



**İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖRGÜTSEL DÜZEYDEKİ
ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR META-ANALİZİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Ali BÖKE

Kütahya-2023

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖRGÜTSEL DÜZEYDEKİ
ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR META-ANALİZİ**

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Selim DÜĞER

Hazırlayan:
Ali BÖKE

Kütahya-2023

Kabul ve Onay

Uluslararası Ticaret ve Finansman Ana bilim dalında, 202085521072 öğrenci numaralı, Ali BÖKE'nin hazırlamış olduğu “İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖRGÜTSEL DÜZEYDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR META-ANALİZİ” başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili tez savunma sınavı jüri tarafından yapılmış ve adayın tezinin OY BİRLİĞİ ile kabul edilmesine karar verilmiştir.

15/02/2023

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Selim DÜGER (Danışman)		
Doç. Dr. Meltem DİL ŞAHİN		
Dr. Öğr. Üyesi Abdulkadir ERTAŞ		

Doç. Dr. Arif KOLAY

Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “*İşveren Markalaşmasının Örgütsel Düzeydeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Meta-Analizi*” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

15/02/2023

Ali BÖKE

Özgeçmiş

2015 yılında Dumlupınar Üniversitesi İşletme Fakültesinden Mezun oldu. 2021 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret ve Finansman Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı ve eğitiminde tez aşamasındadır.



ÖZET

İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖRGÜTSEL DÜZEYDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR META- ANALİZİ

BÖKE, Ali

Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Selim DÜGER

Şubat, 2023, 108 sayfa

Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler arasındaki rekabetin artması ve devamında bilgi çağının yaşandığı günümüzde bilgiye ulaşmada kolaylık, hızlılık ve bilginin artan önemi nedeniyle yetenekli çalışanları elde tutma, değerli bir insan kaynakları yatırımı olarak görülmüştür ve bu durum hem yetenekli istihdam ihtiyacını hem de yetenekli çalışanları elde tutmayı zorunluluk haline getirmiştir. Bu zorunluluk işletmelerin rekabet avantajı için gerekli yeni yaklaşımlar ve stratejileri belirlemesini gündeme getirmiştir. Bu konuda yardımcı bir strateji olarak işveren markası; işletmelerin rekabette öne çıkmalarını desteklemektedir. Yetenekli ve nitelikli istihdamın elde tutulmasının önemini bilen işverenler, işletmelerini yetenekli ve nitelikli çalışanlar için çekici düzeyde bir işveren markası haline getirmenin gerekliliğinin farkına varmışlardır. Sonraki adımda ise yetenekli ve nitelikli çalışanları elde tutmak için işveren markası yaklaşımını organizasyonlarında uygulamışlardır ve tüm çalışanların işveren markası değerlerini benimsemelerini hedeflemişlerdir.

Bu çalışmada işveren markası işveren markasıyla bağlantılı sonuçların etki değerlerinin işveren markasıyla pozitif ilişkisinin derecesi ölçülmüştür. İlgili ölçümlerde farklı çalışmaların örneklemelerinden oluşan bulgular, meta – analizi ile yorumlanmıştır. Meta – analizi kullanılmasının nedeni ise farklı araştırma sonuçlarının yorumlanarak kabul gören tek bir sonuca ulaşmaya olanak tanımasıdır. Ayrıca meta – analizi işveren markasıyla ilişkili sonuçların etki değerinin net bir şekilde tespit edilmesini sağlamaktadır. Analizde yer alan bulgular ise işveren markasıyla bağlantılı etki değerinin konusu olan sonuçların pozitif ölçümlerini yansıtmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çekicilik, Elde Tutma, İşveren Markası, Marka Algısı

ABSTRACT**A META ANALYSIS TO DETERMINATE THE EFFECTS OF EMPLOYER
BRANDING ON THE ORGANIZATIONAL LEVEL****BÖKE, Ali****Master Thesis, Department of International Trade and Finance****Supervisor: Asst. Prof. Yavuz Selim DÜGER****February, 2023, 108 pages**

Retaining talented employees has been seen as a valuable human resources investment due to the ease, speed and increasing importance of information in today's world where the competition between business increases with the effect of globalization and the continuation of the information age and this situation has made both the need for talented employment and the need to retain talented employees. This necessity has brought the establishment of new approaches and strategies necessary for competitive advantage to the agenda. Employer brand as a helpful strategy in this regard; It sports businesses to stand out from the competition. Recognizing the importance of retaining talented and qualified employment, employers have realized the necessity of making their businesses an attractive employer brand for talented and qualified employees. In the next step, they implemented the employer brand approach in their organizations in order to retain talented and qualified employees and aimed that all employees adopt employer brand values.

In this study, the degree of positive relationship between employer brand and employer brand impact values of results associated with employer brand was measured. Findings consisting of samples of different studies in related measurements were interpreted with meta – analysis. The reason for using meta- analysis is that it allows to reach a single accepted result by interpreting different research results. In addition, the meta – analysis provides a clear determination of the impact value of the results associated with the employer brand.

Keywords: Attraction, Brand Perception, Employer Branding, Retention

ÖNSÖZ

İlk olarak akademik kariyere başlamamda etkili olan Prof. Dr. Ercan TAŞKIN hocama, tez konumu belirlemede yardımcı olan ve bu süreçte yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen, tezle ilgili tecrübelerini aktararak akademik ilerlememe katkıda bulunan Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Selim DÜGER hocama, teşekkür ederim. Ayrıca bu süreçte her zaman yanımda olan ve eğitim hayatım boyunca da desteklerini esirgemeyen, akademik alanda kariyer noktasında bana güvenen anneme ve babama teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

1.1. İŞVEREN MARKASININ TANIMI VE ÖNEMİ	5
1.1.1. İşveren Markasının Kuramsal Temeli.....	11
1.1.2. İşveren Markasının Boyutları	13
1.2. İŞVEREN MARKASININ FAYDALARI	14
1.3. İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ	17

İKİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASININ ETKİLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	21
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	25
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	28
2.4. KURUMSAL İTİBAR	31
2.5. KİŞİ – ÖRGÜT UYUMU	34
2.6. YETENEK YÖNETİMİ	38
2.7. ÇALIŞANLARIN ELDE TUTULMASI.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM, ANALİZ VE BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	45
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	45

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	46
3.3.1. Literatür Tarama Stratejisi	47
3.3.2. Çalışmaların Seçimi	47
3.3.3. Verilerin Toplanması	49
3.3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular	54
3.4. BULGULAR	55
3.4.1. İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları	57
3.4.2. İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları	60
3.4.3. İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları	62
3.4.4. İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları	65
3.4.5. İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları	67
3.4.6. İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları	70
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL ÖZETİ	72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER	
4.1. SONUÇ VE ÖNERİLER	75
KAYNAKÇA	78
DİZİN	93

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1: İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti.....	50
Tablo 3.2: İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti.....	51
Tablo 3.3: İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti	51
Tablo 3.4: İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti.....	52
Tablo 3.5: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyum Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti.....	53
Tablo 3.6: İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti.....	53
Tablo 3.7: İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti.....	54
Tablo 3.8: İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları	55
Tablo 3.9: İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlığının Değerlendirilmesi.....	57
Tablo 3.10: İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları.....	58
Tablo 3.11: İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlığının Değerlendirilmesi.....	59
Tablo 3.12: İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları	60
Tablo 3.13: İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlığının Değerlendirilmesi	62
Tablo 3.14: İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları.....	63
Tablo 3.15: İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlığının Değerlendirilmesi.....	64

Tablo 3.16: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları.....	65
Tablo 3.17: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlığının Değerlendirilmesi.....	67
Tablo 3.18: İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları.....	68
Tablo 3.19: İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlığının Değerlendirilmesi.....	69
Tablo 3.20: İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları.....	70
Tablo 3.21: İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlığının Değerlendirilmesi.....	72
Tablo 3.22: Meta-Analizi Genel Sonuçları	73
Tablo 3.23: Araştırma Hipotezlerinin Genel Özeti	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Araştırma Modeli	46
Şekil 3.2: İşveren Markası ile Belirlenen Ardıllar Arasındaki İlişkiye Yönelik Meta-Analizinde Kullanılacak Çalışmaların Belirlenme Süreci.....	49
Şekil 3.3: İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı	56
Şekil 3.4: İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı	58
Şekil 3.5: İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı	61
Şekil 3.6: İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı	63
Şekil 3.7: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı	66
Şekil 3.8: İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı	68
Şekil 3.9: İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı	71

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa

Grafik 3.1: İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Huni	
Saçılım Grafiği.....	57
Grafik 3.2: İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Huni	
Saçılım Grafiği.....	60
Grafik 3.3: İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye	
Ait Huni Saçılım Grafiği.....	62
Grafik 3.4: İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Ait Huni Saçılım	
Grafiği.....	65
Grafik 3.5: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Ait Huni	
Saçılım Grafiği.....	67
Grafik 3.6: İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Huni	
Saçılım Grafiği.....	70
Grafik 3.7: İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiye Ait Huni	
Saçılım Grafiği.....	72



TEZ METNİ

GİRİŞ

Küreselleşmenin ortaya çıktığı 1980’li yıllardan itibaren işletmelerin bilgi ve yetenek ihtiyaçları artış göstermiştir. İşletmelerin bu ihtiyacı, hem yeni yeteneklerin çekilmesini hem de mevcut çalışanların elde tutulmasını gündeme getirmiştir. Yetenek yönetimi ve yetenek savaşlarının yaşandığı 1990’lı yıllardan itibaren işletmelerin imajlarını aday çekebilecek düzeye getirmeleri önemli hale gelmiştir. Benzer şekilde günümüzde bilgi toplumunun ortaya çıkışı ve küresel rekabetin zorlu koşulları nedeniyle nitelikli istihdama olan ihtiyaç ve mevcut çalışanların elde tutulması önemli bir başarı kriteri olmaktadır. Bu noktada daha önce yetenek yönetimi olarak adlandırılan söz konusu kavram, işletmelerin değişen şartlara uyumunu kolaylaştıran ve işletmelerin rekabet güçlerini koruyan, geliştiren yeni bir yaklaşım olarak işveren markası adıyla ortaya çıkmıştır.

Önemli bir stratejik yaklaşım olan işveren markası, işletmelerin rekabet gücüne katkıda bulunmakla birlikte özellikle potansiyel adayların, çalıştıkları iş yerini “çalışılacak en iyi yer” olarak algılamalarına da yardımcı olmaktadır. İşveren markası, kaliteli istidam oluşturma yanı sıra çalışanların kariyerlerinin planlanması, uygun terfi ve çalışma koşullarının işveren tarafından sağlanabilmesiyle de ilişkilidir. İşveren ve çalışanlar arasında etkili bir iletişimin varlığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işle özdeşleştirmeleri, örgütsel bağlılık geliştirmeleri ve aynı iş yerinde kalma niyeti davranışında bulunmaları gibi çeşitli etkenler, işletmeleri işveren markasının “çalışılacak en iyi yer” hedefine ulaştıracaktır.

İşletmeler, işveren markasının bu temel hedefine ulaşabilmek için kurumsal kimliklerini, marka değerlerini, işletme amaç ve hedeflerini iyi tanımlayabilmeli ve tanıtabilmelidir. Çalışanların bu işletme değer sistemlerini benimsemeleri için sosyalizasyon programlarından (kariyer geliştirme için eğitim ve seminerler) örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığı sağlayan araçları (kararlara katılım, iletişim, iş zenginleştirme, amaç birliği, bir gruba katılmada isteklilik) kullanmaları gerekmektedir. İlgili uygulama ve araçlar ise işletmelerin misyonları, vizyonları ve kurumsal değerleriyle örtüşmelidir. Ayrıca kurumsal itibarın geliştirilmesi, kişi – örgüt uyumunun sağlanması ve yetenek yönetimi gibi etkenlerin işveren markasının gelişiminde önemli rol oynadığı bilinmektedir.

Kaliteli ürün ve hizmet sağlamak için çalışanların motive edilmesi ile de ilişkili olan işveren markası, aynı zamanda işletme içerisinde toplam verimlilik artışını teşvik eden bir stratejidir. Toplam verimlilik artışının sağlanabilmesi için işveren markası, en iyi çalışanlardan en iyi performans alınması prensibinden hareket eder ve bu bağlamda işletme genelinde bir verimlilik artışını ortaya çıkarır. Toplam iş gücü veriminin yanı sıra iş başvuru sayısı ve niteliğinde artış, kurumsal itibar artışı, işten ayrılma maliyetlerinde azalış gibi çeşitli faydaların ortaya çıkmasına öncülük eden işveren markasının tüm çalışanlar tarafından politika olarak benimsenmesi, tüm faydaların görülebilmesi için önemli bir gerekliliktir. İşveren markasının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesiyle çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinde artış görüleceğinden işten ayrılma maliyetindeki azalma ile birlikte yeni personel eğitim ve oryantasyon maliyetlerinde azalma görülmektedir.

İşveren markası tesis edildikçe daha önce çalışmayı düşünmeyen yüksek nitelikli çalışanların iş başvuruları söz konusu olabilir. Bu durum işveren markasının, marka bilinirliği ve kurumsal itibarı olumlu yönde etkilediğinin bir göstergesidir. Kurumsal itibarın artışı, işletmelerin marka bilinirliğini artırarak beraberinde müşteri memnuniyetini, gelir artışını ve karlılığı getirecektir. Kurumsal gelir artışı ve karlılık sağlandığında ise çalışanlar yüksek bir motivasyon ile çalışacaktır. Bunun sonucunda, işinden memnun, daha fazla performans gösteren çalışanlar ve istenen hedeflere ulaşan örgütler ortaya çıkacaktır.

Bu çalışmanın amacı, işveren markası ile literatürde en sık karşılaşılan ardıllar arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünü meta-analizi yöntemi ile ortaya koymaktır. Başka bir ifadeyle, literatürde işveren markasının sonuçları üzerine yapılan çalışmaların bulgularının birleştirilmesi, toplam etki büyüklüğünü hesaplanması ve genel kabul gören bir sonuç haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Literatür taraması sonucunda meta-analizine uygun en sık kullanılan ardıllar örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması olarak belirlenmiştir.

Literatürde işveren markasının ardıllarını farklı açılardan ele alan birçok çalışmanın olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, işveren markasının benzer sonuçlarına olan etkisini ölçen birçok çalışma da mevcuttur. Benzer çalışmalarda, işveren markası ile araştırmaya konu olan faktör arasındaki etki değerlerinin farklılık göstermesi, genelleme ve yorumlama noktasında kafa karışıklığına yol açmaktadır. Örneğin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarda, Paker (2016) negatif yönlü

bir ilişki, Rana vd. (2019) pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Kutluata Aksu vd. (2020) pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda işveren markası uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyinin tam olarak kestirilmesi zor olmaktadır. Bu çalışma ile yapılan meta-analizi işveren markası ile sonuçları arasındaki ilişkinin etki değerini net olarak yansıtmaya yardımcı olacaktır.

Araştırmada ilk olarak işveren markası çerçevesinde sistematik analiz yapılmıştır. Analiz sonucuna göre işveren markasının pozitif yönde etkisinin bulunduğu faktörler ele alınmıştır; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal itibar, kişi – örgüt uyumu, yetenek yönetimi ve çalışanların elde tutulması. Literatür çerçevesinde işveren markası ile pozitif etkisinin olduğu ilgili faktörler arasındaki ilişki derinlemesine irdelenmiştir. Sonrasında belirlenen çalışmalardaki veriler kullanarak meta-analizi yardımı ile işveren markasının belirlenen faktörler üzerindeki toplam etki büyüklükleri hesaplanmıştır. Literatürde işveren markasının sonuçlarının etkilerini konu alan birçok çalışmanın olmasına karşın, genelleme yapılması açısından toplam etki büyüklüğünü konu alan meta-analizine dayalı bir çalışmanın olmaması bu çalışmayı farklı ve önemli kılmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM
İŞVEREN MARKASI

1.1. İŞVEREN MARKASININ TANIMI VE ÖNEMİ

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin bilgi toplumuna geçişi hızlanmış, işletmelerin yetenekli ve bilgili sermaye ihtiyaçları da artırmıştır. Küreselleşen dünyada, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, potansiyel çalışanları kendilerine çekmek ve mevcut çalışanları ellerinde tutmak için yeni yollar aramak durumunda kalmışlardır. Yetenek savaşı olarak adlandırılan bu durum; demografik, sosyo-politik, ekonomik ve teknolojik farklılaşmaların iş hayatına yansımaları sonucu meydana gelmiştir (Anbar, 2019, s. 40).

Değişimlerden makro düzeyde etkilenen işletmeler, pazardaki rekabet güçlerini arttırabilme noktasında değişimlere uyum sağlamalarına yardımcı olması için yeni bir anlayış olarak işveren markalaşmasını uygulamak zorunda kalmışlardır (Çakır, 2015, s.675).

İşveren markası kavramı 1990’larda firmaların yetenek yönetimi kapsamında ele alınmış ve sadece çalışanlara somut bir fayda sunmak değil aynı zamanda onların işverenlerle duygusal bağ geliştirmesini de amaçlamaktadır. Bu bağın güçlü hale gelmesi ile birlikte işveren markası da güçlenmekte ve potansiyel çalışanlar açısından tercih edilir konuma erişmektedir (Karakoç, 2021, s. 6).

“Yetenek savaşlarının yaşandığı 90’lı yıllardan sonra, işverenlerin imajlarını adayları çekebilecek nitelikte geliştirmeleri önemli hale gelmiş ve bu süreç işveren markalaması olarak adlandırılmıştır” (Narcıkara vd, 2016, s. 47).

İşveren markasına mevcut çalışma ortamını ve istihdam olanaklarını düzenleyen bir yaklaşım olarak literatürde ilk defa yer veren Ambler ve Barrow (1996) işveren markasını; fonksiyonel fayda, ekonomik fayda ve psikolojik fayda olmak üzere üç boyutta ele almışlardır ve işveren markasını; “bir işletme tarafından sağlanan ve işletme ile özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” şeklinde tanımlamışlardır. Lloyd (2002) ise işveren markasını bir işletmenin mevcut ve gelecekteki personeline çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının toplamı olarak tanımlamıştır. “İşveren markası, bir işletmenin, özellikler açısından, rakiplerine göre sahip olduğu farklılıkları, çalışma şartlarını veya ortamının benzersiz yönlerini vurgular” (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 502). “İşveren markası, bir işveren olarak işletmenin kimliğini oluşturan önemli bir unsurdur”. “İşletmenin mevcut ve potansiyel

alışanlarını cezbetme, motive etme ve elde tutma hedeflerine yönelik firmanın değer sistemini, politikalarını ve davranışlarını kapsar” (Conference Board, 2001).

Edwards (2010) bir ürün markasının tüketicilere vadettiklerinin benzerini, işveren markasının çalışanlarına vaat ettiğini ne sürmüştür. Bunlar gelişimsel ve yararlı etkinlikler, maddi ya da maddi olmayan ödüller, ait olma ve amaçtan oluşmaktadır. İşveren markasının gücü; bir işletmeyi, potansiyel adaylar nezdinde “alışmak için arzu edilen yer” haline getirir. Çalışılacak en iyi işletme algısı potansiyel çalışanların iyi ya da kötü algılarına ve önceliklerine bağlıdır. Bu bağlamda, işveren markasını çekicilik unsuru olarak kullanan işletmeler, potansiyel adaylarda çalışmak için ideal yer algısını oluşturmak istemektedir (Bayraktar, 2020, s. 777).

İşveren markası uygulamaları sayesinde, işveren ile çalışanlar arasındaki duygusal bağ güçlenecek, böylelikle işveren markası da güçlenecek ve bu durum işletmelerin çekiciliğini arttıracaktır. Artan işletme çekiciliği hem mevcut personelin elde tutulmasını hem de nitelikli potansiyel adayların ilgili işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak algılamalarına neden olacaktır (Davras, 2019, s. 3090).

İşveren markası çalışanlarına müşteri gibi davranma olarak da ifade edilmektedir. İnsan kaynakları, pazarlama ve iletişim departmanları arasında köprü görevi gören işveren markası çalışan bağlılığı, müşteri tatmini ve sadakatinin sağlanması etkilidir. Bir işveren markasının özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Martin, 2008; akt. Erdoğan ve Hatipoğlu, 2021, s. 81):

- Marka algısı hem içsel hem de dışsaldır.
- Marka algısının unsuru organizasyonlardır.
- İşveren markasının hedefi mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlardır.
- İşveren markasının kullanıldığı alanlar, seçme, yerleştirme, reklam, i iletişim ve aynı zamanda dış iletişim, tutundurma ve kıyaslamadır.
- İşveren markasındaki amaç yetenekleri çekme ve mevcut yetenekleri elde tutmaktır.
- İşveren markası algısının güçlü yaratıldığı organizasyonlarda yetenek savaşlarını kazanma, yetenekli ve yüksek performanslı aynı zamanda organizasyonuna bağlı işgücünü oluşurmaktadır.

- İşveren markasının hedefi mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlardır.
- İşveren markasının kullanıldığı alanlar, seçme, yerleştirme, reklam, iç iletişim ve aynı zamanda dış iletişim, tutundurma ve kıyaslamadır.
- İşveren markasındaki amaç yetenekleri çekme ve mevcut yetenekleri elde tutmaktır.
- İşveren markası algısının güçlü yaratıldığı organizasyonlarda yetenek savaşlarını kazanma, yetenekli ve yüksek performanslı aynı zamanda organizasyonuna bağlı işgücünü oluşturmaktadır.
- Güçlü bir rekabet silahı oluşturmaktır.

Çalışan değer önermesi ile birlikte organizasyon kültürü, organizasyonun nitelikleri, çalışan niteliklerinin doğru tanımlanması ve dışsal pazarlamayla işletmeye çekilecek adayların başvurusunu olumlu etkileyecek sponsorluk, reklam ve adayların birbirleriyle olan etkileşimleri işveren markasının başarısına katkıda bulunacaktır. Ancak güçlü bir işveren markası oluşturmak için sadece çalışanlara değer önerilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Bu durumu Rosethorn (2009) şu şekilde açıklamaktadır: “İşveren markasının gücü, çalışan değer önermesi ve çalışan deneyiminin birlikte yönetilmesine yani değer önermesinde sunulan vaadin, çalışanın yaşam döngüsü boyunca yerine getirilmesine bağlıdır” (Timur ve Behram, 2021, s. 137).

Bununla birlikte, Figurska ve Matuska (2013) ise işveren markasının başlangıç noktasının kurum kimliği olduğunu ve işveren markasıyla kurum kimliğinin tutarlı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. İşveren markası, kurum kültürüne uygun bir araç olarak kullanılırsa yetenekleri işletmeye çekmenin yanı sıra, işletmenin işgücü ve piyasasındaki konumu rakiplerinden daha güçlü algılanacaktır (Cansever ve Kızıldağ, 2019 s. 307).

İşveren markası, marka olarak işvereni öne çıkartmayı ve işletme içi stratejilerin standardizasyonunu sağlamayı, çalışanlara adil ve tarafsız davranmayı amaçlamaktadır. Çalışanlara sunulan faydalardan ücret ve yan haklar çalışanın yaptığı iş ve bulunduğu kademeye göre değişebilmekte, benzer iş ve kademelerde ise aynı nitelikte olmaktadır. Performans sisteminin şeffaf, adil ve ulaşılabilir olması çalışanların önemseydiği bir gerekliliktir. Eğitimler, çalışanların gelişimine doğrudan katkı sağladığı için onların işe bağlılığında önemli bir etken olmaktadır.

Çalışma şartları ve ortamının iyileştirilmesi, çalışan sağlığının ve konforunun göz önünde bulundurulması istenen çıktılara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. İletişimin doğru

kanallara yapılması çalışanların bilgi alışverişine ve bilgiye ulaşmalarında katkı sağlayacağından iş tatmini ve işe bağlılığın artışı beraberinde işletmenin bilinirliğinin artmasını ve örgütsel değerlerin dış çevreye aktarılmasını getirecektir. İşletmeler, işe bağlılığı yüksek çalışanlarla çalışmak istediğinden onları organizasyonlarında uzun süre tutmak için işveren markası uygulamalarını kullanmakta ve yeni uygulamaları da deneyerek işe bağlılığın sürdürülebilir olmasını hedeflemektedir (Girginer ve Çelik, 2020, s. 1120).

Backhaus ve Tikoo'ya (2004) göre işveren markasına yönelik çabalar üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada işletme, marka içerisinde şekillenen bir değer önermesi geliştirir. Değer önermesi, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sağladığı vaatler olarak ifade edilmektedir. İkinci aşamada değer önermesi oluşturulduktan sonra işletme, değer önermesini potansiyel çalışanlara ve işe alımda etkili olan aktörlere pazarlayarak işveren markasının dış pazarlamasını gerçekleştirmektedir. Dışsal pazarlama faaliyetleri, potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesini sağlarken; içsel pazarlama faaliyetleri ise diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi zor bir kaynak yaratmaya yardımcı olmaktadır. Üçüncü aşamada ise içsel pazarlama faaliyetlerinden yararlanarak marka vaatlerini, örgütsel kültürün parçası haline getirerek örgütsel amaç ve değerlere bağlı işgücü profilini oluşturmak yer almaktadır” (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 502-503).

Bu faaliyetlerin uyumu sonucunda kurum stratejilerine, vizyonuna ve misyonuna katkı sağlayabilecek çalışanların kuruma katılması ve onların uzun dönem kurum kadrolarında yer alması sağlanarak örgütsel katkıların sürdürülebilirliği amaçlanmaktadır (Narcıkara vd, 2016, s. 49).

Barrow ve Mosley (2005) işveren markasının gelişmesinin üç temel nedenini şu şekilde açıklamaktadır:

- Örgütler giderek artan derecede çalışanlarının bağlılığının ve sadakatinin kolay olmadığının farkına varmaktadır: Önde gelen işletmeler, değerli çalışanlarını karlı müşterilere benzer şekilde seçim yapma, bir kuruma katılma, orada kalmaya devam etme ve bağlanmakta özgür olduğunun farkına varmaktadır. İşletmeler, aynı zamanda doğru insanların çekilmesine, sadakat için onların teşvik edilmesine ve yeteneklerini en iyi şekilde göstermesine geçmişte

olduğundan çok daha fazla odaklanmıştır. Örgütler için uzun dönemli yönelim, değerli çalışanlarına değerli müşteriler gibi davranmaktır.

- İşveren markalaşması; insan kaynakları, içsel iletişim ve pazarlama arasında etkin bir ticari köprü sağlamaktadır. Birçok işletme, doğru insanları işe almanın, onların kurumda kalmasının sağlanmasının ve geliştirilmesinin farkına varmıştır. Özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler, çalışan bağlılığının müşteri tatmini ve sadakatinin sağlanmasında kilit öneminin farkındadır.
- İşveren markalaşması, pazarda sürekli bir değer ortaya çıkan bir disiplini resmetmektedir. İşveren markalaşması, insanların bağlılığın ve sadakatinin harekete geçiricisi ve sürdürücüsüdür. Bu noktada, marka yönetiminden daha etkili bir yaklaşım bulunmamaktadır. Kuşkusuz ki marka yönetimi uygulamasında ileri bir değerlendirmeyi içermektedir. İnsan kaynakları, pazarlamaya yönelik önerilere sahiptir. Benzer şekilde pazarlama da insan kaynaklarına yönelik önerilere sahiptir. Her iki tarafta öğrenebilmekte ve fayda sağlamaktadır.
- Bunun sonucunda en büyük faydayı örgüt elde etmektedir (Barrow ve Mosley, 2005; Öksüz, 2012).

Bunların yanı sıra, bir işveren markası, sadece seçilen bir işveren olmak için örgütsel imaja etki etmemekte, çalışanları motive etmede ve onlarla etkileşimlerini artıracak araç ve tekniklerin kullanılmasını da kapsamaktadır. “Y jenerasyonu üzerinde yapılan bir araştırmada, işveren markası varlığının çalışanların memnuniyeti ve örgütsel bağlılığına olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya çıkmıştır” (Yorulmaz ve Yavan, 2018, s. 1014).

İşveren markası işveren davranışını şekillendiren bir kurumun marka kimliği, işveren ve çalışan arasındaki duygusal bağı güçlendiren, işverenin imajını geliştirirken bir yandan da çalışanların işe uyumunu sağlayan ve böylelikle işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan bir örgütsel stratejidir. İşverenin davranışını şekillendirir çünkü bir işveren kurumun kimliğini ve değerlerini yansıtır. İşveren markasını meydana getiren temel unsur bir marka vaadi oluşturmaktır. Etkili, sürdürülebilir, yaratıcı bir marka vaadiyle şekil alan bir marka kimliğinin tanımlanması işveren markasının yaşam sürecini uzatacaktır.

İşveren markasının geliştirilmesinde çalışan sosyalizasyon programlarının katkısı bulunmaktadır. Kurumsal sosyalizasyonu sağlamada insan kaynakları departmanı

ile iletişim departmanının bu süreçte birlikte yer alması önemli bir gerekliliktir. İşveren ve çalışanların etkili iletişimi, çalışanların markaya olan sadakati, şirket kültürünü yansıtmada işveren davranışının etkili olması, müşteri memnuniyetini sağlamak, işveren markasının başarısında ve sürdürülebilirliğinde uygulanması gereken stratejilerdendir. İnsan kaynakları iletişiminin en önde gelen özelliğini oluşturan işveren markası, firma markası söylemlerinin ve tekniklerinin çalışanlara uyarlanması da ifade etmektedir (Özgen ve Akbayır, 2011, s. 79, 80).

“İşveren markası, bir kurumu mevcut ve potansiyel çalışanları için ideal yer haline getirmeyi hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için reklam ve hakla ilişkiler çalışmalarından, yazılı ve görsel iletişim araçlarından yararlanılmaktadır. Günümüzde online iletişimin kanallarının gelişmesiyle birlikte işveren markasının sürdürülebilirliğinde çok daha mümkün olmaktadır” (Özgen ve Akbayır, 2011, s. 82).

Chunping ve Xi (2011) işveren markasının stratejik önemini şu şekilde sıralamaktadır:

- Önemli yetenekleri kazanmada ve dezavantajların avantaja dönüştürmede bir ihtiyaçtır.
- Uluslararası kalkınmada ihtiyaçtır.
- Hükümetlerin politik destekleri işletmeler açısından gelişim sağlar.
- Kişisel ve profesyonel gelişim için yeteneklerin aranmasında bir ihtiyaçtır.

“Bu bağlamda Chunping ve Xi (2011) işveren markasını oluşturan anahtar faktörlerin işletmenin üst yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve iş sektöründen meydana geldiğini ifade etmektedir. İşveren markasının oluşturulması için gerekli stratejilerin uygulanması ve üst yönetim sorumlu davranışları işveren markasının başarısında önemli rol oynamaktadır” (Chunping ve Xi, 2011, s. 2089-2091).

Örgütsel hedeflere ve amaçlara ulaşmak için insan kaynaklarının temini ve bu hedefler doğrultusunda insan kaynaklarının verimli ve etkili kullanımını sağlayan bir insan kaynakları yönetiminin başarılı bir şekilde oluşturulması işveren markasının başarısında önemli olmaktadır. Örgütün yer aldığı sektörel çevre ve bu çevrenin koşulları (iş gören arz ve talebi, teknoloji, nicelik ve nitelik açısından mesleki gereklilikler vb.) işveren markasının oluşmasında etkili olan diğer faktörlerdir (Sağır, 2016, s. 418).

İşveren markası, rekabet avantajını elde etmede işletme performansının farklı unsurlarını etkilemektedir. Bunlardan bazılarını Park ve Zhou (2013) aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Sağır, 2016, s. 419):

- Yetenek elde etme; bazı insan kaynakları çalışmalarında başvuran adayların oluşturduğu havuzda nicelik ve niteliğe işveren markasının pozitif etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İşgören devir hızı; işveren markası, iş ve işletme çevresinin algısı ile çalışan sadakatini artırarak iş gören devrini azaltmaktadır.
- Tazminatlar ve kazançlar; işveren markası alt düzeyde tazminat- kazanç ile yeni yetenekleri çekmek için koşullar sağlamakta, bunun sonucu olarak da yetenekli adaylar işveren markası oluşturmuş örgütlere kendilerini daha yakın hissetmektedirler.
- Bağlılık; örgütsel kimlik, tatmin ve bağlılık gibi işgören tutumları ile işveren markası arasında pozitif sonuçlara ulaşılmaktadır.
- Örgüt kültürü; işveren markası örgüt kültürünü güçlendirmede ve değiştirmektedir.

İşveren markasının işletme performansını etkileyen bu unsurlar aynı zamanda, insan kaynakları yönetiminin doğrudan etkili olduğu faaliyetlerdir. İşveren markasının en önemli hedefi mevcut çalışanların elde tutulması ve potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesi olduğu için insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına etki eden bir kavram olmaktadır (Sağır, 2016, s. 419).

1.1.1. İşveren Markasının Kuramsal Temeli

İşveren markasının dayandığı başlıca kuramsal temel kaynak esaslı yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmelerin rekabet avantajını sağlamalarında kendi kaynaklarına odaklanmalarını savunmaktadır. Marka isimleri, ticari kontratlar, sermaye, teknoloji bilgisi, yetenekli işgörenlerin varlığı ve etkili süreçler bu kaynaklara örnektir. Bu yaklaşımın iki varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sektörde yer alan firmaların kaynaklarının birbirinden farklı olabileceğidir. İkinci varsayım ise bu farklı kaynakların firmalar arasında kolayca dolaşımda bulunamayacağı ve farklılığın uzun süreceğidir. Bu yaklaşıma göre ilgili kaynaklar eşsiz, muadili olmayan, taklit edilemez, nadir gibi özelliklere sahip olmalıdır. İşletmeler bu nitelikteki kaynaklara sahip olduklarında sürdürülebilir rekabet avantajını elde edeceklerdir. İşveren özelliklerinin de taklit

edilemez, muadili olmayan, nadir nitelikte olması nedeniyle işveren markası, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı sayılmaktadır (Kuzu, 2019, s. 26).

İşveren markasının dayandığı bir diğer teori ise sinyal teorisidir. Celani ve Singh'a (2011) göre işveren markası potansiyel çalışanlara işletmenin özellikleri hakkında işaretler verir, bilgi ipuçları sağlar ve adayların başvurup başvurmama konusunda daha rahat karar almalarına yardımcı olur. Pozitif sinyaller daha çok adayın işletmeye çekilmesine neden olarak nitelikli bir aday havuzunun oluşmasına katkı sağlayacaktır (Narcıkara vd, 2016, s. 48-49).

İşveren markası için temel teorilerden olan beklenti teorisine göre çalışmak istenilen işletmenin özelliklerine bağlı beklentiler çalışanlar tarafından değerlendirilir ve işletmenin bu beklentileri karşıladığını algıladıklarıyla görüşlerini birleştirmektedir (Saylan ve Eroğlu, 2022, s. 25). Victor Vroom'un geliştirdiği bu teoriye göre çekicilik, araçsallık ve beklenti olmak üzere üç kavram bulunmaktadır. Çekicilik -1 ile 1 arasında değerler alabilmektedir. Bu değerler bireyin ulaşmak istediği çıktı iken; araçsallık, birinci birinci düzey çıktının ikinci düzey çıktıya ulaşmak için kullanılmasıdır. Beklenti ise birinci seviye çıktılara ait çabalar. Beklenti teorisine göre çevreyi olumlu algılayan adayların o işletmeye daha çok çekileceğini belirtmişlerdir (Saylan ve Eroğlu, 2022, s. 25).

Ayrıca, personel işe alım süreçlerinde işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi tanımladığı için işaret verme teorisi önemli bir yaklaşım olmaktadır. Yaklaşımına göre işveren işe yeni başlayan bir çalışanın üretkenliğini, verimliliğini, yeteneklerini ve iş memnuniyet düzeyini bilememektedir. Çalışan niteliklerinin daha önceden bilinmemesi nedeniyle işe alımda aday hakkında bir belirsizlik mevcuttur. Bunun için adayın yaş, cinsiyet gibi sabit özelliklerinden ve diğer çalışanlarla iş performanslarının karşılaştırılmasından yararlanılmaktadır. Adayın özelliklerini değiştirmesinin maddi ve manevi maliyeti işaret verme maliyeti olarak adlandırılmaktadır. Örneğin; alacağı ücrete göre eğitim düzeyini değiştirmek isteyen bir aday, ilk olarak para ve zaman faydasını belirleyecektir. Bu işaretlerden yararlanarak üretkenlik bilgisini elde edecektir. Çalışan niteliklerinin benzer olduğu, çalışanların organizasyonda sürdürülebilir bir kaynak olarak değerlendirilmediği 1970'li yılların çalışma koşullarını taşıyan bu teoride işverenin belirsizlik altında seçim yapması temel alınmaktadır (Kuzu, 2019, s. 27 -28).

1.1.2. İşveren Markasının Boyutları

İşveren markasının boyutları birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde belirtilmiştir. İşveren markasını, Ambler ve Barrow (1996) fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik olmak üzere üç boyuta ele alırken, Berthon vd. (2005) ise ekonomik, ilgi (fayda), sosyal, gelişim ve başvuru olarak beş boyutta incelemiştir. Başarılı bir işveren markasının çekicilik ve kesinlik olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Bilinirlik, etki yaratma, rakiplerden farklı olma gibi özellikler çekicilik boyunu oluştururken; psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ve marka vaatlerinin uygulanması ise kesinlik boyutunda yer almaktadır (Benk ve Sökmen, 2021, s. 3333).

Literatürde işveren markasının boyutları genellikle ekonomik, ilgi (fayda), sosyal, gelişim ve başvuru olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir (Berthon vd, 2005).

Başvuru Boyutu: Kurumsal itibarın oluşturulmasında insan kaynakları uygulamaları ve işgören merkezli bir yapılanmanın varlığı önemli olmaktadır. İşletmeyi rakiplerinden ayıran güçlü özellikler ve toplumsal algılar işletmeyi “çalışılacak en iyi yer” olarak konumlandıracak en önemli etkenlerdir. İşletmenin kurumsal itibarını artırması işgücü bakımından tercih edilir olmalarına ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olmaktadır. İşletme bilinirliğinin artması ve insan kaynakları uygulamalarının örnek alınabilir nitelikte olması potansiyel adaylar için çekicilik unsuru olarak algılanacaktır.

Sosyal Boyut: Çalışanların sosyal yönden, fiziksel ve psikolojik sağlıkları yönünden desteklenmeleri, motivasyonlarının sağlanması tükenmişlik yaşamamaları, iş ortamında iyi ilişkiler geliştirmeleri, destek olan ve cesaretlendiren iş arkadaşlarının bulunduğu bir çalışma ortamının sağlanması, yöneticilerle görüş, sorun ve önerilerin paylaşılması önemli olmaktadır.

Gelişim Boyutu: Çalışanların: İş öncesi ve meslek içi eğitimine önem vermek gerekmektedir. Bilgi, deneyim ve yetkinlikleri artan çalışanlar kariyerlerinde daha kolay ilerleme sağlayacaktır. Bir diğer husus da etkili bir ödül ve takdir sisteminin bulunması gerekliliğidir. Kişisel gelişimin ve kariyer gelişiminin sağlandığı bir işletmede çalışanların işe uyum sağlamaları kolaylaşacaktır.

Ekonomik Boyut: Ekonomik boyut, işveren markasının başlıca boyutlarından biridir. Ücret ve yan ödemeler, iş güvencesi, fiziksel iş ortamı, sosyal iş ortamı, çalışma saatleri, işveren ve iş görenlerin niteliği, iş görenler arası ilişkiler, işverenlerin iş görenlere

yönelik tutumu, yenilikçi düşünceleri harekete geçirebilme, profesyonel eğitim, gelişim imkânı, yurtdışında çalışma imkânı gibi unsurlar ekonomik boyutla ilişkilidir. Bu unsurlar hem işletmeye değer katacak hem de iş görenlerin referanslarında etkili olacaktır. Ekonomik boyut diğer boyutları pekiştiren, destekleyen niteliktedir. Bir işgörenin sosyal haklarını, çalışma şartlarını ve maddi tatmin düzeyini kapsamaktadır (Gözen, 2016, s. 71-72).

Fayda Boyutu: İşin sahip olduğu ya da olmadığı maaş ve yükselme gibi maddi nitelikleri tanımlar. Duygusal fayda boyutu ise işin algılanış biçimi ve ürün üzerinden çıkarım yapılarak elde edilen öznel, soyut, maddi olmayan niteliklerle ürünün tarif edilmesini içermektedir. Ayrıca kişilerin kendi kimliğini koruması, öz imgelerini geliştirmesi ve kendilerini ifade etmeleri gibi duygusal niteliklerle de ilişkilidir (Saylan ve Eroğlu, 2021, s. 221).

1.2. İŞVEREN MARKASININ FAYDALARI

İşveren markasının mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik psikolojik ve ekonomik faydaları bulunmaktadır. Ücret, yan haklar ve sosyal haklar ekonomik faydalar olarak tanımlanırken; kendini ifade edebilme, işin kattığı saygınlık, sadakat, müşteri odaklılık bağlılık ve uyum ise sunulan psikolojik faydalardandır (Azizoğlu ve Şentürk, 2021, s. 243)

İşveren markasının organizasyona sağladığı faydaların bazıları ise şunlardır: (Balcı, 2014, s.69).

Artan üniversite izdihamı: Üniversite öğrencilerinin marka bilinci oldukça fazladır. Bu nedenle üniversite mezunlarının ya da öğrencilerinin iş başvurusu veya staj başvurularında işveren markasının etkisi olmaktadır.

Şirket kültürünün güçlenmesi: İşveren markasının amaçlarından biri şirketin çalışanlara kalıcı ve sürekli katkı sağladığı imajını yansıtmak olduğu için çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerini sağlamak beraberinde güçlü bir şirket kültürünü oluşturacaktır.

Şirketin azalan negatifleri: Etkin marka programları, halkla ilişkiler ya da reklam yoluyla işletmeyle ilgili negatif yorumlar ve düşünceler azaltılabilir.

Nitelikli aday başvurusundaki artış: Marka ve itibar yönetimi sayesinde nitelikli aday başvurusunda artış görülecektir. Yüksek nitelikli adayların iş başvuruları sayesinde ise yönetici istihdam mülakatlarına daha az zaman ayırabilir.

Artan medya faaliyetleri: İşletme çalışanlarının çeşitli yerlerde gösterdiği faaliyetlerle medyada yer alması işletme itibarına pozitif katkı sağlayacaktır.

Rekabetçi avantaj: İşveren markası stratejileri, yetenek konusunda rakiplerle kıyaslamayı gerektirir. Rakiplere üstünlük sağlanması sadece tepe yöneticilerini değil rakiplere başvuran adayları da etkilemektedir.

Artan paydaş değeri: İşveren marka imajının güçlenmesi satış ve karlılığı olumlu etkilediği gibi aynı zamanda şirketin hisse senedi değerlerine de olumlu yansıyacaktır.

Ürün markası desteği: İşveren markası, firma markası ile tüketici arasındaki bağın kurulmasında köprü işlevi gördüğü için ürün markasına desteğini sürdürecektir. Çünkü tüketiciler nitelikli çalışanlara sahip bir firmayı kaliteli ürün üretmekle bir tutmaktadır.

Azalan maliyet: İşveren markası, çalışanların organizasyonda daha fazla çalışmasını teşvik edeceğinden personel istihdam maliyetleri ve elde tutma maliyetleri azalacaktır. Çünkü sağlanan marka imajı sonucunda nitelikli personel kadrosu oluşacaktır.

İşgücü açıkları, yetenekli işgücünün azlığı, performans düşüşleri, insan kaynakları faaliyetleri içerisinde yer alan işe alım, seçim, oryantasyon ve eğitim süreçlerinin etkin yönetilememesi, uygun olmayan personelin işe alınması ve yüksek devir hızı nedeniyle işletmeler maddi kayıp yaşamaktadır. Bu bağlamda, yetenekli işgücünü rekabetin yoğun olduğu istihdam piyasasında tutmak, güçlü bir işveren markası oluşturmakla mümkün hale gelmektedir. Güçlü bir işveren markası bu yüzden işe alma maliyetini düşürmeye katkıda bulunur ve bu doğrultuda işten ayrılma niyetinin azalmasıyla daha çok çalışanın elde tutulmasını sağlamaktadır (Ergun ve Tatar, 2018, s. 112).

İşveren markasının işletmeler tarafından uygulanması sonucu ortaya çıkan faydalar ise şu şekildedir (Gupta vd, 2014, s. 3):

- Kaliteli istihdamı işletmeye çekecektir.
- Rekabet ortamında işletmenin ön plana çıkmasını sağlayacaktır.
- İşletmenin imajını olumlu etkileyecektir.
- İşletmenin kurumsal kimliğinin ve değerlerinin hedef kitlenin zihninde yer edinmesinin sağlayacaktır.
- İşveren markası olma bilincinin yerleşmesi, işletmede kültürel bir değer oluşturacaktır.
- İşveren markası adı altında etik, sosyal sorumluluk, yenilikçilik gibi yeni kavramlar işletmede uygulanmaya başlanacaktır.
- İşletmede takım çalışması önemli hale gelecektir.
- İş hedeflerine kolaylıkla ulaşılabilecektir.
- Kaliteli iletişimin gelişmesine katkıda bulunarak iletişimsel amaçlara ulaşmaya yardımcı olacaktır.
- İşletmenin marka değerini yükseltecektir.
- İşletmenin itibarını olumlu etkileyecektir.

İşveren markasının çalışanlara olan faydaları ise kariyer planlaması yapılması, iletişime önem verilmesi, uygun ilerleme ve terfiinin sağlanması, motive eden yönetim ve takım çalışmasıyla çalışan motivasyonunu artırılması, şu anda ve gelecekte güvenli çalışma ortamının sağlanması gibi önemli faydalar olmaktadır. Bu nedenle işveren markalaşmasını uygulayan işletmeler, uzun vadede başarılı olmaktadır.

Levering (1996) işveren marka değeri yüksek olan işletmelerde, yüksek kaliteli ürünler üretildiğini, yeniliklerin daha çok desteklendiğini, daha yetenekli insanların organizasyona çekildiğini, devamsızlık ve işgücü devir maliyetlerinin daha az olduğunu belirtmiştir. Levering (1996) ve Gupta vd. (2014) işveren markasının başlıca faydalarını aşağıdaki gibi ifade etmektedir: (Gupta vd, 2014, s. 3).

- Güçlü bir işveren markası, bir kuruluşun karşılaştığı birçok zorlukta mücadele etmekte yardımcı olmaktadır. İşe alma ve elde tutmanın bu zorluklardan olduğu söylenebilir. Bu durumda, güçlü bir işveren markası algısı ile karşılaşılan zorluklarda işgörenlerin işletmede tutulması ve yenilerinin işletmeye çekilmesi sağlanır.
- Güçlü bir işveren marka algısı en iyi işgörenleri organizasyona çekme ve elde tutmaya yardımcı olduğu gibi iyi bir motivasyon aracıdır.

- Organizasyonun değerleri, hedefleri, amaçları ve prosedürleri açıkça belirtilse de adaylar işletme hedef ve amaçlarından kaçınabilmektedir. İşveren markası çalışanların amaç ve hedeflere daha iyi işselleştirmesinde yardımcı olur.
- İyi bir işveren markası işletmenin başarısını olumlu yönde etkilemekte, işletmeyi cazip bir işyeri haline getirmekte ve işletmenin gelişimine katkı sağlamaktadır.
- İşveren markası, etkili bir iletişim politikası olduğu için iřęrenlerin verimliliğini artıran motive edici bir etkindir.
- İşveren markası, işletmeye yüksek satış ve kar gibi parasal faydalar sağladığı gibi işletme imajın glendirenerek müşteri ve potansiyel çalışan kitlesi üzerinde olumlu etki oluşturur.

1.3. İşVEREN MARKASI YÖNETİMİ

Bir işveren markası sürecinde işletmelerin önemli niteliklerinden misyon , vizyon ve değerleri net bir şekilde tanımlaması gerekmektedir. Bunun için örgütsel amaçların ve işveren markasının anlaşılır olmasının yanında nelerin yapılması gerektiğini de bilmek gerekmektedir. Ayrıca, işveren markasını müşteri markasıyla aynı tutarlılıkta yönetme gerekliliği de oldukça önemlidir. Buna karşın, tepe yönetiminden destek alınmadığı takdirde başarısızlıkla karşılaşmak kaçınılmazdır. Bu nedenle işveren markasına yönelik vaatlerin iyi bir şekilde planlaması gerekmektedir (Baş, 2011, s. 54-57).

İşveren marka yönetimi beş kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar:

- *İşveren Marka Değerlendirmesi*: İşveren markasının ilk ve temel basamaklarından biri olup, işletmenin şu anda nerede olduğunu ve yapılacak uygulamalar sonucu nerede olacağını görmeyi sağlar. İşveren marka imajının tanımlanmasının yanı sıra işletmenin sürdürdüğü işveren marka faaliyetlerinin işveren marka imajına olan etkileri incelenir.
- *İşveren Marka Kimliği*: İşveren marka değerlendirmesi işletmenin ne olduğuna odaklanırken, işveren marka kimliği ise ne olmak istediğiyle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin üçüncü şahışlar tarafından nasıl tanımlandığıdır. İşletme olarak neyi temsil ediyoruz? Nasıl algılanmak istiyoruz? sorularına verdiği cevaptır (akır, 2015, s. 678).
- *alışan Değer önermesi*: alışan değer önermesi, işletmedeki mevcut çalışanlara ve potansiyel adaylara yönelik bir taahhüt sunma biçimidir. Örgütün

alışanlarına sunduğu fonksiyonel ve duygusal yararlar, çalışan değer oermesinin tüm vaatleri işveren marka kimliği içerisinde yer almaktadır. Fonksiyonel faydaların çalışanların hayatını etkileyecek düzeyde olması gerekmektedir. Duygusal faydalar ise çalışanı motive edecek uzun süreli etkilere sahip olmalıdır. Çalışanlar, şirkete fayda sağlarken birtakım değerleri de elde etmelidir. İşletmeler sundukları bu değerleri rakiplerinden farklı biçimde sunmalıdır. Çünkü vaatler rakip firmalardan farklı olursa çalışanlar mevcut işletmeyi tercih edecekleri için işletmeler çalışanlarını elde tutmaya çalışacaktır. alışan değer oermesinden beklenen çıktılara ulaşabilmek için vaatlerin yeniden gözden geçirilmesine ve dikkatli bir şekilde oluşturulmasına dikkat edilmelidir (Güler, 2019, s. 40).

Her işletmenin kendine özgü şartlara göre çalışan değer oermesini belirlemesi gerekmektedir. İşletmeler, alışan değer oermesi ile ilgili araştırmalarını sadece insan kaynakları departmanında yapmak yerine insan kaynakları, pazarlama, reklam ve iletişim departmanlarının uyumlu çalışmasına dayandırmalıdır. alışan değer oermesi oluşturulurken belirli argümanlara yer verilmelidir. Bu argümanlar; işverenin imajı, hedef kitlenin tercihleri, rekabet, iş stratejisi, işletme ve ürün markasından oluşmaktadır. Belirlenen argümanların göz önünde bulundurulması ile oluşturulacak değer oerisi ile güçlü bir “işveren markası” oluşturulabilir (Karakoç, 2021, s.14).

- *İşveren Marka Konumlandırması:* İşletmeler, güçlü işveren markası oluşturmak ve marka kimliğini rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla çalışan değer oermesi sürecinde belirledikleri işveren marka kimliğiyle uyumlu farklılaştırıcı şirket özelliklerini ön plana çıkarmalıdır. Bu zellik ve faydaların akılda kalıcı, kısa ve net bir iletişimle vurgulanması da gerekmektedir (Güler, 2019, s. 41).

Konumlandırma sürecinde işletmeyi rakiplerinden ayırıcı nitelikler, mevcut ve potansiyel çalışanlar için sembolik anlamlar, duygusal içeriklerin bulunduğu mesajlar kısa ve net bir şekilde tanımlanmalıdır. İşletmeyi işveren olarak farklılaştıran özellikler bu aşamada belirlenir. Konumlandırma faaliyetlerinin işletme kimliği ve değerleri ile tutarlılığı, işletmenin personel kadrosunun sağladığı faydaların hedef kitlenin beklentilerini karşılayabildiği algısının oluşturulması ve zgn bir konumlandırmanın gerçekleştirilmesi işveren konumlandırmasının önemli başarı kriterleri arasında yer almaktadır (akır, 2015; Karakoç, 2021).

- *İşveren Marka Uygulaması:* İşletme yönetimi, işveren markasını güçlendirmek için çalışanlarına taahhütte bulunurlar ve bu aşamada verilen taahhütlerin yerine getirilmesi beklenir. İşveren markası uygulama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri, çalışan değer önermesinde işgörenlere sunulan taahhütlerin yerine getirilmesidir (Çakır, 2015, s. 678).





İKİNCİ BÖLÜM
İŞVEREN MARKASININ ETKİLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İş süreçlerinde meydana gelen teknolojik ilerlemenin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık kavramı daha sık kullanılmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık, kavramsal olarak ele alındığında “bağlı işgören nedir?” sorusuna cevap veren nitelikteki genel bir tanımlamayı Meyer ve Allen (1997) şu şekilde ifade etmektedir: “Bağlı işgören, ne olursa olsun örgütte kalan, işine devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşandır” (Yağcı, 2007, s. 115).

“Örgütsel bağlılık, bir örgütte çalışan bireylerin hem örgüte hem de örgütte yer alan diğer işgörelere duyduğu saygı ve sadakati ifade etmektedir”. “Personelin örgüte katılımı ve örgütsel değrlere olan inancı ve sadakatini içeren psikolojik bağlılıktır” (Temoçin vd, 2021, s. 42). Çalışanlar için psikolojik bir durumu ifade eden bağlılık, onların işletmeye olan katkılarında devamlılık davranışı göstermeleriyle ilişkilidir (Hatipoğlu ve Dünder, 2018, s. 45).

Becker (1960) örgütsel bağlılığı, personelin bir örgüte katılmaları halinde tutarlı davranışlar sergileyerek bu davranışlarını örgütsel menfaatlerle ilişkilendirilmesi şeklinde ifade ederken; Gaertner ve Nollen (1989: 975) maddi bir kaygı duymadan kişinin örgütte kalma arzusu duyarak kendisini örgütsel hedefler ve değrlere özdeşleştirilmesi olarak belirtmiştir. Allen ve Meyer (1990: 14) ise örgütsel bağlılığı, personeli örgüte bağlamakta olan psikolojik bir durum şeklinde tanımlamıştır (Temoçin vd., 2021, s. 42).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütsel değr ve hedeflere inanarak kabul etmesi ve örgüt adına kişisel gayretin gösterilmesiyle örgüt üyeliğini sürdürmede güçlü bir niyete sahip olunmasını kapsamaktadır. Örgütsel değrlere olan sadakat, pasif bir sadakatin aksine işgörenlerin örgüte katkıda bulunmaya olan istekliliğidir.

Günümüzde şirketler, küresel iktisadi düzende rekabet gücüne sahip olmak için birçok problemle karşılaşmaktadır. Bu problemleri yönetebilmek için maliyetlerini azaltarak performanslarını artırmalı, iş süreçleriyle ürün ve hizmetlerini geliştirmeli ve bu doğrultuda kalite ve verimliliklerini artırması gerekmektedir. Problemlerin ana kaynağını teknolojinin hızlı gelişmesi oluşturmaktadır. Bilişim sektöründeki her yenilik hem mal üreten işletmeleri hem de hizmet işletmelerini doğrudan etkilemektedir. Bu zorlu koşulda şirketlerin ayakta kalmasının yolu ise insan kaynaklarını kullanarak rekabet edebilme yeteneğidir. İnsan odaklı bir vizyona sahip olmak ve iş görenlerin örgütsel

değerleri benimsemesiyle bu rekabet sağlanabilir (Hatipoğlu ve Dündar, 2018, s. 45). Bunun için örgütsel bağlılık işletmeler için hayati öneme sahip bir kavram olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların iş verimi yüksek olduğu için ve kendi sorumluluklarının bilincinde olduklarından, işletmeye olan katkıları da olumlu olmaktadır.

Bu nedenle işletmeler öncelikle örgütsel bağlılığın sağlanmasına odaklanmalıdır. İş görenlerin bağlılık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek olarak sınıflandırılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, örgüte yönelik güçlü bir tutum geliştirmemektedir ve tutumları negatif yönlüdür. İlimli bağlılık düzeyine sahip işgörenler ise örgütsel bütünleşmeyi tam olarak sağlayamamaktadır. Bu düzeyde yer alan çalışanlar kendi beklentilerine bağlı hareket ederler ve örgütsel değerlerin bazılarını kabullenme eğilimi gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi gösteren çalışanlar ise örgütsel değerler için sadakatle çalışırlar ve örgütsel yarara ulaşmada fazlasıyla gayret ederler (Efe vd, 2020, s. 146).

İşgörenler, mutlu oldukları yerde çalışmak ister ve bu nedenle mutlu çalışma ortamına sahip örgütlerde bağlılık davranışını gösterirler. İşverenler ise çalışan motivasyonunu, çalışan bağlılığını ve çalışanın aidiyet duygusunu artırmaya odaklanırken; onların fikir ve değerlerini, duygularını ve düşüncelerini anlayabilmelidir. Örgütsel bağlılığı yüksek işletmeler, güçlü bir örgüt kültürüne de sahip olmaktadır. Örgütsel hedefleri ve amaçları koşulsuz kabul eden çalışanlar, örgütte kalma istekleriyle birlikte çaba gösterdiğinde örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır (Albayrak vd, 2019, s. 284 -285).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerleriyle geliştirdikleri tutum ve davranışlarını, performanslarını olumlu etkilemektedir. Allen ve Meyer'e (1990) göre bu yaklaşım davranışsal açıdan örgütsel bağlılığın meydana getirdiği davranışlar ve bu davranışın sürdürülmesi biçiminde karakterize edilmiştir.

Tutumsal açıdan örgütsel bağlılığın bileşenlerini duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı olarak ifade etmişlerdir. Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı işe giriş öncesi ve sonrasında algılanan iş kalitesi ve alternatif iş olanakları ile bağlantılı olarak gelişmektedir. Duygusal bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki amaçların bütünleşmesidir. Duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar örgütte uzun süre kalmak isterler. Devamlılık bağlılığı ise daha rasyonel bir düşünceyi barındırır. İşten ayrılma maliyetinin yüksek olduğunu gören bir çalışan, örgütte kalmanın maliyet açısından daha avantajlı

olduğunun farkında vardığında örgütte kalmaya devam edecektir. Normatif bağlılık ise sadakat duygusuyla çalışanın işten ayrılmasının ahlaki bir davranış olmayacağı düşüncesinden oluşan bir bağlılığı ifade etmektedir. Bu boyutların ortak özelliği işgören ile örgüt arasında işten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ oluşturmaktır. Duygusal bağlılıkta kişinin isteği, devam bağlılığında ihtiyaç ve maddi imkânlar, normatif bağlılıkta ise ahlaki nedenler bağın oluşması için gerekli unsurlardır (Timur ve Behram, 2021, s. 138).

Yapılan ilk araştırmalar, örgütsel bağlılığı tek bir yapı olarak ele alırken; Allen ve Meyer (1990) üç farklı bileşene yer vermiştir. Bireyin kendisini örgütte ifade etmesi ve örgüte adanmışlığını göstermesi duygusal boyutu oluştururken; çalışanın örgütten ayrılması durumunda ödemek zorunda kalacağı maliyetler devamlılık boyutunu, çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak örgütte çalışmak zorunda hissetmesi ise normatif boyutunu oluşturmaktadır.

“Her örgüt için insan kaynağı özellikle önemli hale gelmiştir. İşverenine ve örgütüne bağlı, örgütsel bütünlüğü sağlayan iş görenler örgütsel kültürü benimseyecek ve bunun sonucunda örgütsel bağlılığın gerçekleşmesiyle iş görenlerden maksimum fayda alınacaktır” (Albayrak vd, 2019, s. 284).

“Ayrıca olumlu itibara sahip işletmelerin insan kaynaklarına daha çok güvenilmekte dış duyumla işletmenin cazibe merkezi haline gelmesi ve iş görenlerin işletmeyle ilgili olumlu düşünceleri örgütsel bağlılığı artıran etkenlerdendir” (Efe vd, 2020, s. 148).

“Günümüzde işgörenler özellikle en yetenekli işverenlere yönelmektedir. Bu da şirketlerin en iyi profesyonelleri elde etmek için rekabet etmelerine yol açmıştır. Bu yüzden, şirketler kendilerini uygun bir şekilde konumlandırmak için sosyal ağlar aracılığıyla işveren markasının oluşturulması önemli bir öncelik haline getirmiştir” (Botella-Carrubi vd, 2021, s. 1837). Bununla birlikte, artan rekabet koşulları iş görenlerin elde tutulmasını zorunlu hale getirdi, fakat bunu başarmak sadece ücret ile yeterli olmamaktadır. Ayrıca, pazarda rekabet avantajını sağlamak isteyen bazı işletmelerin yaptığı en büyük hata müşterilerine çok fazla önem verirken çalışanlarını göz ardı etmesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek ve nitelikli iş görenlerinden yararlanmak isteyen işletmeler çalışanlara mutlu bir işletme ortamı sağlamak ve müşterilerine verdiği değer kadar çalışanlarına da değer vermesi gerekmektedir (Nayır ve Fındıklı, 2018, s. 4).

Günümüzde bu bağlamda işveren marka faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. İşveren markası, vaat edilen mesajlarla işletme içinde ve dışında uzun dönemde bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Bu nedenle iş görenlerin örgütsel değerleri benimsemesi kolaylaşmakta ve işletmeyle ilgili zihinlerinde olumlu bir imaj oluşması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır. Böylece mevcut personel, karşısına iyi istihdam fırsatları çıksa dahi yer aldığı örgütte çalışmaya devam etme noktasında daha istekli olacaktır. İşveren markasının bir işletmeyi diğerinden farklılaştıran özellikte olması nedeniyle mevcut iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arttırıcı bir etki oluşturmaktadır (Efe vd, 2020, s. 148).

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar, işveren markasına göre daha eskiye dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık çalışmaları kişisel özellikler, örgütsel yapı ve iş deneyimleri gibi işveren markasında yer alan bileşenlerden oluşmaktadır. Meyer ve Allen'ın (1991) sınıflandırdığı bu bileşenlerden kişisel özellikler; başarı, özerklik, yüksek güç ihtiyacı, kişisel çalışma etiği, denetim odağı ve merkezi iş hayatına ilgi gibi kavramları kapsamaktadır. Bu kişisel özelliklerin örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur. Yapısal özelliklerin de örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi bulunmakta ancak üst -üst ilişkileri, rol açıklığı ve kişisel öneme sahip duygular gibi özelliklerin iş deneyiminden kaynaklandığı düşünülmektedir (Saylan ve Eroğlu, 2022, s. 28).

İşveren markası, bir işletmeyi rakiplerinden ayıran karakteristik özellikleri ön plana çıkarır ve bu doğrultuda en büyük hedefi olan çalışılacak en uygun yer imajına ulaşmak için iş görenlerin örgütsel bağlılığına olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu yüzden işveren markası ile örgütsel bağlılık birbirine tamamlar niteliktedir. Çünkü örgütsel bağlılık işveren markası faaliyetlerinin etkin ve başarılı olmasını sağlamaktadır. İşveren markası ise hedef kitlesi olan mevcut ve potansiyel çalışanların duygu ve düşüncelerine hitap ederek çalışan ile örgüt arasındaki duygusal bağın gelişimine katkıda bulunmaktadır ve bu nedenle örgütsel bağlılığının artışı destekleyen bir fonksiyon üstlenmektedir (Temoçin vd , 2021, s. 44).

Örgütsel bağlılık, genellikle çalışanın örgütsel değerleri ve amaçları kabul etmesi ve örgütsel hedefleri başarmak için fazladan çaba göstermeye istekli olmalarını ifade etmektedir. İşveren markası ise örgütsel bağlılığın oluşmasına yardımcı olmaktadır. Güçlü bir işveren markası, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırır. İşveren markası iyi yönetildiğinde çalışan memnuniyeti ve artan motivasyonun yanında üretkenlik, verimlilik ve bağlılık ortaya çıkmaktadır (Tanwar, 2017, s. 283).

İşveren marka uygulamalarının çalışanlara iş güvencesi sunması, onlara kariyer imkânı sağlaması ve çalıştıkları işletmeyi iş görenlerin zihninde marka haline getirmeyi başarması, beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir. İşveren marka faaliyetleri ile işletmelerin tanınırlığı ve çekiciliği artmakta, özellikle potansiyel adaylar tarafından cazip bir işveren olarak algılanmasında etkili olduğu için örgütsel bağlılığa da olumlu katkı sağlamaktadır (Nayır ve Fındıklı, 2018, s. 5).

Khanolkar (2013) Y kuşağı yaş aralığında bulunan farklı sektörlerde çalışan 245 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışma ile işveren markasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Rana vd. (2019) Hindistan’da bilgi teknolojisi sektöründe çalışan 250 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışma ile işveren markasının, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Vaijyanthi vd. (2011) ise işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmekle birlikte işveren markasının, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkla devam bağlılığına oranla daha güçlü bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır (Aksu vd, 2020, s. 4089). Araştırma sonuçlarından hareketle işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişki daha çok örgütsel bağlılık türlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa dayanmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Özdeşleşme, kavram olarak ilk kez Sigmund Freud tarafından 1922’de kullanılmıştır. Freud, özdeşleşmeyi; “Bireyin diğer insanlarla kurduğu duygusal bağ olarak tanımlamıştır” (Balcı ve Ağ, 2020, s. 1198).

Özdeşleşme, bir bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirerek onların yaşantılarına ve duygularına katılması iken; örgütsel özdeşleşme ise Asforth ve Mael (1989) “örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla tek bir bütün haline gelmesi ve uyumlaşma süreci” şeklinde ifade edilmiştir. Dutton vd. (1994) örgütsel özdeşleşmeyi, bir organizasyonun tanımı ile benliğin tanımı arasında “bilişsel bir bağlantı” olarak ifade etmişlerdir” (Kashyap ve Chaudhary, 2019, s. 7). “Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, iş görenlerin çalıştıkları kurumu tanımlamakta kullandıkları kavramlarla, kendilerini ne ölçüde tanımladıklarının bir göstergesidir ya da kendilerini örgütün özellikleriyle benzer biçimde tanımlamalarıdır” (Turgut ve Akbolat, 2017, s. 359-360).

Patchen (1970) ise özdeşleşme kavramını oluşturan üç bileşene yer vermiştir. Birincisi; bireyin örgüt ile dayanışma içerisinde olduğunu düşünmesidir. İkincisi; bireyin örgütüne tutumsal ve davranışsal tepki eğiliminde olmasıdır. Üçüncüsü ise bireyin diğer grup üyeleri ile aynı şeyleri paylaşmaktan kıvanç duymasısıdır. Benzer şekilde, Tosun (1981) örgütle özdeşleşmenin üç ögeden oluştuğunu ifade etmektedir. İlgili ögeler şunlardır:

- Birey, örgütün amaçlarına ve değerlerine inanır ve kabul eder,
- Birey, örgütsel rollerini gönüllü olarak yerine getirir,
- Birey, örgüt üyeliğini devam ettirme isteği içerisinde.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgütle ifade etmesi ve örgütle birlik olmaları, örgütün başarısını ya da başarısızlığını kendi başarısı ya da başarısızlığı olarak görebilmeleri şeklinde ifade edilmektedir. Bireyden bireye örgütsel özdeşleşme düzeyi farklılık gösterdiği için örgütsel özdeşleşme hem pozitif hem de negatif etkiler gösterebilmektedir (Şantaş vd., 2016, s. 872-873). Bununla birlikte, bireyler çalıştıkları bir kurumda dört açıdan özdeşleşebilmektedir. Bunlar; kişinin kendi kariyeri, çalışma grubu, örgütün tamamı ve mesleğidir. Bir birey örgütüyle çalıştığı kurumdan bahsederken kurumunu ön plana çıkarıyorsa ve kendini ifade ederken ilgili kurumda çalışmaktan mutlu olduğunu vurguluyorsa özdeşleşme sağlanmış demektir (Zehir ve Yavuz, 2017, s. 99).

Örgütsel özdeşleşme düzeyleri bireyden bireye farklılık göstermektedir ve dört maddede toplanmaktadır. Birincisi; çoğul özdeşleşme, bireyin örgütte yer alan bütün düzeylerle özdeşleşmesidir. İkincisi; alt grup özdeşleşme, çalıştığı çalışma grubu veya takımla güçlü özdeşleşen fakat üstleriyle daha az özdeşleşenlerdir. Üçüncüsü; üst grup özdeşleşme, üstleriyle daha fazla özdeşleşen ancak takım üyeleriyle daha az özdeşleşenlerdir. Dördüncüsü; özdeşleşemeyenlerdir. Başka bir ifadeyle, her düzeyde daha az özdeşleşenlerdir (Zehir ve Yavuz, 2017, s. 100).

Çalışan – örgüt ilişkilerini tanımlayan önemli bir kavram olan örgütsel özdeşleşme kişinin bir gruba ait olma ihtiyacı ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını karşılamaktadır. Bireyin kendisini daha iyi tanımlayıp saygın bir kimlik ortaya koymasını, çevrede bir konum edinmesini, farklı kimlikler arasında bütünlük sağlamasını ve bunu sürdürerek kendisini olumlu hissetmesine katkıda bulunmaktadır (Cüce vd, 2013, s.7). Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşme iki önemli kişisel ihtiyaçtan

kaynaklanmaktadır. Bunlar; kendini geliştirme ve belirsizlikleri azaltma gereksinimidir. Belirsizlikleri azaltma gereksinimi, bireyin motivasyonunu arttıran öznel konularla ilişkili bir kavramdır. Kendini geliştirme gereksinimi ise kişinin algıları, duyguları, tutum ve davranışlarıyla ilgili öznel belirsizliğin sosyal kimlik süreçleri aracılığıyla azaltılarak kişinin sosyal dünyada edindiği yer ile motive olmasını kapsamaktadır (Akgemci vd, 2018, s. 552).

Örgütsel özdeşleşme dereceleri yüksek çalışanlar örgüt dışındaki insanlara kendilerini örgütün bir temsilcisi gibi gösterme eğiliminde kalıcı davranışlarda bulunmaktadır. Bu yönüyle örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütsel üyelikle kendilerini tanımlamalarına yardımcı olmakta; onların hayatlarına ve iş dünyalarına yön vermektedir (Akgemci vd., 2018, s. 552).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili çeşitli araştırmalar, çalışanların özdeşleşme derecesinde çok sayıda örgütsel faaliyetin belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu belirleyicilerden biri olan işveren markası faaliyetleri de örgütsel özdeşleşmenin gelişmesinde önemli olmaktadır. Ayrıca, potansiyel işgörenler çalışmak istedikleri işyeriyle alakalı ilk olarak marka imajı hakkında araştırma yapmaya eğilimindedir. Potansiyel işgörenler, iş ortamı, maaş ve iş tanımları gibi birçok bilgiye kolaylıkla ulaşabilirken, örgütsel değerler hakkında bilgi almaları çok zordur. Bu bağlamda, işletmeler işveren markası stratejilerini hem iş çevresi hem de potansiyel işgörelere yönelik örgütsel değerleri iletmek için kullanmaktadır (Fasih vd, 2019, s. 83).

Sclager vd. (2011) mevcut çalışanların özdeşleşmesinin ekip ruhu, iş arkadaşları arasında destekleyici ve dostane ilişki, olumlu itibar gibi sosyal değerlere dayandığını, zorlu ve merak uyandıran görevleri tanımlayan çeşitlilik değerinin ise potansiyel çalışanların özdeşleşmesinde öngörüldüğünü belirtmişlerdir. Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşme merkezinde; örgütün amaç ve niteliklerinin yanı sıra örgütün iyi ve güçlü dış imajının da önemli olduğunu belirtmiştir. Edward (2009) ise örgütlerin sahip olduğu güçlü imajın değer odaklı işveren markasını artırdığı ve bunun sonucunda çalışanların yüksek özdeşleşme eğilimi hissettiklerini ortaya koymuştur (Ergun ve Tatar, 2018, s. 112).

Birçok örgütsel faaliyet, çalışanların örgütsel özdeşleşme davranışını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, güçlü işveren markasının sembolik

özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ile önemli bir bağ oluşturduğu ve olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir.

“İşveren markası algısı, işgörenlerin yüksek benlik ihtiyaçlarını tatmin eder, işlerine daha bağlı olmalarını sağlar ve çalışan – işveren ilişkilerini sağlamlaştırır. Çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarını olumlu yönde etkiler” (Kashyap ve Chaudhary, 2019, s. 7). İşveren markası örgütün değerlerine yönelik güçlü bir imaj oluşturmaya, bunu mevcut ve potansiyel çalışanlara iletmesi, işletmeyi çalışılabilir bir yer olarak konumlandırmaktadır. Bununla birlikte, işveren markasıyla iletilen değerler çalışanların işletmenin amaç ve değerlerini anlamasına ve kendi değerleriyle içselleştirmesine yardımcı olur. Özellikle güçlü işveren markalaşması çalışanların örgütle olan bağının güçlenmesine ve gönüllü olarak işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlar.

Sosyal kimlik kuramına göre, çalışanların kurumu çekici ve özel bir yer olarak tanımlaması çalışanlar ile işletme arasındaki örgütsel özdeşleşmeyi arttırabilir. İşveren markasının bir işletmeyi rakiplerinden ayırıcı nitelikteki örgütsel kimliği sağlaması durumunda, işgörenin işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak algılamasına yardımcı olur, bunun sonucunda örgütsel özdeşleşme seviyesi yükselir. İşveren markası, işgörelere yaşam boyu öğrenme olanağını tanıyan, iş – yaşam dengesi ve nitelikli çalışma ortamını sunan bir stratejidir. Ayrıca, çalışanların hem iyi bir işletmede çalıştığını hem de kendisiyle gurur duymasını sağlayan bir stratejidir. Çalışanların çalıştıkları yeri en iyi olarak algılamalarına yardımcı olarak onların örgütsel kimlikle özdeşleşmelerini amaçlamaktadır. Bu nedenle işveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Timur ve Behram, 2021, s. 140).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak Barnard (1938) tarafından “iş birliği yapma isteği” olarak ele alınmıştır (Ebrahimpour vd, 2011, s. 1922).

Alanla ilgili ilk çalışmalar Dennis Organ’ın 1977 de ileri sürdüğü “tatmin performans sağlar” teorisine dayanmaktadır. Teoriye bağlı yürütülen çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yöneticilerle iyi ilişkiler kurma, üstelenen görevlerden şikâyetçi olmama, diğer çalışanlara yardımcı olma ve bir görevi zorunluluk hissetmeden üstlenme gibi sınıflandırmalara yer verilmiştir. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı hakkındaki görüşünü bazı işgörenlerin verimliliklerin artışı için pozitif

ölçümlerinin yanında iş yerlerine uyumun ötesinde tüm bu faktörler ile ilişkili iş ve görev gereksinimleri olarak belirtmektedir. Bir diğer tanımında Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate almamakla birlikte bunun yerine bir bütün olarak organizasyon fonksiyonlarının verimliliğine fayda sağlayan gönüllülük esaslı davranışlar olarak ifade etmektedir” (Yücel ve Kalaycı, 2009, s. 114-115). Ayrıca, Organ ve bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını “İyi Asker Sendromu” olarak tanımlanmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012, s. 37).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal iş tanımlarının ötesinde belirlenen; rol gereklerini ve beklentilerini aşan nitelikte olan ve işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gerçekleştirdiği davranışlardır. Gönüllülük esasına dayanan bu davranışlar iş sözleşmelerinde açıkça tanımlanmamaktadır. Rol fazlası olarak da adlandırılan bu davranışlar, çeşitli çalışmalarda örgütsel spontanlık, sivil örgütsel davranışlar ya da prososyal (toplum yanlısı) davranışlar gibi farklı ifadelerle ele alınmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012, s. 36).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlere ve onların işgörenlerine fayda sağlayan prososyal bir davranış türüdür ve işgören faaliyetlerinden, resmi iş gereksinimlerinden ötesini kapsamakta, örgütsel fonksiyonlara etki ederek önemli katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili az sayıda çalışma olsa da sıklıkla toplum yanlısı davranışın önemli bir öncülü olarak görülmektedir (Dávila ve Finkelstein, 2013, s. 45).

Örgütsel vatandaşlık davranışı iki davranışla açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi yardımcı davranışlar, resmi örgütsel konularla birlikte dakiklik ve görevleri gerçekleştirme gibi davranışları kapsamaktadır. İkincisi ise kaçınılan davranışlardır ve organizasyona ve bireylere zarar veren ani ve önemsiz davranışlardan kaçınmayı ifade etmektedir (Ebrahimpour vd, 2011, s. 1922)

Podsakoff ‘a (1990) göre örgütsel vatandaşlık davranışları beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdemdir. Özgecilik, kişinin isteğe bağlı davranışlarına dayanmaktadır. Aynı zamanda işle ilgili problemleri olan belirli bireylere ve diğer çalışanlara yardımcı olmakla ilişkilidir. Nezaket ise destekleyici davranışları ifade etmektedir ve bireyleri özgecilik gibi diğer davranış türlerine yönlendirmekten daha çok ortaya çıkacak olası problemleri önlemek

içindir. Sportmenlik, örgütsel bağlılık ve sadakatle benzerlik göstermektedir. Sportmenlik davranışları, özellikle tahmin edilemeyen koşullarda örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaktadır. Ayrıca sportmenlik davranışları, örgütlerin yönetiminde zorluklar meydana geldiğinde işgörenlerin işle ilgili basit problemler hakkında şikâyet etmemelerini de içermektedir.

Vicdanlılık ise zaman yönetimi ve iş programları ile ilişkili davranışlardır ve işgörenlerin iş tanımlarını, plan ve programlarını dikkatli ve özenli olarak en iyi şekilde yapmaları ile güvenilir bir hizmet sağlamalarını kapsamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırmakta, anlaşmazlıkları azaltıp etkinliği artırarak örgütsel performansın artışına katkıda bulunmaktadır. Artan örgütsel performans sonucunda finansal kaynaklar ve insan kaynakları verimli biçimde kullanılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün performans değişkenliğini azaltmakta ve örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Çalışan ve yöneticilerin verimliliklerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve çalışma grupları arasındaki faaliyetlerin koordine edilmesinde ve örgütsel performansın artışında rol oynamaktadır (Noble ve Kernodle, 2013; Yücel ve Kalaycı, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışları iki farklı yolla yarar sağlamaktadır. Bunlardan birincisi işverenlerin eğitimidir. İkinci yol, işgörenleri kapsasa da işverenler, örgütsel vatandaşlık davranışının araştırma ve bulgularını işgörenlerini en iyi biçimde yönetmek için kullanmaktadırlar ve çalışanlarına bu konuda ilham vererek onların iş performanslarının geliştirilmesine katkıda bulunurlar. Çünkü çalışma gruplarının ve organizasyonun tüm etkililiği tamamen kendilerine aittir.

Çalışanların daha iyi performansa ve kişisel başarı hedefine ulaşmalarını sağlayan büyüme ve gelişme fırsatları, çalışanların yetkilendirilmesi, karar sürecinde katılımcı davranışları, yönetimle bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin açık iletişim yoluyla geliştirilmesi ve iş – yaşam dengesini de kapsayan ekstra rol davranışları, işletme içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar tarafından benimsenmesine yardımcı olmaktadır (Ergun ve Tatar, 2018, s. 112).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili mevcut literatürde çalışanların gösterdiği ekstra rol davranışlarının büyük ölçüde örgüt ile çalışanlar arasındaki psikolojik ilişkilere bağlı olduğu ifade edilmektedir. Çünkü çalışanların tutum ve davranışları yaptıkları işe

yansımaktadır. Çalışanların örgütsel algılarını tutum ve davranışları belirlese de örgütsel kimliğe ilişkin deneyimleri de ekstra rol davranışında bulunmalarında etkili olmaktadır. Bu yüzden çalışanlar hem işle ilgili deneyime sahip olduklarında hem de örgüt ile aralarındaki ilişkiyi geliştirdiklerinde bağlılık ve memnuniyet gibi ekstra rol davranışında bulunmaktadır. İşverenler de çalışanların tutum ve davranışlarını daha önceden tahmin edemedikleri için çalışanların tutum ve davranışlarını iş yerinde edindikleri deneyimler yoluyla öngörebilmektedir ve tüm bu deneyimlerin çalışanların beklentileriyle örtüşmesi gerekmektedir.

İşgörenlerin iş ortamında yaşadığı olumlu deneyimlerin, işgörenlerin olumlu isteğe bağlı davranışlar sergilemesini tetiklediği bilinmektedir. Bu durumun nedeni ise çalışanların işte desteklendiklerinde olumlu duygularla karşılık vermeleri ve iş arkadaşlarına yardımcı olmak gibi ekstra rol davranışları sergileme eğilimi göstermeleridir. İşveren markasına yönelik süreçlerin çalışanların olumlu deneyimler yaşamasını sağlamaktadır. Bu durum, işgörenlerin ekstra rol davranışları sergilemesini önemli ölçüde etkilemektedir. Literatürde yapılan çalışmalar, işletmeler tarafından uygulanan işveren markasının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişimine yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır (Kaur vd, 2020, s. 123-124).

2.4. KURUMSAL İTİBAR

Kurumsal itibar kavramı ilk kez 1950’li yıllarda ele alınan çalışmalarda örgütsel itibar kavramıyla birlikte kullanılmaya başlanmış ve işletmenin tüm alanları için önemli bir kavram haline gelmiştir. Literatürde kurumsal itibar kavramı kurumsal imaj, kurumsal kimlik, kurumsal kişilik ve kurumsal birlik gibi çeşitli kavramlarla birlikte yer verilmiştir.

1990’lı yıllardan bugüne önemi artan kurumsal itibar kavramı, Herbig ve Milewicz (1993) tarafından kurumun varlığı boyunca tarihi misyonu, bütün faaliyetleri ve bu faaliyetleri yerine getirirken gösterdiği kararlılık olarak tanımlanmıştır. Kadıbeşegil (2012) ise kurumsal itibarı, “bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar içindeki katkı payı, şirketin elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısı ve toplum tarafından “beğenilen, takdir edilen” bir şirket olmanın karşılığı olarak tanımlamaktadır (Köse ve Çakır, 2021, s. 642).

Bununla birlikte, kurumsal itibar, işletmenin bütün paydaşlarının algılarından oluşmakla birlikte müşterilerin, çalışanların, kredi sağlayanların, tedarikçilerin, medyanın ve diğer toplulukların kurumla ilgili bağlantılarını ve inançlarını ifade etmektedir.

Sayılı ve Uğurlu (2007, s. 80) işletmelerin, “Nasıl bir itibar? Kimin için itibar? Hangi amaç için itibar?” sorularına cevap aramaları gerekliliğini vurgulamaktadır. Kurumsal itibar işletmelerdeki dört faaliyetle ilişkilidir. Bunlar; ürün ya da hizmet, üretilen ve satılan şeyler, ürün ve hizmetlerin nerede üretildiği ve satıldığı, faaliyetlerin tanımlanması ve tanıtılmasından oluşmaktadır.

Fombrun ve Von Riel (1996) kurumsal itibarı, altı farklı bakış açısıyla değerlendirmektedir. Kar ve finansman konularını içeren ekonomik bakış açısına göre itibar işlevsel bir özelliktir. Muhasebe bakış açısı ise itibarı maddi olmayan bir varlık olarak ele almaktadır. Stratejik bakış açısına göre mevcut itibarı güçlendirecek stratejiler belirlenmeli ve bu yönde yapılacak çalışmalara kaynak ayrılmalıdır. Pazarlama bakış açısı ise kurumsal itibarı marka yönetimi, yönetim bilinci, kurum kültürü, kurumun sermaye yeterlilikleri ve sosyal anlayışlar ile ilişkilendirmektedir. Örgütsel bakış açısına göre kurumsal itibar, çalışanların algılamalarına bağlıdır ve yöneticilerin paydaşlarla olan ilişkilerini, iş yapma şekillerini, yöneticilerin çevresel algılarını, kurum dışı görüşlerin yorumlanma biçimlerini tanımlamaktadır.

Günümüzde kurumların maddi sermayeleri kadar itibarları da büyük öneme sahiptir. Bu nedenle kurumlar itibarlarını yönetmek için bir plan hazırlamak zorundadır. Tüm paydaşlarda oluşacak algı her zaman kurum lehine olmalıdır. Bu faaliyetleri yerine getirecek personel istihdam edilmeli ve desteklenmelidir. Bu bağlamda, paydaşların algılarına yönelik olan kurumsal itibarı güçlendirmek kurumların rekabet gücüne katkı sağlamaktadır. Paydaş algılarını yönlendirmede ise şirketin vizyonunu, misyonunu, etik kurallarını ve değerlerini tanıtmak etkili olmaktadır. Paydaşlarla olan iletişimde insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinden destek alınmalıdır.

Bununla birlikte, kurumsal itibarın kurumlara sağladığı katkılar ise finansal, pazar payı ve insan kaynakları olmak üzere üç şekilde olmaktadır. Çünkü güçlü kurumsal itibara sahip olan şirketler kolaylıkla müşteri bulabilirler, pazar paylarını artırabilirler, kriz dönemlerini çalışanlarının desteğiyle aşabilirler ve nitelikli çalışanların şirkete çekilmesini sağlayabilirler (Aydın, 2015, s. 79-80).

Ürün ve hizmetlerin giderek benzer olduğu günümüz iş dünyasında güçlü bir kurumsal itibar, kurumsal başarıyı artırmakta ve taklit edilemez bir değer oluşturmaktadır. Güçlü bir kurumsal itibar için öncelikle çalışanların tarafından kurumsal itibarın anlaşılması ve benimsenmesi gerekmektedir. Bunun için itibar anlayışı ve felsefesinin çalışanlar

tarafından içselleştirilmesi noktasında çalışanlara hem eğitim verilmeli hem de iletişim araçlarının etkin kullanımı anlatılmalıdır (Aydın, 2015, s. 79-80).

Kurumsal itibarlarını sürdürülebilir hale getirmeyi başaran şirketler, kurum içi ve kurum dışı paydaşlarına çok boyutlu kazançlar sağlayabilecekler ve birçok engelin aşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu engelin aşılmasında sadece kurumsal itibar yeterli olmamaktadır. Başarı ve sürdürülebilirliğe ait öğretiler bugüne uyumlu hale getirildiğinde tüm işletme fonksiyonlarında iyileşme meydana getireceği için aynı olumlu etki kurumsal itibara da yansıyacaktır (Köse ve Çakır, 2021, s. 643).

Kurum imajı kurumsal iletişim araçları vasıtasıyla kurumsal iletişim araçları vasıtasıyla kurumsal kimliğin hedef kitleye aktarılması sonucu ortaya çıkan izlenimdir. Farklı iletişim kanallarından iletilen mesajlar hedef kitle tarafından bir bütün olarak algılanmakta ve bunun sonucunda kurumsal imaj ortaya çıkmaktadır. Kurumsal imaj tüm kitlelerde güvenilirliği sağlamalıdır. Kurumsal imajın olumlu algılanması kurumsal itibarı da güçlendirecektir (Aydın, 2015, s. 81).

İşveren markası ile kurumsal itibar birbiriyle bağlantılı kavramlardır. İtibar rekabetin elde edilmesini sağlayan bir kaynaktır ve itibarın yönetimi için paha biçilmez olup paydaşların tutumlarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, itibar bir kurumun ilk performansının kanıtıdır ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmaktadır. İşveren markasının sağladığı fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik fayda işgörenlere önemli derecede katkı sağlanmaktadır. Bu da kurumsal kimliği güçlendirmektedir (Hanu, vd, 2021, s. 2).

İşveren markasının teorik temelleri çok yönlüdür ve bunun nedenlerinden biri de nispeten yeni bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. İşe alıma odaklanan işveren markası pazarlama ve insan kaynakları stratejileriyle birlikte kaynak temelli yaklaşıma dayanan, içsel ve dışsal markalaşmayı kapsayan, örgütsel davranış ve psikolojiyle ilişkili bir kavramdır. Ayrıca insan kaynakları teorisi ve kaynak temelli yaklaşımla gelişen işveren markası potansiyel çalışanların geliştirilmesine odaklansa da bazı çalışmalarda psikoloji, imaj ve marka, adalet, etkililik, itibar, potansiyel işgörenlerin çekilmesi gibi çeşitli kavramlarla birlikte yer almaktadır. İtibar, taklit edilemez ve değerli oluşu nedeniyle kaynak temelli yaklaşım içerisinde yer alabilir ve örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlar (Sivertzen vd, 2013, s. 473-474).

Sivertzen vd. (2013), bir şirketin itibarının işveren çekiciliğinin dört boyutu olan yenilik değeri, geliştirme değeri, uygulama değeri ve sosyal medya kullanımından etkilendiğini ve kurumsal itibarın potansiyel çalışanların üzerinde önemli bir rolünün bulunduğunu ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları uygulamalarını bir kurumda uygulamak için ileri sürülen görüş şirketin itibarının dikkate alınmasıdır. Şirket içerisinde uygulamalar bir kişi tarafından dahi kabul görmediğinde kötü bir itibar ortaya çıkabilir. Bu nedenle kurumsal itibarı oluşturmak önemlidir çünkü uygulamaların yürütülmesi sürecinde potansiyel işgörenlerin olumlu katılımı bu durumdan etkilenmektedir. (Ruslim vd, 2021, s. 132).

Kurumsal itibar, taklit edilemez yapıda bir kavram olarak bir kurumun rekabet gücünü artırmaktadır ve bu nedenle işveren markasının kuramsal temeli olan kaynak temelli yaklaşımla tutarlılık göstermektedir. İşveren markasının itibarı destekleyen bir rolü bulunmaktadır. İşveren markası ile kurumsal itibar arasındaki olumlu ilişki ise her iki kavramın insan kaynakları stratejileriyle birlikte örgütsel davranış ve psikoloji temelli yaklaşıma dayanmasıdır.

2.5. KİŞİ – ÖRGÜT UYUMU

Kişİ – örgüt uyumu kavramıyla ilgili çalışmaların temeli Frank Parsons’un 1909 yılında yayınladığı meslek uyumu ve meslek seçimi konularıyla ilişkili araştırmasına dayanmaktadır. Parsons’ın doğru mesleğe karar verme modeli, bireyin kendisi ve iş çevresi hakkındaki bilgisi ile kişİ ve meslek arasındaki uyuma dayanmaktadır. Günümüzde ise kişİ – örgüt uyumu “Çekicilik – Seçim – Pışmanlık” modeline dayanmaktadır. Modele göre her bir çalışan kendi değerlerine, ihtiyaçlarına ve kişiliklerine uygun bir iş yerinde çalışmak istemektedir. Çalışanlar, örgütle benzeştİğini düşündüğünden kişİ – örgüt uyumu algısal niteliktedir. Birey ile örgüt arasındaki bu uyum işe alımda ya da uyumlaştırma sürecinde meydana gelmektedir (Turunç ve Çelik, 2012, s. 61).

Kişİ – örgüt uyumu ayrıca örgütsel psikoloji alanında ele alınmıştır. Örgütsel psikoloji alanında konuya ilişkin “kişinin işine uyum sağlaması” ve “işin kişİye uyum sağlaması” düşünceleri öne sürülmüştür. Bu düşünceler doğrultusunda çalışanların çevreleriyle yüksek düzeyde uyum geliştirmeleri onların hem işlerinde hem de örgüt içerisinde mutlu olmalarını sağlamaktadır (Arslan, vd, 2018, s. 3).

Ostrof vd. (2015) çalışan değerleri ve öncelikleri örgüt ile uyum sağladığında çalışanların mutlu olacağını ve örgütte kalma sıklıklarını artıracaklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca kişilerarası bilgi alışverişinin ve iletişimin sağlanmasıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu örgütsel çıktıların ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların işyerleri ile uyum sağlamalarında hem kişilik özellikleri hem de çevresel özellikler etkili olmaktadır. Bu yüzden kişiler uyum sağlayabileceği iş yerlerinde çalışmayı istemektedir. Bu seçimlerinde ise eğitim düzeyi ile ilgi alanları etkili olmaktadır (Çiçek ve Çalış, 2021, s. 455-456).

Bireyin iş çevresi ile kendisi arasında algıladığı uyum örgütsel çekicilik algısını da artırmaktadır. Birey ile örgütün beklentileri örtüştüğünde ortaya çıkan benzerlik algısı nedeniyle çalışanlar, örgütsel değerlere uygun tutum ve davranış göstermektedir. Bu algı kişiden kişiye değiştiği için farklı kişilik özelliklerine sahip her bir birey kendi kişilik ve değerlerine uygun örgüt seçiminde bulunmaktadır (Büyükgöze ve Erçetin, 2017, s. 52-53).

Posner vd. (1985) örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç boyutta değer uyumluluğu ya da paylaşılan değerler ölçülmüştür. İlgili bulgular ise şu şekildedir: (Akbaş, 2011, s. 59-60).

- Paylaşılan değerler kişisel başarı duygusuyla bağlantılıdır. Örgütsel değerler ile kendi değerlerini uyumlu gören yöneticiler, kendi yaşamlarında anlamlı düzeyde daha yüksek başarı duygularına sahip olmuşlardır.
- Paylaşılan değerler, örgütsel ve kişi örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Kişisel değerler temelinde bireylerin kendileri için doğru firmayı seçmesi, firmaya sadakat ve bağlılık için ilk adımdır. Değer uyumluluğu gösteren yöneticiler, sonraki beş yıl içinde aynı işyerinde kalmayı tercih edeceklerini işverenleri için uzun saatler çalışmaya istekli olduklarını ortaya koymuşlardır.
- Paylaşılan değerler, örgütsel ve kişisel değerleri anlamakta kendine güven duygusu ile ilişkilidir.
- Paylaşılan değerler etik davranışlarla ilişkilidir. Düşük düzeyde kişi- örgüt uyumu gösteren bireyler, üstlerinden gelen istekleri etik olmasa da yerine getireceklerini belirtmişlerdir. Değerler uyumluluğu yüksek olanlar ise, firmanın etik standartlara göre yönlendirildiği algısı daha yüksek olmuştur. Ayrıca, değer uyumluluğu yüksek olanlar kendi becerilerini aşan düzeyde bir terfi aldıklarında

bunu geri çevireceklerini, düşük değer uyumluluğu olanların ise kendi becerileri yeterli olmasa da bu terfiyi hemen kabul edecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Paylaşılan değerler, kişisel stresle ve iş stresiyle bağlantılıdır. Yüksek düzeyde kişi- örgüt değer uyumluluğu olanlar, işlerinden kaynaklanan problemleri özel yaşamlarında stres haline getirmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca düşük düzeyde kişi – örgüt değer uyumluluğu olanlar işlerinin, arkadaşlarına ve ailelerine vakit ayırmalarını engellediğini ifade etmişlerdir. İlgili yöneticilere kendilerine en yüksek tatmini ne sağladığı sorusu yönetildiğinde değer uyumluluğu yüksek olanlar kariyer cevabını vermiştir. Bu yöneticiler, özel yaşamları ile iş dengesini sağlayabilmekte ve işyerlerinde çalışma arkadaşlarına yardımcı olarak işyerlerinde ve evlerinde bir gerilim ortaya çıkmasını önleyebilmektedir.
- Paylaşılan değerler örgütsel amaçlarla ilişkilidir. Yöneticilerden örgütleriyle değer uyumluluğu yüksek olanlar, örgütsel amaçlara daha önem vermektedir. Bu amaçlar ise örgütsel etkinlik, verimlilik, firma tanınırlılığı, kar maksimizasyonu, moral ve istikrarlılıktan oluşmaktadır.
- Paylaşılan değerler örgütsel paydaşlarla ilişkilidir. Değer uyumluluk düzeyi yüksek olan yöneticiler, hissedarları, ortakları ve müşterileri en önemli paydaşlar olarak görürlerken; değer uyumluluk düzeyi düşük olan yöneticiler ise patronlarını ve yöneticileri en az önemli paydaşlar olarak görmektedir. Değer uyumluluk düzeyi yükseldikçe yöneticiler, iç paydaşlara daha çok önem vermektedir.

Kişi – örgüt uyumu bireyler ve örgütlere çeşitli yararlar sağlamaktadır. Ortaya çıkan yüksek uyum bireylerin örgüt içerisinde kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamakla birlikte ekstra rol davranışlarının artmasına da katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, Yasım ve Aksay (2016) kişi – örgüt uyumu yüksek çalışanların tercih edilmesi ve amire güven düzeyinin artırılması örgütsel başarı için önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Behram ve Dinç (2014) ise kişi- örgüt uyumunun örgüt içerisindeki çatışmaları azalttığını ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini belirtmiştir.

Mevcut ve potansiyel çalışanların işe başvuru sürecinde ve işe başlama niyetinde kişi- örgüt uyumu arasındaki değer uyumu önemli olmakla birlikte birbirlerinin ihtiyaçlarını anlamaları, benzer özellik taşımaları ve her iki koşulun gerçekleşmesi sonucu kişi- örgüt uyumunun sağlanacağı unutulmamalıdır.

O'Reilly vd. (1991) çalışanların kendi değerleri ile örgütün temel değerleri arasındaki uyuma ilişkin algılarının çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve bağlılığının belirleyicisi olduğunu belirlemekle birlikte işten ayrılma niyetini engellediğini ifade etmişlerdir. Başka bir çalışmada içsel markaya sahip şirketlerin çalışan odaklı yaklaşımının kişi- örgüt uyumu algısını ve kalma niyetini şekillendirdiği doğrulanmıştır.

Diğer bir deyişle kişi – örgüt uyumu, potansiyel adayların örgütsel bağlılıkları, mevcut çalışanların temel faaliyetlerinden memnun olmaları, kendi kariyer gelişimlerini dikkate almaları ve kendilerini iyi hissettirecek gerekli fırsatları sağlamanın bir öngörüsüdür. Bu yüzden bu algı, organizasyonu tavsiye etme istekliliğinin yanı sıra potansiyel adayların organizasyona çekilmesi ve elde tutulmasına olanak vermektedir (Ergun ve Tatar, 2018, s. 113).

İşgörenlerin kişisel değerleri ile örgütsel değerler arasındaki yüksek düzeyde uyum, marka değeri, yönetim hedefleri ve örgütsel değerlerin müşterilere yansıtılmasını sağlamaktadır. İşgörenlerin örgütsel değerler ile kendi değerleri arasındaki uyumu algılamaları örgütsel değerlerin müşterilere aktarılmasını hızlandıracaktır. Bir diğer deyişle marka değerinin müşteriler tarafından algılanması işgörenlerin algılamaları yoluyla. Tüm bu etkiler ise marka konumunu güçlendirecektir (Farooqui ve Nagendra, 2014, s. 126-127).

Kişi – örgüt uyumu çalışanlar ve örgüt arasındaki değerlerin benzerlik göstermesine ve değerler arasında uyumun sağlanmasına dayanmaktadır. Mevcut ve potansiyel çalışanların başvuru sürecinde örgüt ile aralarındaki değer uyumu önemli bir belirleyici olmaktadır. Çalışanların kendi değerleri ile örgüt arasındaki uyuma ilişkin algıları ve örgütün temel değerleri, çalışan memnuniyeti ve bağlılığına pozitif etki sağlarken; işten ayrılma niyetini önleyen bir fonksiyon üstlenmektedir.

İşveren markası temelli bakış açısına sahip işletmeler, aynı zamanda çalışan odaklı bir bakış açısı geliştirmişlerdir ve kişi- örgüt uyumunu tarafların uyum algısı ve kalma niyetiyle ilişkilendirmişlerdir. Kişi- örgüt uyumunun sağlanması ile birlikte çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri ve kariyer fırsatları dikkate alınmaktadır. Ayrıca kişi – örgüt uyumu algısı işveren çekiciliğine ve çalışanların elde tutulmasına da katkı sağlamakla birlikte işgörenlerde çalışılan örgütü tavsiye etmede istekliliği ortaya çıkarmaktadır (Ergun ve Tatar, 2018, s. 113).

2.6. YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetimi kavramı, 1980’li yıllarda iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş sürecinde önem kazansa da 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi kavramı, rekabet avantajını elde etmede insanı en değerli sermaye haline getirmiştir ve teknoloji kullanımının artması sonucu önemi giderek artmıştır (Altınöz, 2018, s. 85).

Yetenek yönetimi kavramının tek bir tanımı bulunmamaktadır. Çeşitli araştırmacılar konuya ilişkin farklı tanımlamalar yapmıştır. Creelman (2004) yetenek yönetimini, “bir konular kümesi değil bir perspektif veya anlayış” şeklinde tanımlarken; Mucha (2004) ise “işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru işgörenlerin, doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanması” şeklinde daha anlaşılır bir tanımlama yapmıştır. Literatürde bazı makalelerde yetenek yönetimi , “etkin yedekleme planlamasında kilit bir bileşen” ve “her kademedeki işgörenlerin en üst düzey potansiyelde çalışmasını sağlama teşebbüsü” olarak tanımlanmıştır (Alayoğlu, 2010, s. 70-71). Tanımlamalar değerlendirildiğinde, yetenek yönetimi süreciyle ilgili uygulamaların işletme stratejileriyle birlikte belirlenen hedeflere ulaşmak için uyumlu bir şekilde yürütülmesi olarak ifade edilmektedir.

İşletmenin rekabet stratejisine uygun bir işgücü planının yapılması, mevcut yeteneklerin analizleri değerlendirilerek yeni yeteneklerin tespit edilmesi, nitelikli işgörenleri cezbedecek çalışma ortamının sağlanması, doğru adayların istihdam edilmesi, işgörenlerin mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmaları gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini içeren bir yaklaşımdır (Alayoğlu, 2010, s. 70-71).

Yetenek yönetiminde genel olarak üç bakış açısı vardır. İşe alım uzmanları tarafından yetenek yönetimi en iyi adayları ve kaynakları bulma imkânı olarak ifade edilmiştir. Yeteneğin eğitim yoluyla geliştirilmesini savunanlar liderlik geliştirme programları ve eğitim aracılığıyla yeteneğin geliştirilmesini teşvik etmektedir. Ücret uzmanları ise yönetim süreçlerinde ücret ve performansı vurgularken; liderliğe odaklanan araştırmacılar ardıl planların önemini ve liderlik geliştirmeyi vurgulamaktadır. Tüm bu yorumlamalar ise yetenek yönetiminin birinci bakış açısını oluşturmaktadır. Yetenek yönetiminde yer verilen ikinci bakış açısı ise yetenek havuzları kavramıdır. Yetenek yönetiminin üçüncü bakış açısı ise örgütsel sınırlara ve belirli iş pozisyonlarına bakılmaksızın yeteneğe odaklanılmasıdır.

Bu bakış açısı içerisinde yetenekle ilgili iki görüş mevcuttur. Birinci görüş, yeteneğin yüksek performans ve yüksek potansiyelli yetenek tanımıyla ilişkilidir. Bu görüşe göre niteliksiz ürün ve kaynakların performans düzeyleri yönetilmektedir. Buna ek olarak yetkin işgörenler aranmalı, işe alınmalı, farklı özelliklerine ve işletmenin belirli ihtiyaçlarına bakılmaksızın ödüllendirilmelidir. İkinci görüşte ise işletmelere yetenek havuzlarının performansını yönetmeleri teşvik edilmektedir. Yetenek yönetimi yaklaşımı genellikle birbirini takip eden (ardıl) planlama, çalışan yönetimi planlama ve insan kaynaklarını planlama olarak bilinmektedir. Yaklaşım içerisinde işe alma ve seçme gibi insan kaynakları uygulamaları ve süreçleri de yer almaktadır ve yüksek potansiyelli yetenek tanımıyla ilişkilidir. (Lewis ve Heckman, 2006, s. 140-141).

Yetenek yönetimi iş yeri verimliliğinin artırılması, çalışanların çekilmesi süreçlerinin iyileştirilmesi, geliştirilmesi, mevcut işgörenlerin elde tutulması, ihtiyaç duydukları yetenekleri, çalışanların yeteneklerinin bugün ve gelecekte iş gereklerine uygunluğunun sağlanması noktasında önemli katkıları vardır. Ayrıca, yetenek yönetimi bireysel ve örgütsel etkililiğe ulaşmak için gerekli olan stratejiklik ve bütünsellik kazandırmaktadır (Maurya vd, 2021, s. 44).

Yetenekli çalışanların işe alınması ve elde tutulmasıyla ilgili rekabet 21. yy'ın başından beri önemli ölçüde artmıştır ve bu rekabet yetenek savaşı olarak adlandırılmıştır. İşveren markası stratejileri ile yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi alanında uzun dönemli strateji olarak ifade edilmektedir ve hem işveren markası hem de yetenek yönetimi doğru işgörenlerin işletmeye çekilmesinde ve elde tutulmasında katkı sağlamaktadır (Maurya vd., 2021, s. 44).

Veena ve Mudassir (2009) çalışmalarında işveren markasının dijital bağlamda yetenek yönetimi üzerindeki rolünü incelemişlerdir. İlgili çalışmada dijital bağlamda insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunun işveren markası yoluyla yeni nesli cezbetmek ve rekabeti sürdürebilmek için gerekli olan yetenekleri geliştirmede daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mihalcea (2007) ise çalışmasında yetenek yönetimi programları ile çalışanların ve yöneticilerin dijital yeteneklerinin geliştirilmesiyle ilgili başlıca eğilimleri ve stratejileri belirtmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada açık yetenek ekonomisinde işveren markasının işe alma, elde tutma, öğrenme, liderlik geliştirme ve doğru yeteneklerin ödüllendirilmesinde önemli rol oynadığı sonucuna varılmıştır (Al-Qura'an, 2021, s.1969).

İşgörenler işletmeler için önemli bir değerdir. Bu yüzden işletmeler önemli kaynaklarını işveren markası bağlamında gelişmeleri için sarf etmektedir. Büyük yetenek havuzuna sahip işletmelerin diğer işletmelere oranla daha başarılı olduğu bilinmektedir. “İşletmeler, yetenekli işgörenleri cezbetmek, çalışan sadakatini arttırmak, işten ayrılma niyetini azaltmak için işveren markası stratejilerini kullanırlar” (Malik ve Jalees, 2019, s. 79).

“Mevcut çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaya, eğitimlerini ve gelişimlerini sürdürmeye, yeteneklerinin elde tutulmasına odaklanan bir strateji olan işveren markasının yetenekleri çekme üzerindeki etkisi oldukça önemlidir” (Al- Qura'an, 2021, s. 1969).

İşveren markası esas olarak doğru yeteneğin bulunmasına, elde tutulmasına ve mevcut işgörenlerde örgütsel sadakat oluşturmaya yardımcı olmaktadır. İşletmeler için en kritik konu ise çalışanların elde tutulmasıdır. Sadece çalışanların gelişimini sağlamak yerine, çalışanların bireysel ve örgütsel gelişimini desteklemektedir. Çalışan potansiyelinin geliştirilmesi tüm organizasyonu hedef ve amaçlarına ulaştıracaktır” (Priya ve Uma Raman, 2021, s. 3441). İşveren markası, çalışanları işe alma ve onları elde tutmaya odaklanan bir araç olduğu için yetenek yönetimi süreçleriyle ilişkili olmaktadır. Bu nedenle işveren markası stratejilerinden yararlanmak etkili bir yetenek yönetimi için gerekli olmaktadır. Çalışanlar yeteneklerine göre sorumluluk alacağından beraberinde iş tatmininde artış ve işten ayrılma niyetinde azalış gibi örgütsel anlamda olumlu çıktılar ortaya çıkacaktır.

2.7. ÇALIŞANLARIN ELDE TUTULMASI

Çalışanları elde tutma, örgütün gönüllü faaliyetleri ile iş tatminini iyileştiren ve uzun dönemli kalma niyetini de kapsamakla birlikte insan kaynakları politikalarını ve stratejileri yoluyla mevcut yeteneklerin çekilmesi ve elde tutulması olarak ifade edilmektedir. Bazı araştırmacılar, kavramın başlangıç noktasını doğru insanları işe almak daha sonra ise insan kaynakları programlarını bu doğrultuda uygulamak biçiminde kavramı genişletme yoluna gitmişlerdir. Yetenekli çalışanların kaybı verimlilik ve karlılığı düşürmektedir. İşe alım ve eğitim süreci maliyetleri artırdığı için işgörenleri elde tutmak önemli hale gelmiştir. Bu yüzden son yıllarda çoğu insan kaynakları çalışmaları içerisinde güncel bir alan olarak çalışanları elde tutma kavramı yer almaktadır. Çalışanları elde tutmanın zorluğu işgücündeki demografik değişimler, kişisel ihtiyaçların ve iş

değerlerinin farklılaşması, iş hayatında Y kuşağının ve kadın çalışanların artan rolü gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır (Aida, 2014, s. 74).

Çalışanların elde tutulmasıyla ilgili önceki araştırmalarda tanımlanan önemli faktörler arasında örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme yer almaktadır. Çünkü bağlılık ve özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanlar hem işletme tarafından tercih edilmekte hem de işletmeyle geliştirdikleri bağ nedeniyle kalma niyeti davranışı göstermektedir. Bu yüzden işletmeler, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek ve örgütsel değerlerle özdeşleşmiş çalışanları elde tutma eğilimindedir. Bu durum çalışanların elde tutulmasında hem örgütsel faktörlerin hem de bireysel faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Walker (2001) çalışanların elde tutması noktasında yedi faktörün olduğunu belirtmiştir. Bunlar; yapılan işin karşılığı ve takdiri, zorlu işlerin gerçekleştirilmesi, terfi ve öğrenme olanağı, işletme içerisinde cezbedici atmosferin varlığı, iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler, kişisel yaşam ile iş yaşamı arasındaki sağlıklı denge ve iyi iletişimdir.

İşletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmesi için izleyeceği yol nitelikli çalışanlara sahip olmak ve onları elde tutmak olmalıdır. Çünkü şirketlerin rekabet edebilmelerinde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri, onlara gelişme ve öğrenme imkânını sağlamaları oldukça önemlidir. Bilgi ve beceri yönünden yetkin çalışanlar, işgücü içerisinde etkin bir role sahip olduğundan dolayı işletmeler tarafından elde tutulmak istenmektedir. Fakat yaşanan kuşağın emekli olması nedeniyle yetenek kaybı ortaya çıkmaktadır. Bu kuşakta yer alan çalışanların kariyerlerinin sona ermesiyle işletmeler, bilgi ve yetenek kaybına uğramıştır ve yeni işgörenleri işe almakla bu kaybın önlenemeyeceği düşünülmektedir. Bu durum, sürdürülebilir bir rekabet sürecinde önemli bir problem olarak görülmektedir. Geleceğe yönelik politikaları ve stratejileri olan işletmeler bu problemin farkında olmalı ve harekete geçerek gerekli niteliklere sahip gelecek vaat eden çalışanları belirlemek, seçmek, istihdam etmek, geliştirmek ve elde tutmak için stratejiler geliştirmelidir. (Kossivi vd., 2016, s. 262).

Çalışanların elde tutulması için birden çok faktör tespit edilmiştir. Elde tutma faktörleri arasında ücret ve yan haklar, eğitim fırsatları, eşit ve adil muamele ve örgütsel kültür yer almaktadır. Ayrıca, gelişme ve terfi fırsatlarının çalışanların işletmeden ayrılması ya da çalışmaya devam etmesi hakkındaki kararlarını etkileyen önemli bir neden olarak ele almıştır ve kariyer geliştirme fırsatları, ilerleme planları, şirket içi kariyerde yükselme, doğru kariyer ön izlemeleri gibi faktörlerle tanımlamıştır (Kossivi vd., 2016, s. 262).

Elde tutmanın önemi sadece devir maliyetlerini ya da olası zararları azaltmak için değil işgörenlerin eğitim ihtiyacının karşılanması için de önemlidir. İşletmelerin bilgi kaybı, işgörenlerin işten ayrılmaları sonucu ortaya çıkmaktadır ve bu yüzden işgörenleri elde tutmak önemlidir. Yeni bir çalışanı işe almak ve eğitmek işletme için zaman kaybına yol açar. Yeni işgörenler işe alınsa bile eski işgörelere oranla benzer verimlilik gösteremeyebilirler (Sandhya ve Kumar, 2011, s. 1778-1779).

İşveren markası, bir şirketin kütür, değer ve tutumlarından oluşan değer önerisini aktarmasına yardımcı olur ve karlılığa, başarıya ve iş tatminine ulaşmak için hedeflerin çalışanlarla paylaşılmasını teşvik etmektedir. Sengupta vd. (2015), işletmelerin elde tutma düzeylerine yardımcı olmak için kendilerini nasıl markalaştırdıklarına dair vizyon oluşturmalarının işveren markasının başarısı için kilit bir rol oynadığını tespit etmiştir (Gilani ve Cunningham, 2017, s. 241).

Gilliver (2009) 'a göre işveren markası bir organizasyonu pazarda tanımlar ve organizasyona katılmak isteyen herkese organizasyon hakkında net bir fikir verir. İşveren markası ise bir markayı benzersiz hale getiren önemli bir insan kaynakları stratejisidir ve bir şirketi işveren açısından rakiplerinden ayırıcı özelliğidir. İşveren markasının bu özelliği potansiyel adayların katılımını desteklemenin yanında mevcut çalışanların kalmaları için gerekli motivasyonu sağlayacaktır. Bir işlemin kimliğini oluşturan işveren markası, şirketin değer, tutum ve sistemini yansıtmakla birlikte, çalışanların cezbedilmesi, elde tutulması ve motive edilmesine yönelik politikaları da kapsamaktadır.

Armstrong (2007) bir işveren markasının amacının tercih edilir bir işveren olmak olduğunu ifade etmektedir. İşgücü piyasasındaki eksikler nedeniyle şirketlerin büyümesi için yetenekleri çekme, işe alma ve elde tutma önemli olmaktadır. İşletmeler, işveren markası sayesinde kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilirler. Bu bağlamda, işveren markası kurumsal performansın iyileştirilmesine yardımcı olmakta ve insan kaynaklarının işe alım, elde tutma, katılım gibi alanlarında bir şirketin daha başarılı olmasını sağlamaktadır. En yetenekli çalışanları elde tutmaya yardımcı olmanın yanında çalışanlara markayı yansıtan bir çalışma ortamını da sunmaktadır. Çalışanların eğitim ve ilerlemesini sağlayan iyi bir çalışma ortamı çalışan memnuniyetini ve işyerinde çalışmaya devam etme olasılığını artırmaktadır (Gilani ve Cunningham, 2017, s. 241).

Benzer şekilde, Fernon (2008) işveren markasının doğru uygulanmasıyla çalışanlara eğitim, ilerleme ve markayı yaşamalarını sağlayan bir ortamın oluştuğunu

belirtmektedir. Ayrıca, işveren markasının en iyi çalışanları elde tutma yeteneğine sahip olduğunu ifade ederek bu görüşü desteklemektedir. Allen vd. (2010) ise işveren markasının çalışanların moralini ve memnuniyetini arttırdığını ve bu nedenle işveren markasının elde tutmayı iyileştiren bir yönünün bulunduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların, örgütün amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarına yardımcı olan işveren markası, her bir çalışanı marka elçisi haline getirmektedir (Gilani ve Cunningham, 2017, s. 241).

Keller ve Cacioppe (2001) işveren markasını yetenekli çalışanları elde tutmak için gerekli bir değer unsuru olarak ifade etmişlerdir. Chapman vd. (2005) ise rekabetçi, finansal ya da finansal olmayan ödüller, yurtdışına seyahat teklifleri ve kişilerin yetkinliklerinin değerlendirilmesi gibi insan kaynakları uygulamalarını kapsayan işveren markasının bir şirketin tercih edilen bir işveren olarak kabul edilmesi ve gelecekteki itibarı için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum işveren markasının yetenek yönetimi ile ilişkisini açıklamaktadır (Matongolo vd ., 2018, s. 219).

Bu nedenle işveren markası en iyi yeteneklerin çekilmesi, seçilmesi, işe alınması ve elde tutulmasına odaklanmakla birlikte çalışanlara eğitim ve ilerleme fırsatı veren bir çalışma ortamının sağlanmasına yardımcı olduğundan çalışanları elde tutmada etkili ve önemli bir strateji olmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM, ANALİZ VE BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı işveren markası ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal itibar, kişi – örgüt uyumu, yetenek yönetimi ve çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkilerin meta-analizi ile incelenmesidir. Başka bir ifadeyle, literatürde işveren markasının ardılları üzerine yapılan çalışmaların bulgularının birleştirilmesi, toplam etki büyüklüğünü hesaplanması ve genel kabul gören bir sonuç haline getirilmesi amaçlanmaktadır.

Literatürde işveren markasının sonuçlarını farklı açılardan ele alan birçok çalışmanın olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, işveren markasının benzer sonuçlarına olan etkisini ölçen birçok çalışma mevcuttur. Benzer çalışmalarda, işveren markası ile araştırmaya konu olan faktör arasındaki etki değerlerinin farklılık göstermesi, genelleme ve yorumlama noktasında kafa karışıklığına yol açmaktadır. Örneğin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarda, Paker (2016) negatif yönlü bir ilişki, Rana vd. (2019) pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Kutluata Aksu vd. (2020) pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda işveren markası uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyinin tam olarak kestirilmesi zor olmaktadır. Bu çalışma ile yapılan meta-analizi işveren markası ile sonuçları arasındaki ilişkinin etki değerini net olarak yansıtmaya yardımcı olacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

İşveren markası literatürüne yönelik yapılan ön araştırmada, işveren markasının 32 farklı sonuçlarının araştırmacılar tarafından çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen sonuçlar arasından en çok tercih edilen, nicel araştırma yöntemleri kullanılan çalışmalar ve literatürde en az beş çalışma yapılmış örgütsel sonuçlar meta-analizi için seçilmiştir. Seçilen sonuçlar; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal itibar, kişi – örgüt uyumu, yetenek yönetimi ve çalışanların elde tutulmasıdır. Belirlenen sonuçlarla ilişkili olarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İşveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H4: İşveren markası ile kurumsal itibar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

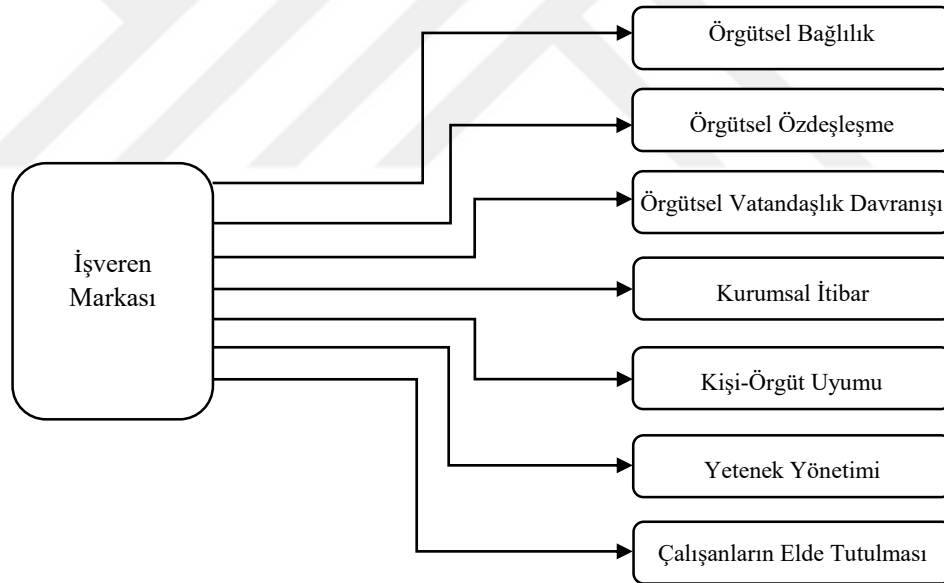
H5: İşveren markası ile kişi – örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H6: İşveren markası ile yetenek yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H7: İşveren markası ile çalışanların elde tutulması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezlere bağlı olarak araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın amaçları doğrultusunda belirlenen hipotezler, meta-analizi yöntemi kullanılarak test edilmesine karar verilmiştir. Meta-analiz yöntemi, birbirleri ile ilişkisi olmayan birçok çalışmanın sonuçlarını birleştirme (tümleme) ve yorumlamaya imkân vermekte, ayrıca bulguları genel kabul gören bir sonuca dönüştürmektedir (Aksoy Kürü, 2021, s. 224-225). Çalışmanın belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için Moher vd.

(2009) tarafından geliştirilen PRISMA kılavuzu çerçevesinde analiz adımları belirlenmiştir; (1) araştırma sorusunun tanımlanması (2) literatür taraması (3) çalışmaların seçimi (4) verilerin toplanması (5) verilerin analizi (6) sonuç ve değerlendirme.

3.3.1. Literatür Tarama Stratejisi

Literatür tarama sürecinde Web of Science (WOS), Scopus, Google Scholar, Dergipark ve ULAKBİM TR birçok veri tabanı incelenmiştir. Çalışmaya ilişkin incelemeler Eylül 2022 sonuna kadar yayınlanmış, “işveren markası 577” veya “işveren çekiciliği 98” veya “employer branding” veya “işveren markası ve örgütsel bağlılık 247” veya “işveren markası ve örgütsel özdeşleşme 61” veya “işveren markası ve örgütsel vatandaşlık davranışı 89” veya “işveren markası ve kurumsal itibar 102” veya “işveren markası ve kişi örgüt uyumu 31” veya “işveren markası ve yetenek yönetimi 182” veya “işveren markası ve çalışanları elde tutma 44” veya “employer branding and organizational commitment 38” veya “employer branding and organizational identification 8” veya “employer branding and organizational citizenship behavior 5” veya “employer branding and corporate reputation 134” veya “employer branding and person-organisation fit 5” veya “employer branding and talent management 353” veya “employer branding and employee retention 327” kelimelerinden en az birini içeren çalışmaları kapsamaktadır. Makale, bildiri ve tez yayın türlerini içeren Türkçe ya da İngilizce dilinde yazılmış ampirik çalışmalar dikkate alınmıştır. Ön araştırma sonucunda belirlenen veri tabanlarında toplamda 2.301 yayına ulaşılmıştır.

3.3.2. Çalışmaların Seçimi

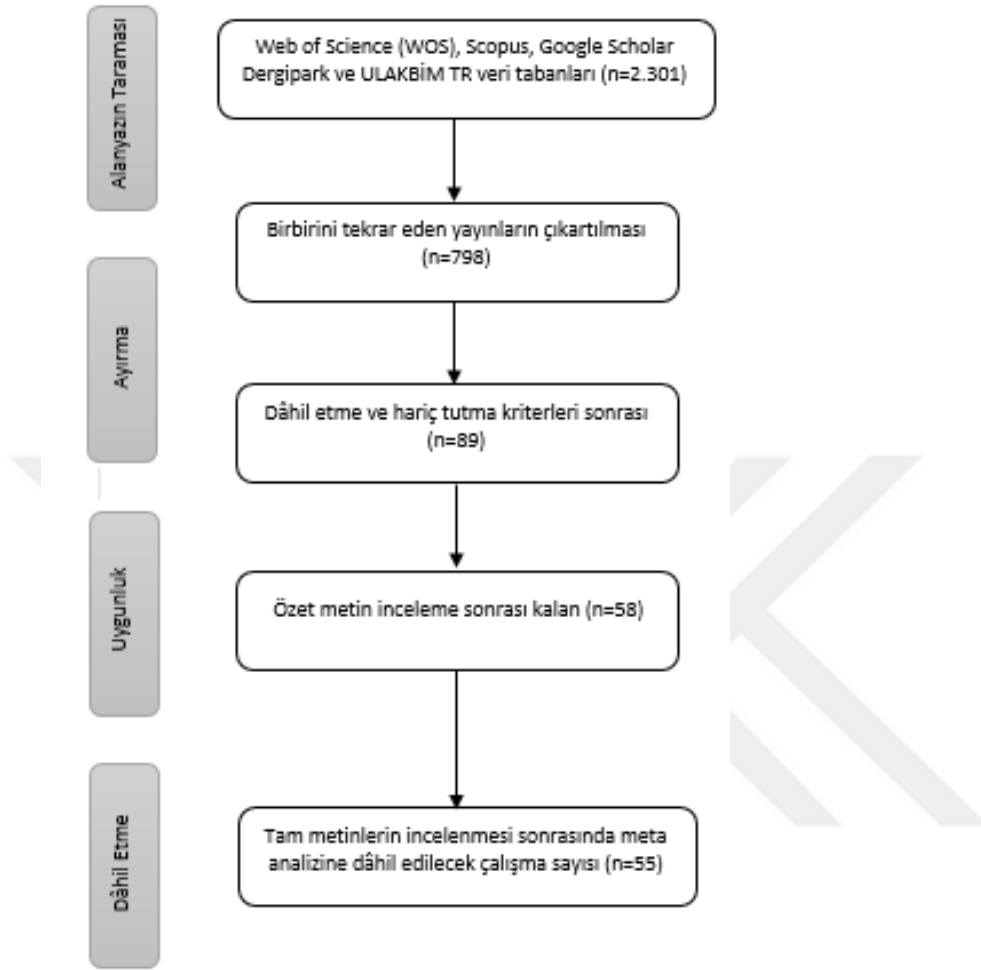
Veri toplama ve analiz aşaması öncesi yayınlar (n= 2.301) dâhil etme ve hariç tutma kriterlerine göre süzgeçten geçirilmiştir. Literatür taramasında yüksek sayıda çalışmaya ulaşılmış olması çalışmaların seçilmesi noktasında bazı kriterlerin belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Meta-analizinde kullanılacak çalışmaların seçiminde kullanılmak üzere belirlenen dâhil etme ve hariç tutma kriterleri aşağıdaki gibidir:

- Nicel araştırma yöntemi kullanılan çalışmaların dâhil edilmesi,
- Türkçe ya da İngilizce dilinde yazılmış çalışmaların dâhil edilmesi,
- İşveren markasının sonuçlarına odaklanan çalışmaların dâhil edilmesi,

- İşveren markası ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal itibar, kişi – örgüt uyumu, yetenek yönetimi ve çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmaların dâhil edilmesi,
- Aynı örneklemden türetilen yayınların çıkarılması,
- Değişkenler arasında korelasyon değerine ya da korelasyon katsayısını hesaplamaya gerekli olan t ve F değerlerine sahip olmayan çalışmaların çıkarılması,
- Tam metnine ulaşılamayan çalışmaların çıkarılması,

Belirlenen veri tabanlarında, Eylül 2022 sonu itibariyle yapılan aramalar sonucunda 2.301 çalışmaya ulaşılmıştır. Eş kopya çalışmalar belirlenerek çıkarılmıştır (n=798). Geriye kalan yayınlar dâhil etme ve hariç tutma kriterlerine göre elemine edilerek 89 çalışma belirlenmiştir. Geriye kalan yayınların özet metinleri incelendikten sonra, benzer örneklem kullanılarak türetilen tez, bildiri ve makale yayınları tespit edilmiş ve 31 yayın araştırmadan çıkarılmıştır. Tam metin incelemesi sonrasında dahil etme kriterlerini taşımadığı belirlenen 3 çalışma daha araştırmadan çıkarılmıştır. Meta-analizi yapılmaya uygun 55 yayın belirlenmiştir (Şekil 3.2’de sürecin detayları verilmektedir).

Şekil 3.2: İşveren Markası ile Belirlenen Ardıllar Arasındaki İlişkiye Yönelik Meta-Analizinde Kullanılacak Çalışmaların Belirlenme Süreci



3.3.3. Verilerin Toplanması

Meta-analizi yapmaya uygun yayınlar incelendiğinde; yayın türlerinin tez, makale ve bildiriden oluştuğu görülmektedir. İşveren markası ile örgütsel bağlılık (17), örgütsel özdeşleşme (12), örgütsel vatandaşlık davranışı (5), kurumsal itibar (7), kişi – örgüt uyumu (5), yetenek yönetimi (5) ve çalışanların elde tutulması (11) arasındaki ilişkiyi konu alan toplamda 55 farklı çalışmanın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, 7 çalışmada araştırmaya konu olan sonuçların ikisinin aynı anda analiz edildiği belirlenmiştir.

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2016 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2019 yılı ve sonrasına ait olduğu, 2 çalışmanın Hindistan’da, diğer çalışmaların ise Türkiye’de yapıldığı belirlenmiştir.

Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 5.057 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 297 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin banka, otel, medikal, bilişim gibi farklı sektör çalışanları üzerinde yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin -0,183-0,818 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.1’de işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Tablo 3.1: İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyük­lüğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	R
Aksu vd. (2020)	Türkiye	141	İnşaat Sektörü Çalışanları	Makale	0,774
Aras (2016)	Türkiye	578	Banka Çalışanları	Tez	0,554
Aşçı (2019)	Türkiye	206	Y Kuşağı Beyaz Yaka Çalışanlar	Tez	0,445
Bayrak (2016)	Türkiye	226	Medikal Sektörü Çalışanları	Tez	0,490
Bostancıoğlu (2019)	Türkiye	387	Otel Çalışanları	Tez	0,338
Bulut (2019)	Türkiye	421	Özel Sektör Çalışanları	Tez	0,615
Demir (2020)	Türkiye	150	Otel Çalışanları	Makale	0,447
Efe vd. (2020)	Türkiye	186	Seramik Sektörü Çalışanları	Makale	0,164
Küçükturgut (2020)	Türkiye	169	Çağrı Merkezi Çalışanları	Tez	0,818
Nayır ve Fındıklı (2018)	Türkiye	304	Hizmet Sektörü Çalışanları	Makale	0,628
Paker (2016)	Türkiye	120	Giyim Sektörü Çalışanları	Tez	-0,183
Rana vd. (2019)	Hindistan	250	Bilişim Sektörü Çalışanları	Makale	0,176
Saylan ve Eroğlu (2022)	Türkiye	456	Hizmet ve İmalat Sektörlerinde Çalışanları	Makale	0,484
Temoçin vd. (2021)	Türkiye	453	Havayolu Şirketi Çalışanları	Makale	0,590
Timur ve Berham (2021)	Türkiye	300	Beyaz Yaka Hizmet Sektörü Çalışanları	Makale	0,569
Vatansever (2018)	Türkiye	301	Üniversite Çalışanları	Tez	0,184
Yousf ve Khurshid (2021)	Hindistan	409	Banka Çalışanları	Makale	0,350

İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2017 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2019 yılı ve sonrasına ait olduğu, 3 çalışmanın Hindistan’da, 1 er çalışmanın Fransa, Pakistan, İngiltere ve Ürdün’de ve diğer çalışmaların ise Türkiye’de yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 3.630 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 302 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin banka, hizmet, telekom, bilişim gibi farklı sektör çalışanları üzerinde yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı

değerlerinin 0,250-0,790 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.2’de işveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Tablo 3.2: İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyüklüğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	r
Abdurrahimov (2017)	Türkiye	384	Özel Sektör Çalışanları	Tez	0,607
Akgemici vd. (2018)	Türkiye	140	İtfaiye Çalışanları	Bildiri	0,554
Bharadwaj vd. (2022)	Hindistan	352	Bilişim Sektörü Çalışanları	Makale	0,640
Bhasin vd. (2019)	Hindistan	195	Telekom Sektörü	Makale	0,646
Charbonnier-Voirin vd. (2017)	Fransa	308	Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,460
Ergün ve Tatar (2018)	Türkiye	300	Banka Çalışanları	Makale	0,551
Fasih vd. (2019)	Pakistan	415	Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,790
Kashyap ve Chaudhary (2019)	Hindistan	508	Kamu ve Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,400
Ta’Amnha vd. (2021)	Ürdün	226	İnsani Yardım Çalışanları	Makale	0,250
Timur ve Berham (2021)	Türkiye	300	Beyaz Yaka Hizmet Sektörü Çalışanları	Makale	0,504
Vatansever (2018)	Türkiye	301	Üniversite Çalışanları	Tez	0,223
Younis (2020)	İngiltere	201	Özel Sektör Çalışanları	Bildiri	0,834

İşveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2016 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2021 yılına ait olduğu, 2 çalışmanın Hindistan’da, diğer çalışmaların ise Türkiye’de yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 1.289 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 260 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin ağırlıklı olarak banka çalışanları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin 0,380-0,631 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.3’de işveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Tablo 3.3: İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyüklüğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	r
Ergün ve Tatar (2018)	Türkiye	300	Banka Çalışanları	Makale	0,415
Gözükara ve Hatipoğlu (2016)	Türkiye	281	Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,519
Gupta vd. (2021)	Hindistan	390	Banka Çalışanları	Makale	0,631
Kaur vd. (2020)	Hindistan	187	Banka Çalışanları	Makale	0,621
Öncer ve Avcı (2021)	Türkiye	140	Banka Çalışanları	Makale	0,380

İşveren markası ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2013 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2021 yılı ve sonrasına ait olduğu, çalışmaların Hindistan, Gana, Endonezya, Hırvatistan, Norveç, Portekiz ve Pakistan'da yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 2.506 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 358 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin öğrenciler, üniversite ve bilişim sektörü çalışanları gibi farklı alanlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin 0,243-0,863 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.4'de işveren markası ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Tablo 3.4: İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyükülüğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	r
Hanu vd. (2021)	Gana	581	Ulusal Servis Çalışanları	Makale	0,427
Raj vd. (2022)	Hindistan	684	Bilişim Sektörü Çalışanları	Makale	0,243
Ruslim vd. (2021)	Endonezya	150	Öğrenciler	Makale	0,863
Silva ve Dias (2022)	Portekiz	225	Orta Yaştaki Çalışanlar	Makale	0,256
Sivertzen vd. (2013)	Norveç	184	Mühendislik Firma Çalışanları	Makale	0,288
Verčič ve Čorić (2018)	Hırvatistan	550	Öğrenciler	Makale	0,264
Zeeshan vd. (2020)	Pakistan	132	Üniversite Çalışanları	Makale	0,734

İşveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2018 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2020 yılı ve sonrasına ait olduğu, 3 çalışmanın Hindistan'da, diğer çalışmaların ise Türkiye'de yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 1.528 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 306 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin öğrenciler, banka ve enerji sektörü çalışanları gibi farklı alanlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin 0,230-0,627 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.5'de işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Tablo 3.5: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyüklüğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	r
Chawla (2020)	Hindistan	296	Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,537
Ergün ve Tatar (2018)	Türkiye	300	Banka Çalışanları	Makale	0,584
Rai ve Nandy (2021)	Hindistan	224	Enerji Sektörü Çalışanları	Makale	0,627
Tanwar ve Kumar (2019)	Hindistan	336	Öğrenciler	Makale	0,230
Türkoğlu (2020)	Türkiye	372	İlaç Sektörü Çalışanları	Tez	0,471

İşveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2018 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2020 yılı ve sonrasına ait olduğu, çalışmaların Hindistan, Türkiye, Portekiz, Ürdün ve Pakistan'da yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 1.061 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 212 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin öğrenciler, banka ve enerji sektörü çalışanları gibi farklı alanlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin 0,702-0,883 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.6'da işveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Tablo 3.6: İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyüklüğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	r
Al-Qura'an (2021)	Ürdün	187	Banka Çalışanları	Makale	0,711
Alves vd. (2020)	Portekiz	172	Kamu ve Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,776
Demir ve Bayraktar (2020)	Türkiye	150	Otel Çalışanları	Makale	0,728
Malik ve Jalees (2019)	Pakistan	400	Öğrenciler	Makale	0,702
Maurya vd. (2021)	Hindistan	152	Bilişim Sektörü Çalışanları	Makale	0,883

İşveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2014 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2020 yılı ve sonrasına ait olduğu, çalışmaların Hindistan, Türkiye, Sri Lanka, İran ve Pakistan'da yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 3.197 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 290 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin bilişim, banka ve ilaç sektörü çalışanları gibi farklı alanlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin 0,120-0,733 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.7’de işveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Tablo 3.7: İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyüklüğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	R
Abdurrahimov (2017)	Türkiye	384	Özel Sektör Çalışanları	Tez	0,733
Bharadwaj vd. (2022)	Hindistan	352	Bilişim Sektörü Çalışanları	Makale	0,520
Fasih vd. (2019)	Pakistan	415	Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,580
Gupta vd. (2018)	Hindistan	150	Otomobil Sektörü Çalışanları	Makale	0,696
Hadi ve Ahmed (2018)	Pakistan	204	Üniversite Personeli	Makale	0,552
Kashyap ve Rangnekar (2014)	Hindistan	169	Kamu ve Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,670
Khan vd. (2021)	Hindistan	348	Bilişim Sektörü Çalışanları	Makale	0,527
Khoshnevis ve Gholipour (2017)	İran	380	Banka Çalışanları	Makale	0,120
Thalgaspitiya (2020)	Sri Lanka	245	Hazır Giyim Sektörü	Makale	0,559
Udayanga vd. (2021)	Sri Lanka	126	Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,695
Yagnik ve Kshatriya (2020)	Hindistan	424	İlaç Sektörü Çalışanları	Makale	0,597

3.3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmanın amaçları ve dâhil etme / hariç tutma kriterleri doğrultusunda belirlenen araştırma verileri, Jamovi programı kullanılarak meta-analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları yorumlanmadan önce meta-analizinde kullanılan çalışmaların etki büyüklüklerinin homojen mi yoksa heterojen mi dağıldığının tespit edilmesi gerekmektedir. Araştırmalara ait korelasyon değerleri Fisher Z değerine dönüştürülmekte, sonrasında homojenlik testi yapılmakta, verilerin homojen çıkması durumunda sabit etki değeri, heterojen çıkması durumunda ise rastgele etki değeri sonuçlarına göre yorumlanmaktadır. Ayrıca, heterojenlik seviyesinin belirlenmesi için I^2 değeri incelenmesi gereklidir, Higgins vd. (2003) göre ($I^2 > 75\%$) olması durumunda yüksek derecede heterojenlik söz konusudur. Bununla birlikte, etki büyüklüğünün seviyesinin belirlenmesinde Cohen vd. (2007) tarafından ortaya atılan sınıflandırılmadan yararlanılmıştır;

Etki büyüklüğünü $<0,10$ çok zayıf,

0,10 - 0,30 aralığında zayıf,

0,31 - 0,50 aralığında orta,

0,51 - 0,80 aralığında güçlü,

0,81 ve üzeri çok güçlü düzeyde olarak sınıflandırmıştır.

Meta analizi sonucunda elde edilen etki değerinin istatistiki olarak anlamlı olması tek başına yeterli değildir. Yayın yanlılığı açısından da analiz bulgularının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yayın yanlılığı, bütün çalışmaların yanlı bir örneklemini temsil etmesi durumudur (Hunter ve Schmidt, 2004). Meta-analizine dâhil edilecek çalışmaların seçiminde sadece istatistiki olarak anlamlı olan yayınların seçilmesi, yayın yanlılığına yol açabilir. Ayrıca, analizin bütün yayınları temsil etmesi söz konusu olmaz. Yayın yanlılığı olması durumunda analiz sonucundaki etki büyüklüğü sapma gösterebilir (Aksoy Kürü ve Erdil, 2021, s. 124).

3.4. BULGULAR

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait verilerin homojenlik test sonuçlarına göre;

p değeri 0,05 değerinden küçük olduğu ve Q değerinin (319.023) 0,005 anlamlılık düzeyi 16 serbestlik derecesine karşılık gelen χ^2 (34,27) değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Heterojenlik seviyesinin belirlenmesi noktasında I^2 değeri %96,62 olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.1’de detayları verilmektedir).

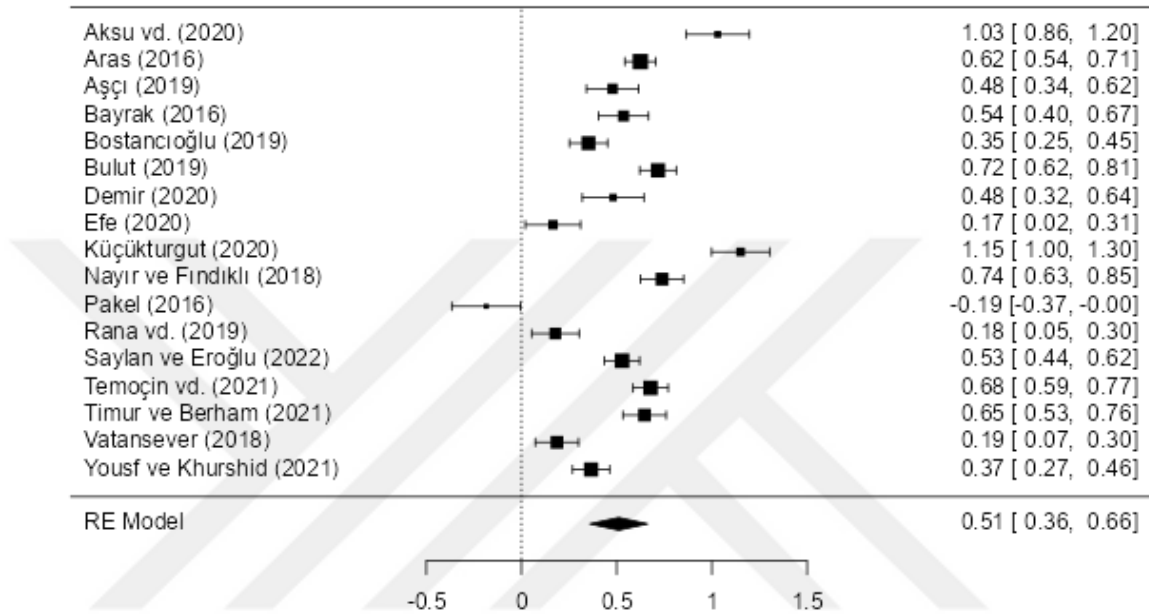
Tablo 3.8: İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları

Etki Değeri						Homojenlik Testi					
Değişken	(k)	Estimate	Se	Z	CI Lower Bound	CI Upper Bound	p	I^2	df	Q	P
ÖB	17	0,511	0,077	6,58	0,359	0,663	<,001	%96,62	16	319.023	<,001

Homojenlik testine göre verilerin heterojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bulgular rastgele etki büyüklüğü değerleri dikkate alınarak yorumlanacaktır. İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait rastgele etki değerleri pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün (0,511; $p<,001$; [IC 95%] = 0,359 - 0,633) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cohen vd. (2007) sınıflandırmasına göre işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü güçlü düzeydedir.

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. %95 güven aralığında rastgele etki modellerine göre hesaplanmış olan Fisher Z değerleri ve etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları Şekil 3.3’de gösterilmiştir.

Şekil 3.3: İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı



Analize dâhil edilen çalışmaların p değerleri incelendiğinde tüm çalışmaların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Küçükturgut (2020) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ($r=0,818$; Fisher $Z=1,15$); Pakel (2016) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ($r=-0,183$; Fisher $Z=-0,19$) elde ettiği görülmektedir. Bu iki çalışma analizin uç verisini oluşturmaktadır.

Meta-analizi sonuçları yayın yanlılığı açısından incelendiğinde; Tablo 4.2’de yer alan bilgilere göre Fail-Safe N değeri 7.999 bulunmuştur. Bu değer, yayın yanlılığının olabilmesi için 7.999 tane ek yayına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın yanlılığının tespiti için Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık göstermesi yayın yanlılığının olduğunu göstermektedir. Yapılan sıra korelasyon testine göre Kendall’s Tau ($-0,132$; $p=0,490>0,05$) ve Egger’s regresyon ($-0,438$; $p=0,662>0,05$) değerlerinin anlamlı olmadığı belirlenmiş, bu bulgulara göre, meta-analizine dâhil edilen 17 çalışmaya ait verilerde yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

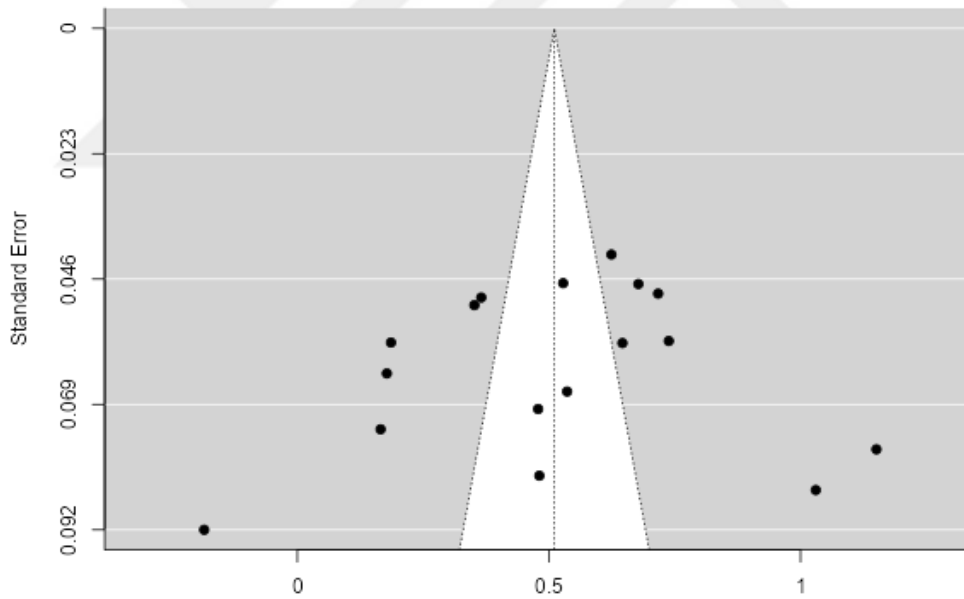
Tablo 3.9: İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlılığının Değerlendirilmesi

Test Name	Value	p
Fail-Safe N	7999.000	< .001
Begg and Mazumdar Rank Correlation (Kendall's Tau)	-0.132	0.490
Egger's Regression	-0.438	0.662
Trim and Fill Number of Studies	0.000	.

Note. Fail-safe N Calculation Using the Rosenthal Approach

Grafik 3.1’de yer alan huni saçılım grafiğine göre; analizdeki 17 çalışmaya ait verilerin ağırlıklı olarak merkezi çizgi etrafında sıfıra yakın değer almaları ve kısmen simetrik bir yapıya sahip olması nedeniyle yayın yanlılığına ait bir herhangi bir kanıt ulaşılmamıştır. Ayrıca, grafiğe göre herhangi bir kayıp veriye rastlanılmamaktadır.

Grafik 3.1: İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Huni Saçılım Grafiği



3.4.1. İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları

İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye ait verilerin homojenlik test sonuçlarına göre; p değeri 0,05 değerinden küçük olduğu ve Q değerinin (264.594) 0,005 anlamlılık düzeyi 11 serbestlik derecesine karşılık gelen χ^2 (26,76)

değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Heterojenlik seviyesinin belirlenmesi için I^2 değeri %95,98 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.10’da detayları verilmektedir).

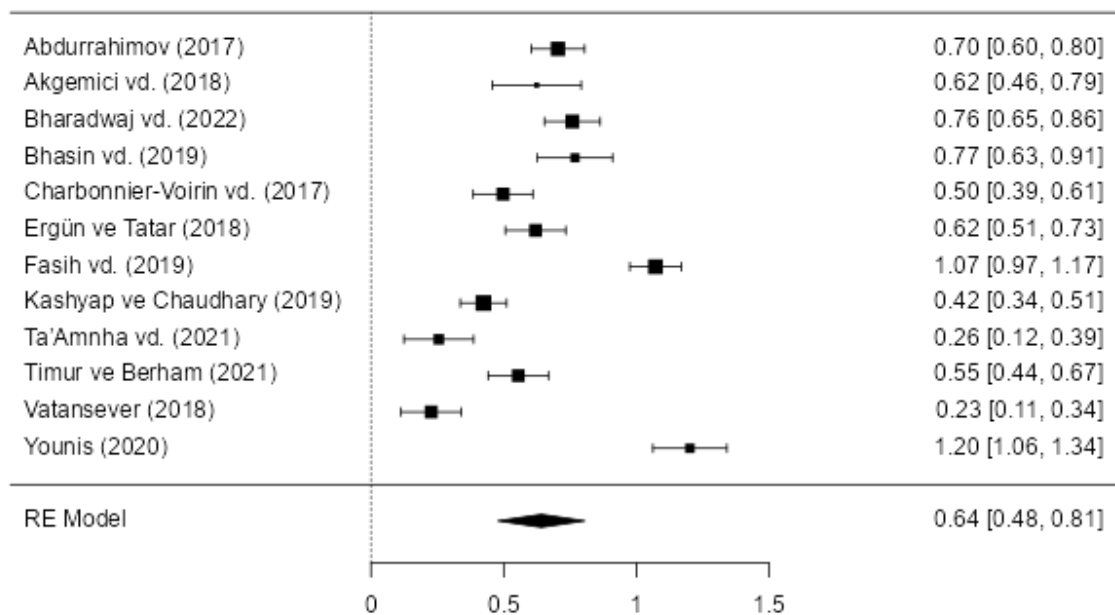
Tablo 3.10: İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları

Değişken	(k)	Estimate	Se	Z	Etki Değeri		p	Homojenlik Testi			
					CI Lower Bound	CI Upper Bound		I^2	df	Q	p
ÖÖ	12	0,642	0,0838	7,66	0,477	0,806	<,001	%95,98	11	264.594	<,001

Homojenlik testine göre verilerin heterojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bulgular rastgele etki büyüklüğü değerleri dikkate alınarak yorumlanacaktır. İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye ait rastgele etki değerleri pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün (0,642; $p < ,001$; [IC 95%] = 0,477 - 0,806) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cohen vd. (2007) sınıflandırmasına göre işveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü güçlü düzeydedir.

İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. %95 güven aralığında rastgele etki modellerine göre hesaplanmış olan Fisher Z değerleri ve etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları Şekil 3.4’de gösterilmiştir.

Şekil 3.4: İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı



Analize dâhil edilen çalışmaların p değerleri incelendiğinde tüm çalışmaların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Younis (2020) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ($r=0,834$; Fisher $Z=1,20$); Vatansever (2018) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ($r=0,223$; Fisher $Z= 0,23$) elde ettiği görülmektedir. Bu iki çalışma analizin uç verisini oluşturmaktadır.

Meta-analizi sonuçları yayın yanlılığı açısından incelendiğinde; Tablo 3.11’de yer alan bilgilere göre Fail-Safe N değeri 6.301 bulunmuştur. Bu değer, yayın yanlılığının olabilmesi için 6.301 tane ek yayına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın yanlılığının tespiti için Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık göstermesi yayın yanlılığının olduğunu göstermektedir. Yapılan sıra korelasyon testine göre Kendall’s Tau ($0,015$; $p= 0,945>0,05$) ve Egger’s regresyon ($0,300$; $p=0,764>0,05$) değerlerinin anlamlı olmadığı belirlenmiş, bu bulgulara göre, meta-analizine dâhil edilen 12 çalışmaya ait verilerde yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

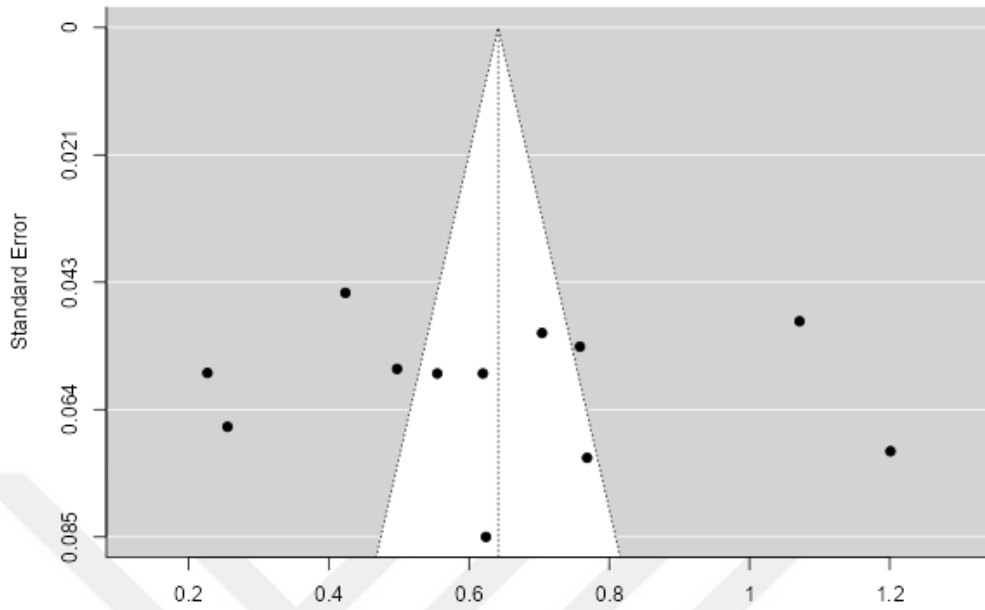
Tablo 3.11: İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlılığının Değerlendirilmesi

Test Name	Value	p
Fail-Safe N	6301.000	< .001
Begg and Mazumdar Rank Correlation (Kendall’s Tau)	0.015	0.945
Egger's Regression	0.300	0.764
Trim and Fill Number of Studies	0.000	.

Note. Fail-safe N Calculation Using the Rosenthal Approach

Grafik 3.2’de yer alan huni saçılım grafiğine göre; analizdeki 12 çalışmaya ait verilerin ağırlıklı olarak merkezi çizgi etrafında sıfıra yakın değer almaları ve simetrik bir yapıya sahip olması nedeniyle yayın yanlılığına ait bir herhangi bir kanıt ulaşılmamıştır. Ayrıca, grafiğe göre herhangi bir kayıp veriye rastlanılmamaktadır.

Grafik 3.2: İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Huni Saçılım Grafiği



3.4.2. İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları

İşveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ait verilerin homojenlik test sonuçlarına göre; p değeri 0,05 değerinden küçük olduğu ve Q değerinin (23.966) 0,005 anlamlılık düzeyi 4 serbestlik derecesine karşılık gelen χ^2 (14,86) değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Heterojenlik seviyesinin belirlenmesi için I^2 değeri %83,25 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.12’de detayları verilmektedir).

Tablo 3.12: İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları

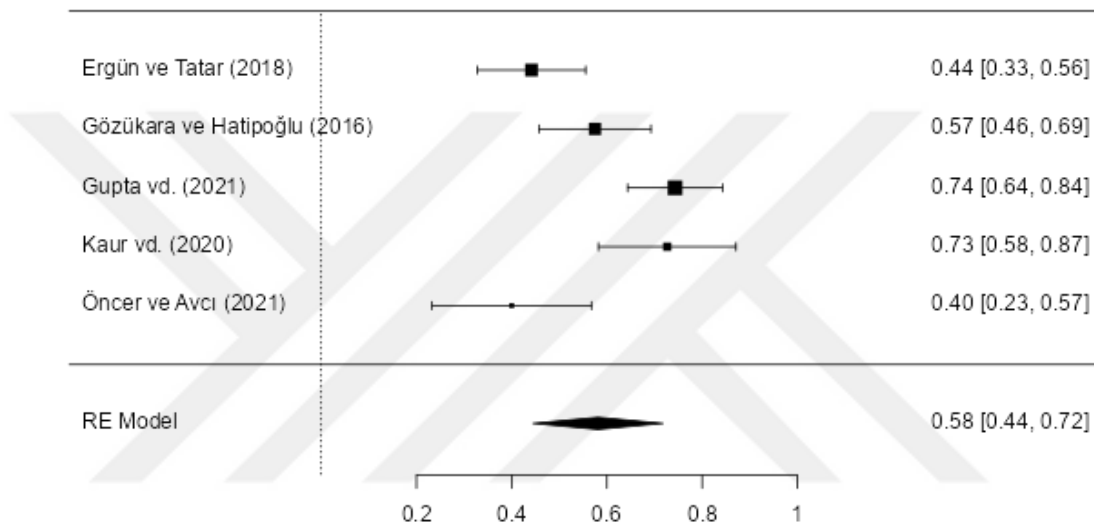
Değişken	(k)	Estimate	Etki Değeri				Homojenlik Testi				
			Se	Z	CI Lower Bound	CI Upper Bound	p	I^2	Df	Q	p
ÖVD	5	0,581	0,0697	8,34	0,445	0,718	<,001	%83,25	4	23.966	<,001

Homojenlik testine göre verilerin heterojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bulgular rastgele etki büyüklüğü değerleri dikkate alınarak yorumlanacaktır. İşveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ait rastgele etki değerleri pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün (0,581; $p < ,001$; [IC 95%] = 0,445 - 0,718) olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Cohen vd. (2007) sınıflandırmasına göre işveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü güçlü düzeydedir.

İşveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. %95 güven aralığında rastgele etki modellerine göre hesaplanmış olan Fisher Z değerleri ve etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları Şekil 3.5’de gösterilmiştir.

Şekil 3.5: İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı



Analize dâhil edilen çalışmaların p değerleri incelendiğinde tüm çalışmaların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gupta vd. (2021) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ($r=0,631$; Fisher $Z=0,74$); Önceri ve Avcı (2021) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ($r=0,223$; Fisher $Z= 0,40$) elde ettiği görülmektedir. Bu iki çalışma analizin uç verisini oluşturmaktadır.

Meta-analizi sonuçları yayın yanlılığı açısından incelendiğinde; Tablo 3.13’de yer alan bilgilere göre Fail-Safe N değeri 790 bulunmuştur. Bu değer, yayın yanlılığının olabilmesi için 790 tane ek yayına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın yanlılığının tespiti için Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık göstermesi yayın yanlılığının olduğunu göstermektedir. Yapılan sıra korelasyon testine göre Kendall’s Tau ($-0,200$; $p= 0,817>0,05$) ve Egger’s regresyon ($-0,791$; $p=0,429>0,05$) değerlerinin anlamlı olmadığı belirlenmiş, bu bulgulara göre, meta-analizine dâhil edilen 5 çalışmaya ait verilerde yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

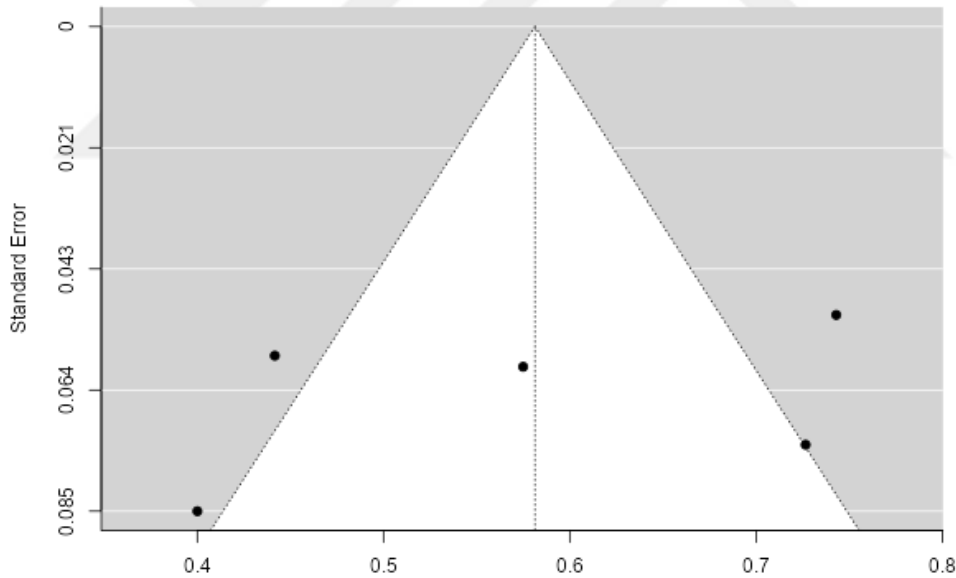
Tablo 3.13: İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlılığının Değerlendirilmesi

Test Name	Value	p
Fail-Safe N	790.000	< .001
Begg and Mazumdar Rank Correlation (Kendall's Tau)	-0.200	0.817
Egger's Regression	-0.791	0.429
Trim and Fill Number of Studies	0.000	.

Note. Fail-safe N Calculation Using the Rosenthal Approach

Grafik 3.3'de yer alan huni saçılım grafiğine göre; analizdeki 5 çalışmaya ait verilerin ağırlıklı olarak merkezi çizgi etrafında sıfıra yakın değer almaları ve simetrik bir yapıya sahip olması nedeniyle yayın yanlılığına ait bir herhangi bir kanıt ulaşılmamıştır. Ayrıca, grafiğe göre herhangi bir kayıp veriye rastlanılmamaktadır.

Grafik 3.3: İşveren Markası ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Huni Saçılım Grafiği



3.4.3. İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları

İşveren markası ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye ait verilerin homojenlik test sonuçlarına göre; p değeri 0,05 değerinden küçük olduğu ve Q değerinin (190.529) 0,005 anlamlılık düzeyi 6 serbestlik derecesine karşılık gelen χ^2 (18,55) değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Heterojenlik seviyesinin belirlenmesi için I^2 değeri %98,23 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.14'de detayları verilmektedir).

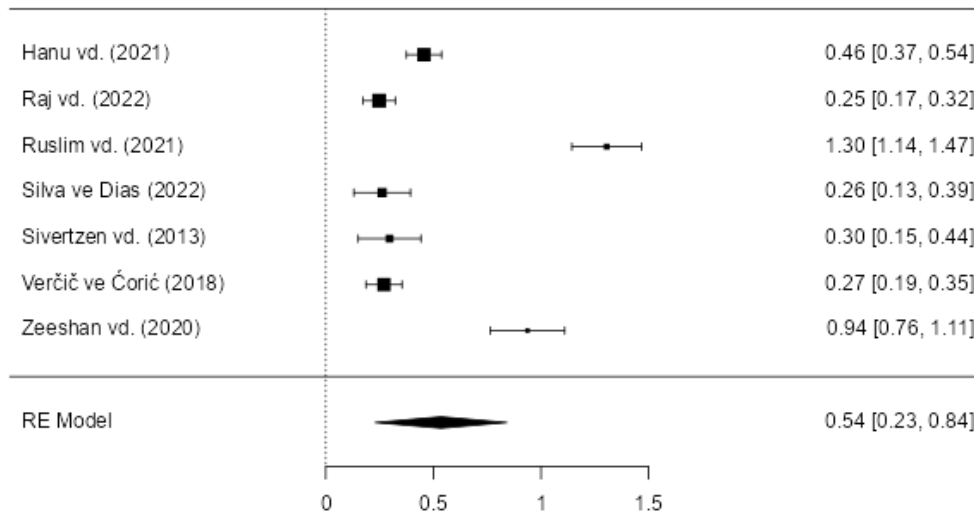
Tablo 3.14: İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları

Değişken	(k)	Estimate	se	Z	Etki Değeri		p	Homojenlik Testi			
					Lower Bound	Upper Bound		I ²	df	Q	p
Kİ	7	0,535	0,156	3,43	0,229	0,842	<,001	%98,23	6	190.529	<,001

Homojenlik testine göre verilerin heterojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bulgular rastgele etki büyüklüğü değerleri dikkate alınarak yorumlanacaktır. İşveren markası ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye ait rastgele etki değerleri pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşveren markası ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün (0,535; $p < ,001$; [IC 95%] = 0,299 - 0,842) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cohen vd. (2007) sınıflandırmasına göre işveren markası ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü güçlü düzeydedir.

İşveren markası ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. %95 güven aralığında rastgele etki modellerine göre hesaplanmış olan Fisher Z değerleri ve etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları Şekil 3.6’da gösterilmiştir.

Şekil 3.6: İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı



Analize dâhil edilen çalışmaların p değerleri incelendiğinde tüm çalışmaların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ruslim vd. (2021) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ($r=0,863$; Fisher $Z=1,30$); Raj vd. (2022) ise çalışmasında en düşük

korelasyon değerini ($r=0,243$; Fisher $Z= 0,25$) elde ettiği görülmektedir. Bu iki çalışma analizin uç verisini oluşturmaktadır.

Meta-analizi sonuçları yayın yanlılığı açısından incelendiğinde; Tablo 3.15’de yer alan bilgilere göre Fail-Safe N değeri 1.242 bulunmuştur. Bu değer, yayın yanlılığının olabilmesi için 1.242 tane ek yayına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın yanlılığının tespiti için Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık göstermesi yayın yanlılığının olduğunu göstermektedir. Yapılan sıra korelasyon testine göre Kendall’s Tau ($0,619$; $p= 0,069>0,05$) değerinin anlamlı olmadığı, Egger’s regresyon değerinin ise ($2,060$; $p=0,039<0,05$) anlamlı olduğu belirlenmiş, bu bulgulara göre, meta-analizine dâhil edilen 7 çalışmaya ait verilerde kısmi olarak yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

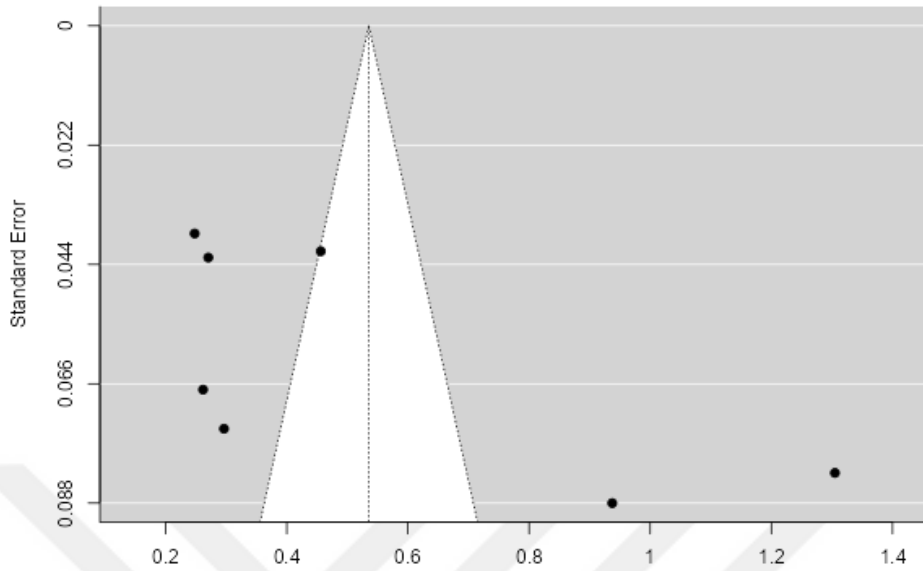
Tablo 3.15: İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlılığının Değerlendirilmesi

Test Name	Value	p
Fail-Safe N	1242.000	< .001
Begg and Mazumdar Rank Correlation (Kendall’s Tau)	0.619	0.069
Egger's Regression	2.060	0.039
Trim and Fill Number of Studies	0.000	.

Note. Fail-safe N Calculation Using the Rosenthal Approach

Grafik 3.4’de yer alan huni saçılım grafiğine göre; analizdeki 7 çalışmaya ait verilerin ağırlıklı olarak merkezi çizgi etrafında sıfıra yakın değer almaları ve kısmen simetrik bir yapıya sahip olması nedeniyle yayın yanlılığına ait bir herhangi bir kanıtı ulaşılmamıştır. Ayrıca, grafiğe göre herhangi bir kayıp veriye rastlanılmamaktadır.

Grafik 3.4: İşveren Markası ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiye Ait Huni Saçılım Grafiği



3.4.4. İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları

İşveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiye ait verilerin homojenlik test sonuçlarına göre; p değeri 0,05 değerinden küçük olduğu ve Q değerinin (45.816) 0,005 anlamlılık düzeyi 4 serbestlik derecesine karşılık gelen χ^2 (14,86) değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Heterojenlik seviyesinin belirlenmesi için I^2 değeri %91,27 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.16’da detayları verilmektedir).

Tablo 3.16: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları

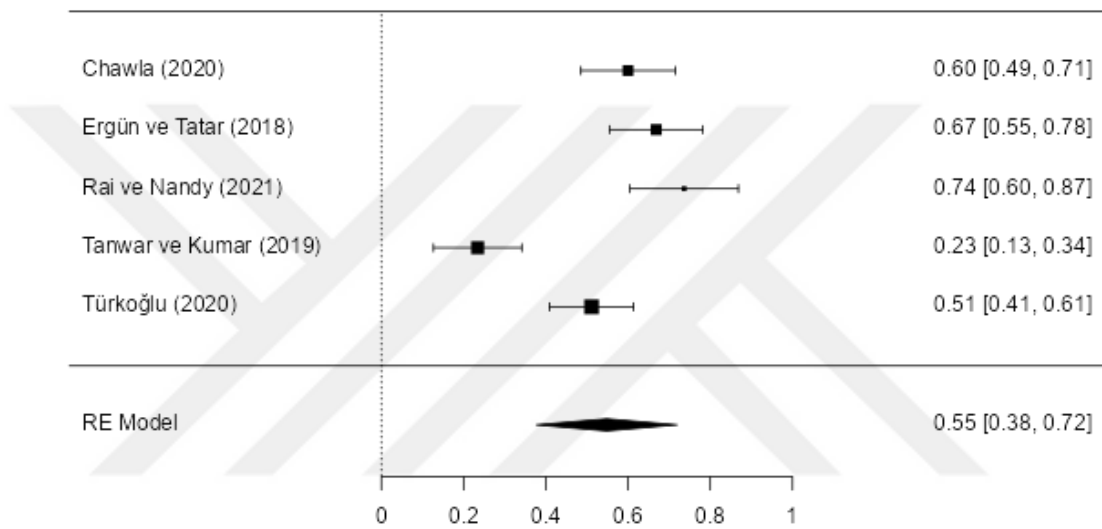
Değişken	(k)	Estimate	se	Z	Etki Değeri		p	Homojenlik Testi			
					CI Lower Bound	CI Upper Bound		I^2	Df	Q	p
KÖU	5	0,548	0,0874	6,27	0,377	0,719	<,001	%91,27	4	45.816	<,001

Homojenlik testine göre verilerin heterojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bulgular rastgele etki büyüklüğü değerleri dikkate alınarak yorumlanacaktır. İşveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiye ait rastgele etki değerleri pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün (0,548; $p < ,001$; [IC 95%] = 0,377 - 0,719) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cohen vd. (2007) sınıflandırmasına göre işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü güçlü düzeydedir.

İşveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. %95 güven aralığında rastgele etki modellerine göre hesaplanmış olan Fisher Z değerleri ve etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları Şekil 3.7’de gösterilmiştir.

Şekil 3.7: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı



Analize dâhil edilen çalışmaların p değerleri incelendiğinde tüm çalışmaların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rai ve Nandy (2021) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ($r=0,627$; Fisher $Z=0,74$); Tanwar ve Kumar (2019) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ($r=0,23$; Fisher $Z=0,23$) elde ettiği görülmektedir. Bu iki çalışma analizin uç verisini oluşturmaktadır.

Meta-analizi sonuçları yayın yanlılığı açısından incelendiğinde; Tablo 4.17’de yer alan bilgilere göre Fail-Safe N değeri 806 bulunmuştur. Bu değer, yayın yanlılığının olabilmesi için 806 tane ek yayına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın yanlılığının tespiti için Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık göstermesi yayın yanlılığının olduğunu göstermektedir. Yapılan sıra korelasyon testine göre Kendall’s Tau ($0,600$; $p=0,233>0,05$) ve Egger’s regresyon ($1,529$; $p=0,126>0,05$) değerlerinin anlamlı olmadığı belirlenmiş, bu bulgulara göre, meta-analizine dâhil edilen 5 çalışmaya ait verilerde yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

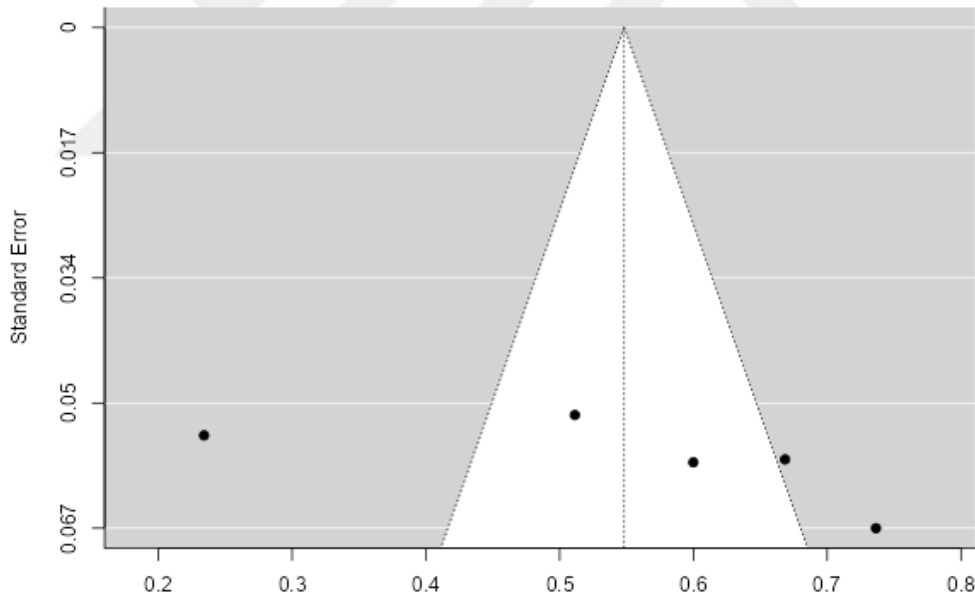
Tablo 3.17: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlılığının Değerlendirilmesi

Test Name	Value	P
Fail-Safe N	806.000	< .001
Begg and Mazumdar Rank Correlation (Kendall's Tau)	0.600	0.233
Egger's Regression	1.529	0.126
Trim and Fill Number of Studies	1.000	.

Note. Fail-safe N Calculation Using the Rosenthal Approach

Grafik 3.5'de yer alan huni saçılım grafiğine göre; analizdeki 5 çalışmaya ait verilerin ağırlıklı olarak merkezi çizgi etrafında sıfıra yakın değer almaları ve kısmen simetrik bir yapıya sahip olması nedeniyle yayın yanlılığına ait bir herhangi bir kanıt ulaşılmamıştır. Ayrıca, grafiğe göre herhangi bir kayıp veriye rastlanılmamaktadır.

Grafik 3.5: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Ait Huni Saçılım Grafiği



3.4.5. İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları

İşveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiye ait verilerin homojenlik test sonuçlarına göre; p değeri 0,05 değerinden küçük olduğu ve Q değerinin (32.130) 0,005 anlamlılık düzeyi 4 serbestlik derecesine karşılık gelen χ^2 (14,86) değerinin

üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Heterojenlik seviyesinin belirlenmesi için I^2 değeri %88,71 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.18’de detayları verilmektedir).

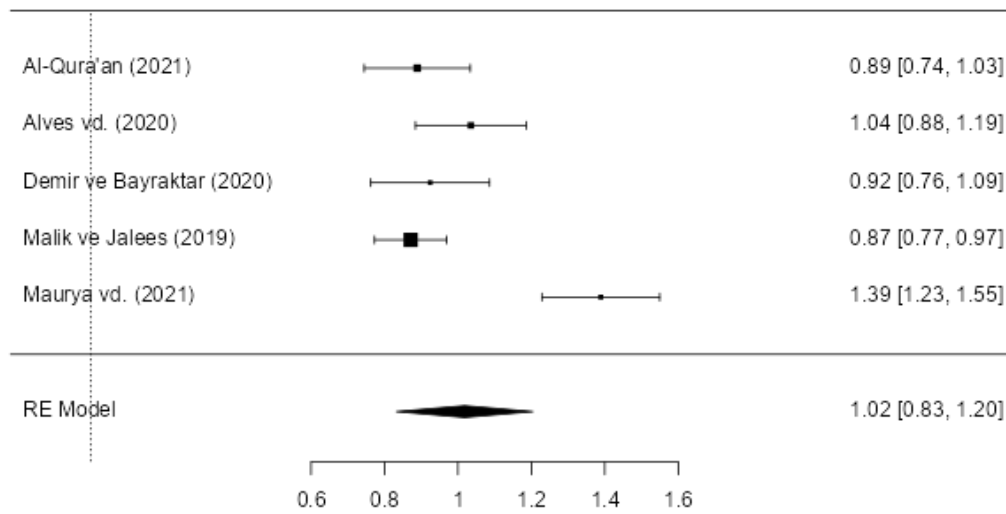
Tablo 3.18: İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları

Değişken	(k)	Estimate	se	Z	Etki Değeri		p	Homojenlik Testi			
					CI Lower Bound	CI Upper Bound		I^2	df	Q	P
YY	5	1,02	0,0949	10,7	0,832	1,204	<,001	%88,71	4	32.130	<,001

Homojenlik testine göre verilerin heterojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bulgular rastgele etki büyüklüğü değerleri dikkate alınarak yorumlanacaktır. İşveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiye ait rastgele etki değerleri pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün (1,02; $p < ,001$; [IC 95%] = 0,832 – 1,204) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cohen vd. (2007) sınıflandırmasına göre işveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü çok güçlü düzeydedir.

İşveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. %95 güven aralığında rastgele etki modellerine göre hesaplanmış olan Fisher Z değerleri ve etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları Şekil 3.8’de gösterilmiştir.

Şekil 3.8: İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı



Analize dâhil edilen çalışmaların p değerleri incelendiğinde tüm çalışmaların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maurya vd. (2021) çalışmasında en yüksek

korelasyon değerini ($r=0,883$; Fisher $Z=1,39$) elde ettiği görülmektedir. Bu çalışma analizin uç verisini oluşturmaktadır.

Meta-analizi sonuçları yayın yanlılığı açısından incelendiğinde; Tablo 3.19’da yer alan bilgilere göre Fail-Safe N değeri 1.861 bulunmuştur. Bu değer, yayın yanlılığının olabilmesi için 1.861 tane ek yayına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın yanlılığının tespiti için Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık göstermesi yayın yanlılığının olduğunu göstermektedir. Yapılan sıra korelasyon testine göre Kendall’s Tau ($0,600$; $p=0,233>0,05$) ve Egger’s regresyon ($1,033$; $p=0,302>0,05$) değerlerinin anlamlı olmadığı belirlenmiş, bu bulgulara göre, meta-analizine dâhil edilen 5 çalışmaya ait verilerde yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

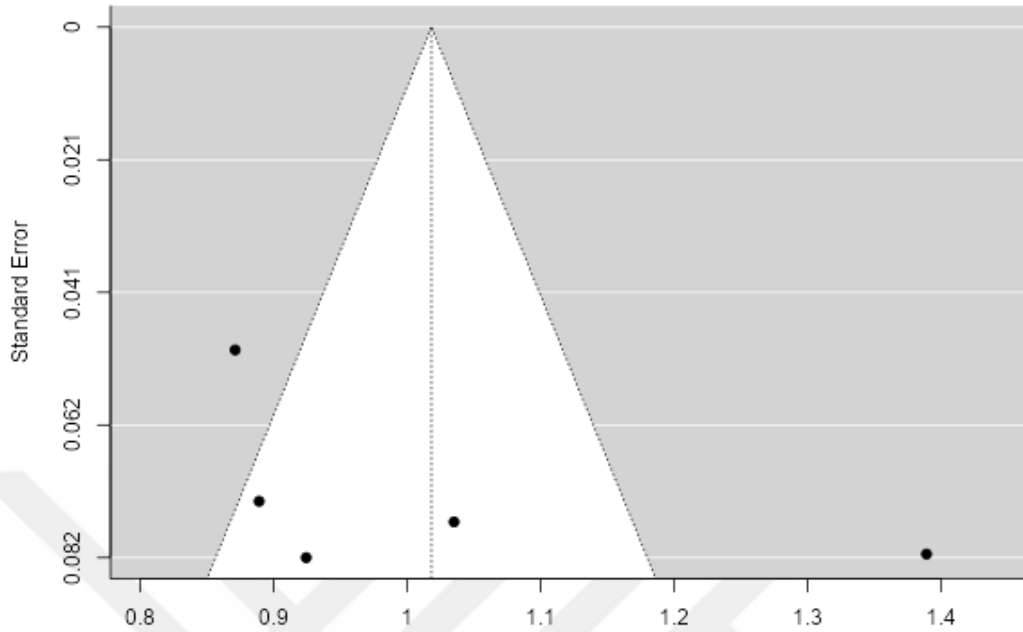
Tablo 3.19: İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlılığının Değerlendirilmesi

Test Name	Value	p
Fail-Safe N	1861.000	< .001
Begg and Mazumdar Rank Correlation (Kendall’s Tau)	0.600	0.233
Egger's Regression	1.033	0.302
Trim and Fill Number of Studies	0.000	.

Note. Fail-safe N Calculation Using the Rosenthal Approach

Grafik 3.6’da yer alan huni saçılım grafiğine göre; analizdeki 5 çalışmaya ait verilerin ağırlıklı olarak merkezi çizgi etrafında sıfıra yakın değer almaları ve kısmen simetrik bir yapıya sahip olması nedeniyle yayın yanlılığına ait bir herhangi bir kanıt ulaşılmamıştır. Ayrıca, grafiğe göre herhangi bir kayıp veriye rastlanılmamaktadır.

Grafik 3.6: İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Huni Saçılım Grafiği



3.4.6. İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analizi Sonuçları

İşveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkiye ait verilerin homojenlik test sonuçlarına göre; p değeri 0,05 değerinden küçük olduğu ve Q değerinin (156.284) 0,005 anlamlılık düzeyi 10 serbestlik derecesine karşılık gelen χ^2 (25,19) değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Heterojenlik seviyesinin belirlenmesi için I^2 değeri %92,80 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.20’de detayları verilmektedir).

Tablo 3.20: İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları

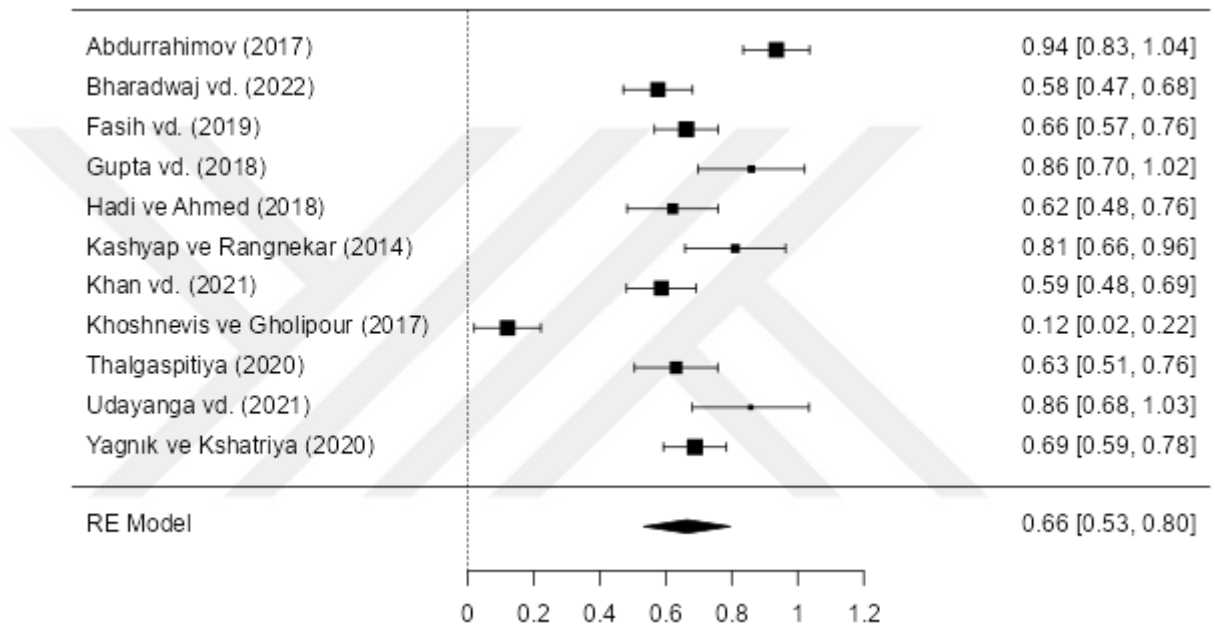
Etki Değeri					Homojenlik Testi						
Değişken	(k)	Estimate	Se	Z	CI Lower Bound	CI Upper Bound	p	I^2	df	Q	P
ÇET	11	0,664	0,0671	9,90	0,533	0,796	<,001	%92,8	10	156.284	<,001

Homojenlik testine göre verilerin heterojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bulgular rastgele etki büyüklüğü değerleri dikkate alınarak yorumlanacaktır. İşveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkiye ait rastgele etki değerleri pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün (0,664; $p < ,001$; [IC 95%] = 0,533 - 0,796) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cohen vd. (2007) sınıflandırmasına göre işveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü güçlü düzeydedir.

İşveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. %95 güven aralığında rastgele etki modellerine göre hesaplanmış olan Fisher Z değerleri ve etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları Şekil 3.9’da gösterilmiştir.

Şekil 3.9: İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı



Analize dâhil edilen çalışmaların p değerleri incelendiğinde tüm çalışmaların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Abdurrahimov (2017) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ($r=0,712$; Fisher $Z=0,94$); Khoshnevis ve Gholipour (2017) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ($r=0,12$; Fisher $Z= 0,12$) elde ettiği görülmektedir. Bu iki çalışma analizin uç verisini oluşturmaktadır.

Meta-analizi sonuçları yayın yanlılığı açısından incelendiğinde; Tablo 3.21’de yer alan bilgilere göre Fail-Safe N değeri 5.209 bulunmuştur. Bu değer, yayın yanlılığının olabilmesi için 5.209 tane ek yayına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın yanlılığının tespiti için Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Kendall’s Tau ve Egger’s regresyon değerlerinin anlamlılık göstermesi yayın yanlılığının olduğunu göstermektedir. Yapılan sıra korelasyon testine göre Kendall’s Tau ($0,236$; $p= 0,359>0,05$) ve Egger’s regresyon ($1,475$; $p=0,140>0,05$)

değerlerinin anlamlı olmadığı belirlenmiş, bu bulgulara göre, meta-analizine dâhil edilen 11 çalışmaya ait verilerde yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

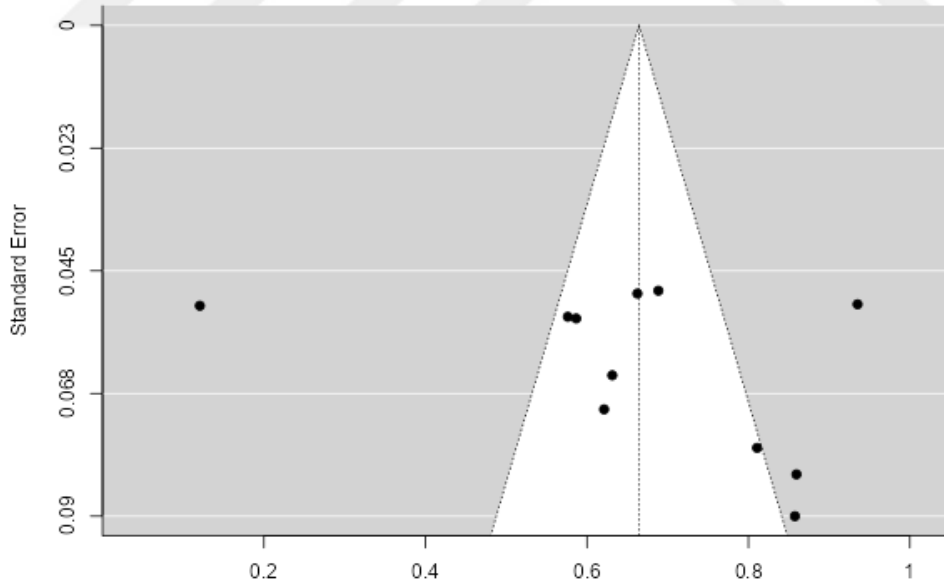
Tablo 3.21: İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlılığının Değerlendirilmesi

Test Name	Value	P
Fail-Safe N	5209.000	< .001
Begg and Mazumdar Rank Correlation (Kendall's Tau)	0.236	0.359
Egger's Regression	1.475	0.140
Trim and Fill Number of Studies	4.000	.

Note. Fail-safe N Calculation Using the Rosenthal Approach

Grafik 3.7’de yer alan huni saçılım grafiğine göre; analizdeki 11 çalışmaya ait verilerin ağırlıklı olarak merkezi çizgi etrafında sıfıra yakın değer almaları ve kısmen simetrik bir yapıya sahip olması nedeniyle yayın yanlılığına ait bir herhangi bir kanıt ulaşılmamıştır. Ayrıca, grafiğe göre herhangi bir kayıp veriye rastlanılmamaktadır.

Grafik 3.7: İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiye Ait Huni Saçılım Grafiği



3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ GENEL ÖZETİ

Araştırmanın amaçları doğrultusunda işveren markasının 7 farklı sonucu üzerine yapılan çalışmalardan elde edilen veriler kullanılarak meta-analiz yapılmıştır. 62 (55 farklı) çalışma verisi ve 18.280 örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Tablo 3.22’deki

özet sonuçlara göre; işveren markasının en büyük etki büyüklüğünü yetenek yönetimi üzerinde oluşturduğu görülmektedir. Sonrasında ise sırasıyla çalışanların elde tutulması ve örgütsel özdeşleşme gelmektedir. İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etki büyüklüğü diğer sonuçlara göre nispeten daha azdır.

Tablo 3.22: Meta-Analizi Genel Sonuçları

Değişkenler	K	N	r	Fisher Z	CI Lower Bound	CI Upper Bound
Örgütsel Bağlılık	17	5.057	0,471	0,511	0,359	0,663
Örgütsel Özdeşleşme	12	3.630	0,566	0,642	0,477	0,806
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	5	1.298	0,523	0,581	0,445	0,718
Kurumsal İtibar	7	2.509	0,489	0,535	0,229	0,842
Kişİ-Örgüt Uyumu	5	1.528	0,499	0,548	0,377	0,719
Yetenek Yönetimi	5	1.061	0,770	1,02	0,832	1,204
Çalışanları Elde Tutuma	11	3.197	0,581	0,664	0,533	0,796
Toplam	62	18.280				
	(55)					

Meta-analizi sonucunda elde edilen değerlere göre tüm hipotezler kabul edilmiştir (Detaylar Tablo 3.23’de verilmektedir).

Tablo 3.23: Araştırma Hipotezlerinin Genel Özeti

Hipotezler	Sonuç
H₁ İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₂ İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₃ İşveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₄ İşveren markası ile kurumsal itibar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₅ İşveren markası ile kişi – örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₆ İşveren markası ile yetenek yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₇ İşveren markası ile çalışanların elde tutulması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amaçlarına uygun şekilde yapılan sistematik analiz sonuçlarına göre işveren markası sonuçlarının örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal itibar, kişi – örgüt uyumu, yetenek yönetimi ve çalışanların elde tutulmasından oluştuğu tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlarla ilişkili çalışmaların hedef kitlesi belirlenirken zaman, sektör ve ülke açısından herhangi bir kısıtlamaya gidilmemiştir. İşveren markası ile sonuçlarının ilişkisini inceleyen tüm çalışmalar sadece dâhil etme ve hariç tutma kriterleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye göre analize dâhil edilebilecek 62 (55 farklı) çalışmanın olduğu ve ilgili çalışmaların yayın türlerinin 48 tanesinin makale, 12 tanesinin tez ve 2 tanesinin ise bildiriden oluştuğu tespit edilmiştir. İşveren markası ile sonuçları arasındaki ilişkiye yönelik ortak bir görüşe varabilmek için veriler istatistiki olarak tümlenmiş ve yeniden yorumlanmıştır.

Meta analizi sonucuna göre tümlenen istatistiki veriler işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,471$) zayıf düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar literatürdeki Aşçı (2019), Bayrak (2016), Bostancıoğlu (2019), Demir (2020), Saylan and Eroğlu (2022) ve Yousf and Khurshid (2021) çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşveren markası ile örgütsel özdeşleme arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,566$) orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve elde edilen sonuçlar literatürde Abdurrahimov (2017), Akgemci vd. (2018), Bharadwaj vd. (2022), Bhasin vd. (2019), Ergun & Tatar (2018) ve Timur & Behram (2021) çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,523$) orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve elde edilen sonuçlar literatürde Gözükar ve Hatipoğlu (2016), Gupta vd. (2021) ve Kaur vd. (2020) çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşveren markası ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,489$) zayıf düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar literatürdeki Hanu vd. (2021), Sivertzen vd. (2013) ve Verčič ve Čorić (2018) çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,499$) zayıf düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar literatürdeki Türkoğlu (2020) çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,770$) yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar literatürdeki Al-Qura'an (2021), Alves vd. (2020), Demir ve Bayraktar

(2020), Malik ve Jalees (2019) ve Maurya vd. (2021) çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşveren markası ile çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,581$) orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve elde edilen sonuçlar literatürde Bharadwaj vd. (2022), Fasih vd. (2019), Hadi & Ahmed (2018), Kashyap & Ragnekar (2014), Khan vd. (2021), Thalaspitiya (2020) ve Yagnik & Kshatriya (2020) çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar işveren marka uygulamalarının, özellikle mevcut çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine, kurumsal itibar algılarına ve kişi-örgüt uyumuna beklenen katkıyı sağlamadığını göstermektedir. Bu problemin kurumsal itibarın çalışanlara yeterli düzeyde aktarılamaması, çalışanların çalıştıkları yeri çalışılacak en iyi yer olarak algılayamamaları, örgütsel cezbediciliğin yetersiz olması, sadece potansiyel çalışanlara odaklanarak mevcut çalışanların ihmal edilmesi gibi çeşitli faktörlerden kaynaklandığı düşünülebilir. İşletme yönetiminin işveren marka uygulamalarına ilk olarak mevcut çalışanlara odaklanarak başlaması örgütsel bağlılığın, kurumsal itibarın ve kişi-örgüt uyumunun artış göstermesini sağlayabilir. Analiz sonuçları, işveren markasının çalışanların istek ve amaçlarını anlamada ve içselleştirmede kısmi bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durum çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerinde, örgütsel amaçları öncelik haline getirmelerinde, örgütsel amaçlara ulaşmak için rol fazlası davranışlar sergilemesinde ve çalışanların işletmede kalma isteklerinde işveren marka uygulamalarının sınırlı kaldığını göstermektedir ve bu durumun nedeninin işveren markasının etkin kullanılmaması olduğu söylenebilir. Daha önce de ifade edildiği gibi yöneticiler işveren markası uygulamalarını daha çok mevcut çalışanlara uygun hale getirirlerse özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık düzeyinin artışına katkıda bulunabilirler. Bununla birlikte, işveren marka uygulamalarının yetenek yönetimini önemli derecede desteklediğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, işveren markasının çalışanların yetenek yönetiminde daha etkili olduğu tespit edilmiştir. İşveren marka uygulamalarıyla kurumsal itibarın güçlenmesi mevcut çalışanların işe devamlılığında etkili olduğu söylenebilir. Yetenekli çalışanların elde tutulması işletmelerin rekabet etmesinde başlıca öneme sahip olduğundan güçlü bir işveren markasının oluşturulmasının örgüt kültürü, örgütsel imaj, işletmenin saygınlığı ve iş çevresi gibi çeşitli faktörlerin güçlenmesinde etkili olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı, işveren markası ile sonuçlarına ilişkin çalışma sayısının az olmasıdır. Ayrıca literatürde Türkçe ve İngilizce olarak yer alan yayınların kullanılması, dil yanlılığı ve sonuçların genelleştirilmesi noktasında bir sınırlılık oluşturabilir. İlgili değişkenler arasında yapılan araştırma sayısının artması durumunda, hedef kitleye yönelik meta-analizin yapılması ve işveren markasının sonuçları arasındaki etkinin şiddetini etkileyebilecek moderatör faktörlerin de araştırılması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abdurrahimov, T. (2017). *İşveren markası ve çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkinin çalışanların elde tutulması üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aida, I. (2014). Flexible working as employee retention strategy in devolving countries: Malaysian bank managers speak. *Journal of Management Research*, 14(2), 71-134.
- Akbaş, T. (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 57-76.
- Akgemci, T., Gerşil, G., Kalfaoğlu, S. ve Erat, L. (2018, 7-8 Eylül). *İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerine bir araştırma*. İçinde Doç. Dr. Adem Karakaş, Doç. Dr. Cemal İyem (Ed.) IV. Uluslararası Kafkasya - Orta Asya Dış Ticaret ve Lojistik Kongresi. (ss. 548-564) . Basım Yeri /Yılı: Aydın, 2018, Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/profile/Filiz-Aslan-Cetin/publication/338914495_Lojistik_Faaliyetlerin_Maliyetlemesi/links/60085b7a92851c13fe255290/Lojistik-Faaliyetlerin-Maliyetlemesi.pdf.
- Aksoy Kürü, S. ve Erdil, O. (2021). İşe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: meta-analiz çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58), 107-136.
- Aksu, K., Kenek, G. ve Sökmen, A. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4085-4096.
- Al-Qura'an, A.B. (2020). Role of employer branding in enhancing the talent management strategies: Applied study at commercial banks of Jordan. *Indepented Journal of Management & Production*, 12(5), 1962-1979.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No:1, 68- 97.
- Albayrak, E., vd. (2019). Hizmet sektöründe işveren markası algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 280-293.

- Allen, D., Bryant, P. & Vardaman, J. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence – based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Al-Qura'an, A. B. (2020). Role of employer branding in enhancing the talent management strategies: Applied study at commercial banks of Jordan. *Independented Journal of Management & Production*, 12(5), 1962-1979.
- Al-Quara'an, A. (2021). Role of employer branding in enhancing the talent management strategies: Applied study at commercial banks of Jordan. *Independent Journal of Management & Production (IJM &P)*, 12(5), 1962-1980.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 82-95.
- Alves, P., vd. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *MDPI, Sustainability*, 12(9993), 2- 21.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anbar, D. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işveren markası arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aras, M. (2016). *İşveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Katılım bankacılığı örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Armstrong, M. (2007). *Employee reward management and practice war*. London: Kogan Page Limited.
- Arslan, E., Güripek, E. ve İnce, C. (2018). İşe yabancılaşma ve kişi -örgüt uyumu arasındaki ilişkide aracılığının rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma, *Journal of Recreation and Tourism Research*, 5(1),1-12.

- Asforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Managemnet Review*, 14(1), 20-39.
- Aşıcı, B. (2019). *İşveren markasının örgütsel bağlılık yaratmadaki rolü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, A. F. (2015). Kurumsal itibar açısından sosyal medyaya ilişkin bir değerlendirme. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İleişim Araştırmaları Dergisi*, 2, 78-92.
- Azizoğlu, E. ve Şentürk, T. (2021). İşveren markalaşması: Pazarlama yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 242-259.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Balcı, M. (2014). İşveren marka değeri yüksek şirketlerde insan kaynakları risklerinin yönetimi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 56-81.
- Balcı, O. ve Ağ, C. (2020). Örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi. *Turkish Studies-Economy*, 15(3), 1195-1213.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand managemnet to people at work*. New York: Wiley and Sons Ltd.
- Baş, T. (2011). *İşveren markası: Yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bayrak, M. E. (2016). *İşveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve medikal sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraktar, O. ve Demir, K. (2020). İşveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisinin işe adanmışlık üzerine etkisi. *Sosyal, Beşeri ve İdari İlimler Dergisi*, 3(10), 775-786.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

- Behram, N. ve Dinç, E. (2014). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Benk, O. ve Sökmen, A. (2021). Çalışan sesi ile işveren markası ilişkisi: Karmaşık devamlılık ve farklılık algısının ardışık aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3326-3345.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bharadwaj, S., Nawab, A. K. & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.
- Bhasin, J., Mustaq, S. & Gupta, S. (2019). Engaging employees through employer brand: an empirical evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 1-16.
- Bostancıoğlu, Ş. (2019). *İşveren markası ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Konaklama sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Balıkesir.
- Botella-Carrubi, D., vd. (2020). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research – Ekonomika Istraživanja*, 34(1), 1836-1849.
- Bulut, A. (2019). *İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Ankara’da özel sektör çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Büyükgöze, H. ve Erçetin, Ş. (2017). Örgütsel çekicilik ve algılanan birey – örgüt uyumu ilişkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(1), 51-58.
- Cansever, D. ve Kızıldağ, D. (2019). Z kuşağı ne ister? İşveren markası perspektifinden üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 303-322.

- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238.
- Charbonnier – Voirin, A., Poujol, J. & Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative*, 429- 437.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: Mediating effect of person - organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49.
- Chunping, Y., & 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.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6th ed.)* NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Conference Board (2001). *Engaging employees through your brand*. Conference Board, New York, NY.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: Measures you put to work right now*. Human Capital Institute, Washington DC, USA.
- Cüce, H., Güney, S. ve Ekmekçi, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Hacettepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çakır, S., ve Doğru, G. (2015). İşveren markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi: Türkiye'deki şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 674-689.
- Çiçek, M., ve Çalış, N. (2021). Kişi -örgüt uyumunun iş tatminine etkisi. *İçtimaiyat Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 455-461.
- Dávila, C., & Finkelstein, M. (2013). Organizational citizenship behavior and well-being: preliminary results. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 45-51.

- Davras, Ö. (2019). İşveren markasının marka bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer yönetimine etkileri: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Journal of Gastronomy Studies*, 7(4), 3088-3107.
- Demir, K. (2020). Relationship between employer brand and organizational commitment. *Journal of Industiral Policy and Tecnology Management*, 3(2), 129-141.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail. C.V. (1994). Organizational images and member idenfication. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Ebrahimpour, H., vd. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 30(2011), -1925.
- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Efe, U., Karavelioğlu, C. ve Özler, D. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (64), 143-161.
- Erdoğan, E. ve Hatipoğlu, Z. (2021). İşveren markası algısının örgütsel inovasyon iklimi ve çalışan motivasyonuna etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 79-101.
- Ergun, H.S. ve Tatar, B. (2018). Employer branding and employee attitudes: Mediating role of person- organization fit. *Research Journal of Business and Management*, 5(2), 110-120.
- Farooqui, S., & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia Economics and Finance*, 11(2014), 122-129.
- Fasih, S.T. , Jalees, T. & Khan, M.M. (2019). Antecedents to employer branding. *Market Forces College Management Sciences*, 14(1), 81-106.
- Fernon, D. (2008). *Maximising the power of the employer brand*. Admap, 49-53.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.

- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1996). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-13.
- Gaertner, K.N., & Nollen, S.D. (1989). Career experiences perceptions of employee practices, and psychological commitment to the organizations. *Human Relations* 42(1), 975-991.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
- Gilliver, S. (2009). Badenoch & Clark guide. *Employer Branding Essential*, 4(3), 25-39.
- Girginer, N. ve Çelik, A. (2020). İşveren markasının işe bağlılık üzerindeki etkisi: Bir beyaz eşya firması çalışanlarına yönelik uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(3), 1119-1134.
- Gözen, E. (2016). Potansiyel işgörenler açısından işveren markası algısı: Akdeniz Üniversitesi turizm öğrencileri örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 70-80.
- Gözükara, İ. ve Hatipoğlu, Z. (2016). The effect of employer branding on employees organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(1), 477-485.
- Gupta, P., Patti, R. & Marwah, S. (2014). Employer branding: A descriptive study. *International Journal of Economic and Management Strategy* 4(1),1-10.
- Gupta, R., Sahoo, S. K. & Sahoo, T.R. (2018). Employer branding: A tool for employee retention. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(6), 6-12.
- Güler, M. (2019). İşveren markasının insan kaynakları süreçleri üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı)*, 34- 48.
- Hadi, N.U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *MDPI Administrative Sciences*, 8(44), 1-15.

- Hanu, C., Amegbe, H. & Mensah, P. (2013). Your future employer: Employer branding, reputation and social Media. *African Journal of Inter /Multidisciplinary Studies*, 3(2021), 1-18.
- Hatipoğlu, Z., Dünder, G. (2018). Bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin X ve Y kuşaklarına göre farklılıklarının incelenmesi. *Yorum – Yönetim – Yöntem – Uluslararası Yönetim – Ekonomi ve Felsefe Dergisi* 6(2), 43-56.
- Herbig, P., & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10, 18-24.
- Higgins, J. P., Thompson, S. Deeks, & Altman, D. G. (2003). Measuring Inconsistency in Meta-Analyses. *Bmj*, 327(7414), 557-560.
- Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings* (2.Baskı), California: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Kadıbeşegil, S. (2012). *İtibar yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Karakoç, B. (2021). *İşveren markasının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze/Kocaeli.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2(1), 35-47.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). The moderating role of servant leadership: Investigating the relationships among employer brand perception and perceived employee retention. *Review of HRM*, 3, 105-118.
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asia Journal of Human Resources Management* 6(2), 177-201.
- Kaur, P., Malhotra, K. & Sharma, S.K. (2020). Employer branding and organizational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia- Pasific Journal of Management Research and Inovation* 16(2), 122-131.
- Keller, T., & Cacioppe, R. (2001). Leader-follower attachments: understanding parental images at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 70-75.

- Khan, N.A. , Bharadwaj, S., Khatoon, A. & Jamal, M. T. (2021). Assessing the nexus between employer branding and employee retention: Moderating role of organizaitonal idenfication. *Management and Labour Studies*, 46(4), 1- 20.
- Khanolkar, R.S. (2013). Influence of employer branding on satisfaction and commitment of generation Y employees. *IOSR Journal of Business and Management*, 13-18.
- Khoshnevis, M., & Gholipour, A. (2017). Exploring the relationship between employer brand and employees retention. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(10), 141-148.
- Kossivi, B., Xu, M. & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268.
- Köse, G. ve Çakır, S. (2021). Kurumsal itibarın değerleri: Marka imajı ve işveren marka imajının benzerlikleri ve farklılıkları üzerine bir inceleme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 639-631.
- Kutluata Aksu, K. Kenek, G. ve Sökmen, A. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4085-4096.
- Kuzu, L. (2019). *İşveren markasının çalışanların iş memnuniyetine etkisi: Kobilerde bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükturgut, M. (2020). *İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Çağrı merkezi çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi, Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Levering, R. (1996, Eylül 12). *Employability and trust*. Conference Broad Meeting Chicago.
- Lewis, R.E., & Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2006), 139-154.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), 64-66.
- Malik, K., & Jalees, T. (2019). The mediating role of employer branding between employee satisfaction and talent management. *IBT Journal of Business Studies*, 15(2),75-94.

- Martin, G. (2008). *Employer branding and reputation management: a model and some evidence*. In Cooper, C. and Burke, R. (Eds), *Peak Performing Organizations*, Routledge, London, 252-274.
- Matongolo, A., Kasekende, F. & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 5(5), 217-233.
- Maurya, K. K., Agarwal, M. & Srivastava, D. K. (2021). Perceived work – life balance and organizational talent management: Mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59.
- Mihalcea, A.D. (2017). Employer branding and talent management in digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 25(2), 289- 306.
- Moher, D., Liberati, A. , Tetzlaff, J. & Altman, D.G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), 1006-1012.
- Mucha, T.R. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal, Winter*, 22(4), 96-100.
- Narcıkara, E. , Gürol, Y.D. ve Üzmez, A. (2016). İşveren markası oluşturma: Katılım bankası örneği. *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 45-58.
- Nayır, B. ve Fındıklı, M. (2018). İşveren marka yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul’ da hizmet sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (17- UIK Özel Sayısı)*, 1-18.
- Noble, D., & Kernodle, T.A. (2013). Organizational citizenship behaviour: It’s importance in academics. *American Journal of Business Education* 6(2), 235-238.
- O ‘Reilly, C. A., Chatman, J. & Coldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person – organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C. , Shin, Y. & Kinicki, J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.

- Öksüz, B. (2012). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim Dergisi* 14(31), 15-27.
- Öncer, A.Z. ve Avcı, E. (2021). İşveren markası algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2),185-199.
- Özgen, E., ve Akbayır, Z. (2011). İletişim yaklaşımıyla bir değer önermesi: İşveren markalaması. *İletişim Dergisi Akademia* 2(1), 76-86.
- Pakel, N. (2016). *İşveren marka algısının örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Park H. J., & Zhou P. (2013). Is there a correlation for companies with a strong employment brand between employee engagement levels and bottom line results? Retrieved from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/24/>
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. Englawoods Cliffs, New Jersey: Prentice -Hall.
- Posner, B.Z., Kouzes, J.M. & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An emprical test of corporate culture. *Human Research Management*, 24(3), 293-309.
- Priya, G.S., & UmaRaman M. (2021). A study on strategy of employer branding and its impact on talent management in IT industries. *Elementary Education Online*, 20(5), 3441-3451.
- Rai, A., & Nandy, B. (2021). Employer brand to leverage employees intention to stay through sequential mediation model: Evidence from Indian power sector. *International Journal of Energy Sector Management*, 15(3) ,551-565.
- Raj, A.B., Akbar, Jan, N. & Subramani, A.K. (2022). Building corporate reputation through corporate social responsibility: The mediation role of employer branding. *International Journal of Social Economics*, 49(12), 1770-1786.
- Rana, G, vd. (2019). Impact of employer branding on job engagement and organizational commitment in Indian IT sector. *International Journal of Risk and Contengency Management (IJCRM)*, 8(13), 1-17.

- Rosethorn, H. (2009). *The employer brand keeping faith with the deal*. Gover Publishing Limited, Wey Court East Union Road Farnham Surrey, GU97PT England.
- Ruslim, H., Turangan, J. & Wijaya, A. (2021). The effect of employer attractiveness and social media on corporate reputation and their implications on intention to apply. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 6(6), 130-138.
- Sağır, M. (2016). İşveren markası algısı: İnsan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat – kazanç boyutları ile turizm fakültelerinde bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 8(14), 415-430.
- Sandhya, K., & Kumar, D.P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Tecnology*, 4(12), 1778-1782.
- Saylan, O., ve Eroğlu, U. (2021). Tersane işletmelerinde mevcut ve potansiyel çalışanların işveren markası algısı. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 219-236.
- Saylan, O., ve Eroğlu, U. (2022). Çalışanların marka algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi, *International Journal of Management Administration* 6(11), 23-40.
- Saylı, H., Uğurlu, Ö.Y. (2007). Kurumsal itibar ve yönetsel etik ilişkisinin analizine yönelik bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(3), 75-96.
- Sclager, T., vd. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding an empirical investigation. *Journal of Service Marketing*, 25(7), 497-508.
- Sengupta, A., Barnel, U. & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Silva, A. J., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16.
- Sivertzen, A., Nilsen, E.R. & Olafsen, A.H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.

- Şantaş, F., vd. (2016). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 867-886.
- Ta 'Amnha, M., Bwaliez, O.M. , & Magableh, I.K. (2021). Employer brand and employee in role – performance: A moderated mediation model of employees self – efficacy and work engagement. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(6), 1-13.
- Tanwar, K. (2017). The effect of employer brand dimensions on organizational commitment: Evidence from Indian IT industry. *Asia Pasific Journal of Research and Inovation*, 12(3.4), 282-290.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person -organisation fit and employer of choise investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823.
- Temoçin, N., Vatansever Durmaz, İ.B. ve Eysel, C.Ş. (2021). İşveren markası algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Özel bir havayolu şirketinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 39- 55.
- Thalgaspitiya, U.K. (2020). Employer branding as a predictor of employee retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3), 157-161.
- Tkalac Verčič, A., & Sinčič Ćorič, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Timur, A. ve Behram, N. (2021). İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Sosyal kimlik kuramı bağlamında bir araştırma. *Finans, Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 136-144.
- Tosun, M. (1981). *Örgütsel etkililik*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 196, Ankara.
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini Kişi -örgüt uyumu ve amire güven- Kişi - örgüt ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş, Güç, Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.

- Türkoğlu, D. (2020). *İşveren markasının kişi- örgüt uyumuna etkisi: İlaç sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Udayanga, D., vd. (2021). Impact of employer branding on employee retention: A case of corporation that operates in Sri Lanka. *SLIIT Business Review*, 1(1), 1- 27.
- Vaijayanthi, P., Shreenivasan, K. A. & Reena R. (2011). Employer branding as an antecedent to organisation commitment- an empirical study of manufacturing and service sector units. *IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering*, 1336-1343.
- Veena, K., & Mudassir, M.M .(2019). Need assesment for rebinding the employer branding and talent management in the digital environment. Research review. *International Journal of Multidisciplinary*, 4(2), 339-343.
- Walker, J. W. (2001). Zero defections. *Human Resource Planning*, 24(1), 6-8.
- Yagnik, J., & Kshatriya, K. (2020, 21 Mayıs). *Employer branding and it 's impact on employee retention pharmaceutial industry of Gujarat.* *Gedrag& Organisatie Review*, 33(2), (pp.1671-1684). Published by Boom Lemma Uitgevers, Amsterdam / NETHERLAND.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114 -129.
- Yasım, Y.K. ve Aksay, K. (2016) Kişi – örgüt uyumunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: kamu çalışanları örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmaları Dergisi*, 9(43), 1602-1611.
- Yorulmaz, F. ve Yavan, Ö. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin işveren marka oluşumu üzerindeki etkisi turizm örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 1007-1027.
- Younis, R. (2020, 2 -4 September). *How does employer brand influence employees openness to change? The mediating role of organizational idenfication and work meaningfulnes.* (pp.1- 25). Proceedings of the Annual International Conference. London / ENGLAND.

- Yousf, A., & Khurshid (2021). Impact of employer branding on employee commitment: Employee engagement as a mediator. *MDI Gurgaon, Vision: The Journal of Business Perspective*, 1-12.
- Yücel, C. ve Kalaycı. G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Zeeshan ,M., vd. (2020).Transformational leadership and corporate reputation: Mediation effects of employer branding. *Journal of Management and Research*, 7(1), 184-211.
- Zehir, C. ve Yavuz, A. (2017). Değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 97-115.



DİZİN

Ç

Çekicilik, v, 10, 32

E

Elde tutma, 39

İ

İşletme, 12, 13, 16, 17, 75, 76, 78, 83, 84

İşveren, 4, v, viii, ix, x, xi, xii, xiii, 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 29, 31, 32, 35, 37, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88

İtibar, ix, x, xii, xiii, 31, 50, 62, 63, 64, 65, 73, 82

K

Küreselleşme, 4

M

Marka, v, 5, 10, 13, 16, 17, 83

Marka algısı, 5

Ö

Örgüt, ix, x, xi, xii, xiii, 9, 51, 65, 66, 67, 73

Örgütsel bağlılık, 19, 20, 22

Örgütsel özdeşleşme, 24, 25, 77

Örgütsel vatandaşlık, 26, 27, 28, 82, 88

P

Pazarlama, 30, 77

Ş

Şirket, 13, 32

Ü

Ürün, 13, 30

V

Vatandaşlık, ix, x, xii, xiii, 49, 60, 61, 62, 73

Y

Yetenek yönetimi, 1, 35, 36, 37, 76