

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÇALIŞANLARIN İŞVEREN MARKASI ALGISININ
ÖRGÜTSEL İNOVASYON İKLİMİ VE ÇALIŞAN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ELİF ERDOĞAN

İSTANBUL, 2021

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**ÇALIŞANLARIN İŞVEREN MARKASI ALGISININ
ÖRGÜTSEL İNOVASYON İKLİMİ VE ÇALIŞAN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ELİF ERDOĞAN

Tez Danışmanı : Doç. Dr. ZeynepHATİPOĞLU

İSTANBUL, 2021



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:
Öğrencinin Adı Soyadı:
Tezin Adı:
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY

Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:		
2. Üye :		
3. Üye :		

TEŞEKKÜR

Eğitim hayatım boyunca katkıları ile hayatıma yön veren tüm öğretmenlerime, bu zorlu, uzun tez yolculuğumda, derin bilgisi, koşulsuz desteği ve en zorladığım zamanlardaki telkinleriyle kendime güvenimi sağlayan, değerli tez danışmanım sayın Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU'na, sabırları ve her zaman yanımda, arkamda olduğunu hissettiren biricik aileme ve bu süreçte kat ettiğim her yolu kendileriyle paylaşmama fırsat tanıyan değerli dostlarıma, en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, 2021

Elif ERDOĞAN

ÖZET

ÇALIŞANLARIN İŞVEREN MARKASI ALGISININ ÖRGÜTSEL İNOVASYON İKLİMİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Elif Erdoğan

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

Şubat, 2021, 117

Günümüzde ileri teknolojik koşullar ve artan rekabet ortamında firmalar, mevcut müşterilerini korumak ve potansiyel müşterilerini iletişime çekebilmek için bazı stratejik çalışmalar geliştirmektedir. Kurumsal çalışmada amaç, sadık bir tüketici grubu oluşturmaktır. Bu nedenle tüketiciyi özel hissettirecek yöntemleri uygulamaktan kaçınmamaya çalışırlar. Firmalar, geliştirdikleri stratejik yaklaşımları sadece müşteri bazında değil, görevlendirdikleri çalışanlar ve çalışanlar bazında da dikkate alarak hareket etmektedir. Günümüz dünyasında, rekabet gücü ve sürdürülebilir iş başarısı, belirli bir iş planı altında gerçekleşecek gerçeklerdir. Çalışanların yalnızca çok bilgili ve kaliteli bireyler olmadıkları gerçeğinin yanı sıra, kuruluşlarına bağlılık düzeyleri de şirketler için önemlidir. İnovasyon kavramı da örgütsel iklim açısından büyük öneme sahiptir. Tüm bahsedilen faktörlerin çalışan performansına olan etkisi araştırma konusu olmuştur.

Anahtar kelimeler: Marka, İnovasyon, Performans

ABSTRACT

EFFECT OF EMPLOYEES 'PERCEPTION OF EMPLOYER BRAND ON ORGANIZATIONAL INNOVATION CLIMATE AND EMPLOYEE PERFORMANCE

Elif Erdoğan

Human Resources Management Master Programme

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Zeynep HATİPOğLU

Şubat, 2021, 117

In today's advanced technological conditions and increasing competition environment, companies develop some strategic studies in order to protect their existing customers and to attract their potential customers. The purpose in corporate work is to create a loyal consumer group. For this reason, they try not to avoid applying methods that make the consumer feel special. Companies act by considering the strategic approaches they develop not only on the basis of customers but also on the basis of employees and employees they assign. In today's world, competitiveness and sustainable business success are realities that will occur under a specific business plan. Besides the fact that employees are not only very knowledgeable and qualified individuals, their level of commitment to their organizations is also important for companies. The concept of innovation is also of great importance in terms of organizational climate. The effect of all the mentioned factors on employee performance has been the subject of research.

Keywords: Brand, Innovation, Performance

İÇİNDEKİLER

TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
GİRİŞ	1
1. İŞVEREN MARKASI.....	3
1.2 İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖNEMİ.....	8
1.3 İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ SÜRECİNDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ.....	11
1.4. İŞVEREN MARKASININ TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	12
1.5. İŞVEREN MARKASI ÖLÇÜTLERİ.....	14
1.6. İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ SÜRECİ (MODELİ)	15
1.6.1 İşveren Marka Değerlendirmesi	16
1.6.2 İşveren Marka Kimliği	17
1.6.3 Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ)	18
1.6.4 İşveren Markası Konumlandırma	21
1.6.5 İşveren Markası Uygulama	22
1.7 İŞVEREN MARKASININ YARARLARI.....	24
2. ÖRGÜTSEL İNOVASYON	27
2.1. İNOVASYON KAVRAMI	27
2.2. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ	29
2.2.1. Ürün İnovasyonu.....	29
2.2.2. Süreç İnovasyonu	31
2.2.3. Örgütsel İnovasyon	32
2.3. ÖRGÜTSEL İNOVASYON KAVRAMI VE TEORİK GELİŞİMİ	34
2.4. ÖRGÜTSEL İNOVASYONU BELİRLEYEN UNSURLAR.....	36
2.5. ÖRGÜTSEL İNOVASYON SÜRECİ.....	38

2.5.1. Fikir Üretme ve Seçme.....	39
2.5.2. Fikrin Gerçekleştirilmesi.....	40
2.5.3. Fikrin Ticarileştirilmesi.....	40
3. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	42
3.1. PERFORMANSIN TANIMI.....	42
3.2. PERFORMANSIN UNSURLARI	44
3.2.1. Tutumluluk	44
3.2.2. Verimlilik	44
3.2.3. Etkinlik.....	44
3.2.4. Kalite	45
3.2.5. Kârlılık	45
3.2.6. Etkenlik.....	46
3.3. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	46
3.4. ÇALIŞAN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	49
3.5 PERFORMANS DEĞERLENDİRME	51
3.6. ÇALIŞAN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI	52
3.6 İŞVEREN MARKASI, ÖRGÜTSEL İNOVASYON VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	54
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ	57
4.1. YÖNTEM.....	57
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	57
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	57
4.1.3. Araştırmanın Modeli	58
4.1.4.Evren ve Örneklem	59
4.1.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	59
4.1.5.1. İşveren Markası Ölçeği.....	59

4.5.1.2. Çalışan Performansı Ölçeği.....	60
4.5.1.3. Örgütsel İnovasyon İklimi.....	60
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	60
5.BULGULAR.....	62
5.1. ANALİZ VE BULGULAR.....	62
SONUÇ.....	83
KAYNAKÇA	90
EKLER:	102
Ek 1 : Anket Formu	Error! Bookmark not defined.

TABLÖLAR

Tablo 5. 1: Güvenirlik Analizi	63
Tablo 5. 2: Ölçek İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler	64
Tablo 5. 3: Ölçek İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler	66
Tablo 5. 4: Ölçek İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler	68
Tablo 5. 5: Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	70
Tablo 5. 6. Puanlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	70
Tablo 5. 7. Puanların Cinsiyet Açısından İncelenmesi	73
Tablo 5. 8: Puanların Medeni Durum Açısından İncelenmesi	74
Tablo 5. 9: Puanların Doğum Tarihi Açısından İncelenmesi	75
Tablo 5. 10: Puanların Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi	75
Tablo 5. 11: Puanların Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi	77
Tablo 5. 12: Puanların Toplam Deneyim Açısından İncelenmesi	79
Tablo 5. 13: Puanların Pozisyon Açısından İncelenmesi	81
Tablo 5. 14: Hipotez Sonuçları	82

ŞEKİLLER

Şekil 1. 1: Universium işe alım tüneli.....	24
Şekil 2. 1.2: İnovasyon Süreci	28
Şekil 3.1.3:Araştırma Modeli.....	58



GİRİŞ

Simon Barrow, markalaşma kavramını 1993 yılında bir işverene tanıttığında, onları önümüzdeki yıllarda iletişimi bekleyen büyük çıkmazdan kurtarabilecek tahminlerde bulunmuştur. İşveren markası kavramı, firmaların kurumsallaşma adına yaptıkları çalışmaları hızlandırırken, farkına varmadan iletişim ve yönetim düzeyini de yenilemektedir. Bu konsept insan kaynağına yeni bir bakış açısı ve yeni bir soluk getirmiştir. Aday çalışanlar "Nerede ve neden çalışıyorum?" diye sorarken, işveren kendine şu soruyu sorar: "İşi gören aday neden beni tercih etsin?" Böylelikle son yıllarda şirketler sınırlı bütçe ayırdıkları veya düşünmedikleri için insan kaynakları alanına yönelmiş ve insan kaynakları alanına yatırım yapmışlardır. Böylece "işveren markası" adı altında yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Ayrıca, işveren markasının performans üzerindeki etkisine ilişkin yetersiz araştırma, örgütsel bağlılığın etkisini artıran bir literatür boşluğu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşmenin ve artan rekabetin etkisiyle tüketici grubu, şirketlerden yüksek kaliteli ürün ve hizmetler beklemektedir. Tüketicilerden gelen bu talepleri karşılamak için firmalar, kişisel bilgi ve donanımına sahip, çalışma azmi yüksek ve kısacası nitelikli kişilerle çalışmayı tercih etmektedir. Son yıllarda şirketlerin kurumsallaşma adına yaptıkları çalışmalar da kalifiye elemanların kendi bünyelerinde bir araya getirilmesi çabalarını olumlu etkilemiştir. Özellikle personel planlamasında her alandan profesyoneller yaratma isteği vardı. Ancak iş adaylarının işletmelerinin bu beklentilerini her zaman karşılayabileceklerini söylemek zordur.

Simon Barrow 1990'lı yıllarda işveren markalaşma kavramından bahsetse de işveren markasıyla ilgili uygulamalar ülkemizde henüz yenidir. Tüketici grubu bilinci, ürün ve hizmetleri değerlendirme kriterlerinde bir değişiklik ya da Y Kuşağı adı verilen bir teknolojiyle iç içe bir neslin gelişi, işveren markası adına yapılan çalışmaları hızlandırmıştır. Ayrıca firmaların bu talep ve talepleri karşılayabilmek için nitelikli eleman bulma çabaları, kurumsallaşma adı altında yapılan çalışmalar ve firmaların zamana ayak uydurma ihtiyacı, ülkemizde kavramın olgunluğuna zemin hazırlamıştır. İşveren markalarını güçlendirmek adına firmaların yaptığı marka çalışmalarının yanı sıra organizasyon içerisindeki marka havası, çalışanların organizasyon içerisindeki yeri ve

önemi, çalışma arkadaşları ve en önemlisi yöneticileri ile arasındaki uyumda işveren markası adı altında anılmaktadır. Çalışanların organizasyona güveni ve aidiyet duygularının oluşması açısından yönetsel destek önem arz etmektedir. Organizasyonunu benimseyen, yaptığı işe ve yönetime güveni olan çalışanlar, performanslarını yerine getirmeye çalışırken, yaptıkları işlerin yanı sıra organizasyonunun gelişime katkı sağlayarak inovasyona destek olabilirler. Yönetsel açıdan destek gören, yaptıkları iş ve sonuçları takdir edilen, aynı zamanda fikirlerine önem verilen bir organizasyonda çalışan kişilerin kuruma olan güveni artacağından çalışanların gözünde kurumun marka algısı da artmış olabilecek ve çalışanlar çevresine yaptığı iş ve kurumdan övgü ile bahsedebilecektir.

Organizasyon içerisinde çalışanlar, fiziksel olarak uygun çalışma koşulları yaratılmadığı ve hem de yönetsel açıdan desteklenmediğinde markalaşma adına yapılan tüm faaliyetler de gerçeklik yaratamamaktadır. Çalışanın çalıştığı kuruma aidiyet duyması ve özverili şekilde çalışması o kuruma olan inancı sayesinde gerçekleşir. Burada en büyük sorumluluk organizasyonun yönetimine düşmektedir. Yaptığı işe yenilik katacak her fikir değerlendirilmeli, çalışanlar kurum içerisinde söz sahibi olabilmelidir. Performans açısından yetersiz bulunan çalışanlar gerek eğitim gerek rotasyonlarla desteklenmeli, kuruma kazandırılmaya çalışılmalıdır. Çalışanın kurum içerisinde varlığını hissetmesi, sadakatının artması ve çevresine önermesi bu koşullar altında gerçekleşebilir.

İşveren markası algısı çalışanların performanslarını ve örgüt inovasyonuna katkılarını etkileyebilmektedir. Araştırmanın yapıldığı perakende firmasındaki çalışanların işveren marka algısıyla birlikte yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına bakış açıları, aynı zamanda bu algıların kendi performanslarına ve örgüt inovasyonuna katkıları merak edilmiş olup, bu çalışmayla birlikte, araştırmanın gerçekleştirildiği organizasyonun çalışanlarının kurumlarına güvenleri, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri, düşüncelerini ve fikirlerini dile getirebilme durumları ve bu sonuçların işveren markasına, aynı zamanda çalışan performansı ve örgütsel inovasyona katkıları araştırılacaktır. İşveren markası, örgütsel inovasyon ve çalışan performansı kavramları detaylı olarak incelenecek, bu kavramların birbirleri ile ilişkileri ortaya konacak, konu olan kurumun marka algısı ölçülecek ve sonuçlarının gerek çalışan performanslarına gerek örgüt inovasyonuna katkıları demografik açıdan incelenecektir.

1. İŞVEREN MARKASI

İşveren markası, ilk kez 1990'lı senelerde yetenek kavramı ile birlikte gündeme gelmeye başlamıştır (Yılmaz ve Yılmaz 2010, s. 294). İşveren markası kavramının yaratıcısı olan Simon Barrow ise, bu kavramı “işverence sunulan işlevsel, ekonomik ve ruhsal faydalar paketi” şeklinde tanımlamaktadır (Barrow ve Mosley 2007, s. 187).

Backhaus ve Tikoo (2004, s. 504), işveren markası kavramını, bir işletmenin kendini işveren olarak çekici yapan nitelikleriyle ilgili kesin bir algı meydana getirebilmek için kurum içinde veya dışında sürdürülen gayretler şeklinde tanımlanmaktadır.

Marka kavramındaki gibi, işveren markasında da asıl amaç, işvereni ön planda tutarak, işverenin rekabet edebilirliğini arttırmaktır. Tüm bu gayretler işveren marka algısını oluşturmaktadır (Ören ve Yüksel 2012, s. 37).

İşveren markası, organizasyonun algısı, yarattığı imajdır. Aynı zamanda çalışanlarına sunduğu vaat ve bu vaadin yerine getirilmesidir. Tüketiciler yönünden yararlanacakları ürünün imajının önemi kadar çalışanlar için de bünyesinde oldukları kurumun imajı ve vaatleri de bir o kadar önemlidir. Her organizasyonun bir işveren markası vardır ve bu işveren markası organizasyon yapısını etkilemektedir (Franca ve Pahor 2012, s. 94 – 95). Çalışan platformunda önemli bir konuma sahip olan işyeri seçimini belirleyen anahtar unsur işveren olarak farklılaşmadır. Tercih edilen işverenler potansiyel çalışanlarını ayırt edecek özelliklere sahip olmalıdır (Katoen ve Macioschek 2007, s. 32). İşveren markası bir iç iletişim durumudur, psikolojik sözleşmedir. İşveren markası aslında tam olarak marka tanımına uygun olarak alıcı ve verici, işgören ve işveren tarafları arasındaki ilişkilendirilir. Başka bir ifadeyle marka kavramından ayrılmamaktadır (Aggerholm vd. 2011, s. 108 -109).

İşveren marka algısı, şirketin itibarı ile yakından ilişkilidir. Başka bir ifade ile çekici bir işveren, potansiyel çalışanlar tarafından diğer organizasyonlara göre işveren marka değerinin daha yüksek olarak algılanmasıdır (Moroko ve Uncles 2008, s. 163). Çalışanları organizasyonda kalıcı kılmak, bağlılığını artırıcı faaliyetlerde bulunmak ve organizasyonun farklı imaj ve kimlik oluşturarak markalaşma faaliyetleridir (Martin 2009, s. 11). Mevcut ve potansiyel çalışanlar için işveren markası “çalışmak için arzu

edilen bir yer” olarak tanımlamıştır (Berthon vd. 2005, s. 156). İşveren markası organizasyonlar için bir imaj oluşturur ve tüketici markası ile de ayırt etmek gerekir (Kimpakorn ve Tocquer 2009, s. 534). Yapılan bir araştırmada işveren markası algısıyla iletilen imaj, bir organizasyonun aday havuzu ile işe alım bakımından nasıl etkilediği üzerinde tartışılmıştır (Franca 2012, s. 78). Organizasyonlar işe alım çalışmalarının yanı sıra pazarlama ve reklam üzerindeki çabalarıyla işveren markası sürecine destek olmaktadır.

İşveren markası, bir kurumun işveren olarak farklılaşması şeklinde de ele alınabilir. İşveren marka yönetiminin anlatılmasında ve kurumun işveren olarak konumlandırılmasında müşteri, personel, üretim gibi unsurlar esas alınarak pazarlama yöntemlerinden yararlanılmaktadır. İşveren marka kavramının tüketici marka kavramından farklı olarak, müşteri sözcüğü ile anlatılmak istenen, mevcut personel ve onların durumlarıdır. Kurumun çalışanları kurumun müşterileri konumundadır (Ören ve Yüksek 2012, s. 48). 2007 yılında oluşturulan bir Employer Branding piramidi 3 bölümden oluşur. Piramidin en temelinde “işverenin tanınması” yatar. Üzerinde düşünme piramidin orta kısmıdır. EB alanının en yüksek noktası işverenin “tercih edilen işveren” olmasıdır. İşveren tarafından sağlanan çeşitli kriterlere göre istihdam imajı oluşur (Starineca ve Voronchuk 2014, s. 208).

Daha genel bir ifade ile işveren markası, kurumun mevcut çalışanları ve paydaşlarının kurum ile ilgili farkındalığını ve algısını yönetebilmek için, amaçlanan uzun süreli stratejiyi anlatmaktadır. Bu ifadeden de görüldüğü gibi işveren markası kavramı, ilk olarak organizasyonun işveren çerçevesindeki imajını sorgulamayı gerektirmektedir. Güçlü bir marka, büyük bir rekabetin var olduğu emek piyasasında, kurumun elinde tuttuğu önemli kozlardan biridir (Ünal 2010). Bundan sonra insan kaynağı, rekabet açısından çok önemli bir üstünlük sağlama kozu durumuna gelmiştir. Bu da kurumu, mevcut becerilerini kazanmak için, imajlarına değişiklik kazandırma çalışmalarına doğru itmiştir. Kurumsal markalaşma, ürün markalaşması ile aynı amaçları taşır; bu amaçlar farklılaşma ve tercih edilebilir olmaktır (Knox ve Bickerton 2003, s. 1002). İşveren markası çalışanlarına müşterileri gibi davranmaktır. Bu görev insan kaynakları, pazarlama ve iç iletişim departmanları ile etkin bir köprü görevi sağlamaktadır. Birçok organizasyon yapılarını gözden geçirerek doğru insanları işe alma, kurumda kalıcı olmalarını sağlama ve onlara katkıda bulunmanın farkına varmıştır. Çalışan bağlılığının

en önemli unsuru, müşteri tatmini ve sadakatin sağlanmasıdır. İşveren markası pazarda bir değer ortaya koymaktır. Nitelikli adaylar çalışmak istedikleri yerleri titizlikle seçmektedir. Sadece aldıkları ücretlere bakmaksızın organizasyonun kendilerine sağladığı her faydayı düşünürler. Çalışanlar değerlerini koruyabilen, çevreye karşı duyarlı ve kaliteli hizmet sunan organizasyonu aramaktadırlar (Minchinglon ve Thome 2007, s. 15). Markanın da görevi de budur. İnsanların beklentilerine hitap ederek sadık kalacak müşteriler çekmeyi amaçlar. İşveren markasında organizasyonlar için aynı amacı taşır. Burada müşteri yerine çalışanlar söz konusudur. Vaat edilen nokta, çalışanın kariyer beklentisini karşılayabiliyor olmanın yanı sıra sahip olduğu değerleri ile uyuşan organizasyon yapısına sahip olmaktır (Bruce ve Harvey 2010, s. 174).

İşveren markası deneyimi aşağıdaki kilit soruları yanıtlandırmaya yardım etmelidir:

- a. Neden katılmalıyım?
- b. Neden kalmalıyım?
- c. Neden en iyisi için çaba harcamalıyım?
- d. Neden bu kurumu önermeliyim?
- e. Neden yeniden katılmalıyım?

İşveren çalışanlarına yukardaki sorulara cevap bulabileceği bir deneyim kazandırmalıdır. Böylece çalışanların kuruma bağlılığı artacak ve organizasyon tercih edilebilir duruma gelecektir. Çalışanlar çalıştıkları organizasyonda mutlu olacak ve çalışılacak yer olarak çevresine önerecektir. Organizasyonda yapılan işler iç ürün, çalışanlar ise iç müşteri olarak görülmelidir. Yapılan işler çalışanların ilgisini çekmeli, onları geliştirmeli ve çalışanlar yaptıkları işten motive olmalıdır. Böylece organizasyonun amacına hizmet ederken içsel müşterilerinde iş tatmini, ihtiyaç ve istekleri karşılanmış olur (Ewing vd. 2002, s. 21).

İşveren markasının hitap ettiği hitap ettiği kitlelerin başlıcaları şöyledir:

Mevcut Çalışanlar: En önemli kitledir. Marka ilk başta çalışanların organizasyona bağlılığını arttırmayı amaçlamalıdır. Bu aynı zamanda verimliliğin artmasına yol açar. Olumlu bir işveren markası algısının en önemli belirtisi, organizasyondaki çalışanların kazanılmasıdır.

Potansiyel Çalışanlar: Sektördeki yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilebilir bir firma olmak işveren markası algısının yüksek olması ile gerçekleşir. Potansiyel yetenek

etkili bir şekilde seçildiğinde, geliştirildiğinde ve elde tutulacak imkanlar sağlandığında organizasyonu ileri götürebilir.

İşveren Markası için Doğru Sınama: İşten ayrılan çalışanların organizasyon hakkında bir izlenime sahip olmuş olması ve iyi konuşmasıdır. Organizasyonun duyulması, önerilmesi, bu kişilerin yeniden organizasyonda çalışmaya başlamasıdır (Corporate Research Forum Toplantı Notları 2005, s. 2)

Aslında işveren markasının temel rolü, öncelikleri belirleme, belirlenen önceliklere odaklanma, verimliliği arttırma, çalışanlarını elde tutabileceği yollar geliştirme ve onların bağlılığını arttırma konusunda bir çerçeve oluşturmaktadır (Wilkinson vd. 2009, s. 2). İşveren markası ile organizasyon kendini farklılaştırarak, rekabet avantajını arttırarak aynı zamanda örgütsel bağlılığı da arttırmış olacaktır (Feron 2008, s. 49). Yetenekleri kendi bünyesine katmak organizasyonlar arası rekabetin özüdür. Yetenekleri kazanmak organizasyonların ilerlemesinde itici bir güçtür. Yeteneklerin rekabet yeteneği aynı zamanda organizasyonun da temel rekabet yeteneğine dönüşmektedir (Xiaofeng 2009, s. 153). Economist Intelligence, Unit ve Heidrick ve Struggles tarafından hazırlanan bir raporda yetenekleri günümüz dünyasının yeni petrolü olduğu, talebin arzı geride bıraktığı yayımlanmıştır (“Mapping Global Talent Essays and Insights” 2007, s. 2). Bu sebeple yetenekleri çekmek rekabet koşullarının arttığı günümüz koşullarında organizasyonun farklılaşması ile mümkün olmaktadır.

Bunun yanı sıra işveren markası sadece yetenekleri kazanmak ile ilgili değildir. Organizasyonda yer alan çalışan, paydaş ve müşteri tatmini de sağlamaktadır. Bu sebeple organizasyonun tamamını kapsar (Minchinglon ve Thome 2007, s. 14). İşveren markası algısı çalışanların organizasyondaki deneyiminin her aşamasında olumlu veya olumsuz etki yaratabilmektedir (Moroko ve Uncles 2008, s. 171).

Organizasyon kültürünü ve yansıttığı imajı niteleyen marka kavramı yeteneklerini tutundurma ve potansiyel yetenekleri bünyesine çekme konusunda rekabet sağlamak isteyen kurumlar için işveren markası önemli hale gelmiştir. İşveren markası algısı tüm bunları sağlamak isteyen organizasyonların stratejisini ifade eder. Potansiyel yetenek olan adaylar, organizasyonlar arası rekabet avantajları arasındadır. İşveren marka algısı güçlü olan işveren potansiyel yetenek tarafında çekici ve tercih edilebilir olur (Berthon ve Ewing 2005, s. 151). Yine aynı şekilde, mevcut çalışanlar tarafından olumlu marka algısı bulunan organizasyonlar içsel pazarlama yöntemiyle çalışanları aracılığı ile potansiyel

yetenekleri çekmeyi amaçlamıştır. İşveren markasında en önemli hususlardan biri mevcut çalışanlar için güçlü bir marka algısı yaratmak ve yapılan işleri marka gözüyle sunmaktır (Berthon vd. 2005, s. 152). İşveren marka algısı yüksek olan organizasyonlar potansiyel adaylarına ve mevcut çalışanlarına tutarlı bir marka görüntüsü oluşturur (Miles ve Mangold 2004, s. 66).

Bir işveren markası özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Martin 2007, s. 272):

Marka algısı hem içsel hem dışsaldır.

Marka algısının unsuru organizasyonlardır.

İşveren markasının hedefi mevcut çalışanlar ve potansiyel yeteneklerdir, işveren markasının kökeni İnsan Kaynakları ve Pazarlama departmanlarıdır.

Bu departmanların işveren markasını kullandıkları alanlar; seçme, yerleştirme, reklam, iç iletişim ve aynı zamanda dış iletişim, tutundurma ve kıyaslamadır.

İşveren markasındaki amaç yetenekleri çekme ve mevcut yetenekleri organizasyonda tutundurmaktır.

İşveren markası algısının güçlü yaratıldığı organizasyonlarda yetenekleri savaşlarını kazanma, yetenekli ve yüksek performanslı aynı zamanda organizasyonuna bağlı işgücü oluşturmaktır

Güçlü bir rekabet silahı oluşturmaktır.

İşveren markası üç aşamadan oluşan bir süreçtir:

Bu aşamalardan ilki, kurum muhtemel ve mevcut çalışanları için amacıyla markada somutlaşan bir değer önerisi geliştirir. Bahsedilen bu değer önerisi işveren markasını anlatan temel iletiyi sağlamaktadır. Esas mesajı ortaya çıkaran değer önerisi ise, kurumu çalışmak için güzel bir yer haline getiren niteliklerden türetilmektedir. Bu nitelikler organizasyon kültürü, yönetim şekli, çalışanların niteliği, firma imajı gibi organizasyon nitelikleridir (Sullivan 1999, s.461). İşveren markası aynı zamanda kurumun çalışanlarına sunduğu vaattir (Chunping ve Xi 2011, s. 2088).

İkinci değer önerisinin hedef aday kitlesini çekmek amacıyla dışsal pazarlamadan yararlanılmasıdır (Backhaus, Tikoo 2004, s. 506). Firmanın tanıtım ve sponsorluk faaliyetleri iş arayanların başvuru kararlarını esas olarak etkilemektedir. Yine aynı şekilde kişilerin birbirleri ile etkileşimi ile yayılan onaylar ve reklamlar işveren markasını etkilemektedir (Collins 2006, s. 4-5).

Üçüncü değer ise işveren markasının içsel olarak pazarlanmasını sağlamaktır (Backhaus, Tikoo 2004, s. 501). İçsel pazarlama; iş görenlere hizmet sunma fikrinin, müşteri merkezli davranışların aktarılması, motive olmuş ve müşteri merkezli çalışanların oluşturulmasıdır.

İşveren markası organizasyonda çalışanların ve potansiyel çalışanlarında oluşan algı olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyondaki somut özellikler (ücret, sağlanan haklar) ve soyut özellikler (kurum kültürü ve değerleri) organizasyonla ilgili bilgileri içerir. İşveren markası bir organizasyonu farklı yapan genellikle soyut değerler bütünüdür. Bir deneyim vaat etmektedir. Adayları çekmekteki başarısızlığın maliyet açısından organizasyon başarısı sayılmaktadır. Organizasyona yetenekli çalışanların çekilmesi organizasyonun finansal başarısı açısından da çok önemlidir (Greening ve Turban 2000, s. 254). Organizasyonlar işveren markası açısından güçlü ve zayıf yönlerini tespit ettiklerinde etkili bir marka algısı yaratmada daha etkili yöntemler geliştirebilir. Bu noktada bütünsel bakış açısıyla düşünülmesi gerekmekte, yapılan tüm çalışmaların işveren markasına katkı ya da zarar sağlayacağı gözden kaçırılmamalıdır. Çalışanların bir organizasyonu çalışmayı tercih etmelerinde belirleyici unsurlar şu şekilde sıralanmıştır: uzun dönemli iş garantisi, yüksek ücret, huzurlu bir çalışma ortamı, güvenli bir çalışma ortamı ve iş içeriğinin tatmin ediciliğidir (Figurska ve Matuska 2013, s.37).

İşveren markası bir imajdır. Markanın yarattığı imaj organizasyon tüketicilerinin, paydaşlarının zihinlerinde bulunan marka algılarıdır (Laidler-Kylander vd. 2007, s. 258). Marka imajı organizasyonun karlılığını, nakit akışını, yüksek ücret ödeme imkanını, sürdürülebilir rekabet avantajını ve pazarlama başarısını arttırmaktadır. Marka devam arz etmeli ve tutarlı mesajlar içermelidir. İşveren markası içinde aynı durum söz konusudur. İşveren markası sürecinde geliştirilen mesajlar çalışanlara sürekli olarak doğru aktarılması ve etkin iletişime sahip olunması önemlidir.

1.2 İŞVEREN MARKALAŞMASININ ÖNEMİ

Günümüz ekonomi koşullarında, rakiplerinden öne çıkmak isteyen organizasyonların milli ve milletler arasında farklılaşmasının en önemli adımı olan markalaşma, daha büyük önem kazanmaktadır. Organizasyonların İnsan Kaynakları ve Pazarlama

departmanlarında ön plana çıkan işveren markası kavramı en geniş anlamı ile bir markanın potansiyel aday ve çalışanlarında oluşturduğu algıdır.

Pek çok araştırmacı “iyi” bir işveren markasının daha becerili adayları çekeceğini ve bu yüzden de işe alım aşamasında bu kavramın oldukça önemli olduğu ifade etmektedir. Asıl olarak güç sahibi bir kurumsal markanın çatısı altında olan işveren markası, kurum için müşteri markası kadar faydalı olmaktadır.

İşveren markası, kurumdaki mevcut personele kurumun nitelikleri hakkında ipucu verir, bilgi sağlar ve personel adaylarının başvuru yapıp yapmama konusunda kolaylıkla karar vermelerine destek olur. Başvuru yapan adaylar da işveren markası aracılığıyla çizilen imajın ön kabulüyle seçimlerini gerçekleştirmektedir. Olumlu sinyaller kurumun daha çok adayı bünyesine çekmeye ve böylelikle de daha büyük bir aday havuzuna sahip olmasına yol açmaktadır (Dönmez 2016, s. 50). Yapılan çalışmaların neticeleri kurumsal saygınlık ve işveren markalaşmasının şirket için bir üstünlük sağlayacağı yönündedir. Zira beceri sahibi insan kaynağı birinci derecede kuruma başarıyı getirmektedir. Markalaşma teriminin insan kaynaklarında kullanılması, işveren markası mevcut çalışanları organizasyona dahil ederken olası çalışanları da çekmeyi amaçlamaktadır (Sokro 2012, s. 165). Markalar bir firmanın en değerli varlıkları arasındadır (Barrow 1996, s. 187). İşveren marka sadakati daha fazla bağlılığı arttırarak yeteneklerin elde tutulmasında artışa sebep olur. Firma yüksek potansiyelde kişileri çalıştırarak ve bu kişilerin gelişimine katkı sağlanarak kendi olarak itibarına fayda sağlar. Çalışanlarının iş - yaşam dengesine saygı duyan, ödül sistemleri ile çalışanına değer vermeyi amaçlayan, rekabet piyasada ücret ve menfaat için katkı sağlar. Kariyerinde ilerlemesi ve öğrenme ve gelişme alanlarında katkı sağlar (Sokro 2012, s. 167).

İşveren markası konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda geçen önemli yararlarından başlıcaları, daha doğru bir işe alım süreci, elde tutma ve personelin kuruma olan bağlılığı şeklinde ifade edilmiştir. Bunun dışında işveren markasının bunların haricindeki faydaları da şu şekildedir; müşteri hoşnutluğu, düşük maliyet, ekonomik başarı (Dönmez 2016, s. 21). İşveren markası olmayı gerçekleştiren kurumlar değerlendirilerek personel için daha tercih edilir bir kurum haline gelecektir. İşveren markası olmayı sağlamak önemli ve uzun süreli bir mesuliyettir ve işveren markasının şirkete sağladığı fayda değerlendirildiğinde şirket tarafından uygulamaya konulması, kendisine bazı faydaları beraberinde getirecektir. Bu faydalar;

- a. İşveren markası, nitelikli istihdamı kendine çekmektedir,
- b. İşveren markası yarış ortamında kurumu bazı yönlerden ön plana çıkarmalıdır,
- c. Kurumun imajını iyi bir şekilde etkilemektedir,
- d. Kurumun kimliğinin ve değerinin, hedef kitlenin aklında kalmasını sağlamaktadır,
- e. İşveren markası olma farkındalığının meydana gelmesiyle birlikte kurumda kültürel bir değer meydana gelmektedir,
- f. İşveren markası ismiyle toplumsal sorumluluk, anlayış ve yenilikçilik gibi unsurların kurumda uygulanmasını sağlamaktadır,
- g. Kurumda işveren markası, grup çalışması yapılmasını teşvik etmektedir,
- h. Hedeflenenlere ulaşmayı daha kolay hale getirmektedir,
- ı. Verimli iletişim ve bununla ilgili hedeflerin gerçekleştirmesine destek olmaktadır,
- i. Kurumun sahip olduğu bütün marka değerlerini yükseltmektedir,
- j. Kurumun itibarını arttırmaktadır,
- k. İş teminatı, ücret, kariyer fırsatları, çalışma koşulları gibi çalışanlara faydalar sunmaktadır.

Yukarıda sıralanmış halde verilen tüm faydalar değerlendirildiğinde “işveren markalaşması” kurum için oldukça stratejik bir öneminin olduğu ortadadır (Özgen ve Akbayır 2011, s. 85).

Bunun dışında farklı ülkelerde gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde güçlü işveren markası olan kurumların, personellerinin bağlılıklarının arttığını, motivasyon ve başarılarının yükseldiğini, işe alım konusunda ortaya çıkan maliyetlerini düşürebildiklerini, uzun süreli etki oluşturabildiklerini ve yarış güçlerini artırdıklarını göstermektedir (Baş 2011, s. 43). İşveren marka kavramının farklı bir faydası da, örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracılığıyla personel devir oranını azaltmasıdır. Bunun haricinde güçlü bir işveren markasının kuruma sağladığı getiriler şunlardır:

- a. Personelin kuruma karşı olan bağlılığında artışa,
- b. Motivasyon ve başarımdaki artışa,
- c. Uzun vadeli etkiye,
- d. Motivasyonda yardımcı olma,
- e. Teklif kabul oranında gerçekleşen artışa,

- f. Personel tavsiyelerinde artışa,
- g. Yönetici hoşnutluğu konusunda artışa,
- h. Uygulamalarda nitelikte artış,
- i. Etkili bir örgüt kültürü meydana gelmesine,
- j. İşe alım aşamasında ortaya çıkan maliyetlerinin azalmasına,
- k. Artan yarış gücüne yararları olmaktadır.

İşveren markasının asıl amaçlarından biri de organizasyonun kültür yapısını değiştirmektir. Organizasyonda çalışmaktan keyif alan kişilerin, organizasyonları için bir savunma geliştirdiği aynı zamanda çevresine tavsiye etmesidir (Watson ve Reissner 2010). Mosley (2007) İşveren markası, personelin çalıştığı kurumdan gurur duymasını sağlama ve böylelikle de çevresindeki insanlara tavsiye etme ihtimalini artırır; örgütsel bağlılığın gerçekleşmesiyle ki; bu, işveren markası ile personel arasındaki bağın önemli neticesi olarak kabul edilmektedir. İşveren markası ile personelin, kurumları hakkında benzer hisleri taşımalarını sağlamaktadır (Baş 2011, s. 42-47). İşgörenler güvenilir bir organizasyonda çalışmayı isterler. Organizasyonda çalışanları düşünerek sağlanan iş güvenliği onların üzerinde olumlu bir algı yaratırken, çalışan çalıştığı ortamda güvenliğini tehlikede hissederse memnuniyetsizlik yaratacaktır (Arnold ve Feldman 1982, s. 350- 361).

1.3 İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ SÜRECİNDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ

İşveren markası, kurumun sahip olduğu çalışanlarıyla karşılıklı iletişim sağlayabilmek için harcadığı çabadır. Reklam, beceri sahibi adayları saptamak, kazanmak ve muhafaza etmek için önemli araçlardan biridir. Son dönemlerde iş görenlerin gözde markası olmak için reklam çoğunlukla tercih edilen bir araç olmuştur (Assael 1998, s. 317-334). Reklamlarda, kurum kültürü, kurumun temelde kim olduğu ve verdiği sözleri yerine getirme becerisinin doğru aktarılması, becerinin cezbedilmesine büyük oranda fayda sağlar. İletişim işveren markası algısında oldukça önemli bir role sahiptir. Çalışanlar arasında bağlılığın desteklenmesi ve duygularının çekilmesi önemlidir. Fayda sağlayabilen iletişime odaklanmalıdır. Marka iletişiminde hedef kitle olan tüketicilere ürünü kullanmakla sağlanacak faydalar aktarılıyor ise, işveren markası iletişiminde ise çalışanlara organizasyonda çalışmakla elde edeceği faydalar aktarılmalıdır. Çalışanlar ile

sağlanan iletişim, çalışan bağlılığının ve motivasyonun artmasına katkı sağlayacaktır. Potansiyel çalışanlar ile kurulan iletişim de ise organizasyonun çalışılacak bir yer olduğu algısı yaratılmalıdır.

İşveren markası algısının yaratılmasında uygun bir çerçeve oluşturulduktan sonra uygun iletişim planı oluşturmak önemlidir.

- a. Hedef Kitleyi Belirleme: İletişimin sağlanacağı hedef kitlenin belirlenmesi iletişimin tesiri için etkili olacaktır.
- b. Yaratıcı Davranma: Organizasyonun kültür yapısına uygun yaratıcı yollar belirlenmesi gerekir.
- c. Öykü Oluşturma: Çalışanların hikayelerine odaklanarak, duygularına hitap etmek gerekir.
- d. İletişim İçin Finans Yaratma: İşveren markası oluşumu için harcanan çabayı duyurmak amaçlı iletişim kanalları için maliyet oluşturmak gerekir. Yapılan iş kadar duyurulması da önem taşımaktadır.
- e. İmajları Kullanma: Renkli görseller, paylaşımlar, grafikler, videolar markayı hareketlendirecektir.
- f. Dijitalleşmeden Yararlanma: Dijital dünyada markayı temsil edecek yollar belirlemek, insanların beğenisine sunmak önemli olacaktır (Köseoğlu 2002, s. 192).

Pazarlamacılar bugün bile reklamlarında kendi çalışanlarına ya da ikinci hedef kitle olan iç müşteriye gereken önemi vermemektedir (Gilly ve Wolfinbarger 1998, s. 71). Fakat çalışanlar reklam kanallarından etkilenirler (Oğuz 2012, s. 27). Diğer taraftan sosyal medya unsuru hedef kitle tarafından önemli bir unsurdur ve hedef kitleyi cezbeder. Bunun yanında mevzubahis kitleye bu kurumda çalışmanın nasıl bir şey olduğu hakkında bilgi aktarır.

Adaylar kurumun kültürü, personeli, vizyon-misyonu gibi bilgileri kurumsal web portalleri ile öğrenebilmektedir (Mehler ve Crispin 2006, s. 25). Ülkemizdeki önde gelen kurumlardan olan Turkcell; şirket merkezinde insan bulunduğunu ve personelin daha mutlu bir şekilde çalıştıklarını belirtmiştir.

1.4. İŞVEREN MARKASININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

İşverenin markası aslında her şirketin ortak özelliğidir. Tüm organizasyonlar bir işveren markasına sahiptir. Bazı şirketler bunun farkındaysada, bazıları bunun farkında değildir.

Marka çağrıldığında, Markanın ismi insanların zihninde sizi işverenin markasına götürür. İş hayatına ilk katılımını sağlarken, çoğu birey Türkiye’de aklımızda şirketler tarafından yaratılmış bir algı olan en iyi şirketlerle çalışmak istemektedir. Bireylerde, şirketin bu özelliğini öğrenmek ve kendisini en iyi alanda görmek istemektedir (Edwards 2010, s. 50). Organizasyonlar sadece sundukları ürün ve hizmetlerle değil, birçok açıdan değerlendirilmektedir (Figurska ve Matuska 2013, s. 35) İşveren markası algısı bir organizasyonun diğerlerinden ayıran genellikle soyut nitelikler içerir, vadettiği istihdam deneyimidir ve organizasyonun en başarılı görev yapan çalışanlarına hitap etmeyi amaçlamaktadır. Organizasyon olarak farklılık yaratmak, sadakat yaratmak, memnuniyet oluşturmak ve çalışanları ile arasında duygusal bir bağ kurmak, işveren markasının temel özellikleridir (Davies 2008, s. 667-668).

Bu sebeple işveren markasının oluşumu kaçınılmazdır ve işletmenin isteğine bağlı değildir (Baş 2011, s. 24).

Marka insanların duygularına hitap eder: İnsanların duygularına hitap ederek marka, onları yarattığı algıyla harekete geçirirken, insanlar bazı firmalarda çalışmak için mücadele ederken daha iyi bir ücret ve yan hak eden şirketleri görmezden gelebilirler. Güçlü bir işveren markasına sahip firmalarda çalıştığını söylemek için düşük pozisyonları kabul edebilir.

Marka deneyimleri, fırsatları ve beklentileri basitleştirir: Marka insanların ihtiyaçlarını netleştirmelidir. Deneyimleri sınıflandırarak hatırlamayı kolaylaştırır. Bu nedenle, bu şirketle ilgili aklımızda oluşan marka algılamasına göre bir şirkette çalışıp çalışmamaya karar veriyoruz. Aslında bu karar işveren markasına olan inancın içinde yatmaktadır.

Marka çalışanlar ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırır: İşveren markası, tüm durumu basitçe özetler. Marka işinin misyonu, vizyonu, hedefleri, değerleri, başarıları ile az sayıdaki kelimeleri ve sembolleri iletir. Nike "Just do it" sloganı ile hareket ediyor. Bu kısa açıklamada her şey saklıdır.

Marka yapışkandır: İnsanlar olumsuzluklarını unutmazlar. Marka güçlendiğinde negatif daha hassas hale gelir. Örneğin, üçüncü sınıf bir teşebbüs bir kadro istihdam ederken Akbank gibi bir firmanın algısı farklı olacaktır. Bu nedenle, bu markayı korumanın yanı sıra güçlü bir işveren markası yaratmak son derece önemli bir durumdur.

Marka algısı temas noktalarında yaşanan tecrübelerle gelişir: Bir marka, yaratmak ve korumakla yükümlü olan bir grup marka sahibidir. Bu, şirketinizle ilgili çeşitli iletişim

noktalarından oluşan bir dizi deneyimin sonucudur. Güçlü bilgiye dayanıyor. İşverenin markası, her bir irtibat noktasına bağlıdır ve insanlar, her irtibat noktası için bir beklentiye sahiptir.

1.5. İŞVEREN MARKASI ÖLÇÜTLERİ

Martin, Beaumont v işveren markası algısını ücret, yan hak gibi somut unsurların yanı sıra organizasyon değerlerini de içeren soyut unsurlardan oluşur (Martin 2009, s. 77).

Mevcut araştırmalar incelendiğinde işveren markasının farklı yönleri olduğu görülmektedir. Adler ve Ghiselli (2015, s. 5-9) tarafından yapılan bir çalışmada, bu ölçümler 4 farklı kategoride toplanmıştır.

- a. Ekonomik (ücretler, ücret, çalışma programları ve işyerinde istikrar),
- b. Psikolojik (güçlü şirket kültürü, olumlu iş ilişkileri, ekip çalışması, vb.),
- c. İşlevsel (iş içeriği, mesleki eğitim, kariyer gelişimi vb.),
- d. Örgütsel (pazar konumu, faaliyet alanı, işletmenin geçmişi, tüketici itibarı ve üst yönetim).

Berthon vd. (2005, s. 151-172) ise, işveren markasını beş şekilde incelemiş ve bunları gelişim, uygulama, ekonomi, sosyal alan ve ilgi alanları olarak sınıflandırmıştır. Buna ek olarak, Berthon'un bu beş boyutu, işveren Ambler ve Barrow markasının boyutlarının devamıdır. Berthon'un ilginç değeri ve sosyal yönleri, Ambler ve Barrow'un psikolojik faydalarının boyutlarına karşılık gelirken, tasarım ve uygulama yönleri, fonksiyonel faydaların boyutlarına karşılık gelir.

Bu çalışmada Berthon işveren markası tarafından tanımlanan beş açıdan incelenecektir. Bunlar; uygulama değeri, ilgi değeri, gelişim değeri, sosyal değer ve ekonomik değer boyutlarıdır.

Uygulama değerinin ölçülmesi: İşletmenin müşteriye yönelimini ve üzerinde çalışanları aktarma yeteneğini yansıtır (Erkanlı vd. 2015, s. 89).

İlgi değeri boyutu: Çalışanlara heyecan duyacakları çalışma ortamı sağlamayı destekler. Bu şekilde çalışanların yaratıcı potansiyeli korunmakta ve yüksek kalitede yenilikçi ürünler üretilmektedir (Berthon vd. 2005, s. 151-172).

Gelişim Değeri Boyutu: Çalışanların mesleki ve bireysel eğitimi, gelişimleri için çok önemlidir. Çalışanların çalışma eğiliminin artması, bilgi ve deneyim kazanması ve yeteneklerinin artırılması hem işi hızlandırmaya hem de bireysel gelişim ihtiyaçlarını karşılamaya hazırlanmaktadır (Karatepe 2005, s. 41). Bu boyuttaki bir diğer önemli husus da kişinin yönetim tarafından değerlendirilmesidir. Kişisel ve kariyer gelişiminin verimli ve etkili bir şekilde çalıştığını gören çalışanlar, işe uyum sağlamak daha kolay hale gelir.

Sosyal Değer Boyutu: Çalışanların tükenmelerini ve motivasyonlarını önlemek için çalışanların psikolojik ve biyolojik desteğini kapsar (Terlemez 2012, s. 34). Mutlu ve huzurlu bir işyerine sahip olmak, meslektaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurabilecekleri bir ortam yaratmak ve onlara eğlenceli bir şekilde çalışma, çalışanların gönüllü çalışmalarını etkileme ve sadakat oluşturma fırsatı sağlama gibi imkanlar yaratmaktadır.

Ekonomik Değer Boyutu: İşverenler için motivasyonel bir araç olmasına rağmen, bir işveren markasının ana unsurlarından biridir. Maaşlar, ücret ve sübvansiyonlar, işyerinde çalışma ortamı, işyerinde sosyal çevre, çalışma süresi, yöneticilerin ve çalışanların kalitesi, yenilikçi fikirlerin beklentisi, çeşitli projelerde çalışabilme ve çeşitli beceriler yurt dışında çalışmak, değer katmak ve işe olumlu bir bakış açısı kazandırmak esas amaçlardır (Kara 2013, s. 56). Ekonomik boyut, işverenin markasında önemli bir yer tutmaktadır ve işçileri çekmek için yeterli olmamasına rağmen, eksikliği kesinlikle yıkıcıdır. Çalışanlar çoğunlukla ekonomik olarak tatmin olduklarında, diğer yönlerin etkinliğinden söz edilebilir.

1.6. İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ SÜRECİ (MODELİ)

Rakiplerinden farklılaşma isteği duyan organizasyonların potansiyel iş gücü ihtiyaçlarını temel alarak İşveren markası oluşumunu sağlamalıdır. İşveren markası yönetimi, organizasyon yapısı içerisinde ve dışında organizasyonu işveren olarak farklı ve çekici yapacak net bir görünümü teşvik etmeyi içermektedir (Lievens ve Chapman 2009, s. 138). Bu durumda organizasyonların kendi değerleri, çalışanlarının bu değerlere uyumu ve

organizasyonun yeterliliği gibi unsurları göz önünde bulundurarak çalışmalarına yön vermesi gerekmektedir. Organizasyonlar kendi içerisindeki güçlü ve zayıf yönlerini belirlediklerinde daha güçlü işveren markasına sahip olabilmek konusunda strateji belirleyeceklerdir. Etkili bir işveren markası süreci oluşturmak için temel unsurlar (Bruce ve Harvey 2010, s. 175);

Çekirdek Marka Tanımını Oluşturmak: Organizasyonun misyonu ve vizyonu ortaya koyularak, bu değerleri yansıtan marka oluşturmak, organizasyon yapısında bulunan çalışanları için önemli olan unsurları belirlemek, beklentileri ortaya çıkarmak,

Üst Yönetimin Katılımı: İşveren markası oluşturmak sadece İnsan Kaynakları ve Pazarlama departmanlarının görevi değildir, işveren markası yaratmak için en şirket CEO'su ve yöneticilerinde rol oynaması gerekmektedir. Marka inandırıcılığı sağlanması açısından işveren markası şirket yöneticileri tarafından benimsenmeli ve yönetilmelidir.

Şirket Stratejisi ile Aynı Hedefte Olmak: Çalışanların beklentileri, organizasyonun hedefi ile tutarlı ve bütün halinde birbiriyle uyumlu halde şekillenmelidir.

Çalışanların Yetkilendirilmesi: İşveren markası oluşturmada işe alım ve iç iletişim faaliyetlerinde çalışanların fikrinin alınması, algı oluşturma planında çalışana rol vermek, benimsenip, paylaşılması konusunda teşvik etmek, algı yaratmadaki önemli unsurlardan biridir.

Yukarıda belirtilenler baz alınarak başarılı bir marka oluşturmak için öncelikle marka hakkında ortak bir anlayış ortaya çıkarılmalıdır.

Başarılı bir işveren markası algısı yaratmak için paydaşların, çalışanların işvereni nasıl algılandığını tespit etmek, analizleri gerçekleştirmek ve organizasyonun gerektirdikleri ile bir değer önermesi oluşturmak gerekmektedir. Organizasyon çalışanlara sunduğu vaadini sağlamalı ve çalışanların algılarını devamlı olarak ölçmelidir (Watson ve Reissner 2010, s. 178).

1.6.1 İşveren Marka Değerlendirmesi

Bu durumda yapılacak ilk şey, işverenin paydaşları tarafından nasıl incelenmek istediğine karar vermektir. Bu aşamada, hedef kitlenin zihninde işverenin imajı belirlenir. Ayrıca işveren marka yönetiminin ve işletmenin halihazırda işlettiği diğer uygulamaların etkisini

de inceler. İşveren marka imajı; İşletmenin hedef kitlenin zihninde bir işveren olarak yarattığı bir dizi birbirine bağlı fikir olarak tanımlanabilir (Baş 2011, s. 29-30).

İşveren markasının kurum içinde ve dışarıdan nasıl ağılandığını belirlemek için çalışmalar yapmak gerekir. Bu çalışma sonucunda işveren olarak organizasyonu rakiplerinden ayıran farklıların neler olduğu tespit edilebilecektir. Böylece çalışan değer önermesi de ortaya çıkmış olacak ve işveren çalışanını daha yakından tanıma fırsatı elde edecektir.

Gerçekleşmesi gereken değişiklikleri yansıtacak şekilde işveren markasının güncellenmesi gerektiği ve düzenli olarak tekrarlanan bu araştırma aşamasının işveren markasının etkililiğinde önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Katoen ve Mascishek'e göre markanın işveren markalamasındaki değeri, çalışanın mevcut işveren için çalışmaya devam etme isteğidir. Ayrıca potansiyel çalışan adaylarını bu işe başvurmaya teşvik etmektedir (Gözen 2016, s. 80).

1.6.2 İşveren Marka Kimliği

İşveren markası, işveren olarak işletmenin kimliğidir. Mevcut ve potansiyel iş çalışanlarını cezbetmeyi, motive etmeyi ve elde tutmayı amaçlayan değerleri, sistemleri, iş politikalarını ve davranışları kapsar (Gözen 2016, s. 80). Başarılı bir işveren markası algısına sahip organizasyonlarda "bilinme ve farklı olmalı, rakiplerinden ayırt edici özelliklere sahip olma ve ses getirici olma" gibi 3 önemli özellikten söz edilebilir (Moroko ve Uncles 2008, s. 164). Aaker (2003) yaptığı bir araştırmada marka kimliğini "strateji yaratmak ve onu korumak için yarattığı marka çağrışımları kümesidir.

İşveren marka kimliği ilk olarak oluşturulurken organizasyonun değerleri ile verdiğini mesajın tutarlılığıdır. Tutarsızlık söz konusu olduğunda etkisiz bir kimlik oluşacaktır. Organizasyonu temsil eden spesifik özellikleri nelerdir, tespit edilmesi gerekmektedir. İşveren markası kimliğini belirleyecek unsurlar, organizasyonun demografik özellikleri, samimiyet, duygusallık gibi insani özelliklerdir. Hangi özellik seçilirse seçilsin marka için fark edici ve ayırt edici olmalıdır. Ve en önemlisi bu özellikleri dışarıya aktaracak iletişim gerekmektedir (Moser 2003, s. 96-100; Aaker 1996, s.174).

İşverenin kurumsal kimliği; "Neyi temsil ediyoruz?" ve "Nasıl algılanmak istiyoruz?" soruları cevaplar ve işverenin markasını yönetir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu adayın ve

çalışanın profilinin ne olması gerektiğini hesaba katmak gerekir. İşverenin kurumsal kimliğini bu yönde belirleme süreci, daha iyi işleyen ve hedeflere ulaşılmasına hizmet edecektir. Burada değişime açık marka kimliğini ve sürdürülebilir marka kimliğini belirlemenin önemini unutmamak gerekir. Aksi takdirde, şirketteki her değişiklikle yeni bir marka kimliği belirleme girişiminin işverenle ilgili güven ve itibar kaybına yol açabileceğini düşünülebilir. İşveren marka kimliğinin doğru yönetilmesi, sürekli yatırım yapılması ve iyileştirilmesi gereken bir araçtır ve etkili bir imaja sahip olan marka, hatırlanabilirliğine katkıda bulunur (Wheeler 2003, s. 14).

Marka kimliği, bir marka ile ilgili insan zihninde markayı çağrıştıran algı, sembol, harf, nesne ve/veya tüm bunların birleşimini içeren tasarımıdır (Henderson ve Cote 1998, s. 14-15). Kısaca işveren markası kimliği, gelişigüzel oluşturulmamakta ve seçilmiş ve oluşturulması istenmiş tercihlerin birleşmesini sonucu oluşmuştur.

Marka kimliği oluşturulduktan sonra sürdürülebilir olması, herkes tarafından içselleştirilmesi ve en önemli unsur, marka tutarlılığının korunmasıdır. Microsoft, Dell, Google gibi güçlü işveren markalarının kimliği doğrulandığında, hepsinin ortak özelliğinin “tutarlılık” olduğu ortaya çıkmaktadır.

1.6.3 Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ)

Çalışan değer önermesi ile şirketin marka imajını oluşturmasının ardından başlatılan işveren markalaşması, şirket, hem mevcut hem de potansiyel çalışanların ve kamuoyunun dikkatini çekmeyi amaçlamaktadır. Çalışan değerini gösterin, verilen sözler; vaat manasını taşımaktadır (Barrow ve Mosley 2005, s. 87). İşveren markası içsel ilişkileri iyi sürdürebilmek ve çalışanın aidiyet duygusunu ve iş tatminini arttırmaktır (Chunping ve Xi 2011, s. 2091)

Çalışan değer önermesi, kurum kültürü, yönetim tarzı, çalışan özellikleri, yönetim hizmet kalitesi gibi bilgileri kullanarak çalışanlara belirli değerleri tanıtan ve belirli ihtiyaçları karşılama vaadini temsil eden içeriktir. Sözler tutulmazsa, işverenin haysiyetine ilişkin olumsuz algılar ortaya çıkacaktır. Bu nedenle istenilen sonuçlara ulaşmak için bir çalışan değer önerisinin dikkatlice hazırlanması ve etkinliği çalışanlar tarafından gözden geçirilmelidir (Baş 2011, s.43-47). Her çalışma ortamı için çalışan değerini gösterin; yöneticileri ve potansiyel adayları farklı olduğu için çalışanları işletmeye özel olmalıdır.

Bir yandan şirketler çalışan değer önerileri hazırlarken kendilerini rakipleriyle karşılaştırmalı ve rakiplerinin çalışan değer önerilerini dikkatlice analiz etmelidir (Tüzüner ve Özaslan 2011, s. 13).

Şirketlerin kendileriyle uyumlu ekonomik, işlevsel ve psikolojik faydalar paketi, son derece rekabetçi pazarlarda farklılaşmak için önemli bir stratejidir. Bir marka için sözünü tutmak, sözünde kalmak demektir. İşveren markalaması için de benzer bir kavramın çalışan değer önerisi olduğu söylenebilir. Şirketin mevcut ve potansiyel çalışanlarına verdiği bir taahhüt olmalıdır. Diğer şirketlerden farklı üstün bir işveren markası yaratmak için, şirketin kesinlikle hedef kitlesine önemli faydalar sunması gerekir (Ötken ve Okan 2015, s. 59) Çalışan değer önerileri, yalnızca kişinin ihtiyaçlarına göre hazırlanmış bir dizi maddi fırsat değil, diğer özel faydaların da özetidir. Çalışan Değer Önermesi çalışan değer önerisi, bir şirketin işveren olarak çalışanlarına vaat ettiği duygusal ve kariyer faydalarını içeren bir ifadedir (Barrow ve Mosley 2007, s. 159). Çalışan değer önermesinde verilen tüm sözler, işverenin marka kimliği içinde gizlidir (Baş 2011, s. 55). Bu kapsamda potansiyel çalışanlarda; iş arzusunu harekete geçirme ve mevcut çalışanlarda aidiyet duygusu geliştirme potansiyeline sahip bir adım, çalışanın değer önerisidir. Çalışanların değer teklifi; İşveren markasını tanıtmada, işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmada ve mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde güven geliştirmede çok etkilidirler. Aslında, bir çalışan değer önerisinde, her şeyden önce iki yönlü bir yaklaşım benimsenmelidir; mevcut çalışanların ihtiyaç ve beklentileri tanımlanmalı, iş ve psikolojik sözler verilmelidir.

Çalışan Değer Önermesinin (ÇDÖ) temel rolü marka iletişimi ve deneyim yönetimi için tutarlı bir platform sağlamaktır. Bazı durumlarda, bir kuruluş bir iletişim kampanyasını desteklemek için ÇDÖ kullanmayı seçebilir; ancak, ÇDÖ'lerin her türlü marka iletişimi ve insan yönetiminde marka bütünlüğünü sağlamada daha geniş bir rolü vardır (Mosley 2014, s. 123-134). Knox ve Maxwell tarafından yapılan çalışmaların sonuçları, beş farklı kuruluştaki çalışanların işvereni (EVP) için değer teklifinin çeşitli özelliklerini kullanan ve işverenin markasına ivme kazandıran eşsiz ve farklı bir İşveren Değer Önerisi'nin önemini doğrulamıştır.

Sibson Consulting danışmanlık firmasının 2009 yılında yaptığı “Reward of Work” isimli çalışmada bir EVP çerçevesini oluşturan 5 unsur belirlenmiştir:

Ücret (Compensation): Çalışanların emeklerinin karşılığında aldıkları maaşları,

Yan Haklar (Benefits): Sağlık sigortaları, emeklilik hizmetleri, izinler, indirimler dahil olmak üzere dolaylı yoldan sağladığı faydalar,

İş İçeriği (Work Content): Çalışanların yaptıkları işten duyduğu tatmin,

Kariyer (Career): Çalışanların organizasyondaki kariyer yolları, gelişim alanları, uzun vadede kendilerine sunulan fırsatlar,

Bağlılık (Affiliation): Çalışanların organizasyona olan bağlılık duygusu,

Araştırmanın devamında 1059 farklı yaş gruplarındaki katılımcılar incelenmiş ve sonucunda; sağlanan yan haklar, 31- 50 yaş grubu çalışanlar için dördüncü sırada yer alırken, araştırmada yer alan en geç grubun ise yüzde 62 si yan hakların en önemli unsur olduğunu ifade ederek, sağlanan faydaların genç çalışanlar için daha önemli noktada olduğu gözlemlenmiştir.

İşin içeriği her yaştan katılımcı için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu ve performans için ana unsur olarak belirlenmiştir.

Kariyer, unvan, statü gibi kariyer unsurlarını içeren elementler yine iler yaş grubu çalışanların önem sırasında sonlarda yer alırken, 30 ve daha geç yaş grubu çalışanlar için en önemli sırada yer almıştır. 30 yaş altı çalışanların yüzde 81'i kariyer unsurunun performansları için en önemli motivasyon kaynağı olduğunu ifade etmiştir. 60 yaşından büyüklerin yüzde 41 sadece bu fikre katılmıştır.

30 yaş ve altı çalışanlar için ücret, en önemli üçüncü motivasyon kaynağı olarak görülürken, 31 -60 arası çalışanlar için dördüncü sırada yer almıştır. Bağlılık ise diğer yaş gruplarına göre yaşı ileride çalışanlar için en önemli unsurken, 30 yaş ve altı çalışanlar için 5 unsur arasından en sonda yer almıştır.

Bu araştırma sonuçlarına göre her yaş grubu çalışanın motivasyon etkenleri fark edebiliyorken bu öğeleri her çalışana uyarlamak mümkün değildir. Çalışan değer önermesinin firmada doğru uygulanabilmesi için her organizasyonun çalışanını tanıyıp, doğru öğeye odaklanıp hareket etmesi gerekmektedir. Esnekliği sağlanan araçlar ile çalışanlara yönelmek etkili bir motivasyon sağlayacaktır. Organizasyonların kendi demografik yapılarını göz önünde bulundurarak, çalışan değer önermesini buna göre değiştirmesi gerekmektedir.

İşveren markasında, işveren tarafından sunulan çalışanın değer önerilerinin rakiplerinden farklı olduğu belirtilecektir. Bu farkındalık oluşturulduktan sonra, çalışan ile işletme arasında anlamlı bir ilişki oluşturulmalı ve belirlenen farklılıklar çalışanların çıkarları ve

ihtiyaçları ile ilişkili olmalıdır (Gözen 2016, s.80). Warwick Üniversitesi tarafından yönetilen Jobs.ac.uk Kariyer Web Sitesine göre, bir çalışanın değer teklifini belirlerken aşağıdaki sorulara cevap bulmak gerekecektir:

- a. Rakiplerinizden farklı olarak çalışanlara ne öneriyorsunuz?
- b. Size özgün kılan nedir?
- c. Kuvvetli yönleriniz nelerdir?
- d. Kuruluşunuzun kültür ve kişilik yapısı nedir?
- e. Çalışanlarınız her gün hangi değerleri yaşıyor?

Etkin çalışan değer önermesi olan firmalarda çalışan bağlılığı sağlanmış olur, işveren markası algısı yükselir ve potansiyel yetenekleri daha kolay organizasyonda konumlandırır ve uzun süre çalışmasına imkan tanır ve böylelikle iş gücü maliyetini azaltmış olur. İşveren markasını konumlandırmada en önemli unsur çalışan değer önermesidir. Çalışan değer önermesi bir vaattir. Çalışan için en önemli işveren markası algısı bu vaatlerin yerine getirilmesi ve çalışanların nasıl algıladığıdır. İşveren markası algısını değerlendiren örgütsel vatandaşlık davranışlardır. Örgütsel davranış sergileyen organizasyonların olumlu bir algı, imaj geliştirerek işveren markasını güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Pallavi vd. 2017; s. 659-674). Çalışan değer önermesinde sunulan vaadin olumsuz olmasıyla çalışanlar kendisini kandırılmış hissedecek, olumsuz tavır ve davranışlarda bulunacak ve örgütsel sinizm algısı oluşturacaktır. Bu olumsuz hava organizasyonun içerisine yayılacak ve çalışanlar arasında olumsuz görüş paylaşımı, işe devam etmeme, organizasyonu dışarıya olumsuz aktarma ve işten ayrılımlarla sonuçlanmaktadır. Örgütsel sinizm algısı ile çalışan değer önermesi algısı arasında ters yönlü ilişki vardır.

Güçlü bir çalışan değer önermesi organizasyondaki en iyi oyuncularını tutundurmaya, organizasyona en yeteneklileri çekmeye yardımcı olacaktır (Saedun ve Mohamed 2018; s. 1255-1261).

1.6.4 İşveren Markası Konumlandırma

İşverenin markasındaki konumlandırma, hedef kitlenin zihninde farklılaşan bir değer yaratmayı ve bu değer teklifini ön plana çıkarmayı ve hedefin zihninde yer alması için işverenin ayrıcalıklı konumuna yükselmeyi amaçlamaktadır (Baş 2011, s. 29-3010). Bu

nedenle, potansiyel / mevcut çalışanı akılda tutmak isteyen bir işletmenin, işveren markası tarafından verilecek mesajı ve yöntemi belirlemesi gerekecektir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu çalışan profilini belirlenmeli ve bu profilde fikir birliğine vardıldıktan sonra araştırma konumlandırmaya başlanmalıdır.

Kısacası, işveren markasının etkili olabilmesi için önce hedef kitle belirlenmelidir. Marka konumu, aktif olarak iletilecek değeri teklifinin bir parçasıdır. Ana birkaç cümle veya slogandan oluşur. Bunu yapmak için aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır (Baş 2011, s. 43-47);

- a. Şirket hangi pozisyonları doldurmakta zorluk çekiyor?
- b. Hangi becerilere ihtiyacı var?
- c. Sektörde gerekli becerilerden beklentiler nelerdir?
- d. Rakipler bu beklentileri nasıl karşılar?
- e. Ne verebiliriz?
- f. Nasıl fark yaratabiliriz?
- g. Bu insanlarla hangi kanalları bağlayabiliriz?
- h. Sadece mesajda değil, işte bazı değişiklikler yapabilir miyiz?

Hedef kitleyi ve işveren markası için verilecek mesajın içeriğini belirledikten sonra, şirket mesajın aşağıdaki spesifikasyonları karşıladığından emin olmalıdır. Aksi takdirde, modern bilgi teknolojilerini kullanarak bilgi ve reklam bombardımanında yer almak çok zor olacaktır.

1.6.5 İşveren Markası Uygulama

Vaat edilen değerleri, işverenin markasındaki değeri teklifiyle pratikte uygulama aşamasıdır. Bu adımın ve hatta tüm sürecin başarılı olabilmesi için üst yönetimin desteği ve liderliği hayati önem taşımaktadır. İşveren marka yönetimi sürecinin sözünü yerine getirmeye yetkili üst düzey bir yönetici tarafından yürütülmesi çok önemlidir. Bu durum üst yönetimin işveren markasına değeri ve önem verdiğini, bunun arkasında durduğunu göstermektedir (Baş 2011, s. 43-47).

İşveren markasının başarılı olması için markanın geliştirilmesi yönelik olarak organizasyonlar, çalışanın organizasyondaki yolculuğuna birkaç temas noktası değinmelidir (Lodberg 2011, s. 157-178). Bir markanın organizasyona sağladığı fayda

farklılaşma ve bilinirliktir. Müşterilerin bir markayı tercih etmesindeki tek kriteri fiyat olarak değerlendirmez. Aynı zamanda markaya duyduğu sadakat ve duygusal bağ da önem taşır. Bir markanın farklılık yaratma, müşteri ile duygusal bir bağ kurma işveren markasıyla da ilgilidir.

İşveren markası uygulaması akademiden daha yoğun merak uyandırdığını belirtmiştir (Love ve Singh 2011, s. 175). Pfizer'in mevcut ve potansiyel çalışanlarına için oluşturduğu işveren markası çalışmaları örnek gösterilebilir (Ötken ve Okan 2015, s.143-153):

“Pfizer; çalışanlarının ilk iş gününde, masalarında “ilk günüm” yazılı bir kart, “hoş geldin mektubu” ve şirketin “welcome kit” adını verdiği bir kutu ile karşılanmaktadır. Bu kutunun içinde USB bellek, not defteri gibi çeşitli kırtasiye malzemeleri ve şirketin kendi ürünü “centrum” yer almaktadır. Aynı zamanda “Bir Fikrim Var” adlı oluşturdukları kurumsal portalla şirketteki tüm çalışanlar şirkette yolunda gitmediğini, gelişime ihtiyaç duydukları konularla ilgili olarak ya da tamamen yeni fikirlerini paylaşabilmektedirler. Çalışanların bu yol ile önerdikleri “Dilediğin Yer İşyerin” uygulaması ile ortaya çıkmış bir fikirdir. Çalışanlara sağlanan bu esneklikle çalışanlar Çarşamba günleri işlerini evden yürütebilmektedirler. Bunların yanı sıra “Pfizer Mutfak” adını verdikleri kafeterya sistemi ya da esnek haklar adı altında anlatılan ödül sistemi bulunmaktadır. Global bir şirket olan Pfizer, “Secondment” isimli ortaya çıkardığı bir uygulamayla da çalışanlarına yurt dışındaki projelerde de görev alma fırsatı da sunmaktadır. Pfizer potansiyel çalışanlarına yönelik yürüttüğü işveren markası çalışmalarından biri “Pfizer’de Gelecek Var” uygulamasıdır. “Pfizer’de Gelecek Var” markası altında e-kariyer sayfası, kampus ziyaretleri, şirket davetleri bulunmaktadır.”

Yine Türkiye’de ilk işveren markası uygulamalarını yürüten Garanti Bankası üniversitesi öğrencileri için oluşturduğu Talent Camp programı ile genç yeteneklerin ilgisini kazanıyor. Kampüslerde workshoplar, vaka çalışmaları yürütüyor. Yine deneyimli adayları bünyesine katmak için medya iletişimini ve fuarları kullanarak işveren markası algısını yaygınlaştırmaya devam ediyor. 2008 yılında en çok çalışmak istenen şirketler arasında 1. Sırada yer almıştır.

Türkiye’de en beğenilen firmalar arasında yer alan Unilever, çalışanlarını yaptıkları her işin merkezine koyduklarını ve ilk iş günlerinden itibaren planlanan kariyer gelişim

eğitimleriyle ve verilen sorumluluklarla çok yönlü ve başarılı lider yetiştirdiklerini ifade ediyor.

Turkcell firması yürüttükleri işveren markası çalışmalarının personel devir hızı (Turnover) rakamlarına olumlu yansıdığını belirtiyor. Çalışanlarını “iç müşteri” olarak görerek, iç müşteri yönetimi ile çalışanlarla yakın iletişim kurulduğunu işe alım sürecinden itibaren birçok alanda danışmanlık hizmeti sunuyor.

Şekil 1. 1: Universium işe alım tüneli



Kaynak: Baş, T. (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı. İstanbul: Optimist Yayınları.

Universium En çekici İşverenler 2018 çalışması, öğrencilerin Şekil 1'deki işe alım tüneli modeli ile işveren tercihlerini nasıl yaptığını göstermektedir. Burada görüleceği gibi, süreç farkındalık ile başlar, dikkate alma ve idealleştirme ve en son başvuru aşamasına kadar sıralı olarak 4 adım içeren bir süreç işlemektedir. Bu süreçte öğrenci ilk olarak işverenin varlığından haberdar olmakta (Farkındalık), sonrasında söz konusu işverenle çalışma fikrine alışmakta (Dikkate alma), işveren markasının etkisi ile ideal işveren konumuna geçiş (idealleştirme), sonrasında öğrenci için çalışma isteğini uygulamaya geçiş (Başvuru) aşamalarından oluşmaktadır.

1.7 İŞVEREN MARKASININ YARARLARI

İşveren markalaması doğru yapılırsa ve verilecek mesaj, çalışanlara sunulan değerler ve faydalar doğru hedef kitleye uygun kanallardan ulaşırsa şirkete pek çok fayda sağlayacaktır. Lokasyon sayesinde nitelikli işgücü, markayı "çalışılacak en iyi yer" olarak görmektedir. Nitelikli çalışanları işe çekerek "en iyi işveren = en iyi çalışanlar = en iyi performans gösteren" formülü kullanılarak yüksek kaliteli işler yaratılır. Türkiye son yıllarda işveren markası kavramında gündemde, bazı işletmeler tarafından eksik kabul edilen bazı şirketler tarafından yanlış anlaşılmakta ve bazı firmalar da bu konuda bilinçli bir şekilde çalışmaya devam etmektedir (Baş 2010, s. 43).

İşini iyi yapamayan organizasyonlardaki uygulamalar sadece somut konularla sınırlıdır. Bu durumda, işletmelerin işgörenlere piyasa şartlarının üzerinde ücret veriyoruz hala ne istiyorlar tarzı bir yorum yapmaları kaçınılmaz olmaktadır. Halbuki; çalışanlar artık çalışma hayatından yüksek ücret beklememektedirler. Çekici bir firma olmanın yolu sadece iyi çalışma koşullarından da kaynaklanmamaktadır. Yapılan çalışmalarda, çalışanların artık somut fırsatlardan çok takdir, saygı, eğitim, gelişim, güçlendirme gibi fırsatlarla ilgilendiği görülmektedir. Ülkemizde son dönemde işveren markalaşması gündeme gelse de uygulamaların daha çok büyük ölçekli işletmeler tarafından yapıldığı aşıkardır. İşveren markasının şirketler için faydaları aşağıda listelenmiştir (Moroko ve Uncles 2008, s. 164):

- a. Üniversite öğrencileri arasında marka bilinci ve algısı çok yüksektir. Bu nedenle üniversite istihdamında işveren markasının etkili olduğu söylenebilir.
- b) İşveren markasının amaçlarından biri, işte çalışmanın faydaları hakkında bir mesaj vermektir. Böylelikle şirket kültürünün güçlenmesine destek olur.
- c) Kişiyi örgütün parçası olmaya çeken mesaj, aynı zamanda insanların gözünde yapılan işin değerini de güçlendirmektedir.
- d) Nitelikli aday başvuru sayısının artması, işveren markası sayesinde daha nitelikli adayın işe atılmasına olanak tanıyor, bu da işe alma aşamasını kolaylaştırıyor ve görüşmelere daha az zaman harcamaktadır.
- e) Çeşitli mekanlarda (konferanslar, sergiler vb.) İş dünyasında çalışan çalışanların bilgilendirme faaliyetleri ve görünürlükleri kuruluşun itibarını artıracaktır.
- f) İşveren markaların çabaları, kendilerini rakiplerle karşılaştırmayı içerir. Bu sadece rakiplerde kalifiye eleman bulmayı değil, aynı zamanda iş başvurularında adayları etkilemeyi de içerir. Böylelikle rekabet avantajı sağlanabilir. Çalışmak için en iyi yer

olarak görülen kurumsal imaj artacak, değeri de artacak ve buna bağlı olarak işe katılmak isteyen paydaşlar da artacaktır. İşletme sahibi markalaması da ürün markasına değer katar. Nitelikli ürünler, nitelikli çalışanlar ile ortaya çıkar ve tüketicilerin işletmenin ürünlerine yönelik algısı değiştirilerek ürünlerin değeri artırılır.

- g) İşveren markasının da etkisiyle kişiler şirkette çalışmak isteyecek, ayrılmak istemeyecek, sadakat yaratılacak ve bu sayede işe alma ve elde tutma maliyetleri azalacaktır. İşveren markası sayesinde yüksek nitelikli çalışan otomatik olarak işyerinde oluşturulacaktır.

İşveren marka kavramının bir şirket üzerindeki faydaları aşağıdaki gibidir:

Artan Üniversite İstihdamı:

Yükseköğretimde okuyan öğrenciler arasında marka bilinirliği ve marka yönelimi kavramının farkındalığı çok yüksektir. Üniversite istihdamı ve stajyerde işveren markası kavramı bu konuda büyük etkiye sahiptir.

Kurum Kültürünün Güçlendirilmesi:

İşveren markası tarafından tanımlanan hedeflerden biri, bir kurumda çalışmanın nasıl bir şey olduğunu ve bir insana ne fayda sağladığını sürekli bilgilendirmektir. Bireyin bir kurumun parçası olduğunu vurgulayarak, bu mesaj kurumun değerini daha da güçlendirecektir.

Şirket Negatiflerini Azaltmak:

Etkili bir marka planı oluşturmak, kuruluşun olumsuz değerlendirmelerini tanımlar ve direnir. Bu doğrultuda gösterilen çabalar medyadaki olumsuz değerlendirmelerin de azalmasına yol açacaktır.

Nitelikli Aday İçin Başvuru Sayısındaki Artış:

Nitelikli adaylar aracılığıyla yöneticilerin işe alınması ve iş teslimi aşamasında adayların tatmin edilmesi için daha sınırlı bir süre sağlar.

Artan Medya Etkinliği:

Kurumda çalışan çalışanların faaliyetleri ile medyada daha görünür hale gelir ve bu kurumsal itibarı olumlu yönde etkiler.

Rekabetçi Avantaj:

İşveren markasına yönelik çabalar arasında kurumun yetenekleri ile rakipleri arasında karşılaştırılması bulunmaktadır. Rakipler üzerinde yaratılan üstünlük sadece üst düzey yöneticileri değil, aynı zamanda rakiplere iş başvurusunda bulunan adayları da etkiler.

Paydaşlara Değer Artışı:

Russell Invesment Group, Fortune'un birlikte çalışılacak en iyi kurumlar listesinde olduğunu ve hisse senedinin değerinin işverenin imajı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu kanıtlamıştır.

Ürün Markası Desteği:

İşveren markası kavramı, kuruluşun sahip olduğu marka ve ürün markasına yardımcı olur, çünkü müşteriler vasıflı işçi üzerindeki etki ile kaliteli ürün üretimi arasında bir bağlantı kurar (Balay 2014, s. 104).

Azalan maliyet

İşveren marka kavramının etkisiyle, çalışanların teşhir edilmesinde, işe alınmasında ve elde tutulmasında katlanılan maliyetler, insanlar kuruluştaki çalışma eğiliminde olduğundan azalacaktır. Çünkü marka imajının yardımıyla, bir kurumda çalışmak isteyen birçok kalifiye personel bağımsız olarak oluşturulacaktır.

2. ÖRGÜTSEL İNOVASYON

2.1. İNOVASYON KAVRAMI

İnovasyon kelimesi anlamı itibariyle genellikle yaratıcılığın bilginin ve değişimin ikamesi olarak kullanılır. Günümüz ekonomisi pazarının daha yüksek kalite, daha iyi hizmet ve daha az maliyet gerçekleri sebebi ile organizasyonların verimliliklerini ve rekabetini devam ettirebilmeleri için ürün/ süreç iyileştirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Birçok kurum araştırma ve geliştirmeye dayalı yenilik politikalarına yatırım yapmaktadır. Bu nedenle, araştırma ve geliştirmeye yatırım yapan hızlı büyüyen devletler, geleneksel Avrupa ülkeleri, Amerika ve Japonya'ya kıyasla ürün inovasyonu alanında rekabet avantajı elde etmiştir (Armbuster vd. 2008). İnovasyon kısaca ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesidir (Certo 2000, s. 519).

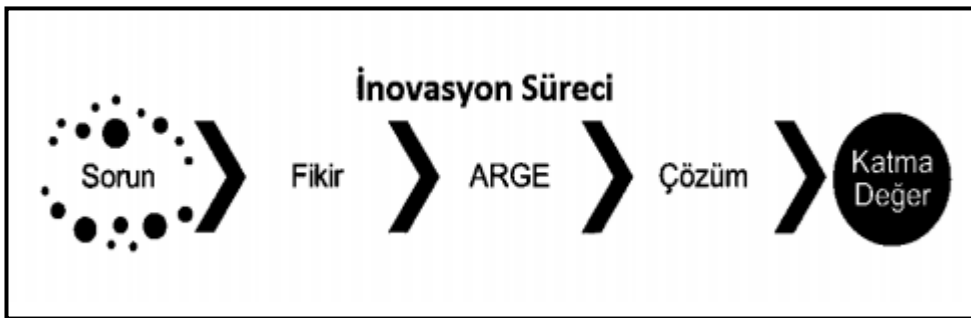
Ürün ve AR-GE ile ilgili olmasına rağmen; inovasyonun en geniş tanımı, OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından ortak olarak yayınlanan Oslo el kitabında bulunmaktadır. Buna göre inovasyon faaliyeti, inovasyonların uygulanmasına aracılık eden tüm bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardır. Bu yenilikçi çalışmaların bazıları yenilikçi olmakla birlikte, bazıları yeni değil, gerekli yeniliklerdir. İnovasyon Ar-Ge ile ilgili olsa bile, doğrudan benzersiz bir inovasyonun geliştirilmesine bağlı olamaz (OECD 2005).

Genel olarak inovasyon kelimesi, yeni üretim ve çeşitli teslimat yöntemleri kullanarak her sektörde yeni hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi anlamına gelir. Birisi tarafından yapılmayan ve incelenmeyen bir ürün, hizmet veya fikrin keşfi durumunda bir yenilikten söz edilebilir. Ayrıca yenilik, sektörde veya şirkette ilk kez başkası tarafından yapılmış olan bir ürün veya hizmetin kullanılmasıdır (Örücü vd. 2011).

İnovasyon, iç araştırma, iş organizasyonu veya uluslararası ilişkilerde yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir ürün, hizmet, süreç, yeni pazarlama yöntemi veya yeni organizasyon yönteminin uygulanmasıdır (Oslo Kılavuzu ve Avrupa Birliği 2006).

Süreç olarak, yenilikçi bir sistemin bir problemi veya problemi çözdüğünü, yeni fikirler oluşturup geliştirdiğini ve süreklilik ve sürdürülebilirlikte bir çözüm elde ederek katma değer sağladığı söylenebilir.

Şekil 2. 2.2: İnovasyon Süreci



Kaynak: Karatepe, Selma, (2005), Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi, Siyasal Kitabevi, Ankara.

İnovasyon süreci, bir kurum veya kişiyi endişelendiren bir sorunla başlar, çeşitli fikirler bir soruna çözüm bulur, bu fikirler araştırma ve geliştirme yardımı ile test edilir ve çözüm bulunmaktadır. Bulunan çözüm, sosyal veya ekonomik faydalar şeklinde katma değere dönüştürülür.

Yüksek teknolojik gelişme oranlarına paralel olarak sürekli değişen tüketicilerin beklenti ve talepleri, sürekli artan rekabet gibi koşullar nedeniyle, bu hizmet işletmelerinin organize edilmesi veya inovasyona kolayca uyum sağlamak için organizasyon yapılarının geliştirilmesi için bir ön koşuldur (Uzkurt 2008, s. 20).

İnovasyon kavramının özellikleri, yenilikçi bir fikir veya davranışın sıkı bir şekilde anlaşılması ve uygulanmasında kendini göstermektedir. Bu anlayış ve uygulama düzeyi, inovasyon kavramının bir kuruluştaki test edilmesinin kolay ve kullanışlı olmasından kaynaklanmaktadır. İnovasyonun bir diğer özelliği belirsizliktir. Bu durum genellikle inovasyonu risk kavramına benzetmektedir. Bu nedenle, tüm bu özellikler nedeniyle inovasyonun şirketleri anlamayı zorlaştırdığı söylenebilmektedir (Sabuncu 2014).

2.2. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ

İnovasyon kavramı günümüz literatürlerinde en yaygın sınıflandırma çeşidi üçe ayrılmaktadır. Yine de organizasyonların gereklerine göre inovasyon türü belirlemeleri mümkündür. İnovasyon çeşitleri aşağıda başlıklar halinde detaylandırılacaktır.

2.2.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, genel anlamıyla yeni ürün ve hizmet üretmeyi kapsamaktadır. Yeni pazarları veya mevcut müşterileri karşılamak için yeni ürün ve hizmetlerin üretimi ile ilişkilidir. Müşteri için yakın zamanda kabul edilen ve piyasaya sunulan bir ürünün ticarileştirilmesidir. Yeni bir ürün geliştirmek veya mevcut bir ürünü farklılaştırmak ve bir ürünü piyasaya sürmek olarak ifade edilebilir (Gürkan 2013, s. 10).

Kalite standardizasyonu sayesinde şirketler ürünlerini farklılaştırarak rekabet avantajı elde etmektedir. Bir ürün inovasyonunun amacı, tüketicilere çeşitli ürünler sunmak için yeni bir ürün (radikal inovasyon) geliştirmek veya bir ürün bazında çeşitli ürünler (aşamalı inovasyon) üretmektir. Ürün inovasyonu uzun vadede şirketler için çok önemlidir (Durna 2002, s. 66-67).

Ürün inovasyonu yenilikçi olmalı ve değere sahip olmalıdır. İnovasyon kazanmak isteyen müşteriler için belirli bir fiyata üretilmeli ve üreticinin kar elde etmesine izin vermelidir. Ürün inovasyonu, kuruluşları pazarlardaki, teknolojilerdeki ve rekabetteki değişikliklere uyarılmanın önemli bir yolu olduğundan, başarılı yeni ürün ve hizmetler birçok kuruluş

için kritik öneme sahiptir. Buna göre hem özel projelerde hem de bir bütün olarak örgütsel düzeyde yenilikçi ürünler hakkında geniş ve büyüyen bir literatür vardır.

Araştırmacılar, kurumsal yapılandırmalar, kültür, strateji, liderlik ve bunların çeşitli kombinasyonları gibi başarılı ürün yenilikleriyle ilişkili kurumsal özelliklerini belirlemişlerdir. Bununla birlikte, birçok kuruluş hala sürekli ürün yenilikleri ile mücadele etmektedir veya zamanla birçok ürün yeniliğini yönetmektedir. Sürekli ürün yeniliği, güçlü ve istikrarlı bir geçmişe sahip kuruluşlar için özellikle zordur (Hage 1988, s. 597). Uzun vadeli, sürdürülebilir ve istikrarlı şirket geçmişine sahip kuruluşların, özellikle teknoloji ve küresel rekabetteki değişiklikler nedeniyle zorluklarla karşılaştıklarını savunmaktadır. Varlıklarını devam ettirmek isteyen şirketlerin daha yenilikçi olması gerektiğini, ancak bunun için kuruluşlarını kökten değiştirmeleri gerektiğini belirtmiştir (Yılmaz 2015, s. 65).

Ürün yenilikleri, harici bir kullanıcının gereksinimlerini karşılamak için başlatılan yeni ürünler veya hizmetler olarak tanımlanırken, teknolojik yenilikler, bir firma imalat veya bir ürün tesliminin üretim veya hizmet faaliyetlerinde yer alan yeni öğeler olarak tanımlanır. Ürün yeniliği, kuruluşun dış dünyaya sunduklarını değiştirmektedir; süreç yeniliği, bir kuruluşun bu teklifleri üretme ve sunma şeklini değiştirmektedir. Ürün yeniliği pazara yönelik olmasına rağmen, müşteri odaklılık öncelikle; süreç yeniliği başlangıçta odaklanmıştır ve esas olarak yöntemler üretir ve uygulamaktadır. Bu nedenle, ürün inovasyonları kuruluşun faaliyetlerinin sonuçlarına göre şekillendirilip somutlaştırılsa ve ürünlerin farklılaşmasına veya ürün kalitesini artırmaya rağmen, süreç inovasyonları üretimin verimliliğini veya etkinliğini artırmayı amaçlar ve daha düşük üretim maliyetlerine yol açabilir (Damanpour 2010, s. 997).

Ürün inovasyonu, organizasyonun şirketlerin kriz döneminde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Aynı zamanda organizasyon müşterilerinin tercihlerine göre ürün geliştirme ve tercih edilebilirlik düzeyini artırılmasını hedef alır (Daft 2012, s. 403). Ürün inovasyonunun başında müşteri ihtiyacı ve Pazar gereklilikleri gelmektedir (Ottosson 2006, s.280).

Ürün inovasyonu, teknik çizim, AR-GE, üretim, yönetim ve yeni veya mevcut bir ürünün pazarlanması ile ilgili ticari faaliyetlerle ilgili bir etkinliktir (Chang 2017, s. 132).

2.2.2. Süreç İnovasyonu

İnovasyon için üç adım belirlenmiştir. İlk adım: kavramsallaştırma. Ürün ne yapar? Herhangi bir ürün (veya hizmet) alın ve isteyin; "Ne yapmak için ve ne yapıyor?" Ürünün işi yapmak için kullandığı temel kavramları tanımlamak gerekir. Kavramlar ürünün etkisini özetler, böylece başka bir yere uygulanabilirler. Bir çekiç, bir milin ucundaki ağır bir ağırlığın merkez kaç etkisini kullanır. Elektrikli süpürge, havayı taşıma aracı olarak kullanarak zeminden tozu ayırır. İkinci Adım: Mükemmellik. Ne yapmasını istersiniz? Bir ürün veya hizmet alın ve sorun; "Ne yapmasını istiyorsun?" Daha azıyla daha fazlasını yapmak istenecektir. Örneğin, işlem tamamlandığında parmağınıza çekiçle vurmak veya elektrikli süpürgeyi tozdan çıkarmak gibi sorunlardan kaçınmak için işleme ek adımlar eklemek isteyebilirsiniz. Üçüncü adım: uygulama, konsept değiştirmedir. Yeni bir ürün elde etmek için orijinal üründe kullanılan konseptle değiştirmek gerekir. Tüm konseptlere tüm inovasyon süreci boyunca kolayca erişilebilir. Hepsi bu kadar, daha azıyla daha fazlasını yapmak için ürün kavramını değiştiren üç aşamadır (Hitcher 2006, s. 33).

Süreç inovasyonu, üretim veya teslimat yöntemlerinin önemli ölçüde geliştirilmiş bir uygulamasıdır. Talebi yönetme sürecini hızlandırmak için, insan sermayesinin ve çalışma yöntemlerinin bir kombinasyonu veya bunların bir kombinasyonu, örneğin, yeni onaylanmış yazılımların oluşturulması ve bunların kombinasyonu olarak düşünülmektedir (OECD 2005, s. 67).

Süreç inovasyonunda temel amaç iş süreçlerinin ve örgütlerin azalan insan kaynağı ve maliyetle yeni yöntemler edinme ve uygulayabilmedir.

Teknolojik yenilik, ürün teslimat yöntemleri de dahil olmak üzere, teknolojik olarak yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş üretim süreçlerinin benimsenmesidir. Bu yöntemler ekipman veya imalat organizasyonundaki değişiklikleri veya bu değişikliklerin bir kombinasyonunu içerebilir ve yeni bilgilerin kullanımından kaynaklanabilir. Geleneksel üretim yöntemleri kullanılarak üretilmeyen veya teslim edilemeyen teknolojik olarak yeni veya geliştirilmiş ürünler üretmek veya sunmak veya mevcut ürünlerin üretimini veya verimliliğini önemli ölçüde artırmak için yöntemler geliştirilebilir (Hine ve Kapeleris 2006, s.7). Süreçlerin geliştirilmesi gereksiz maliyetleri önler ve ciddi kazançlar sağlar.

Ürün veya hizmetlerdeki yeniliklerin aksine, süreç yenilikleri içsel faaliyetlere odaklanır ve müşterilere mal veya hizmetlerin üretimini ve dağıtımını kolaylaştırmak için iç organizasyon süreçlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır. Yeni süreçler, kurumun teknolojik çekirdeği veya teknik sistemiyle (teknolojik süreç yeniliği) ya da kuruluşun çekirdek veya sosyal sistemi (yönetim süreci yeniliği) ile ilişkilendirilebilir (Damanpour vd. 2009, s. 654).

Üretim süreci teknolojileri, işletmelerin ürün veya hizmetlerinin üretiminde kullanılan makinelerin, araçların ve ekipmanların durumunu gösterir. Başka bir deyişle, bir üretim sürecini uygulamak veya desteklemek için tasarlanmış teknolojiler, üretim süreci teknolojileridir. Üretim süreci teknolojilerindeki yenilikler, daha iyi ürünlerin geliştirilmesine olanak tanıyacak ürün teknolojisinin geliştirilmesini de sağlar (Durna 2002, s. 92).

Ürün ve süreçlerdeki yenilik, rekabetçilik ve büyüme gibi organizasyonların gelişimine tekrar tekrar katkıda bulunan olayların gelişimine elverişli bir davranış olarak görülmektedir. Ürün inovasyonları, yeni ürünler için tüketici talebini veya yeni pazarlar arayan yöneticilerin gereksinimlerini karşılamaya çalışırken teslimat sürelerini azaltmayı veya şirketin maliyetlerini azaltmayı amaçlamaktadır. Çeşitli olgular olarak hem üretimin hem de ürünlerin ve yeniliklerin süreçlere girişinin çevresel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak farklı belirlenmesi gerektiği varsayılmıştır; örneğin, rekabetin yoğunluğu ürün yeniliğini süreç yeniliğinden daha fazla etkileyecek ya da kurumsal boyut ürün yeniliğini süreç yeniliğinden daha az etkileyecektir (Damanpour 2010, s. 996).

2.2.3. Örgütsel İnovasyon

OECD Oslo Kılavuzunda (2005, s. 55) örgütsel yeniliği, iş pratiğinde, örgütsel yapılarda veya dış çevre ile ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması olarak tanımlar (Jamrog vd. 2006, s. 11). İnovasyon bir organizasyonel gelişimdir. Organizasyonel gelişim Ar- Ge, kaliteli üretim, kaliteli hizmet, etkili bir liderlik, çalışan yönetimi ile sağlanabilir (Ottenbacher ve Harrington 2010, s. 3-15). Örgütsel yeniliğin, ürün ve hizmetlerde yapılan değişikliklere ek olarak iş modelleri, yönetim uygulamaları, yönetim stratejileri ve örgütsel yeniliği yarattığını vurgulamaktadır. Bilgi alışverişi, karar verme işlevleri ve iş eğitimi gibi konuların iyileştirilmesi; müşteriler ve tedarikçilerle yeni

işbirliği türlerinin oluşturulması; üretim, tedarik, lojistik ve personel yönetimi gibi hizmetlerde dış kaynak kullanım yönteminin tanıtılması gibi faaliyetler örgütsel yenilikler olarak kabul edilmektedir (OECD Oslo Kılavuzu 2005, s. 55-56).

Organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmeleri, yeni ürün geliştirebilmeleri için inovasyon stratejik bir önem haline gelmektedir (Dyer ve Song 1998, s. 505 -519). İnovasyonun artması ve organizasyonda inovasyon sürekliliği sağlanması için yenilik kültürü ve uygun yapı oluşturulmalıdır. İnovatif düşüncenin temel yapısı yaratıcılıktır. Yeni fikirlerin oluşturulması, geliştirilmesi insanların yaratıcı fikirleri sayesinde ortaya çıkar. Yaratıcılığın oluşabilmesi için çalışanlara uygun ortam ve motivasyon sağlanmalıdır. Çalışma ortamındaki uyarıcı etkenler ve çevredeki engeller azaldığında örgütsel inovasyon da artış sağlanacaktır. Çalışanların organizasyona fayda sağlayan yeni ve inovatif fikirlerin ortaya çıkmasında en önemli etkenlerden biri çalışan- organizasyon uyumu olacaktır (Altunoğlu ve Gürel 2015, ss. 175-181). Örgütsel inovasyon AR- GE faaliyetleri haricinde çalışan kişiler için ekstra bir sorumluluk anlamına gelse de organizasyonu ile uyum içinde olan çalışanlar gönüllü olarak örgütsel inovasyona katkı sağlamaktadır.

Örgütsel yeniliğin kaynağı olan örgütsel bilgi, işletme içinde değiş tokuş edilen bireysel bilgilerin bir birleşiminden oluşur ve iş için en değerli kaynaklardan ve rekabet araçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Yenilikçi örgütsel davranış ve yenilikçi ürünler ile başarılı örgütsel yenilikler için organizasyonu oluşturan kişilerin bilişsel yetenekleri, kişilikleri, bilgileri ve içsel motivasyonu; örgütsel ekiplerde ekip değerleri, uyurlanabilirlik, çeşitlilik ve problem çözme yaklaşımları; kuruluşun kendisinin kültür, kaynaklar, strateji ve teknoloji gibi unsurlara ihtiyacı vardır (Gümüslüoğlu ve İlsev 2009, s. 462).

Günümüzün yaratıcı ve yenilikçi kültüründe, organizasyonel inovasyonun başarısı öncelikle organizasyonda liderliği olan yöneticilerin çalışması olarak, organizasyonel inovasyon üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisi olan yöneticilerin dönüştürücü liderler olarak görülmesi şeklinde ele alınmaktadır. Dönüşümcü liderler, kuruluşların yönetim, organizasyon yapısı ve organizasyon kaynaklarında değişiklik yapmanın yanı sıra kuruluşların temel politikasını ve kültürel sistemini değiştirmeyi amaçlayan yenilikçi faaliyetler planlayan ve yürüten kişiler olarak kabul edilir. Dönüşümcü liderler, yalnızca onlarla çalışan çalışanların hem bireysel hem de ekip olarak daha yenilikçi olacağını

garanti etmekle kalmaz, aynı zamanda yaratıcılık ve yeniliği destekleyen ve teşvik eden yönetim sistemleri ve personel politikaları ile kurumsal yeniliklerin oluşumuna ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunur (Gümürlüoğlu, 2009, s. 38-40). Örgüt kültürünün yapısı da inovasyonu etkilemektedir. İnovasyon örgütler için en önemli etkenlerdendir. İnovasyon kültürüne sahip organizasyonlar için iç ve dış çevresindeki değişimlere uyum sağlama açısından bir avantajdır (Ahmed 1998, s. 34). Örgüt inovasyonunu sağlayabilen organizasyonların rakiplerine karşı sağladığı katkılar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Gu - Tang 2004, s. 672)

- a) Kolay üretim değişikliği
- b) Rekabetçi ürün sürekliliği
- c) Modası çabuk geçen ürünler
- d) Üretim teknolojilerinde hızlı değişim

Wang ve Ahmed (2004, s. 304) Schumpeter'in tanımından başlayarak ve OECD Oslo Kılavuzu'nda hem inovasyon hem de inovasyon için yapılan tanımları bütünlük açısından değerlendirerek örgütsel inovasyonu incelemişlerdir, bu kavramın pazarlama ve süreç inovasyonunu içerdiğini ve bu yeniliklerin genel sonucudur. Wang ve Ahmed'e (2004, s. 304) göre örgütsel inovasyon, ürün, hizmet, pazarlama ve süreçlerde inovasyonun yanı sıra davranışsal ve stratejik inovasyonun organizasyon kültürü, inovasyona yönelik değişiklikler ve organizasyon kültürünün dönüşümleri, yenilik arayışı, risk alma, ayrıca problem çözme yeteneği, organizasyon katılımı ve yenilikçi stratejiler gibi unsurları içermektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL İNOVASYON KAVRAMI VE TEORİK GELİŞİMİ

Örgütsel yenilikler, yeni çalışma, idari kavram ve uygulamalar ile örgütün yapısı ve süreçleri; imalatta ekip çalışması, tedarik zinciri yönetimi veya kalite yönetim sistemi gibi unsurların yarattığı yeniliklerdir (Damanpour 2010, s. 1000).

Organizasyonel yenilik, bir firmanın ticari uygulamasında, işyeri organizasyonunda veya uluslararası ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. Organizasyonel yeniliklerin, idari ve işletme fiyatlarını düşürerek, iş memnuniyetini (ve dolayısıyla verimliliği) artırarak, kâr amacı gütmeyen varlıklara erişim sağlayarak veya araç fiyatlarını düşürerek bir şirketin verimliliğini artıracak tahmin edilebilir. Bir şirketteki

diğer örgütsel farklılıkları karşılaştırmada örgütsel yeniliklerin ayırt edici özellikleri, daha önce şirkette kullanılmayan ve stratejik sonucun bir örgütsel yol (ticari uygulamada, bir işyerinin organizasyonu veya uluslararası ilişkilerde) olmasıdır. Ticari uygulamadaki örgütsel yenilikler, araştırma yürütmek için prosedür ve prosedürleri organize etmek için yeni yöntemlerin uygulanmasını içerir. Bunlar arasında şirket içinde bilgi paylaşımını ve eğitimi geliştirmek için yeni uygulamaların oluşturulması bulunmaktadır (Adıgüzel 2012, s. 38-39).

Örneğin, ilk kez, en etkili uygulamalar, dersler ve veritabanları oluşturma gibi diğer bilgi noktalarında veritabanlarının tanıtımı, bilgileri kuruluşun bilgilerindeki diğer kullanıcılar için daha erişilebilir hale getirir. Diğer bir örnek, eğitim ve öğretim sistemleri gibi personel devir hızını ve çalışan gelişimini azaltmaya yönelik yöntemlerin ilk uygulamasıdır. Diğer örnekler, tedarik zinciri yönetim sistemleri, ticari yeniden yapılandırma, garantili üretim ve kalite yönetim sistemleri gibi genel faaliyetler veya malzemeler için yönetim sistemlerinin ilk yürürlüğe girmesidir.

Örgütsel inovasyon, iş birimleri arasında çalışanların dağılımına ilişkin karar alma görevlerini yerine getirme gibi yöntemleri belirlemeyi amaçlamaktadır. “Örgütsel inovasyon iki bölüme ayrılmıştır: yapısal örgütsel inovasyon ve süreç örgütsel inovasyon. İlk olarak, yapısal organizasyonel yeniliklerin sorumluluğu yapısal birimlerdeki (Ar-Ge, üretim, insan kaynakları, finans, vb.) Hiyerarşik bölümleri veya destek birimleri ile hizmet arasındaki ayrımı etkileyebilir, hesap verebilirliği, kontrol zincirlerini ve bilgi akışlarını değiştirebilir, değiştirebilir ve geliştirebilir. Bu yapısal organizasyonel yenilikler, örneğin, bölümlerin organizasyon yapılarındaki değişikliklerden (ürün geliştirme, üretim, personel yönetimi, vb.) ürün veya müşteri odaklılık, bölümlerdeki, segmentlerdeki veya bölümlerdeki değişikliklere kadar her şeyi içermektedir (Armbuster vd. 2008, s. 45).

İkincisi, örgütsel inovasyon süreci şirketin süreçlerini, operasyonlarını ve rutinlerini etkiler. Böylece, bu yenilikler şirketteki yeni prosedürleri ve süreçlerinin tanıtılmasına veya değiştirilmesine olanak tanır. Bu, üretimin esnekliğini ve hızını (örneğin ekip çalışması, zamanında üretim konseptleri) veya üretim kalitesini (sürdürülebilir kalkınma süreci, kalite çemberleri) etkileyebilir. Bu iki örgütsel inovasyonu tekrar içsel ve örgütler arası olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Organizasyonlar arası inovasyon bir şirket veya kuruluş içindeki alana yayılırken, örgütler arası inovasyon bir şirketin sınırlarını kapsayan

organizasyon yapısını ve prosedürlerini içerir. Tüm bunlar, müşteri uyumlu araştırma ve geliştirme, tedarikçi veya tekrarlanan müşteri ile zamanında üretim süreçleri veya tedarikçi ile tedarik zinciri yönetimi gibi organizasyonel ortamda yeni organizasyon yapılarını içerir. Öte yandan, örgütler arası inovasyonlar, şirketlerin taktiklerini ve genel olarak tüm yapısını veya belirli birimlerini ve bölümlerini etkileyebilir. Kurum içi yeniliklere örnek olarak ISO 9001 belgesi, sürdürülebilir kalkınma süreçleri, kalite çemberi ve ekip çalışması ile ilgili uygulamalar verilebilir (Armbuster vd. 2008, s. 46). İnovasyonun sonuçları açısından örgütsel alanın en yoğun alan olduğu düşünülebilir. Özellikle, hacim ve kalite açısından değişebilen, hacim ve kalite açısından değişebilen müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri için bir ön koşul farklı yönlerde karşılanabilir, başarılı yenilikçi adımlar olmalıdır. Bu durumda, başarılı inovasyonun ana unsurlarını seçmek mantıklı bir yol olacaktır.

2.4. ÖRGÜTSEL İNOVASYONU BELİRLEYEN UNSURLAR

İnovasyon kavramı, organizasyonlar açısından büyük önem taşımasına rağmen, aynı zamanda hemfonskiyonel hem de mesleki ilişkileri farklılaştırabilen ve/veya organizasyonun yapı ve ikliminde değişikliği meydana getiren bir olgudur (Khazanchi vd. 2007, s. 871). Örgütsel yapı, örgüt kültürü, çevresel faktörler ve örgütsel strateji, örgütsel inovasyon araştırmalarında ortak alanlar olarak görülmektedir (Fırat 2012, ss. 69-70).

Organizasyon yapısı organizasyonlardaki yeniliklerin benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmak için organizasyon yapısının daha esnek ve yenilikçi bir işlevi olmalıdır. Ancak, inovasyon sürecinin aşamalarına bağlı olarak hangi organizasyon yapılarının daha etkili olacağı değişecektir. Fikir yaratma sürecinde daha özgür, daha esnek, özerk ve yaratıcı fikirleri destekleyen bir organizasyon yapısı seçilirken, çalışanların değişime karşı direncini kırmak için merkezi ve resmi organizasyon yapıları daha başarılı olabilir. Örgüt kültürü örgütteki insanların ilişkiler ve iletişimde kullandığı tüm ilkeler, varsayımlar ve tüm davranışsal tutumlar bir örgüt kültürü oluşturur. Kurum çalışanları tarafından paylaşılan kültürel değerler, çalışanların yenilikçi yönelimlerinde en etkili faktörlerden biridir.

Çevresel faktörler özellikle çevresel belirsizlik bağlamında değerlendirilen çevresel faktörler, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, yasal ve pazar alanlarındaki tüm değişiklikleri kapsayan geniş bir perspektifte değerlendirilebilir. Her bir başlık dahilindeki belirsizlikler, örgütsel inovasyon kavramı üzerinde etki yaratabilecek güç ve potansiyeldedir.

Organizasyonel stratejiler organizasyonel yönetim sürecinde, organizasyonun inovasyona bakış açısını oluşturan organizasyonel strateji, organizasyonel inovasyonu etkileyen faktörlerden biridir. Genel olarak, yeniliğin modern bir küreselleşen ekonomide daha iyi rekabet için rekabetçi bir faktör olması için, sadece yeniliğin ilişkili olduğu ilke ve terminolojiyi değil, aynı zamanda kurumun yeniliğe yaklaşımını nasıl geliştirdiğini de anlaşılması gerekmektedir.

İnovasyonun belirleyicileri; iç ve dış bilgilere (Ar-Ge), bilgi uyum önlemlerine (teknoloji adaptasyonu), gelişim becerilerine (nitelikli insan kaynakları), şirket büyüklüğüne, şirket yaşına ve çok ulusluluğa dayalı etkinliklerdir. Burada, dikkati hak eden ve diğer çalışmalardan farklı bir unsur olduğu görülmektedir. Bu anlamda Freel (2005), emilim kapasitesinin işletmenin insan kaynaklarına ve operasyonel özelliklerine dayandığını iddia etmektedir (Yavuz 2010, s. 19-20). Örgütsel inovasyon vaka çalışmaları, örgütsel inovasyon yoğunluğunun belirleyicilerini ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar bireysel, örgütsel ve çevresel değişkenlerin etkilerini incelemelerine rağmen, birçoğu örgütsel yapıya odaklanmıştır.

Bunların yanı sıra rekabetini arttırmak isteyen firmalar için, teknik metaryaller, finansman ve insan kaynakları da en önemli unsurdur, fakat tek başına yeterli değildir. İnovasyon kavramının tüm örgüte beninsetilmesi gerekmektedir. İnovasyon için teknik anlamda yeterlilik inovasyonun donanımı, örgüt kültüründe inovasyonun benimsenmesi inovasyonun yazılımıdır (Claver vd. 1998, s. 64). Yine organizasyonlar gelişmek ve sistemli bir inovasyon süreçleri istiyorlar ise, finansal kaynak ve insan kaynağı düşünmenin yanı sıra organizasyon kültürünü de düşünmek durumundadır (Baş ve Lauzikas 2009, s. 130). İnovasyon paradoks yapıdadır. Sonuçlar ortaya çıktığında ise değer yaratılıyor olsa da, sürecin içerisinde risk ve başarısızlık bulundurmaktadır. İnovasyon süreci ile birlikte başarısızlık riskini de kabul etmek gerekmektedir (Drucker 1999, s. 514). İnovasyonun gelişmesinde katkıda bulunmak isteyen organizasyonların tüm riskleri göz önüne alması gerekmektedir. Modern yönetim algılarından birisi de

“Başarısızlıktan daha iyi bir öğretmen yoktur” düşüncesidir (Ignatius 2011, s. 12). Riskler göz önünde bulundurulmadan inovasyon gerçekleşmez ve hatalar inovasyon sürecinde göz ardı edilmelidir.

İnovasyon sürecinde liderlerin tutumu da çok önemlidir. Liderlerden inovasyon konusunda ekip üyelerinin algısını genişletmek, fırsat tanımak, insan kaynağını yönetmek, kurumun organizasyonel yapısı ile entegreliğini sağlamak ve aslında değişime liderlik etmesi beklenmektedir. Eski normlardan vazgeçilmesi, insanları belli bir amaç için toplayabilme, gerekli olan organizasyonel transformasyona, yeni değerlere adaptasyon gibi faktörlerin yol açacağı krizlerin önlenmesi ve yönetilmesi beklenmektedir. (Jassawalla ve Sashittal 1998, s. 240)

Organizasyonda inovasyon kavramının benimsenmesi ve yaygınlaştırılmasının önündeki en büyük engellerden biri inovasyonun seçilmiş, belli bir ekibin işi olduğu düşüncesidir. Yine örgütsel inovasyonun gerekliliklerinden birisi de, takım çalışmasına yatkın, yenilikçi insan kaynağıdır. Fikir üretilmesi ve geliştirilmesi çoğu zaman birden fazla insan ile daha başarılı sonuçlar doğurur. Belirli amaçlarla bir araya gelen insan toplulukları, takımlar, ekipler, bir tek kişinin yapamayacağı becerileri oluşturur. Örgütlerde inovasyonu için işbirliği içinde çalışabilen, takımlar oluşturmak önemli bir unsurdur.

2.5. ÖRGÜTSEL İNOVASYON SÜRECİ

Kurum ve işletmeler için sorun olasılığı, türüne ve yöntemine bakılmaksızın ortadan kaldırılmazsa, yenilik her zaman bu sorunlara bir çözüm olarak var olacaktır (Gorman 2007, s. 8).

Öte yandan, tanımlanmış veya tanımlanmamış müşterilerin ihtiyaçlarına çözüm sağlamak gerekecek ve bu ihtiyaç sonucunda yenilikler ortaya çıkacaktır. Araştırma ve geliştirme departmanlarının faaliyetlerine bağlı olarak inovasyon üç ana aşamada oluşur. Bu aşamalar “fikir üretme”, “fikirlere uygulama” ve “fikirlere ticarileştirme” olarak ifade edilir. İnovasyon süreçlerinin genellikle uzun süreler boyunca meydana gelen karmaşık dönüşümler olduğu kabul edilir. Bu alandaki çoğu araştırmacı, süreçteki eylemleri kavramsal bakış açıları açısından değerlendirmiş ve sınıflamaya gitmiştir. Ancak, hemen

hemen tüm araştırmacıların süreçler hakkında ortak bir görüş oluşturduğu yaklaşımın yukarıda belirtilen süreçler biçiminde oluştuğu açıktır (Uzkurt 2008, s. 103).

2.5.1. Fikir Üretme ve Seçme

İnovasyonun oluşumundaki ilk adım, bir fikrin ortaya çıkması, yani bir fikrin üretilmesi ve birden fazla fikrin varlığında en uygun fikrin seçilmesidir. Bu ilk aşama kuruluşun iç ve dış çevresel faktörleri tarafından sağlanır ve bu ortamlardan türetilen argümanlar değerlendirilerek en faydalı yenilikler seçilir. Seçilen fikirler veya fikirler, teknolojik yeteneklerin veya pazar talebinin etkisi ile belirlenir. Örneğin, bir imalat şirketinin yeni bir teknoloji edinmesine bağlı olarak, üretim standartlarını artırabilir veya çok çeşitli müşteri ihtiyaçlarının karşılanacağı fikrini geliştirebilir ve bu teknolojinin yeni fikirler üreteceği fikri, seçim aşaması şeklinde değerlendirilebilir (Endsley 2010, s. 6).

Fikri üretme aşamasında geliştirilen fikirler arasında, organizasyon için en uygun riski içeren en uygun fikir seçilmiştir. Bu seçim yapılırken, teknolojik araçların ve pazar bilgilerinin kullanılması yeniliğin kabul edilebilirlik düzeyini belirleyecek ve bunlara ek olarak, yapısal özellikleri de göz önünde bulundurarak yapılacak seçim kararı ile en uygun fikir belirlenmektedir. Çünkü fikir kuruluş için uygun değilse, ortaya çıkabilecek çatışmalar inovasyon sürecini bozabilir. Başka bir deyişle, kuruluşlar fikirlerinin fizibilitesini pazar odaklı bir yaklaşımla yaratarak, mevcut kaynaklarını değerlendirerek başarılı bir inovasyon süreci uygulamak için inovasyon sürecine başlayabilirler (Uzkurt 2008, s. 104).

Bir yeniliğin uygulanabilir, çekici ve alakalı olması için müşterinin ihtiyaçlarını karşılaması gerekir ve bu nedenle müşterinin ihtiyaçları yenilikten önce doğru bir şekilde tanımlanmalıdır (Shane 2008, s. 115). Bir fikir üretme aşaması, genel olarak fırsatları kullanma aşaması olarak da düşünülebilir. Çünkü bu aşamada yaratılan fikir sonucunda ortaya çıkan yenilik, organizasyonu potansiyel olarak çok ileri bir seviyeye getirebilir. Piyasa fırsatlarını değerlendirmek için kullanılan süreçte aşağıdaki soruları cevaplamak ve karar vericiler tarafından doğru bir değerlendirme yapmak önemlidir. Bu sorular aşağıdaki gibidir;

- a) Bu fikir işe yarayacak mı?
- b) Kuruluşun teknik bilgisi bu fikri uygulamak için yeterli mi?

- c) Bu fikir müşteriler için değer veya değer anlamına mı geliyor?
- d) Bu fikir iş stratejileriyle uyumlu mu?
- e) Makul ve ekonomik maliyet faydaları sağlıyor mu?

Bu sorulara olumlu cevaplar alan ve kurum tarafından desteklenen fikirler, geliştirme ve daha sonra ticarileştirme aşamalarından geçmektedir (Luecke 2008, s. 15).

2.5.2. Fikrin Gerçekleştirilmesi

İnovasyon sürecinin başlangıcını oluşturan fikir, fikir üretme aşamasında benimsenen fikrin teknolojik olarak uygulanması, yani pazardaki başarı düzeyinin geliştirilmesi ve bu nedenle ekonomik bir değerlendirmesidir. Bu aşama, çeşitli bilgileri birleştirerek fikrin geliştirilmesine olanak tanır. Alınan fikrin geliştirilmesinde teknolojik fizibilite, yasal zorunluluklar, talep seviyeleri ve rekabetçi kurumların davranışları mevcuttur. Teknolojik ve pazar araştırması, inovasyonun teknolojik fizibilitesini ve özelliklerini açıklığa kavuşturmaktadır (Tidd vd. 2005, s. 91).

Bir fikrin uygulanması aşamasında, bir ürün olarak teorik düzeyde yenilikçi fikir gelişir ve laboratuvar ortamında bir fikrin yeni bir ürüne, teknolojiye veya sürece dönüşme yeteneğine sahip olup olmadığı araştırılır. Bununla birlikte, üretim sürecinin dikkatle analiz edilmesi, üretilmesi planlanan ürünün küçük miktarları veya demo versiyonlarının yayınlanması ve tüm normal göstergelere ulaşıldıktan sonra üretim aşamasına geçilmesi planlanmaktadır (İraz 2005, s. 118).

2.5.3. Fikrin Ticarileştirilmesi

İnovasyon sürecinin son aşaması üretilen, uygulanan ve pazarlanan inovasyonların üretim aşamasına geçiştir. Bu aşamada inovasyon ticari bir boyut kazanmıştır ve ekonomik değer yaratması beklenmektedir (Sattler 2011, s. 12). Yeniliklerin bir ürün olarak uygulanması ve ticari beklentilere uygunluklarının sağlanması şüphesiz tüketicinin bu yeniliğe dair farkındalığına ve neye ihtiyaç duyduğuna karar verecektir. Bu aşamada tanıtım, reklam ve yeniliklerin duyurulması gibi konular sürece dahil edilecektir.

Birçok yenilikçi girişim ticarileştirme aşamasında başarısız olmuştur; ABD'de bu konuda pazar araştırmasında piyasada sunulan yeniliklerin yüzde 70-75 oranında başarısızlığa

neden olduğu bilinmektedir. Bir yenilik olarak pazarlanacak bir fikri ticarileştirmeden önce, üç kritik konu dikkatle tanımlanmalıdır. Bunlar arasında: bir ürün veya hizmeti tanıtmak için en uygun zaman, bir teklif için en iyi pazar / yer ve en uygun hedef kitle bulunur. Schneider ve Hall (2011, s. 23), Harvard Business Review'da yayınlanan çalışmalarında ticarileştirme aşamasında başarısız olan örnekleri içermektedir. Böyle bir örnek, 2007'deki pazarlama çabaları 500 milyon dolara mal olan Microsoft Windows Vista yazılımıdır. Ürün başlatıcıda sorunlara neden olmuş ve daha sonra birçok özelliği ile kullanıcılar tarafından beğenilmemiştir. Microsoft ayrıca ürünü piyasaya sürmek ve iki yıl boyunca piyasaya sürmek için acele etmiş ancak beklentilerini karşılamayan çabalar devam etmiştir. Başka bir örnek Segway tarafından pazara sunulan Ginger adlı bir ulaşım ürünüdür. Ürün, piyasadaki tek araç olarak bir devrim talep eden piyasaya sürüldü, ancak bu ürünün beklenen satışları gerçekleşmedi. Bu hatanın nedeni, hedef grupla uyumlu bir fiyatlandırma politikası belirlenemediği için gösterilmiştir.

Tarihte kaydedilen bazı inovasyon örnekleri, inovasyonun ticarileştirilmesine de örnek olabilmektedir. Bu anlamda, antibiyotiğin icadı ile beklenmedik bir başarı elde edilmiş ve insan sağlığı üzerindeki etkisi açısından hemen kabul edilmiş ve talep edilmiştir. Öte yandan buhar makinesinin bilinen ilk örneğinin İskenderiyeli Hero tarafından MS. 62 yılında icat edildiği bilinmektedir. Kölelik döneminde ortaya çıkan bu buluş düzinelerce kölenin gücüne karşılık gelmesine rağmen, o sırada talep edilmemiş ve medeniyetin gelişimi yıllar sonra devam etmiştir (Bedük vd. 2003, s. 28). Buhar motorunun yüzlerce yıl sonra yeniden Oğuzlanması da sanayi devriminin başlangıcına işaret etti ve dünya tarihinde önemli bir döneme işaret etti.

Sonuç olarak, ürünün tanıtımı, zamanlaması ve fiyatı gibi konular, örgütsel inovasyon sürecinin son aşaması olan fikrin ticarileştirilmesinde ürünün görünümü kadar önemlidir.

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

3.1. PERFORMANSIN TANIMI

Performans kelimesi Fransızca kökenli bir kelimedir ve “iş başarımı” olarak dilimize tercüme edilmiştir. Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir (Erşangur 2003, s. 36). Çalışan performansı endüstri organizasyonlarında ve insan kaynakları yönetimlerinde bulunan en önemli kavramlardandır. Buna göre performans birey davranışının, kendisi ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlar (Tubre vd. 2006, s.175). Performans resmi olarak organizasyon başarısına olumlu/olumsuz katkı sağlayan çalışan davranışlarını oluşturan kümedir (Campbell, 1990'dan Akt. Colquitt, Lepine ve Wesson 2011, s. 687-732).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, performans kavramından söz edebilmek için öncelikle belirlenmiş hedefin olması gerekir. Hedefin tutturulması başarılı olmak demek ise performans kavramının başarı ile paralel gittiği söylenebilir.

Dolayısıyla performans hedefe ulaşma, sonuçlandırma, çıktıya ulaşma gibi kavramlar için kullanılır (Williams 2002, s. 93). Ancak Campbell (1990) bu görüşün zıttı olarak performans davranış biçimi olarak tanımlamaktadır. Yani bireylerin hedefleri doğrultusunda sergiledikleri davranışlardır. Performans sonucu ulaşılan verimlilik ise performansın bir sonucudur (Campbell 1990, s.705).

Performans çalışanların iradesinde olup, örgütün hedef ve amaçlarına katkıda bulunur (Rotundo ve Sackett 2002, s. 66). Performans teknik çekirdeğe direkt olarak katkı sağlar (Borman ve Motowidlo 1997, s. 108). Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi performans kelimesinin bir tek cevabı bulunmamaktadır. Performans göreceli olarak da tanımlanabilmekte, zamana ve kişilere göre değişiklik gösterebilmektedir (Barutçugil 2002, s. 5).

Performans ilk olarak düşük maliyetle en yüksek üretimi hedeflerken, günümüz rekabet şartlarında bu anlayış, öncelikle iç ve dış müşteri tatmini, kalite ve yenilik gibi ölçülere

yönelmiştir (Songur 1995, s. 8). Performans genel anlamı ile bir kişiye verilen görevden elde edilen sonuç, verimdir. Bu sonuçlar eğer olumlu ile personelin başarıyı yakaladığı anlaşılmakta ancak sonuç olumsuz ise çalışanın hareketleri değerlendirmeye alınabilmektedir. Performans, çalışanın işletme amaç ve hedeflerine uygunluğu ve bu hedeflere ulaşırken yapmış olduğu faaliyetlerin bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir.

Performans “işletme stratejisinin somut çıktılara dönüşmesi” olarak tanımlanabilir (Gates 1999, s. 1).

Çalışanların performansları işverenlerin sorumluluğundadır. Çalışanların performanslarının düşük ya da yüksek olması işvereni etkilemektedir (Schermerom vd. 1994 s.4). Performansın sonucunda bir çıktı oluşur. Bu çıktının miktarı, kalitesi, zamanı ve işe katkısı çalışan performansının oluşturmaktadır (Mathis ve Jackson 2000, s. 381). Çalışan performansı endüstri ve hizmet sektöründe üzerinde durulması gereken en önemli unsurdur (Cai vd. 2018, s. 1). Çalışan performansı görev performansı ve bağlamsal performanstır (Jawahar ve Carr 2007, s. 331).

Görev performansı: İşyerinde işçiye tanımlanan hedefler doğrultusunda, yapılması gereken işlerin gerçekleştirilmesini sağlayan görev türü, işin gerektirdiği mesleki ve teknik bilgiyi barındırır,

Bağlamsal Performans: İşyerinde, iş yaparken psikolojik ve sosyal tutum ve davranışları ifade etmektedir. İşin gerçekleştirilmesinde iyi niyete bağlı olarak, performansın desteklenmesinde etkili olan iyi niyete bağlı ortaya çıkan davranışlardır (Borman ve Motowidlo 1997, s. 100).

Her organizasyon, çalışanlarının performansını artırma ve çekici hale getirmesi gerektiğinin farkındadır (Bedarkar ve Pandita 2014, s.107).

Performanslarının ölçülmesi çalışanlar için de oldukça önemlidir. Özellikle performanslarını yerine getirdiğini düşünen çalışanlar bu ayrımın gözetilmesini isterler. Verilen hedefleri layıkıyla yerine getirmek için çabalayan çalışan, düşük performansı olan ve gerektiğince çabalamayan kişiyle aynı değerlendirilmediğini görmek ister. Buna maruz kaldığında moral bozukluğu yaşayacak ve bağlılığını kaybedecektir. Performans sistemleri bu sebeple, çalışan için de önemli bir faktör olup, çalışanın işe teşvik edilmesini, özendirilmesini ve organizasyona duyduğu güveni arttırılmasını sağlayan araçlardır (Cohen 1992, s.192).

3.2. PERFORMANSIN UNSURLARI

3.2.1. Tutumluluk

Tutumluluk, performansta önemini her zaman koruyan ve değişmeyen tek unsurdur. Tutumluluk en basit tanımıyla hedeflenen amaca en kısa ve en az maliyetli yoldan ilerlemektir. Belirtildiği gibi tutumluluk, amaca en hızlı ve en az maliyetle ulaşmaktır ancak organizasyonların başarılı olabilmesi için bu dengeyi iyi koruması gerekmektedir. Belirlenen hedefe en az maliyet ile ulaşmak planlanırken aynı zamanda kaliteden ödün vermemek gerekir. Bununla beraber örgütün amacından eksilmeler olmamalıdır (Akal 2005, s. 11).

3.2.2. Verimlilik

En genel anlamıyla verimlilik, istenilem mal ve hizmetlerin üretimi için kullanılan kaynakların etken kullanılmasıdır. Verimlilik çıktıların girdilere oranıdır (Al 2002; s. 255). Başka bir tanımla verimlilik, yapılan işlerin doğru olarak ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir. Verimlilik, herhangi bir organizasyonun kaynaklarının nasıl tüketildiği ile ilgili ekonomik bir göstergedir (Akal 2005, s. 44). Organizasyon verimliliği sağlanan mal ve hizmetlerle, üretiminde kullanılan kaynaklarla arasındaki ilişkidir. Verimliliğin sağlanmasında planlama, örgütleme, denetim ve fiziksel koşullar etkin rol oynamaktadır. (Al 2002, s. 255).

3.2.3. Etkinlik

Etkinlik amaçlara ulaşma derecesi anlamına gelmektedir. Organizasyonların dönem sonlarında yaptıkları değerlendirmelerde hedefledikleri amaç ile içinde bulundukları durum ne kadar yakın ise organizasyon için o kadar etkin denebilir. Kısa ifade şekli ile, organizasyonların planları ile yaptıkları iş arasındaki uyum olarak tanımlanabilir. Amaçlanması planlanan hedefe ulaşma derecesidir. Etkinliğin sağlanabilmesi için bir çıktı olması gerekir. Etkinlik girdi ve çıktı ilişkisinin yanında, kullanılan sistemler, elde

edilen veriler, kullanılan metodlar gibi birden fazla unsura bağlıdır. Etkinlik, organizasyonlarda konulan amaçların ve yapılan işlerin uygun ve paralel olup olmadığının, bu işlerin doğru zamanda, doğru kalitede ve yeterli miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. İktisadi boyutta etkinlik, minimum çaba ile maksimum verim alabilmek olarak tanımlanmaktadır (Akal 2005, s. 34).

Organizasyonlarda etkinlik yürütlen faaliyetlerin bir başarısı olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonlar yoğun rekabet koşullarında ayakta kalmayı başarabilmek için en az kaynak kullanarak maksimum verim almayı hedeflemektedir. Gereksiz kaynak tüketimi organizasyonlara en çok zarar veren etkenlerden biridir. Performans unsurlarından biri olan etkinlik, minimum kaynak kullanımı ile hedefe ulaşmadaki ölçüt olarak değerlendirilmektedir.

3.2.4. Kalite

Kalite, kaynakların etkin kullanımı ile, ürün ve hizmetlere uygunluk kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet algısını üstün kılan ve böylece organizasyonların kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine fırsat tanıyan bir performans unsurudur. Kalite, müşterinin ürün veya hizmet hakkındaki düşüncelerinden rahatlıkla anlaşılabilir. Ürünün veya hizmetin istenilen seviyede olabilmesi için itibar ve güvenilirliğinde olması gerekmektedir. Kısa ifadeyle kalite, ürünün müşterinin beklentilerine uygun olması ve müşterinin beklentilerini karşılamaktır (Akal 2005, s. 49).

3.2.5. Kârlılık

Kâr ve kârlılık elde etmek toplam gelir ve giderler arasındaki ilişkidir. Yalnızca kâr artışının olması kârlılık elde etmek anlamına gelmez. Kâr bir organizasyonun temel hedefi değildir ama organizasyonun emeklerinin sonucunu gösterir ve aynı zamanda organizasyonun geleceğinin garantisidir. Kâr yatırımcının belirsizlik riskini karşılayan bir ödül olarak sermaye payının karşılığıdır ve organizasyonların topluma katkı sağlama araçlarındandır. Kârlılık hem ekonomikliği hem de verimliliği içeren temel bir unsurdur.

Kolayca ölçülebilen ve anlaşılan bir göstergedir. Organizasyon verimli ve etken ise kârlılık sağlayacak demektir (Demirel 2007, s. 5).

3.2.6. Etkenlik

Etkenlik, maddi kaynakları ve emeği minimum seviyede kullanarak yüksek performanslı sonuç elde etmektir. Etkinlik organizasyon faaliyetlerinin başarısının bir sonucudur. Bir hedefin olması ve o hedefe ulaşmakla ilgilidir. Etkin olabilmekteki amaç, mevcut teknoloji çerçevesinde çıktıları olası en az kaynakla (girdi) üretim yapabilme gücüdür. Bu sonuçla organizasyonlar minimum kaynakla olası en büyük çıktıya ulaşmak için kısa ya da uzun vadede çeşitli kararlar almak durumundadırlar. Bir organizasyonun etkin bir faaliyet yürütüp yürütmediğine kendisine rakip olan firmaların verimlilik oranları ile karşılaştırılarak karar verilebilir (Dikmen 2007, s. 2-3). Etken olmak olumlu/olumsuz sonuçlara göre yargılanacaktır.

3.3. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan performansı ile ilgili en doğru bilgiye sadece çalışanın üzerine düşen görevi yerine getirmesiyle elde edilen sonuçlar değerlendirilerek ortaya çıkartılabilir. Çalışanların performansını etki eden birçok faktör mevcuttur. Örneğin bir organizasyonda çalışan, oldukça başarılı iken başka bir yapıya geçtiğinde aynı başarıyı elde edememesinin nedeni performansı etkileyen örgütsel faktörlerdir. Çalışanların kişisel sorunları veya örgütsel sorunları başarılarını doğrudan etkilemektedir (Özkaya 2013, s. 3).

Çalışanların performansı hakkında bilgi sahibi olmak için ilk olarak çalışan kişinin bireysel özellikleri iyice kavranmalı ve daha sonra örgüt tanınmalıdır (Akal 2005, s. 11).

Bireysel faktörler: Çalışan kişilerin yetenek, mesleki eğitim düzeyi ve kişisel özellikleri olarak üçe ayrılmaktadır. Bireysel faktörler tamamen çalışanların kişilikleri ile alakalı olup çalışanların iş yerinde de yansıttıkları özelliklerdir (Demirel 2007, s. 5).

Yine aynı zamanda her kişi yetenekleri bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Kişilerin ilgili duyduğu alanlar ve hangi işi yapmakta daha iyi oldukları tamamen onların bireysel özelliklerine bağlıdır.

Bireylerin neye karşı yetenekleri ve ilgisi varsa o alanda kendilerini daha iyi geliştirirler ve daha başarılı bir performans sergilerler. Ayrıca yetenekler geliştirilebilir özelliklere de sahiptirler. Kişiler yetenekleri konusunda ne kadar iyi bilinçlendirilirse o kadar başarılı olacaklardır (Dikmen 2007, s. 2-3).

Mesleki eğitim düzeyi de bireysel faktörler arasındadır. Çalışanların alanlarındaki mesleki eğitim düzeyleri ne kadar yüksek olursa ön plana çıkma olasılıkları o kadar yüksek olur ve dolayısıyla daha başarılı olurlar. Günümüz bilgi dünyasında eğitim seviyesinin yükselmesiyle işverenlerin çalışanlardan beklentilerini de aynı oranda arttırmıştır. Donanımlı bireylerin artmasıyla çalışanlar yoğun rekabet ortamında tutunabilmek için kendilerini sürekli yetiştirmek için çabalamaktadırlar. Çalışanların becerilerinin geliştirilmesi, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, fikirlerinin oluşturulması sürecinde ve organizasyonların yeniden yapılanma çalışmalarının her aşamasında mesleki eğitimi görmek mümkündür (Gök 2006, s. 39).

Kişisel özellikleri, çalışanların performansını etkileyen en önemli bireysel faktörlerden biridir. Kişilik, insanları diğer insanlardan ayıran en önemli özelliktir. Kişilik yapısı her insanda farklıdır ve bu farklılığın iş hayatına olumlu veya olumsuz yansımaları mevcuttur. Kişilik, insanın dünyayı yorumlamada, olayları yargılamada kullandığı bir süzgeçtir. Çalışanın kişiliği örgüte karşı tutumunun da kaynağıdır. Çalışanın örgütle özdeşleşmesinde ya da yabancılaşmasında kişiliğinin etkisi büyüktür (Başaran 2000, s. 60). Kişilik yapısını etkileyen özellikler kalıtsal ve çevresel etkenlerdir. Kalıtsal özellikler kişinin doğumundan ölümüne kadar gelen özellikler olup çevresel etkenler kişinin çevresiyle bağlantılı ve değişken özelliklerdir.

Yine çalışanın yaşadığı odaklanma problemi, yetkinliklerinin yetersiz olması, becerilerinin yetersiz olduğunu düşünmesi ve çalışanın katkıda bulunma isteği olmayabilir. Performansın gerekliliği bu 3 madde olduğundan yönetim bunların ne kadarının ne zaman yeterli olduğunu belirlemek üzere yoğunlaşması gerekecektir (Fitz-Enz ve Philips 2001, s.104).

Örgütsel faktörler: Örgütsel faktör çalışanların performanslarına doğrudan etki eden en önemli faktörlerdendir. Örgütsel faktörler örgüt yapısı, yönetici tutumu olarak değerlendirilebilmektedir (Tutum 2001, s. 165).

Organizasyon yapısı ve çalışma ortamı, çalışan ile yöneticiler arasındaki ilişkiyle doğru orantılıdır. Çalışma ortamı sakin ve sorunsuz olan organizasyonlarda çalışanların performansları olumlu yönde etkilenecek ve başarı elde edilmiş olacaktır. Örgütün yapısı çalışanlar için uygun koşullar oluşturuyor ise performanslarını rahatlıkla gösterebilme ve kendilerini geliştirebilme imkânına fırsatı bulacaklardır. Organizasyon yapısı ile çalışan arasındaki bağ çalışana ve yöneticiye de güven ortamı sunacaktır. Çalışanlar örgütün amacına en uygun şekilde adapte olduklarında örgütün hedeflerine ulaşma aşamasında da yardımcı olacaklar ve örgüt olarak başarı yakalanacaktır (Özgen ve Akbayır. 2011, s. 228).

Yöneticilerin tutumu, bir organizasyonda yöneticiler çalışan kişiler ile ne kadar uyumlu ise organizasyonda aynı ölçüde başarıya ulaşmış olacaktır. Yönetici konumundaki birey çalışanlarına yakın ancak aralarındaki mesafeyi koruyarak yaklaşırsa çalışanlar yapmış oldukları işi sahiplenecek ve performansları da o ölçüde artacaktır. Yöneticilerden beklenen kendisine bağlı çalışanların motivasyonlarını koruyarak başarıya ulaşmalarını sağlamaktır. Bu da aynı zamanda organizasyon başarısını ve verimliliği arttırmış olacaktır (Akay 2017, s. 40).

Yine örgütsel faktörlerin içinde organizasyonun fiziki koşulları da içermektedir. Aydınlatma, ısı, gürültülü çalışma ortamı, çalışanın performansı üzerinde etkilidir. Bu faktörler çoğu zaman çalışanların algılarını dağıtmakta, konsantrasyon problemi yaratmakta ve algı düşüklüğüne sebep olmaktadır.

Örgütsel faktörleri kapsayan bir başka unsur, organizasyon amacının belirgin olmaması ve çalışan performans hedeflerinin net verilmemesidir. Yine aynı şekilde iş paylaşımının yanlış yapılması sonucu ortaya çıkan zaman sıkıntısı, işyerinde sağlanan ekipman sıkıntısı, teknik imkanların yetersizliği, iletişim eksiklikleri, yönetimsel sıkıntılar, işbirliği yoksunluğu, çalışandan kapasitesinin üstünde iş çıktısı beklenmesi, performansı etkileyen örgütsel faktörlerdendir. Stres unsurları da çalışanların performansını etkilemektedir (Gümüştekin ve Öztemiz 2004, s. 281).

Ayrıca çalışanın kendisinden beklenen performansı yerine getirilmesi için karşılığını göreceğini bilmesi gerekmektedir. Bu temelde güçlü bir motivasyon ve moral gerektirir.

Bu motivasyon kaynağı en başta çalışanın performansının karşılığını göreceği ücret ve prim gibi ödüllendirme sistemleridir. Yine performans sonucunda yaptığı işin takdir edilmesi, terfi etmesine katkı sağlıyor olması gerekmektedir (Gupta 1982, s. 135-136). Tüm bunların yetersiz olduğu örgütlerde çalışan yeterli performans gösterme konusunda yeterli olmayacaktır.

Çevresel faktörler: Çalışanların performansları ve motivasyonları yalnızca örgütsel ve bireysel nedenlerden dolayı etkilenmemektedir. Değişen dünya şartlarında hava kirliliğinin artması, yoğun rekabet ortamının oluşması gibi etkenler de bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir. Organizasyonun çevresi ve örgüt yapısı arasındaki uyum, örgüt performansının en temel belirleyicisidir (Morgan 1993, s. 324). Bunun nedenlerinin başında, çevresel faktörlerin, organizasyon tarafından uygulanılacak stratejilerin belirlenmesindeki etkisidir (Stewart ve Mc Auley 2000, s. 580). Örnek olarak çalışanların günlük yoğun trafiğe maruz kalması, çalıştıkları iş yerine gitmeleri onları strese sokacaktır ve işe olan ilgilerinin azalmasına neden olmaktadır. Kişiler sosyalleşme ihtiyacıyla yalnızlık duygularından arınırlar. Çalışanların bu tarz durumlara maruz kalması kendilerini yalnız hissetmelerine neden olur ve bu durumda iş hayatına yansıyan sebepler arasındadır.

Aile de çevresel faktörlerin arasındadır, yer aldığı toplumsal gruplar, gelir dağılımı, siyasal faktörler, eğitim, din gibi faktörlerinde tümü de çevresel faktörleri oluşturmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz 2004, s. 281).

3.4. ÇALIŞAN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanın performansının iki faktöre bağlı olduğu söylenebilir. Bunlar motivasyon ve yetenektir. Çalışan performansını artırmak motivasyonla mümkündür. Bir çalışanın işini yapmadan önce motivasyonla işini yapmaya başladığında işine daha hazır ve hevesli olacağı bilinmektedir. Motivasyonu artıran en önemli uygulama sağlıklı performans değerlendirme sistemidir. Çünkü organizasyondaki her çalışana uygulanabilecek performans değerlendirmesi ile çalışanın yaptığı işin takdiri sağlanacak ve çalışanın çabalarının yönetim tarafından ödüllendirilmesi de çalışanın motivasyonunun artmasına katkı sağlayacaktır (Dağ 2017, s. 31).

Çalışanın performansını etkileyen bir başka durum da yetenektir. Çalışan, kendisine verilen görevleri yerine getirmek için işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmalıdır. Bu çalışan değerleri sayesinde iyi performans ve zamanında yapılması gereken işi başarma başarısı görülmektedir. Ancak bu değerlere sahip olmayan veya bu değerlere sahip olmasına rağmen etkin bir şekilde kullanamayan çalışanlar, düşük performans ve başarısızlık olarak tanımlanmaktadır (Akyol 2015, ss. 71-72). Çalışanlar, yapmaları gereken işi kendi başlarına planlayabilecek, işle ilgili aldıkları kararlarda bağımsız olabilecek, yeni fikir ve fikirler üretebilecek, kendilerini önemli hissettirerek motivasyonlarını artıracaklardır.

Çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla performansını artıran en önemli uygulamalardan biri de üretime dahil olmalarıdır (Şehitoğlu 2010, s. 97). Çalışan performansı ilk bakışta çalışanla ilişkili olarak görülse de daha detaylı incelendiğinde diğer durumlardan da etkilendiğine dikkat çekilmektedir. Yönetimin yaklaşımından işe, yönetsel davranışa ve bir organizasyon içindeki iletişime kadar çok sayıda durum bir çalışanın performansını etkileyebilir. Bu nedenle performans, yalnızca çalışana bağlı bir kavram olarak görülmemelidir (Akyol 2015, s. 73). Bir işletmenin devamlılığı ve başarısındaki en önemli faktör çalışan performansıdır. Bu nedenle, çalışan performansı şirketler için büyük önem taşımaktadır. Performans, bir çalışanın yaptığı veya yapamayacağı işi ölçen ve durumunu gösteren bir araçtır. Bir çalışanın şirket içi veya dışı birçok faktörden etkilenen performansı (örneğin aile hayatı), işteki bazı faktörleri olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilir. Bunlar işin niteliğine göre farklılık gösterse de en yaygın olanları: ürün miktarı, kalitesi, üretim süresi, çalışanlar arasında işbirliği ruhu ve çalışanların işe yönelik tutumlarıdır. Bu sorunlar, şirket içinde çalışan performansının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların performansı hem yetenek ile hem de motivasyonun fonksiyonudur. Çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkması ve gelişmesi ve motivasyonlarının sağlanması, çeşitli etkenlerle artırılabilir. Çalışan performansını etkileyen etkenleri şöyle sıralanmıştır:

- a) Eğitim – Öğrenme
- b) Bilgi aktarımı
- c) İş güvencesi
- d) Seçici istihdam
- e) Kendini yöneten ekipler

- f) Performans sonucu sağlanan ücretler
- g) Çalışanların yöneticileri
- h) Çalışanlar arasındaki hiyerarşi
- i) Çalışanların becerilerinin gelişmesine yapılan yatırımlardır.

Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucunda kendilerine ödül ve cezalar uygulanır. Şirketler için ne iyi performans gösteren çalışan ne de düşük performans gösteren çalışan eşittir. Bu çalışan farklılaşmasını sağlamak için şirketler performans değerlendirmeleri yapmaktadır. Bu bağlamda çalışanların talep ve ihtiyaçlarını karşılamak ve organizasyon içinde yüksek performanslı çalışanlar yaratmak için çalışan performansı, kendilerinden beklenenleri bir dizi görev ve sorumlulukla yerine getiren bir çalışma ve zaman süreci olarak görülmelidir (Akay 2017, s. 40). Şunu unutmamak gerekir ki çalışan örgütün performansını yükseltmek çalışan performansına, çalışan performansını yükseltmek ise yöneticisinin sorumluluğundadır (Schermerhorn vd. 1994, s. 147).

3.5 PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme, basit tanımıyla, bir çalışanın kendisine verilen işi/görevi belirli zaman diliminde yerine getirmesiyle ortaya çıkan sonuçtur. (Şimşek 2006, s. 183) Performans yönetiminin işlevsel boyutlarından biridir. Performans değerlendirmeleri sayesinde, organizasyonlar içerisinde çok yönlü iletişim ile çalışanlar ve organizasyonlar için gelişim sağlanmaktadır. Performans değerlendirme çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, görevini yerine getirme durumunu ve diğer çalışanlar ile karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Ballı vd. 2009, s.838). Organizasyonun hedeflerine ulaşmasında, çalışanların bu hedeflere ve kendilerine katkılarını değerlendirme de önemli bir araçtır. Performans değerlendirmesi, etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik ile beraber yapılır (Özer 2009, s.5-7).

Organizasyondaki performans yapıları şu formül ile ifade edilebilir (Özgen ve Akbayır 2011, s. 172):

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon} \times \text{Eğitim}$$

Performans Değerlendirme insan kaynakları yönetiminin önemli bir unsuru olup, belirli bir dönem sonrasında elde edilen çıktılar ile yapılan analizler sonrasında, çalışanların

insan gücü ve iş gücü planlaması, seçme, yerleştirme, ücret belirlemesi, ikramiye, prim, yan haklar, terfi, kariyer yönetimi, eğitim ve işe devam gibi sonuçlar performans değerlendirme ile birlikte belirlenebilmektedir. Performans değerlendirme sistemi, çalışanların yetersizlikleri ortadan kaldırmak, insan kaynaklarının kriterlerini belirlemede etkili olduğu gibi aynı zamanda çalışanlara geri bildirim vermeyi ve çalışanları motive etmeyi de amaçlayan bir yöntem olarak da tanımlanabilir. (Dessler, 2008, s. 336). Performans değerlendirmenin amaçlarından biri de çalışanların somut amaçlara sahip olmanın, olmayanlara göre daha fazla performans sergilemeleridir (Roberts ve Keith 2002, s. 1098).

Performans değerlendirmesi için organizasyonların yapısı, hedefi, çalışanların beklentileri, teknolojik faktörlere göre yöntemler belirlenmektedir. Bu yöntemler genel olarak Geleneksel (Mcgregor'un otoriter) yani amir – çalışan anlayışının olduğu yönetim anlayışıdır. Bu yöntemde sorun, amirin yani yöneticinin olası başarısızlığıdır (Jerome vd. 1987, s. 206). Performans değerlendirilmesinde bir diğer yöntem çağdaş performans değerlendirme yöntemleridir. Çalışanın değerlendirilmesi için çalışanın yöneticisi, astlarını, çapraz çalıştığı ekip arkadaşlarını, müşterisinin kendisini değerlendirdiği ve kendisinin değerlendirmede bulunduğu çoklu tarafları içeren performans değerlendirme sistemleridir (Yalçın ve Kılı, 2002, s. 643). Çağdaş performans değerlendirme sistemleri, geleneksel değerlendirmenin devamıdır. Burada önemli olan sürecin sonunda etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasıdır. Performans değerlendirmesinde, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, çalışanın performansının değerlendirilebilmesi, değerlendirmenin somut veriler içermesi ve çalışana geri bildirim verilmesi adımlarını içermelidir. Organizasyonlar çalışan değerlendirme ölçütlerini hedeflerine ulaşılmasını kontrol etmek ve değerlendirme yapmak için kullanmaktadırlar (Ghalayani ve Noble 1996, s. 63)

Performans değerlendirme süreci sonunda, çalışanların performanslarına ilişkin veriler elde edilebilmekte, çalışanı geliştirme ile ilgili faaliyetlerde bulunulabilmek, çalışan hedefleri ve organizasyon hedeflerine ulaşılması sağlanmaktadır.

3.6. ÇALIŞAN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirmenin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Dağsuyu 2015, s. 12; zen 2011, s. 14-15; Avcı 2016, s. 47):

- a) Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bulgular ile geri bildirimler vermek, çalışanlara bildirmek ve performanslarını arttırmalarına yardımcı olmak,
- b) alışanların performanslarında eksik olarak görülen yerler tespit edilerek, eksiklikleri giderecek eğitimler vermek, verilen eğitimlerin verimliliğini ölçmek,
- c) cret dağılımı hakkında yöneticilere fikir vermek,
- d) Zam, terfi, işten çıkarılma gibi konularla ilgili yöneticilere destek olmak,
- e) alışanların gelişimine katkıda bulunmak,
- f) alışanların eksik yönlerini kendileri ile paylaşmak,
- g) İnsan kaynaklarının yetenek yönetimi ve iş planlaması konularında yaptıkları yanışları belirlemek,
- h) İş planları ile ortaya çıkan hataların tespit edilmesi sağlanarak hatanın minimuma indirilmesini sağlamak,
- i) alışanlar hakkındaki tüm bilgiler (maddi durum, aile vb.) değerlendirme yapılırken göz önünde bulundurularak çalışanlara bu konuda yardımcı olacak yollar bulmak,
- j) alışanların motivasyonunu arttıracak faaliyetlerde bulunmak, işini isteyerek yapmalarını sağlamak,
- k) Ast st ilişkisini olumlu yönde etkilemek,
- l) Güvenilir sonuçlar elde etmek,
- m) İşletmenin başarı durumunu takip etmek,
- n) dl-ceza sistemi ile çalışanların performansları ile ilgili onlara geri bildirmek,

Performans değerlendirme, bir çalışanın yaptığı işle kurumun ulaşmak istediği hedefe ne ölçüde ulaştığını ortaya koyan bir sistemdir. Performans değerlendirmesinin amacı, çalışanın hedefleri ile örgütün hedefleri arasında karşılıklı öğrenmedir (Luecke 2008, s. 101).

Performans değerlendirmesinin bir diğer önemli amacı, şirket içinde iltimasın etkisini en aza indirmektir. Nepotizm, yani iltimas, şirket içinde etkili bir değerlendirmeyi engellemektedir. Hiçbir çalışanın performansı yüksek olarak görülemez çünkü başarıları için değil, şirket içinde st düzey bilgi birikimiyle işe alınırlar. Bunu önlemek için objektif ve tarafsız bir performans değerlendirmesi yapılabilir. Artan alışan başarısı ve artan tedavi başarısı, performans değerlendirmesinin bir başka hedefi olarak düşünülebilir

(Uyargil 1994, s. 3). Performans değerlendirme hem çalışan hem de yönetici için olumlu sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır. alışan performansı organizasyonun performansı olduğu için dijital verilerle rasyonel bir şekilde hazırlanan performans değerlendirmeleri organizasyonların gelecekteki kararlarını etkileyecektir.

3.6 İşVEREN MARKASI, ÖRGÜTSEL İNOVASYON VE ALIşAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİşKİ

Günümüz rekabet koşullarının artması, bilginin ve entelektüel sermayenin değer kazanması ile nitelikli çalışanları tutundurma ve bilgi sahibi adayları organizasyona kazandırma zorunlu hale gelmiştir. Çalışma hayatında artık nitelikli çalışanın kazancının altında bir ücretle dahi marka algısının iřęrmn gerçekleştirdiği organizasyona göre daha yüksek olduğu firmalara geçiş yapmaktadır. Burada marka bilinirliğinin altında sadece markanın piyasada bilinirliği salt tercih sebebi değildir, aynı zamanda hali hazırda çalıştığı organizasyondaki yöneticisi ve ekip arkadaşları ile arasındaki uyumsuzluk, çalıştığı fiziksel koşullar, kariyer gelişimi vb. soyut faktörlerde yetenekleri kaybettirici unsurlardır. Bu noktada işveren markasının en önemli anahtarı olan insan odaklı politikalar ve tutumlar izlenmelidir.

Marka haline gelmiş, birçok firma modern insan kaynağı yönetimi konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu da potansiyel yeteneği organizasyona kazandırdıktan sonra tutundurma açısından problem yaratmaktadır. Burada önemli olan yöneticilerden çalışanlara – alışanlardan yöneticilere akan sürekli iletişim, çalışanların kendileri ile ilgili önceden planlanan kariyer yollarını bilme, ücret ve yan hak konusunda gerekli tatmini sağlama, çalışanların organizasyona güvenmesidir. Türker Baş (2011) alışan ile çalıştığı yer arasındaki ilişkinin en önemli sonucunun bağlılık olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlantılardan yola çıkarak iřęrenin şirketini “alışılacak en iyi yer” olarak görmesi, farklı bir iş yerine geçişini önleyecektir (35,42,44). İşveren markası pazarlama stratejileri ve marka oluşturmanın yanı sıra birçok farklı boyutları da kapsamaktadır. Organizasyonda alışan için uygun çalışma ortamının oluşturulması, ergonomi, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve gelişimlerinin desteklenmesi, şirket yöneticilerinin ulaşılabilir olması, çalışanların fikirlerini rahat ifade edebilmesi bunun yanı sıra çalışanların maddi açıdan tatmin sağlaması işveren markası algısını güçlendirecektir.

Marka algısı gelişmiş işveren, modern insan kaynağı yöntemleri ve çalışan odaklı işveren marka uygulamaları ile işveren ile çalışan arasında sinerji ve olumlu organizasyon kültürü yaratmış olacaktır. İş tatmin düzeyleri artan çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmış olacaktır (Ören ve Yüksel 2012, s. 47-48). İş tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların organizasyona katkı sağlaması ve performanslarına etkilerini olumlu yönde katkı sağlanması beklenmektedir.

Çalışmamızda İşveren markasının çalışan performansı ve örgüt inovasyonu üzerindeki etkisi incelemiştir. Organizasyonlar tarafından yapılan işveren markası çalışmalarının çalışanların performanslarına olan katkısı ve örgüt olarak inovasyonu artırıcı etkisi merak edilmiştir. Sonuçlar aşağıda paylaşılacaktır. Edward bu konuyla ilgili işveren markası yüksek olan organizasyonların çalışanların iş yerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını ve doğru orantılı şekilde performanslarının da arttığını dile getirmektedir (Erwards 2005, s. 268-269). Bu da işgücü devir hızını azaltmaktadır.

Yine örgütlerde performans sürecini incelediğimizde bu konuda yapılan araştırmalar, organizasyonlarda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, performansı yüksek çalışanların ödüllendirilmesi, teşvik edici nitelik taşır bu da çalışanların kurumu geliştirme ve devamlılığı sağlama açısından katkıda bulunur (Milkovich ve Boundreau 1998, s. 8). Kişilerin kurum içindeki davranışlarını belirleyen değişkenlerden başlıcaları, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişimi gözlemlleme, geri bildirim, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilmektir (Baştürk, 2003, s.70). Performans ile ilgili verilen geri bildirim, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi geliştirir. Performansları ile ilgili şeffaflığı fark eden çalışanların kuruma bağlılığı artar, işverenlerine karşı güven duyguları artar ve aynı zamanda hem performansın yükselmesine hem de inovasyona katkı sağlanmış olur (Grzelak 1988, s. 409-429).

Müşterilerine ve çalışanlarına sunduğu değer yaratan sürdürülebilir olan her faaliyet, rekabet avantajı sağlar ve bunu kazanmanın en önemli yolu, yenilikçilik düzeyini arttırmaktır (Madhavan ve Grover 1998; Subramaniam ve Youndt 2005, s. 450-464). Bir organizasyonda inovasyonun gerçekleşmesi genellikle o organizasyonun sahip olduğu insan kaynağının bilgi, uzmanlık ve yeteneğine bağlıdır (Youndth vd. 2004, s. 350). Organizasyonlar inovasyonunu artırmak için insan sermayesini daha iyi kullanmak ve daha yetenekli adayları bünyesine katmak ister (Chen ve Huang 2009, s. 100-114). Yüksek düzeyde bilgili ve yetenekli insan sermayesine sahip olmanın, yenilikçilik

fırsatlarını bulma ve uygulama açısından önemi büyüktür (Wright vd. 1996, s. 442). Değerli çalışanları tutundurma ve yetenekleri çekmede firmanın işveren markası ile doğrudan ilişkilidir. İşveren markası algısını arttıran, eğitim gelişim, kariyer, motivasyon, ödüllendirme, terfi, yönetim desteği ve iletişim inovasyonu etkileyen en önemli etkenlerdendir (Acuner vd. 2004, s. 325-335).

Bir organizasyonda çalışanlarına değerli hissettiren her faaliyet, çalışanını organizasyona bağlılığını arttırır ve işveren markası algısını doğrudan yükseltir. Bu aynı zamanda insan davranış ve kapasitesini arttırmada önemli rol oynar. (Collins 2006, s. 5). Bu anlamda çalışana değer verildiğini gösteren her türlü insan kaynakları uygulamaları, yenilikçi faaliyetlerin oluşmasına yol açan gerekli şartların oluşturulmasında da belli bir öneme sahiptir (Scarbrough 2003, s. 501-516).

Benzer şekilde bir kısım araştırmacı “olumlu bir organizasyonel iklimde; çalışanların yenilikçi davranışlarını sürekli harekete geçiren bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir (Amabile 1988, s.285). Ekvall (1996) gibi araştırmacılar organizasyonel iklimin, organizasyonel yenilikçiliği önemli ölçüde etkileyen bir unsur olduğunu söylemiştir. İnovasyon ve performans arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada organizasyon inovasyonunun çalışanın üretkenliği üzerinde anlamlı pozitif etkisi ortaya konulmuştur. (Hassan vd. 2013, s. 74) Yine Subramaniam ve Moslehi tarafından yürütülen bir çalışmada çalışanların inovasyona yönelik davranışlarının performansları üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (2013, s.45-63). İnovasyona dair fikirlerin ortaya konulabilmesi için para ve terfi gibi organizasyon olanaklarının yanı sıra özgür bir çalışma ortamının önemi de yine yapılan çalışmalarca ortaya konmuştur (Luecke 2008, s. 44).

Bu çalışmayla beraber organizasyonlardaki işveren markası algısının, çalışan performansına ve örgütsel inovasyona olan etkileri araştırılmış ve yapılan incelemeler sonrasındaki bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

4.1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin toplanmasına yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son günlerde işverenlerin en çok üzerinde durduğu konulardan biri haline gelen işveren markasının, perakende sektöründe faaliyet gösteren ve marka algısı yüksek olan bir firmanın çalışanları baz alınarak markanın çalışanları için izlenimi ve bu izlenimin kendi performanslarına aynı zamanda firmanın inovasyonuna katkıları merak edilmiş ve bu araştırmanın konusu oluşturmuştur. Bu çalışmada İşveren Markası Uygulamaları, Örgütsel İnovasyon İklimi ve Çalışan Performansı arasındaki ilişkinin incelenmiş ve bu değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu amaçlanmaktadır. İşveren markası algısı yüksek olan firmaların çalışan performansı ve örgütsel inovasyonu etkilendiği düşünülmektedir. Çalıştığı kurumu benimseyen ve yeterli motivasyona sahip olan çalışanların örgütsel inovasyona katkıda bulunabilecektir. Bu tezde amaç örgütsel inovasyonun oluşmasında işveren markası algısı ve işveren markası algısının çalışan performansına katkısını incelemektir. Bu tezin hazırlanması ve yayınlanması ile işveren markası algısının çalışan performansının üzerindeki etkisi ve örgütsel inovasyona katkısı araştırılmıştır. Teze konu olan kurumun işveren markası algısının ölçülmesi ve buna oranla çalışanların performansları ve kuruminovasyonuna katkıları bilimsel ve istatistiksel veriler ile açığa çıkması amaçlanmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma perakende sektöründe faaliyet gösteren firmanın İstanbul ili merkezli Genel Müdürlüğü ve Türkiye'nin çeşitli illerindeki şubeleri ile toplam 406 çalışanı

kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu tüm şubelere dağıtılmış ve araştırmaya gönüllü olan çalışanlar tarafından anketler yanıtlanmıştır.

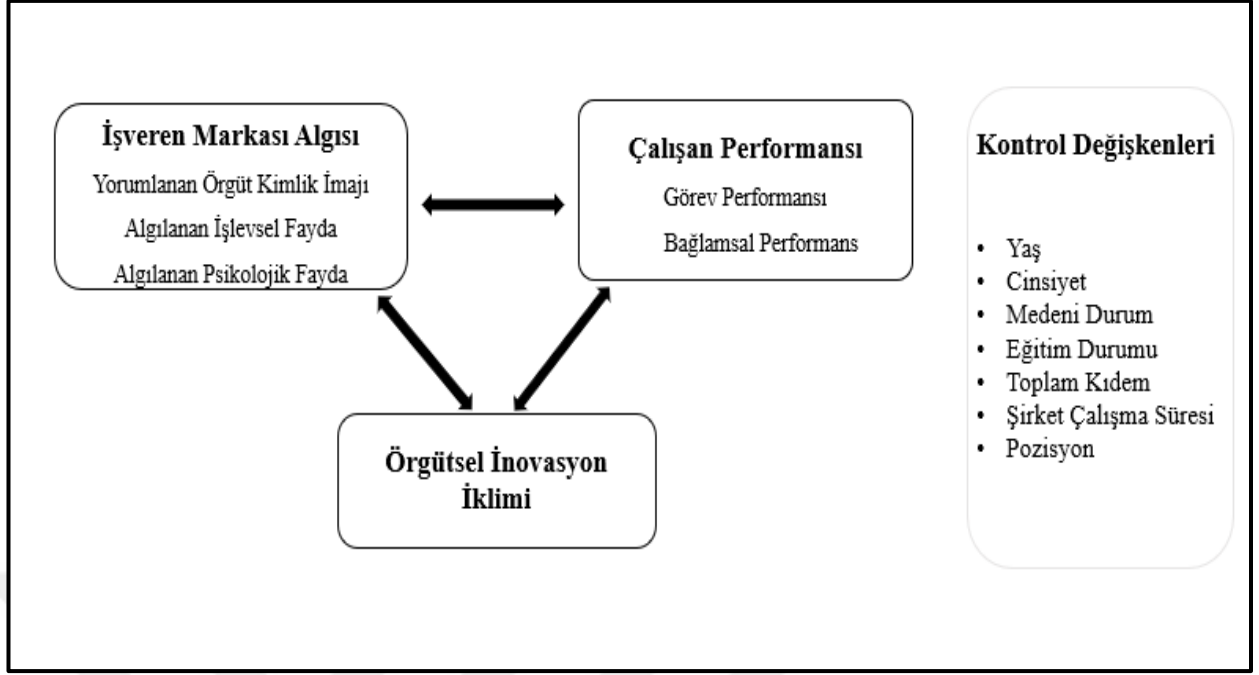
Katılımcıların anketleri bireysel olarak ve baskı olmadan yanıtlamaları sağlanarak, güven düzeyi yüksek veriler elde etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde demografik bilgilerin yer aldığı bir form ve işveren markası ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde demografik bilgileri içeren bir form ve işveren markası ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde örgütsel inovasyon ölçeği ve son bölümünde çalışan performansı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin seçiminde diğer araştırmacılar tarafından daha evvel kullanılmış olmasına ve geçerlik-güvenilirlik testlerinin uygun olmasına dikkat edilmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel verilere dayanarak sonuçlar elde edilmiştir ve araştırma modellerinden tarama yöntemleri ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli ile araştırmada yer alan sorular çalışanlara yazılı olarak anket yönetimi ile yönetilerek ve etkileşimde bulunmadan yanıtlamaları sağlanarak, verilerin manipüle edilmesi önlenmiştir.

Araştırmada iş veren markası algısı bağımlı değişkendir. Örgütsel inovasyon ve çalışan performansı bağımsız değişkendir. Aşağıdaki tabloda araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 3.3.3: Araştırma Modeli



4.1.4.Evren ve Örneklem

Araştırmada evren olarak İstanbul ilinde bulunan özel bir perakende firmasının beyaz yaka çalışanları oluşturmuştur. Evren büyüklüğünde 2000 çalışan bulunmaktadır ancak örneklem 406 kişi baz alınarak oluşturulmuştur. Firma iç yapısında müdür, yönetici, uzman pozisyonlarıyla hiyerarşi sağlanmış olup, katılımcılar da bu pozisyonları temsil edebilir niteliktedir. Katılımcıların gönüllülüğü esas alınarak uygulanan bir çalışma olması sebebi ile firmada görev alan tüm çalışanların katılımı sağlanamamakla beraber toplam 406 katılımcı sayısına ulaşılmıştır. Katılımcıların kimlik bilgileri talep edilmeyerek gizli bırakılmıştır.

4.1.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

4.1.5.1. İşveren Markası Ölçeği

23 sorudan oluşmaktadır. Çalışanların işletmelerin işveren markasını algılama düzeylerini değerlendirmek üzere 3 farklı çalışmadan faydalanılmış ve bu çalışmaların değerlendirmeleri göz önünde bulundurulmuştur. Söz konusu değerlendirme sonrası Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004)

çalışmalarında yer alan ifadelerden 23 ifade kullanılmıştır. Ölçek tercihi yapılırken faydalanan çalışmalardaki geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine dikkat edilmiştir. Ölçeklerin değerlendirilmesi 5’li likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

4.5.1.2. Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışanların performansları ile ilgili 17 madde yer almaktadır. Bunların 9 tanesi Goodman ve Syvante (1999) tarafından derlenen görev performansını ölçmeye yönelik ifadeler iken 8 tanesi Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulan bağlamsal performans ölçmeye yönelik ifadelerdir ve 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (1, “Hiç katılmıyorum”dan 5, “Kesinlikle katılıyorum”a doğru). Ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla; görev performansı için $\alpha=0.888$ ve bağlamsal performans için $\alpha=0.851$ olarak hesaplanmıştır.

4.5.1.3. Örgütsel İnovasyon İklimi

Örgütsel inovasyon için kullanılan ölçek 5’li likert (1, “Hiç katılmıyorum”dan 5, “Kesinlikle katılıyorum”a doğru) yapıda 8 madde içerir ve Chen & Hu (2013) tarafından oluşturulmuştur. Geçerliliğin belirlenmesinde yapılan faktör analizi neticesinde KMO katsayısının ,883 olarak belirlenmiş ve Barrlet küresellik katsayısının $p<.001$ olduğu analizlerle elde edilmiştir.

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1 : Katılımcıların işveren markası algılarının doğum tarihi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H2 : Katılımcıların işveren markası algılarını cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H3 : Katılımcıların işveren markası algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

- H4 : Katılımcıların işveren markası algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.
- H5 : Katılımcıların işveren markası algılarının toplam kıdem gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.
- H6 : Katılımcıların işveren markası algılarının mevcut kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.
- H7 : Katılımcıların işveren markası algılarının pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.
- H8 : Katılımcıların çalışan performansı algılarının doğum tarihi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.
- H9 : Katılımcıların çalışan performansı algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.
- H10 : Katılımcıların çalışan performansı algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.
- H11 : Katılımcıların çalışan performansı algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.
- H12 : Katılımcıların çalışan performansı algılarının toplam kıdem gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır
- H13 : Katılımcıların çalışan performansı algılarının mevcut kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır
- H14 : Katılımcıların çalışan performansı algılarının pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır
- H15 : Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının doğum tarihi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır
- H16 : Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.
- H17 : Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.
- H18 : Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıklar anlamlıdır.
- H19 : Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının toplam kıdem gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H20 : Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının mevcut kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H21 : Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.

H22 : Katılımcıların işveren markası algısı, çalışan performansı ve örgütsel inovasyon algılarının birbirleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H23 : Katılımcıların işveren markası algısı alt boyutları çalışan performansı alt boyutları ve örgütsel inovasyon algılarının birbirleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.BULGULAR

5.1. ANALİZ VE BULGULAR

Verilerin analizi SPSS 21 programı ile yapılmış ve yüzde 95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Maddeler içi ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

Ölçek puanlarının çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında olduğundan normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir. Ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu parametrik olan test tekniklerinden t ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir. Ölçek puanları arasındaki ilişki ise Pearson korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

Katılımcılardan erkeklerin oranı yüzde 73,4; bekar olanların oranı yüzde 53,7; 1980-1999 arası doğmuş olanların oranı yüzde 89,3; lisans mezunu olanların oranı yüzde 42,4; çalışma süresi 4-6 yıl arası olanların oranı yüzde 35,2; toplam deneyimi 10 yıl ve üzeri olanların oranı yüzde 36,3; çalışan olanların oranı yüzde 83,8'dir.

		n	%
Cinsiyet	Kadın	108	26,6
	Erkek	298	73,4
Medeni Durum	Evli	181	46,3
	Bekar	210	53,7
Doğum Tarihi	1946-1964	2	,5
	1965-1979	41	10,2
	1980-1999	359	89,3
Eğitim Durumu	Lise	88	21,8
	Önlisans	119	29,5
	Lisans	171	42,4
	Yüksek Lisans	25	6,2
	Doktora	0	0,0
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	29	7,2
	1-3 yıl	114	28,3
	4-6 yıl	142	35,2
	7-9 yıl	62	15,4
	10 Yıl ve Üzeri	56	13,9
Toplam Deneyimi	1 Yıldan Az	10	2,5
	1-3 yıl	33	8,3
	4-6 yıl	77	19,3
	7-9 yıl	135	33,8
	10 Yıl ve Üzeri	145	36,3
Pozisyon	Çalışan	336	83,8
	Yönetici	65	16,2

Tablo 5. 1: Güvenirlilik Analizi

	Cronbach's Alpha
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	,853
Algılanan İşlevsel Fayda	,906
Algılanan Psikolojik Fayda	,936
Örgütsel İnovasyon İklimi	,944
Görev Performansı	,907
Bağlamsal Performans	,900

Tüm puanların güvenirlik katsayıları çok yüksektir.

Tablo 5. 2: Ölçek İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler

	1		2		3		4		5		Ort.	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	8	2,0	83	20,4	100	24,6	178	43,8	37	9,1	3,38	
Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.	2	0,5	40	9,9	92	22,7	228	56,2	44	10,8	3,67	
Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	2	0,5	44	10,8	89	21,9	216	53,2	55	13,5	3,68	
Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	2	0,5	42	10,3	66	16,3	262	64,5	34	8,4	3,70	
Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.	4	1,0	52	12,8	66	16,3	225	55,4	59	14,5	3,70	
Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.	9	2,2	88	21,7	90	22,2	175	43,1	44	10,8	3,39	
Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	21	5,2	120	29,6	119	29,3	123	30,3	23	5,7	3,02	

Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	23 5,7 146 36,0 124 30,5 92 22,7 21 5,2 2,86
Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	34 8,4 148 36,5 108 26,6 81 20,0 35 8,6 2,84
Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.	5 1,2 84 20,7 91 22,4 213 52,5 13 3,2 3,36
Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir	22 5,4 128 31,5 119 29,3 125 30,8 12 3,0 2,94
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	26 6,4 120 29,6 101 24,9 142 35,0 17 4,2 3,01
Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	27 6,7 136 33,5 96 23,6 138 34,0 9 2,2 2,92
Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.	66 16,3 140 34,5 100 24,6 80 19,7 20 4,9 2,63
İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.	17 4,2 77 19,0 118 29,1 171 42,1 23 5,7 3,26
Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.	12 3,0 113 27,8 85 20,9 182 44,8 14 3,4 3,18
Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	43 10,6 224 55,2 90 22,2 45 11,1 4 1,0 2,37
Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	17 4,2 71 17,5 120 29,6 180 44,3 18 4,4 3,27
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	30 7,4 89 21,9 108 26,6 148 36,5 31 7,6 3,15
Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	40 9,9 139 34,2 122 30,0 90 22,2 15 3,7 2,76

Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	54 13,3 119 29,3 107 26,4 113 27,8 13 3,2 2,78
Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	45 11,1 128 31,5 106 26,1 112 27,6 15 3,7 2,81
Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.	17 4,2 66 16,3 88 21,7 219 53,9 16 3,9 3,37

Ortalaması en büyük olan ifadeler;

Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm

Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim

Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım

Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.

Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.

Tablo 5. 3: Ölçek İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler

	1		2		3		4		5		Ort
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Kurumumuz genelde çalışanları yeni fikirlerönermeleri için teşvik eder.	25	6,2	108	26,6	92	22,7	172	42,4	9	2,2	3,08
Kurumumuzdaki çalışanlar yenilik davranışlarındanötürü övgü alırlar.	29	7,1	131	32,3	100	24,6	133	32,8	13	3,2	2,93
Kurumumuzdaki çalışanlar olumlu düşünme konusunda birbirleriyle yarış halindedirler.	70	17,2	177	43,6	93	22,9	60	14,8	6	1,5	2,40
Kurumumuz üst düzey yöneticileri, çalışanlarının dahayaratıcı bir şekilde çalışmasını desteklerler.	26	6,4	121	29,8	102	25,1	141	34,7	16	3,9	3,00
Kurumumuz yenilikçi bir projenin gelişimini desteklemek için yeterli bütçeyi sunmaktadır.	55	13,5	186	45,8	89	21,9	69	17,0	7	1,7	2,48
Kurumumuzda bir personelin, yenilikçi bir öğrenme planı gerçekleştirirken beklenen sonuca ulaşamaması kabul edilebilir.	25	6,2	123	30,3	111	27,3	140	34,5	7	1,7	2,95
Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanlarının her bir üyesinin katkısını önemser.	23	5,7	121	29,8	98	24,1	151	37,2	13	3,2	3,02

Ortalaması en büyük olan ifadeler;

Kurumumuzdaki personel serbestçe fikir alışverişinde bulunabilir.

Kurumumuz genelde çalışanları yeni fikirler önermeleri için teşvik eder.

Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanlarının her bir üyesinin katkısını önemser.

Tablo 5. 4: Ölçek İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler



	1	2		3		4		5		Ort	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	0	0,0	4	1,0	17	4,2	27 5	67,7	110	27,1	4,21
İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	1	0,2	4	1,0	29	7,1	26 4	65,0	108	26,6	4,17
İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	2	0,5	21	5,2	50	12,3	23 2	57,1	101	24,9	4,01
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	1	0,2	9	2,2	29	7,1	26 5	65,3	102	25,1	4,13
Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	5	1,2	34	8,4	54	13,3	21 7	53,4	96	23,6	3,90
Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	0	0,0	14	3,4	70	17,2	23 1	56,9	91	22,4	3,98
İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.	0	0,0	11	2,7	24	5,9	27 4	67,5	97	23,9	4,13
Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	0	0,0	6	1,5	18	4,4	28 8	70,9	94	23,2	4,16
Hedeflenen işleri başarmak ve verilen	1	0,2	8	2,0	26	6,4	27 0	66,5	101	24,9	4,14

Ortalaması en büyük olan ifadeler;

İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.

İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.

Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.

İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.

Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.

Tablo 5. 5: Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	406	1,6	5	3,63	0,69	-0,587	0,128
Algılanan İşlevsel Fayda	406	1,2	5	3,08	0,81	0,113	-0,77
Algılanan Psikolojik Fayda	406	1	5	2,97	0,8	0,037	-0,748
Örgütsel İnovasyon İklimi	406	1	5	2,88	0,86	-0,142	-0,726
Görev Performansı	406	1,78	5	4,09	0,52	-0,382	1,535
Bağlamsal Performans	406	1,5	5	3,66	0,68	-0,428	0,024

Puanlardan elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayıları +3 ile -3 arasında olduğundan normallik sağlanmış olup analizlerimizde parametrik olan test teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 5. 6. Puanlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Algılanan İşlevsel Fayda	Algılanan Psikolojik Fayda	Örgütsel İnovasyon İklimi	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	r	1	,693**	,655**	,606**	,355**	,611**
	p		,000	,000	,000	,000	,000
Algılanan İşlevsel Fayda	r		1	,853**	,799**	,447**	,696**
	p			,000	,000	,000	,000
Algılanan Psikolojik Fayda	r			1	,867**	,448**	,697**
	p				,000	,000	,000
Örgütsel İnovasyon İklimi	r				1	,407**	,678**
	p					,000	,000
Görev Performansı	r					1	,638**
	p						,000
Bağlamsal Performans	r						1
	p						

**p<0,01

Puanlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi için yapılan Pearsonkorelasyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı ile Örgütsel İnovasyon İklimi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,606$); Görev Performansı arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r=0,355$); Bağlamsal Performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,611$) bulunmaktadır.

Algılanan İşlevsel Fayda ile Örgütsel İnovasyon İklimi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,799$); Görev Performansı arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r=0,447$); Bağlamsal Performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,696$) bulunmaktadır.

Algılanan Psikolojik Fayda ile Örgütsel İnovasyon İklimi arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki ($r=0,867$); Görev Performansı arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r=0,448$); Bağlamsal Performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,697$) bulunmaktadır.

Örgütsel İnovasyon İklimi ile Görev Performansı arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r=0,407$); Bağlamsal Performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,678$) bulunmaktadır.

Görev Performansı ile Bağlamsal Performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,638$) bulunmaktadır.

Cinsiyet		n	Ortalama	ss	t	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Kadın	108	3,74	0,63	2,098	,036*
	Erkek	298	3,58	0,71		
Algılanan İşlevsel Fayda	Kadın	108	3,30	0,82	3,346	,001*
	Erkek	298	3,00	0,80		
Algılanan Psikolojik Fayda	Kadın	108	3,17	0,80	3,045	,002*
	Erkek	298	2,90	0,78		
Örgütsel İnovasyon İklimi	Kadın	108	3,06	0,85	2,524	,012*
	Erkek	298	2,81	0,86		
Görev Performansı	Kadın	108	4,24	0,54	3,610	,000*
	Erkek	298	4,04	0,50		
Bağlamsal Performans	Kadın	108	3,89	0,65	4,123	,000*
	Erkek	298	3,58	0,67		

Tablo 5. 7. Puanların Cinsiyet Açısından İncelenmesi

*p<0,05

Puanların Cinsiyet Açısından İncelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir. Kadın ile erkekler arasında Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre kadınların puan ortalaması anlamlı şekilde daha büyüktür.

Kadın ile erkekler arasında Algılanan İşlevsel Fayda açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Buna göre kadınların puan ortalaması anlamlı şekilde daha büyüktür.

Kadın ile erkekler arasında Algılanan Psikolojik Fayda açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre kadınların puan ortalaması anlamlı şekilde daha büyüktür.

Kadın ile erkekler arasında Örgütsel İnovasyon İklimi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre kadınların puan ortalaması anlamlı şekilde daha büyüktür.

Kadın ile erkekler arasında Görev Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre kadınların puan ortalaması anlamlı şekilde daha büyüktür.

Kadın ile erkekler arasında Bağlamsal Performans açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre kadınların puan ortalaması anlamlı şekilde daha büyüktür.

Tablo 5. 8: Puanların Medeni Durum Açısından İncelenmesi

Medeni durum		n	Ortalama	ss	t	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Evli	181	3,6	0,67	-0,29	0,772
	Bekar	210	3,62	0,72		
Algılanan İşlevsel Fayda	Evli	181	3,07	0,82	0,322	0,748
	Bekar	210	3,04	0,81		
Algılanan Psikolojik Fayda	Evli	181	2,93	0,76	-0,354	0,723
	Bekar	210	2,96	0,82		
Örgütsel İnovasyon İklimi	Evli	181	2,85	0,85	-0,087	0,931
	Bekar	210	2,86	0,86		
Görev Performansı	Evli	181	4,1	0,53	0,598	0,55
	Bekar	210	4,07	0,5		
Bağlamsal Performans	Evli	181	3,66	0,67	0,384	0,701
	Bekar	210	3,64	0,7		

*** $p<0,05$**

Puanların Medeni Durum Açısından İncelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Evli ile bekar olanlar arasında ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5. 9: Puanların Doğum Tarihi Açısından İncelenmesi

Doğum Tarihi		n	Ortalama	ss	t	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	1946-1979	43	3,63	0,65	0,016	0,988
	1980-1999	359	3,63	0,69		
Algılanan İşlevsel Fayda	1946-1979	43	3,03	0,86	-0,439	0,661
	1980-1999	359	3,09	0,8		
Algılanan Psikolojik Fayda	1946-1979	43	2,96	0,72	-0,087	0,93
	1980-1999	359	2,97	0,8		
Örgütsel İnovasyon İklimi	1946-1979	43	2,83	0,91	-0,44	0,66
	1980-1999	359	2,89	0,86		
Görev Performansı	1946-1979	43	4,08	0,57	-0,132	0,895
	1980-1999	359	4,09	0,51		
Bağlamsal Performans	1946-1979	43	3,73	0,64	0,67	0,503
	1980-1999	359	3,65	0,68		

*p<0,05

Puanların Doğum Tarihi Açısından İncelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Doğum tarihi farklı olan gruplar arasında ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 5. 10: Puanların Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi

Eğitim durumu		n	Ortalama	ss	F	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Lise	88	3,55	0,72	6,437	,000*
	Önlisans	119	3,49	0,76		
	Lisans	171	3,69	0,62		
	Yüksek Lisans	25	4,09	0,51		
Algılanan İşlevsel Fayda	Lise	88	2,94	0,85	6,871	,000*
	Önlisans	119	2,96	0,8		
	Lisans	171	3,15	0,78		
	Yüksek Lisans	25	3,67	0,63		
Algılanan Psikolojik Fayda	Lise	88	2,77	0,85	6,615	,000*
	Önlisans	119	2,91	0,79		
	Lisans	171	3,04	0,75		
	Yüksek Lisans	25	3,51	0,65		
Örgütsel İnovasyon İklimi	Lise	88	2,67	0,98	5,966	,001*
	Önlisans	119	2,84	0,85		
	Lisans	171	2,94	0,76		
	Yüksek Lisans	25	3,45	0,84		
Görev Performansı	Lise	88	4,08	0,51	1,16	0,325
	Önlisans	119	4,09	0,51		
	Lisans	171	4,08	0,53		
	Yüksek Lisans	25	4,28	0,39		
Bağlamsal Performans	Lise	88	3,65	0,7	4,263	,006*
	Önlisans	119	3,56	0,69		
	Lisans	171	3,68	0,65		
	Yüksek Lisans	25	4,08	0,63		

*p<0,05

Puanların Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre yüksek lisans mezunu olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken ön lisans mezunu olanların ortalaması en küçüktür.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Algılanan İşlevsel Fayda açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre yüksek lisans

mezunu olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken eğitim düzeyi azaldıkça ortalama da azalmaktadır.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Algılanan Psikolojik Fayda açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre yüksek lisans mezunu olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken eğitim düzeyi azaldıkça ortalama da azalmaktadır.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel İnovasyon İklimi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre yüksek lisans mezunu olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken eğitim düzeyi azaldıkça ortalama da azalmaktadır.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Bağlamsal Performans açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre yüksek lisans mezunu olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken ön lisans mezunu olanların ortalaması en küçüktür.

Tablo 5. 11: Puanların Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Çalışma süresi		n	Ortalama	ss	F	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	1 Yıldan Az	29	3,83	0,68	3,554	,007*
	1-3 yıl	114	3,59	0,7		
	4-6 yıl	142	3,52	0,69		
	7-9 yıl	62	3,67	0,71		
	10 Yıl ve Üzeri	56	3,87	0,56		
Algılanan İşlevsel Fayda	1 Yıldan Az	29	3,46	0,71	2,607	,035*
	1-3 yıl	114	3,01	0,77		
	4-6 yıl	142	3	0,8		
	7-9 yıl	62	3,15	0,88		
	10 Yıl ve Üzeri	56	3,19	0,84		
Algılanan Psikolojik Fayda	1 Yıldan Az	29	3,4	0,77	3,153	,014*
	1-3 yıl	114	2,88	0,75		
	4-6 yıl	142	2,92	0,78		
	7-9 yıl	62	2,97	0,84		
	10 Yıl ve Üzeri	56	3,11	0,81		
Örgütsel İnovasyon İklimi	1 Yıldan Az	29	3,27	0,76	2,074	0,083
	1-3 yıl	114	2,79	0,79		
	4-6 yıl	142	2,86	0,87		
	7-9 yıl	62	2,87	0,97		
	10 Yıl ve Üzeri	56	2,98	0,86		
Görev Performansı	1 Yıldan Az	29	4,36	0,49	2,982	,019*
	1-3 yıl	114	4,02	0,52		
	4-6 yıl	142	4,07	0,47		
	7-9 yıl	62	4,15	0,47		
	10 Yıl ve Üzeri	56	4,13	0,58		
Bağlamsal Performans	1 Yıldan Az	29	4,06	0,51	4,561	,001*
	1-3 yıl	114	3,63	0,69		
	4-6 yıl	142	3,57	0,64		
	7-9 yıl	62	3,67	0,63		
	10 Yıl ve Üzeri	56	3,85	0,74		

* $p<0,05$

Puanların Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken 4-6 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür.

Çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Algılanan İşlevsel Fayda açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre çalışma süresi 1 yıldan az olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken 4-6 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür.

Çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Algılanan Psikolojik Fayda açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre çalışma süresi 1 yıldan az olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken 1-3 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür.

Çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Görev Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre çalışma süresi 1 yıldan az olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken 1-3 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür.

Çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Bağlamsal Performans açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre çalışma süresi 1 yıldan az olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken 4-6 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür.

Tablo 5. 12: Puanların Toplam Deneyim Açısından İncelenmesi

Toplam deneyim		n	Ortalama	ss	F	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmaja	1 Yıldan Az	10	3,9	0,4	1,843	0,12
	1-3 yıl	33	3,58	0,65		
	4-6 yıl	77	3,58	0,65		
	7-9 yıl	135	3,55	0,74		
	10 Yıl ve Üzeri	145	3,73	0,67		
Algılanan İşlevsel Fayda	1 Yıldan Az	10	3,68	0,81	1,746	0,139
	1-3 yıl	33	3,2	0,83		
	4-6 yıl	77	3,01	0,74		
	7-9 yıl	135	3,04	0,82		
	10 Yıl ve Üzeri	145	3,07	0,84		
Algılanan Psikolojik Fayda	1 Yıldan Az	10	3,51	0,88	1,898	0,11
	1-3 yıl	33	3,17	0,77		
	4-6 yıl	77	2,91	0,76		
	7-9 yıl	135	2,97	0,81		
	10 Yıl ve Üzeri	145	2,92	0,8		
Örgütsel İnovasyon İklimi	1 yıldan az	10	3,46	0,81	2,106	0,079
	1-3 yıl	33	3,08	0,79		
	4-6 yıl	77	2,89	0,81		
	7-9 yıl	135	2,89	0,88		
	10 Yıl ve Üzeri	145	2,78	0,88		
Görev Performansı	1 Yıldan Az	10	4,17	0,53	1,656	0,16
	1-3 yıl	33	4,18	0,5		
	4-6 yıl	77	3,98	0,47		
	7-9 yıl	135	4,14	0,49		
	10 Yıl ve Üzeri	145	4,07	0,55		
Bağlamsal Performans	1 Yıldan Az	10	3,84	0,93	1,308	0,266
	1-3 yıl	33	3,89	0,59		
	4-6 yıl	77	3,66	0,62		
	7-9 yıl	135	3,61	0,7		
	10 Yıl ve Üzeri	145	3,65	0,7		

*p<0,05

Puanların Toplam Deneyim Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Toplam deneyimi farklı olan gruplar arasında ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5. 13: Puanların Pozisyon Açısından İncelenmesi

Pozisyon		n	Ortalama	ss	t	P
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Çalışan	336	3,60	0,70	-1,618	,106
	Yönetici	65	3,75	0,64		
Algılanan İşlevsel Fayda	Çalışan	336	3,05	0,83	-0,927	,355
	Yönetici	65	3,15	0,74		
Algılanan Psikolojik Fayda	Çalışan	336	2,95	0,81	-0,906	,366
	Yönetici	65	3,04	0,69		
Örgütsel İnovasyon İklimi	Çalışan	336	2,87	0,87	-0,041	,967
	Yönetici	65	2,88	0,82		
Görev Performansı	Çalışan	336	4,09	0,50	-0,014	,989
	Yönetici	65	4,09	0,59		
Bağlamsal Performans	Çalışan	336	3,64	0,68	-1,575	,116
	Yönetici	65	3,78	0,68		

* $p<0,05$

Puanların Pozisyon Açısından İncelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Çalışan ile yöneticiler arasında ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5. 14: Hipotez Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Kabul / Red
H1	Katılımcıların işveren markası algılarının doğum tarihi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Red
H2	Katılımcıların işveren markası algılarını cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Kabul
H3	Katılımcıların işveren markası algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Red
H4	Katılımcıların işveren markası algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Kabul
H5	Katılımcıların işveren markası algılarının toplam kıdem gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Red
H6	Katılımcıların işveren markası algılarının mevcut kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Kabul
H7	Katılımcıların işveren markası algılarının pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Red
H8	Katılımcıların çalışan performansı algılarının doğum tarihi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Red
H9	Katılımcıların çalışan performansı algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Kabul
H10	Katılımcıların çalışan performansı algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır	Red
H11	Katılımcıların çalışan performansı algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Kabul
H12	Katılımcıların çalışan performansı algılarının toplam kıdem gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır	Red
H13	Katılımcıların çalışan performansı algılarının mevcut kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır	Kabul
H14	Katılımcıların çalışan performansı algılarının pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır	Red
H15	Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının doğum tarihi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır	Red
H16	Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Kabul
H17	Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının medeni durum gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Red
H18	Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının eğitim durumu gruplarına göre farklılıklar anlamlıdır.	Kabul

H19	Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının toplam kıdem gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Red
H20	Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının mevcut kurumda çalışma süresi gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Red
H21	Katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının pozisyon gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır.	Red
H22	Katılımcıların işveren markası algısı, çalışan performansı ve örgütsel inovasyon algılarının birbirleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H23	Katılımcıların işveren markası algısı alt boyutları çalışan performansı alt boyutları ve örgütsel inovasyon algılarının birbirleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ

Bu çalışmada çalışanların işveren markası algısının örgütsel inovasyon iklimi ve çalışan performansı üzerine etkisi araştırılmaktadır.

Araştırmanın incelenmesinde işveren markası algısının cinsiyet gruplarına göre farklılıkları anlamlıdır. Kadın çalışanların örgütsel kimlik algılarının erkek çalışanlara kıyasla yüksek olması sonucuna ulaşılması literatüre katkı sağlayacaktır. Alt gruplar incelendiğinde ise algılanan işlevsel ve psikolojik fayda açısından yine kadın çalışanların puan ortalamasının yüksek olduğu, örgütsel inovasyon, görev performansı ve bağlamsal performans sonuçları incelendiğinde kadın çalışanların yine puan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların işveren markası algılarının medeni durum değişkinine göre farklılıkları incelendiğinde anlamlı fark bulunamamıştır. Bu sonuç bizlere çalışanların medeni durumlarının işveren markası algısı üzerine herhangi bir fark oluşturmadığını göstermiştir. Yine çalışmadaki alt gruplar incelendiğinde, algılanan işlevsel ve psikolojik fayda, görev ve bağlamsal sonuçları incelendiğinde anlamlı fark bulunamadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden doğum tarihi incelendiğinde ölçek puanları açısından anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, örgüt kimlik imajı açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre yüksek lisans mezunu çalışanların puan ortalaması anlamlı bir şekilde en büyük iken, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması en küçüktür. Eğitim durumu farklı olan bu gruplar arasında algılanan işlevsel fayda açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur. Buna göre yüksek lisans mezunu çalışanların puan ortalaması en büyük iken eğitim seviyesi azaldıkça ortalama da düşmektedir. Algılanan psikolojik fayda açısından yüksek lisans mezunu çalışanların puan ortalaması en büyük iken eğitim seviyesi azaldıkça ortalama da azalmaktadır. Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel İnovasyon İklimi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre yüksek lisans mezunu olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken eğitim düzeyi azaldıkça ortalama yine azalmaktadır. Son olarak bağlamsal performans ve çalışanların bağlamsal performansı açısından da anlamlı farklılıklar mevcuttur. Yüksek lisans mezunu çalışanlar en büyük ortalamaya sahipken ön lisans mezunu çalışanların ortalaması en düşüktür.

Ankete katılan çalışanlar kurumda çalışma süreleri açısından incelendiğinde yorumlanan örgüt kimliği açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların puan ortalaması en büyük iken 4-6 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür. Çalışma süresi, algılanan işlevsel fayda açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışma süresi 1 yıldan az olanların puan ortalaması en büyük iken 4-6 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür. Algılanan Psikolojik Fayda açısından çalışma süresi 1 yıldan az olanların puan ortalaması en büyük iken 1-3 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür. Çalışma süresi ile görev performansı istatistiksel olarak incelendiğinde çalışma süresi 1 yıldan az olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken 1-3 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür. Son olarak bağlamsal performans açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre çalışma süresi 1 yıldan az olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken 4-6 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür.

Demografik formda yer alan çalışanların toplam deneyimi baz alınarak yapılan incelemeler sonucunda gruplar arasında ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonları incelendiğinde de yine anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç ile işveren markası algısı, çalışan performansı ve örgütsel inovasyonun çalışanların pozisyonuna bir etken olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışmada kadın ile erkekler arasında Örgütsel İnovasyon İklimi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre kadınların puan ortalaması anlamlı şekilde daha büyüktür. Ghodrati (2018) tarafından yapılan çalışmada ise bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuş erkeklerin örgütsel inovasyon iklimine ilişkin algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışmada evli ile bekar olanlar arasında ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Ghodrati (2018) tarafından yapılan çalışmada ise Türkiye’den olan katılımcılar için medeni durumun örgütsel inovasyon iklimi için farklılık durumu olduğu ve bekar katılımcıların örgütsel inovasyon iklimine ilişkin algılarının daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülürken, İranlı katılımcılar için medeni durum ile örgütsel inovasyon iklimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.

Çalışmada doğum tarihi farklı olan gruplar arasında ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Ghodrati (2018) tarafından yapılan bir başka çalışmada da örgütsel inovasyon ikliminin yaş değişkeni açısından için bir farklılık unsuru olmadığı istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuç çalışmamız ile örtüşmektedir.

Çalışmada kadın ile erkekler arasında Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre kadınların puan ortalaması anlamlı şekilde daha büyüktür. Yahşi (2014) ve Eryılmaz (2014) tarafından yapılan çalışmalarda ise cinsiyetin yorumlanan örgüt kimlik imajını etkilemediği görülmüştür. Bu bulgu çalışmamız ile örtüşmemektedir.

Çalışmada örgüt ikliminin çalışanların medeni durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Yazıcı (2019) tarafından yapılan çalışmada medeni duruma göre örgüt kimlik imajı toplam puanları arasındada anlamlı fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Aynı şekilde Yahşi (2014) tarafından yapılan bir diğer çalışma da evli veya bekar olmanın yorumlanan örgüt kimlik imajında farklılığa neden olmadığı görülmüştür.

Çalışmada çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür. Buna göre çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken 4-6 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür. Yazıcı (2019) tarafından yapılan çalışmada da çalışma süresi farklı olan katılımcıların örgüt kimlik imajı puanları arasında anlamlı farklılık olduğu; çalışma süresi 16-20 yıl olanların örgüt kimlik imajı puanlarının en yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu çalışmamız ile paralellik göstermektedir.

Çalışmada eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır. Buna göre yüksek lisans mezunu olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken ön lisans mezunu olanların ortalaması en küçüktür. Yazıcı (2019) tarafından yapılan çalışmada da eğitim düzeyi farklı katılımcıların Örgüt kimlik imajı puanları arasında anlamlı fark olduğu Lise-yüksekokul mezunu olanların puan ortalamasının en yüksek olduğu görülmüştür.

Görev Performansı açısından değerlendirme

Çalışmada kadın ile erkekler arasında Görev Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre kadınların puan ortalaması anlamlı şekilde daha büyüktür. Papila (2019) tarafından yapılan çalışma kadın ve erkek çalışanların görev performans düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada doğum tarihi farklı olan gruplar arasında görev performans puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür. Papila (2019) tarafından yapılan çalışmayaş gruplarının çalışan performans düzeylerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu çalışmamız ile örtüşmektedir.

Çalışmada çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Görev Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre çalışma süresi 1 yıldan az olanların puan ortalaması anlamlı şekilde en büyük iken 1-3 yıl arası olanların ortalaması en küçüktür. Papila (2019) tarafından yapılan çalışmada çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Görev Performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu buna göre 1-3 yıl ve 4-6 çalışanların performans puan ortalamasının 11 yıldan fazla çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde düşük olduğu saptanmıştır. Bu bulgu performansın tecrübe ile birlikte arttığını göstermektedir.

Ölçekler arasındaki ilişki açısından değerlendirme

Çalışmada yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı ile Görev Performansı arasında pozitif yönlü orta bir ilişki olduğu görülmüştür. Papila (2019) tarafından yapılan çalışmada Örgüt Kimlik İmajı ile Görev Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Tortumlu (2016) tarafından yapılan bir başka çalışmada Örgüt kimlik imajının çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Aynı şekilde Kayar (2015) tarafından yapılan çalışmada da örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

Bu araştırmanın amacı; İşveren markası algısının organizasyon çalışanlarının gösterdikleri performansa etkilerini ve örgütün inovasyonuna katkısını analiz etmektir. Literatürün geniş incelemesinde de bahsedildiği gibi; İşveren markalaşması, şirketlerin işveren olarak nasıl konumlandıklarını, markalaşma noktasında nerede olduklarını ve onları organizasyonda görmek isteyen yetenekli adaylara ekonomik, psikolojik, kariyer ve duygusal açıdan ne gibi faydalar vaat ettiklerini anlatan bir kavramdır. Tüketici markası ele alındığında; Hedef kitlenin mevcut müşteriler ve yeni potansiyel müşteriler olması gibi, işveren markasındaki hedef topluluk da çalışanların mevcut çalışanları ve potansiyel adaylarıdır. Doğru insan kaynakları ve uyumlu organizasyon yapısı için şirketlerin etkili bir işveren markasına ihtiyacı vardır.

Günümüz pazarında rekabet etmek, sektöründe lider olmak ve sürdürülebilir başarıya ulaşmak her firmanın hedefidir. Bu kavramların web sitelerinin misyon ve vizyon kısımlarında kalmaması için işletme sahibi markasına gereken önemi vermek kaçınılmazdır. Daha basit bir ifadeyle, hızlanan marka, "çalışılacak en iyi yer" ve "en iyi işi sağlayan iş" gibi algılar yaratmak için yapılan tüm çalışmalardır. Bu çalışmaları yaparken ne kadar tükettiklerini de düşünmeleri zorunludur. Çünkü ürünün tüketici iken nasıl sunulduğunu önemseyen, çalışan yaşarken para yerine mesleğe ve en önemlisi teknolojiye önem veren bir nesil var. Dolayısıyla bugünün dünyasına ayak uydurmak için "insana" yatırım yapmak "altın" değerinde olacaktır.

İnovasyonu bir örgütsel atmosfer olarak kurmada önemli olan standartlar ve güven, örgütsel iletişim ve bilgi ağları yoluyla oluşturulabilir ve bu ortam, örgütsel unsurların etkileşim ve iletişim kalitesini artırabilir. Mevcut sağlıklı iletişim ağlarında bilgi ve kaynakların iletimi daha kolay hale gelir ve bu ağlar sayesinde kurumsal bilgilerin paylaşımı da fırsat kazanır, ancak daha kolay zemin kazanabilir. Böylelikle organizasyonel unsurların ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşması kolaylaşmakta ve bu

kolaylık zamandan, işçilikten ve maliyetten tasarruf gibi organizasyona yansımaktadır. Öte yandan bu güvenli ve destekleyici atmosferde örgüt üyeleri daha rahat bir ortam algısıyla çalışabilir ve güven ihtiyaçlarının karşılandığı zeminde daha güvenle çalışabilirler.

İşveren markası algısının, çalışan performansı üzerinde ve örgütsel inovasyon üzerine pozitif yönlü bir ilişki vardır. Mevcut çalışanların işveren markası algısı organizasyon içerisindeki davranışlarını belirlemekte ve kurum içi dinamikleri etkilemektedir. Çalıştığı kurumun marka algısının yüksek olması aynı zamanda çalışan değer önermesiyle çalışanın kuruma, yöneticilerine ve yaptığı işe olan inancıyla performansları da aynı oranda artmış olacaktır. İşveren markası algısının yüksek olmasıyla, çalışanların örgütsel inovasyona katkısı, görev ve bağlamsal performansı da artacaktır. İşverenine çalıştığı organizasyona inancı olan çalışanların performansları artacak ve aynı zamanda örgütsel inovasyona da katkı sağlanmış olacaktır. Kendi görev ve sorumlulukları dışında çalışanlar, organizasyon başarısı ve yeniliği için ekstra katkı sağlayacaktır.

Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde işveren markası algısının örgütsel inovasyon ve çalışan performansına etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Aynı zamanda organizasyona, çalışma arkadaşlarına ve yöneticisine inancı olan çalışan kendini kurumda güvende hisseder, kendi gerekliliklerinin yanı sıra örgütsel inovasyona da katkı sağlar. Çalışmamızın sonuçlarıyla paralel olarak kurumunu çevresine önermek isteyen ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilen bir çalışan için işveren markası algısı yüksektir diyebiliriz. Yine buradan doğru orantıyla yöneticiler için bağlı bulunan çalışanları ile sağlıklı iletişimde olmaları, fikirlerini dile getirebilmesi için uygun zemin hazırlanmalı, performansları takdir edilmeli ve böylelikle işveren markası algısı kurum içerisinde yaygınlaştırılmalıdır. Günümüzde çalışanlara sağlanan somut faydaların yanı sıra, kurduğu ilişkilerin güven üzerine inşaa edilmesi, yöneticisiyle şeffaf ilişkilerin içerisine girebiliyor olması işveren marka algısının yükselmesi açısından önem arz etmektedir. Fikirlerine önem verildiği bir kurumda çalışıyor olması kendisine değer verildiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir hale gelecek ve böylelikle kurumunun iyi olması için gerekli özveride bulunmaya istekli olacaktır. İşveren markası ile ilgili sağlanması gereken en önemli unsur, çalışanın o kurumda varlığını kendisine hissettirebilmektir bu da ilk olarak kurum yöneticilerinin görevidir. Çalışanın ilk günden itibaren yaşadığı deneyim olarak adlandırdığımız işveren markası, çalışana sunulan vaatlerin yerine getirilmesi ve bu

vaatlerin gerçekleşmesi için uygun zemin oluşturulmasıdır. İçeride sağlanan olumlu havanın çalışanın çevresine, firmayı tanıyanlara yansıması ve yansıtılmasıyla işveren markası algısı gelişmiş olacak, bu da doğrudan organizasyonun marka algısını yükseltecektir.

Bu çalışmanın bundan sonraki çalışmalara ışık tutması beklenmektedir. Bu bağlamda çalışma bulguları oldukça sınırlı sayıda araştırmanın yer aldığı işveren markası, çalışan performansı ve örgütsel inovasyon gibi aktif yaşanan süreçlerin bir arada değerlendirildiği çalışmalara çok fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu alışma ilgili yazına katkı sağlamaktadır. Araştırmada bazı kısıtlardan söz etmek mümkündür. Araştırma perakende sektöründe gerçekleştirilmiştir. Perakende firmaları yapısı gereği çok fazla istihdam barındırması sebebi ile bu sektör tercih edilmiştir. Yine araştırma bu sektördeki beyaz yaka çalışanlar ile gerçekleştirilmiş olup, sonraki çalışmalarda araştırmanın farklı sektörlerde ve mavi yaka çalışanlar ile yapılması fayda sağlayacaktır. Araştırmada 2000 alışanı olan firmanın 204 çalışanına ulaşılabilmiiştir. Örneklem düzeyi arttırılarak araştırmaya katkıda bulunulabilir. Araştırmanın kısıtları da aynı zamanda bu alanda yapılabilecek başka araştırmalar için öneri niteliği taşımaktadır. Çalışmanın; işveren markası uygulamaları açısından sadece reklam boyutunda olduğu düşünen firma yöneticileri açısından değerlendirildiğinde, işveren markasının aslında içeriden başlayan bir süreç olduğunu ortaya koyması ile yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca işveren markası kapsamında yapılacak ileriki araştırmaların daha farklı gruplarla ve birbirinden farklı sektörlerle gerçekleştirilmesi, elde edilecek bulguların karşılaştırılabilmesi açısından da etkili olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Al, H., (2002). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilim Adamı Yay. Ankara-
- Akal Z., (2005). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi, çok yönlü performans göstergeleri*, Ankara: Mpm Yayın.
- AR, F., (1993) “Bürokratik işlemlerin basitleştirilmesi”, *Kamu yönetiminde yeniden düzenleme*, Ankara: KYUD Yay.,
- Balay, R., (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Barutçugil İ., (2002). *Performans yönetimi*, 2. Basım, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, T., (2011). *İşveren markası: yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Başaran İ., (2000). *Örgütsel davranış*, 3. Basım, Ankara: Feryal Matbaası.
- Bruce, D. and Harvey, D., (2010) *Marka bilmecesi*, Aslı Özer (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Durna, U., (2002), *Yenilik yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gorman, T., (2007), *Innovation: Create An Idea Culture, Redefine Your Business, Grow Your Profits*, Abd: Adams Media.
- Gözen, E., (2016). *İşveren Markası İık İçin Yeni Arena* (1. Baskı). Ankara: Maya Yayınevi.
- Fitz-Enz, J. & Philips, J. J., (2001), *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Karatepe S., (2005), *Örgütlerde iletişim-güdüleme ilişkisi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.Gök, S., (2006). 21. *Yüzyılda insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yay.
- Luecke, R., (2008), *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık*, (Çev. Turan Parlak), İstanbul: İş Bankası.
- Tutum, C., (2001), *Personel yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ötken, B. A., ve Okan, Y. E., (2015). *Şimdi işveren markası zamanı*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Tidd, J., (2005), Bessant, John.; Pavitt, Keith.; *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons Ltd., Üçüncü Baskı, İngiltere.

Uzkurt, C., (2008), *Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Yılmaz G., Yılmaz, G., (2010) “Personel seçim sürecinde işveren markalama ve örgütsel çekiciliğin önemi” Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Editor: YELBOĞA Atilla, Ankara, Turhan Kitapevi



Sürekli Yayınlar

- Aaker, D., (1996), Building Strong Brands. New York: *The Free Press*
- Aggerholm, K., Andersen, E. S., Thomsen C., (2011). Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations, *Corporate Communications: An International Journal*, **16** (2), 108- 109.
- Howard, A., And Ghiselli R., (2015). The Importance Of Compensation And Benefits On University Students Perceptions Of Organizations As Potential Employers, *Journal Of Management And Strategy*, **6** (1), 1-9.
- Acuner, T., Baki, B., ve Cengiz, E., (2004). Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **4** (2), 325-335.
- Armbuster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., And Lay, G., (2008). Organizational Innovation: The Challenge Of Measuring Non-Technical Innovation in Large- *Scale Surveys. Technovation*, **28**, 644-657.
- Arnold, H. J., ve Feldman, C. D., (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 350-361.
- Backhaus, K., Tikoo ,S., (2004). Conceptualizingand Researching Employer Branding, *Career Development International*, **9** (5), 501-517.
- Bedarkar M., ve Pandita D., (2014). A Study On The Drivers Of Employee Engagement Impacting Employee Performance, *Procedia - Social and BehavioralSciences*, **133**,106 – 115.
- Berthon, P. Ewing, M., ve Hah, L. L., (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, **24** (2), 151-172.
- Bedük, A., Alodalı, Bilal M. F., Güneş, İ., (2003), Yenilikçilik, Yaratıcılık ve Bilgi Yönetimi, *Kal-Der Forum*, **3** (12).
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J., (1997). Task Performance And ContextualPerformance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, **10**, 99-109

- Campbell, J.P., (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. Dunette M.D. ve Hough L.M. (Der). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo AltoCA: Consulting Psychologist Press, Inc. 687-732
- Chen J., Ve Hu H., (2013). How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation? Critical review and future directions. Nankai Business Review International 4 (2) 147-166.
- Chen, C., Huang, J. (2009) Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance- The Mediating Role of Knowledge Management Capacity, Journal of Business Research, (62): 100-114
- Chunping, Y. ve Xi, L., (2011), "The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises From the Perspective of Human Resource Management", Energy Procedia, (5), (2087-2091).
- Davies G., (2008). Employer Branding and its Influence on Managers, European Journal of Marketing, (42) (5/6), 667- 668.
- Dikmen F. C., (2007). Veri Zarflama Analizi ile Üniversitelerin Etkinliğinin Ölçülmesi, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (3-6).
- Dyer, B., ve Song M. X., (1998). Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation, Journal of Product Innovation Management, 15(6), 505-519.
- Edwards, M. R., (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. Personnel Review, (39) (1), 5–23.
- Erkanlı H., Topuz V., ve Cop R., (2015), Kişilik ve Bireysel Değerlerin İşveren Marka Çekiciliği Algısına Etkisi: İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Örnek Uygulama, Journal of Faculty of Politicial Science, (10) (52), 85-107.
- Ewing M T, Pitt L F, de Bussy N M and Berthon P (2002) Employment Branding in the Knowledge Economy, International Journal of Advertising, (21) (1), 3–22.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength Of The Employer Brand: Influences And Implications For Recruiting. Journal of Marketing & Management, 3(1). 78-122.
- 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.

- Freel, S. Mark., (2005). Patterns of Innovation And Skills in Small Firms, *Technovation*, **25**, 123–134.
- Gilly, M. C., ve Wolfinbarger, M., (1998). Advertising's Internal Audience. *Journal Of Marketing*, **62** (1), 69-88.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, **55**, 254–274
- Gupta, Y., (1982) Flexibility of Manufacturing Systems: Concepts and Measurements: *European Journal of Operational Research*, **43** (2), I 19-135.
- Gu, W. – Tang, J., (2004), “Link Between Innovation and Productivity in Canadian Manufacturing Industries”, *Econ.Innov. New Techn.*, **(13)** 7, 671-686
- Gümüşlüoğlu, L. ve Ėlsev, A., (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, **62**, 461-473.
- Gümüştekin G., E., ve Öztemiz A., B., (2004), Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **23**, 271-288
- Gürkan, G. Ç., (2013). İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendiren Kullanıcılar. Edirne: *Paradigma Akademi Yayınları*.
- Greening D. W. ve Turban D. B., (2000) Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, *Business & Society*, **39** (3), 254- 280.
- Grzelak, J., (1988). Conflict and cooperation, in deng, j., menguc, b., benson, j., The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises, *Thunderbird International Business Review*, **45**(4): 409-429.
- Hassan, M. U., Shaukat, S., Nawaz, M. S., & Naz, S., (2013). Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan’s Manufacturing Sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol.7, No.2, 243- 262.
- Henderson, W. P. ve Cote, A. J., (1998). Guidelines For Selecting or Modifying Logos. *The Journal Of Marketing*, **62** (2), 14-15.
- İraz, R., (2005), İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik Ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, **19** (1), Erzurum, 243-258.

- Jawahar, I.M. ve Carr D., (2007) "Conscientiousness And Contextual Performance The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange", *Journal of Managerial Psychology*, 22, 330-349.
- Jassawalla ve Sashittal, (1998), "An Examination of Collaboration in High-Technology New Product Development Processes", *Journal of Product Innovation Management* 15 (3), 237-54.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G., (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16, 532–544.
- Knox S ve Bickerton D., (2003) The Six Conventions of Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 998–1016
- Knox, S., & Freeman, C., (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716
- Miles, S. J., and Mangold, G., (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2-3), 65-87
- Martin, R. Edwards, (2009), An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory, *Personnel Review*, 39 (1), (5-23)
- Mehler, M. Ve Crispin, G., (2006). Career X Roads 6th Annual 2006 Sources Of Hirestudy. Retrieved: June, 26
- Moroko, Lara ve Uncles, Mark D., (2008), Characteristics of Successful Employer Brand, *Brand Management*, Cilt.16, (3), 160-175.
- Minchington B. and Thome K., (2007) Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand, *Human Resources*, October/November, 14-16.
- Mosley R., (2007), Customer Experience, Organisational Culture and The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, 15 (2), 123- 134.
- Lodberg, R., (2011). Employer Branding. Påopdagelse En Ny Branding-Disciplin. In *Håndbog I Strategisk Public Relations. Henrik Merckelsen. Samfunds Litteratur*, (2), 157-178.
- Love, L. F., ve Singh, P., (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26 (2), 175–181.

- Laidler-Kylander N, Quelch J. A. ve Simonin B. L., (2007) Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector, *Nonprofit Management & Leadership*, 17(3), 253-276.
- Lievens F. ve Chapman D., (2009) Recruitment and Selection, A Wilkinson, T Redman, S Snell (eds), *The SAGE Handbook of human Resource Management*, Sage Publications, London, 135–154.
- Oecd, (2005) Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition.
- Ottosson, S., (2006). Handbook in innovation management. Göteborg: Tervix AB.
- Ottenbacher, M. C. ve Harrington, R. J., (2010). Strategies For Achieving Success For Innovative Versus Incremental New Services, *Journal of Services Marketing*, 24 (1), 3-15.
- Ören, K., ve Yüksel, H., (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 12 (3), 31-52.
- Oslo Kılavuzu, (2005), Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, *Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi*, 3. Baskı, Tübitak, Ankara.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A., (2011). Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 58-73.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z., (2011). İletişim yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1).
- Özer M. A., (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, 73 Nisan Haziran 2009, 3-29.
- Pallavi, S., Jyotsna, B., & Ashok, P., (2017). A Multi-dimensional Scale for Measuring Employer Brand. *The Indian Journal Of Industrial Relations*, 659-674.
- Pires, P. C., Soumodip S., And Luisa C., (2008). Innovation in Services – How Different From Manufacturing, *The Service Industries Journal*, 28, 1339– 1356.
- Roberts, M. B. ve Keith, M. R., (2002). Implementing a Performance Evaluation System in a Correctional Managed Care Pharmacy, *American Journal of Health System Pharmacy*, 59 (11).

- Sabuncu, B. (2014), Kobi'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1-21.
- Saedun, N. S., ve Mohamed, I., (2018). Assessing the Employee Value of IT Staff via Employee Value Equation Variables from the Value Profit Chain Framework. *Internatiol Journal On Advanced Science EngineerInformation Technology*, 1255-1261.
- Scarbrough, H., (2003) Knowledge Management, HRM and Innovation Process, *International Journal of Manpower*, (24): 501-516.
- Schermerborn J., Hunt, J., ve Osborn, N., (1994). Managing Organizational Behavior. Fifth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, J., Hall, J., (2011), Why Most Product Launches Fail, Abd: *Harward Business Review*.
- Stariņeca, O., & Voronchuk, I., (2014). Employer Branding Training Development for Public Organisations. *Regional Formation and Development Studies*, 14 (3): s. 207-219.
- Songur, H. M., (1995). Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, *Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü*, 6, Ankara.
- Subramaniam, M., & Youndt, M., (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 450-463.
- Sullivan, S.E., (1999), Thechanging Nature of Careers: A Reviewand Research Agenda, *Journal of Management*, 25 (3), 458.
- Şehitoğlu Y., Zehir C., (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4).
- Tüzüner, V.L. ve Özaslan, B.Ö., (2011). Hastanelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul University Journal of the School of Business Administration*, 40 (2), 13-154.
- Yalçın, A., ve Kılıç T., (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine (İlişkin (İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, 10.*Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs, Akdeniz Üniversitesi (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 4, .641-653.
- Yılmaz, H. (2015) Stratejik İnovasyon Yönetimi (Beta Yayınları, İstanbul).

- Wang C. L. ve Aahmed P. K., (2004). "The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol.7, No.4, s.303-313.
- Watson, G., & Reissner, S., (2010). *Developing Skills for Business Leadership*. London: Kogan Page Publishers
- Wright, P., Ferris, S. P., Sarin, A. and Awasthi, V., (1996). Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking. *Academy of Management Journal*, **39**(2), 441-458.
- Xiaofeng, Z., (2009) On Employer Brand Construction of Chinese Enterprises, 2009 ISECS International Colloquium on Computing, *Communication, Control, and Management*, 8-9 August.

Diğer Yayınlar

- Amabile, T.M., (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. (Ed.; R.J. Stenberg) Handbook of Creativity, Cambridge University Press Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Altunoğlu, A. E., ve Gürel, E. B. B. (2015). Effects of Leader–Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Innovation
- Assael, L. A., (1998). Manual Of Internal fixation in The cranio- Facial Skeleton: Techniques As Recommended By the Ao/Asif-Maxill of Acial Group. Springer Science& Business Media.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2007). Employer Brand. The Best Of Brand Management–to Work with Staff. Trans From eng. Brend Rabotodatel Luchshee İz Brend-Menedzhmenta–V Rabotu S Kadrami. Per. Sangl. Gruppa Idt, Moscow.
- Cohen, Allan R., (1992), Effective Behavior in Organizations, Irwin Inc., Usa.
- Collins, J., (2006), “The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers’ Employer Knowledge and Application Behaviors”, Cornell Universty ILR School, Digital Commons@ILR, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/45> (E.T. 09.10.2015).
- Corporate Research Forum Toplantı Notları (2005) The Employer Brand and Employee Engagement, Event Leader: Andrew Lambert, <http://crforum.co.uk/>, Erişim Tarihi: 17.10.2020
- Daft, R. L., 2012. Understanding the theory and design of organizations. Cengage: South Western.
- Demirel, S., (2007). Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi ve Tavşanlı Atatürk Anadolu Lisesinde Yapılan Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Dönmez, E., (2016). Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki, Master’s Thesis, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Economist Intelligence Unit & Heidrick & Struggles. (2007) Mapping Global Talent, <http://www.heidrick.com/PublicationsReports> / Erişim Tarihi: 20.08.2020
- Endsley, D. S., (2010), Putting Healthcare Innovation Into Practice, A John Wiley & Sons Publication

- Erşangur, C., (2003). İşletmede Çalışanların Performanslarını Artırma ve Performanslarını Değerlendirmede Katılımlı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde: Niğde Üniversitesi.
- Eryılmaz, E., (2014). Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Fırat, H., (2012). İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale, 69-70.
- Gates, S., (1999), Aligning Strategic Performance Measures and Results, *The Conference Board*, New York: Conference Board New York.
- Ghodratı, F., (2018). Örgütsel Bilgi Paylaşımı ve ÖrgütselYenilikçiliğin Örgütsel “İnovasyon İklimine Etkisinin Sağlıkçı Akademisyenler Örneğinde Araştırılması: İran ve Türkiye Karşılaştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Hendricks, M., (2016). Clarifying The Concepts, Master Business Administration. *Human Resource Management Faculty of Behavioral, Management and Social Sciences*
- Hine, D., Kapeleris, J., (2006), Innovation and Entrepreneurship in Biotechnology, an International Perspective: Concepts, Theories and Cases, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Jerome F. V., ve James, R. A., (1987). The Art and Science of Hospitality Management, *AH&MA, Michigan*.
- Katoen, R. J. ve Macioschek, A., (2007) Employer Branding and Talent – Relationship – Management – Improving the Organizational Recruitment Approach, Umea University, *Master Thesis*.
- Kara M., N., (2013), İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Kayar, S., (2015). Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Performansına Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Köseoğlu, Ö., (2002). Değişim Fenomeni Karşısında Markalaşma Süreci ve Bu Süreçte Halkla İlişkilerin Rolü, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmış *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir

- Martin G., (2007). Employer Branding: Time for Some Long And ‘Hard’ Reflections?, *Chartered Institute of Personnel and Development*, July.
- Moser, M., (2003), United We Brand How to Create a Cohesive Brand That’s Seen, Heard, and Remembered, *Harvard Business School Press*
- Oğuz, N., (2012) İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi.
- Özkaya, S., (2013). Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Papila, J. N., (2019). Örgütsel İklimin Çalışanların Motivasyonlarına ve Görev Performanslarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ufuk Üniversitesi.
- Sokro, E., (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-174.
- Sattler, M., (2011), Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review On The Predictors Of Innovation Performance.
- Shane, S. A., (2008), The Illusions of Entrepreneur Ship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Liveby, Londra: *Yale University Press*.
- Subramaniam, I. D., Moslehi M.M., (2013) Does Workforce Innovation Mediate the Relationship between Internal Factors and Performance in Malaysian Entrepreneurial SMEs?. *Asian Social Science*, 9, 9, 45-63.
- Terlemez A., G., (2012), İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- Tortumlu, M., (2016). İş stresi ve örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Ünal, A. N., (2010). İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği. Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı. İstanbul, Genel Kurmay Başkanlığı Harp

Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü *Müdürlüğü Master Tezi*:
129.

- Wheeler, A., (2003). Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, *Building & Maintaining Strong Brands*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wilkinson, A., Bailey, J., & Mourell, M., (2009). Australian industrial relations in transition. *Industrial Relations Journal*, 40(5), 358-371.
- Yahşi, Ü., (2014). Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları ile Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi. (*Yüksek Lisans Tezi*). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Yavuz, Ç., (2010). İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.S. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi.
- Yazıcı, S.D., (2019). Algılanan Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşmaile İlişkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi.

