanın biçimsel rollerinin ötesinde olan bu davranışlar çalışan savunuculuğu davranışı olarak ifade edilmektedir. Tüketicilerin örgütün resmi reklamlarından çok çalışanlardan ulaştıkları bilgilere güvenme eğilimi göstermeleri çalışan savunuculuğunun önemini artırmaktadır (Thomas, 2020). Örgütsel iç iletişim, örgüte duyulan bağlılık, çalışan ve örgüt ilişkisinin niteliği gibi faktörlerin çalışanın savunuculuk davranışında etkili olduğu görülmektedir (Walden ve Kingsley-Westerman, 2018; Lee ve Kim, 2021; Yue, 2021). Kimpakorn ve Tocquer’e (2009) göre işveren markası aracılığıyla çalışanları çalışabilecek en iyi yer olduğuna ikna etmek, çalışanları birer savunucuya dönüştürmeye yardımcı olmaktadır. Örgütün çalışanlara sunduğu vaatleri yerine getirerek örgütün gerçek mesajının iletilmesini sağlayarak tutkulu savunucular ortaya çıkarılabileceğini ifade etmiştir.

Uluslararası literatürde çalışan savunuculuğu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Çalışan savunuculuğunun öncülleri, iş tatmini ve algılanan örgütsel destekle ilişkisi, yöneticinin rolü, lider üye etkileşimi ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışan savunuculuğuna etkilerini araştıran çalışmalar uluslararası literatürde yer almaktadır. Ulusal literatürde ise çalışan savunuculuğunun iş tatmini, işyeri mutluluğu ile ilişkisi ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi araştırılmıştır. Fakat işveren markasının çalışan savunuculuğuna etkisinin analiz edildiği hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı literatüre dayanarak işveren markasının çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisini incelemektir. Ulusal literatürde bu değişkenlerin ilişkisini ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu tez çalışmasının literatürdeki bu eksikliği gidermesi öngörülmektedir.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işveren markası, işveren markası ile ilişkili kavramlar, işveren markasının önemi ve faydaları, işveren markasının çalışan davranışı üzerindeki etkileri, işveren markasının özellikleri ve işveren markasını oluşturan unsurlar ile işveren marka yönetim modelleri ve son olarak işveren markasına ilişkin yapılmış literatür araştırmaları yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışan savunuculuğunun tanımı, çalışan savunuculuğu davranışında etkili olan faktörler, çalışan savunuculuğunun önemi ve faydaları, çalışan savunuculuğunun ilişkili olduğu kavramlar ve çalışan savunuculuğuna ilişkin yapılmış literatür araştırmaları yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın model ve hipotezleri ve örneklem ile yöntemle ilişkin bilgiler yer almaktadır. Anket yoluyla elde edilen verilere uygulanan istatistiksel analizler ve ulaşılan bulgular yer almaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde bulgulardan elde edilen sonuçlar ve sonuçların tartışıldığı tartışma kısmı ve bulgular sonucuyla geliştirilen öneriler yer almaktadır.

1. BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

1.1. Marka Kavramı

Sıklıkla kullanılan marka kavramı, dilimize İtalyanca kökenli bir kelime olan “Marca” sözcüğünden yerleşmiştir. Kavramın literatürde pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu marka kavramını, “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret, resim veya harfle yapılan işaret” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2024). Tüketici için marka, bir ürün ya da hizmeti tanımanın en basit yöntemidir. Tüketicinin ürün ya da hizmetten memnuniyet duyduğu ve gereksinimini giderdiği müddetçe ürün ya da hizmetten uzaklaşmamasını sağlar. Marka, ürünün üretildiği yeri gösterip kalite sözü ve garantisini temsil etmektedir. Örgüt, marka vasıtasıyla tüketici karşısında kendini temsil etme fırsatına sahip olmaktadır (Çabuk ve Ar, 2006, s. 63). Tüketicie arz edilen ürün ya da hizmetin bir parçası özelliğinde olan marka, ürün ya da hizmetin kimliğini temsil eden, onu rakiplerinden ayırtıran ve ürün ya da hizmete değer katarak tüketicinin satın alma davranışında önemli bir etkisi bulunan faktörler arasında yer almaktadır. Marka, ürün veya hizmetin tüketici nezdinde algılanma şeklidir. Ürün veya hizmetin marka isminin, logosu görüldüğünde tüketicinin zihninde canlanan bilinen bir histir. Marka, tüketici ve örgüt için isim veya logodan çok daha ötedir (Özer, 2023, s. 6). Marka, çağımızın şiddetli rekabet koşullarında yalnızca bir isim olarak görülmemektedir. Daha öteye giderek örgüt için bir kimlik, kişilik ve tüketicinin zihninde kendini var eden ve satın alma kararı vermede tüketicie ışık tutan bir varlık olarak kendini göstermektedir. Marka, firma ve tüketici arasındaki iletişimi sağlayan bir köprü niteliğindedir (Can, 2007, s. 225). Marka, bir firmanın maddi olmayan en değerli varlığıdır. Örgütü, rakibinden ayıran tüketici nezdinde onu farklı kılan ve değer katan özelliğidir. Markayı rakibinden ayıran en önemli etmenler müşteriler ve çalışanlar olmaktadır. Bu etmenler iç ve dış müşteri olarak ayrılmaktadır. Örgütün dış müşterileri markaların ticari eylemleri hakkında sonuçlara sahip olurken, iç müşterileri ise, örgütün gelecekte olmak istediği

konumu, bu vizyona ulaşma yolculuğunda nasıl bir misyona sahip olduğunu aynı zamanda örgütsel kültür ve değerleri şeklindeki örgütsel kimlik unsurlarını temsil etmektedir (Uç, 2023, s. 3). Pazarların küresel hale gelmesi ile birlikte markaların, rakipleri ile dış görünüşleri ve kaliteleri birbirine yakınlaşmıştır. Bu durum karşısında firmalar rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kurabilmek için güçlü marka oluşturma çalışmalarına ağırlık vermek durumunda kalmışlardır (Durmaz ve Ertürk, 2016, s. 83).

1.2. İşveren Markası Kavramı Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında yaşanan en büyük ilerlemelerden biri 1990'lı yılların bitiminde Simon Barrow tarafından işveren markası kavramının literatüre kazandırılması olmuştur. Yapılan ilk araştırma Tim Ambler ve Simon Barrow tarafından 1996 yılında gerçekleştirilmiştir. İşveren markası, işverenin çalışana tanımladığı çalışanın işe alımıyla beraber elde ettiği işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar karışımıdır (Barrow ve Ambler, 1996). İşveren markası kavramı, bir örgütün işveren kimliği ile rakiplerinden ayrışmasını temsil etmektedir. Kavram, örgütün çalışma şartları ile çalışma ortamının rakiplerinden farklılaştığı faktörleri ifade etmektedir (Tikoo ve Bachaus, 2004, s. 501).

Marka, bir örgütün en kıymetli ve en benzersiz varlığıdır. Örgütler ağırlıklı olarak ürün ve örgütsel itibarları üzerinde markalaşma faaliyetleri sürdürseler de insan kaynakları faaliyetleri üzerinde de marka çalışmalarının yapılması mümkündür. Markalaşma prensiplerinin insan kaynakları bağlamında konumlanması “işveren markası” şeklinde ifade edilmektedir (Tikoo ve Bachaus, 2004, s. 502). İşveren markası “yetenek kıtlığı” problemine çözüm olabilecek uzun vadeli yöntemlerden biri olarak ele alınmaktadır. İşe alma stratejileri genellikle kısa vadeli ve iş ilanının talebini karşılamaya yönelik olsa da bir istihdam markası oluşturmak, düzenli iş başvuru trafiği oluşturmaya hizmet eden, uzun vadeli ve etkili bir çözüm yöntemidir. İstihdam markası oluşturma faaliyetleri, çalışılmak istenen potansiyel çalışan kitlesinin algısında “çalışılacak en iyi yer” imajını yaratma sürecidir (Kapoor, 2010, s. 53).

İşveren markası oluşturma faaliyetlerinin iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işverenin iş piyasasında rakiplerinden ayrılmasıdır. İkinci amacı ise, çalışanların

marka ile bütünleşme duygusu aracılığıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarını devam ettirmektedir. Markalar, ticari kimlikleri ile müşterilerine ürün veya hizmetleri hakkında söz verdikleri gibi işveren markası ile de mevcut ve potansiyel çalışanlarına yaşayacakları iş tecrübesi hakkında söz vermektedir. Tüm işverenler kendiliğinden bir markaya sahiptir. Fakat çoğunlukla işverenler kendi işveren kimliği ile rakiplerinden ayırmak için markalaşma sürecini bilinçli olarak stratejik bir biçimde organize etmemektedir (Bachaus, 2016, s. 193-194).

Hewitt İnsan Kaynakları Danışmanlık şirketine göre işveren markası, çalışanların firmaya dahil oldukları andan itibaren tecrübe ettikleri çalışma ortamı, örgüt kültürü, liderlik, inisiyatif alabilme, kariyer olanakları, ekip çalışması ve sosyal sorumluluk projeleri şeklindeki unsurları içeren işveren vaatleridir (Chunping ve Xi, 2011, s. 2087). İşveren markası, örgütün kimlik unsurlarının toplamıdır. Örgütün mevcut ve potansiyel çalışanlarını cezbetme, motivasyonlarını oluşturma ve elde tutulmalarına ilişkin örgüt değerlerini, davranışlarını ve politikalarını içermektedir (The Conferance Board Konferans Kurulu, 2001 s. 3). İşveren markası, tüketici markasından farklılaşarak hedef kitle olarak müşterileri değil mevcut çalışanlar ve potansiyel adayları etkilemektedir. Bir işveren olarak mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylara duygusal ve rasyonel faydalar sunma çalışmalarıdır (Baş, 2011, s. 28). İşveren markası kavramı, örgütsel markalaşma zemininde örgütlerin gelişimlerini sürdürülebilir kılmak amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk prensibini yerine getirme maksadının yanında bir örgütü işveren olarak ayıran ve cezbedici kılan özelliklerine dair bir algı oluşturabilmek için örgütün içinde ve dışında sürdürdüğü çabaların tümüdür (Ören ve Yüksel, 2012, s. 3). İşveren markası, bir örgütün kurumsal markasının mevcut personeline bıraktığı imaj, algı ve etkilerdir (Vardarlier ve Taşçı, 2017, s. 873).

1.3. İşveren Markası ile İlişkili Kavramlar

1.3.1. Kurumsal Marka

Geçmişte başarının ölçütü kârlılık iken günümüz rekabet koşullarında ise başarının ölçütü değer yaratmak olarak görülmektedir. Değer yaratmak ise, öncelikle güncel ihtiyaçların analiz edilmesi ardından bu ihtiyaçları gidermeye yönelik iş

modelleri geliştirilmesi ve son olarak örgüt kültürünün istenilen şekilde algılanması ile elde edilmektedir. Bu adımların başarıyla atılması kurumsal marka olarak ifade edilmektedir (Güler, 2019, s. 3). Kurumsal marka, örgütün yalnızca ismi ile sınırlı değildir. Kurumun benliğini meydana getiren benzersiz kimliği, ne iş yaptığı, norm ve değerlerinin ne olduğu, örgüt felsefesini, kim olduğunu, tüm eylemlerinde sergilediği güvenilirliği ve tutarlılığı ve kendini ifade etme biçimi gibi unsurları içinde barındıran kapsamlı bir anlama sahiptir (Acar, 2012, s. 39). Örgütün en kıymetli varlıklarından biri olan kurumsal marka, örgütün tüm özelliklerini vurgulanarak bir bütün olarak geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmesidir. Bu sebeple örgütün kültür ve değerleri, vizyon ve misyonunun ne olduğu, felsefesi, yöneticileri ve kurucusu olarak ifade edilebilecek pek çok etken örgütsel markanın oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Demir, 2010, s. 24). Kurumsal marka, örgütün davranışlarını, iletişim biçimini ve sembollerini etkili ve stratejik bir biçimde yöneterek tüm paydaşlarına tutarlı mesajlar ilettiği, böylece örgüt için arzulanan imaj ve itibarı bir bütün olarak oluşturup sürdürdüğü bir süreçtir (Einwiller ve Will, 2002, s. 101).

Son zamanlarda ürün ya da hizmet markalarının kendi örgüt yapısı ile paralel olmasına yönelik çaba göstermeleri, kurumsal markalaşmaya ilerleme kazandırmaktadır. Kurumsal marka, örgütün her unsuru ile yani logosu, reklam çalışmaları, iletişim kurma biçimi, kalite anlayışı ve tüm faaliyetleri ile örgütün kendi karakteri ve değerleriyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Bu başarıya erişen örgütler tüketicinin nezdinde kurumsal, kaliteli ve sektöründe en iyisi imajına sahip olmaktadır. Bütünleşmeyi sağlayan örgütler, bu başarının karşılığını kâr, satış şeklindeki çıktılarla almaktadırlar. Kurumsallaşma yalnızca ürünün sembol ve tanıtımı olması değil, üretici kurumun da kurumsallaşmasıdır (Vural ve Özdava, 2018, s. 89). Kurumsal markalaşmanın stratejisi, ürün ya da hizmet adına benzersiz bir kimlik ile konum yaratmayı aynı zamanda kuruma değer katmayı içermektedir. Bu sebeple kurumsal marka örgüt için katma değer sağlarken kendi vizyonuna ulaşım sektöründe rakiplerine karşı önemli bir üstünlük kurabilmektedir (Shahri, 2011, s. 52).

Diğer yandan işveren markası ile kurumsal marka benzer biçimsel özellikleri taşımaktadır. Sebebi ise işveren markası işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar sunan, işveren ile örgütle bütünleşmiş ve müşteri (çalışan) ihtiyaçlarına duyarlı olan

bir olgudur. Çalışan ve işveren arasında psikolojik bir ilişki bulunmaktadır (Foster, Punjaisrı ve Cheng, 2010, s. 403). İşveren markası ve kurumsal marka kavramları benzerlik gösterse de iki kavram arasındaki temel farklılık Edward (2010, s. 6) tarafından şöyle açıklanmaktadır: Kurumsal marka, örgütün birtakım dışsal kitlelere nasıl sunulacağına dair çalışmaları kapsarken işveren markası, mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar için markalaşma çalışmalarını kapsamaktadır. Moroco ve Uncles'e (2008, s. 161) göre kavramlar arasındaki farklılığın nedeni, tüketici markası ile kurumsal markanın hitap ettiği hedef kitleden farklı olarak işveren markasının hedef kitlesinin mevcut çalışanlar ile potansiyel adaylar olması olarak ifade edilmektedir.

1.3.2. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar bir örgütün geçmişte gerçekleştirdiği eylemlerinin ve bu eylemlerden doğan sonuçlarının toplam algılarıdır. Örgütün rakipleri, paydaşları, müşterileri ve çalışanlarının zihnindeki göreceli konumunu ifade etmektedir. Bu anlamda kurumsal itibar işlevsel özelliğe sahiptir. Örgütün iç ve dış tüm paydaşlarına örgütün kim olduğu, ne iş yaptığını ve neyi vurguladığı hakkında zihinlerde imge yaratmaktadır. Böylelikle bu algılar vasıtasıyla örgüt ve hedef kitle ilişkisi şekillenmektedir (Fombrun ve Riel, 1997, s. 10). Örgütsel itibar, örgütün paydaşlarının zamanla örgüt hakkında yaptığı değerlendirmedir. Yapılan değerlendirmenin içeriğini paydaşların örgütte yaşadığı deneyimler, örgüt faaliyetleri ve onu rakiplerinden ayıran iletişim biçimi ve sembolleri oluşturmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2009, s. 29). Kurumsal itibar, örgütün sorumluluklarını ne şekilde üstlendiği, paydaşlarının beklenti, istek ve ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı ve çevreye uyum sağlama konusundaki becerisine yönelik paydaşlarca algılanan uzun dönemli bir değerlendirmedir (Anca ve Roderick, 2007).

Kurumsal itibar, çok amaçlı bir bilgi kaynağıdır. Örgütün ürün/hizmet kalitesi hakkında ve gelecekteki performansına yönelik bilgi sağlamaktadır. Aynı zamanda örgüte yatırım yapmak isteyen yeni yatırımcılar için geçmiş performanslarına ilişkin bilgi verebilecek önemli bir girdidir. İtibarı, içerisinde pek çok belirsizliği ve değişkeni barındıran rekabet ortamında, finansal faaliyetlerin ve karar vericilerin eylemlerinin kolaylaştırıcısı olarak düşünmenin doğru olduğu vurgulanmaktadır (Vendel, 2016, s. 121). Örgütün manevi kaynaklarından biri olan itibar, farklı

şekillerde örgüt başarısını etkilemektedir. Müşterilerin örgütün ürün ya da hizmetlerini satın alma davranışı göstermesi, başkalarına tavsiye etmesi ve firmaya güven duyması şeklinde dış paydaşlar üzerinde etkisi bulunurken keza yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi, yatırımcıların yatırım yapmak istemesi, örgütün tüm paydaşlarının pozitif algılarının olmasıyla örgüte duyulan güveni sağlamlaştırması gibi örgütün başarısına doğrudan etkisi olması, itibarı soyut varlıktan maddi karşılığı olan bir varlığa dönüştürmektedir (Akmehmet, 2006, s. 89).

İtibar kavramı tanımlanırken iç paydaş ve dış paydaş kavramları kullanılmaktadır. Paydaş, bir kurumun eylemlerinden dolayı veya doğrudan etkilenip aynı şekilde kurumu doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen kişi ve örgütler olarak ifade edilmektedir. Kurumsal itibar, iç ve dış kurumsal itibar şeklinde iki unsurdan meydana gelmektedir. İç kurumsal itibar, kurumsal kimlik ile oluşurken dış kurumsal itibar ise kurumsal imaj ile oluşmaktadır (Ünal, 2010, s. 3-25). Turnbull (2001) itibarı, tüm paydaşların örgüte yönelik algı ve tecrübelerinden oluşan ve markayı, kimlik ile imaj çatısı altında birleştiren şemsiye bir kavram olarak ifade etmiştir. Bu nedenle itibar ile ilgili kavramlardan olan sıklıkla birbirinin yerine kullanılarak kavram karmaşası yaşanan imaj ve kimlik kavramlarının açıklanması gerekli görünmüştür.

Kurumsal kimlik, kurumun kim olduğu, yaptığı işi, iş yapma biçimi ile ilgili görsel ve davranışsal eylemlerinin toplamıdır. Örgütün kendisini görme şeklidir. Kurumsal imaj ise, örgütsel kimlik unsurlarının hedef kitlenin zihninde yer edinen imgeleridir. Diğer bir ifadeyle kurumsal imaj, örgütün kimlik unsurlarının algılanış şeklidir (Uzoğlu, 2001, s. 341-345). Kurumsal itibar, örgütün kimliği, değerleri, tecrübesi ve imajının birleşiminden oluşarak örgütün karakteri özelliğindedir. Bir örgütün çeşitli imajı ve markası olabilir fakat kurumsal itibar bunun aksine iç ve dış paydaşları bütünsel bir çekiciliğe davet eder. Kurumsal itibar, paydaşların ayrı ayrı kuruma dair sahip olduğu farklı imajları bir araya getirmekte ve örgütün sektördeki yerini ve saygınlığını üst düzeye taşımaktadır (Sakman, 2003, s. 29-32). İtibarı olumlu olan kurumlar, çalışan ve müşterilerinin öncelikli tercihi olarak onları cezbedecek ve finansal performanslarını artıracaktır (Karaköse, 2007, s. 4).

1.3.3. Örgütsel Çekicilik

Çalışanlarının, örgütün bugünkü ve gelecekteki başarısında büyük bir etkisinin olduğu bilincine sahip olan örgütler, potansiyel yetenekli çalışanların bir gün işe başvuracakları konusunda pasif kalmak yerine yetenekli çalışanları örgüte çekmek için sistematik çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu noktada iş dünyasında önemli bir yeri olan örgütsel çekicilik kavramı öne çıkarak kendini göstermektedir (Öksüz, 2012a, s. 9). Örgütsel çekicilik, örgütün hali hazırdaki çalışanları ve potansiyel çalışanlarında çalışmak için cazip yer algısı kurabilmek üzere gerçekleştirilen çabaları içermektedir. Çalışanların, örgüte karşı duyduğu isteklilik ve beğenme duygusunu ifade etmektedir (Akman ve Özdemir, 2019, s. 3). Nitelikli insan kaynağının etkin bir şekilde işe alınması için örgütsel cezbediciliğin oluşturulmasının önemli olduğu bilinmektedir. Tsai ve Yang (2010, s. 49) örgütsel çekiciliği, *“adayların bir kuruluştaki işleri takip etme ve iş tekliflerini kabul etme istekliliği”* olarak tanımlamıştır. Örgütsel çekicilik, potansiyel bir çalışanın bir örgütte çalışırken elde edeceğini düşündüğü faydalardır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 156).

Örgütsel çekicilik, çalışanlar ve aday çalışanlarca örgütün nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Örgütün, kişiye ne kazanç sağlayacağı, nasıl yansıdığı, kişilerin beklentilerinin ne olduğu örgütsel çekiciliğin kıstaslarındandır. Çalışanların ve potansiyel çalışanların işverenden beklentileri herkesin önceliğine göre farklı olarak ücret, kariyer, iyi çalışma ortamı şeklinde olabilmektedir. Bu isteklerin karşılık bulacağına ilişkin algılar örgütsel çekicilikte etkili olmaktadır (Öksüz, 2012a, s. 10). Örgütsel çekicilik, işveren markası yaratma yolculuğunun en önemli bileşenlerindendir. Başarılı bir işveren çekiciliğine sahip örgütlerin işveren marka değeri aynı şekilde yüksektir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 156). İşe alım sürecinin her aşaması önemli olsa da cezbetme faaliyetleri önceliği almakta ve işe alımın ve çalışanın başarısını belirleyebilmektedir. Çekicilik faaliyetleri, örgüte dahil olacak yeni çalışanların aday havuzunu oluşturmaktadır. Fakat nitelikli adaylar, havuza dahil değilse örgüte onları işe alma imkânı yoktur. Bu sebeple işe alım sürecinin en yüksek potansiyel değerinin bulunması (en nitelikli insan kaynağının kuruluşun başarısına bulunduğu katkı), aday havuzunun oluşturulması ile mümkündür. En iyi adayların, havuzda yer almaması örgüt için potansiyel değer

kaybını ifade etmektedir (Carlson, Connerley ve Mecham, 2002, s. 465). Boş olan pozisyonlar için ihtiyaç duyulandan daha fazla adayın olduğu durumlarda, örgütler seçici davranabilmekte ve yüksek performans gösterebilecek adaylara çalışma teklifi edebilmektedirler. Aday havuzunun genişlemesine bağlı olarak örgütün seçiciliğinin artması, başarılı işe alımlarla sonuçlanacağından uzun vadede örgütün başarısını arttıracığı öngörülmektedir (Carlson, Connerley ve Mecham, 2002, s. 466).

Örgütsel çekicilik, başvuru pozisyonunun özelliklerinden ziyade, örgütün bazı özelliklerinin çalışanlar ve aday çalışanların zihnindeki imajı ve algıları ile ilişkilidir. Örgütün kişiler için cezbedici olmasında duygusal olarak cezbedicilik, ürün ya da hizmet kalitesi olarak cezbedicilik, liderlik açısından cezbedicilik, yönetimle ilgili cezbedicilik, finansal başarı açısından cezbedicilik şeklindeki unsurlar belirleyici olabilmektedir. Çalışanların işverenlerini cazip bulması ve yetenekli çalışanların elde tutulması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanlar, örgütte çalışmayı değerlendirip cazip gördüklerinde, farklı kurumlara iş başvurusunda bulunmaları ve diğer örgüte yönelme ihtimalleri azalabilmektedir (Boztepe, 2014, s. 6-16). Chapman ve diğerleri (2005) yaptıkları araştırmada örgütsel çekiciliğin en önemli yordayıcılarının, çalışma ortamının algılanış biçimi ve örgütün imajı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bunun yanında kişi-örgüt uyumu ile bireyin işe alım sürecine ilişkin adalet algısının örgütün cezbedici görünmesinde belirleyici olan kişisel faktörler arasında olduğunu ifade etmişlerdir (Chapman vd., 2005, s. 935).

1.4. İşveren Markasının Önemi ve Faydaları

Etkili bir şekilde yönetilen bir işveren markası gerek örgüte gerek de paydaşlarına önemli kazançlar sağlamaktadır. İşveren markası, en genel anlamda yaklaşıldığında örgüte kazandıracaklarıyla ilk olarak çalışanlara, daha geniş yaklaşıldığında ise örgütün rakiplerine karşı kuracağı üstünlük avantajına böylelikle de örgüt ve bunun beraberinde çalışanlar ve müşteriler adına büyük bir kazanç sağlamış olacaktır (Yavuz, 2019, s. 17). İşveren markası işverenin vizyonuna yönelik marka imajını belirleyen insan kaynakları pazarındaki yeridir. İşveren markası oluşturma stratejik önemi şöyle sıralanabilir:

- *Yetenekleri örgüte çekmek için etkili bir araçtır:* İşveren markasının imajı daima örgüt kültürünü benimseyen, onu destekleyen birtakım yetenekleri etkiler. Potansiyel yetenekler için görünürlüğünü artırarak örgüt ilk tercih olmasında etkili olur.

- *Etkilediği diğer değişkenlerle birlikte verimliliği artırır:* Güçlü bir işveren markası, sadece yeteneği çekmek ve elde tutulmasını sağlamakla kalmayarak üretkenliği ve ürün ya da hizmet kalitesini yükseltecek ve motivasyonu arttırmaktadır.

- *İşveren markası, çalışanların nezdinde kurumsal itibarı oluşturan işverenin çalışana verdiği bir sözdür.* Çalışanlar nitelikli oldukları ve çok çalıştığı müddetçe gelişim olanaklarına sahip olacaklarını bilmektedirler (Chunping ve Xi, 2011, s. 2088)

Bir grup araştırma firmasının yaptığı araştırmada, işveren markasının en önemli üç faydası, işe alımda yaşanan iyileşmeler, yeteneği elde tutma ve çalışan bağlılığının artması olarak açıklamışlardır. Bu faydaların tümü beraberinde örgütün performansını artırarak daha önemli kazançlara imza atmaktadır. İşveren markasının işe alım sürecinde sağladığı başarı, örgütün maliyetlerine düşüş olarak yansımaktadır. Çalışanların performansının ve bağlılıklarının artması, müşteri memnuniyetinin artması ile sonuçlanmaktadır. Bu döngünün sonucu olarak firmanın finansal gücü artmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005, s. 69-70). Başarılı bir işveren markası, çalışan memnuniyeti ile sadakatini artırmaktadır. Müşterinin memnun olması çalışanın memnun olması ile mümkün olmaktadır. Çalışan sadakati ve memnuniyeti, üretim verimliliği ile sonuçlanmaktadır. “En iyi işveren=En iyi çalışan=En iyi performans” denklemi, başarılı bir işverenin kendini işletmeye adanmış çalışanlarının olacağını, bu çalışanların da örgüte oldukça fazla başarılar kazandıracağını ifade etmektedir. Güçlü bir işveren markası kurumsal itibarın artmasını sağlayabilir ve yeteneği elde tutmanın maliyetini azaltabilir (Xiaofeng, 2009, s. 152).

İşveren markasının stratejik öneminin farkına varmış olan bir örgüt, modern yönetim tekniklerini doğru uygulamakta, insanı “değer” olarak görmekte ve çalışanların duygu ve düşüncelerine hassasiyet göstermektedir. Böylelikle işveren ve çalışan arasındaki sinerji artmakta ve olumlu bir çalışma ortamı yaratılabilecektir. Bu sebeple çalışanın iş tatmini artacak, aidiyet duygusu güçlenecek ve firma-işveren-

alışan üçgenine önemli katkılar sağlayacaktır (ren ve Yüksel, 2012, s. 48). Etkili bir işveren markasının faydalarını Sullivan (2004) şu şekilde sıralamıştır:

- Kurumun görünürlüğünü ve kurumsal itibarı arttırmak,
- Çalışanları bir araya getiren ortak paydalar oluşturmak,
- İşe başvuran kişi sayısını ve niteliğini arttırmak,
- En yüksek performanslı çalışanlar arasındaki sirkülasyonu azaltmak,
- İşgücü verimliliğini yükseltmek.

Örgütün pazardaki imajı ve rakiplerine karşın tercih edilebilirliği son derece önemli bir konu olmaktadır. Yöneticiler son dönemde yaşanan gelişmeler neticesinde örgüt imajını reklam olarak değerlendirmekte ve bu yüzden insan kaynakları süreçleriyle yakından ilgilenmektedirler. Çalışanlara ve potansiyel adaylara örgütün kimliği işveren markası ile aktarılmaktadır. İşveren markasının bir diğer önemi ve faydası ise örgütün tanınırlığına önemli bir katkı sağlamasıdır. Örgütün tanınırlığına paralel olarak kazançları da aynı şekilde artış göstermektedir (Yıldız ve Bayraktar, 2018, s. 673). İşveren markası ile ilgili yapılan, Amerika Birleşik Devletinde (Backhaus ve Tikoo, 2004; Knox ve Freeman, 2006), İngiltere’de (Barrow ve Mosley, 2005; Davies, 2008), Belçika’da (Lievens, 2007), Avusturalya’da (Berthon, Ewing ve Hah, 2005; Archer ve Bussy, 2006), Malezya’da (Ariffin vd., 2018), Tayland’da (Kimpakorn ve Tocquer, 2009), Kanada’da (McMullan vd., 2009) araştırma bulgularının da işaret ettiği gibi başarılı bir işveren markası yönetimine sahip olan şirketlerde (Baş, 2011, s. 43);

- Çalışanların rgte bağlılıklarının arttığı,
- Yüksek motivasyon ve performansın olduğu,
- Yetenekli alışanların örgüte dahil edildiği,
- İşe alım maliyetlerinin azaldığı,
- Uzun vadeli bir etkinin olduğu ve rekabet güçlerini arttırdığını,
- İş başvurularının sayı ve niteliğinin yükseldiğini,
- İş tekliflerinin kabul edilme oranının arttığı,
- alışan referansının arttığı,
- Örgüt kültürünün güçlenmesi gibi örgüt için birçok olumlu etkisinin

olduğu bilinmektedir.

Güçlü bir işveren markasına sahip şirketlerde (Salo, 2022, s. 94);

- Çalışanlar örgütün değerinin farkında olduğundan dolayı yeni bir iş arayışı içerisinde bulunmamakta,

- Çalışanların eğitim maliyetleri azalmakta,
- Örgütün rekabet piyasasındaki konumu güçlenmekte,
- Çalışanlarda geleceğe yönelik güven duygusuna oluşturulmakta,
- Markaya duyulan ilgili sürdürülmekte,
- Kurumsal ruh oluşturulmakta,
- İş verimliliğini arttırmaya yönelik programlar uygulanmakta,
- Tüm marka unsurları gelişmektedir.

1.5. İşveren Markasının Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkisi

İşveren markasının çalışanlar üzerinde psikolojik ve sosyolojik etkileri bulunmaktadır. Bu anlamda tez çalışmasında bu etkilerin açıklanması uygun görülmüştür.

1.5.1. Psikolojik Faktörler

İşveren markasının çalışanlar üzerinde gösterdiği psikolojik etki, örgütsel bağlılık, iş tatmini, psikolojik güçlendirme, örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek kavramları ile aşağıda açıklamıştır.

1.5.1.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanlarının kimliklerini çalıştığı örgütün amaçları ile bir bütün olarak görmesi, örgütü desteklemek için fazladan çaba göstermek için istekli olmaları, katılım sağlaması ve örgütün değerleri ile kültürünü içselleştirmesi olarak ifade edilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493). Örgütsel bağlılığı sağlayan başlıca yollardan birisi de işveren olarak markalaşmaktır. Çalışanların zihninde “çalışılabilecek en iyi yer” olarak yer edinmiş ve bu imajı kazanmış örgütlerde işten ayrılma davranışı daha az sergilenmektedir (Roserthon, 2009, s. 4). İşveren markası, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip örgüte duyulan bağlılığın gelişimine katkı sağlamaktadır. Örgütte çalışanların bağlılığının yüksek olması

örgütün markalaşmasını ve yetenekli çalışanları örgütte tutabilme yeteneklerini göstermektedir (Kara, 2013, s. 90). Çalışan örgütün işveren markasını olumlu olarak algıladığında farklı bir örgütte çalışmayı düşünmemektedir (Baş, 2011). Örgütü “çalışabilecek en iyi yer” olarak değerlendiren çalışanlar, işlerine büyük bir bağlılık gösterip, görevlerine karşı büyük bir motivasyona sahip olmaktadır. Bu doğrultuda işveren markası, örgütsel bağlılık ve cezbedicilik birbirilerini pozitif olarak etkilemektedir ve böylece yetenekli çalışanların örgütte kalması sağlanmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009). Diğer yandan, çalışanlar örgüte bağlılıklarının bir sonucu olarak çalışan savunuculuğu sergilemektedirler. Çalışanları savunuculuğa teşvik eden bir takım grupsal ve organizasyonel faktörler bulunmaktadır. İş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, kişi- örgüt uyumu, lider-üye iletişimi, örgütsel kültür faktörleri çalışan savunuculuğuna teşvik etmektedir (Thelen ve Men, 2020). Lee ve Kim (2020) tarafından yapılan bir araştırmada, iş güvencesi, kendini geliştirme imkânı, yararlı çalışma ortamı, çalışma-özel yaşam dengesi, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, işgücü çeşitliliği faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırarak çalışanların çalışan savunuculuğu niyetlerini yükselttiği bulgusuna ulaşılmıştır.

1.5.1.2. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işi hakkında memnuniyet duyma durumunu ifade etmektedir. İşin özellikleri ile çalışanın beklentileri arasındaki uyumun niteliği iş tatmini üzerinde belirleyici olmaktadır. İş tatmini çalışanın işin özelliklerini, yöneticisi ve çalışma arkadaşları ile kurduğu ilişkiyi ve çalıştığı örgütü değerlendirdiğinde hissettiği duygu olarak ifade edilmektedir (Öcal, 2008). İşin özelliği, işin gerektirdiği nitelikler, çalışma koşulları, örgütsel politika, yönetim yapısı, alınan ücret ve kariyer imkanları iş tatminine etki eden unsurlar arasında yer almaktadır (Memiş ve Dikici, 2017). İşveren markası ve iş tatmini arasındaki ilişki, çalışanların işverenlerini algılama biçimleri ve yaşadıkları çalışma deneyimi ile ilgilidir. İş tatmini, çalışanların işveren marka algılarını etkilemektedir. Başarılı bir işveren markası, çalışanlara tatmin edici bir çalışma deneyimi sunarak örgütsel bağlılığı ve iş tatmini artırmaktadır (Demir, 2024, s. 30). Çalışanların gelişimlerinin desteklenmediği durumlarda iş tatminleri düşük olmaktadır. Dolayısıyla bu durum

işveren marka değerini olumsuz etkilemektedir. Desteklenmiş bir çalışma deneyimi, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecek bu sebeple işveren marka değeri yükselecektir (Sağır, 2016, s. 424). Aynı zamanda çalışanlar, tatmin edici bir iş deneyimi yaşadıklarında buna karşılık olarak savunucu tutum ve davranışlar geliştirmektedir. Yeh (2014) tarafından havayolu çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanın işinden duyduğu memnuniyet ve bağlılığının çalışan savunuculuğu davranışıyla doğrudan ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Thelen, Yue ve Verghese (2022) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların işlerini anlamlı bulduğunda, çalışan savunuculuğu davranışı gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Aksu ve Bilgiç (2025) tarafından yapılan bir araştırmada iş tatmininin çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinde iş yeri mutluluğunun aracı etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmininin çalışan savunuculuğunun bir öncülü olduğu bu öncüle iş yeri mutluluğu eklendiğinde etkinin daha fazla güçlendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

1.5.1.3. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme kavramı, yönetsel ve örgütsel etkinliği sağlamak amacıyla yöneticilerin sahip oldukları örgütsel gücü ve kontrolü çalışanlar ile paylaşımları anlayışına dayanmaktadır (Altındış ve Özutku, 2011). Psikolojik güçlendirme, bilginin ve gücün astlarla paylaşılması şeklinde ifade edilmektedir (Hales ve Klidas, 1998, s. 89). Psikolojik güçlendirme uygulamalarının temelinde kişisel fayda beklentisinin artırılması ve çalışanın kendine duyduğu inancın geliştirilmesi bulunmaktadır. Çalışanın işini anlamlı olarak değerlendirmesi, işinde kendini yeterli görmesi, işi hakkında karar verebilme hakkının olduğunu, işi üzerinde etkisinin olduğunu hissetmesi psikolojik güçlendirme olarak değerlendirilmektedir (Arı ve Ergeneli, 2003). İçsel bir motivasyon aracı ve çalışanın işine ve rolüne ilişkin algılaması olan psikolojik güçlendirme dört boyuta sahiptir. Bunlar; (Spreitzer, 1995).

- *Anlam Boyutu:* çalışanın inanç, davranış ve tutumları ile işin gerektirdiği özellikler ve işin amacı arasındaki uyumu ifade etmektedir. Uyum sağlandığında çalışan işini anlamlı olarak değerlendirebilecektir.

- *Yetkinlik Boyutu:* Çalışanın yeteneğine, yeterliliğine ve yüksek performans sergileyebileceğine güvenini ifade etmektedir. İş ile ilgili yeteneğine ve yeterliliğine güvenen çalışanlar güçlendirilmiş hissedeceklerdir.
- *Seçim Boyutu:* Çalışanın işi üzerinde karar verebilme hakkına sahip olmasını ifade etmektedir. Çalışanın karar hakkının olması yaratıcılığını ve sorumluluk duygusunu olumlu yönde etkilemektedir.
- *Etki Boyutu:* Çalışanın örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olmasıdır. Çalışanın örgüte sunduğu katkının örgütün başarıları üzerinde etkisinin olduğuna dair inancı güçlendirmeyi sağlayacaktır.

Psikolojik güçlendirme sonucunda çalışanlar işlerini daha anlamlı bulacağından işini benimseyip sorumluluk üstlenmek için daha fazla istekli olacaktır. Bunun sonucunda çalışanlar örgütün başarısı için daha fazla çaba gösterecek ve kendilerini örgüt içerisinde daha değerli hissedecektir. Güçlendirme sonucunda iş kalitesi, müşteri memnuniyeti yükselecektir (Doğan, 2019, s. 26). Psikolojik güçlendirme, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, çalışanın performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırmakta işten ayrılmaları ve iş stresini azaltmaktadır (Seibert, Wang ve Courtright, 2011). Çalışanlara psikolojik güçlendirme, eğitim ve gelişim imkanları, mentorluk olarak değer sunan bir işveren markası, çalışanların örgütte kalmaya devam etme hususunda motive etmektedir (Hadı ve Ahmed, 2018, s. 3). Çalışanlar örgütün kendilerini güçlendirdiğini algıladığında örgütsel değerleri kendi değerleri olarak kabul etme eğilimleri daha yüksektir (Ertürk, 2010). Örgütsel özdeşleşmenin bir ifadesi olarak olumlu ağızdan ağıza iletişim, destekleyici fazladan rol davranışları sergileyerek katkıda bulunurlar. Çalışanları güçlendirmek, başkalarıyla örgüt hakkında olumlu bilgi paylaşımı yapmaları için onları motive edebilmektedir (Gagné, 2009).

1.5.1.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet teorisinde çalışanlar çalışmalarının karşılığı olarak elde ettiği kazanç ile çalışma arkadaşlarının kazancını ve başka örgütlerde benzer pozisyondaki çalışanların kazancını kıyaslamaktadır. Bu değerlendirme sonucunda örgütü, yöneticisi ve işi ile ilgili tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumun temelinde çalışanın örgütün adil olup olmadığına dair algıları bulunmaktadır (Greenberg, 1996, s. 24).

Kazanımlar arasında benzerlik olduğunu düşünürlerse örgütü adil olarak değerlendirmektedirler. Örgütsel adalet kavramı değişim teorisi ile de açıklanmaktadır. Değişim teorisine göre çalışanlar eğitim seviyelerini, yeteneklerini ve çabalarını kazanımları ile kıyaslamaktadırlar. Karşılaştırma nihayetinde örgütsel adalet algısının olumsuz olması durumunda işe gecikme, işten ayrılma ve performans düşüklüğü görülmektedir (Mullins, 2017, s. 126-135). Çalışanların örgütün adaletine dair algıları yönetimin uygulamalarına göre şekillenmektedir. Yönetimin uygulamalarına ilişkin genel bir görüş edindikten sonra adalet algısı oluşmaktadır (Şahin ve Taşkaya, 2010, s. 101).

Örgütsel adalet, dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuta sahiptir. Dağıtım adaleti, çalışanlar tarafından örgütün ödüllendirme, cezalandırma, ücret ve terfi politikalarının adil olarak algılanması olarak ifade edilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004, s. 183). Süreç adaleti, dağıtım kararlarının alındığı sürecin adaletini ifade etmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 204). Etkileşim adaleti örgüt uygulamalarının kişilerarası ilişkisini temel alan, iletişim sürecinde kibarlık ve dürüstlüğü temel almaktadır (Bies ve Moag, 1986, s. 48). Olumlu örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılığı, verimliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmektedir. Bu sebeple örgütsel adalet algısı çalışanların tatmini ve örgütün etkin bir biçimde faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için bir gerekliliktir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 210). Çünkü işveren marka çekiciliği örgütün potansiyel adaylara tanıdığı olanaklar ve adil, eşitlikçi, hesap verebilirlik ve şeffaf örgütsel uygulamalarla gelişmektedir (Akdöl ve Kale, 2023, s. 2024). Çalışanlar, örgütlerini adil olarak algıladıklarında örgütsel bağlılığın bir ifadesi olarak savunucu davranışlar sergilerler. Gupta ve diğerleri (2024) tarafından yapılan bir araştırmada dağıtımsal adalet ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişki ile prosedür adaleti ve çalışan savunuculuğu ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile çalışan savunuculuğu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna varılmıştır. Çalışanlar örgüt kaynaklarının ve fırsatlarının adil bir şekilde dağıtıldığını, yapılan uygulamaların tarafsız ve etik olduğu yargısına sahip olduklarında örgütlerini tanıtmak için motive olmaktadır.

1.5.1.5. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütsel destek, örgütün çalışanların örgüte sunduğu katkının bilincinde olduğunu, çalışanların mutluluğunu önemseydiği ve birlikte çalışmaktan memnuniyet duyduğunu belirterek, çalışanın aidiyet, saygı ve onay ihtiyacının karşılanmasıdır (Armeli vd.,1998, s. 299). Örgütsel destek teorisi, örgütün politikası ve faaliyetlerinin sağladığı faydanın çalışanlar tarafından algılanabildiğini ifade etmektedir. Örgütsel desteğin olumlu algılanması sonucunda çalışanlar bu desteğe karşılık olarak örgütsel bağlılık ve yüksek performans sergilerler (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699). Sariibrahimoğlu ve Özyurt (2023) yapmış olduğu araştırmada, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlığın işveren marka algısına üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel destek algısının işveren marka algısı üzerinde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Çalışanların örgütsel destek algıları, örgüt hakkında edindiği marka imajını etkilemektedir. Örgütsel destek algısının işveren marka algısının alt boyutları (sosyal değer, ekonomik değer, ilgi değeri, gelişim değeri, uygulama değeri) üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sebeple pozitif bir işveren marka imajı oluşturma şartlarından biri örgütsel destek algısının oluşturulması olarak belirtilmesi mümkündür. Örgütleri tarafından desteklendiğini düşünen çalışanlar örgütleri için biçimsel rollerinin dışına çıkmak için motive olmaktadır.

1.5.2. Sosyolojik Faktörler

İşveren markasının çalışanlar üzerinde gösterdiği sosyolojik etki; sosyal kimlik, sosyal medya kullanımı ve dijital kimlik, algılanan iş güvencesi, psikolojik sözleşme ve sosyal değişim teorisi ile aşağıda açıklamıştır.

1.5.2.1. Çalışanların Sosyal Kimliği

Sosyal Kimlik Teorisi, kişilerin bir gruba dahil olduğunda kişisel kimliklerinde, algılarında, duygu ve davranışlarında gözlemlenen değişimler ile ilgilenen sosyal psikoloji kuramıdır (Tajfel, 1978). Sosyal Kimlik Teorisine göre, bir gruba üye olan kişinin benlik algısı değişmektedir. Kişi için anlam ifade eden grup üyeliği, öz kimliğinin yerini sosyal kimliğe bırakmasına yol açmaktadır. Bu kimlik farklılaşmasının sonucunda birey, üyesi olduğu grubun değerleri ile özdeşleşerek

sosyal kimlik yaratmaktadır. Bu durum sonucunda kişi çoğunlukla birey olarak değil, grubun üyesi olarak hareket etmektedir (Demirtaş, 2003, s. 129). Birey üyesi olduğu grubun sosyal kimliğini olumlu algılamıyorsa, kendi zihninde daha olumlu bir itibara sahip olan başka bir gruba üye olmayı tercih edecektir (Ellemers, 1993). Diğer bir ifade ile birey itibarını olumlu olarak değerlendirdiği grup ya da örgütle daha fazla özdeşleşecektir. Bu noktada örgütün bireyde uyandırdığı çekicilik imajı bireyin özdeşleşme düzeyini etkilemektedir. (Dutton, Dukerich, ve Harquai, 1994, s. 239). İşveren markasının hedefinin mevcut ve potansiyel çalışanlar için cezbedici imaj oluşturmak ve sürdürmek olduğu dikkate alındığında, cezbedici bir işveren markasının sosyal kimlik perspektifi ile örgütsel özdeşleşmeyi sağlayabileceğini söylemek mümkündür (Timur ve Behram, 2021, s. 139). İşveren markası, güçlü örgütsel kimliğe ve destekleyici çalışan tutumlarına neden olmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisine göre, örgüt ile özdeşleşen çalışanların işten ayrılma niyetleri azalırken, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve performanslarının yükselmesi muhtemeldir. Örgütsel özdeşleşmenin çalışanları birer marka elçisine dönüştürmede örgüt kimliğinin sağladığı motivasyon bağlamında önemli bir etki olduğu belirtilmektedir (Erdem ve Bozkurt, 2023, s. 71). Çalıştığı örgütle özdeşleşerek, örgütün kimliğinin kendi kimliğini daha olumlu yansıttığını düşünen çalışanlar, markaya olumlu duygular geliştirerek örgütte yaşadığı deneyimleri başkalarıyla paylaşma ve örgüt hakkında övgüyle bahsetme eğilimleri yüksektir. Sosyal Kimlik Teorisi perspektifi bağlamında çalışanlar savunuculuk davranışı sergilemektedir (Mittal, Gupta ve Motiani, 2022, s. 10).

1.5.2.2. Sosyal Medya Kullanımı ve Dijital Kimlik

Sosyal medya, kullanıcılara bilgi, fikir ve ilgi paylaşma olanağı sağlayarak karşılıklı etkileşim ortamı yaratan çevrimiçi araç ve web siteleri için kullanılan bir terimdir (Sayımer, 2008, s. 123). Dolayısıyla sosyal medya bireylere benliklerini dilediği gibi yansıtmaya imkanı tanıyan bir teknolojik gelişmedir (Kavut, 2018). Sosyal medya platformları üzerinden kullanıcılar elektronik alışveriş, eğitim ve eğlence şeklinde pek çok alanda birbirleriyle karşılıklı olarak bilgi ve düşünce aktarımı yapabilmektedirler (Başlar, 2010). Kişilerin dijital platformlarda kurduğu bağlantılar sonucunda kendileri hakkında bilgi, paylaşımları aracılığı ile kişisel düşünce, tutum

ve kültür yapısı şeklindeki veriler, kişilerin “dijital kimlik”lerini oluşturmaktadır (Davison, 2012, s. 54). Dijital kimlik, bireyin sanal ortamda sunduğu kişiliğidir. Farklı bir ifade ile bireylerin sanal ortamda takındıkları sosyal maske, dış dünyaya sundukları kimlikleridir (Kavut, 2020). Whiting ve Williams (2013), bireyleri sosyal medya kullanmaya motive eden unsurları belirlemek için yapmış oldukları araştırma sonucunda, bireylerin sosyal etkileşim, bilgiye ulaşma, zaman geçirme, iletişim yararı, eğlenme, hayatı kolaylaştırma, görüş paylaşma, bilgi paylaşma ve diğerleri hakkında bilgi edinme şeklindeki faktörlerin sosyal medya kullanımı konusunda itici güç olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sosyal medya günümüzde kullanıcılara nerdeyse her konuda bilgi edinme ve paylaşma imkânı tanımıştır. Dolayısıyla markalar ve örgütler için de sosyal medya önemli bir rol oynamaktadır. Markayla ilgili çalışanlar tarafından oluşturulan paylaşımlar tüketiciler için önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır (Elwalda, Lü ve Ali, 2016). İnternet ve sosyal medya kullanımının artması, çalışanların ve örgütlerin paydaşlarla etkileşim sağlaması için çok büyük ölçekli yeni bir etki alanı sağlamıştır (Kietzmann vd., 2011). Örgütler, sanal ortamı kamuoyuyla ilişki kurmak ve geliştirmek aynı zamanda kurumsal itibarı güçlendirmek için yeni bir stratejik araç olarak değerlendirmektedirler (Kim ve Freberg, 2020). Markalar, sosyal medya üzerinden işveren markalarının öne çıkan özelliklerini mevcut ve potansiyel çalışanları için paylaşarak hedef kitlesi için ile kalıcı bir ilişki hedeflemektedir (Şentürk ve Başaran, 2021). Potansiyel çalışanlar için örgütün resmi sosyal medya hesabını incelerken örgüte dahil olduktan sonra yaşayacakları deneyim hakkında bilgi almak istemektedirler. Bu nedenle sosyal medya yetenekli adayları çekmek için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (Baykal ve Bayarçelik, 2020).

1.5.2.3. Algılanan İş Güvencesi

Algılanan iş güvencesi, çalışan tarafından işinin geleceği hakkında hissettiği kaygıdır (Hartley, 1999, s. 39). Güvencesizlik, çalışanın öznel olarak değerlendirdiği, işini kaybetmekle ilgili yaşadığı korku ve endişe duygusu olarak tanımlanan istenmeyen bir durumdur (Vander, Witte ve Cuyper, 2014). İş güvencesizliği, çalışanın örgüte yönelik olumsuz duygu ve davranış sergilemesine neden olmaktadır (Otluoğlu, 2014). İş güvencesizliğinin nicel ve nitel olarak farklı türleri de

bulunmaktadır. Nicel iş güvencesizliği, gelecekte işini kaybetme endişesi olarak tanımlanırken nitel iş güvencesizliği ise örgütün çalışana tanıdığı imkanların kariyer, terfi, eğitim ve geliştirme ve çalışma şartları şeklindeki faktörlerin kötüleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Acaray, 2019).

Algılanan iş güvencesizliği bireysel ve örgütsel nedenlerden dolayı kaynaklanmaktadır. Algılanan iş güvencesizliğinin bireysel nedenleri olarak, kişilik özellikleri, çalışan niteliği, algılama, psikolojik dayanıklılık, düşük özgüven, dışsal kontrol odağı, karamsarlık olarak sıralanabilen nedenler iş güvencesizliği algısını ve işten çıkarılma tehdidini artıran özellikler olarak belirtilebilmektedir. Algılanan iş güvencesizliğini artıran örgütsel nedenler ise, örgütün yeniden yapılanması, küçülme, şirket birleşmesi, rol belirsizliği, rol çatışması, liderlere duyulan güven şeklinde sıralanabilmektedir (Çakır, 2007, s. 127-128).

Algılanan iş güvencesizliğinin bireye ve örgüte yansıyan sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sonuçları, örgüte duyulan güven ve bağlılığın azalması, performans düşüklüğü, devamsızlık, işten ayrılma niyeti olarak belirtilebilmektedir. İş stresinin neden olduğu işten tatmin olmama, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları da bireysel sonuçlar kapsamında değerlendirilmektedir (Sverke, Hellgren ve Nswall., 2002, s. 243). King (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, iş güvencesizliği algısı arttıkça örgütsel sadakatin azaldığı, örgüt, desteklemek için gönüllü olarak yapılan fazladan rol davranışının azaldığı, yeni iş arama eğiliminin arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışan bağlılığını artıran ve yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi için bir çözüm olarak kavramsallaşan “işveren markası” çalışana sosyal, ekonomik ve işlevsel faydalar sunarak elde tutmayı hedeflemektedir. Cansever ve Kızıldağ (2019) yapmış oldukları araştırma sonucunda, Z kuşağının işverenden beklentilerinin çok önemli olarak, ücret, iş güvencesi, terfi, çalışabileceği iyi bir yönetici ve kariyer gelişimi fırsatlarının olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Örgütün sağladığı iş güvencesi, çalışanın örgüte bağlılığını oluşturarak örgütün işveren marka değerini yükseltmektedir.

1.5.2.4. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışanlar arasında yapılan yazılı veya sözlü olmayan, karşılıklı olarak yükümlülüklerin yerine getirileceği inanç, algı ve beklentiler olarak ifade edilmektedir (Rousseau, 1990, s. 390). Çalışan örgütün başarısı adına gösterdiği çabaya karşılık örgütün kendisine imkan sağlayacağına ilişkin algıları psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilmektedir (Robinson, 1996, s. 575). Taraflardan biri yükümlülüklerini yerine getirmediğinde psikolojik sözleşme ihlali yaşanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlali verilen sözlerin tutulmaması ve uyumsuzluk olmak üzere iki önemli faktör etkili olmaktadır. Örgütün çalışan adına vaad ettiği bir durumu yerine getirmemesi ve verilen bir taahhüte ilişkin örgütün ve çalışanın farklı algılar üretmesi psikolojik sözleşme ihlalinin başlıca nedenleri arasında yer almaktadır (Morrison ve Robinson, 1997, s. 231). Psikolojik sözleşmenin ihlal olmasında etkili olan birtakım faktörler bulunmaktadır. Zuber ve Hammond (2002) göre,

- İşveren ve çalışan arasında çatışma yaşanması ve güvensizlik,
- Psikolojik sözleşmeyi devam ettirmek için gösterilen çabanın az olması,
- Çalışanın iş yükünün artması,
- Çalışana mesleki gelişimine ve eğitimine dair söz verilmesi ancak sözün tutulmaması,
- Çalışana vaad edilen ekonomik faydaların gerçekte sunulmaması,
- İş güvencesi vaatlerinin karşılanmaması,
- Örgüt içerisinde sorumluluk ve yetkinin adil dağıtılmaması gibi faktörlerin psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinde etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren ilişkisinde önemli bir role sahiptir. Çalışan ve işveren arasındaki güvensizliği ve belirsizliği aza indirmesi psikolojik sözleşmenin bir özelliğidir. Diğer yandan bu sözleşme çalışan davranışını da belirlemektedir. Çalışan, örgüte karşı yükümlülüğünü yerine getirdiğinde, örgütün olumlu ya da olumsuz bir karşılık vereceğine dair algılamaları çalışan davranışını belirlemektedir. Çalışan çabasına karşılık örgütten değerli bir karşılık aldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte bağlılığı artmakta ve örgüte katkı sağlamak

için motive olmaktadır. Taraflar arasındaki ilişki güçlenir ve karşılıklı olarak katkı sağlama anlayışı gelişmektedir. Taraflar arasındaki sözlerin tutulmadığı durumlarda, işten ayrılma, devamsızlık, işten tatmin olmama, örgüte olan güvenin zedelenmesi, katkıda azalma, verimsizlik, performans düşüklüğü ve disiplinsizlik olmak üzere birtakım problemler gelişmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 12-13).

Psikolojik sözleşme, işveren markası üzerinde de önemli bir etki göstermektedir. İşveren markası oluşturmaya yönelik hedef kitleye verilen mesajların mevcut ve potansiyel çalışanlardan beklenen örgütsel ve işveren yükümlülüklerini içeren özellikte olması gerekmektedir. İşveren markası kapsamında psikolojik sözleşmenin içeriği çalışana sunulan iş ortamı ve çalışma deneyimi ile ekonomik ve sembolik imkanlardan oluşmaktadır (Rousseau, 1989). Başarılı bir işveren markasının oluşturulmasında psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ve işverenin verdiği sözleri tutması önemli bir rol oynamaktadır (Moroko ve Uncles, 2008). Nitekim işveren markası, çalışılacak en iyi yer algısı oluşturulması, mevcut ve potansiyel çalışanlara verilen taahhütlerin yerine getirilmesi ve tarafsız tüm süreçlerde adil olmakla ilgilidir (Davies, 2008). Özücü ve Bayramov (2022) yapmış oldukları araştırma sonucunda psikolojik sözleşmenin ihlali ve ücret tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Çetin (2024) psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanın yaratıcı davranışlarına etkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, süreç adaletinin psikolojik sözleşme ihlalinin yaratıcı davranışlar üzerinde olumsuz etkisini azaltıp düzenleyici rol üstlendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Özgen ve Özgen (2010) psikolojik sözleşmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini incelediği araştırma sonucunda, ilişkisel psikolojik sözleşmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla aynı zamanda işlemsel psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Mostafa (2025) yapmış olduğu çalışmada Psikolojik sözleşme ile güvenli çalışma ortamı sunmak, iş-yaşam dengesini kurmak, eğitim ve gelişim fırsatları sunmak şeklinde örgütün çalışana karşı sosyal sorumluluğu olarak ifade edilen iç kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışan savunuculuğuna etkisini analiz etmiştir. Araştırma sonucunda, çalışana yapılan iç kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının ve

işverenin çalışana verdiği sözleri tutmasının çalışanın savunuculuk davranışı sergilemesinde etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

1.5.2.5. Sosyal Değişim Teorisi

Blau'nun 1960'lı yıllarda geliştirdiği Sosyal Değişim Teorisi, sosyal değişimlerde gözlemlenen birey davranışını açıklamaktadır. Teori, “karşılık normu”nu vurgulayarak bireye yönelik olumlu tutum sergilendiğinde bireyin bu davranışa karşılık olumlu davranış sergileme yükümlülüğü doğduğunu açıklamaktadır (Çetin ve Şentürk, 2016). Birey karşısındaki kişinin faydasına olacak bir davranış gösterdiğinde karşısındaki kişinin o bireyin yararına davranış gösterme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bireyler arasındaki sosyal değişim yararları saygı ve ilgi şeklinde duygusal yarar olabileceği gibi maddi kazanç ya da bilgi paylaşımı şeklindeki yarar beklentileri de olabilmektedir (Demir, 2009). Ekonomik yararlar önemli olsa da duygusal tatmin, manevi değer ve ideallerin paylaşılması şeklindeki duygusal faydalar maddi faydalardan çoğunlukla daha değerli olarak görülmektedir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001).

Sosyal değişim, çalışan ile örgüt arasındaki kaliteli ve uzun ilişkileri türeten sosyal etkileşimi ifade etmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Bal, Chiaburi ve Jansen, 2010). Çalışan ve örgüt ilişkisinde, çalışanın örgüte sunduğu değerli katkıya karşılık örgütün de aynı derecede değerli katkı göstermesi güçlü bir sosyal değişimi açıklamaktadır. Çalışan ve örgütün arasındaki sosyal değişim dengede olmadığı zaman farklı değişim ilişkileri görülmektedir. Çalışanın yükümlülüğünün örgütün yükümlülüğünden daha fazla olduğu durumlarda çalışan kendilerini alacaklı hissederler bu durum “çalışanın fazla yükümlülüğü” olarak ifade edilmektedir. Örgütün yükümlülüğünün çalışandan fazla olması durumu da “çalışanın az yükümlülüğü” olarak ifade edilmektedir. (Shore ve Barksdale, 1998).

Dengede olan bir sosyal değişim ilişkisi örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel bağlılığı, işten ayrılmayı ve iş tatminini artırmaktadır (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005). Aynı zamanda çalışanın yöneticisi ile kurduğu ilişkinin niteliğine göre çalışan yükümlülüklerini kaliteli bir şekilde yerine getirebilmektedir. Sosyal Değişim Teorisi açısından da çalışan örgüt ile ilişkisinin niteliğine göre yani olumlu bir algıya

sahip olan çalışan fazladan rol davranışı üstlenme, örgütsel vatandaşlık, örgüt verimliliğini artıran davranışlar sergilemesi şeklindeki eylemleri karşılıklılık normuna göre sergileyebilmektedir (Yalvaç ve Bülbül, 2023). Sosyal değişim perspektifinden işveren çalışanlarına ilgili ve adil davrandığında onların çabalarına değer verdiğinde ve beklentilerini karşıladığında çalışan da işverenine yüksek performans, güven ve sadakat şeklinde karşılıklılık ilkesi gereğince olumlu iş tutumları sergileyecektir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001).

1.6. İşveren Markasının Özellikleri

İşveren markası, örgütsel kimliğin inşa edilmesinde yeni bir olgu olarak iş yaşamına dahil olmuştur. İşveren markası, işveren davranışını belirlemektedir. Marka, işveren ve işveren marka kimliği üçgeni içerisinde davranış sergilemek için profesyonel ve verimli olma niyeti barındırmaktadır. İşverenlerin esas ilgilendiği noktalar, imajını geliştirmek ve işte verimli olmakla ilgilidir. Ortaya çıkan verimliliğin niteliği de örgütün hedeflerine ulaşabilme düzeyini belirlemektedir (Özgen ve Akbayır, 2011, s. 79). İşveren markasını temsil eden özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ören ve Yüksel, 2012, s. 39):

- Aggerholm ve diğerlerine (2011) göre, işveren markası, markaya uygun olan işveren ve çalışan boyutu olarak ifade edilmelidir. İşveren ve çalışan arasındaki ilişki ile özdeşleşmektedir.
- Foster, C. Punjaisri ve Cheng'e (2010) göre, kurumsal marka ve işveren markasının özellikleriyle aynıdır. İşveren markası, psikolojik, ekonomik ve işlevsel yararlar sunan örgütle bütünleşmiş yapıdır. Çalışan ve işveren arasında psikolojik bir ilişki kurarak çalışan ihtiyaçlarını gözetme ve gidermektedir.
- Davies (2008) işveren markasının temel özelliklerini örgüt olarak farkındalık yaratmak, çalışanın sadık olmasını sağlamak, memnuniyeti sağlamak, örgüt ile müşteri ilişkisinde duygusal bağ kurmak ve işveren olarak çalışan beklentilerini gidermek şeklinde ifade etmektedir.
- King ve Grace'e (2010) göre işveren marka kavramı, çalışan ve işveren ilişkisinde karşılıklı olarak pozitif sosyal ve maddi etkileşimler geliştirmesinde temel atmaktadır.

Bütün örgütler güçlü ya da güçsüz mutlaka işveren markasına sahiptir. Örgütler, büyüklüklerine ya da faaliyet alanının ne olduğuna bakılmaksızın mevcut ya da potansiyel çalışanlar için anlam ifade eden özellikler taşımaktadır. Bu özellikler örgütlerin tercih edilmesini sağlamaktadır. Örgütlerin sahip oldukları bu özellikleri neticesinde zihinlerde marka algısı oluşmakta ve bu algı çalışanların örgütte yaşadığı deneyimlere göre sürekli yenilenmektedir. İnsanların zihninde oluşan marka algısı, işveren markasının en önemli ölçütüdür. İşveren markasının başlıca özelliklerini şu şekilde sıralanabilmektedir (Baş, 2011, s. 35-42);

- Marka, insanların duygularına hitap edicidir.
- Marka tecrübeleri, fırsat ve beklentileri basitleştirir.
- Marka çalışanlar ve örgüt arasındaki etkileşimini kolaylaştırır.
- Marka, çalışanların “Büyük Fikirler” ile irtibatını sağlar.
- Marka yapışkandır.
- Marka algısı insanların çalışanlarla iletişim kurduğu noktalarda edindiği deneyimlerle gelişir.
- Güçlü markalar uzun süre varlıklarını devam ettirirler.

Moroko ve Uncles (2008, s. 163-168) başarılı işveren markasının özelliklerini beş başlıkta sıralamıştır;

- *Tanınır ve fark edilir olmak:* İşveren markası güçlü olan örgütler mevcut ve potansiyel çalışanlarca tanınmakta ve fark edilmektedir. Yapılan araştırmalar, iş arayan kişiler için güçlü bir örgütte çalışmanın, yapacakları işten daha önemli olduğu sonucuna işaret etmiştir.

- *Verilen vaatler ve çalışanın beklentilerinin örtüşmesi*
- *Rakiplerinden farklılaşmak:* Örgütün rakiplerinden ayrılması, yetenek savaşının kazanmasının anahtarı olarak değerlendirilmektedir.

- *Psikolojik sözleşmeyi yerine getirmek:* Başarılı işveren markasına sahip örgütler, adaylara ve çalışanlarına kendileri hakkında doğru bilgiler aktararak istedikleri ya da ihtiyaç duydukları adayları çeker ve adaylar veya çalışanlara verdiği sözü yerine getirir.

- *Markanın doğru tanıtılması:* İşveren marka amacının yerine getirilmesi için, örgüt hakkında verilen bilgiler aday ve mevcut çalışanlara gerçeği yansıtacak nitelikte anlatılmalıdır.

Babcanova Babcan ve Odlerova (2010, s. 56) işveren markasının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Markalama faaliyetleri içsel ve dışsal olmak üzere iki yönlü gerçekleştirilmektedir.
- Markalanan varlık, örgüttür.
- Markalaşmanın hedef kitlesi, mevcut ve potansiyel çalışanlardır.
- İnsan kaynakları ve pazarlama faaliyetleri, işe alma, seçme, reklam, iç-dış iletişim ve kıyaslama (benchmarking) olarak sıralanmaktadır.
- İşveren markasının hedefi, yüksek nitelikli kişileri kuruma çekmek ve mevcut yetenekli çalışanların kurumda kalmasını sağlamaktır.
- İşveren markası çalışmalarından beklenen çıktılar ise, motivasyonu ve performansı yüksek nitelikli çalışanları bünyesine dahil etmek ve rekabet üstünlüğü kurmak ve bu üstünlüğü korumaktır.

1.7. İşveren Markasını Oluşturan Unsurlar

İşveren markası oluşturma çabalarının esas amacı, örgüt çalışanları ve potansiyel çalışanlarca örgütün cazip görünmesini sağlamaya ilişkindir. Örgütler nitelikli çalışanları bünyelerine çekebilmek ve varlıklarını idame ettirebilmek için cezbedici unsurları kullanmakta ve hedef kitlenin önceliklerine ve ihtiyaçlarına eşgüdümlü bir şekilde devamlı yenilemektedir. Bu süreç, kısa vadede gerçekleşmemekle beraber, başarılı ve sürdürülebilir işveren markası oluşturabilmek için amaçlarla bütünleşmiş stratejik faaliyetlerin uzun vadede sürdürülmesi önemli rol oynamaktadır (Dönmez, 2017, s. 23). İşveren markası kavramını literatüre kazandıran Ambler ve Barrow (1996) tarafından yapılan tanımda işveren markası, çalışanın işe alımla beraber elde ettiği işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak ifade edilmiştir. Bu anlamda bahsedilen faydalar paketi, işverenin çalışana sağladığı somut ve soyut etmenler olarak ifade edilmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010, s. 295). İşveren markası, örgütün potansiyel ve mevcut çalışanlara

çekici gelen niteliksel özellikleri olarak tanımlanmaktadır. (Kuchеров ve Zavyalova, 2012, s. 88-89) işveren markasını oluşturan unsurları dört grupta ele almıştır;

- *Ekonomik unsurlar*; örgütün ücretlendirme sistemiyle doğrudan ilişkilidir. (Yüksek maaş, adil ödül ve ikramiye sistemleri, istihdam güvencesi, çalışma sistemi).
- *Psikolojik unsurlar*; çalışanın örgütteki değerli hissetme ve aidiyet duygusunu etkilemektedir. (Örgütte çalışanlar arasında ve yönetimle kurulan pozitif ilişkiler, ekip çalışması, objektif eleştirilme).
- *İşlevsel unsurlar*; işin içeriği, eğitim olanakları, kariyer gelişimi fırsatları, çalışanın donanımını kullanabilmesi.
- *Organizasyonel unsurlar*; örgütün paydaşları tarafından algılanması ile ilgilidir. (Sektörde lider konumda olma, uluslararası faaliyet gösterme, şirketin geçmişi, marka itibarı, yönetim biçimi, üst seviye yöneticilerin itibarı).

Yılmaz ve Yılmaz (2010) işveren markasını oluşturan etkenleri şu şekilde açıklamaktadır;

- Kurumun kendisi,
- Görev yapısı,
- Kurumsal değerler,
- Ücret, sosyal haklar ve kariyer fırsatları,
- Çalışanlar,
- Ürün

Chunping ve Xi (2011, s. 2091) işveren markasını oluşturan temel unsurların üst yönetim, insan kaynakları ve çalışma sektörü olduğunu belirtmektedir.

Collins (2006), işveren hakkında sahip olunan bilginin üç boyutu olduğunu ifade etmektedir. İlk boyut, işveren aşinalığı olarak adlandırılan işverenin diğer işverenlere kıyasla bilinir olmasını ifade etmektedir. İkinci boyut, mevcut ve potansiyel adayların örgütü bir işveren kimliği ile duygusal bağlamda nasıl değerlendirdiklerini, düşüncelerini tanımlayan işveren itibarıdır. İşveren bilgisinin son boyutu ise, mevcut ve potansiyel çalışanların şirkete dair çağrışımlarını ve inançlarını ifade eden işveren imajıdır. Potansiyel çalışanların işveren hakkında sahip

olduğu düşüncelerin çoğunluğunu şirketle ilgili inançlar ve iş ile ilgili özelliklerden kaynaklandığı yapılan araştırmalardan yola çıkarak bilinmektedir (Collins, 2006, s. 4-5).

Barrow ve Mosley (2005), başarılı bir işveren markasının en kıymetli bileşenlerinin örgütün vizyonu, örgüte egemen olan liderlik biçimi, sosyal sorumluluk uygulamaları, örgüt politikaları ve değerleri olduğunu belirtmektedir.

Ronda, Valor ve Abril'e (2018, s. 574-578) göre işveren markası üç alt boyuta sahiptir. Boyutlardan ilki, işveren özellikleri (employer attributes) olarak tanımlanan, örgütün çalışana sunduğu fırsatlar, işverenin dışsal özellikleridir. Bu özellikler ücret, çalışma saatleri ve eğitim fırsatları olarak sıralanmaktadır. İkinci boyut, çalışan faydaları olarak ifade edilen örgütün özelliği ile ilgili olarak çalışanın sahip olduğu yararlarıdır. Bu yararları bilinirlik, saygınlık ve kaliteli mesleki eğitim şeklinde sıralamak mümkündür. Son boyut ise, çalışanın sahip olduğu yararları nasıl algıladığını ifade eden çalışan değeridir. İşveren çalışan değerini hedef kitlesinin önemseydiği değerleri önceliklendirerek oluşturmaktadır

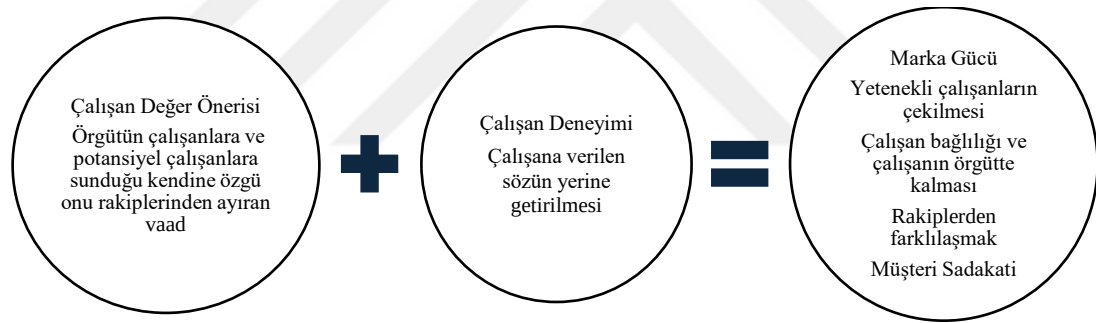
1.8. İşveren Markası Oluşum Süreci

Örgütler, rekabet şiddetinin her geçen gün arttığı günümüz iş dünyasında markalaşma faaliyetlerini büyük bir istikrarla stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. Marka ve markalaşma eski bir olgu olsa da öneminin hissedildiği yeni alanlar açılmaktadır (Wentz ve Suchard, s. 1993). Markalaşma, hedeflenen bir marka kimliği oluşturma sürecidir (Kotler ve Lee, 2008, s. 215). Örgütlerin işveren markasını geliştirmesi arzuladığı çekiciliği, elde tutmayı ve katılımı sağlama çabalarıyla ilişkilidir. Örgütün mevcut ve potansiyel çalışanlara ne teklif ettiği, onlarla kurduğu iletişimin niteliği ve bağlılıklarını korumak için uyguladığı stratejiyi ifade etmektedir.

İşveren markası oluşturma çabaları, bir örgütü işveren bakımından diğerlerinden nasıl ayırdığı ve hangi özelliği sayesinde cezbedici olduğuna dair net bir düşünce oluşturmayı içermektedir. İşveren markalaşması sürecinde üç önemli aşama bulunmaktadır. Bu aşamalardan ilki, mevcut çalışan özelliklerini ve arzulanan çalışan özelliklerini esas alarak açık bir değer önerisi oluşturmak, ardından ikinci

aşamaya geçilip oluşturulan değer önerisini hedeflenen çalışanı cezbetmek için araç olarak kullanmak ve son olarak üçüncü aşamada ise, oluşturulan değer önerisini şirketin örgütsel stratejileri ile eşgüdümlü hale getirmektir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 511).

İşveren markası iki temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlardan birisi işveren için çalışmaktan nasıl bir yarar sağlanılacağını temsil eden “değer teklifi” bir diğeri ise işverenin kendisi adına çalışmanın cezbedici olduğuna dair verdiği sözlerle sadık olup olmadığını gözlemlendiği süreç olan “çalışan deneyimi”dir. Başarılı bir işveren markası oluşturmanın en önemli noktalarından birisi değer önerisidir. Değer teklifi, çalışanın firma ile kurduğu ilişkinin ilk anından itibaren tecrübe ettiği ve aldığı her türlü yarardan oluşmaktadır. İş tatmini, keyifli çalışma ortamı, iş arkadaşları, liderlik ve ücret değer önerisi içerisinde yer almaktadır. Etkin bir değer önerisi, cezbedilmek istenen mevcut ve potansiyel çalışanların beklentilerini karşılayacak nitelikte çekici ve ikna edici olmalıdır (Sharma, 2014, s. 9)



Şekil 1: İşveren Markası Oluşturma

Kaynak: (Rosethorn, 2009, s. 20)

İşveren markası oluşturma yolculuğunda çalışanların sürece aktif bir şekilde dahil olması gerekmektedir. Bu sebeple uygulanması önerilen dört strateji bulunmaktadır;

- Markanın geçmişi ve kendisi hakkında çalışanları bilgilendirmek,
- Çalışanların markayı temsil etme biçimleri hakkında ortak davranış biçimi oluşturmak ve çalışanda kalıcı olmasını sağlamak,
- Markayı temsil etmelerinde güdüleyici olmak için şirketin fırsatlarını aktarmak,

- Marka kimliğinin devamlılığının çalışan davranışından doğrudan etkilendiğini göstermek.

İlk iki strateji, çalışanın marka ile olan davranışsal ilişkisini geliştirmeye, son iki strateji ise çalışanın marka ile kurduğu psikolojik ilişkisini geliştirmesine katkı sağlamaktadır. İşveren markalaşmasının oluşum sürecinde insan kaynakları departmanı, çalışanların örgüt değerleri, iş ile uyumu ve hedeflenen ortak kurumsal davranışın oluşturulması sürecinde örgütsel iletişim departmanının da desteğini alarak bu süreçte etkin rol almak durumundadır (Özgen ve Akbayır, 2011, s. 79).

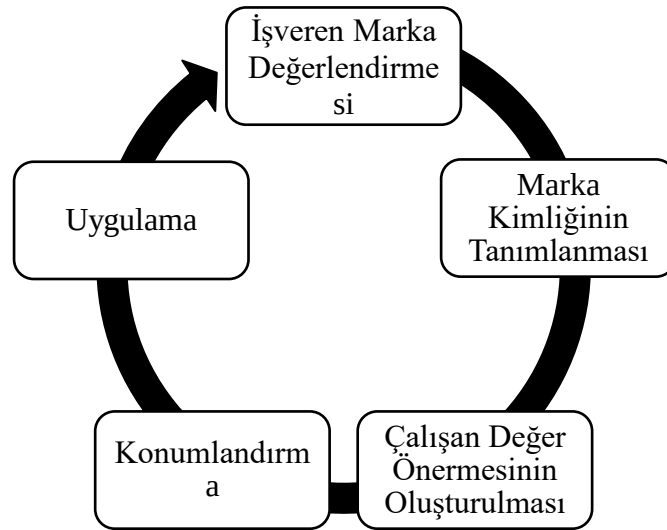
Baş'a (2011) göre, işveren marka oluşum süreci, işveren markasının kimliğini tanımlamak, işletmenin çalışanlara sunduğu fırsatları ve bu fırsatlar karşısında ne beklediğini açıklamak ve işveren bakımından işletmeyi rakiplerinden farklı ve avantajlı kılacak biçimde konumlandırmak amacıyla sürdürülen kapsamlı bir süreç şeklinde ifade edilmektedir. Bu istikrarlı sürecin sonucunda örgütün “çalışılacak en iyi yer” şeklinde zihinlerde yer alması hedeflenmektedir. İşveren markası oluşturma sürecinin etkinliğini örgütün felsefesi, değer yargıları, hedefleri ve yeterliliklerini de içeren pek çok farklı kıstasın temel alınarak uygulamaya konulmasındaki başarısı belirleyebilecektir. Çünkü her örgütün kendine has geçmişi ve benliği bulunmaktadır. Bu sebeple örgütün işveren markası bakımından, mevcut ve potansiyel çalışanların işletmeyle ilgili sahip olduğu algıları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir (Öksüz, 2012a, s. 59)

1.9. İşveren Markası Yönetimi

Marka yönetiminde esas amaç, marka farkındalığını oluşturup markayı bilinir kılmak ardından markanın tercih edilmesini ve markaya sadık olunmasını sağlayıp markanın yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir liderliğini korumasına hizmet etmektir (Karpat-Aktuğlu, 2008, s. 52-53). Marka, bir örgütün en kıymetli varlığıdır. Nitekim örgütlerin üzerinde en çok çalıştığı faaliyet alanını marka yönetimi oluşturmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 512). İşveren markası, örgütün tüm paydaşları üzerinde etkisi olan, uzun vadede gerçekleşen aynı şekilde uzun vadeli etkileri olan örgütün gerek iç gerek dış müşterilerine yararı olan bir kavramdır.

Örgütlerin yetenekli çalışanları çekme, elde tutma ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları için işveren markası yönetimine gereken önemi göstermeleri gerekmektedir (Yavuz, 2019, s. 18). Her örgütün başarılı veya başarısız olmasına bakılmaksızın bir işveren markası vardır. Her örgüt benzersizdir ve her örgütün işveren markası kendisine hastır. Bu sebeple örgütler, işveren olarak kendilerini güçlü ve zayıf yönler bakımından değerlendirdiklerinde daha başarılı ve etkin işveren markası geliştirme sürecinde adımlarını daha sağlam atacaktır. Bu anlamda örgütler faaliyetlerinin işveren markasını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebileceğinin farkına varıp daha geniş bir çerçeveden işveren markasına yaklaşmalıdır (Öksüz, 2012b, s. 23). İşveren markası hakkında çoğunluğun fikir birliği içerisinde olduğu bir yöntem, idealize edilmiş bir şablon bulunmamaktadır. Fakat çoğunluğun hem fikir olduğu husus işveren marka yönetiminin işletmenin kaynak ve hedeflerini uyumlulaştıracak ve birleştirecek şekilde oluşturulması gerektiğidir (Barrow ve Mosley, 2005, s. 162). Bu nedenle tez çalışmasında işveren markası çalışmalarının öncüleri arasında yer alan Backhaus ve Tikoo (2004) işveren marka yönetimi modeli ile ulusal literatürde işveren markasının temsilcisi olan Baş'ın (2011) işveren marka yönetimi modelinden bahsedilmesi uygun görülmüştür.

1.9.1. Baş'ın İşveren Marka Yönetim Modeli



Şekil 2: Baş'ın İşveren Marka Yönetimi Modeli (**Kaynak:** Baş, 2011, s. 52)

Baş'a (2011, s. 52) göre, işveren marka yönetim sürecinin beş aşaması bulunmaktadır. İşveren marka yönetiminin ilk adımı, *işveren marka değerlendirmesi* ile başlamaktadır. Bu adımda amaç mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde oluşan işveren marka imajını tanımlamaktır. Aynı zamanda örgütün bulunduğu konumu bilmesi için doğrudan veya dolaylı olarak yürütülen işveren marka yönetimi faaliyetlerinin işveren marka imajını nasıl etkilediği incelenmektedir. Bu aşama örgütün nerede olduğunun ve faaliyetleri ile nereye doğru gittiğinin anlaşılmasını sağladığı ve aynı zamanda örgüt için en uygun stratejiyi belirleyebilmek için kritik bir rol oynamaktadır.

Bu aşama başarıyla tamamlandıktan sonra ikinci basamak olan *marka kimliğinin tanımlanması* adımı takip edilmektedir. Burada, örgüt ne konumda olduğunu analiz ettikten sonra ne konumda olmak istediği ile ilgilenmektedir. Örgüt kendisine bir işveren marka kimliği yaratarak hangi özellikte bir işveren olmak istediğini belirlemektedir. Bu aşamanın başarısını belirleyen örgütün kendine sorması gereken iki önemli soru bulunmaktadır. Bu sorulardan biri “Neyi temsil ediyoruz?” bir diğeri ise “Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorusudur. Örgüt bu iki soruya vereceği cevap ile işveren markasının yönünü tayin etmektedir. Bu aşamada örgüt hiçbir koşulda değişmeyecek temel özelliklerini işveren markası ile birleştirerek genişletilmiş kimlik tanımlaması yapmaktadır. Ardından belirlediği marka kimliğine bağlı kalarak tutarlı bir şekilde tüm faaliyet ve stratejilerini bu kimlik çerçevesinde uygulaması gerekmektedir (Baş, 2011, s. 53-74).

Bu iki aşamayı “*çalışan değer önermesi*” basamağı takip etmektedir. Bu aşamada örgüt işveren kimliği ile mevcut ve potansiyel çalışanlarına ne vaat edeceğini belirler. İşveren, çalışanlara sunulan fırsatları belirledikten sonra onlardan neler beklediğini işveren çalışan değer önermesi ile açık bir şekilde ifade eder. Anlaşılır ve doğru bir şekilde aktarılmayan çalışan değer önermesi hedef kitlenin zihninde oluşmaması gereken bir algıya zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle örgüt için en uygun çalışan değer önermesinin oluşması işveren marka yönetiminin en mühim adımı olmaktadır (Baş, 2011, s. 54).

Bu üç aşamayı takiben *konumlandırma* aşamasına geçilmektedir. Başarılı bir işveren markası oluşturmanın öncelikli şartı işveren kimliği ile örgüt rakiplerinden

İşveren marka yönetiminin son aşaması ise, *uygulama* aşamasıdır. Bu aşamada, işverenin, işveren marka yönetim sürecinde hedef kitleye verdiği tüm vaat ve fırsatların tutulması esastır. Bu noktada üst yönetimin işveren marka yönetimine gösterdiği tüm çaba ve destek tüm sürecin etkililiğini ve başarısını belirlemektedir. Bunun nedeni ise, verilen vaatlerin yerine getirilmesinin üst yönetimin desteğine bağlı olmasıdır. Sürecin arzulanan başarı ile sonuçlanması için örgütteki birimlerin birbiriyle sinerji ve iş birliği içerisinde olması önemlidir. Aksi bir durumda süreç ne kadar başarılı planlansa da iş birliği ile uygulamaya koyulmazsa istenen sonucun alınması mümkün değildir (Baş, 2011, s. 55).

```
graph LR; A[İşveren Markası Çağrışımlar] --> B[İşveren İmajı]; B --> C[İşveren Cezbediciliği]; D[İşveren Marka Bağlılığı] --> E[Çalışan Üretkenliği]; F[Örgütsel Kimlik] --> D; G[Örgütsel Kültür] --> D; H[İşveren Markası] --> A; H --> F; H <--> G;
```

The diagram illustrates a conceptual model of employer branding and its impact on employee productivity. It features several interconnected components:

- İşveren Markası Çağrışımlar** (Employer Brand Associations) leads to **İşveren İmajı** (Employer Image).
- İşveren İmajı** leads to **İşveren Cezbediciliği** (Employer Attractiveness).
- İşveren Marka Bağlılığı** (Employer Brand Commitment) leads to **Çalışan Üretkenliği** (Employee Productivity).
- Örgütsel Kimlik** (Organizational Identity) and **Örgütsel Kültür** (Organizational Culture) both lead to **İşveren Marka Bağlılığı**.
- İşveren Markası** (Employer Brand) is a central concept that influences **İşveren Markası Çağrışımlar** and **Örgütsel Kimlik**, and is also influenced by **Örgütsel Kültür**.

34

Yukarıda yer alan modelden anlaşılacağı üzere işveren çağrışımları, işveren imajını sağlarken, işveren imajı ise işveren cezbediciliğini oluşturmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü ve örgüt kimliği sayesinde işveren marka bağlılığı ve çalışanlarda verimlilik elde edilmektedir. Bu nedenle işveren markalaşma modelinde iç ve dış olarak iki farklı boyuttan bahsetmek mümkündür. İlk boyutta, işveren markası işveren çekiciliğini yaratıyorken, ikinci boyut işletmenin içi ile ilgili unsurları kapsayarak örgütün değerlerinin ve kültürünün mevcut ve potansiyel çalışanlara doğru ifade edilmesinin bir sonucu olarak işveren marka sadakati ve çalışan verimliliğini sağlamaktadır.

1.10. İşveren Markası ile İlgili Yapılmış Literatür Çalışmaları

Temoçin, Durnaz ve Eysel (2021), özel bir havayolu şirketinin kabin memuru çalışanları ile yaptıkları bir araştırmada işveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda işveren markasının örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla beraber işveren markası algısının örgütsel bağlılık faktörleri üzerindeki en yüksek etkisinin normatif bağlılık üzerinde olduğu ardından duygusal bağlılık ve devam bağlılığının geldiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Gözükara ve Hatipoğlu (2016) yaptıkları bir araştırmada, işveren markasının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları, işveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu vurgularken, diğer yandan işveren markasının “örgütsel fırsatlar” ve “çalışma ortamı” boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir.

Kashyap ve Ragnekar (2016) yaptıkları bir araştırmada, çalışanların işveren marka algısı, liderlere güven ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, işveren markası algısı ile liderlere olan güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İşveren marka algısının çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önemli bir itici güç olduğu ve işveren marka algısının yöneticiye olan güveni arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Ashrafi, Karim ve Barua (2023) yaptıkları bir araştırmada, iş tatmininin işveren markası ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine aracı etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, iş tatmininin işveren markası ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rol oynadığını ve işveren markasının iş tatmininin bir yordayıcısı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer yandan iş tatmininin, çalışanların rol dışı davranış sergilemeye dolaylı olarak işveren markası uygulamalarından etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Zhang ve Zhu (2024) yaptıkları bir araştırmada, işveren markası niteliklerinin uyumunun kariyer memnuniyeti yoluyla çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini ve proaktif kişilik özelliğinin aracı yolunu incelemiştir. Araştırma sonucunda, işveren markası niteliklerinin uyumunun kariyer memnuniyeti yoluyla çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bir diğer bulgu ise, işveren marka stratejisinin daha az proaktif bireylerin yaratıcılığı için daha etkili olduğu, yüksek düzeyde proaktif bireylerin işveren markası niteliklerinin uyumsuzluğunun eksikliklerini telafi edebildiği yönündedir.

Saini ve Jawahar (2021) yaptıkları bir araştırmada, çalışanların örgütte yaşadıkları iş deneyimlerinin işverenlerini “tercih edilen işveren” olarak tavsiye etme davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, olumlu istihdam deneyimine sahip çalışanların, işverenlerini “tercih edilen işveren” olarak kamuoyuna tavsiye ederek pozitif kurumsal imaj oluşumuna katkı sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Dursun ve Eriş (2018) tarafından yapılan bir araştırmada, kuşaklar bağlamında işveren markasının alt boyutları (iş içeriği, sosyal ve ekonomik yarar ve gelişim imkanları) ile çalışma yaşam kalitesi ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, sosyal fayda, ekonomik fayda ve gelişim imkanlarının çalışma yaşamının niteliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu bulgusuna erişilirken, iş içeriğinin çalışma yaşam kalitesi üzerinde bir etkisinin görülmediği bulgusuna rastlanmıştır. Ulaşılan bir diğer bulgu ise işveren markasının çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin kuşaklara göre anlamlı bir farklılık göstermediği yönündedir.

Akdemir ve Özer (2019) tarafından yapılan bir araştırmada, işveren marka algısının etkili liderlik ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda işveren

markasının alt boyutları (yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda) ile etkili liderlik arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır

Kahraman ve Cedoğlu (2023), içsel pazarlama faaliyetlerinin işveren markası üzerindeki etkisini incelediği araştırma sonucunda, çalışana değer veren ve çalışanına müşterisi şeklinde yaklaşan bir anlayış olan içsel pazarlama faaliyetlerinin işveren markasının, çalışanın işyerinde kurduğu sağlıklı ilişkiler olarak nitelebilen “sosyallik”, örgütün çalışana sunduğu maddi ve manevi fırsatları ifade eden “katma değer” ve “destekleme ve güven” boyutları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna erişmiştir.

Aksu, Kenek ve Sökmen (2020), yapmış oldukları araştırmada, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde iş tatmininin aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda işveren markasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ve iş tatminin işveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisinde kısmi aracı rolünün olduğu bulgusuna erişmiştir.

Girginer ve Çelik (2020) yapmış oldukları araştırmada işveren markasının işe bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Araştırma sonucunda olumlu işveren markası algısının çalışanın işe bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

2. BÖLÜM

ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞU

2.1. Çalışan Savunuculuğu Kavramı Tanımı

Basit bir tanım ile çalışan savunuculuğunu, “çalışanlar tarafından kuruluşun desteklenmesi” olarak açıklamak mümkündür (Bozac, Suşanj ve Aguşaj 2017). Men (2014, s. 262) çalışan savunuculuğu davranışını “*bir davranışsal yapı, yani bir çalışanın şirketi, ürünlerini veya markalarını dışarıdan gönüllü olarak tanıtması veya savunması*” şeklinde tanımlamaktadır. Savunuculuk, örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak tanımlanmaktadır. Örgütün avantajlarını ve başarılarını ailesine, tanıdıklarına ve arkadaş çevresine bahseden aynı zamanda müşteri olmaları veya çalışan olmaları için şirketi öneren çalışanlar kendilerine bu yönde bir talep bulunmadan ya da bu davranışlarının karşılığında ücret, ödül verilmeden karşılıksız bir biçimde savunucu olarak hareket ederler (Bettencourt ve Brown, 2003). Thelen’e (2020) göre çalışan savunuculuğu, çalışanın örgütü ve örgütün ürün ya da hizmetlerini sözsüz ya da sözlü şekilde gönüllü bir şekilde hem iç çevreye hem de dış çevreye önermesi ve örgütü koruması şeklinde sergilediği davranışlarını içermektedir.

Çalışan savunuculuğu, kamuoyunun çalışanlar vasıtası ile örgüte ilgili bilgileri elde ettiği kişisel bir bilgi kaynağıdır. Örgütün itibarı ve imajı için oldukça önemli olan bu bilgiler örgütün tüketiciye sunduğu ürün ya da hizmetin kalitesi ve potansiyel çalışanlar için örgüt kültürü ve değerleri, çalışma deneyimi hakkında kamuoyunun çalışanlardan edinebileceği güvenilir bilgilerdir (Cable ve Turban, 2001). Çalışan savunuculuğu örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakından ilgilidir. Çalışan parçası olduğu örgüte destek olmak için gönüllü bir şekilde resmi iş gerekliliklerinin sınırlarını aşarak örgüt ile ilgili olumlu ve anlamlı haberleri paylaşmayı ve örgütü eleştirilere karşı korumayı ve savunma davranışlarını içeren bir çeşit örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler (Men, 2014). Çalışanlar örgüte hissettiği bağlılık ve sadakat duygusunun bir ifadesi olarak fazladan roller üstlenerek örgütün

başarısını artıracak tutum ve eylemlerde bulunarak şirketin ürün, hizmet ve markasının savunucusu olmaktadır (Tsarenko, Yue ve Tse, 2018).

Literatürdeki bilgiler doğrultusunda çalışan savunuculuğu çalışanların bir bütün olarak örgütlerini, örgütün mal ya da hizmetleri hakkında pozitif haber ve bilgileri gönüllü olarak iç ve dış paydaşlara yakın sosyal çevresine sözlü ya da sözsüz olarak çevrimiçi ya da çevrimdışı olarak tanıtmasını, aktarmasını, tavsiye etmesini ve örgütlerini eleştirilere karşı savunmasını içeren örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak tanımlanabilir (Aksu, 2023, s. 7).

Thelen (2020), halkla ilişkiler uzmanları ile yaptığı görüşmeler sonucunda çalışan savunuculuğu davranışlarını sözlü ve sözsüz olarak iki gruba ayırmıştır. Halkla ilişkiler uzmanları, sözlü çalışan savunuculuğu davranışlarını (1) örgüt, çalışanlar, ürün ve hizmetler hakkında pozitif konuşmak ve (2) örgütü eleştirilere karşı savunmak, (3) sosyal medya üzerinden şirketi olumlu tanıtmak, (4) örgütü çalışmak için tavsiye etmek (5) örgüte karşı oluşan ön yargıları kırmak olarak açıklarken sözsüz olarak ifade edilen çalışan savunuculuğu davranışlarını şirketin promosyon ürünlerini kullanmak ve örgütün sosyal sorumluluk projelerinde gönüllü olarak yer almak şeklinde sergilendiğini ifade etmişlerdir. Karpel ve Kerckhove (2023), çalışan savunuculuğunu, çalışanın örgütün vermek istediği imajı gönüllü olarak müşteriler, potansiyel çalışanlar ve tüm paydaşlara iletme eğilimini ifade eden bir çeşit çalışan davranışı olarak tanımlamakla beraber çalışan savunuculuğunun kurumun rekabet üstünlüğü kurmasına ve sürdürmesine olanak tanıyan bir pazarlama stratejisi olduğunu vurgulamaktadır.

2.2. Çalışan Savunuculuğu Davranışında Etkili Olan Faktörler

Çalışan savunucu davranışlarının birkaç öncülü bulunmaktadır. Örneğin iş tatmini, çalışanların savunuculuk davranışı sergilemesinde etkili olan en temel faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanların, işlerinin anlamlı, zengin ve takdir gördüğünü algıladıklarında örgütü tanıtmaya eğilimleri yüksektir. Diğer yandan üst yönetimin motive edici dili, iş tatminini artırabileceğinden çalışan savunuculuğunun liderlik tarzı ile de ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Mishra, Boynton ve

Mishra, 2014; Thelen, Yue ve Verghese, 2022). Çalışan savunuculuğu, çalışanın örgütle kurduğu olumlu ilişki ile bağlantılıdır.

McLeod ve Clarke (2009) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların %67'sinin örgütlerini savunduğunu, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların yalnızca %3'ünün örgütü savunduğu, aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların %78'inin örgütün ürün veya hizmetini tavsiye ettiği, örgütsel bağlılığı düşük çalışanların ise yalnızca %14'ünün örgütün ürün ya da hizmetini tavsiye ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışanı, örgüt hakkında savunuculuğuna teşvik eden, olumlu çalışan- örgüt ilişkisinin yordayıcı faktörleri çalışanın öneri ve şikayetlerinin önemsenmesi, çalışanlara adil ve özenli davranılması, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması, çalışanların tacizden korunması ve çalışan ile kurulan iletişim biçimi olarak açıklanabilmektedir.

Kendi çıkarlarının gözetildiğine inanan çalışanlar, örgütün çıkarlarına hizmet etmek için gönüllü olmaktadır (Kim, 2009). Thelen ve diğerleri (2022), iletişim uzmanları ile yaptığı görüşmeler sonucunda çalışan savunuculuğu davranışına teşvik eden unsurları bireysel faktörler, (kişilik, kişi-iş uyumu, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık), grupsal faktörler (lider-üye ilişkisi, ekip ilişkilerinde uyum ve dayanışma), ve örgütsel faktörler (örgüt kültürü, üst yönetim desteği, örgütsel sosyalleşme, örgütsel iletişim) olarak üç ayrı boyutta açıklamıştır.

Çalışanların markayı algılama biçimi savunuculuk davranışı sergilemesinde etkili olmaktadır. Çalışan kendisini örgüt ile özdeşleştirebildiğinde işine ve markaya karşı büyük bir ilgi duymakta ve yüksek bağlılık hissetmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar çalışanların yüksek bağlılık düzeyleri ile fazladan rol davranışı sergileme eğilimleri arasında pozitif bir ilişki olduğuna işaret etmektedir (Tsarenko vd., 2018).

Çalışanlar savunuculuk niyetlerini üretkenlikleri ile de ifade edebilmektedirler. Yöneticiler çalışanlarını desteklediğinde, onları doğrudan çalışan savunuculuğuna teşvik ederler. Yeteneklerine güvenildiğini, kendilerine inanıldığını hisseden çalışanlar, görevlerini başarıyla yerine getirmek için fazladan çaba gösterirler ve bir olumsuzlukla karşılaştıklarında çözmek için oldukça istekli ve mücadeleci olurlar (Yeh, 2014). De Karpel ve Kerckhove (2021), yaptıkları bir

araştırma sonucunda insan kaynaklarının etik uygulamalarının, iş ve kariyer sosyal medya platformlarında çalışanların içerik üretmelerini dolaylı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Lee ve Kim (2020) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların savunuculuk niyetlerinin iş güvencesi, kendini geliştirme imkânı, yararlı çalışma ortamı, çalışma-özel yaşam dengesi, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, işgücü çeşitliliği şeklindeki faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırarak yükseldiği bulgusuna ulaşılmıştır. Liderlik biçimi, kurumsal iletişim, dijital platformlar, mentor desteği, müşteri davranış biçimi, güçlendirme uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamaları ve çalışanın örgütle ilişkisi çalışan savunuculuğu üzerinde etkili olmaktadır (Kim ve Rhee, 2011; Men, 2014; Yeh, 2014; Cervellon ve Lirio, 2017; Walden ve Kingsley-Westerman, 2018; Lee ve Kim, 2021; Thelen ve Yue, 2021; Yue, 2021; Lee ve Dong, 2023).

2.3. Çalışan Savunuculuğunun Önemi

Çalışanların eylemleri ve düşünceleri, her zaman halkla ilişkiler ve örgütsel yönetim bakımından örgütler için çok önemli bir örgütsel varlık olarak kabul görmüştür. Çalışanların, örgüt ile dış çevre arasında temas kuran birincil iç paydaş oldukları göz önüne alındığında, onların davranışları ve örgüt hakkındaki fikirleri örgütsel itibarı önemli ölçüde etkilemektedir (Kim ve Rhee, 2011; Men, 2014). Bu noktada, çalışanların örgüt ile ilgili anlamlı bilgileri paylaşmakta istekli olmaları ve örgüte yönelik yapılan eleştirilere karşı örgütü savunmaları şeklinde ifade edilen çalışan savunuculuğunun önemi yapılan halkla ilişkiler çalışmalarınca vurgulanmıştır (Men, 2014).

Çalışanlar örgütün temsilcisi ve sözcüleridir. Müşteriler, markanın çok ünlü bir destekçisine kıyasla çalışanlara daha çok güvenmektedirler. Çalışanların markanın başarısı adına kurduğu kişisel ilişki bir pazarlama hilesi olarak yansımamaktadır (Neves, t.y.). Çalışanların paydaşlara ulaşabilmeleri ve onları etkileyebilmelerinde sahip oldukları sosyal alanın büyük bir hızla genişlemesi, çalışan savunuculuğu kavramına gösterilen önemi ve duyulan ilginin artmasına neden olmuştur (Miles ve Mangold, 2014). Bağımsız ve örgütü temsil eden en

güvenilir bilgi kaynakları olan çalışanlar savunuculuk davranışları ile örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik bir pazarlama faaliyeti olarak değerlendirilmektedir (Karpel ve Karchove, 2023).

Çalışanların örgütü ve örgütün ürün ya da hizmetlerini savunmaları marka oluşturma ve marka tanınırlığı sağlamak adına düşük maliyetli fakat yüksek seviyede güven veren etkili bir pazarlama stratejisidir. Bu stratejiyi etkili yapan unsur ise müşteri ya da potansiyel müşterilerin örgütün örgütsel reklamlarından ziyade örgüt çalışanlarından ulaştıkları bilgilere güvenme eğilimlerinin daha fazla olmasıdır (Thomas, 2020). Nielsan Group (2015), tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, katılımcıların %83'ünün, örgüt ve marka ile ilgili öneri alırken tanıdıkları çalışanlara güvenme eğilimi gösterdiklerini katılımcıların sadece %15'inin ise örgütlerin resmi bilgi kaynaklarına güvendikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Okoli, 2023). Örgütün mevcut ve gelecekteki başarısını etkilemede çalışan savunuculuğu davranışları önemli ölçüde belirleyici olmaktadır. Çalışan örgütün ürün ya da hizmeti ile ilgili beğenisi yüksek olduğunda, örgüt hakkında olumlu konuşarak satışlarını artırarak dolaylı olarak örgütün finansal performansını yükseltecektir (Thelen, 2020).

2.4. Çalışan Savunuculuğunun Faydaları

Latvala (2017), farklı sektörlerden pek çok yönetici ile yapmış olduğu araştırma sonucunda, çalışan savunuculuğunun faydalarını örgüt ve çalışan için iki başlıkta açıklamıştır. Çalışan savunuculuğu davranışını sergilemenin örgüte katkılarını (1) işveren markası ve işveren imajını geliştirme, (2) daha fazla iş başvurusu alma ve yetenekli kişileri kuruma çekme, (3) işe alım sürecini iyileştirme, (4) örgütün örgütsel değerlerine ve kültürüne uyumlu potansiyel çalışanları cezbetme ve (5) marka görünürlüğü sağlayarak müşteri çekme olarak açıklamıştır. Çalışan savunuculuğunun çalışan için faydaları kişisel markalaşma sağlamak ve şirketin bir parçası olmak heyecanlandırıcı olduğundan, örgüt içindeki çalışma atmosferinin iyileşeceği şeklindeki bulgulara ulaşmıştır.

Çalışan savunuculuğu eylemleri sonucunda örgüte yalnızca müşteriler çekilmemekte aynı zamanda üstün yeteneklerde çekilmektedir. Üstün yetenekli potansiyel çalışanların işletmeyi çalışmak için cazip olarak değerlendirmeleri iyi bir

kurumsal itibar ile bağlantılıdır. Çalışan savunuculuğunu teşvik etmek için stratejiler geliştiren örgütlerin, üstün yetenekli çalışanları örgüte çekme olasılığı %58 yeteneği elde tutma olasılıkları ise %20 daha fazladır (Levinson, 2018).

Thelen ve diğerlerinin (2022) yapmış oldukları araştırma sonucunda, çalışan savunuculuğunun olmasının veya olmamasının bir örgütü güçlendirebileceği ya da zayıflatabileceğini vurgulayarak çalışan savunuculuğunun farklı şekillerde örgütün başarısına etki ettiğini üç kategoriye ayırarak belirtmiştir. Bunlar, (1) büyüme ve satışlarda artış, (2) insan sermayesi ve üretkenlik ve (3) itibar ve sorun yönetimi. Yetenek kazanımı, çalışan bağlılığını güçlendirme, yeteneğin elde tutulmasını sağlama şeklindeki yararlar insan sermayesi ve üretkenlik kategorisinde yer almaktadır. Çalışanların sorun ya da krizlerle karşılaştığında daha fazla çaba göstermeleri, kriz çözmekte istekli ve özverili olma şeklinde sergiledikleri davranışlar sorun yönetimi kategorisinde yer almaktadır.

Yapılan araştırmalar, çalışan savunuculuğu yoluyla müşteri kazanıldığı durumlarda, müşterilerin örgüte verdikleri katkıların ve bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir (Schmitt, Skieara ve Bulte, 2011; Villanueva, Yoo ve Hansens, 2008). Örgütlerinin olumlu imajını farklı çevrelere ileten ve ürettikleri içerik sayesinde kamuoyu ile temas kuran çalışanlar, örgütlerinin marka tanınırlığını artırarak örgüte katkı sağlamaktadır (Springer, 2015).

Dijital danışmanlık şirketi olan Altimeter (2016) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, çalışanların, kişisel sosyal medya hesapları üzerinden iş ile ilgili paylaşım yaptıktan sonra örgüte karşı daha bağlı ve istekli hissettikleri bulgusuna ulaşmıştır (Altimeter ve Prophet, 2016). Küresel çapta tanınmış bir havayolu şirketi olan British Airways, çalışanlarının örgüte ilgili haberleri ve verilen promosyonlarının içeriklerini kişisel sosyal medya hesaplarında paylaşımlarını içeren “BA Champions” programı ile müşteriler ile çevrimiçi etkileşimlerinin %26 artması ile başarıyla sonuçlanmıştır (British Airways, 2018).

Çalışan savunuculuğu programı uygulayan örgütlerden biri olan Starbucks, “Starbucks Partners” programı ile çalışanlarını iş ile ilgili hikâye ve deneyimlerini paylaşmaya teşvik ederek müşterilerin zihnindeki marka algısında %14 birimlik artış sağlamıştır (Scott, 2019). Otomotiv sektöründe önde gelen markalardan biri olan

Toyota, “Toyota Elçileri” isimli çalışan savunuculuğu programı ile çalışanlarını marka ile ilgili içgörü ve tecrübelerini paylaşımlarına teşvik etti ve sonucunda müşterilerin marka savunuculuk davranışında %20 artış sağlandı (Toyota, 2020). Patel ve Gupta (2019) tarafından yapılan bir araştırmada çalışan savunuculuğunun örgütler için hızlı ve etkin kriz yönetimi sağladığı, paydaşlarla iletişimi kolaylaştırdığı, güveni artırdığı, itibar yönetimi sağladığı bulgusuna ulaşıldı.

Mutuzo (2024), yaptığı literatür araştırması sonucunda, çalışan savunuculuğunun kurumsal itibarı, örgütsel bağlılığı, müşteri güvenini, satın alma niyetini, marka güvenini ve sadakatini artırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Starbucks, Y ve Z kuşağı ile etkileşim kurabilmek için, Instagram ve Twitter’da kariyer hesabı açmıştır. Ardından “Starbucks Jobs” isimli YouTube kanalında “Burada sadece kahve yapmıyorsunuz. Burada, insan ruhunu besleyen destekleyici bir topluluğun parçasısınız” mesajını vermektedir. Diğer yandan kendi işveren markasının öne çıkan yönlerini çalışanlarının ifadeleri aracılığı ile vurgulamaktadır. Çalışanların ifadeleri, çalışma ekibine dahil olacak potansiyel çalışanların Starbucks’ta çalıştıktan sonra hayatlarının daha iyiye gideceği konusunda mesaj verip işveren markası çekiciliği oluşturmaktadır (Herendi, 2022).

Literatürde çalışan savunuculuğu ile sıklıkla birlikte ele alınan kavramların (örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal medya, olumlu ağızdan ağıza iletişim) çalışan savunuculuğu ile ilişkisi, benzerliği ile ilgili kavramın çerçevesi açıklanmıştır. Aşağıda çalışan savunuculuğunun teorik çerçevesi çizilerek kavram detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Savunuculuğu

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün formal ödüllendirme sisteminde doğrudan ve net bir şekilde belirlenmeyen fakat bütünsel olarak örgütün başarısına katkı sağlayacak bireyin inisiyatifine bağlı olup gönüllü olarak sergilediği davranışlardır (Organ, 1988, s. 82-83). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün çalışan ile iş anlaşması yaparken çalışana açıkça ifade etmediği, iş gerekleri bakımından çalışanların yapmakta zorunlu olmadıkları, yapmadıkları takdirde cezası bulunmayan tamamen çalışan gönüllülüğü ve kişisel seçimi sonucunda sergilenen

davranışlardır (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 64). Kavram, çalışanın kendi isteği ile çalışma ortamının sosyolojik ve psikolojik yapısını daha iyi bir hale getirmesine yardımcı olacak davranışlar sergilemesini ifade etmektedir (Lievens ve Anseel, 2004).

Çalışanın gönüllü olarak sergilediği örgüt dışında çalışma ortamı hakkında olumlu konuşma, sorun çözmede inisiyatif kullanma, kendi görevi dışındaki işi şikâyet etmeden yapma, örgüt kaynaklarını koruma ve etkin kullanma, örgütün başarısı için yeni bilgi ve yetenekler edinmesi şeklinde çalışanın herhangi bir karşılık beklemeden sergilediği çeşitli davranışlar fazladan rol davranışları arasında yer almaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Çalışanların resmi rollerini aşan değerli davranışlarından biri de örgüt hakkında olumlu ve anlamlı bilgileri dış çevre ile paylaşımlarıdır (Kim ve Rhee, 2011). Bu noktada fazladan rol davranışları arasında kavramsallaşan davranışlarından biri de çalışan savunuculuğudur. Çalışan savunuculuğunun teorik alt yapısı örgütsel vatandaşlık davranışına dayanmaktadır. Çalışanın gönüllü olarak örgüt adına yaptığı savunuculuk davranışlarını ifade etmektedir (Walden ve Westerman, 2018; Tsarenko vd., 2018). Henüz nispeten yeni bir kavram olmasından kaynaklı literatürde evrensel bir tanımı bulunmayan çalışan savunuculuğunun örgütsel vatandaşlık davranışının bir türü olduğu, çalışanların örgütü, örgütün ürün ve hizmetlerini kamuoyuna öneren ya da destekleyen olumlu ağızdan ağıza iletişim şeklinde örgütün başarısına hizmet eden vatandaşlık davranışlarıyla sergilendiği açıklanmaktadır (Fullerton, 2011; Men 2014; Walden ve Westerman, 2018; Tsarenko vd., 2018). Bir örgüt için çalışan savunuculuğu, gönüllülük esasında açıklanan örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ,1990) gibi, biçimsel rolleri aşan örgütü destekleme çabalarını temsil etmektedir (Men, 2014).

2.6. Sosyal Medya ve Çalışan Savunuculuğu

Literatürde çalışan savunuculuğu ile beraber ele alınan kavramlardan biri de sosyal medya kavramı olmuştur. Sebebi ise çalışanların örgütlerinin ürün veya hizmetleri hakkında sergiledikleri savunuculuk davranışlarının yalnızca yüz yüze gerçekleştirdikleri kısıtlı bağlama daha geniş bir iletişim ağı olan internet ve sosyal medya kullanımının eklenmesi ile çalışanların daha büyük bir kitleyle iletişim

kurarak ulaşılabilirliklerini artırmış olmalarıdır (Kietzmann vd., 2012; Miles ve Mangold 2014; Omilion-Hodges ve Baker, 2014).

Lee ve Kim (2020), alışanların sosyal medya platformlarındaki savunuculuk davranışlarını şahsi sosyal medya hesaplarında şirketleri hakkında pozitif ve destekleyici bilgileri gönüllü olarak içerik haline getirip paylaşma niyetleri olarak açıklamaktadır. Thomas (2020), alışan savunuculuğunu, çalışanların sosyal medya aracılığıyla örgütü, örgütün ürün ya da hizmetlerini destekleyici paylaşımlarda bulunarak örgütün marka ve değerlerini tanıtmaları olarak ifade etmektedir. Lee ve Kim (2020), sosyal medya bağlamında sergilenen çalışan savunuculuğu davranışını, aktif ve pasif olmak üzere iki ayrı gruba ayırmıştır. Aktif alışan savunuculuğu, örgüt hakkında olumlu bilgiler paylaşmak, içerik “üretmek” ile ilişkiliyken, pasif çalışan savunuculuğu, örgüt veya başkaları tarafından paylaşılan içeriği çalışanın kişisel hesabında paylaşması veya beğenmesi şeklinde “tüketmek” ile ilişkilidir. Bekolli (2019), modern çalışan savunuculuğunu, marka bilinirliğini artırmak adına çalışanların şahsi sosyal medya hesapları üzerinden marka hakkında içerik, haber ve mesajlar paylaşarak markayı tanıtmaya amacına hizmet etmeleri olarak tanımlamaktadır.

İnternet ve sosyal medya kullanımının artmasıyla beraber çalışan savunuculuğunun etkisi ve önemi artmıştır. alışan savunuculuğunu önemli kılan başlıca unsurlar arasında tüketicilerin markaların verdiği reklam ve mesajlara güvenme eğilimlerinin, tanıdıklarından edindikleri bilgi ve tavsiyelere güvenme eğilimlerine göre daha düşük olması yer almaktadır. Bu sebeple çalışanların sosyal medya platformları üzerinden yaptıkları paylaşımlar tüketicinin markaya güven duymasında önemli rol oynamaktadır (Poviah, 2017). Dolayısıyla örgütler için rekabet üstünlüğü kurma ve sürdürme açısından sosyal medya önemli bir değer olarak kabul edilmektedir.

Çalışanların sosyal çevreleri ile yüz yüze görüşerek kısıtlı bir çevreye örgütü tanıttıkları geleneksel çalışan savunuculuğu davranışlarının örgüt üzerindeki etkisi oldukça küçüktür. Fakat markayla ilgili LinkedIn veya Facebook’ta paylaşım yapan bir çalışanın gönderisi binlerce sosyal medya kullanıcıasına ulaşarak örgütün kamuoyu ile etkileşim alanını oldukça genişletmektedir (Camp, 2022, s. 11). Sosyal

medyada marka ile ilgili paylaşım yapan ortalama bir çalışan, markanın resmi sosyal medya hesabından yaptığı paylaşıma göre daha fazla etkileşime sahiptir. Kişisel sosyal medya hesapları üzerinden yapılan marka paylaşımları markanın resmi sosyal medya hesaplarından daha fazla görünür olmaktadır (Frank, 2015). Markalar hakkında birbirinden farklı yorum, içerik ve deneyimin olduğu dijital çağda, marka çalışanları en güvenilir ve en şeffaf bilgi kaynağı olarak düşünülmektedir (Venciute, Yue ve Thelen, 2023, s. 1381). Çalışanların sosyal medya platformları üzerinden örgütü destekleyecek nitelikte yaptıkları savunucu paylaşımlar örgütün kamuoyuna vermek istediği anlamlı mesajların etkisini artırabilecek ve kurumsal itibarı güçlendirecek stratejik bir değer haline gelmiştir (Van Zoonen, Van Meer ve Verhoeven, 2014). Çalışanların sosyal medyayı aktif olarak kullanmaları, örgütün görünürlüğünün artmasında, yeni çalışma fırsatlarının yaratılmasında ve finansal başarının artmasında destekleyici rol oynayacaktır (Frederiksen, 2016, s. 34). Dolayısıyla çalışanlar dijital ortamda örgüt hakkında yaptıkları savunucu paylaşımları ile örgütün elçisi olarak rol oynamaktadırlar. Aynı zamanda sosyal medya çalışan ve örgüt arasındaki dayanışmayı, şeffaf iletişimi ve güveni destekleyerek gerek iç iletişimi gerek de dış iletişimi sağlayarak kıymetli bir araç görevi görmektedir (Parry ve Solidoro, 2013).

2.7. WOM (Olumlu Ağızdan Ağıza İletişim) ve Çalışan Savunuculuğu

Ağızdan ağıza iletişim insanların sıklıkla başvurduğu bir iletişim biçimi olarak kişilerin birbirleri ile bilgiyi arama ve paylaşma, öneri alma ve öneride bulunma şeklinde başvurduğu bilgi kaynaklarından biridir. Ağızdan ağıza iletişim, kişilerin bilinçli veya bilinçsiz biçimde günlük hayatta sıklıkla sosyal çevresiyle ürün, hizmet, işletme ve markalarla ilgili olumlu ya da olumsuz deneyimlerini veya düşüncelerini paylaştıkları ticari amaç gütmeyen sergiledikleri bilgi paylaşma şeklidir (Cheung ve Lee, 2012, s. 2019). Markaların verdiği mesaj ve bilgi farkındalık yaratmada önemli bir katkı sağlıyor olmasına rağmen tüketicilerin çevresiyle kurduğu ağızdan ağıza iletişim yeni ürünlerin benimsenmesi ve satın almadaki tutum ve davranışların şekillenmesinde daha fazla etkili olmaktadır (Uygun, Taner ve Özbay, 2011, s. 332).

Ağızdan ağıza iletişim, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Kişinin deneyimlediği hizmet ya da üründen memnun olması ve bunu çevresiyle paylaşması olumlu ağızdan ağıza iletişimken, memnun olmadığı ürün ya da hizmet hakkında çevresine bilgi vermesi olumsuz ağızdan ağıza iletişim kapsamına girmektedir (Çetin ve Zengin, 2022, s. 35). Ağızdan ağıza iletişim, teknolojik gelişmeler ve internet kullanımının yaygınlaşması ile değişim ve gelişim göstermiş alanlardan biri olmuştur. Bireylerin yalnızca kendi sosyal çevreleri ile ürün ve hizmet deneyimlerini paylaştığı kısıtlı bağlam yerine tüketicilerin sanal ortamda kendi deneyimlerini aynı anda birçok kişi ile paylaşmasına imkân sunan dijital platformlar ile elektronik ağızdan ağıza iletişim (e-WOM) yeni bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Pollach, 2006, s. 1).

Dijital bir danışmanlık şirketi olan Nielsen tarafından yapılan bir araştırma sonucunda az sayıda tüketicinin örgüt reklamlarına güvendiği bulgusuna ulaşmıştır. Katılımcılarının %90'ı çevresindeki kişilerin önerilerine güvendiklerini, %70'i dijital platformlarda paylaşılan tüketici yorumlarına inandıklarını belirtmiştir (Nielsen, 2021). Cheung ve Lee'ye (2012) göre, e-WOM, tüketicilerin sanal bağlamda ürün ve hizmet deneyimleri hakkında yaptıkları yorumların kalıcılığı ve ulaşılabilirliği yönünden geleneksel olumlu ağızdan ağıza iletişimden çok daha etkili olmaktadır. Diğer yandan çalışanlar da örgütlerini, örgütlerinin mal ve hizmetlerini kamuoyuna tavsiye ederek olumlu ağızdan ağıza iletişim yoluyla çalışan savunuculuğu davranışı betimleyebilmektedirler (Fullerton, 2011; Men, 2014; Tsarenko vd., 2018; Walden ve Wasterman, 2018). Olumlu ağızdan ağıza iletişimin çalışanlarca gerçekleştirilmesi şeklinde literatürde yer alan “staff, word-of-mouth” (SWOM), mevcut ve eski çalışanların, örgüt ile ilgili bilgi ve görüşlerini dijital bağlamlarda ve geleneksel anlamda kamuoyu ile paylaşması şeklinde açıklanmaktadır (Keeling, McGoldrick ve Sadhu, 2013, s. 2013). Çalışanlar örgütleri hakkında çevresi ile kurduğu olumlu ağızdan ağıza iletişim yoluyla örgütün çekiciliğini artıran önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Uen vd., 2015).

2.8. Çalışan Savunuculuğu ile İlgili Yapılmış Literatür Çalışmaları

Cui ve Mustaffa (2024), Çin'de beş yıldızlı otellerin çalışanları ile yapmış oldukları bir araştırmada, lider-üye etkileşim modeli ile çalışan savunuculuğu

arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, lider-üye etkileşim modeli boyutlarının (etki, katkı, sadakat, profesyonel saygı) yüksek kalitede karşılandığı takdirde çalışanların örgütlerinin tanıtımına destek oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Khaild ve Mi (2024), Çin’de farklı sektörlerde çalışan katılımcılar ile gerçekleştirdikleri bir araştırmada, (1) simetrik iletişim ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkiyi, (2) çalışan savunuculuğu ile çalışan yaratıcılığı ilişkisini ve (3) proaktif kişilik özelliğinin çalışan savunuculuğunu ve yaratıcılığı üzerindeki aracı etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, simetrik iletişim ve çalışan savunuculuğu arasında olumlu bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer yandan çalışan savunuculuğu ve çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, savunuculuk davranışı gösterildiğinde yaratıcı düşünme özelliğinin arttığı bilgisine ulaşılmıştır. Ulaşılan diğer bir bulgu ise, proaktif kişilik özelliğinin çalışan savunuculuğu ve çalışan yaratıcılığı üzerinde doğrudan anlamlı bir ilişkisinin olmadığı fakat çalışanların proaktif davranış sergiledikleri durumlarda çalışan savunuculuğunun çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini artırdığı yönündedir.

Gupta ve diğerleri (2024), Hindistan’da turizm sektöründe faaliyet gösteren insan kaynakları yöneticileri ile yapmış oldukları bir araştırmada (1) çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini algılama biçimleri ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkiyi, (2) dağıtımsal adalet ile çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkiyi ve (3) prosedür adaleti ve çalışan savunuculuğu ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları çalışanların, örgütün kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını değerli bir katkı olarak algıladıklarında örgüt hakkında olumlu konuşma eğilimi gösterdiğini örgütün kurumsal itibarını artırarak savunuculuk davranışı sergilediğini göstermiştir. Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile çalışan savunuculuğu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna varılmıştır. Çalışanlar örgüt kaynaklarının ve fırsatlarının adil bir şekilde dağıtıldığını, yapılan uygulamaların tarafsız ve etik olduğu yargısına sahip olduklarında örgütlerini tanıtmak için motive olmaktadır.

Soliman, Shamy ve Elnokrash (2024), Mısır’da Mansoura Üniversitesi çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, dijital dönüşümün çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dijital

dönüşüm boyutlarının (insan, süreç, teknoloji, müşteri) çalışan savunuculuğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Dijital dönüşümün insan boyutunun olumlu ağızdan ağıza iletişimi etkilemesi, teknoloji boyutunun sosyal medya yoluyla etkilemesi çalışan savunuculuğu üzerinde dijital dönüşümün etkisini göstermektedir.

Ghorbanzadeh ve diğerleri (2023) İran’da müşteriyle yüz yüze iletişim kuran otel çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirdiği araştırmada, çalışan- örgüt ilişkisinin çalışan savunuculuğu üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, çalışan-örgüt ilişki kalitesinin çalışanın örgütü destekleyici davranışlar sergilemesinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Olumlu duygusal kültür yaratıldığında, çalışanlar örgüt hakkında olumlu konuşarak ve destekleyici eylemlerde bulunarak tercih edilen bir işveren olarak örgütün itibarını artıracakları yargısına ulaşmışlardır.

Rachman, Darmastuti ve Hasya (2023) tarafından yürütülen araştırmanın problemi, ABC Lighting Company’de çalışan Z kuşağı stajyerlerin tam zamanlı çalışanlara dönüşüm oranının artmasıdır. Bu hedefe ulaşmak için, Çalışan savunuculuğu aracılığı ile işveren markası geliştirme ve değerlendirmeye odaklanılmıştır. Araştırma sonucunda, Z kuşağının işverenler hakkında bilgi toplarken ilk olarak sosyal medya kanallarına başvurduğunu, en çok da Instagram uygulamasına başvurdukları bilgisine ulaşılmıştır. En etkili çalışan savunuculuğu yöntemlerinin kapsayıcı ve destekleyici şirket kültürünü yansıtmaya, sosyal medya kampanyaları, şirkette çalışmaya ilişkin gerçekçi görüşler, çalışan gönderileri ve kariyer gelişim fırsatlarını yansıtan içerikler olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Venciute ve diğerleri (2023) tarafından yürütülen araştırmada (1), bir çalışan savunucusunun savunucu paylaşımlarının medya aracılığıyla takipçileri ile kurduğu bağ (parasosyal ilişkiler) üzerindeki etkisini, (2) çalışan savunucusu paylaşımların marka tutumu üzerindeki etkisini ve (3) paylaşımların takipçi nezdindeki güvenilirliği incelenmektedir. Araştırma sonucunda, çalışan savunucuları tarafından LinkedIn’de paylaşılan içeriklerin eğlenceli ve bilgilendirici değerlerinin takipçileri ile kurduğu ilişki üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Çalışan savunucu paylaşımların marka tutumunu önemli ölçüde olumlu olarak etkilediği ve

takipçilerin çalışan savunuculuğu içeriklerine güvenme eğilimlerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Morhart, Herzog ve Tomczak (2009), tarafından gerçekleştirilen araştırmada, yöneticilerin ön safhalarda bulunan çalışanları nasıl marka savunucusu haline getirebilecekleri araştırıldı. Dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzının çalışanlar tarafından marka oluşturma (örgüt hakkında olumlu konuşma, rol fazlası davranış sergileme) davranışı üzerindeki etkisi incelendi. Araştırma sonucunda, yöneticilerin işlemci liderlikten dönüşümcü liderliğe paradigma değişikliği yapmalarının daha etkili olacağı bilgisine ulaşılmıştır. Fakat bu paradigma değişikliğinin, tamamen işlemci liderlikten vazgeçip dönüşümcü liderlik modeline geçiş yapılması şeklinde düşünülmemesi gerektiği vurgulanmıştır. Yöneticilerin çalışanlar için marka değerlerine uygun eylemler sergileyerek rol model olması gerektiğini ancak marka temsilciliğinin çalışanlar tarafından bireysel olarak yorumlama özgürlüğü tanınmasının çalışanların savunucu davranış sergileme eğilimlerini artırmada daha etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Van Hove ve Lievens (2007), tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların örgüt dışından kişilerle gerçekleştirdikleri ağızdan ağıza iletişimlerinin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, iş arayan kişilerin, iş ilanlarında yer alan firma tarafından paylaşılan bilgilere kıyasla çalışanlardan elde ettikleri firma ile ilgili bilgilere güvenme eğilimlerinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Olumlu ağızdan ağıza iletişimin örgütsel çekiciliği olumlu yönde etkilediği bilgisine ulaşılmıştır.

3. BÖLÜM

İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞAN SAVUNUCULUĞUNA ETKİSİNİN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, işveren marka algısının çalışan savunuculuğu üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Çalışmanın bir diğer amacı, işveren markası algısının ve çalışan savunuculuğunun çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyi) göre farklılık gösterip göstermediği analiz etmektir. Araştırmanın öncelikli önemini ve özgün değerini, ulusal literatürde çalışan savunuculuğu kavramının incelendiği oldukça kısıtlı sayıda araştırmanın yapılmış olmasıdır. Aynı zamanda çalışan savunuculuğu kavramının araştırıldığı herhangi bir teze rastlanılmaması, literatürdeki bu eksikliği kapatmasına destek olması yönünden çalışmanın özgünlük değerini ortaya koymaktadır. Çalışmanın bir başka önemi, işveren markası kavramının ilişkilendirilmediği bir kavramla ilk kez ele alınmış olmasıdır. Diğer yandan, literatürde işveren markası üzerine yapılmış araştırmalar ağırlıklı olarak üretim sektörü ve hizmet sektörünün farklı kolları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın bir diğer önemi üzerinde nispeten az sayıda çalışma yapılmış bir örneklem grubu olan kafe ve restoranlar üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

İşveren markası, işletmenin işveren olarak mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunmuş olduğu çalışma şartları ve çalışma ortamı ile işletmeyi rakiplerinden farklılaştıran özelliklerini içermektedir (Tikoo ve Bachaus, 2004, s. 501). Güçlü bir işveren markası çalışanlar nezdinde “çalışılabilecek en iyi yer” algısı yaratmayı hedeflemektedir. Baş (2011), işveren markası çalışmalarının ve çalışan ilişkisinin en değerli sonucunu bağlılık olarak ifade etmektedir. Çünkü çalışan örgütü “çalışılabilecek en iyi yer” şeklinde değerlendirdiğinde farklı bir örgüt için çalışmayı düşünmeyecektir. Bu çalışanın markaya ve örgüte bağlılığını artırarak çalışanlar

üzerinde bir takım taraftarlığı duygusunu uyandırmaktadır. Markayı ve örgütü benimseyen çalışanlar tıpkı bir taraftar duygusuyla her koşulda işletmeyi destekleyecektir (Baş, 2011, s. 40-42).

Bu bağlamda, çalışanların örgüte yüksek bağlılığının bir sonucu olarak ileri bir örgütsel vatandaşlık eylemi olarak tanımlanan “çalışan savunuculuğu” kavramı öne çıkmaktadır (Bettencourt ve Brown, 2003). Çalışan savunuculuğu bir çalışanın biçimsel rollerinin ötesine geçerek karşılığında hiçbir ödül almaksızın yaptığı örgütü destekleme çabalarını ifade etmektedir (Men, 2014). (Thelen vd., 2022), Çalışanın savunuculuk davranışı sergilemesinde etkili olan unsurlardan arasında markayı algılama biçimi olduğunu belirtmektedir.

İş güvencesi, kendini geliştirme imkânı, yararlı çalışma ortamı, çalışma-özel yaşam dengesi, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, işgücü çeşitliliği şeklindeki faktörler örgütsel vatandaşlık davranışını artırarak çalışan savunuculuğunu artırmaktadır (Lee ve Kim, 2020). Ashrafi, Karim ve Barua (2023) tarafından yapılan araştırma sonucunda, iş tatmininin işveren markası ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rol oynadığını ve işveren markasının iş tatmininin bir yordayıcısı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer yandan iş tatmininin, çalışanların rol dışı davranış sergilemeye dolaylı olarak işveren markası uygulamalarından etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Savunucu davranışların artırılmasında liderin, çalışanların eğitim ve gelişimi için fırsatlar sunması, çalışanın düşünce ve görüşlerine önem göstermesi ve örgütü çalışılabilecek iyi bir ortam haline getirmesinin etkili olabileceği öne sürülmektedir (Weber Shandwick ve KRC Research, 2014). Ilic ve Trannell (2018) yaptıkları araştırma sonucunda, işveren markasının (eğitim ve gelişim, sağlıklı bir çalışma ortamı, etik ile kurumsal sosyal sorumluluk, ücret ve yan haklar ile iş-yaşam dengesi) boyutlarının çalışanın dolaylı olarak dijital çalışan savunuculuk davranışının sergilenmesinde etkili olduğu bulgusuna erişmiştir. Gözükar ve Hatipoğlu (2016) yaptıkları bir çalışmada işveren markasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. İşveren markası ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmış ve işveren markasının “örgütsel fırsatlar” ve “çalışma ortamı” boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda literatürdeki yargı ve bulgulardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler ve model geliştirilmiştir.

H₁: İşveren markasının Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı (YÖKİ), cinsiyete (H_{1a}), medeni duruma (H_{1b}), yaşa (H_{1c}), çalışma süresine (H_{1d}) ve eğitim düzeyine (H_{1e}) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂: İşveren markasının Algılanan İşlevsel Fayda boyutu (AİF), cinsiyete (H_{2a}), medeni duruma (H_{2b}), yaşa (H_{2c}), çalışma süresine (H_{2d}) ve eğitim düzeyine (H_{2e}) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: İşveren markasının Algılanan Psikolojik Fayda boyutu (APF), cinsiyete (H_{3a}), medeni duruma (H_{3b}), yaşa (H_{3c}), çalışma süresine (H_{3d}) ve eğitim düzeyine (H_{3e}) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Çalışan savunuculuğu, cinsiyete (H_{4a}), medeni duruma (H_{4b}), yaşa (H_{4c}), çalışma süresine (H_{4d}) ve eğitim düzeyine (H_{4e}) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

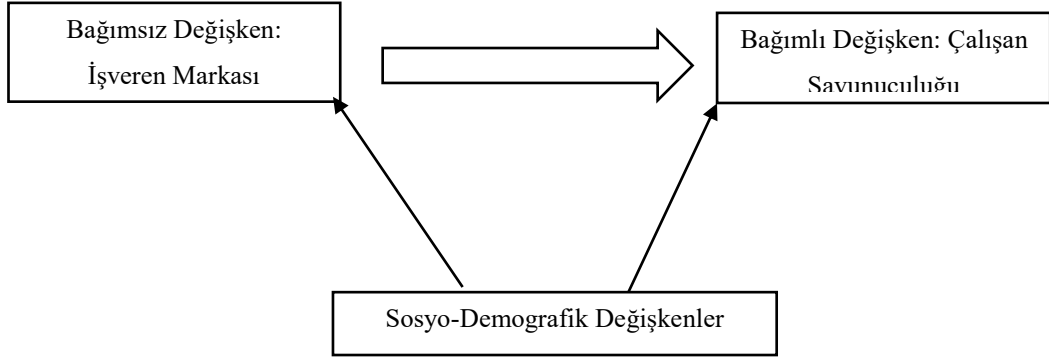
H₅: İşveren markası ile çalışan savunuculuğu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₆: Genel işveren markası, çalışan savunuculuğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₇: İşveren markasının alt boyutu olan yorumlanan örgüt kimliği imajı, çalışan savunuculuğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₈: İşveren markasının alt boyutu olan algılanan işlevsel fayda, çalışan savunuculuğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₉: İşveren markasının alt boyutu olan algılanan psikolojik fayda, çalışan savunuculuğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, nicel araştırma yöntemine göre gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma yöntemi, gözleme dayanan nedensellik içeren olguları açıklamayı hedeflemektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenip verilerin sayısal ifadeler ile açıklanması nicel araştırmanın ana özelliğidir (Söyler, 2020). Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama tekniğine göre gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki değişimin varlığını ve derecesini belirleyen bir modeldir (Karasar, 2005). İlişkisel tarama modelinin kullanılmasının sebebi, incelenen değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini incelenmesi ayrıca değişim gözlenirse bu değişimin ne yönde gerçekleştiğini incelenmesinin sağlamasıdır (Bekman, 2022, s. 250).

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Kütahya ilinde hizmet veren restoran ve kafelerde tüm pozisyonlarda çalışan iş görenlerin tamamıdır. Kütahya ilinde hizmet veren restoran ve kafe çalışanlarına 400 adet anket formu dağıtılmıştır. Anketlere geri dönüş yapılan 366 anket verisi araştırmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme ise Kütahya ilinde hizmet veren restoran ve kafelerde çalışan 366 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Örneklemin büyüklüğünün 200'den fazla olması araştırma sonuçlarının güvenilirliği için önerilmektedir. Kullanılan ölçekteki ifade sayısının 10 katı üzerinde katılımcının çalışmaya katılması tavsiye edilmektedir. Mevcut çalışmada toplanan veri sayısı evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğüdür (Kline, 1994).

Araştırmanın örneklemine ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Kişisel Bilgilerine Yönelik Frekans Dağılım Analizi

Değişken	Değişken Düzeyi	n	%
Yaş	20 yaş ve altı	46	12,6
	21-30 yaş arası	206	56,3
	31-39 yaş arası	70	19,1
	40-49 yaş arası	31	8,5
	50-59 yaş arası	13	3,6
Cinsiyet	Kadın	170	46,4
	Erkek	196	53,6
Medeni Durum	Evli	110	30,1
	Bekar	256	69,9
Mezuniyet	İlkokul	22	6,0
	Ortaokul	22	6,0
	Lise	98	26,8
	Önlisans	80	21,9
	Lisans	119	32,5
	Lisansüstü	25	6,8
Çalışma Süresi	1 yıldan az	149	40,7
	1-5 yıl arası	160	43,7
	6-10 yıl arası	41	11,2
	11-15 yıl arası	16	4,4
Toplam		366	100

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, çoğunluğunun erkeklerden (%53,6) oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının bekar (%69,9) olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu (%56,3) 21-30 yaş aralığındadır. Bu nedenle araştırma grubunun çoğunluğunu genç katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırma grubunun büyük bir bölümünü (%81,2) lise, önlisans ve lisans eğitim düzeyine sahip katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların aynı işyerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise katılımcıların büyük bir kısmının (%43,7) 1 ile 5 yıl arasında çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

3.5. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri nicel araştırma yönteminde sıklıkla uygulanan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin anket verileri çalışanlardan yüz yüze ve online (WhatsApp ve Google Forms) yöntemlerle elde edilmiştir. Veriler 2024 yılı Ağustos – Eylül ayları arasında toplanmıştır. Araştırmanın amacı ve önemi

katılımcılara aktarılmış olup araştırmaya katılım gizlilik ve gönüllülük esasına göre sağlanmıştır. Ankete ek olarak gönüllü katılım formu ve katılım sonrası bilgilendirme formu eklenmiştir.

Araştırma verilerinin toplanmasına ilişkin kullanılan anket toplamda 35 madde ve 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi) 5 adet soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, 23 ifadeden oluşan “İşveren Markası Ölçeği” yer almaktadır. Anketin üçüncü kısmında ise 6 ifadeden oluşan “Çalışan Savunuculuğu Ölçeği” yer almaktadır.

İşveren Markası Ölçeği: İşveren markası ölçeği için Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004) çalışmalarında yer alan daha önce İçirgen (2016) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılmış 23 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri, 5’li likert tipinde “1= Hiç Katılmıyorum” ve “5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde ölçülmektedir. Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. İşveren markası kavramı, yorumlanan örgüt kimliği imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda olmak üzere üç alt boyuta sahiptir. Yorumlanan örgüt kimliği imajı, çalışanların örgütlerinin kimlik imajına dair algılarını, algılanan işlevsel fayda boyutu, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerine dair algılarını, algılanan psikolojik fayda boyutu ise çalışanların örgüte bağlılıklarını ifade etmektedir. Ölçekte yer alan ilk 5 ifade “Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı”, 6. ve 11. maddeler arasındaki ifadeler “Algılanan İşlevsel Fayda” faktörünü ve 12. ile 23. Maddeler ise arasındaki ifadeler “Algılanan Psikolojik Fayda” faktörünü ölçmektedir. İçirgen (2016) tarafından yapılan ölçeklerin güvenirliğine ilişkin analiz sonuçlarına göre, İşveren Markası Ölçeğinin Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı (YÖKİ) boyutu için Cronbach Alpha (α) değeri (0,86), Algılanan İşlevsel Fayda (AİF) boyutu için (0,72) ve Algılanan Psikolojik Fayda (APF) boyutu için (0,92) olarak hesaplanmıştır

Çalışan Savunuculuğu Ölçeği: Çalışan savunuculuğu ölçeği (Employee Advocacy Scale) için Thelen ve Formanchuk (2022) tarafından geliştirilen 6 madde ve tek boyuttan oluşan ölçeğin Aksu (2023) tarafından Türkçeye uyarlanmış biçimi kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri, 5’li likert tipinde “1=Hiç Katılmıyorum” ve “5 =

Tamamen Katılıyorum” şeklinde değerlendirilmektedir. Ölçeğin Türkçe versiyonunun güvenirlik katsayısı, 0,899’dur.

3.6. Verilerin Analizi Yöntemi

Çalışmada toplanan veriler, SPSS 27.0 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. İlk olarak araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik analizi yapılmıştır. Normallik analizi için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinden yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin belirlenmesinin ardından parametrik analiz yöntemleri uygulanmış olup İşveren Markası Ölçeğinin her bir boyutu ve Çalışan Savunuculuğu Ölçeği için demografik değişkenler arasında farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla iki değişken arasındaki ortalama farklılığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. İki den fazla bağımsız grup arasında (yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi) niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testinde anlamlı bir farklılık bulunduğu durumda farklılığın hangi gruplarda olduğunu tespiti için Post-Hoc testlerinden yararlanılmıştır. Ardından işveren markası ve çalışan savunuculuğu arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Son olarak işveren markasının çalışan savunuculuğu üzerinde bir etkisinin olup olmadığı değerlendirmek için regresyon analizi yapılmıştır.

3.7. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik Analizleri

Mevcut çalışmada İşveren Markası Ölçeğinin güvenirliğini ölçmek için yapılan Cronbach Alpha (α) analizi ölçeğin her bir boyutu için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	(α)
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı (YÖKİ)	0,858
Algılanan İşlevsel Fayda (AİF)	0,914
Algılanan Psikolojik Fayda (APF)	0,900
Çalışan Savunuculuğu (ÇS)	0,923

Tablo 2'ye göre, Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı (YÖKİ) boyutu için güvenilirlik katsayısı (α) 0,858 olarak, Algılanan İşlevsel Fayda (AİF) boyutu için güvenilirlik katsayısı (α) 0,914 ve Algılanan Psikolojik Fayda (APF) boyutu için güvenilirlik kat sayısı (α) 0,900 olarak hesaplanmıştır.

Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha (α) analizi uygulanmış ve güvenilirlik kat sayısı (α) 0,923 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik katsayısının (α) 0.81- 1.00 arasında olması ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu ifade etmektedir. (Kılıç, 2013).

Yaygın görüşse göre Cronbach Alpha değerinin 0.00 ile 0.40 arasında olması “ölçek güvenilir değil”, 0.41 ile 0.60 arası “ölçek düşük güvenilirliktedir” 0.61 ile 0.80 arasında olması “ölçek orta güvenilirliktedir”, 0.81 ile 1.00 arasında olması “ölçek yüksek güvenilirliktedir” şeklinde yorumlanmaktadır (Kılıç, 2013). Çalışmada kullanılan ölçeklerin tümünün yüksek güvenilirlikte olduğunu söylemek mümkündür

3.8. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada ölçeklere ilişkin faktör dağılımlarını belirleme, örneklem büyüklüğünü belirleme ve ölçeklerin açıklama gücünü ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İşveren Markası Ölçeğine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre örneklem büyüklüğünün uygunluğunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile verilerin çoklu normal dağılımdan geldiğini analiz eden Bartlett test değeri işveren markası ölçeğinin her bir alt boyutu için ayrı hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	KMO Değerleri	Toplam Açıklanan Varyans	Bartlett Testi	
				χ^2	df
YÖKİ	0,668-0,898	0,838	%64,14	902,319	10
AİF	0,741-0,917	0,882	%62,35	1663,322	15
APF	0,618-0,864	0,932	%62,612	3454,078	366
ÇS	0,780-0,900	0,910	%72,411	1578,388	15

Tablo 3'e göre, Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı için KMO değeri 0,838 ve Bartlett test değeri $\chi^2=902,319$; $df=10$ $p<,001$ olduğu ve ölçeğin faktör yapısının

gücünü gösteren toplam varyans değerinin ise %64,14 olduğu tespit edilmiştir. KMO test sonucunun 0,800 ile 0,900 arasında olması örneklem yeterliliği için çok iyi olarak değerlendirilmektedir (Field, 2005). Bartlett testi sonucunda ($p < ,001 < 0,05$) olması maddeler arasında anlamlı ilişkinin mevcut olduğunu ve faktör analizine devam edilebileceği anlamına gelmektedir (Bursal, 2023). Ulaşılan bu sonuçlar ilgili veri setinde faktör analizi yapılabileceğini ifade etmektedir. Uygulanan faktör analizi sonucunda YÖKİ boyutunun madde yüklerinin 0,668 ile 0,898 aralığında değiştiği gözlemlenmiştir.

Ölçeğin Algılanan İşlevsel Fayda Boyutu için KMO değeri 0,882 ve Bartlett Test değeri $x^2 = 1663,322$; $df=15$ olduğu $p < ,001$ ve toplam varyans değerinin %62,356 olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda AİF boyutunun madde yüklerinin 0,741 ile 0,917 aralığında değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. KMO test sonucunun 800-900 arasında olması örneklem yeterliliği için çok iyi olarak değerlendirilmektedir (Field, 2005). Bartlett testi sonucunun anlamlılık değerinin ($p < ,001 < 0,05$) olması maddeler arasında anlamlı ilişkinin mevcut olduğunu ve faktör analizine devam edilebileceği anlamına gelmektedir (Bursal, 2023). Ulaşılan bu sonuçlar ilgili veri setinde faktör analizi yapılabileceğini ifade etmektedir.

Ölçeğin, Algılanan Psikolojik Fayda Boyutu için KMO değeri 0,932 ve Bartlett Test değeri $x^2 = 3454,078$; $df=366$ olduğu $p < ,001$ ve ölçeğin toplam varyans değerinin %62,612 olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda APF boyutunun madde yüklerinin 0,618 ile 0,864 aralığında değiştiği sonucu elde edilmiştir. KMO test sonucunun 0,900 üzerinde olması örneklem yeterliliği için mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Field, 2005). Bartlett testi sonucunda ($p < ,001$; $p < 0,05$) olması maddeler arasında anlamlı ilişkinin mevcut olduğunu ve faktör analizine devam edilebileceği anlamına gelmektedir (Bursal, 2023).

Çalışmada kullanılan ikinci ölçek olan Çalışan Savunuculuğu Ölçeğine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre örneklem büyüklüğünün uygunluğunu belirleyen KMO değeri ile verilerin çoklu normal dağılımdan geldiğini temsil eden Bartlett Test değeri ölçülmüştür. KMO değeri 0,910 ve Bartlett Test değeri $x^2 = 1578,388$; $df=15$ $p < ,001$ olduğu ve ölçeğin toplam varyans değerinin %72,411

olduğu tespit edilmiştir., KMO test sonucunun 900 üzerinde olması örneklem yeterliliği için mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Field, 2005). Bartlett testi sonucunda ($p < 0,001 < 0,05$) olması maddeler arasında anlamlı ilişkinin mevcut olduğunu ve faktör analizine devam edilebileceği anlamına gelmektedir (Bursal, 2023). Çalışan savunuculuğu ölçeğinin madde yüklerinin 0,780 ile 0,900 aralığında değiştiği gözlemlenmiştir.

3.9. Araştırmanın Etik Kurul Onayı

Bu araştırma, verilerinin etik kurallara uygun bir şekilde toplanması amacıyla Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan 25.03.2024 tarihi ve 147/8 sayılı kararı ile etik kurul onayı almıştır.

3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada elde edilen veriler, 2024 yılı ve Kütahya ili ile sınırlıdır. Kütahya ilinde hizmet veren restoran ve kafe çalışanlarına 400 adet anket formu dağıtılmıştır. Anketlere geri dönüş yapılan 366 anket verisi araştırmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın sınırlılığı örnekleme yer alan 366 çalışanın görüşleri ile sınırlı olmasıdır. Araştırma, tek bir sektörde çalışanların tepki ve davranışlarını test etmektedir. Bu yüzden bulguların diğer sektörlere genellenmesi zorlaşmaktadır. Ancak yine de hizmet sektörü çalışan savunuculuğu ve işveren markası arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için uygun bir çalışma grubudur. Araştırma sonuçları çalışanların bakış açılarından elde edilmiştir. Dolayısıyla incelenen değişkenler arasındaki ilişki düzeylerinin artmasına ya da azalmasına neden olmuş olabilir. Ancak yine de katılımcılar, işverenlerini algılama biçimlerini belirleyen ve örgüt adına savunuculuk yapıp yapmadıklarını bilen sosyo-demografik özelliklere sahiptir.

Araştırmanın metodolojik sınırlılığını kullanılan anket formu ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerin sınırlılığı ve araştırmanın kesitsel bir çalışma olmasından kaynaklı olarak sonuçların genellenememesi oluşturmaktadır. Araştırmanın teorik sınırlılığını çalışan savunuculuğu konusu ile ilgili ulusal literatürde oldukça az sayıda çalışmanın yapılması şeklindeki bilimsel veri kaynaklarının yeterli olmaması oluşturmaktadır. Çünkü araştırma problemini tam

olarak inceleyebilmek için araştırılan konu ile ilgili yeterli sayıda ve nitelikte literatür olması gerekmektedir.

3.11. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında betimleyici istatistikler, normallik dağılımı, katılımcıların işveren markası ve çalışan savunuculuğu puan ortalamaları, işveren markası ve çalışan savunuculuğu değişkenlerine ilişkin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği, işveren markası algısı (bağımsız değişken) ile çalışan savunuculuğu (bağımlı değişken) arasındaki ilişki aynı zamanda işveren markasının çalışan savunuculuğu üzerinde etkisinin olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

3.11.1. Tanımlayıcı İstatistikler

İlk olarak kullanılan ölçeklere ilişkin ortalama değerler ile basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Araştırma verilerinin analizinde parametrik ya da parametrik olmayan analiz yöntemlerinden hangisinin uygulanacağını belirlemek amacıyla veriler üzerinde normallik analizinin yapılması gerekmektedir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık-basıklık değerlerinden yararlanarak değerlendirilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyması nedeniyle parametrik analiz yöntemleri uygulanmıştır. İşveren marka ölçeğinin ilk boyutu olan yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı (YÖKİ), ölçeğin ikinci boyutu Algılanan İşlevsel Fayda (AİF) ve son boyutu olan Algılanan Psikolojik Fayda (APF) ve Çalışan Savunuculuğu Ölçeğine (ÇSÖ) ilişkin çarpıklık ve basıklık bulguları Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: İşveren Markası Ölçeğinin Boyutlarına ve Çalışan Savunuculuğu Ölçeğine Yönelik Normallik Dağılımı Sonuçları

Değişkenler	N	$\bar{X}$	Çarpıklık	Std. Hata	Basıklık	S. Hata
Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı (YÖKİ)	366	3,6634	-0,751	0,128	0,160	0,254
Algılanan İşlevsel Fayda (AİF)	366	3,7218	-0,760	0,128	0,059	0,254
Algılanan Psikolojik Fayda (APF)	366	3,5109	-0,558	0,128	-0,266	0,254
Çalışan Savunuculuğu (ÇS)	366	3,7400	-0,872	0,128	0,285	0,254

Öncelikle ölçeklere verilen yanıtların ortalaması alınmıştır. Buna göre işveren markası ölçeğinin alt boyutlarından biri olan YÖKİ boyutuna verilen yanıtların

ortalaması 3,66 AİF boyutuna verilen yanıtların ortalaması 3,72 ve son boyut olan APF boyutuna verilen yanıtların ortalaması 3,51'dir. Çalışan savunuculuğu ölçeğine verilen yanıtların ortalaması ise 3,74'tür. Bu sonuçlara göre katılımcıların işveren markası algıları ve çalışan savunuculukları orta düzeydedir. Ölçek ifadelerine verilen puanların normallik analizi sonuçlarına göre işveren markasının YÖKİ boyutunun çarpıklık değerinin -0,751 basıklık değerinin 0,160 arasında olduğu AİF boyutunun çarpıklık değerinin -0,760 basıklık değerinin 0,59 arasında olduğu ve son boyut olan APF boyutunun ise çarpıklık değerinin -0,558 basıklık değerinin ise -0,266 olduğu tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan katsayısı analizinde Çarpıklık- basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında yer alması verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin çarpıklık değerinin -0,872 basıklık değerinin ise 0,285 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ölçeklere verilen yanıtların normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Çarpıklık- basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında yer alması verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

3.11.2. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında işveren markası ölçeğinin her bir alt boyutunun demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ve çalışan savunuculuğunun demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Diğer yandan katılımcıların işveren markası algıları ile çalışan savunuculuğu davranışları arasındaki ilişki ve işveren markası algısının çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

3.11.2.1. İşveren Markasının Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre t Testi ve ANOVA Analizi Bulguları

Araştırmada işveren markasının Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı (YÖKİ) boyutunun katılımcıların demografik özellikleri ile olan ilişkisi bağımsız örneklem t testi analizi ile tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile analiz edilmiştir. YÖKİ

boyutunun cinsiyet ve medeni duruma göre değişkenlik gösterip göstermediğini belirleyen bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Çalışanların Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı Algısının Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	df	p
Kadın	170	3,54	0,91980	2,340	364	0,020
Erkek	196	3,76	0,90614			
Medeni Durum	n	Ortalama	ss	t	df	p
Evli	110	4,0745	0,73889	5,868	364	0,000
Bekar	256	3,4867	0,93212			

Katılımcıların yorumlanan örgütsel kimlik imajı puanlarını belirlemek için homojenlik testi uygulanmıştır. Varyansların homojen olduğu (Levene: 0,316; $p>0,05$) tespit edilmiş ve bu nedenle ANOVA F istatistik değeri kabul edilmiştir. Tablo 5’te görüldüğü üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına dayanarak çalışanların yorumlanan örgüt kimliği imajı algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir ($p=0,020$; $p<0,05$). Katılımcıların yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısı düzeyleri cinsiyet bağlamında kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=3,54$) iken erkeklerin ortalaması ($\bar{x}=3,76$) olarak tespit edilmiştir. *H1a hipotezi kabul edilmiştir.* Bu durumda yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Elde edilen sonuca göre erkeklerin yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısı kadınların yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısından daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Diğer yandan katılımcıların yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000$; $p<0,05$). Elde edilen sonuca göre evli katılımcıların yorumlanan örgüt kimliği imajı algılarının ($\bar{x}=4,07$) bekar katılımcılardan ($\bar{x}=3,48$) daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. *H1b hipotezi kabul edilmiştir.*

İşveren marka algısının yorumlanan örgüt kimliği imajı boyutunun yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık olup olmadığına yönelik ANOVA analizi ve Post-Hoc analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Çalışanların Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı Algısının Yaş, Çalışma Süresi ve Eğitim Düzeyi Değişkenlerine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p(Sig)
Yaş	Gruplar arası	36,335	4	9,084	12,086	0,000
	Grup içi	271,314	361	0,752		
	Toplam	307,649	365			
Çalışma süresi	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F 7,969	0,001
	Gruplar arası	19,059	3	6,353		
	Grup içi	288,590	362	0,797		
	Toplam	307,649	365			
Eğitim düzeyi	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F 8,623	0,001
	Gruplar arası	32,978	5	6,596		
	Grup içi	274,602	359	0,765		
	Toplam	307,580	364			

Tablo 6'ya göre, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre katılımcıların yorumlanan örgüt kimlik imajı algıları ile yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=,000$; $p<0,05$). *Dolayısıyla H1c hipotezi kabul edilmiştir.* Anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarında gerçekleştiğini belirlemek amacıyla Post- Hoc analizi yapılmıştır. Aynı zamanda yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p=<0,001$; $p<0,05$). *Dolayısıyla H1d hipotezi kabul edilmiştir.* Çalışma süresi grupları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Post-Hoc analizi yapılmıştır. Games- Howell Post-Hoc analizi uygulanmıştır. Post- Hoc analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir. Diğer yandan yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısı eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=<0,001$; $p<0,05$). *Dolayısıyla H1e hipotezi kabul edilmiştir.*

İşveren marka algısının yorumlanan örgüt kimliği imajı algısının hangi çalışma süresi grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek amacıyla Post-Hoc analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Games- Howell Post-Hoc Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel kimlik imajı algısı ve çalışma süresi (Games- Howell)					
Çalışma Süresi	n	Ortalama	Alt Grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
1 yıldan az	149	3,40	1-5 yıl	-,39116	,10528	,001
			6-10 yıl	-,54500	,14349	,001
			11-15 yıl	-,68616	,22066	,025
1-5 yıl	160	3,79	1 yıldan az	,39116	,10528	,001
			6-10 yıl	-,15384	,13013	,640
			11-15 yıl	-,29500	,21222	,521
6-10 yıl	41	3,94	1 yıldan az	,54500	,14349	,001
			1-5 yıl	,15384	,13013	,640
			11-15 yıl	-,14116	,23355	,930
11-15 yıl	16	4,08	1 yıldan az	,68616	,22066	,025
			1-5 yıl	,29500	,21222	,521
			6-10 yıl	,14116	,23355	,930

0,05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 7’de yer alan Games-Howell test sonuçlarına göre çalışma süresi düzeyleri arasındaki farklılık, 11-15 yıl arası çalışanların puan ortalamasının ($\bar{x}=4,08$), 1 yıldan az süreli çalışanların örgütsel kimlik imajı algısı puan ortalamasından ($\bar{x}=3,40$), 1-5 yıl arası çalışanların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,79$), 6-10 yıl arası çalışanların örgütsel kimlik algısı puan ortalamasından ($\bar{x}=3,94$) anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Post-Hoc analiz sonuçlarına göre yorumlanan örgüt kimliği imajının en yüksek 11-15 yıl arası uzun yıllar çalışma deneyimine sahip çalışanlardan elde edilmesi, işe yeni başlayan çalışanlara göre meslekte kıdem kazandıkça yorumlanan örgüt kimliği algısının oluşmasından kaynaklandığı söylenebilmektedir. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgu çalışılan süre arttıkça yorumlanan örgütsel kimlik imajının arttığı yönündedir.

İşveren marka algısının yorumlanan örgüt kimliği imajı algısının hangi eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek amacıyla Post-Hoc analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı Algısının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Games- Howell Post-Hoc Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısı ve mezuniyet (Games – Howell)					
Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Alt grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
İlkokul	22	4,32	Ortaokul	,07273	,18874	,999
			Lise	,53135	,17505	,044
			Ön lisans	,62601	,16957	,009
			Lisans	,93231	,1707	,001
			Lisansüstü	1,11927	,21289	,001
Ortaokul	22	4,25	İlkokul	-,0723	,18874	,999
			Lise	,45863	,15323	,046
			Ön lisans	,55328	,14694	,006
			Lisans	,85959	,14866	,001
			Lisansüstü	1,04655	,19535	,001
Lise	98	3,79	İlkokul	-,53135	,17505	,044
			Ortaokul	-,45863	,15323	,046
			Ön lisans	,09465	,12887	,977
			Lisans	,40096	,13084	,029
			Lisansüstü	,58792	,18215	,027
Ön lisans	80	3,70	İlkokul	-,62601	,16957	,009
			Ortaokul	-,55328	,14694	,006
			Lise	-,09465	,12887	,977
			Lisans	-,30631	,12341	,135
			Lisansüstü	,49327	,17689	,080
Lisans	119	3,39	İlkokul	-,93231	,17107	,001
			Ortaokul	-,85959	,14866	,001
			Lise	-,40096	,13084	,029
			Ön lisans	-,30631	,12341	,135
			Lisansüstü	,18696	,17833	,898
Lisansüstü	25	3,20	İlkokul	-,111927	,21289	,001
			Ortaokul	-,104655	,19535	,001
			Lise	-,58792	,18215	,027
			Ön lisans	-,49327	,17689	,080
			Lisans	-,18696	,17833	,898

0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 8’de yer alan Games-Howell analiz sonuçlarına göre, eğitim grupları arasındaki farklılık, ortaokul mezunu katılımcıların yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısı ortalamasının ($\bar{x}=4,32$), lise mezunu katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=3,79$), ön lisans mezunu katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=3,70$), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=3,39$) ve lisansüstü mezunu olan katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=3,20$) anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Ayrıca, ortaokul mezunu olan katılımcıların yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısı ortalamasının ($\bar{x}=4,32$), lise mezunu katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=3,79$),

önlisans mezunu katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=3,70$), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=3,39$) ve lisansüstü mezunu olan katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=3,20$) anlamlı bir şekilde yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların eğitim düzeyi yükseldikçe yorumlanan örgüt kimlik imajı algıları düşmektedir. Anlamlı farklılığın sebebi, eğitim düzeyine göre katılımcıların yorumlanan örgüt kimliği imajı ortalamalarında ortaya çıkan farklılıktır. Analiz sonuçlarına göre, eğitim düzeyi arttıkça yorumlanan örgütsel kimlik imajı algısının azaldığını söylemek mümkündür.

İşveren marka algısının yorumlanan örgüt kimliği imajı algısının hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek amacıyla Post-Hoc analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Algısının Yaş Değişkenine Göre Games-Howell Post-Hoc Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yorumlanan Örgütsel Kimlik İmajı Algısı ve yaş (Games- Howell)					
Yaş	n	Ortalama	Alt Grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
20 yaş altı	46	3,55	21-30 yaş arası	,11186	,14137	,996
			31-39 yaş arası	-,39776	,16454	,149
			40-49 yaş arası	-,81122	,20145	,001
			50-59 yaş arası	-,70502	,27231	,095
21-30 yaş arası	206	3,44	20 yaş altı	-,11186	,14137	,996
			31-39 yaş arası	-,50963	,11994	,000
			40-49 yaş arası	-,92308	,16701	,000
			50-59 yaş arası	-,81688	,24791	,011
31-39 yaş arası	70	3,95	20 yaş altı	,39776	,16454	,149
			21-30 yaş arası	,50963	,11994	,000
			40-49 yaş arası	-,41346	,18703	,244
			50-59 yaş arası	-,30725	,26182	,935
40-49 yaş arası	31	4,36	20 yaş altı	,81122	,20145	,001
			21-30 yaş arası	,92308	,16701	,000
			31-39 yaş arası	,41346	,18703	,244
			50-59 yaş arası	,10620	,28646	1,000
50-59 yaş arası	13	4,26	20 yaş altı	,70502	,27231	,095
			21-30 yaş arası	,81688	,24791	,011
			31-39 yaş arası	,30725	,26182	,935
			40-49 yaş arası	-,10620	,28646	1,000

0,05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 9’da yer alan Games-Howell test sonuçlarına göre yaş grupları arasındaki farklılık, 50-59 yaş arası katılımcıların örgütsel kimlik imajı algısı puan ortalamasının ($\bar{x}=4,26$) 21-30 yaş arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,44$)

anlamli derecede yuiksek olmasindan; 40-49 yaş arası katılımcıların örgütsel kimlik imajı algısı puan ortalamasının ($\bar{x}=4,36$), 20 yaş altı katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,55$) ve 21-30 yaş arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,44$); 31-39 yaş arası katılımcıların puan ortalamasının ($\bar{x}=3,95$) 21-30 yaş arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,44$) anlamli derecede yuiksek olmasindan kaynaklanmaktadır.

Tablo 9’da yer alan Games-Howell Post-Hoc analiz sonuçlarına göre, yorumlanan örgüt kimlik imajı algısı ortalamasının en yuiksek olduğu grup ($\bar{x}=4,36$) 40-49 yaş aralığındaki katılımcılardan oluşmaktadır. Yorumlanan örgüt kimlik imajı algısı ortalamasının en düşük olduğu grup ise ($\bar{x}=3,44$) 21-30 yaş aralığındaki katılımcılardan oluşmaktadır. Yorumlanan örgüt kimlik imajı algısının yaşa göre gösterdiği anlamli farklılık katılımcıların ortalamalarından kaynaklanmaktadır.

3.11.2.2. İşveren Markasının Algılanan İşlevsel Fayda (AİF) Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre t Testi ve ANOVA Analizi Bulguları

Çalışmada işveren markasının AİF boyutunun katılımcıların cinsiyet, medeni durum yaş, eğitim ve çalışma süreleri ile olan ilişkisi bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile analiz edilmiştir. Algılanan işlevsel fayda boyutunun cinsiyet ve medeni duruma göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için uygulanan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Algılanan İşlevsel Fayda boyutunun Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Yönelik Yapılan t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	ss	t	df	p
Kadın	170	3,58	0,99046	-1,421	0,364	0,156
Erkek	196	4,30	6,52102			
Medeni Durum	N	Ortalama	ss	t	df	p
Evli	110	4,91	8,62605	2,481	0,364	0,014
Bekar	256	3,55	0,99578			

Öncelikle katılımcıların algılanan işlevsel fayda puanlarını test etmek için homojenlik testi uygulanmıştır. Varyansların homojen olduğu (Levene; 0,370 $p>0,05$) sonucuna ulaşılmış ve bu nedenle ANOVA F istatistiğı dikkate alınmıştır. Tablo

10'da yer alan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre algılanan işlevsel fayda boyutu katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,156$; $p>0,05$). Dolayısıyla *H2a hipotezi kabul edilmemiştir*.

Yine katılımcıların algılanan işlevsel fayda puanlarını test etmek için homojenlik testi uygulanmıştır. Varyansların homojen olduğu (Levene; 0,108; $p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bağımsız örneklem t testi analizi sonuçlarına göre algılanan işlevsel fayda boyutu katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,014$; $p<0,05$). Dolayısıyla *H2b hipotezi kabul edilmiştir*. Analiz sonuçlarına göre istatistik olarak anlamlı farklılığın kaynağı evli katılımcıların algılanan işlevsel fayda ortalamaları ($\bar{x}=4,91$) bekar katılımcıların algılanan işlevsel fayda ortalamasından ($\bar{x}=3,55$) daha yüksek olmasıdır.

Tablo 11: Çalışanların İşlevsel Fayda Algılarının Yaş, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Algılanan İşlevsel Fayda	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p(Sig)
Yaş	Gruplar arası	384,683	4	96,171	4,276	0,002
	Grup içi	8120,117	361	22,493		
	Toplam	8504,800	365			
Çalışma süresi	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	0,032
	Gruplar arası	240,578	3	80,193	3,513	
	Grup içi	8264,22	362	22,829		
	Toplam	8504,800	365			
Eğitim düzeyi	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	0,441
	Gruplar arası	112,438	5	22,488	0,962	
	Grup içi	8392,360	359	23,377		
	Toplam	8504,799	364			

Tablo 11'de yer alan katılımcıların işlevsel fayda algıları, yaşa göre anlamlı ($p=0,002$; $p<0,05$) farklılık göstermektedir. Dolayısıyla *H2c hipotezi kabul edilmiştir*. Algılanan işlevsel fayda değişkeni ile çalışma süresi değişkeni için homojenlik testi yapılmış ve varyansların homojen olmadığı ($p<0,001$; $p<0,05$) sonucuna ulaşılmış bu yüzden welch değeri dikkate alınmıştır. ANOVA analizi sonuçlarına göre algılanan işlevsel fayda değişkeni çalışılan süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=,032$; $p<0,05$). Dolayısıyla *H2d hipotezi kabul edilmiştir*. Çalışma süresi grupları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında

olduğunu belirlemek için Post – Hoc analizi yapılmıştır. Diğer yandan algılanan işlevsel fayda değişkeni ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p=,441$; $p<0,05$). Dolayısıyla *H2e hipotezi kabul edilmemiştir*. Algılanan işlevsel fayda boyutunun hangi yaş ve çalışma süresi grupları arasında kaynaklandığını tespit etmek için Post- Hoc analizleri yapılmıştır.

İşveren marka algısının Algılanan işlevsel fayda boyutunun hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek amacıyla Post-Hoc analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Algılanan İşlevsel Fayda Değişkeni ile Yaş değişkenine ilişkin Hochberg Post-Hoc Test Analizi Sonuçları

Değişkenler	Algılanan İşlevsel Fayda ve Yaş (Hochberg)					
Yaş	n	Ortalama	Alt Grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
20 yaş altı	46	3,72	21-30	,21817	,77342	1,000
			31-39	-,20346	,90018	1,000
			40-49	-3,52805	1,10208	,015
			50-59	-,76254	1,48971	1,000
21-30 yaş	206	3,50	20 yaş altı	-,21817	,77342	1,000
			31-39	-,42162	,65614	,999
			40-49	-3,74622	,91367	,001
			50-59	-,98070	1,35626	,998
31-39 yaş	70	3,92	20 yaş altı	,20346	,90018	1,000
			21-30	,42162	,65614	,999
			40-49	-3,32459	1,02319	,013
			50-59	-55908	1,43234	1,000
40-49 yaş	31	4,25	20 yaş altı	3,52805	1,10208	,015
			21-30	3,74622	,91367	,001
			31-39	3,32459	1,02319	,013
			50-59	2,76551	1,56712	,555
50-59 yaş	13	4,28	20 yaş altı	,76254	1,48971	1,000
			21-30	,98071	1,35626	,998
			31-39	,55908	1,43234	1,000
			40-49	-2,76551	1,56712	,555

0,05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 12’de yer alan Hochberg Post-Hoc analiz sonuçlarına göre, yaş grupları arasındaki farklılık, 50-59 yaş arası katılımcıların işlevsel fayda algısı puan ortalamasının ($\bar{x}=4,28$), 40-49 yaş arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=4,25$) 31-39 yaş arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,92$), 21-30 yaş arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,50$) ve 20 yaş altı katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,72$) anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Algılanan işlevsel fayda ortalamasının en düşük ($\bar{x}=3,50$) olduğu katılımcı grubu 21-

30 yaş aralığındaki katılımcılardan oluşmaktadır. Diğer yandan algılanan işlevsel fayda ortalamasının en yüksek olduğu katılımcı grubu ise 50-59 yaş aralığındaki katılımcılardan ($\bar{x}=4,28$) oluşmaktadır.

İşveren marka algısının Algılanan işlevsel fayda boyutunun hangi çalışma süresi grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek amacıyla Post-Hoc analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13:Algılanan İşlevsel Fayda Değişkeni ile Çalışma Süresi değişkenine ilişkin Games- Howell Post Hoc Test Analizi Sonuçları:

Değişkenler	Algılanan İşlevsel Fayda ve Çalışma Süresi (Games-Howell)					
Çalışma süresi	n	Ortalama	Alt Grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
1 yıldan az	149	3,51	1-5 yıl	-,3199	,11101	0,22
			6-10 yıl	-2,69826	2,2044	,616
			11-15 yıl	-,27936	,282,6	,757
1-5 yıl	160	3,83	1 yıldan az	,3199	,11101	,022
			6-10 yıl	-,2,37828	2,20396	704
			11-15 yıl	,04063	,27829	,999
6-10 yıl	41	3,72	1 yıldan az	2,69826	2,20444	,616
			1-5 yıl	2,37828	2,20396	,704
			11-15 yıl	2,41890	2,21916	,698
11-15 yıl	16	3,79	1 yıldan az	,27936	,28206	,757
			1-5 yıl	-,04063	,27829	,999
			6-10 yıl	-2,41890	2,21916	,698

0,05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 13’de yer alan Games-Howell Post-Hoc analiz sonuçlarına göre, çalışma süresi grupları arasındaki farklılık, 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların Algılanan İşlevsel Fayda algılarının puan ortalamasının ($\bar{x}=3,83$), 1 yıldan az çalışanların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,51$) anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer yandan 11-15 yıl arası çalışan katılımcıların algılanan işlevsel fayda puan ortalamasının ($\bar{x}=3,79$), 6-10 yıl arası çalışan katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,72$) anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

3.11.2.3. İşveren Markasının Algılanan Psikolojik Fayda (APF) Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre t Testi ve ANOVA Analizi Bulguları

Araştırmada işveren markasının Algılanan Psikolojik Fayda (APF) boyutunun demografik değişkenlerle gösterdiği ilişki bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü

varyans (ANOVA) analizi ile belirlenmiştir. Algılanan psikolojik fayda boyutunun cinsiyet ve medeni duruma göre değişiklik gösterip göstermediğine dair yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: Algılanan Psikolojik Fayda boyutunun Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	ss	t	df	p
Kadın	170	3,3980	,95720	-2,212	,364	,028
Erkek	196	3,6301	1,03793			
Medeni Durum	N	Ortalama	SS.	t	df	p
Evli	110	3,9606	,98166	5,691	364	,001
Bekar	256	3,3339	,95910			

Tablo 14’de yer alan katılımcıların algılanan psikolojik fayda puanlarını test etmek için öncelikle varyansların homojenliği test edilmiştir. Varyansın homojen olduğu tespit edilmiştir (Levene’s; 598; $p>0,05$). Yapılan bağımsız örneklem t testi analizi sonucunda katılımcıların psikolojik fayda algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=,028$; $p<0,05$). Dolayısıyla *H3a hipotezi kabul edilmiştir*. Cinsiyete göre psikolojik fayda algısı puanının değiştiği yönündeki anlamlı farklılığın kaynağı erkek katılımcıların algılanan psikolojik fayda ortalamalarının ($\bar{x}=3,63$) kadın katılımcılardan ($\bar{x}=3,3980$) daha yüksek olmasıdır. Yine aynı şekilde psikolojik fayda algısının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği ($p=<,001$; $p<0,05$) bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla *H3b hipotezi kabul edilmiştir*. Analiz sonuçlarına göre anlamlı farklılığın sebebi evli katılımcıların algılanan psikolojik fayda ortalamalarının ($\bar{x}=3,96$) bekar katılımcıların algılanan psikolojik fayda ortalamalarından ($\bar{x}=3,33$) daha yüksek olmasıdır.

Çalışanların Psikolojik Fayda Algılarının Yaş, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Sürelerine Göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere ANOVA Testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15: Çalışanların Psikolojik Fayda Algılarının Yaş, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Algılanan Psikolojik Fayda	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p (Sig)
Yaş	Gruplar arası	43,681	4	10,920	12,087	,000
	Grup içi	326,142	361	,903		
	Toplam	369,822	365			
Çalışma süresi	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F 7,801	,001
	Gruplar arası	22,457	3	7,486		
	Grup içi	347,365	362	,960		
Eğitim düzeyi	Toplam	369,822	365		F 9,441	,001
	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması		
	Gruplar arası	42,973	5	8,595		
	Grup içi	326,798	359	,910		
	Toplam	369,770	364			

Tablo 15'te yer alan katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre algılanan psikolojik Fayda puanlarını test etmek için homojenlik testi yapılmıştır. Varyansların homojen dağılmadığı ($p < ,001$; $p < 0,05$) sonucuna ulaşılmış bu yüzden welch değeri dikkate alınmıştır. Çalışanların Psikolojik Fayda algılarının çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < ,001$; $p < 0,05$) bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla *H3d hipotezi kabul edilmiştir*. Diğer yandan çalışanların psikolojik fayda algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p = ,000$; $p < 0,05$). Dolayısıyla *H3c Hipotezi kabul edilmiştir*. Algılanan Psikolojik fayda değişkeninin çalışma süresi değişkeni için hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini analiz edilmesi için Post-Hoc testi yapılmıştır. Diğer yandan katılımcıların Algılanan Psikolojik Fayda puanlarının eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır ($p < ,001$; $p < 0,05$). Dolayısıyla *H3e hipotezi kabul edilmiştir*. Algılanan Psikolojik fayda değişkeninin yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenleri için hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini analiz edilmesi için Post-Hoc testi yapılmıştır.

İşveren marka algısının algılanan psikolojik fayda boyutunun hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek amacıyla Post-Hoc analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16: Algılanan Psikolojik Fayda Değişkeni ile Yaş değişkenine ilişkin Hochberg Post-Hoc Test Analizi Sonuçları

Değişkenler	Algılanan Psikolojik Fayda ve Yaş (Hochberg)					
Yaş	n	Ortalama	Alt Grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
20 yaş altı	46	3,56	21-30	,29932	,15500	,425
			31-39	-,21993	,18041	,919
			40-49	-,76455	,22087	,006
			50-59	-,57762	,29856	,423
21-30 yaş	206	3,26	20 yaş altı	-,29932	,15500	,425
			31-39	-,51925	,13150	,001
			40-49	-1,06387	,18311	,000
			50-59	-,87694	,27181	,014
31-39 yaş	70	3,78	20 yaş altı	,21993	,18041	,919
			21-30	,51925	,13150	,001
			40-49	-,54462	,20506	,079
			50-59	-,357669	,28706	,908
40-49 yaş	31	4,32	20 yaş altı	,76455	,22087	,006
			21-30	1,06387	,18311	,000
			31-39	,54462	,20506	,079
			50-59	,1893	,31407	1,000
50-59 yaş	13	4,14	20 yaş altı	,57762	,29856	,423
			21-30	,87694	,27181	,014
			31-39	,35769	,28706	,908
			40-49	-,18693	,31407	1,000

0.05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 16’da yer alan Hochberg Post-Hoc analiz sonuçlarına göre, yaş grupları arasındaki farklılık, 50-59 yaş arası katılımcıların algılanan psikolojik fayda algısı puan ortalamasının ($\bar{x}=4,14$) 21-30 yaş arası katılımcıların puan ortalamasından; 40-49 yaş arası katılımcıların puan ortalamasının ($\bar{x}=4,32$), 21-30 yaş arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,26$) ve 20 yaş altı katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,56$); 31-39 yaş arası katılımcıların puan ortalamasının ($\bar{x}=3,78$) 20 yaş altı katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,56$) anlamlı düzeyde yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Algılanan psikolojik fayda ortalamasının en düşük olduğu yaş grubu 21-30 yaş arası katılımcılardan oluşurken, en yüksek grup 40-49 yaş arası katılımcılardan oluşmaktadır.

İşveren marka algısının Algılanan psikolojik fayda boyutunun hangi çalışma süresi grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek amacıyla Post-Hoc analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: Çalışanların Psikolojik Fayda Algılarının Çalışma Süresi Değişkenine göre Games-Howell- Post-Hoc Analizi Sonuçları

Değişkenler	Algılanan Psikolojik Fayda ve Çalışma Süresi (Games-Howell)					
Çalışma süresi	n	Ortalama	Alt Grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
1 yıldan az	149	3,26	1-5 yıl	-,33336	,10941	,013
			6-10 yıl	-,69323	,15050	,001
			11-15 yıl	-,74951	,43588	,346
1-5 yıl	160	3,59	1 yıldan az	-,33336	,10941	,013
			6-10 yıl	-,35987	,13954	,057
			11-15 yıl	-,41615	,43222	,772
6-10 yıl	41	3,95	1 yıldan az	,69323	,15050	,001
			1-5 yıl	,35987	,13954	,057
			11-15 yıl	-,05628	,44440	,999
11-15 yıl	16	4,01	1 yıldan az	,74951	,43588	,346
			1-5 yıl	,41615	,43222	,772
			6-10 yıl	,05628	,44440	,999

Tablo 17’de yer alan Games-Howell Post-Hoc analiz sonuçlarına göre, çalışma süresi grupları arasındaki farklılık, 11-15 yıl arası çalışan katılımcıların psikolojik fayda algısı puan ortalamasının ($\bar{x}=4,01$); 6-10 yıl arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,95$), 1-5 yıl arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,59$) ve 1 yıldan az çalışan katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,26$) anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, psikolojik fayda algısının çalışma süresi değişkenine göre gösterdiği anlamlı farklılığın sebebi katılımcıların çalışma süreleri arttıkça doğrusal olarak psikolojik fayda algılarının da yükselmesinden kaynaklanmaktadır.

İşveren marka algısının algılanan psikolojik fayda boyutunun hangi eğitim grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek amacıyla Post-Hoc analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 18’ de sunulmuştur.

Tablo 18: Çalışanların Psikolojik Fayda Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine göre Hochberg- Post-Hoc Analizi Sonuçları

Değişkenler	Psikolojik fayda algısı ve eğitim düzeyi (Hochberg)					
Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Alt grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
İlkokul	22	4,22	Ortaokul	,05303	,28767	1,000
			Lise	,47519	,22509	,415
			Ön lisans	,71821	,23000	,029
			Lisans	1,05835	,22142	,001
			Lisansüstü	1,03015	,27891	,004
Ortaokul	22	4,17	İlkokul	,05303	,28767	1,000
			Lise	,42216	,22509	,610
			Ön lisans	,66518	,23000	,059
			Lisans	1,00532	,22142	,001
			Lisansüstü	,97712	,27891	,008
Lise	98	3,74	İlkokul	-,47519	,22509	,415
			Ortaokul	-,42216	,22509	,610
			Ön lisans	,24303	,14426	,764
			Lisans	,58316	,13015	,001
			Lisansüstü	,55497	,21378	,137
Ön lisans	80	3,50	İlkokul	-,71821	,23000	,029
			Ortaokul	-,66518	,23000	,059
			Lise	-,24303	,14426	,764
			Lisans	,34014	,13846	,196
			Lisansüstü	,31194	,21894	,917
Lisans	119	3,16	İlkokul	-1,05835	,22142	,001
			Ortaokul	-1,00532	,22142	,001
			Lise	-,58316	,13015	,001
			Ön lisans	-,34014	,13846	,196
			Lisansüstü	-,02819	,20991	1,000
Lisansüstü	25	3,19	İlkokul	-1,03015	,27891	,004
			Ortaokul	-,97712	,27891	,008
			Lise	-,55497	,21387	,137
			Ön lisans	-,31194	,21894	,917
			Lisans	,02819	,20991	1,000

Tablo 18’de yer alan Hochberg Post-Hoc analiz sonuçlarına göre, eğitim düzeyleri arasındaki farklılık, ilkokul ($\bar{x}=4,22$) mezunu katılımcıların psikolojik fayda algısı puan ortalamalarının, ortaokul ($\bar{x}=4,17$) mezunu katılımcıların psikolojik fayda algı puan ortalamalarından, ön lisans ($\bar{x}=3,50$) mezunu katılımcıların puan ortalamasından lisans ($\bar{x}=3,16$) mezunu katılımcıların puan ortalamasından ve lisansüstü ($\bar{x}=3,19$) eğitim düzeyine sahip katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre eğitim düzeyi yükseldikçe algılanan psikolojik fayda puanının ortalamasının düşmektedir. Fakat bu ters orantılı ilişki lisans mezunu

katılımcıların psikolojik fayda algısı puan ortalamaları ve lisansüstü mezunu katılımcıların psikolojik fayda algısı puan ortalamalarında görülmemektedir. Çünkü lisansüstü mezuniyet seviyesi daha yüksek bir eğitim seviyesiyken lisansüstü mezunu katılımcıların psikolojik fayda ortalaması ($\bar{x}=3,19$), lisans mezunu katılımcıların psikolojik fayda algısı puan ortalamasından ($\bar{x}=3,19$) daha yüksektir.

3.11.2.4. Çalışan Savunuculuğunun Demografik Değişkenlere Göre t Testi ve ANOVA Analizi Bulguları

Çalışan savunuculuğunun katılımcıların medeni durumu ve cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi analizi ve çalışan savunuculuğunun katılımcıların yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizleri yapılmıştır. t testi analiz bulguları Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19: Çalışanların Çalışan Savunuculuğu Davranışlarının Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	ss	t	df	p
Kadın	170	3,6316	1,02446	-1,889	,364	,060
Erkek	196	3,8333	1,01457			
Medeni Durum	N	Ortalama	ss	t	df	p
Evli	110	4,1500	,80072	5,209	364	,001
Bekar	256	3,5633	1,05798			

Tablo 19’da yer alan katılımcıların çalışan savunuculuğu puanlarını test etme amacıyla ilk olarak homojenlik testi uygulanmıştır. Varyansların homojen olduğu (Levene: 4,32; $p>0,05$) tespit edilmiş ve bu nedenle ANOVA F istatistik değeri kabul edilmiştir. Katılımcıların çalışan savunuculuğu düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,60$; $p>0,05$). Dolayısıyla H4a hipotezi kabul edilmemiştir. Yine katılımcıların medeni durum değişkenine göre çalışan savunuculuğu puanlarını test etmek için varyansların homojenliği analiz edilmiştir. Varyansların homojen olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan savunuculuğu medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=<,001$; $p<0,05$). Dolayısıyla H4b hipotezi kabul edilmiştir. Evli katılımcıların çalışan savunuculuğu ortalamaları ($\bar{x}=4,15$) bekar katılımcıların çalışan savunuculuğu ortalamalarından ($\bar{x}=3,56$) daha yüksektir.

Çalışan Savunuculuğu değişkeninin katılımcıların yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri ile olan ilişkisini analiz etmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Analizi sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20:Çalışan Savunuculuğu değişkeninin Yaş, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Süresi Değişkenlerine göre ANOVA Analizi sonuçları

Çalışan Savunuculuğu	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p (Sig)
Yaş	Gruplar arası	39,885	4	9,971	10,528	,000
	Grup içi	341,912	361	,947		
	Toplam	381,798	365			
Çalışma süresi	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F 9,430	,001
	Gruplar arası	27,685	3	9,225		
	Grup içi	354,123	362	,978		
	Toplam	381,798	365			
Eğitim düzeyi	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F 6,832	,001
	Gruplar arası	33,169	5	6,634		
	Grup içi	348,571	359	,971		
	Toplam	381,740	364			

Tablo 20’de yer alan katılımcıların çalışan savunuculuğu puanları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=,000$; $p<0,05$). Dolayısıyla *H4c hipotezi kabul edilmiştir*. Katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre çalışan savunuculuğu puanlarını ölçmek için öncelikle varyansların homojenliğini test edilmiştir. Varyansların homojen dağılmadığı ($p=,001$; $p<0,05$) sonucuna ulaşılmış dolayısıyla Welch değeri dikkate alınmıştır. Katılımcıların çalışan savunuculuğu puanları çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=,001$; $p<0,05$). Dolayısıyla *H4d hipotezi kabul edilmiştir*. Eğitim düzeyi değişkenine göre çalışan savunuculuğu puanlarının analiz edilmesi için varyansların homojenliği test edilmiştir. Varyansların homojen dağıldığı ($p=,002$; $p<0,05$) sonucuna ulaşılmış ve ANOVA F istatistiği dikkate alınmıştır. Katılımcıların çalışan savunuculuğu puanları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=,001$; $p<0,05$). Dolayısıyla *H4e hipotezi kabul edilmiştir*.

Katılımcıların çalışan savunuculuğu davranışlarının hangi yaş aralığındaki katılımcılar arasında farklılık gösterdiğini analiz etmek için Hochberg Post-Hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21: Çalışanların Çalışan Savunuculuğunun Yaş Değişkenine göre Hochberg-Post-Hoc Analizi Sonuçları

Değişkenler	Çalışan Savunuculuğu ve Yaş (Hochberg)					
Yaş	n	Ortalama	Alt Grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
20 yaş altı	46	3,67	21-30	,17699	,15871	,953
			31-39	-,40704	,18472	,247
			40-49	-,76157	,22615	,008
			50-59	-,64660	,30569	,299
21-30 yaş	206	3,49	20 yaş altı	-,17699	,15871	,953
			31-39	-,58403	,13464	,000
			40-49	-,93856	,18748	,000
			50-59	-,82359	,27830	,032
31-39 yaş	70	4,08	20 yaş altı	,40704	,18472	,247
			21-30	,58403	,13464	,000
			40-49	-,35453	,20996	,617
			50-59	-,23956	,29392	,995
40-49 yaş	31	4,43	20 yaş altı	,76157	,22615	,008
			21-30	,93856	,18748	,000
			31-39	,35453	,20996	,617
			50-59	,11497	,32157	1,000
50-59 yaş	13	4,32	20 yaş altı	,64660	,30569	,299
			21-30	,82359	,27830	,032
			31-39	,23956	,29392	,995
			40-49	-,11497	,32157	1,000

0.05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 21’de yer alan Hochberg Post-Hoc analiz sonuçlarına göre, yaş düzeyleri arasındaki farklılık, 50-59 yaş arası katılımcıların çalışan savunuculuğu algısı puan ortalamasının ($\bar{x}=4,32$) 21-30 yaş arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,49$); 40-49 yaş arası katılımcıların puan ortalamasının ($\bar{x}=4,43$) 21-30 yaş arası ($\bar{x}=3,49$) ve 20 yaş altı ($\bar{x}=3,67$) katılımcıların puan ortalamalarından; 31-39 yaş arası katılımcıların puan ortalamasının ($\bar{x}=4,08$) 21-30 yaş arası katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,49$) anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Post-Hoc analiz sonuçlarına göre çalışan savunuculuğu ortalaması en düşük ($\bar{x}=3,49$) 21-30 yaş aralığındaki katılımcılarda gözlemlenmiştir. Çalışan savunuculuğu puanı en yüksek ($\bar{x}=4,43$) 40-49 yaş aralığındaki katılımcılarda gözlemlenmiştir.

Katılımcıların çalışan savunuculuğu davranışlarının hangi çalışma süresi gruplarına göre farklılık gösterdiğini analiz etmek için Post- Hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22: Çalışanların Çalışan Savunuculuğunun Çalışma Süresi Değişkenine göre Games-Howell- Post-Hoc Analizi Sonuçları

Değişkenler	Çalışan Savunuculuğu ve Çalışma Süresi (Games-Howell)					
Çalışma süresi	n	Ortalama	Alt Grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
1 yıldan az	149	3,42	1-5 yıl	-,45894	,11666	,001
			6-10 yıl	-,66191	,11524	,001
			11-15 yıl	-,85373	,23447	,008
1-5 yıl	160	3,88	1 yıldan az	,45894	,11666	,001
			6-10 yıl	-,20297	,14382	,497
			11-15 yıl	-,39479	,22707	,333
6-10 yıl	41	4,08	1 yıldan az	,66191	,15524	,001
			1-5 yıl	,20297	,14382	,497
			11-15 yıl	-,19182	,24910	,867
11-15 yıl	16	4,28	1 yıldan az	,85373	,23447	,008
			1-5 yıl	,39479	,22707	,333
			6-10 yıl	-,19182	,24910	,867

0.05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 22’de yer alan Games-Howell Post-Hoc analiz sonuçlarına göre, çalışma süreleri arasındaki farklılık, 11-15 yıl arası çalışma deneyimine sahip katılımcıların çalışan savunuculuğu puan ortalamasının ($\bar{x}=4,28$); 6-10 yıl arası çalışan katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=4,08$), 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,88$) ve 1 yıldan az çalışan katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,42$) anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların çalışan savunuculuğu puanları örgüt için çalıştıkları süre ile doğru orantılı olarak artmaktadır.

Katılımcıların çalışan savunuculuğu davranışlarının hangi eğitim düzeyi ve gruplarına göre farklılık gösterdiğini analiz etmek için Hochberg Post- Hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23: Çalışanların Çalışan Savunuculuklarının Eğitim Düzeyi Değişkenine göre Hochberg- Post-Hoc Analizi Sonuçları

Değişkenler		Çalışan Savunuculuğu ve Eğitim Düzeyi (Hochberg)				
Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Alt grup	Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
İlkokul	22	4,40	Ortaokul	,06061	,29710	1,000
			Lise	,51716	,23247	,332
			Ön lisans	,63316	,23759	,113
			Lisans	,97154	,22868	,001
			Lisansüstü	,94818	,28805	,016
Ortaokul	22	4,34	İlkokul	-,06061	,29710	1,000
			Lise	,45656	,23247	,535
			Ön lisans	,57255	,23754	,219
			Lisans	,91094	,22868	,001
			Lisansüstü	,88758	,28805	,033
Lise	98	3,88	İlkokul	-,51716	,23247	,332
			Ortaokul	-,45656	,23247	,535
			Ön lisans	,11600	,14899	1,000
			Lisans	,45438	,13441	,012
			Lisansüstü	,43102	,22078	,545
Ön lisans	80	3,76	İlkokul	-,63316	,23754	,113
			Ortaokul	-,57255	,23754	,219
			Lise	-,11600	,14899	1,000
			Lisans	,33838	,14300	,243
			Lisansüstü	,31502	,22612	,930
Lisans	119	3,43	İlkokul	-,97154	,22868	,001
			Ortaokul	-,91094	,22868	,001
			Lise	-,45438	,13441	,012
			Ön lisans	-,33838	,14300	,243
			Lisansüstü	-,02336	,21679	1,000
Lisansüstü	25	3,45	İlkokul	-,94818	,28805	,016
			Ortaokul	-,88758	,28805	,033
			Lise	-,43102	,22078	,545
			Ön lisans	-,31502	,22612	,930
			Lisans	,02336	,21679	1,000

0.05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 23’de yer alan Hochberg Post-Hoc analiz sonuçlarına göre, mezuniyet düzeyleri arasındaki farklılık, ilkokul mezunu katılımcıların çalışan savunuculuğu algı puan ortalamasının ($\bar{x}$ =4,40), ortaokul mezunu katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}$ =4,34), ön lisans mezunu katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}$ =3,76), lisans ($\bar{x}$ =3,43) ve lisansüstü ($\bar{x}$ =3,45) katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre ilkokul mezunu eğitim düzeyinden başlayarak ön lisans eğitim düzeyine kadar çalışan savunuculuğu puanları eğitim düzeyi ile ters

orantılı seyretmektedir. Yani eğitim düzeyi arttıkça çalışan savunuculuğu puanı azalmaktadır. Fakat lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların çalışan savunuculuğu puanları bu ilişkiye sahip değildir. Çünkü lisansüstü mezuniyet derecesine sahip katılımcıların çalışan savunuculuğu puanları ($\bar{x}=3,45$) lisans mezuniyet derecesine sahip katılımcıların çalışan savunuculuğu puanlarından ($\bar{x}=3,43$) daha yüksektir.

3.11.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Çalışmada işveren markasının alt boyutları ile çalışan savunuculuğunun ilişkisi analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan istatistiksel bir yöntemdir (Baykul ve Güzeller, s. 573, 2020). Genel bir kabul olarak değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenirken, .00 ile .30 arasındaki korelasyon “düşük”, .31 ile .70 arasındaki korelasyon “orta” 71 ve üzeri korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkinin “yüksek” olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009). Yapılan analiz sonuçları Tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 24: İşveren Markasının YÖKİ, AİF ve APF Boyutları ile Çalışan Savunuculuğu Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		ÇS	YÖKİ	AİF	APF
Çalışan Savunuculuğu (ÇS)	Pearson r	1	,816**	,814**	,881**
	p		,000	,000	,000
Yorumlanan örgüt kimlik imajı (YÖKİ)	Pearson r	,816**	1	,814**	,808**
	p	,000		,000	,000
Algılanan İşlevsel Fayda (AİF)	Pearson r	,814**	,814**	1	,886**
	p	,000	,000		,000
Algılanan Psikolojik Fayda (APF)	Pearson r	,881**	,808**	,886**	1
	p	,000	,000	,000	

** Korelasyon $p<0.01$ düzeyinde anlamlı.

Tablo 24’de yer alan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre yorumlanan örgütsel kimlik imajı ve çalışan savunuculuğu arasında güçlü düzeyde pozitif yönde ($r=0,816$) anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla *H5 hipotezi kabul edilmiştir*. Yine aynı şekilde algılanan işlevsel fayda ($r=0,814$) ve psikolojik fayda ($r=0,881$) boyutları ile çalışan savunuculuğu arasında güçlü düzeyde pozitif yönde anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan işlevsel fayda ile

yorumlanan örgütsel kimlik imajı ($r=0,814$) ve algılanan psikolojik fayda boyutları arasında ($r=0,886$) güçlü düzeyde pozitif yönde anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre katılımcıların örgütlerinin örgüt kimlik imajını ve örgütün çalışanlara sunduğu işlevsel ve psikolojik faydaları olumlu olarak algıladıklarında çalışan savunuculuğu davranışı gösterdiğini söylemek mümkündür.

3.11.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında İşveren markası ölçeğinin alt boyutları bir bütün olarak ele alınıp genel işveren markasının çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisi ve işveren markası ölçeğinin her bir alt boyutunun çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizinde regresyon belirlilik katsayısı (R^2) bir ya da çoklu bağımsız değişkende ortaya çıkan değişimin bağımlı değişkende gözlemlenen değişimin ne kadarlık bir kısmını açıkladığını ifade etmektedir (Tutar ve Erdem, 2022). Genel işveren marka ölçeğinin çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçları Tablo 25'te sunulmuştur.

3.11.4.1. İşveren Markasının Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 25: Genel İşveren Marka Ölçeğinin Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisinin Analizi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	B	Standart Hata	β	t	Düz. R^2	F	p
İşveren Markası Ölçeği	Çalışan Savunuculuğu	,999	,026	,893	37.808	,796	1429,457	,000

Tablo 25'te yer alan genel işveren markasının çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisinin analiz edildiği regresyon sonuçlarına göre işveren markası ile çalışan savunuculuğu arasında güçlü pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşveren markası boyutları bir bütün olarak ele alındığında çalışan savunuculuğu üzerindeki etkinin %79,6 ($R^2= ,796$) olarak büyük bir kısmını etkilediği görülmektedir.

İşveren Markasının yorumlanan örgüt kimliği imajının çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26: Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajının Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	B	Standart Hata	β	t	Düz. R^2	F	P
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Çalışan Savunuculuğu	,909	,034	,816	26.975	,666	727,670	,000

İşveren markası ölçeğinin yorumlanan örgüt kimlik imajının çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için yapılan regresyon analizi sonucunun yer aldığı Tablo 26 incelendiğinde F istatistiği 727,670 olup istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,001$). Model, yorumlanan örgüt kimlik imajının çalışan savunuculuğu ile ilişkisinin %66’sını açıklamaktadır. ($R^2=0,666$). Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile çalışan savunuculuğu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşveren markasının çalışan savunuculuğu üzerindeki pozitif yöndeki etkisinin %66,6’sını yorumlanan örgütsel kimlik imajından kaynaklanıyor olabilmektedir. İşveren Markasının algılanan işlevsel fayda boyutunun çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27: Algılanan İşlevsel Fayda Alt Boyutunun Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	B	Standart Hata	β	t	Düz. R^2	F	P
Algılanan İşlevsel Fayda	Çalışan Savunuculuğu	,853	,032	,814	26.722	,661	714,067	,000

İşveren markası ölçeğinin algılanan işlevsel fayda alt boyutunun çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisini görebilmek için yapılan regresyon analizi sonucunun yer aldığı Tablo 27 incelendiğinde F istatistiği 714,067 olup istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,0001$). Model, algılanan işlevsel faydanın çalışan savunuculuğu ile ilişkisinin %66’sını açıklamaktadır. ($R^2=0,661$). Algılanan işlevsel fayda ile çalışan savunuculuğu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşveren markasının çalışan savunuculuğu üzerindeki pozitif

yöndeki etkisinin %66'sı algılanan işlevsel faydadan kaynaklandığı söylenebilmektedir. İşveren Markasının algılanan psikolojik fayda boyutunun çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28: Algılanan Psikolojik Fayda Alt Boyutunun Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	B	Standart Hata	β	t	Düz. R^2	F	P
Algılanan Psikolojik Fayda	Çalışan Savunuculuğu	,927	,026	,881	35.482	,775	1258,894	,000

Tablo 28'de yer alan işveren markası ölçeğinin algılanan psikolojik fayda alt boyutunun çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisini görebilmek için yapılan regresyon analizi sonucuna göre, algılanan psikolojik fayda ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Model, algılanan psikolojik faydanın çalışan savunuculuğu ile ilişkisinin %77,5'ini açıklamaktadır ($R^2=0,775$). Bu bulgu işveren markasının en fazla algılanan psikolojik fayda alt boyutunun çalışan savunuculuğu üzerinde etkisinin olduğuna işaret etmektedir. İşveren markasının algılanan psikolojik fayda alt boyutunun çalışan savunuculuğu üzerindeki pozitif yöndeki etkisinin %77,5'i algılanan psikolojik faydadan kaynaklandığı söylenebilmektedir.

Tablo 29: Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotez	Sonuç
H1a: İşveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H1b: İşveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H1c: İşveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H1d: İşveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H1e: İşveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H2a: İşveren markasının Algılanan İşlevsel Fayda boyutu (AİF) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmemiştir.
H2b: İşveren markasının Algılanan İşlevsel Fayda boyutu (AİF) medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H2c: İşveren markasının Algılanan İşlevsel Fayda boyutu (AİF) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H2d: İşveren markasının Algılanan İşlevsel Fayda boyutu (AİF) çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H2e: İşveren markasının Algılanan İşlevsel Fayda boyutu (AİF) eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmemiştir.
H3a: İşveren markasının Algılanan Psikolojik Fayda boyutu (APF) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H3b: İşveren markasının Algılanan Psikolojik Fayda boyutu (APF) medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H3c: İşveren markasının Algılanan Psikolojik Fayda boyutu (APF) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H3d: İşveren markasının Algılanan Psikolojik Fayda boyutu (APF) çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H3e: İşveren markasının Algılanan Psikolojik Fayda boyutu (APF) eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H4a: Çalışan savunuculuğu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmemiştir.
H4b: Çalışan savunuculuğu medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H4c: Çalışan savunuculuğu yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H4d: Çalışan savunuculuğu çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H4e: Çalışan savunuculuğu eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H5: İşveren markası ile çalışan savunuculuğu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul edilmiştir.
H6: Genel işveren markası, çalışan savunuculuğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul edilmiştir.
H7: İşveren markasının alt boyutu olan yorumlanan örgüt kimliği imajı, çalışan savunuculuğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul edilmiştir.
H8: İşveren markasının alt boyutu olan algılanan işlevsel fayda, çalışan savunuculuğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul edilmiştir.
H9: İşveren markasının alt boyutu olan algılanan psikolojik fayda, çalışan savunuculuğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul edilmiştir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Hizmet sektörü içerisinde yer alan restoran ve kafe çalışanlarının işveren markası algılarının ve çalışan savunuculuğu davranışlarının hangi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ve işveren markası algısının çalışan savunuculuğu üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan araştırmanın bu bölümünde, yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgu sonuçlarına ve sonuçlarla ilişkili olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Araştırma verileri, Kütahya ilindeki restoran ve kafede çalışan 366 personelin anket formlarına verdikleri yanıtlardan elde edilmiştir. Elde edilen verilere belirli analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulguların sonuçları aşağıda yer almaktadır.

İşveren marka algısının alt boyutundan biri olan yorumlanan örgüt kimliği imajının çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Yorumlanan örgüt kimliği imajı algısının erkek katılımcılarda kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu aynı zamanda yorumlanan örgüt kimliği imajının evli katılımcılarda bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yorumlanan örgüt kimliği imajı algısının en düşük olduğu yaş grubu 21-30 yaş arasındaki çalışanlar iken, algının en yüksek olduğu yaş grubu ise 40-49 yaş arasındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Bu bulguları, 21-30 yaş arasındaki çalışanların yaşları itibarı ile çoğunun öğrenci ya da yeni mezun olmaları dolayısıyla geçimini sağlamak için dönemsel olarak restoran ya da kafede çalıştıkları göz önüne alınırsa, kariyer hedeflerinin farklı olması nedeniyle yorumlanan örgüt kimliği imajı algısının düşük çıkmış olabileceği ya da yaşları itibarı ile örgüt için kısa bir süredir çalışıyor olabileceklerinden dolayı düşük bir ortalamaoya sahip oldukları şeklinde yorumlamak mümkündür. Diğer yandan 40-49 yaş arasındaki katılımcıların örgütlerinin kimlik imajını olumlu değerlendirmeleri bu yaş aralığındaki katılımcılar için restoran ya da kafede çalışmanın bir kariyer ve mesleği ifade ediyor olmasından kaynaklanıyor olabilmektedir.

Yorumlanan örgüt kimliği imajının çalışma süresine göre gösterdiği anlamlı farklılığın nedeni çalışanların örgütte çalışma süreleri arttıkça yorumlanan örgüt kimliği imajının artmasından kaynaklanmaktadır. Çalışma süresi arttıkça yorumlanan örgüt kimlik imajı puanının yükseldiği bulgusu ile işveren markası algısının çalışılan süreye göre anlamlı farklılık gösterdiği yönündeki bulgu Erdoğan ve Hatipoğlu (2021) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Bu bulgu, işe yeni başlayan bir çalışana kıyasla uzun yıllardır çalışan bir kişinin yorumlanan örgüt kimlik imajının daha yüksek olduğu dolayısıyla yorumlanan örgüt kimliği imajı algısının kıdem kazandıkça ve zamanla oluştuğuna işaret etmektedir. Bu sonuç, işveren markasının yorumlanan örgüt kimliği imajı boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğuna işaret etmektedir.

Yorumlanan örgüt kimliği imajının eğitim düzeyine göre gösterdiği anlamlı farklılığın sebebi eğitim düzeyi yükseldikçe yorumlanan örgüt kimliği imajının azalmasıdır. İki değişken arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların yorumlanan örgüt kimliği imajının algısının düşük olduğu yönündeki bulguyu, eğitim düzeyi yüksek çalışanların çoğunluğunun öğrenci ya da yeni mezun olmaları dolayısıyla farklı kariyer hedeflerine sahip olduklarından dolayı çalıştıkları örgüte dair örgüt kimliği imajı algılarının daha düşük olabileceği aynı zamanda eğitimle birlikte beklentilerin artması, eğitilmiş birinin aldığı eğitim ile yaptığı iş arasındaki uyumun sağlanmaması ve eğitilmiş biri için restoran veya cafede çalışmanın düşük prestijli bir işi ifade edebiliyor olmasından dolayı yorumlanan örgüt kimlik imajının olumsuz olabileceği şeklinde yorumlamak mümkündür.

İşveren markasının algılanan işlevsel fayda boyutunun katılımcıların cinsiyet ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Algılanan işlevsel fayda medeni durum olarak evli çalışanlarda daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İşveren markasının algılanan işlevsel fayda boyutunun yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği, yorumlanan örgüt kimliği imajı boyutunda olduğu gibi yine en düşük puan 21-30 yaş arasındaki çalışanlardan elde edilmiştir. En yüksek puan ise 50-59 yaş arasındaki katılımcılardan elde edildiği bulgusuna ulaşılmıştır. İşlevsel fayda boyutuna ilişkin ifadelerin yönetici ve çalışma arkadaşları ile kurulan ilişkilerin değerlendirildiği ifadeler olduğu göz önüne alınırsa, algılanan işlevsel fayda puanının en fazla 50-59 yaş arasındaki çalışanlarda görülmesini bu yaş

grubundaki çalışanların iş deneyiminin fazla olması dolayısıyla iş yaşamı iletişiminin inceliklerine daha fazla hakim olabileceklerini aynı zamanda bu yaş grubunun çoğunlukla rekabetten ziyade işbirlikçi oldukları için işlevsel fayda puanlarının daha yüksek çıkmış olabileceğini söylemek mümkündür. Algılanan işlevsel fayda puanının en düşük 21-30 yaş arasındaki katılımcılardan elde edildiği yönündeki bulguyu, yaşlarının getirdiği deneyimsizlik dolayısıyla iş ilişkilerini kurmakta zorluk çekebildikleri, restoran ve cafede çalışmayı geçici bir iş olarak değerlendirdiklerinden dolayı örgütsel bağlılık eksikliği, çoğunlukla part- time çalıştıklarından kaynaklı olarak işyerinde iş arkadaşları ve yönetici ile kısıtlı zaman geçirmeleri, yönetici ile çalışan ilişkisinde farklı nesil dinamiklerinin sebep olduğu iletişim problemlerinden kaynaklanıyor olabilmektedir şeklinde yorumlamak mümkündür.

Algılanan işlevsel fayda boyutu çalışanların çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. En düşük puan 1 yıldan az çalışmış çalışanlardan elde edilmiştir. Çalışma süresi ile algılanan işlevsel fayda puanı pozitif yönde doğrusal olarak artmaktadır. 1 yıldan az çalışmış katılımcılardan başlayarak, 1-5 yıl arası çalışma deneyimine sahip ve 6-10 yıl arası çalışma deneyimine sahip katılımcılara dek algılanan işlevsel fayda puanı çalışma süresinin artması ile doğrusal olarak artmaktadır. Fakat 11-15 yıl çalışma deneyimine sahip kişilerin algılanan işlevsel fayda ortalamaları 6-10 yıl çalışma süresine sahip kişilerden daha düşüktür. Çalışılan süre arttıkça işlevsel fayda puanının yükselmesi şeklindeki bulguyu; zamanla birlikte yönetici ile çalışan ve çalışma arkadaşları arasında iletişim ve güvenin olgunlaşması, çalışma tarzının anlaşılması şeklinde yorumlamak mümkündür. Fakat en uzun çalışma süresi parametresi olan 11-15 yıl arası çalışma deneyimine sahip çalışanların işlevsel fayda puanlarının daha düşük olması şeklindeki bulguyu, uzun yıllardır örgüt için çalışan bir bireyin beklentilerinin karşılanmaması ve işyeri sorunlarını daha net görebiliyor olabileceklerinden kaynaklanıyor olabileceği şeklinde yorumlamak mümkündür.

İşveren markasının algılanan psikolojik fayda boyutu katılımcıların cinsiyetine, medeni durum, yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Cinsiyet bağlamında erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre psikolojik fayda algıları daha olumludur. Evli katılımcıların algılanan psikolojik

Fayda ortalamasının bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Algılanan psikolojik fayda boyutunun yaşa göre gösterdiği farklılık işveren markasının diğer iki boyutu ile örtüşmektedir. Yine algılanan psikolojik faydanın en düşük olduğu yaş grubu 21-30 yaş arasındaki çalışanlar iken, bu ortalamanın en yüksek olduğu yaş grubu yine aynı şekilde 40-49 yaş arasındaki katılımcılardır. Algılanan psikolojik faydanın çalışma süresine göre gösterdiği anlamlı farklılığın sebebi çalışma süresi arttıkça psikolojik fayda algısının doğrusal olarak artmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulgu işveren markası ölçeği bütünsel olarak incelendiğinde, çalışanların çalıştıkları örgüte dair işveren marka algılarının olumlu olduğunda örgüt için çalışma sürelerinin arttığı diğer bir ifade ile örgütsel bağlılıklarının arttığını ifade etmektedir.

Ulaşılan diğer bir bulgu ise eğitim seviyesi düştükçe algılanan psikolojik faydanın artmasıdır. En yüksek algılanan psikolojik fayda ortalaması ilkokul ve ortaokul mezunu çalışanlardan elde edilmiştir. Algılanan psikolojik fayda puanlarının eğitim düzeyi düşük katılımcıların ortalamalarının yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlardan daha yüksek çıkması, düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütten beklentilerinin daha az olması ve çalışma seçeneklerinin daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlardan daha kısıtlı olmasından kaynaklı olabilir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların ise psikolojik fayda ortalamasının düşük çıktığı yönündeki bulguyu, eğitim düzeyi yüksek çalışanların aynı örgüt için kariyer hedeflerinin uzun vadeli olmamasından ve kariyer beklentilerinin daha fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Çalışan savunuculuğu, medeni durum, yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli katılımcıların çalışan savunuculuğu ortalamasının bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışan savunuculuğunun yaşa göre gösterdiği farklılık işveren markası algısının yaşa göre gösterdiği farklılıkla paraleldir. Yine çalışan savunuculuğunun en düşük olduğu yaş grubu 21-30 yaş arasındaki çalışanlar iken, bu ortalamanın en yüksek olduğu yaş grubu yine aynı şekilde 40-49 yaş arasındaki katılımcılardır. Çalışan savunuculuğunun çalışma süresine göre gösterdiği anlamlı farklılığın sebebi çalışma süresi arttıkça çalışan savunuculuğunun doğrusal olarak artmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulgu örgütsel bağlılık ve çalışan savunuculuğunun ilişkisini

ortaya koymaktadır. Ulaşılan bir diğer bulgu ise çalışan savunuculuğunun eğitim düzeyi ile ters orantılı olduğudur. Bu bulgu Yılmaz (2010) tarafından yapılan çalışma sonucu ile paralellik göstermektedir. Yılmaz (2010) yaptığı araştırma sonucunda eğitim düzeyi düşük katılımcıların daha fazla örgüte bağlılık gösterme ve fazladan rol davranışı sergileme eğilimlerinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuç diğer boyutların eğitim düzeyi ile ilişkisinde olduğu gibi eğitim düzeyi yüksek çalışanların farklı kariyer ideallerinin olmasından kaynaklı olarak örgütten ayrılma ihtimallerinin daha yüksek olabilmesinden dolayı örgütsel bağlılıklarının düşük olması dolayısıyla daha az savunuculuk sergilediklerini ifade edebilmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışan savunuculuğu puanlarının azaldığı görülmektedir. Fakat lisansüstü mezunu katılımcıların çalışan savunuculuğu puanlarının daha düşük eğitim düzeyine sahip katılımcılardan daha yüksek puana sahip olması lisansüstü mezuniyetine sahip katılımcıların yönetici pozisyonunda çalışmalarından kaynaklanıyor olabilmektedir.

Araştırma sonuçları, çalışanların örgütteki çalışma sürelerinin arttıkça yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel ve algılanan psikolojik fayda ve çalışan savunuculuğu puanlarının arttığını göstermektedir. Bu sonuçlar işveren markasının örgütsel bağlılığı oluşturarak çalışan savunuculuğunu desteklediğini göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda ile çalışan savunuculuğu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların örgütlerinin örgüt kimlik imajını ve örgütün çalışanlara sunduğu işlevsel ve psikolojik faydaları olumlu olarak algıladıklarında çalışan savunuculuğu davranışı gösterdiğini söylemek mümkündür.

Çalışanların işveren markası algılarının çalışanların savunucu davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, genel işveren markası algısının ve alt boyutlarının çalışanların savunucu davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, işveren markasının çalışan savunuculuğunun bir öncülü olduğunu göstermektedir.

4.1. Öneriler

Araştırma bulguları, genel işveren markasının ve alt boyutlarının çalışan savunuculuğu üzerinde etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Özellikle çalışan savunuculuğu üzerindeki etkinin en çok algılanan psikolojik faydadan etkilenmesi nedeniyle işletme sahiplerine yönetici- çalışan ilişkisi, çalışanlar arası ilişkinin niteliği, iç iletişim ve örgüt kültürü üzerinde iyileştirici ve geliştirici aksiyonlar almaları önerilmektedir.

Çalışanların kişisel gelişimlerinin desteklenmesi, çalışma saatleri, ücret ve iş güvencesi şeklinde çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların aileleri ile birlikte katılabileceği sosyal etkinliklerin düzenlenmesi işveren markasını güçlendirecek ve buna bağlı olarak çalışanları savunuculuk davranışı sergilemelerine teşvik edeceğinden bu hususlara önem verilmesi önerilmektedir.

Genç katılımcıların işveren markası algıları ve çalışan savunuculuğu tutumları daha olumsuz olmaktadır. Dolayısıyla özellikle genç çalışanları cezbedecek işveren markası uygulamalarının yapılması, örneğin yenilikçi ve yaratıcı örgüt kültürü, esnek çalışma saatleri, yeni fırsatların sunulması şeklindeki uygulamaların yapılması önerilmektedir.

Çalışanların örgüt kimlik imajına dair algılarının savunuculuk davranışı üzerinde güçlü ve pozitif yönde bir etkisinin olması nedeniyle yöneticilere kurumsal itibar çalışmalarına önem vermeleri önerilmektedir. Örgütün kamuoyuna vermek istediği mesajı net bir biçimde doğru kanallar aracılığı ile iletilmesi, olumsuz geribildirimlerin dikkate alınması, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde yer alınması ve kaliteli hizmet anlayışına ağırlık verilmesi şeklindeki aksiyonlar kurumsal itibarı güçlendirebilmektedir.

Yönetici – çalışan ilişkisinin olumlu olarak algılanması çalışanları savunucu davranışlara teşvik etmektedir. Dolayısıyla yöneticilere çalışanlara saygılı ve nazik yaklaşımları, onların ihtiyaçlarını önemsemeleri, fikirlerine değer vermeleri ve ödüllendirme uygulamaları yapmaları önerilmektedir.

Bu araştırmada işveren markası ve hakkında daha önce oldukça kısıtlı sayıda çalışma yapılmış olan çalışan savunuculuğu kavramına dair araştırma hizmet

sektöründe restoran ve kafe çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu sebeple çalışan savunuculuğu hakkındaki akademik yazın ulusal literatürde oldukça kısıtlıdır. Gelecekteki araştırmaların çalışan savunuculuğu kavramının başka bir değişken ile (psikolojik sözleşme, yetenek yönetimi, algılanan örgütsel adalet) ilişkisini ya da etkisini incelemesi böylece çalışan savunuculuğu hakkındaki ulusal literatürdeki bilgi eksikliğinin giderilmesine destek olması önerilmektedir.

Çalışan savunuculuğu kavramını ile ilgili daha önce çalışılmamış bir örneklem grubu olan üretim sektörü üzerinde ya da hizmet sektörünün diğer meslek grupları üzerinde yeni çalışmaların yapılması literatürdeki eksikliği gidermesi sebebiyle önerilmektedir.

Ulusal literatürde çalışan savunuculuğu ile ilgili yapılmış çalışmalarda nicel bir araştırma yöntemi olan anket yoluyla veri toplanmıştır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmaların nitel yöntemlerle yapılması önerilmektedir. Katılımcılarla derin mülakat yöntemi uygulanarak katılımcıların çalışan savunuculuğu tutumları ve davranışlarına dair açık uçlu sorular sorularak daha kapsamlı ve detaylı araştırma sonuçlarına ulaşılabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, S. (2012). *Kurumsal Markaların Tüketicilerin Satın Alma Davranışı Üzerine Etkisi ve Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Acaray, A., (2019), Algılanan İş Güvencesizliğinin İş Performansına Etkisi: Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16). 129-149.
- Aggerholm, K. H., Esmann Andersen, S., ve Thomsen, C. (2011). Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Akdemir, B., ve Karakaplan Özer, E. (2019). İşveren Markası Algısının Etkili Liderlik ile İlişkisi ve Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute*, 11(30), 990-1004. <https://doi.org/10.20875/makusobed.649561>
- Akdöl, B., ve Kale, M. S. (2023). Kurumsal İtibarın İşveren Marka Çekiciliği Üzerine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 2011–2027. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1694>
- Akman, Y. ve Özdemir, M. (2019). Örgütsel Çekicilik, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Sadakat Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 44(198). 1-16.
- Akmehmet, D. (2006). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aksu, K. K., Kenek, G., Sökmen, A. (2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4085 - 4096. doi.org/10.20491/isarder.2020.1091
- Aksu, M. (2023). Çalışan Savunuculuğu Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(27), 1-30. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2023.001>
- Aksu, M., ve Bilgiç, B. (2025). İş Tatmininin Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisinde İş Yeri Mutluluğunun Aracı Etkisinin Analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (46), 41-64.
- Altındış S., ve Özutku, H. (2011). Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 161-191.
- Altimeter ve Prophet (2016). "Social media employee advocacy: Tapping into the power of an engaged social workforce." March 15, <https://www.prophet.com/2016/03/social-media-employee-advocacy-tapping-into-the-power-of-an-engaged-social> (12.08.2024).
- Ambler, B. ve Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4(3). 185-206. DOI:10.1057/bm.1996.42.
- Anca, E. C., ve Roderick, J. B. (2007). the influence of brand image and Company Reputation where Manufacturers Market to Small Firms: a Customer Value Perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013>

- Archer, C., ve de Bussy, N. (2006). The role of Corporate Reputation Versus Relationships in Building Employer Brand Equity: the Case of a Major Private Hospital. *ANZMAC, Brisbane Queensland*.
- Arı, G., ve Ergeneli, A., (2003), Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *H.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 129-149.
- Ariffin, H. F., Ngelambong, A., Karim, N. L. M., Tarmazi, S. A. A., Bujang, W. H. W., Hashim, N., ve Abdullah, R. P. S. R. (2008). Organizational Employer Branding from the Perspective of Malaysian Hotel Employees: A Construct Validity Study. *International Conference on Business Finance and Management*. 5(2018). 141-149.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Sociomotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Ashrafi, D., Karim, R. ve Barua (2023). Employer branding, job satisfaction, organisational commitment, organizational citizenship behaviour: A moderated-mediation approach. *Organizational Psychology*, 13, (4) 83–101. DOI: 10.17323/2312-5942-2023-13-4-83-101
- Babcanova, D., Babcan, M. ve Odlerova, E. (2010). Employer Branding – Source of Competitiveness of The Industrial Plants. *Research Papers Faculty of Materials Science And Technology Slovak University Of Technology*. 18(29), 55-61 DOI: 10.2478/v10186-010-0026-y.
- Bachaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*. 13(4). 193-201. <http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9(5). ISSN: 1362-0436
- Bal, P., Chiaburi, D. S., ve Jansen, P. G. (2010). Psychological contract breach and work performance: is social exchange a buffer or an intensifier?. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley&Sons.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. Mart 2011, İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Başlar, G. (2010). Yeni Medyanın Gelişimi ve Dijitalleşen Kapitalizm. *Marmara Üniversitesi Dergisi*, 8(12), 1-9.
- Bateman, T. S., ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: the Relationship Between Affect and Employee Citizenship *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Baykul, Y. ve Güzeller C.O. (2020). Sosyal Bilimler İçin İstatistik SPSS Uygulamalı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: ilişkisel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(16), 238-258.
- Bekolli, U. (2019). How to Transform Employees Into Powerful Brand Advocates. Erişim Adresi: <https://6q.io/blog/powerful-brand-advocates/> Erişim Tarihi: 08.06.2024.

- Berthon, P., Ewing, M., ve Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bettencourt, L. ve Brown, S. (2003). Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(4), 394- 408.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, ve M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* 43- 55. Greenwich, CT: JAI.
- Božac, M. G., Sušan, Z., ve Agušaj, B. (2017). Attitudinal and Behavioral Outcomes of PO Fit and Work Engagement in Hotel Staff. *Organizational cultures*, 17(1), 21.
- Boztepe, H. (2016). Kurumsal Çekicilik Kavramı ve Kurumsal Çekicilik Unsurlarının Algılanan Önemi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (46) 1-21.
- British Airways. (2018). British Airways Annual Report and Accounts 2018. https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/LSE_IAG_2018.pdf. Erişim tarihi (30.08.2024).
- Bursal, M. (2023). SPSS ile Temel Veri Analizleri. Ankara: Arı Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cable, D.M. ve Turban, D.B. (2001), Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 115-163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-7](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-7)
- Camp Van, T. (2022). “*The Content of Employee Advocacy Behavior: a Social Media Analysis*.” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üniversite Gent.
- Can, E. (2007). Marka ve Marka Yapılandırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 225-237.
- Cansever, D., ve Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 303-324.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L. ve Mecham, R. L., (2002): Recruitment Evaluation: the Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted. *Personnel Psychology*, 55(2). 461-490.
- Cervellon, M. C. ve Lirio, P. (2017). when Employees Don't Like their Employers on Social Media. *MIT Sloan Management Review*, 58 (2), 62-71.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., ve Carroll, S. A., Piasentin, K. A. ve Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of The Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Cheung, C. M. K. ve Lee, M. K. O. (2012). What Drives Consumers to Spread Electronic Word of Mouth in Online Consumer-Opinion Platforms. *Decision Support Systems*, 53, 218-225.
- Chunping, Y. ve Xi L. (2011). the Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from The Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5 (2011). 2087–2091. DOI:10.1016/j.egypro.2011.03.360

- Cihangiroğlu, N., ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cihangiroğlu, N., ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Collins, C. J. (2006). The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers.' *Journal of Applied Psychology* 92(1):180-90. DOI:10.1037/0021-9010.92.1.180
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cui, X. ve Mustaffa, W. (2024). Impact of Second-Order Leader-Member Exchange on Employee Advocacy in the Chinese Hotel Industry. *International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences*, 13(2), 566-578. DOI:10.6007/IJAREMS/v13-i2/21855.
- Çabuk, A. ve Ar, A. A. (2006), Markalaşmada Kalite Yönetiminin Yeri ve Önemi, Toplam Marka Yönetimi. Dereli, T. ve Baysakaloğlu, A. (Editörler), İstanbul, Hayat Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum*, 1(12), 117-140.
- Çakmak, F. (2023). İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 291-311.
- Çetin, A. ve Şentürk, M. (2016). Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 16(2), 241-256.
- Çetin, B. ve Zengin, A. Y. (2022). Kadın Tüketicilerde Sosyal Medyada Marka İletişimine Yönelik Tutum, Tutku, Ağızdan Ağıza İletişim ve Marka Sadakati. *Injocmer*, 2(1), 28-52.
- Çetin, Z. (2024). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Hizmet Sektörü Çalışanlarında Yaratıcı Davranışlara Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 1697-1716. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1880>
- Davies, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42, 5(6), 667-668.
- Davison, C. (2012). Presentation of digital self in everyday life towards of a theory of digital identity. RMIT University, Doctor of Philosophy. Australia
- De Karpel, L. ve Van Kerckhove, A. (2023). Advocating Beyond call of Duty: a Review of Employee Advocacy and a Call For Research. *Management Review Quarterly*, 1-40. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00381-1>
- Demir Balıkcı, A. (2024). İşveren Markası ve İş Tatmini İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Demir, N. (2009). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi. *Öneri Dergisi*, 8(31), 197-208. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.677595>

- Demir, Z. G. (2010). *Akademik örgütlerde kurumsal marka kişiliği: Akdeniz Üniversitesi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları* 1/1, 123-144.
- Doğan, B. (2019). *Psikolojik Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- Dönmez, H. (2017). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp Olmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 12(47), 21-40.
- Durmaz, Y. ve Ertürk, S. (2016). Marka Uygulamaları ve Önemi, *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (1): 82-93.
- Dursun, M. T., ve Eriş, E. D. (2018). Konaklama İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Marka Algısı İle Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(1), 160-179. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.398910>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Edwards, R. M. (2010). An Integrative Review Of Employer Branding And OB Theory. *Contribution To Journal › Scientific Review*, 39(1), 5–23.
- Einwiller S. ve Will M. (2002). Towards an Integrated Approach to Corporate Branding-an Empirical Study, *Corporate Communications*, 7(2), 100-109.
- Ellemers, N. (1993). The influence Of Socio-Structural Variables On Identity Management Strategies. *European Review of Social Psychology*, 4(1), 27-57.
- Elwalda, A., Lü, K. ve Ali, M. (2016), Perceived Derived Attributes Of Online Customer Reviews. *Computers in Human Behavior*(56) 306-319. doi: 10.1016/J. CHB.2015.11.051.
- Engin Baykal, İ., ve Bayarçelik, E.B. (2020). Sosyal Medya Kullanımının İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *BMIJ*, 8(3): 3359-3392, doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1527>
- Erdem, H. A., ve Bozkurt, S. (2023). Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşveren Markasının Aracı Rolünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 68-82. <https://doi.org/10.18221/bujss.1387677>
- Erdoğan, E., ve Hatipoğlu, Z. (2021). Çalışanların İşveren Markası Algısının Örgütsel İnovasyon İklimi ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 79-101.
- Ertürk, A. (2010). Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations Between Empowerment, Organizational Support, and Identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409–441. <https://doi.org/10.1080/13594320902834149>
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage.
- Fombrun, C ve Riel, C. M. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review* 1(1), 1-16. DOI:10.1057/palgrave.crr.1540008
- Foster, C. Punjaisri, K. ve Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship Between Corporate Internal and Employer Branding, *Journal of Products and Brand management*, 19 (6), 401-409.

- Frank, J. (2015), From Engagement to Empowerment – Employee Advocacy in The Social Economy. *Strategic HR Review* 14 (4), <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2015-0047>
- Frederiksen, L. (2015). “Research shows firms with employee advocacy programs grow faster” [Web log post]. Erişim Adresi: <https://hingemarketing.com/blog/story/research-shows-firms-with-employee-advocacy-programs-grow-faster> Erişim Tarihi: (19.01.2025).
- Frederiksen, L. (2016). Make Your Employees Your Advocates. *Accounting Today*, 30(8), 34. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/make-your-employees-advocates/docview/1816796709/se-2>
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The Roles of Satisfaction, Trust and Commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 92-100
- Gagné, M. (2009). a Model of Knowledge Sharing Motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571–589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- Ghorbanzadeh, D., Chandra, T., Akhmadeev, R., Yurievna Aleynikova, M., ve Muda, I. (2023). Enhancing Emotional Culture Through Internal Communication: Impact on Employee-Organization Relationships and Employee Advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 17(5), 475–495. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2231435>.
- Girginer, N. ve Çelik, A. (2020). İşveren Markasının İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Beyaz Eşya Firması Çalışanlarına Yönelik Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3), 1119 - 1134.
- Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001) Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 24-30. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Gözükara, İ. ve Hatipoğlu, Z. (2016). The Effect of Employer Branding on Employees’ Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER)*, 7(1),2016, 477-485
- Greenberg, J. (1996), The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.24
- Gupta, P. Singh,S. ve Broccardo, L., Alzeiby, E. (2024). Examining the Link Between CSR Perceptions and Employee Advocacy Through Organizational Justice: can Corporate Hypocrisy Mitigate?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management published by ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd*. 1-20. ISSN: 1535-3958. <https://doi.org/10.1002/csr.296>
- Güler, M. (2019). Kurumsal marka yönetimi ve yurt işletmeciliği üzerine Bursa ilinde bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Had, N. U., ve Ahmed S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44.
- Hales C. ve Klidas A., (1998), Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (3), 88-95.
- Hartley, J. (1999). Models of Job Insecurity and Coping Strategies of Organizations. Labour Market Changes and Job Insecurity: A Challenge for Social Welfare and Health Promotion. Copenhagen: WHO European Series.

- Herendi, A. (2022). “5 Excellent Employer Branding Examples and What You Can Learn From Them” Erişim Adresi: <https://boostpoint.com/recruiter-tips/5-excellent-employer-branding-examples-and-what-you-can-learn-from-them/> Erişim Tarihi: 28.08.2024 <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102253>.
- Ilic, J., ve Tranell, M. (2018). What Influences Employees to Become Digital Advocates?: A Quantitative Study of the Relationship between Employer Branding and Digital Employee Advocacy in Industrial Organisations. (Master's thesis)
- İçirgen, H. (2016). *İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004), Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), ss.181-201.
- Kahraman, H. ve Cedoğlu, Y. (2023). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşveren Markasına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İETT Örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 1 - 20.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: a Study of Its Relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7(1 (2), 51-75,
- Kara, M. N. (2013). *İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bilişim sektöründe bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Karaköse, T. (2007). Örgütlerde İtibar Yönetimi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 11, Ocak-2007, 1-12.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karpat-Aktuğlu, I. (2008). Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler. İstanbul: İletişim Yayınları
- Kashyap, V., ve Rangnekar, S. (2016). The Mediating Role of Trust: Investigating the Relationships among Employer Brand Perception and Turnover Intentions. *Global Business Review*, 17(3), 645-755. <https://doi.org/10.1177/0972150916631083>
- Kavut, S. (2018). Goffman'ın Benlik Sunumu Kuramı Bağlamında Sosyal Medyada Kimlik İnşası: Instagram Üzerine Bir Araştırma. *NOSYON: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi* (1), 1-12.
- Kavut, S. (2020). Kimliğin Dönüşümü: Dijital Kimlikler. *Selçuk İletişim*, 13(2), 987-1008. <https://doi.org/10.18094/josc.691445>
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., ve Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89(1), 88–104. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.11.003>.
- Keser, A., ve Yılmaz, G., (2009). Tükenmişlik Sendromu, Çalışma Yaşamında Davranış. Umutepe Yayınları: Kocaeli
- Kesoğlu, N., ve Bayraktar, O. (2017). Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri*, 120(2), 2-15.
- Khaild, J. ve Mi, C. (2024). Leadership Internal Communication and Employee Creativity; Role of Symmetrical Communication, Employee Advocacy and

- Proactive Personality. *Global Knowledge, Memory and Communication*. ISSN:2514-9342. DOI 10.1108/GKMC-10-2023-0385.
- Kılıç, S. (2013). Doğrusal regresyon analizi. *Journal of Mood Disorders*, 3(2), 90-92. <https://doi.org/10.5455/jmood.20130624120840>
- King, James E. (2000), White-Collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Human Resource Management, Spring 39(1)*, s.79-92.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. ve Silvestre, B. S. (2011) Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons* 54(3):241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Kim, C.M. ve Freberg, K. (2020), Social care and professional standards: developing an ethical decision-making model. *Public Relations Journal*, 13(3), 1-23.
- Kim, D.O. (2009). Employees' Perspective on Non-Union Representation: a Comparison With Unions. *Economic and Industrial Democracy*, 30(1),120-151.
- Kim, J. N., ve Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing The Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23, 243-268.
- Kimpacorn, N. ve Tocquer, G. (2009). Employees' Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand. *Journal of Brand Management*. (16). 534-544.
- King, C., ve Grace, D. (2010). Building and Measuring Employee-Based Brand Equity. *European Journal of marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Kline, P. (1994). An Easy Guide To Factor Analysis. New York: Routledge.
- Knox, S., ve Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of marketing management*, 22(7-8), 695-716.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2008), “Social Marketing: Improving the Quality of Life”(3rd Edition), Sage.
- Köse, G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi. *Journal of International Social Research*, 11(56).823-833.
- Kryger, A., Andersen, S. ve Thomsen, C. (2011). Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2),108, 109.
- Kuchеров, D. ve Zavyalova, E. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with The Employer Brand. *European Journal of Training and Development* 36 (1), 86-104.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E.İ. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* 53(2010), 183-198.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., ve Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-tobusiness marketing*, 8(3), 1-36.
- Latvala, T. (2017). “Employee Advocacy on Social Media; The role of management in enhancing employee advocacy”. (Yayımlanmamış Lisans Tezi), İşletme ve Yönetim Uluslararası İşletmecilik Programı.

- Lee, Y. ve Dong, E. (2023). How Transparent Internal Communication from CEO, Supervisors, And Peers Leads To Employee Advocacy. *Management Communication Quarterly*, 37 (4), 878-912. <https://doi.org/10.1177/08933189231153869>.
- Lee, Y. ve Kim, K. (2020). Enhancing Employee Advocacy on Social Media: the Value of Internal Relationship Management Approach. *Corporate Communications: An International Journal*. 26(2), 311-327. DOI:10.1108/CCIJ-05-2020-0088
- Levinson, K. (2018). "What is employee advocacy and how do marketers win with it?" [Web log post]. March 13, Erişim Adresi <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/social-media-marketing/what-is-employee-advocacy-what-is-it-for-why-does-it-matter>. Erişim Tarihi: (01.09.2024)
- Lievens, F. ve Anseel, F. (2004). Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a Dutch Speaking Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 299-306.
- McLeod, D. ve Clarke, N. (2009) "Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement. a Report to Government". Erişim Adresi <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/08/file52215.pdf> Erişim tarihi: (13.06.2024).
- McMullan, K., Rehal, P., Read, K., Luo, J., Huating Wu, A., Pitt, L., ve Campbell, C. (2009). Selling the Canadian Forces' Brand to Canada's Youth. *Marketing intelligence & planning*, 27(4), 474-485.
- Memiş, H. ve Dikici, M. S. (2017). Gaziantep'te Faaliyette Bulunan Halı İmalatı İşletmelerinin Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini Açısından Değerlendirilmesi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(9), 1-13. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/388980>.
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Miles, S. J. ve Mangold, W. G. (2014). Employee Voice: Untapped Resource or Social Media Time Bomb? *Business Horizons*, 57(3), 401-411. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.01>
- Mishra, K., Boynton, L., ve Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: the Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Mittal, S., Gupta, V., ve Motiani, M. (2022). Examining the Linkages Between Employee Brand Love, Affective Commitment, Positive Word-Of-Mouth, And Turnover Intentions: A Social Identity Theory Perspective. *IIMB Management Review* 34(1), 7-17.
- Morhart, F. M., Herzog, W., ve Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Moroko, L. ve Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management* (2008) 16, 160 – 175. DOI: 10.1057/bm.2008.4

- Morrison, E.W. ve S.L. Robinson (1997), When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226- 256.
- Mostafa, B. A. (2025). Nurturing Psychological Contract Fulfillment: Internal CSR and Employee Advocacy in the Telecommunication Sector. *Corporate Reputation Review*, 1-19.
- Mullins L. J. (2007). Management and Organizational Behaviour. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall
- Mutuzo, A. (2024). Employee Advocacy Programs in Public Relation. *Journal of Public Relations*, 3(1), 14-26. 10.47941/jpr.1772
- Neves, A.(?), What is Employee Advocacy and Why it Matters for Employees & Businesses. Erişim Tarihi: (20.06.2024), <https://www.storytagger.com/articles/employee-advocacy/>
- Nielsen (2021). “Beyond Martech: Building Trust with Consumers and Engaging Where Sentiment is High” Erişim Adresi: <https://www.nielsen.com/insights/2021/beyond-martech-building-trust-with-consumers-and-engaging-where-sentiment-is-high/> Erişim Tarihi: (10.07.2024).
- Okoli, C.C (2023). Employee’s Advocacy, Employee’s Involvement and Organizational Commitment: Insights from Higher Education Teachers. *International Journal of Public administration (IJOPAD)*, 2(1): 220-242
- Omilion-Hodges, L. M., ve Baker, C. R. (2014) Everyday Talk and Convincing Conversations: Utilizing Strategic Internal Communication. *Business Horizons*, 57(3):435–445. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.002>
- O'reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (12), 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Otluoğlu, K. (2014). Algılanan iş güvencesizliğinin örgütler arası hareketlilik tercihine etkisi: Algılanan istihdam edilebilirliğin biçimlendirici değişken rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41, 25-41
- Öcal, Ö. (2008). *İş-Aile Çatışması, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öksüz, B. (2012a). *İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Öksüz, B. (2012b). “İşveren Marka Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi” *İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 14-31.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). “Marka İşveren” veya “İşveren Markası” Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Kamu- İş Dergisi*. 12(3). 31-52.

- Örücü, E., ve Bayramov, S. (2022). Örgütlerde İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler Olarak; Psikolojik Sözleşme İhlali ve Ücret Tatmini. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 47-66. <https://doi.org/10.11611/yead.948800>
- Özer, B. (2023). “Çalışanların İş Tercihlerini Belirlemelerinde İşveren Markasının Etkisi: Genç Yetenekler Üzerine Bir Araştırma”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Özgen, D. H. M., ve Özgen, P. H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının iş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve işten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi “akademia”*, 2(1), 76-86.
- Parry, E., ve Solidoro, A. (2013). Social Media as a Mechanism for Engagement?. *Advanced Series in Management*, 12, 121-141.
- Patel, K., ve Gupta, R. (2019). Leveraging Employee Advocacy for Crisis Management: a MiXed Methods Study. *Journal of Business Communication*, 56(3), 310–327.
- Pollach, I. (2006). Electronic Word Of Mouth: A Genre Analysis of Product Reviews on Consumer Opinion Web Sites, *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Poviah, R. (2017). “How Indian Automotive Companies Can Embrace Digital Marketing. Erişim Adresi: <https://www.ciotechoutlook.com/technology/machine-to-machine/cxinsight/how-indian-automotive-companies-can-embrace-digital-marketing-nid-3287-cid-126.html> Erişim Tarihi: (08.06. 2024.)
- Rachman, A. M, Darmastuti, I. ve Hasya, A. (2023). Developing an Effective Employer Branding Strategy at Abc Lighting Company for Early Careers Through Employee Advocacy. *Diponegoro Journal Of Management*, 12(4), 1-15.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714
- Robinson, S.L. (1996), Trust and Breach of the Psychological Contract”, *Administrative Science Quarterly*, (41), 574-599.
- Ronda, L., Valor, C., ve Abril, C. (2018). Are They Willing to Work for You? An Employee-Centric View to Employer Brand Attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*.27(5), 573-596.
- Rosethorn, H. (2009). The employer brand: Keeping faith with the deal. Gower Publishing, Ltd..
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990), New Hire Perceptions of their Own and their Employer’s Obligations: A Study of Psychological Contract. *Journal of Organizations Behavior*. 11, 389-400.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439.

- Saini, G. K., ve Jawahar, I. M. (2021). Do Employment Experience and Attractiveness Rankings Matter in Employee Recommendation? A Firm-level Analysis of Employers. *Management and Labour Studies*, 46(2), 175-191. <https://doi.org/10.1177/0258042X21989945>
- Sakman, N.F. (2003). *Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Salo, Y. (2022). Features of Employer Brand Formation. *Scientific opinion: Economics and Management*, 2 (78), 92-96. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14>
- Sarıbrahimoğlu, S., ve Özyurt, P. M. (2023). Seyahat Acentelerinde İşveren Marka Algısı, Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık İlişkisinin İncelenmesi (Examining the Relationship among Employer Brand Perception, Perceived Organizational Support and Work Engagement in Travel Agencies). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(2), 930-950.
- Sayımer, İ. (2008) Sanal Ortamda Halkla İlişkiler. Beta Yayınları, İstanbul.
- Schmitt, P., Skiera, B., ve Van den Bulte, C. (2011). Referral Programs and Customer Value. *Journal of Marketing*, 75(1), 46-59.
- Scott, M. (2019). “Starbucks Case Study. in Employee Advocacy: the ultimate handbook(45–52). Erişim Adresi: <https://resources.gaggleamp.com/ebooks/the-ultimate-handbook-on-employee-advocacy-0> Erişim tarihi (08.06.2024).
- Seibert, S. E., Wang, G. ve Courtright, S.H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: a Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Shahri, M. H. (2011). The Effectiveness of Corporate Branding Strategy in Multi-Business Companies. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (6). 51-59. DOI:10.52283/NSWRCA.AJBMR.20110106A06
- Sharma, R. (2014). Influences of Employer Brand Image on Applicant Attraction in Recruitment Process” “*International Conference on Management and Information Systems*. August, 4-6. 8-12. ISBN 978-81-924713-4-1 8
- Shore, L., ve Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 731-744.
- Soliman, M., Shamy, S. ve Elnokrashy, O. (2024). the Relationship Between Digital Transformation and Employee Advocacy “an Applied Study on Mansoura University Employees”. *Egyptian Journal of Business Studies*, 48(3). 460-479. DOI: 10.21608/alat.2024.371946
- Söyler, M. (2020). Nitel ve nicel yöntem farkına çoğulcu yaklaşım: KKV-sonrası dönemde nitel yöntem ve kazanımları. *Amme İdaresi*, 53(2), 99-127.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442- 1465.
- Springer, R. (2015). What do Your Employees Think about Content Marketing?. *Econtent*, 38(10), 6-7.
- Sullivan, J. (2004). “The 8 Elements of a Successful Employment Brand.” Erişim Adresi: <https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>. Erişim Tarihi:(24.04. 2024).

- Sverke, M., Hellgren, J., ve Naswall, K. (2002), No security: A meta analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Şahin, B., ve Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 85-11
- Şentürk, T. ve Başaran, M.C. (2021). Sosyal Medyada İşveren Markalaşması: Denizbank İK ve Bank of America Global Careers Twitter Hesapları Üzerine Nitel Bir Analiz. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(69), 1078-1092. <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2456>
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Tajfel, H. (1978). The achievement of inter-group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 77–100). London: Academic Press
- TDK (Türk Dil Kurumu Sözlükleri), Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: (15.04.2024)
- Tekleab, A., Takeuchi, R., ve Taylor, M. (2005). Extending The Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Temoçin, N., Durmaz, B., Eysel, C. Ş. (2021). İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Özel Bir Havayolu Şirketinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 39-55.
- The Conference Board. (2001). *Engaging Employees Through Your Brand*. New York: The Conference Board.
- Thelen, P. (2020). Internal Communicators' Understanding of the Definition and Importance of Employee Advocacy. *Public Relations Review*. 46(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>
- Thelen, P. D. ve Men, L. R. (2020). Commentary: The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*, 60(2), 1-14. <https://doi.org/10.1177/2329488420975832>.
- Thelen, P. D., Yue, C. A. ve Verghese, A. K. (2022). Increasing Employee Advocacy Through Supervisor Motivating Language: the Mediating role of Psychological Conditions. *Public Relations Review*, 48 (5), 1-13.
- Thomas, T. (2020). Employee Advocacy as a Marketing Strategy to Power Brand Promotion: an Employee Perspective. *Marketing and Management of Innovations*. 2. 167-181. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-12>
- Timur, A., ve Kartaltepe Behram, N. (2021). İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü: Sosyal Kimlik Kuramı Bağlamında Bir Araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 135-150. <https://doi.org/10.29106/fesa.857470>
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76. <https://doi.org/10.14783/od.v10i39.1012000308>

- Toyota,(2020),AnnualReport2020.
https://global.toyota/pages/global_toyota_worldwide/pdf/ar2020/en/Toyota-Annual-Report2020.pdf. Erişim Tarihi: (01.07.2024)
- Tsai, W. ve Yang, W. (2010). Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1). 48-63. doi:10.1111/j.1468-2389.2010.00488.x
- Tsarenko, Y., Leo, C. ve Tse, H. H. M. (2018). When and why do Social Resources Influence Employee Advocacy? The Role of Personal Investment and perceived Recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260–268. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.09.001
- Turnbull, P.Y. (2001). “Corporate Social Responsibility and Reputation”, Canadian Cooperative Association National Congress, June 22, Saint John, NB.
- Tutar, H. ve Erdem, A.E. (2022). Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uç, B. (2023). *İşveren Markasında İşletmelerin Sosyal Medya Hesaplarının Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.
- Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S., ve Liu, J. (2015). Employer Brand Management, Organizational Prestige and Employees’ Word-of-Mouth Referrals in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 104–123. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12024>
- Uygun, M., Taner, Ö. Ö.ve Özbay, S. (2011). Tüketicilerin Hizmet Deneyimleri ile Ağızdan Ağıza İletişim Davranışları Arasındaki İlişkiler. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 331-342.
- Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj. *Kurgu Dergisi*,18, 337-353.
- Ünal, A. N. (2010). *İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Van Hove, G., ve Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024–2047.
- Van Zoonen, W., Meer, T. G., ve Verhoeven, J. W. (2014). Employees Work-Related Social-Media Use: His Master's Voice. *Public Relations Review*, 40(5), 850-85
- van Zoonen, W., van der Meer, T. G., ve Verhoeven, J. W. (2014). Employees Work-Related Social-Media Use: His Master's Voice. *Public Relations Review*, 40(5), 850-852.
- Van Zoonen, W., Van der Meer, T.G. ve Verhoeven, J.W. (2014), Employees Work-Related Social-Media Use: His Master’s Voice, *Public Relations Review*, 40(5), 850-852.
- Vander Elst T., De Witte H., ve De Cuyper N., (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364–380.
- Vardarlier, P.; ve Taşçı, E. M. (2017). İnsan Kaynaklarının Pazarlama Aracı Olarak Kullanımında Sosyal Medya Üzerinden İşveren Markası Oluşturmak.

- Uluslararası Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Kongre Serisi*. Edirne, Türkiye, 871-878.
- Venciute, D., April Yue, C., ve Thelen, P. D. (2023). Leaders' Personal Branding and Communication on Professional Social Media Platforms: Motivations, Processes, and Outcomes. *Journal of Brand Management*, 1-20.
- Venciute, D., Karalius, L., Reardon, J. ve Auruskeviciene, V. (2023), The impact of Employees' Social Media Advocacy on Attitudes Toward the Brand: the Mediating Role of Parasocial Relationships, *Journal of Product & Brand Management*, 32(8), 1374-1387. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2022-4253>
- Vendel, M. T. (2016). Narrating Corporate Reputation Becoming Legitimate Through Storytelling. *International Studies of Management & Organization*, 28:3, 120-137. DOI: 10.1080/00208825.1998.11656743
- Villanueva, J., Yoo, S., ve Hanssens, D. M. (2008). the impact of Marketing-Induced Versus Word-Of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 45(1), 48-59
- Vural, B. ve Özdava, B. (2018). Kurumsal Blogların Kurumsal Markalara Etkisi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2). 78-97.
- Walden, J. A ve Kingsley Westerman, C. (2018). Strengthening the Tie: Creating Exchange Relationships that Encourage Employee Advocacy as an Organizational Citizenship Behavior. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 593-611.
- Weber Shandwick ve KRC Research (2014) Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism. Erişim Tarihi: 22.01.2025. Available: <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/employees-rising-seizingthe-opportunity-in-employee-activism.pdf>
- Wentz, L. ve Suchard, D. (1993), "Euro Ad Execs Pay Homage to the Brand", *Brandweek*, 64: 39.
- Whiting, A. ve Williams, D. (2013). Why People Use Social Media: A Uses And Gratifications Approach Article in Qualitative. *Market Research*, 16(4), 362-368.
- Xiaofeng, Z. (2009). On Employer Brand Construction of Chinese Enterprises. 2009 *ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management 8-9 August, 2009, Sanya*. 152-155.
- Yalvaç, H. A., ve Bülbül, S. (2023). Lider üye etkileşiminin işyeri mutluluğu ile ilişkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün incelenmesi. *International Journal of Management and Administration*, 7(14), 174-194.
- Yavuz, M.D. (2019). *İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi, Yalova.
- Yeh, Y.P. (2014). Exploring the Impacts of Employee Advocacy on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case of Taiwanese Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 1(36), 94-100. <http://dx.doi.org/10.1016/>
- Yıldız, D. ve Bayraktar, O. (2018). Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki. *Innovation and Global Issues in Social Sciences Congress Book*. Nisan 26-29, 667-685.
- Yılmaz, G. ve Yılmaz, E. G. (2010). Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi, Yelboğa, A. (Editör), *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi.

- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: İmalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.
- Yue, C. A. (2021). Creating Organizational Authenticity and Identification: Effect of Leaders' Motivating Language And Impact on Employee Advocacy. *International Journal of Business Communication*, 23294884211035116.
- Zhang, J. ve Zhu, F. (2024). The Roles of Proactive Personality and Career Satisfaction in the Impact of Employer Brand Attributes Congruence on Creativity. *Behavioral Sciences* 14(7):610 DOI: 10.3390/bs14070610.
- Zuber, T. J. ve Hammond, J. B. (2002). The psychological contract: retaining newly employed physicians. *The Physician Executive*, 28(3), 40-43.





EKLER

Ek 1. İşveren Markası Ölçeği

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içerisindeyim.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içerisindeyim.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	1	2	3	4	5
10	Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurum benim iş – özel yaşam dengeme özen gösterir.	1	2	3	4	5
15	İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurumda ailemle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	1	2	3	4	5
18	Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
20	Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	1	2	3	4	5
21	Diğer kurumlar arasında seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.	1	2	3	4	5

Ek 2. Çalışan Savunuculuğu Ölçeği

	Çalışan Savunuculuğu Ölçeği	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Çalıştığım işletmenin markasını, ürünlerini ve hizmetlerini başka insanlara tavsiye ederim	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım işletmeyi iş arayan insanlara çalışmak için harika bir yer olarak öneririm	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletme hakkındaki önyargılı fikirleri çürütmeye çalışırım	1	2	3	4	5
4	Uygulanabilir olduğu sürece, çalıştığım işletmenin işlerini etkileyebilecek kamu politikalarına karşı çalıştığım işletmeyi desteklerim	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletmeyi toplum içinde temsil ederken gurur duyarım	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işletmenin içinde yer aldığı sivil toplum faaliyetlerine ya da sosyal sorumluk projelerine gönüllü olarak katılırım	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Bilge BİLGİÇ

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi

1 İngilizce: Orta seviye

2.Almanca: Başlangıç seviyesi

İş Denevimi

1. Afyonkarahisar Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü- İnsan Kaynakları Stajyeri

2. Dumlupınar Üniversitesi Kariyer ve Mezun Merkezi Koordinatörlüğü, Kütahya-İnsan Kaynakları Stajyeri

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

Aksu, M., ve Bilgiç, B. (2025). İş Tatmininin Çalışan Savunuculuğu Üzerindeki Etkisinde İş Yeri Mutluluğunun Aracı Etkisinin Analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (46), 41-64.