

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞVEREN MARKA YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DA HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Buşra NAYIR

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞVEREN MARKA YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DA HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Buşra NAYIR

Öğrenci No:

150778038

Danışman:

Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 25/01/2018

Buşra NAYIR



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ,
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

25 / 01 / 2018

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 150778038 numaralı **Buşra NAYIR** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğuoybirliğiile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANISMAN

Doç. Dr. Merve Mukadder AFACAN FINDIKLI
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Doç. Dr. Erkan ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
(Düzce Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Buşra NAYIR
Danışmanı : Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖZ

İŞVEREN MARKA YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DA HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte küresel rekabetin artmasıyla işletmelerin nitelikli eleman arayışının da artmakta olduğu görülmektedir. Rekabet avantajını elinde bulundurmaya isteyen işletmelerin öncelikle yapmaları gereken nitelikli mevcut çalışanları elde tutarak, yetenekli potansiyel adayları işletmeye çekmektir. İşletmeler ancak son zamanlarda popüler bir kavram olan işveren marka faaliyetleri ile bunu başarabilirler. Çağdaş bir yönetim anlayışı ortaya koyan işveren markası, çalışanlarda bulundukları işletmenin “çalışılabilecek en iyi yer olma” algısı yaratmaya yönelik bir kavramdır.

İşveren marka uygulamalarının sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık ise, bireylerin işletmeye olan aidiyetlik duyguları ile ilgili bir kavramdır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, İstanbul genelinde hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanları ile işveren marka faaliyetlerinin örgütsel bağlılıklarına etkilerini ortaya çıkarabilmektir. Çalışmanın önemi ise, araştırma çerçevesinde çalışanların işveren markasına yönelik algılarının analiz edilmesi açısından alanında yapılmış bir çalışma olmasıdır. İşletme çalışanlarına yönelik yapılan anket çalışmasında örgütsel bağlılık ve işveren markası algılarına yönelik sorular sorularak, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Name and Surname : Buşra NAYIR
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI
Degree and Date : Master, 2018
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Employer Brand, Organizational Commitment, Human
Resources Management

ABSTRACT

EFFECT OF EMPLOYER BRAND MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CONTEXT: A RESEARCH IN THE SERVICE SECTOR IN ISTANBUL

With the recent technological developments and the increasing global competition, it is seen that the search for qualified staff of enterprises is also increasing. Enterprises that want to retain the competitive advantage are primarily to attract qualified talented potential candidates by retaining qualified current employees who need to do so. Businesses can achieve this only with employer brand activities that have been a popular concept in recent times. The employer brand, which reveals a contemporary understanding of management, is a concept to create the sense of "being the best place to work" of the business they are working for.

The organizational commitment that emerges as a result of employer branding is a concept related to the feelings of belonging to individuals in the business. The aim of working in this context is to be able to reveal the influence of the businessmen and employers operating in different fields in the service sector in Istanbul on the organizational commitment of brand activities. The key to working is the work done in the field in terms of analyzing the perceptions of employees in the research framework for employer branding. In the questionnaire conducted for the employees of the company, questions about organizational commitment and employer brand perceptions were sought to reveal the relationship between the employer brand and organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

1.1. Marka ve Kurumsal Markanın Tanımı ve Önemi.....	3
1.2. Marka ile İlişkili Kavramlar	8
1.2.1. Marka İmajı	8
1.2.2. Marka Kişiliği.....	9
1.2.3. Marka Sadakati	10
1.2.4. Marka Kimliği	11
1.3. İşveren Marka Kavramı ve Önemi.....	12
1.3.1. İşveren Markasının İlişkili Olduğu Kavramlar.....	16
1.3.1.1. İşveren İmajı	16
1.3.1.2. İşveren Marka Kimliği.....	17
1.3.1.3. İşveren Marka Değeri	17
1.3.1.4. İşveren Çekiciliği.....	19
1.3.1.5. Psikolojik Sözleşme.....	20
1.3.2. İşveren Marka Bileşenleri.....	20
1.3.2.1. İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi.....	20
1.3.2.2. İş ve Özel Hayat Dengesi.....	23
1.3.2.3. Kurum Kültürü ve Çevre	24
1.3.2.4. Ürün/Kurum Markası ve Gücü	24
1.3.2.5. Ücret ve Yan Haklar	25
1.3.2.6. Çalışma Ortamı	26

1.3.3. İşveren Markasının Paydaşlar Açısından Önemi	27
1.4. İşveren Marka Kavramının Teorik Temelleri	31
1.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	32
1.4.2. Herzberg'in Çift Etken Kuramı.....	33
1.4.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	34
1.4.4. Sosyal Kimlik Kuramı	35
1.5. İşveren Markası Yönetim Modeli	37
1.5.1. İşveren Markası Değerlendirmesi.....	37
1.5.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması	38
1.5.3. Çalışan Değer Önermesi.....	38
1.5.4. Konumlandırma	41
1.5.5. Uygulama	42
1.6. İşveren Marka Kavramının İlişkili Olduğu Departmanlar.....	42
1.6.1. İşveren Markası ve İnsan Kaynakları İlişkisi	43
1.6.2. İşveren Markası ve Pazarlama İlişkisi	46
1.6.3. İşveren Markası ve Üretim İlişkisi	49
1.6.4. İşveren Markası ve Finansman İlişkisi	49

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi	50
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	56
2.2.1. Kişisel-Demografik Faktörler.....	56
2.2.1.1. Yaş	56
2.2.1.2. Cinsiyet	57
2.2.1.3. Medeni Durum	58
2.2.1.4. Kıdem.....	59
2.2.1.5. Eğitim.....	60
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	61
2.2.2.1. İşin Niteliği	61
2.2.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	62
2.2.2.3. Ücret Düzeyi	62

2.2.2.4. Örgüt Kültürü.....	63
2.2.2.5. İş Grupları	63
2.2.2.6. Örgütsel Ödüller	64
2.2.2.7. Rol Çatışması / Belirsizliği	65
2.2.3. Örgüt Dışı/ Durumsal Faktörler.....	65
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	69
2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	70
2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	71
2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	72
2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	72
2.3.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı	73
2.3.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	75
2.3.2. Davranışsal Bağlılık	78
2.3.2.1. Becker Yan Bahis Yaklaşımı.....	79
2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	80
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	80
2.4. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri.....	82
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	82
2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	83
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	84
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	86
2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans	86
2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	88
2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	89
2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devri.....	89
2.5.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞVEREN MARKA YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	92
--	----

3.2. Araştırmanın Yöntemi	93
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	93
3.4. Araştırmanın Modeli	94
3.5. Araştırmanın Varsayımları	94
3.6. Verilerin Toplanması ve Kapsamı	94
3.6.1. Demografik Bilgiler	94
3.6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	95
3.6.3. İşveren Marka Ölçeği	96
3.7. Geçerlilik- Güvenilirlik Analizi	96
3.7.1. Örgütsel Bağlılığın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	96
3.7.2. İşveren Markasının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	99
3.8. Kullanılan İstatistiksel Analizler	101
3.9. Araştırmanın Hipotezleri	101
3.10. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Yorumlar	109
3.10.1. Katılımcılara Ait Demografik Göstergeler	109
3.10.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	111
3.10.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerine İlişkin Tanımsal Bulgular	111
3.10.2.2. Örgütsel Bağlılık ile İşveren Markası Ölçeklerinin İlişkisine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi	112
3.10.2.3. İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisine İlişkin Lineer Regresyon Analizi	115
3.10.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Değişkenlere Göre Dağılımları	118
SONUÇ	135
KAYNAKÇA	141
EKLER	153
Ek-1: Anket Soruları	153

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımları	51
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri.....	97
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	97
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	98
Tablo 5. İşveren Markası Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri	99
Tablo 6. İşveren Markası Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	99
Tablo 7. İşveren Markası Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	100
Tablo 8. Sosyo-Demografik Özellikler	109
Tablo 9. Meslek Yaşamına İlişkin Özellikler	110
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerine İlişkin Tanımsal Bulgular (n=304)	111
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık ile İşveren Markası Ölçeklerinin İlişkisine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi	112
Tablo 12. İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisine İlişkin Lineer Regresyon Analizi	115
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	118
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	120
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Şu an ki İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	123
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Sektörde Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	126
Tablo 17. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Cinsiyete Değişkenine Göre Dağılımı.....	130
Tablo 18. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	133
Tablo 19. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. İşveren Markası	14
Şekil 2. İşveren Marka Değeri Modeli	18
Şekil 3. İşe Alım Sürecinde İşveren Markası	21
Şekil 4. İnsan Kaynakları Alanında İşveren Markasının İç Faydaları.....	29
Şekil 5. İnsan Kaynakları Alanında İşveren Markasının Dış Faydaları	30
Şekil 6.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	32
Şekil 7. Herzberg'in Çift Etken Kuramı.....	33
Şekil 8. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	35
Şekil 9. İşveren Marka Yönetim Modeli	37
Şekil 10. İşveren Markası Yönetiminden Sorumlu Departman / Departmanlar.....	43
Şekil 11. İç-Dış ve İnteraktif Pazarlama.....	47
Şekil 12. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	68
Şekil 13. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	69
Şekil 14. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	70
Şekil 15. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	77
Şekil 16. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	78
Şekil 17. Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	81
Şekil 18. Araştırma Modeli	93

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devleti

ÇDÖ : Çalışan Değer Önermesi

GA : Güven Aralığı

İK : İnsan Kaynakları

İM : İşveren Markası

İMY : İşveren Markası Yönetimi

P&G : Procter and Gamble

STK : Sivil Toplum Kuruluşları

TDK : Türk Dil Kurumu

THY : Türk Hava Yolları

f : Frekans

S.s. : Standart Sapma

t : t Testine İlişkin Parametre

F : Anova Testi

P : Önemlilik Testlerine İlişkin Olasılık Değeri

r : Korelasyon Katsayısı

GİRİŞ

Çalışmada, “işveren markası yönetim faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılığına etkileri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Başarılı bir insan kaynakları faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ve asıl hedefi mevcut ve potansiyel çalışanlar olan işveren marka kavramı, işletmenin çalışan beklentilerini yerine getirmesi ile ilgili bir kavramdır. Dünya genelinde son yıllarda popüler olan işveren marka kavramı ülkemizde de adını hızla duyurmaya başlamıştır.

Çalışanların işgücü devir oranı ve devamsızlık oranlarının yüksek olduğu işletmelerde yaşanabilecek sorunlara çözüm getirecek bir niteliğe sahip olan işveren markası, işletmelerin hem iç hem de dış hedef kitle gözündeki cazibesini arttıran bir kavramdır. İşveren marka kavramı; yorumlanan örgüt kimliği imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yorumlanan örgüt kimliği imaj boyutu; bireylerin çalıştıkları işletmenin kimlik imajı ile ilgili algılarını, algılanan işlevsel fayda boyutu; çalışanların yöneticileri ile olan ilişkisini, algılanan psikolojik fayda boyutu; çalışanların işletmeye karşı aidiyetlik duygularını ortaya çıkarmaya yöneliktir.

İşveren markası kaliteli işgücünü arttıran bir kavramdır. Bu duruma bağlı olarak işletmenin müşteri potansiyeli ve bununla birlikte pazardaki gücü de artmaktadır. İşveren markasının kaliteli işgücü yaratmasının yanı sıra; rekabet avantajı sağlaması, işletme imajı ve itibarını olumlu yönde etkilemesi, bireylere kariyer imkanı sağlaması gibi daha pek çok faydası bulunmaktadır. İşveren markasının sağladığı bu faydalar çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık kavramının duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu; çalışanların işletmeye karşı aidiyet ve sadakat duygularını, devam boyutu; çalışanların işletmeden ayrılma riskini göz önünde bulundurarak işletmede kalmaya devam etme kararlarını, normatif boyutu; işletmeye karşı kendini sorumlu hisseden bireylerin işletmede kalmaya devam etme kararlarını ortaya çıkarmaya yöneliktir.

İşveren markası yönetim sürecinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, işveren marka faaliyetlerinin, İstanbul genelinde hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına ne ölçüde etki ettiği analiz edilerek, iki kavram arasındaki ilişkinin daha net anlaşılması amaçlanmaktadır. Araştırmada, işletmelerin işveren markası uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve demografik özelliklerine göre çalışanların işveren marka uygulamaları ve örgütsel bağlılık algılarının farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın önemi, çalışanların işveren markası faaliyetlerine yönelik algılarının analiz etmesi açısından alanında yapılmış bir çalışma olmasının yanı sıra işletmelerin işveren marka yönetim faaliyetlerine bakış açılarını yansıtmasıdır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yerli ve yabancı yazınlar incelenerek kavramsal bir çalışma ortaya konmaya çalışılmış ve genel olarak marka ve işveren markası konularına farklı açılardan değinilmiştir. İkinci bölümde; örgütsel bağlılığın tanımı, önemi ve sınıflandırılması gibi örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili daha pek çok konuya yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, işveren marka yönetim sürecinin örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığını anlayabilmek adına 304 hizmet sektörü çalışanı ile yapılan anket çalışması ve analiz sonuçları yer almaktadır.

İşveren marka kavramının yerli yazında pek fazla çalışılmayan bir konu olmasından dolayı bu çalışmanın konu ile ilgili yapılacak araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

Bu bölümde işveren marka kavramının daha iyi anlaşılabilmesi adına öncelikle marka ve kurumsal markanın tanımı ve önemi ile markayla ilişkili kavramlar açıklanmıştır. Bununla birlikte işveren marka kavramı ile ilgili pek çok bilgiye de yer verilmiştir.

1.1. Marka ve Kurumsal Markanın Tanımı ve Önemi

Marka 19.Yüzyılın sonlarına doğru İngiliz çiftçilerin hayvanlarını rahatça ayırt edebilmeleri için onları damgalamaları (işaretlendirmeleri) ile birlikte ortaya çıkan bir kavramdır. Daha da eskilere gidildiğinde, çanak ve çömleklere sahipleri tarafından konulan işaretler de marka olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde kullandığımız ilk anlamıyla marka çalışması 1880'lerin sonlarına doğru Amerikalı bir işletme olan P&G (Procter and Gamble) şirketine ait olmaktadır (Ötken ve Okan, 2015: 12-14).

Marka, bir işletmenin rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerinden farklılaşmasını sağlayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca marka, geçmişten günümüze kadar gelen gelenek ve mirasların, yapısal davranış biçimleri ve kültürün, gelişimin devamlılığını sağlayan bir olgunun olduğu ve bu üç bileşenin sonucunda markanın ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Doğru ve Çakır, 2015:675). TDK Sözlüğünde (Türk Dil Kurumu Sözlüğü) marka," bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim ve işaret" olarak tanımlanmaktadır (Ötken ve Okan, 2015: 17).

Markanın daha net anlaşılması için ürün ve marka ayırımının yapılması gerekmektedir. Ürün, fonksiyonel fayda sağlayan ve tüketim amacıyla müşteri istek ve beklentilerine göre oluşturulan her türlü mal ve hizmettir. Marka ise, fonksiyonel faydanın ötesinde ürünün değerini arttıran isim, simge ya da dizayndır. Ürün değişmesi mümkün olan ve fabrikalarda üretilen bir mal olarak adlandırılırken

marka, değişmesi mümkün olmayan bir olgu ve ürünün aksine üretilen değil, yaratılan bir semboldür. Pek çok pazarlama yazınında her markanın bir ürün fakat her ürünün bir marka olmadığı görüşü hakimdir (Aktuğlu, 2014: 14-15). Ayrıca marka, ürün ve ürün kalitesini temsil ettiğinden ürüne göre çok daha geniş bir kavramdır.

Kurumsal marka kavramına yönelik ilk çalışmalar ise 1990'lı yılların başlarında New York kökenli bir reklam ajansı olan FCB'in Lieber/Katz rnlerinin arkasındaki kurum ismi üzerine yaptığı çalışmalar ile başlamaktadır (Elden ve Yeygel, 2006: 215).

Shi ve arkadaşları (2006) kurumsal markayı, işletme, işletmenin paydaşları ve müşteriler arasında doğan bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Buradaki en önemli amacın, tüketicinin takdirini alıp, bu yolla işletmeye daha çok müşteri kazandırmak olduğunu ileri sürmektedirler. Kurum, tüm imkan ve kaynaklarını kurumsal markaya uygun hale getirip, tüketicie marka deneyimini yaşattığı zaman başarılı olabileceğinin altı çizilmektedir (ksz, 2012: 17).

Kurum isminden çok daha derin bir anlam taşıyan kurumsal marka kavramı, işletmenin ne iş yaptığını, norm ve değerlerini, pazara sunduğu ürün ve hizmetlerini, mşterie sunulan vaatlerini, sergilemiş olduğu tutarlı ve güvenilir davranışlarını da içerisinde barındırmaktadır (Elden ve Yeygel, 2006: 216).

Günümüzde kurumsal marka sadece logo, amblem veya bir halkla ilişkiler çalışmasından çok, işletmenin tüketicie deneyimleri sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Rakiplerden farklı olarak, tüketicilere rakiplerinin sunmadığı kaliteyi sunan her işletme kurum markası olmaya aday olabilmektedir.

Bir marka yaratmak tek başına yeterli olmamaktadır. Asıl üzerinde durulması gereken konu, markanın pazarda devamlı ve kalıcının nasıl sağlayabileceğidir. Bu bağlamda kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan markaların, pazarda devamlı ve kalıcı olma ihtimalleri rakip markalara göre daha fazla olacaktır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında marka ve kurumsal marka, bir ürünü ya da hizmeti tüketici açısından rakiplerinden farklılaştıran en önemli unsurdur. Marka, ürün tercihinde alıcılara yol gösteren bir köprü konumundadır. Pazarda alternatiflerin fazla olması sonucunda tüketici artık hangi ürün ve hizmeti seçeceği konusunda kararsızdır. Bu noktada alıcıyı en çok etkileyecek olan faktör tercih edeceği markanın pazarda bulunan diğer markalardan daha farklı faydalar sunmasıdır. Satın alma sürecinde tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak olan markalar daima bir adım önde olmaktadır. Ana temanın farklılık yaratmak olduğu marka kavramında, farklılığını ortaya koyan her marka aynı zamanda tüketici tarafından ayırt edilebilmektedir. Fakat bu ayırımın, markanın sadece uygun fiyatlı ve kaliteli ürün sağlaması ile değil, aynı zaman da güven ve samimiyet duygusunu tüketiciye vererek sağlanabileceği bilinmektedir.

Son yıllarda marka ve kurumsal markanın önemi daha fazla bilinmektedir. Marka kavramının önemini tüketici, işletme ve aracılardan farklı bakış açıları ile incelemek daha doğru olacaktır.

Tüketici Açısından Önemi: Tüketiciler, bir ürünü satın almaya karar verdiklerinde bazı risklerden kaçınmaya çalışmaktadırlar. Kelle vd. (2008), bu riskleri; maddi, sosyal, psikolojik, fiziksel ve zaman riskleri olarak tanımlamaktadır. Tüketici ödediği ücretin karşılığını alacağından ve ürünün ihtiyacını karşılayacağından emin olmak istemektedir. Tüketici memnuniyetini sağlamaya çalışan işletmeler bunu ancak maddi açıdan verilen ücrete değer ve yüksek performanslı ürün yaratarak yapabilmektedirler. Fakat bunu yaparken de işletmelerin oluşabilecek maddi ve manevi maliyetleri de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Ökten ve Yolbulan, 2015: 20).

Keller vd. (2008), markanın verdiği mesajların, tüketicilerin marka seçimleri esnasında daha hızlı düşünmesini sağladığını belirtmektedir. Bu durum da tüketicinin pazar araştırması maliyetlerini düşürmektedir (Ökten ve Okan, 2015: 20). Tüketicilere bir takım mesajlar ileten markalar, bu mesajları reklam ve tanıtım faaliyetleri ile gerçekleştirmektedirler. Bu faaliyetler sonucunda ürünü merak edip, deneyen tüketici aldığı üründen memnun kalırsa satın almaya devam edecektir.

Markanın, tüketiciye satış sırasında ve sonrasında (değişim, iade vb.) bir takım garantiler sunması marka olmanın önemini daha çok ortaya koymaktadır. Bu tür hizmetler tüketicinin tekrar satın alma işlemini gerçekleştirmesi açısından önemlidir. Ayrıca tüketici, yüzlerce ürünün içinde kendi ihtiyacına cevap verecek ürünü bulup, hem avantajlarını hem de dezavantajlarını değerlendirmektedir. Fakat bu tüketicinin fazla zaman ve enerji kaybetmesine neden olmaktadır. Markalı ürünler ise, tüketiciye zamandan tasarruf etmelerini sağlayan bir kavramdır. Tüketici odaklı bir yaklaşım ile oluşturulan marka, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra, müşteri tatminine yönelik faaliyetleri de kapsayan bir kavram olmaktadır (Erdil ve Uzun, 2009: 21).

İşletme Açısında Önemi: Markanın gücü ve işletmenin başarısı birbirini destekleyen unsurlardır. Markalar, pazarda rekabet avantajı sağlayarak, haksız rekabete ve taklitçiliğe karşı işletmeyi korumaktadır. Bunun akabinde markasız ürünlerin korunması çok zordur. Bunların dışında işletmelerde oluşabilecek herhangi bir sorun karşısında tüketici sevdiği ve güvendiği markadan kolaylıkla vazgeçmemektedir. Bunun için de öncelikle markayı tüketiciye sevdirmek gerekmektedir (Ötken ve Okan, 2015: 21). Başka bir yerli yazında ise, işletme ve pazarlama açısından marka yönetiminin önemi beş başlık altında toplanmaktadır. Bunlar (Aktuğlu, 2014: 55-57);

Pazar Kontrolü: Markalama, işletmelerin ürünlerine ait belirgin bir pazar payı oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Ürünlerin iyi bir marka ismi ve imajının olması ürünün konumunun korunmasını sağlamaktadır. İşletmeler, bilinen markaların ürünlerine değerlerinin çok üstünde ücret ödemeyi kabul etmektedirler. Talep edilen olma yolunda marka ismi ve ürünün teknik özellikleri oldukça önemlidir.

Fiyatlama Özgürlüğü: Marka yönetiminde, markayı tanıtmaya ve ürün kalitesine dikkat çekme amacıyla bazı fiyatlandırma yöntemleri kullanılmaktadır. Markalama faaliyetlerinin başarılı olması firmanın rakiplerinden daha yüksek veya daha düşük ücret talep edebilme imkanı ile değerlendirilebilmektedir. Markalı bir ürünün kalitesi ve fiyatı ile ilgili olarak tüketici algıları gelişmekte ve pazara yeni sunulan ürünlere bu açıdan bakılmaktadır.

Ürünün Sunumu: Tüketici tarafından tanınan işletmelerin yeni çıkardıkları ürünleri pazara sunmaları konusunda tanınmayan markalara göre daha avantajlı oldukları bilinmektedir. Ayrıca marka isimlerinin çekici olması tüketicileri yeni markaları kullanmaya iten nedenlerden biri olmaktadır. Bir grup pazarlamacı, tercih edilen markalar için yeni sunumlar ararken, diğer pazarlamacılar ise, heyecan uyandıran yeni marka isimlerini seçmeyi tercih etmektedirler. Tüketiciler, güçlü bir marka imajına sahip olan işletmelerin pazara sunacakları yeni ürünleri daha çabuk kabul etme eğilimi gösterdikleri ileri sürülmektedir.

Tanıtım Avantajları: Hedef kitlenin zihninde iyi konumlandırılmış bir markanın, promosyon faaliyetleri de diğer markalara göre daha etkili ve ucuz olmaktadır. Bu nedenle pazara girecek yeni ürünlerin tanıtım maliyetleri de buna bağlı olarak asgari seviyeye indirilmiş olacaktır.

Konumlandırma: Yeni yaratılan bir marka ismi, pazarda var olan ürüne yeni bir yer edinmesi konusunda yardımcı olabilmektedir. Örneğin; ABD (Amerika Birleşik Devleti)'deki altıncı büyük taşıma şirketi olan Allegheny Havayolu şirketi, yaratmış olduğu yeni imajını daha iyi yansıtabilmek için ismini değiştirmiştir. USAIR olarak değiştirdiği ismi ile ülke çapında bir havayolu şirketi olduğunu vurgulayarak, pazarlama faaliyetlerine yeni bir çözüm getirmiştir.

Aracılar Açısında Önemi: Tüketicilerin güçlü markaları tercih ettiği gibi aracılarında güçlü markaları tercih etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Dağıtım ağları açısından belirleyici rol oynayan güçlü firmalar piyasadaki pazarlık güçlerini de artırmaktadırlar. Ayrıca aracılardan, güçlü markaların ürünlerini piyasanın üstünde bir fiyata satılabilecekleri için kar marjlarını da arttırma şansı elde edecektirler (Ötken ve Okan, 2015: 21).

Güçlü markalar işverene sağladığı yararların birçoğunu aracı kurumlara da sağlamaktadır. Aracı kurumlar, pazarlama stratejileri konusunda alınan kararlarının çoğunda etkili ve yönlendirici bir konumdadırlar. Aracı kurumlar açısından marka yönetiminin önemini sıralayacak olursak; markalı ürünün bulunduğu mağazanın tanınmasını sağlar, pazarda daha fazla denetim şansına sahip olurlar (satış

yerlerindeki rafların kontrolü gibi), işletmenin aracı kuruma karşı özel bir fiyatlandırma yapmasını sağlar, aracı kurumlar daha ucuza alım yapabilmekte ve bunun sonucunda tüketiciye daha düşük fiyattan ürün satabilmektedirler. Ayrıca aracı firmaların üretici desteğini sağlaması ve fiyat hassasiyeti yaratması tüketici bağlılığının arttırılmasında etkili olmaktadır. Zaman baskısının artışı, daha fazla sınıflandırılmış pazar yapısı, ürün çeşitliliğindeki artış ve aşağıya doğru fiyat baskısı gibi nedenlerden dolayı marka araçlar içinde öncelikli konular arasında yer almaktadır (Aktuğlu, 2014: 59-60).

Sonuç olarak güçlü markalar, üretici, tüketici ve araçlar için büyük bir önem teşkil etmektedir. Üretici az bir maliyetle kaliteli bir ürün yaratmaya çalışırken, tüketici ihtiyacını karşılayacak iyi bir ürün satın almak istemektedir. Aracı da bu ürünlerin tedariğini gerçekleştirerek piyasadaki pazarlık gücünü ortaya koymaya çalışmaktadır.

1.2. Marka ile İlişkili Kavramlar

1.2.1. Marka İmajı

Marka imajı kavramını ilk ortaya çıkaran kişi reklamcı David Ogilvy'dir. Ogilvy, reklamın markaya kişilik ve kimlik kazandırılması açısından önemli olduğunun vurgusunu yapmaktadır. Marka imajı, tüketicinin marka hakkında edindiği bilgiler ışığında oluşan duygu ve düşüncelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan genel algılardır. Fakat marka imajı, sadece tüketicinin ürün hakkındaki düşüncelerini değil, aynı zamanda tüketiciyi satış sırasında ve sonrasında bile etkileyebilen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca imaj, müşteri tatmini ve sadakatini de içeren bir kavramdır (Aktuğlu, 2014: 34-36).

Marka imajı, teknolojik gelişmeler sonucunda rekabetin gün geçtikçe artması ile birlikte daha fazla önem kazanmaktadır. Günümüzde pek çok işletme, markanın yapması gerekenlerin sadece temel fonksiyonlar olduğunu düşünmektedir. Fakat tüketici beklentilerinin artması ile birlikte satın alma işlemini gerçekleştirmede bu yetersiz kalmaktadır. Artık tüketiciler ürünlerden, temel fonksiyonlarının dışında

fayda ve kalite de beklemektedir. Bu beklentilerin yerine getirilmesi sonucunda güçlü bir marka imajı oluşturulmuş olacaktır (İmrak, 2015: 96).

Marka imajı, tüketici zihninde markaya ilişkin çağrışımlardan oluşan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarda uzun süre tutunabilmek isteyen markalar daima tüketici zihninde olumlu bir izlenim bırakmalıdırlar. İşletmeler, bu olumlu izlenimleri kaliteli ürün ve hizmet ile sağlayabilirler.

Tüketicilerin bildikleri markalarla ilgili kalıplaşmış, değiştirilmesi zor değer yargıları bulunmaktadır. Pazara yeni giren markaların, tüketicilerin algılarını kendi taraflarına çekebilmek için güçlü bir imaj yaratmaları gerekmektedir. Bu noktada tüketici ile gerçekleşen ilk iletişim çok önemlidir. Tüketicie ürün hakkında özgün, anlaşılabilir ve etkili mesajlar verilmelidir.

Kurum ve marka imajı ayırımına değinecek olursak bu iki kavram daima birbirini etkileyen olgulardır. İşletmelerin pazarda etkili olabilmeleri için kurum imajı önemlidir. Fakat bazı zamanlar marka imajı, kurum imajının önüne geçmektedir. Pazarda pek çok güçlü marka bulunmaktadır. Fakat arkasındaki işletmelerin ne olduğu birçok kişi tarafından bilinmemektedir. Unilever işletmesine ait Ariel ve Dove gibi markaların tüketici tarafından tanınması fakat Unilever'in tanınmaması bu duruma örnek gösterilebilmektedir (Köktürk, Yalçın, ve Çobanoğlu, 2008: 15).

1.2.2. Marka Kişiliği

İşletmeyi rakip işletmelerden ayıran bir diğer önemli unsur olarak karşımıza çıkan marka kişiliği, insanlar gibi belli başlı kişilik özelliklerinin olduğu varsayılan bir kavramdır. Buradan yola çıkarak samimiyet ve duyarlılık gibi insana özgü bazı özellikler ile marka kişiliği ilişkilendirilebilmektedir. Malboro'nun tüketici tarafından erkeksiliği ve sertliği yansıtmaması bu duruma örnek gösterilebilir. Fakat bunların ötesinde marka kişiliği; belirli bir simge, yaşam biçimi ve aktarım gibi unsurları da içerisinde barındırmaktadır (Can, 2007: 231).

Marka kişiliği, marka ve müşteri arasında oluşan ilişkiyi tanımlayarak, müşteriye marka hakkında bir şeyler söyleyebilen bir kavramdır. Marka kişiliği, soyut ürün özellikleri (özgürlük, rahatlık gibi) ve somut ürün özelliklerinin (dayanıklılık, kalite gibi) birleşiminden oluşmaktadır. Soyut ve somut ürün özelliklerinin arasındaki dengenin kurulması kişiliğin yansıtılmasındaki en önemli noktalardan biri olarak sayılmaktadır (Aktuğlu, 2014: 27-28).

Marka kişiliği, çoğu zaman ürün özelliklerinden etkilenmektedir. Örneğin; satın alınan marka “light” ise markanın kişiliği de ince ve atletik olarak tanımlanabilmektedir. Tifanny gibi pahalı markalar dabireyinzengin ve tarz sahibi olarak görünmesini sağlayabilmektedir (Aaker, 2009: 164).

1.2.3. Marka Sadakati

Ortak bir tanımı bulunmayan marka sadakati hakkında yapılan araştırmalar ışığında genel olarak ortaya çıkan tanım; hedef kitlenin, pazardaki rakip işletmelerin tüm çabalarına karşılık markaya olan tutumlarının değişmeyip, tekrar aynı markayı tercih etmeleridir (Ünal, Deniz, ve Can, 2008: 215).

Burada önemli olan nokta markanın tüketici ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, tüketicinin marka tercihi yaparken kaybettiği zamana deyip değmediği ve ödediği ücretin karşılığını alıp almadığı gibi risklerdir. Bu riskleri yaşamak istemeyen tüketici ise bildiği markadan vazgeçmek istememekte bu da sürekli bir şekilde aynı markayı tercih etmesine neden olarak tüketici de marka sadakatini oluşturmaktadır. Marka sadakati, gelecek dönemlerde de tüketicinin marka tercihlerinde belirleyici bir rol oynayacaktır (Aktuğlu, 2014: 37).

Müşteride marka sadakatini oluşturan işletmelerin satış miktarlarının ve buna bağlı olarak kar oranlarının da önceden tahmin edebilme olasılığı artmaktadır. Ayrıca işletmeler yeni müşteriler kazanabilmek adına pek çok faaliyet gerçekleştirmekte ve bu durumda büyük mali kayıplara sebep olmaktadır. Bunun yerine işletmelerin hali hazırda var olan müşteriyi koruması maliyetleri düşürerek, mevcut müşterileri kaybetme riskini de ortadan kaldırmış olacaktır.

Marka konusunda ikna olan tüketici sevdiği markanın ürününü alırken, diğer ürünlere göre fiyat farkını da göz ardı edebilmektedir. Marka sadakati aynı zamanda tüketicilerde marka bağlılığı oluşturduğu için aynı markaya ait farklı ürünlerinde satın alınmasını kolaylaştırmaktadır.

1.2.4. Marka Kimliği

İşletmelerin de insanlarda olduğu gibi bir kişiliğe ve kimliğe sahip oldukları düşünüldüğünde marka kimliği; ürünleri kişileştiren ve tanımlayan özelliklerin tümü olarak görülebilmektedir. Ayrıca marka kimliği, markanın görsel ve sözel açıdan ifadesidir. Kısacası kimlik, markanın dışavurumu ve marka iletişiminin en kolay ve en hızlı formudur (Taşoğlu, 2009: 169).

Güçlü bir kurum kimliği güçlü bir kurum imajı yaratmaktadır. Kimlik, “biz kimiz” sorusuna cevap ararken, imaj, ”bizimle ilgili başkaları ne düşünüyor?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu sorulardan yola çıkarak kimlik kurumun doğrudan ilettiği her şey iken, imaj hedef kitlenin kurumu ve markayı algılama düzeyini ifade etmektedir. Kurum kimliği çalışmaları sonucunda, kurum imajı oluşmaktadır (Köktürk vd., 2008: 43).

Kurum kimliği, işletmenin amaçlarına ve istediği imaja sahip olabilmek için kurum kişiliğini hem iç hem de dış hedef kitlesine tanıtmasıdır. Kurum kimliği, önceden sadece görselliğin önde olduğu logo, işletme binası gibi semboller ile birlikte kullanılmıştır. Fakat günümüzde kimlik kavramı bu öğelerin ötesine geçerek kurumun vizyonu, felsefesi ve kültürünü içermekte ve bunların yanı sıra kurumun kurum içi davranış ve iletişimini de kapsamaktadır (Köktürk vd., 2008: 39).

Markayı oluşturan pek çok unsur bulunmaktadır. Markanın ilk olarak fark edilen ve gözle görülebilen özellikleri; ambalajı ve logosudur. Markanın, imajı, kişiliği, sadakati ve kimliği ise gözle görülmeyen fakat markayı oluşturan en önemli unsurlardandır.

Marka ve kurumsal marka için önemli olan marka imajı, kişiliği, sadakati ve kimlik kavramları işveren markası yönetim sürecinde de ön plana çıkmaktadır. Marka ile ilişkili tüm bu kavramların başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği bir işletmede işveren marka faaliyetleri de daha kolay gerçekleşebilecektir.

1.3. İşveren Marka Kavramı ve Önemi

İşveren marka kavramı ilk olarak 1990'lı yıllarda ortaya çıkmaktadır. Fakat kavramı ilk kez kullanan ve konu ile ilgili tüm çalışmaların başında bulunan isim Simon Barrow'dur. İlk olarak 1996 yılında Simon Barrow ve Tim Ambler tarafından "The Employer Brand" adlı araştırma Journal of Brand Management tarafından yayınlanmıştır. Ayrıca Amber ve Borrow işveren markasını, işletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların bütünü olarak tanımlamaktadırlar (Gözen, 2016a: 9).

Backhous ve Tikoo (2004)'ya göre, bir işletmenin en değerli unsurlarından biri olan marka, firmanın en önemli faaliyetleri arasında yer almaktadır. Günümüzde işletmelerin büyük birçoğunluğu, ürün ve hizmet konusundaki çabalarını markalaştırmaya yöneltmektedirler. İşletmeler her ne kadar ürünlerini ve hizmetlerini markalaştırmaya çalışsalar da, markanın yönetim faaliyetleri insan kaynakları alanına da uygulanabilmekte ve buna da işveren markası adı verilmektedir. Firmalar geçte olsa rekabet avantajı sağlamak için işveren markası olmanın gerekli olduğunun farkına varmaktadırlar (Ötken ve Okan, 2015: 27).

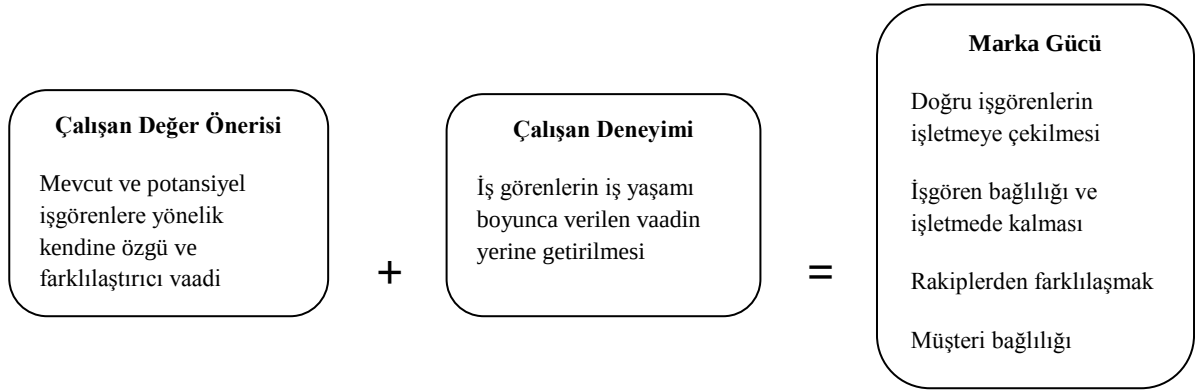
İşveren markası, çalışanların gözünde işletme itibarını oluşturan bir taahhüt türüdür. Yeni bir kavram olan işveren markası, aynı zamanda yeni bir işletme dalıdır. Hewitt şirketi işveren markasını, işletmedeki işgörenler tarafından deneyimlenen bir vaat olduğunu ileri sürmektedir (Chunping ve Xi, 2011: 2087- 2088).

İşveren markası, potansiyel çalışanların farkındalıklarını sağlamak ve algılarını yönlendirebilmek için oluşturulan uzun vadeli stratejik amaçlardır. Bu nedenle bu kavram işletmeyi, arzulanan bir yer olarak gösteren bir görüntü ortaya koymaktadır (Vaijayanthi, Shreenivasan, ve Srivathsan, 2011: 92).

Backhaus ve Tikoo, işveren markasının 3 aşamadan oluşan bir süreç olduğunu ileri sürmektedirler. İlk aşama işletmenin ileriye dönük ve mevcut işgörenlere sunulacak bir değer önerisinin varlığıdır. Değer önerisi işgörenin işletmesini “çalışılabilecek en iyi yer olma” fikrini sağlayan özelliklerden oluşan bir kavramdır. İkinci aşama ise, dış pazarlamanın potansiyel adayları işe çekecek bir şekilde tasarlanmasıdır. Üçüncü adım ise, işgörenlere verilen vaatleri kapsamakta ve bu durumda bir anlamda iç pazarlamayı oluşturmaktadır (Priyadarshi, 2011: 511).

Bazı işletmeler tüketicilerin zihninde birtakım olumlu izlenimler bırakmaktadır. Bu izlenimleri, yaptıkları tanıtımlarla, reklamlarla ve verdikleri hizmetlerle yaratmakta ve bunun sonucunda tüketicilerin zihninde olumlu bir marka imajı oluşturmaktadırlar. Güçlü bir marka imajının yaratılması ile birlikte sadece potansiyel müşterilerin satın alma kararlarını değil, aynı zamanda potansiyel adayların o firmada çalışmak isteyip istememeleri yönündeki kararlarını da etkilemektedir. Örneğin; bir kişi iş garantisi sunması nedeniyle Ziraat Bankasını tercih ederken, başka bir kişi referans olabilme özelliğiyle İş Bankası tercih edebilmektedir. Farklı kanallardan elde edilen bilgileri anlayıp, yorumlayan bireylerin zihinlerinde bir marka algısı oluşturmakta ve böylece işveren markası kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Baş, 2011: 29).

Tüketici markası ve işveren markası ayırımına dikkat çeken Baş (2011), bu iki kavramın amaç ve hedef kitlelerinin birbirinden farklı olduğunu belirtmektedir. Tüketici markasında hedef kitle, mevcut ve potansiyel tüketicilerden oluşurken, işveren markasında hedef kitle, mevcut ve potansiyel çalışanlardan oluşmaktadır. Tüketici markasında amaç, mevcut tüketiciyi elde tutarak firmaya potansiyel müşteriler kazandırmak iken, işveren markasında amaç, mevcut çalışanları elde tutarak, potansiyel çalışanları işletmeye kazandırmaktır (Baş, 2011: 30).



Şekil 1. İşveren Markası

Kaynak: Öksüz B., “İşveren Markası Yönetim Sürecinde İletişimin Önemi”, Selçuk İletişim Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2012: 18.

Yukarıda bulunan Şekil 1.’de de ifade edildiği gibi işveren markasının tanımlanması ve yönetilmesindeki en iyi şeklin, çalışan değer önerisi ve işgören deneyiminin birleşimi olarak görülmesi olduğu iddia edilmektedir. Bu birleşim marka gücünü de ortaya çıkarmaktadır (Öksüz, 2012: 18).

Edwards (2005)’e göre, işletmelerin pazar paylarının ve itibarlarının artışında işveren markasının rolü büyüktür (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 3). Son yıllarda dünyada popüler olan işveren markası ülkemizde de çok yeni bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. İşveren markası, çalışan sadakatini, tatminini ve motivasyonunu sağlamak için işverenin gösterdiği çabalardan oluşan bir kavramdır. İşveren markasının asıl odak noktası çalışanlardır. Mevcut çalışanların deneyimleri ve potansiyel çalışanların izlenimleri sonucunda bireylerde oluşan algılar, işveren markasının başarısı hakkında ipucu vermektedir. Burada önemli olan konu çalışanları işveren marka sürecine dahil etmektir. Çünkü bu durum bireyin kendini değerli hissetmesine neden olacaktır. Marka kavramında tüketici ne kadar önemli ise, işveren markası kavramında da çalışan aynı öneme sahip olmakla birlikte işveren markası kavramında öncelikli olan çalışanların istek ve beklentilerini karşılayabilmektir. Tercih edilen işveren olmak ancak bu yolla sağlanabilir.

İşverenin en önemli hedefi; işgöreni elde tutup, potansiyel işgörenleri işletmeye çekmektir. Bu bağlamda işletmeler, işveren markasını oluşturabilmeleri için mevcut çalışanı işletmeye “bağla”, potansiyel çalışanı ise “etkile” politikasını sürdürmektedirler. İşveren marka faaliyetleri sonucunda işletmedeki kaliteli işgücünün artması, kaliteli bir işin ortaya çıkarılmasını sağlayarak, müşteri potansiyelini de arttırmaktadır.

Ülkemizde işveren markası her ne kadar yeni bir kavram olsa da konu ile ilgili son yıllarda ciddi çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bloomberg Businessweek’in yaptığı “En Gözde Şirketler” araştırması kapsamında Türkiye genelinden 96 üniversiteden 10 bin 330 öğrencinin katılımı ile gerçekleşen çalışmada 2013 tarihli verilere göre sırasıyla; Turkcell, Unilever, Mercedes Benz, THY (Türk Hava Yolları), P&G, Microsoft, Coca Cola, Garanti Bankası, Philip Morris Sabancı (SA) ve son olarak Türkiye İş Bankası en çok tercih edilen işletmeler olmuştur (Güngördü, Ekmekçioğlu, ve Şimşek, 2014: 5).

Universum’un, Türkiye’de 2013 yılında çeşitli fakültelerden 7766 öğrenci ile yaptığı “Türkiye’nin İdeal İşverenleri” araştırmasında ise, işletme öğrencilerinin yanıtlarına göre en çok tercih edilen işletmeler sırasıyla; THY, Google, Microsoft, Coca Cola İçecek, Turkcell, Unilever, Türkiye İş Bankası, Samsung, Doğan Yayın Grubu, Philip Morris International, Ziraat Bankası, P&G, Eczacıbaşı, Garanti Bankası, Türk Telekom, Ülker, Ernst&Young, Akbank, Sony ve Deloitte olmuştur (Güngördü vd., 2014: 5-6).

Blommborg Businessweek ve Universum’un yaptığı çalışmada; Turkcell, Unilever, THY, P&G, Microsoft, Coca Cola, Garanti Bankası, Türkiye İş Bankası gibi firmaların sıralamaları farklı olsa da en çok tercih edilen işveren markaları olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yeni bir kavram olmasına rağmen işveren markası, işletmelerin örgütsel kimliklerini belirlemede son zamanlarda etkili unsurlardan biri olmuştur. İşverenin nasıl davranacağına dahi etki eden bu kavram, genel anlamda kurumsal marka ve ürünün yaratılmasında insan kaynağına duyulan gereksinimi karşılamada önemli bir göreve sahip olmaktadır (Sağır, 2016: 417).

İşveren markası, zorlu ekonomik şartların olduğu kriz dönemlerinde her zamankinden daha büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bu durum insan kaynakları departmanının işveren marka bilincini oluşturmaya yönelik yaptığı yatırımları da haklı kılmaktadır. Bu zorluklar ile baş edebilmek için işletmenin tüm birimleri ortak çalışmalı ve başarılı bir işveren markasının uzun vadeli faydalarına dikkat çekilmelidir (Figurska ve Matuska,2013: 43).

Ayrıca farklı literatür çalışmalarından elde edilen işveren markası boyutlarına değinecek olursak; Ambler ve Barrow (1996)'un işveren çekiciliğini ölçmek için psikolojik, maddi ve fonksiyonel fayda boyutlarını temel almaktadırlar. Berthon ise, Ambler ve Barrow'un bu ölçeğini örnek alarak; fayda değeri, ekonomik değer, gelişim değeri, başvuru değeri ve sosyal değer olarak işveren çekiciliğini beş temel boyutta ele almaktadır. Fayda değeri; firmanın ürettiği ürün ve hizmetlerinde en önemli unsurun fayda sağlaması olduğuna, ekonomik değer; maaş ve yan haklar gibi maddi faydalara, gelişim değeri; işverenin işgörenlerin gelişimi doğrultusundaki çabalarına, başvuru değeri; işgörenin daha önce çalıştığı işletmedeki deneyimlerinin başka bir işletmeye başvuru yaparken sağlayacağı faydalara ve son olarak sosyal değer ise; işletmenin çalışanının motivasyonunu arttırarak eğlenceli ve mutlu bir iş ortamı sağlamasına odaklanmaktadır (Narcıkara, Gürel, ve Üzmez, 2016: 50).

1.3.1. İşveren Markasının İlişkili Olduğu Kavramlar

1.3.1.1.İşveren İmajı

İmaj kavramı, ilk kez 1995 yılında Sidney Levy tarafından ortaya atılmıştır. Levy marka imajını, alıcının zihninde oluşmuş ürün özellikleri ile bağlantılı olan ve marka çağrışımları ile ortaya çıkmış fonksiyonel ve sembolik yararlar olarak tanımlamaktadır. Fonksiyonel yararlar, ürüne ait somut ve fiziksel özellikleri tanımlamaktayken, sembolik yararlar ise, ürün ile ilgili tüketicinin zihnindeki soyut fikirleri tanımlamaktadır (Gözen, 2016a: 16-17).

İşletmeler, işveren marka sürecinde potansiyel işgörenlerin “bu işletmede çalışmanın nasıl bir duygu olduğu” ile ilgili bir imaj oluşturmak için pazarlama,

halkla ilişkiler ve reklam araçlarını kullanmaktadırlar. Burada unutulmaması gereken konu, yaratılan kurum imajının farklı alanlarda iş arayan adayları da işletmeye çekeceğidir. Bu nedenle öncelikle işletmeler, hedef kitlelerini iyi belirledikten sonra imaj çalışmalarına başlamalıdır. Ayrıca işveren marka sürecinde istenen marka imajı ile ilgili çalışan bilgisi bu noktada önem kazanmakta ve marka imajı hakkında çalışanların bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Gözen, 2016a: 18). Yukarıda bahsi geçen istenen marka imajı, işletmelerin hedef kitlenin zihninde çizmek istedikleri asıl imajdır (Özgen ve Akbayır 2011: 84). En kısa tanımıyla işveren marka imajı, işletmenin hedef kitle zihninde oluşan genel algılarıdır (Baş, 2011: 63) .

1.3.1.2.İşveren Marka Kimliği

Marka kimliği kavramı ilk kez 1986 yılında iletişim araştırmacılarından Kapferer tarafından kullanılmıştır (Ötken ve Okan, 2015: 45).Marka kimliği, marka çağrışımlar kümesi olarak adlandırılmaktadır. Bu çağrışımlar, markanın neyi temsil ettiğini yansıtmakta ve işletmenin müşteriye vermiş olduğu sözler anlamına gelmektedir. Marka kimliği işlevsel, duygusal ve bireysel yararları içeren bir değer önermesi yaratarak marka ile tüketici arasında ilişki kurmaya yardımcı olmaktadır (Aaker, 2009: 84). Güçlü bir işveren markası oluşturmak isteyen işletmeler önce güçlü bir marka kimliği oluşturmalı ve daha sonra bireylere verilecek vaatlerin ne olacağına karar vermeleri gerekmektedir. Bu noktada işletmeler “biz kimiz?” sorusuna cevap aramalıdır (Ötken ve Okan, 2015: 46).

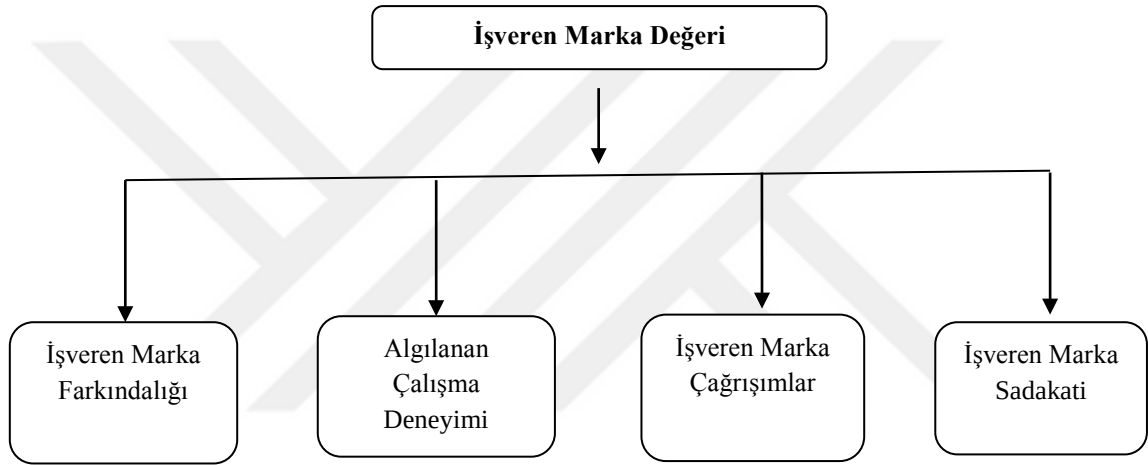
İşveren marka kimliği, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarını işletmeye çekme, motive etme ve mevcut çalışanları elde tutmak amacıyla yapılan bir takım davranışları kapsamaktadır (Gözen, 2016a: 19).

1.3.1.3.İşveren Marka Değeri

Marka değeri, ortalama bir marka ile kıyaslandığında güçlü markanın tercih edilmesi ile ödenecek fiyat değeridir. Bu tanımdan yola çıkarak marka değeri, müşterilerin markaya verdikleri değere bağlı olarak işletmenin rakiplere karşı olan

ekonomik üstünlüğüdür (Fırat ve Badem, 2008: 211).Müşteri zihninde olumlu izlenimler yaratan markalar müşteri sadakatini de kazanmış olacaktırlar. Bunun akabinde marka değerinin güçlü olması ancak müşteri sadakati ile sağlanabilmektedir (Özgüven, 2010: 142).

Aaker (1991) marka değerini, bir markayla, marka ismi ve sembolüyle ilişkili olan ve bir ürün veya hizmetin bir işletmeye ve müşterilerine sağladığı değeri arttıran kavram olarak açıklamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak geliştirilen işveren marka değeri modeli Şekil 2’de gösterilmektedir (Ötken ve Okan, 2015: 39-40).



Şekil 2. İşveren Marka Değeri Modeli

Kaynak : Ötken A.B. ve Okan E.,*Şimdi İşveren Markası Zamanı*, Türkmen Kitabevi, 1.Baskı, İstanbul, 2015: 40.

İşveren markası açısından bakıldığında marka değeri, çalışanın bulunduğu işletmede kalmayı sürdürme isteği ile ilgilidir. Aynı zamanda marka değeri potansiyel adayların işletmeye yapacakları başvurularda oluşan endişeyi önleyerek, cesaretlendirecek bir kavram olmaktadır.

Dünyaca ünlü reklam firmaları arasında gösterilen Young Rubicam’ın yaptığı araştırmada “Marka Kıymeti Değerlendiricisi Yöntemi” geliştirilmiştir. Bunun sonucunda marka değerinin ölçülmesi ile ilgili dört faktör belirlenmiştir. Bunlar; bir markayı diğer markalardan ayırmaya yarayan farklılık faktörü, müşteri istek ve

ihtiyaçlarına yönelik olan ilgi faktörü, güçlü bir marka oluşturmak için gerekli saygınlıa ihtiyaç duyulduğu saygı faktörü ve markanın tüketicisi zihnine girme derecesi ve güçlü bir marka oluşumunun sonucu olan marka bilgisi faktörüdür. Bu faktörlerde hedef kitle hem iç hem de dış hedef kitle olarak değerlendirildiğinde aynı faktörler işveren markası içinde geçerli olmaktadır. Ayrıca işveren markasında, işletmenin sunduğu çalışan değer önerisinin rakip işletmelerden farklı olması işletmenin fark edilmesini sağlayacaktır. Farkındalık oluştuktan sonra ise, çalışan-işveren bağı oluşturulmalı ve farklılıklar çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır (Gözen, 2016a: 20-22).

1.3.1.4.İşveren ekiciliği

İşveren ekiciliği, potansiyel işgörenlerin iyi bir işletme bulabilmek için iş arama aşamasında gördükleri, işletme ile ilgili tasavvur edilmiş faydalar olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, güçlü bir marka değerine sahip bir işletmenin potansiyel adaylar için diğer işletmelere göre daha çekici olma durumunu ifade etmektedir (Sağır, 2016: 425).

İşveren ekiciliği, potansiyel adayların işletmeyi çalışmak için arzu edilen yer olarak görmesi ile ilgili bir kavramdır. Çekicilik ve işveren markası birbirini etkileyen iki kavram olmaktadır. Çekicilik kavramı, bireylerin işveren marka algılarını güçlendirirken, işveren markası ise, potansiyel ve mevcut çalışanlar için işletmenin çekiciliğini arttıran bir kavramdır.

Berthon vd. (2005) işveren çekiciliğini, işletmede çalışacak adayların işletme ile ilgili gördükleri öngörülerden yola çıkarak sağlayacağı faydalar olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda işveren çekiciliği, işletmenin mevcut çalışanlara ve potansiyel adaylara karşı verdiği vaatler olarak da nitelendirilebilmektedir. Bir işletmede çalışacak adayların işletmeyi çekici bir yer olarak görmesi, işveren çekiciliği ya da diğer adıyla örgütsel çekicilik kavramları ile ifade edilmektedir (Gözen, 2016a: 22).

1.3.1.5.Psikolojik Sözleşme

Bu konuya ilk kez 1960 yılında, Amerikalı ünlü teorisyen Chris Argyis’ in “Örgütsel Davranış’ın Anlaşılması” adlı eserinde yer verilmiştir. Bu kavram işveren ve işgören arasında karşılıklı olmak üzere birbirlerinin kurallarına uyacakları şekilde oluşturulmaktadır. Psikolojik sözleşme, iki tarafında aralarında konuşulmamış istek ve beklentilerinden oluşan ve daha çok sözel nitelikli kapalı anlaşmalardır (Gözen, 2016a: 23).

Psikolojik sözleşme, işlemsel ve ilişkisel olarak 2’ye ayrılmaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşmeler, maddi ve finansal kazanç temeline dayanan, işten doğan sorumluluklardan dolayı işgöreni performansa yönlendiren, kısa süreli işgören-işveren ilişkisini ifade etmektedir. İlişkisel psikoloji ise,manevi kazanç temeline dayanan, işgöreni işletmenin bir parçası olma duygusuyla performansa yönlendiren, uzun vadeli işgören-işveren ilişkisini ifade etmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşmeye sahip işgörenler işletme değerlerini daha fazla benimserken, işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip işgörenler ise, sadece kendi değer ve yetenekleri ile işletmeyi tanımlamaktadırlar (Yıldız, Yıldız, ve İyigün, 2016: 149).

1.3.2. İşveren Marka Bileşenleri

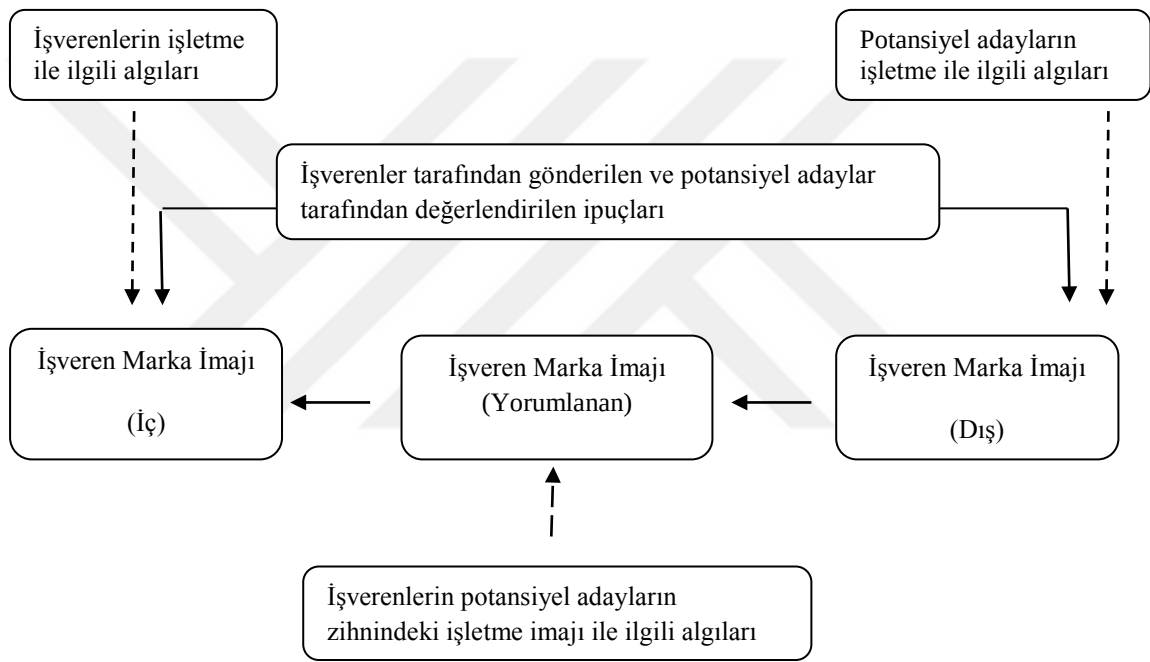
İşveren markası, işe alım öncesi dönem ve işgören seçimi, iş-özel yaşam dengesi, kurum kültürü ve çevre, ürün/kurum markası ve gücü, ücret ve yan haklar ve çalışma ortamı gibi bileşenlere sahiptir. Lievens ve Highhouse (2003)’un yaptığı araştırmalarda, potansiyel işgörenlerin işletmenin çalışılabilecek bir yer olma konusunda önceden edindikleri izlenimlerin sadece iş ve işletme faktörleri gibi fonksiyonel özellikler ile açıklanamayacağını belirtmektedirler (Gözen, 2016a: 24).

1.3.2.1. İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi

İşgören bulmaya yönelik faaliyetlerin gerçekleştirildiği işe alım öncesi dönemden sonra işletmenin ihtiyaçlarına uygun olacak şekilde potansiyel adaylar bulma süreci başlamaktadır. İşletmenin güçlü bir işveren imajı ile ilgili işe alım

öncesi dönemde oluşan izlenimler potansiyel adayların işletmeyi çekici bulmalarında oldukça etkili olmaktadır (Gözen, 2016a: 24).

İşveren imajı, işe alımın her aşamasında önemli olduğu gibi işe alım öncesi dönemde de önemini devam ettirmektedir. İşveren imajının bu denli önemli oluşunun nedeni, potansiyel adayların zihinlerinde işletmenin “çalışılabilecek en iyi yer olma” düşüncesinin oluşmasından kaynaklanmaktadır (Gözen, 2016b: 63). İşe alım sürecinde işveren markasının yerini Şekil 3’te görmek mümkündür.



Şekil 3. İşe Alım Sürecinde İşveren Markası

Kaynak: Gözen E., *İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2016b: 64.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere marka imajı içeriden ve dışarıdan farklı algılanabilmektedir. Bu durum işveren markasının da mevcut işgörenler ve potansiyel adaylar içinde farklı algılandığının bir göstergesi olabilmektedir (Gözen, 2016b: 64).

Minchington (2010)'un yaptığı araştırma sonucunda işe alım ile ilgili elde edilen verilere göre (Gözen, 2016b: 65-66);

- İşe alım faaliyetlerinin kadın ve erkeğin cinsiyet farklılıkları göz önüne alınarak yapılması gerekmektedir. Bir işletmede samimi bir çalışma ortamının varlığı ve çalışma şartlarının esnek olması kadınlara daha cazip gelirken, erkekler için de yenilikçi bir kültüre sahip ayrıca vizyon ve misyonları açıkça belirlenmiş işletmelerin daha cazip olduğu göze çarpmaktadır. Randstad Award (2012) yaptığı araştırmaya göre işyerinin elverişli bir konumda olması kadınlar için büyük önem arz ederken, erkekler için ileri teknolojinin kullanılıyor oluşu daha önemlidir.

- Farklı kültürlerde yetişmiş işgörenler doğal olarak farklı şeylere değer vermektedirler. Örneğin: Amerika ve Kanada gibi ülkelerde çalışma esnekliği konusu, Avrupa ülkelerine göre daha önemlidir. Bu nedenle her bir kültür için neyin daha fazla önemli olduğu bilinmelidir.

- İşgörenlerin yaş ortalamalarının farklı olması da işe alım faaliyetlerini etkileyecek bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine Randstad Award (2012)'ın yaptığı araştırma sonucuna göre; yaş ortalaması yüksek olan çalışanlarda, işletmenin güçlü bir yönetime sahip olması önemli iken, yaş ortalaması düşük çalışanlar içinde ileri teknolojinin kullanımının daha önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

- Yeni mezunlar tam olarak yapacakları işten ne beklediklerini bilmedikleri için ilk adım olarak iyi bir kariyer başlangıcı arayışına girerler. İlk zamanlarda liderlik, stratejik amaçlar gibi konularla çok fazla ilgilenmezler. Çalışma ortamı ve kariyer basamakları onlar için daha öncelikli olmaktadır. Çalışanların eğitim seviyelerinin farklı oluşu ise, nelere daha fazla önem verecekleri konusunda bireyleri daima etkilemektedir. Randstad Award'a göre eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların işletmenin imaj ve değerlerine daha fazla önem verdiği, eğitim seviyeleri daha düşük olan çalışanların ise, kendilerini geliştirebilmeleri adına iyi eğitim olanaklarının varlığının daha önemli olduğu görülmüştür.

- Özel sektörde çalışan kişiler ile kamu sektöründe çalışan kişiler farklı konulara değer verdikleri görülmektedir. Özel kuruluşlarda çalışan bireyler ödül ve liderlik gibi konulara önem verirken, kamu kuruluşlarında çalışan bireyler ise, daha çok esneklik ve sosyal sorumluluk konuları üzerinde durmaktadırlar.

- Her çalışanın farklı ihtiyaçları ve hedefleri vardır. Bu noktada işletmeler çalışanları anlamalı ve hedefleri gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olmalıdırlar.

- İşletmelerde sıklıkla yapılan hatalardan biri çalışanlara çalıştıkları süre boyunca aynı faydayı sunmaktır. Belirli bir zaman sonra çalışanların istek ve beklentileri büyük ölçüde değişeceğinden sunulan faydalar yeterli olamayacaktır.

- İşgörenlerin medeni durumlarına göre önem verdikleri konular farklılaşabilmektedir. Evli fakat çocuğu olmayan çalışanlar iş garantisi beklerken, hem evli hem de çocuğu olan çalışanlar için ücret daha önemli olmaktadır.

1.3.2.2. İş ve Özel Hayat Dengesi

İş ve özel hayat dengesi dediğimiz kavram, bireylerin farklı istek ve beklentilerinin karşı karşıya gelme durumudur. Beklentilere eşit bir şekilde cevap verilmez ise, iş hayatında başarıya ulaşmak için gerekli olan mutlu edici bir sosyal hayatta söz konusu olmayacaktır. Bir taraf daha ağır basıyorsa bu denge bozulacaktır (Pekdemir ve Koçoğlu,2014: 315).

Çalışma saatlerinin uzunluğu işgörenlerin özel yaşamlarını kısıtladığından bireyler üzerinde olumsuz bir takım etkiler yaratmaktadır. Çoğu zaman birbirine geçmekte olan iş ve özel yaşam arasında işletmeler denge sağlamalı ve bunun için bir takım faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Pazardaki talebin canlı tutulması açısından da iş ve özel yaşam dengesi önemlidir (Gözen, 2016a: 29).

İşgörenin talebi doğrultusunda oluşturulmaya çalışılan dengenin yönetici tarafından da desteklenmesi gerekmektedir. İş ve özel yaşam dengesinin sağlanması konusunda ciddi çalışmalar yürüten bazı işletmeler; Hettich, Yahoo, Delloite'tir (Erben ve Ötken,2014:106) .

1.3.2.3. Kurum Kültürü ve Çevre

Kurum kültürü, işgörenlere, birbirlerine karşı olan davranışlarında ve işlerin yapılışı konusunda rehberlik eden, kişiler arası etkileşimle ortaya çıkan ve paylaşılan inanç, tutum ve beklentilerdir (Şişli ve Köse, 2013: 166).

Kurum kültürü, işletmeler açısından tercih edilme nedeni arasında gösterildiğinden mevcut işgörenler ve potansiyel adaylar için önemli bir kavramdır. Kurum kültürü, çalışanların kararlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Güçlü bir kurum kültürüne sahip bir işletmede çalışanları birbirine bağlayan ve paylaşılan değerleri arttıran bazı faktörler vardır. Bu faktörler içten dışa doğru sıralandığında (Gözen, 2016a: 30-31);

- En iç kısımda yer alan inanç ve varsayımlar görünmeyen unsurlardır. Ayrıca kurum kültürünün temelini oluşturan ve değiştirilemeyen doğrulardır.
- Kurallar ve değerler, sosyal ilkeler, hedef ve standartlardır.
- Son olarak yerleşim düzeni, işletmede kullanılan malzeme, çalışanların giyim kuşamı, yapılan törenler ve işletme kültürüne ait semboller en dışta ve görünen unsurlar arasındadır.

Kurum kültürü işletmeye aynı zamanda bir kimlikte kazandırmaktadır. Bu kimlik ise, bireylerin işletmeye olan bağlılıklarını ve aidiyet duygusu ile çalıştıkları kurumu sahiplenmelerini sağlamaktadır. Bireyler o işletmede çalışmanın kendilerine sağladığı pozisyonu göz önünde bulundurarak daha çok bağlılık duymaktadırlar (Erdem ve Dikici, 2009: 206).

1.3.2.4. Ürün/Kurum Markası ve Gücü

İşveren markası ile ürün markası arasında bir takım farklılıklar söz konusu olmaktadır. İşveren markası iç hedef kitleyi ele alırken, ürün markası, dış hedef kitleyi ele almaktadır.

Güçlü markalar işletmelere sadece maddi açıdan kar getirmez. Aynı zamanda marka sadakatini arttırır, tüketici algısını etkiler, yeni pazarlara girişi kolaylaştırır, kurum imajına katkı sağlayarak, hedef kitlenin işletmeye karşı olumlu tutum sergilemesini sağlar. Ayrıca rekabet avantajı yaratır, tüketici - marka iletişimini kolaylaştırarak, pazarlama çalışmalarının etkinliğini arttırır, tüketici zihninde ve yasalda markayı korur (Gözen, 2016a: 31-32).

Ürün markası, ürünün tüketiciye nasıl sunulduğunu, kurum markası ise, kurumun nasıl temsil edildiğine odaklanmaktadır. Fakat işveren markası, marka hedefi olarak mevcut ve potansiyel işgörenlere odaklanmaktadır (Sağır, 2016: 420).

1.3.2.5. Ücret ve Yan Haklar

Bireylere verilen tatmin edici ücret ve yan haklar çalışanların motivasyonunu arttırdığı gibi işverenin çalışanların gözündeki itibarını da arttırmaktadır. Çalışanların istek ve beklentilerine bağlı olarak talep ettikleri haklarda farklı olmaktadır. Bu farklılıklar ülkeden ülkeye de büyük değişiklikler göstermektedir. Örneğin; İngiltere’deki yan haklardan, çalışanlar tarafından en çok tercih edilen seçeneklerin başında kişisel bakım ürünlerinin olması kulağa bir hayli ilginç gelmektedir. Bir başka ülke Nijerya’da iklim koşullarının zor olması ülkedeki işletmeleri işgörenlerin coğrafi ihtiyaçlarını karşılamaya itmiştir. Bu bireylere elektrikli jeneratör verilmekte ve bireylerin coğrafi iklim tahribatı sonucu oluşan ev bakım masrafları karşılanmaktadır. İsveç’te ise, idari izinler çalışanlar tarafından en çok talep edilen yan haklardan biridir. Çalışanlar, doğum günü, cenaze, doktor randevuları gibi durumlarda idari izinli sayılmaktadır. Fransa, çalışanına en çok imtiyaz veren ülkelerin başındadır. Şöyle ki 2 yıl işletmelerinde çalışan kişiler kendi işlerini kurmak isterlerse onlara 1 yıl ücretsiz izin hakkı verilmekte ve işlerinde başarısız olma durumlarında ise aynı şartlarla eski işlerine devam edebilmektedirler. Şu sıralar ekonomik krizin yaşandığı Yunanistan’da çalışan anneler için çocuklarıyla daha iyi vakit geçirebilmeleri adına normal izinlerin dışında 6 gün daha izin hakkı tanınmakta ve bu izin süresi çocuk sayısına göre artış göstermektedir. Ülkemizde ise yan haklardan, ulaşım, yemek, sigorta ve güvenlik hizmetlerinin dışında son zamanlarda işletmelerde kreş ve emzirme odaları da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bunların dışında

bazı Türk işletmeler de özel sağlık sigortası da yapılmaktadır (Gözen, 2016a: 32-34). İşveren tarafından bu hakların yerine getirilmesi hem mevcut çalışanların hem de potansiyel adayların işveren marka algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

1.3.2.6. Çalışma Ortamı

Etkili bir çalışma ortamının varlığı işveren marka sürecini de etkilemektedir. Bireylerde çalışma ortamının istenilen düzeyde olmaması iş tatminlerinin de düşük olmasına neden olmaktadır. Bu da işveren marka faaliyetlerini olumsuz olarak etkileyecektir (Sağır, 2016: 424).

İlkel toplumlarda evde çalışan işçiler sanayi toplumuna geçilmesi ile birlikte artık fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Fakat son zamanlarda bu durum yine eskiye dönmeye başlamıştır. Günümüzde enformasyon teknolojilerinin yardımı ile “sanal işgücü” ya da diğer adıyla “bilgi işçiliği” kavramı ortaya çıkmıştır. ”Altın yakalılar” olarak da adlandırılan bu çalışanların elde tutulabilmesi için öncelikle onların nelerle motive olduklarının araştırılması gerekmektedir. İyi bir çalışma ortamının varlığı da bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışma ortamları açısından bakıldığında zaman en iyi işletmelerin başında Google gelmektedir. Google’un yerleşim düzenine baktığımızda her yerde büyük yazı tahtaları mevcuttur. Bunun nedeni akla gelen fikirlerin hemen o aktarılmasının sağlanmasıdır. Ayrıca çalışanların kişisel işleri için ayrılan kişiye özel kabinler bulunmaktadır. Google bunlarla sınırlı kalmayıp, çalışanlarına masaj hizmeti dahi vermekte olduğu görülmektedir (Gözen, 2016a: 34-35).

İşletmenin iç çevresi olarak sayılan çalışma ortamı, işletmenin başarısına etki eden ve çalışanlar için önem arz eden bir konudur. Bireylerin rahatça çalışabildikleri bir iş ortamında aydınlatmadan, havalandırmaya, dekorasyondan, hijyen ve ergonomiye kadar pek çok konuya önem veren işletmelerdeki çalışanların motivasyon ve verimlilik düzeyleri de buna bağlı olarak artmaktadır. Bu durum da işletme başarısı da arttıracaktır.

1.3.3. İşveren Markasının Paydaşlar Açısından Önemi

İnsan kaynaklarının en yeni konusu olan işveren markası kavramına dünya genelinde bakıldığı zaman, Amerika’da;2004 yılında Backhaus ve Tikoo ve 2006 yılında ise,Knox ve Freeman, İngiltere’de; 2005 yılında Barrow ve Mosley, Hindistan’da; 2008 yılında Gaddam,Avusturalya’da; 2005 yılında Berthon,Ewing ve Hah,Belçika’da ise; 2007 yılında Lievens gibi araştırmacılar konu ile ilgili bir takım çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar neticesinde ortaya çıkan sonuçlar; işveren marka faaliyetlerinin yürütüldüğü firmalarda kavramın, çalışan bağlılığını artırma, bireylerin motivasyon ve performanslarını yükseltme, yetenekli işgörenleri bünyelerinde çalıştırma, işe alım maliyetlerini düşürme ve işletmenin rekabet gücünü artırma gibi etkileri görülmektedir. Bunların dışında işveren markası, insan kaynakları departmanının işe alımlarını sadece o an oluşan ihtiyaca göre değil, sürekli hale getirerek uzun dönemli etki sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca işveren markası, odaklanmayı ve aktif olarak iş arayışında olmayan kişilere götürülen iş tekliflerindeki kabul oranlarını da arttırmaktadır. Güçlü işveren markasına sahip bir işletmede, çalışanlarının çalıştığı firmayı başkalarına tavsiye etme oranları da yüksektir (Baş, 2011: 43-47).

Bunların dışında işveren markası kavramının faydalarını işgören, işveren, devlet, yöre halkı ve sivil toplum kuruluşları açısından ayrı ayrı inceleyecek olursak;

İşgören Açısından Önemi: Her çalışanın işverenden bir takım beklentileri söz konusudur. Bu beklentilerin gerçekleştirilmesi, kaliteli işgöreni işletmeye çekme ve mevcut yetenekleri elde tutma konusunda da etkili olmaktadır. Söz konusu beklentilere örnek vermek gerekirse;

Çalışana karşı açık ve net bir iletişim kurmak, işletmede eşitlik ilkesinin varlığı, motive eden yöneticilerin olması, çalışan haklarını gözeten işverenlerin bulunması, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için bir takım fırsatlar verilmesi, çalışanlara sorumluluk verme, zamanında karar verme, işverenin tarafsız olması, bireylerin güvenlik ihtiyacının karşılanması, çalışanlara kariyer planlama fırsatlarının verilmesi, katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı, rollerde şeffaflık gibi beklentilerdir (Gözen, 2016a: 48-49).

Özetlemek gerekirse, işveren markasının hem mevcut çalışanlara hem de potansiyel adaylara fayda sağlamasının yanı sıra işletme başarısı içinde kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilmektedir (Figurska ve Matuska, 2013: 40-41).

İşveren Açısından Önemi: İşveren markasının işveren açısından faydaları ise, potansiyel adaylar ve mevcut işgörenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Potansiyel adaylar açısından bakıldığında; işveren markası yönetim anlayışına sahip işletmelerde yetenekli adayların firmaya başvuru da bulunmaları ve sunulan işi kabul etme olasılıkları çok daha yüksek olmaktadır. Mevcut işgörenler açısından bakıldığında ise; işveren markasına sahip işletmelerde işgörenlerin işgücü devir oranları düşmekte, işletmeye olan aidiyetlik duyguları artmakta ve bireylerin işletmenin ihtiyaçlarına yönelik davranışlar sergilemeleri daha kolay olmaktadır (Gözen, 2016a: 50).

Ritson (2002)'a göre, güçlü işveren markasına sahip işletmelerin potansiyel işgörenleri elde etme maliyeti düşmekte, çalışan ilişkilerini kuvvetlendirmekte, işgören sadakatini artırmakta ve rakip işletmelere göre daha düşük ücret verebilme avantajına sahip olmaktadır (Priyadarshi, 2011: 511).

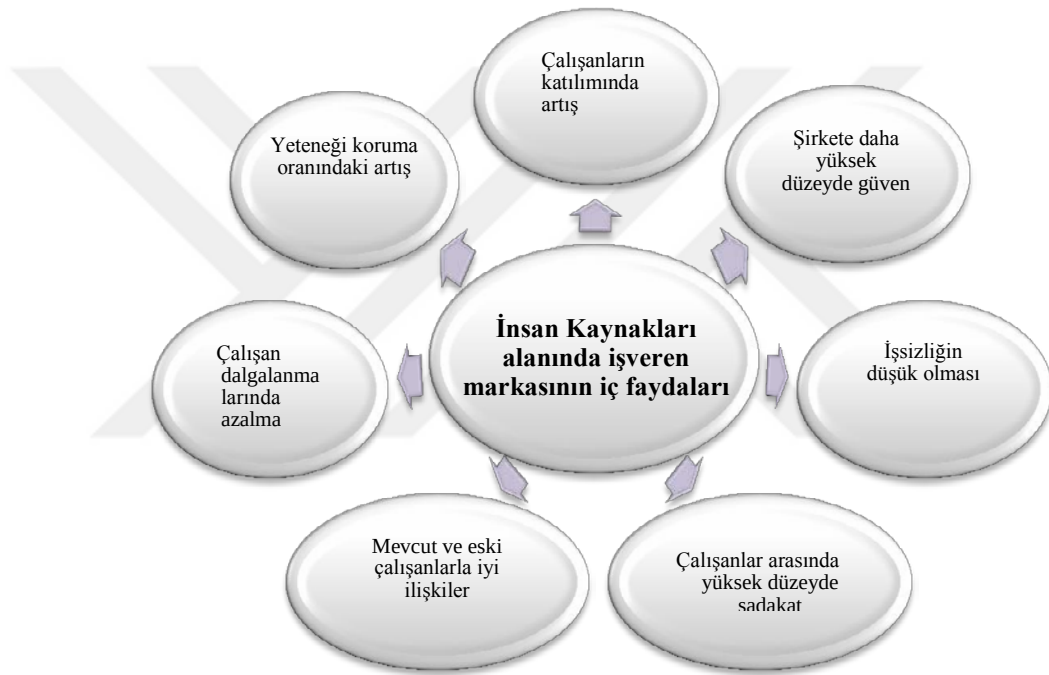
Yapılan bir başka çalışmada, işletmelerin işgörelere sunduğu fonksiyonel ve duygusal yararların işletmelerin tercih edilebilme oranlarını arttırdığından, işveren çekiciliğinin de artmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin; işletmelerin sundukları faydaların çalışanların öncelik verdikleri konulara göre değişim gösterdiği ve çekicilik kavramının da bunlardan etkilendiği yapılan araştırmalar arasında yer almaktadır (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 5).

İşveren markası, potansiyel adayların gözünde işletmenin görünürlülüğünü arttırarak, işletmenin nitelikli çalışanların ilk tercihi olmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işveren markası, yetenekli işgörelere işletmeyi tanıtmak için iyi bir araçtır.

İşveren marka sürecindeki işletmeler sadece yoğun bir başvuru almakla kalmayıp, aynı zamanda potansiyel işgörelere işveren tercihlerine yönelik çabalarını da en aza indirmektedirler. Gelecekte, işe alım modeli gösterilecek işveren

markası, işletmeye kilit yetenekler kazandırarak, rekabet avantajı sağlamaktadır. İşveren markası, sadece işletmeye kalifiye elemanları çekmekle kalmamakta aynı zamanda bireyleri ürün ve hizmetin kalitesini arttırmaya yönlendirerek, motive etmektedir (Chunping ve Xi, 2011: 2088).

İşveren marka sürecinin insan kaynakları açısından önemine bakacak olursak; Şekil 4 ve 5’ te görüldüğü gibi doğru bir şekilde tasarlanmış bir işveren markası, insan kaynakları alanında hem içte hem de dışta olmak üzere pek çok fayda sağlamaktadır(Figurska ve Matuska, 2013: 40-41).



Şekil 4. İnsan Kaynakları Alanında İşveren Markasının İç Faydaları

Kaynak: Figurska I. and Matuska E., *Employer Branding As a Human Resources Management Strategy*, Human Management & Ergonomics, Cilt: 7, Sayı:2, 2013: 40.

Şekil 4’te belirtilen mevcut çalışanlara yönelik olan iç faydalar, bireylerde işletmenin “çalışılabilecek en iyi yer olma” duygusu yaratmaktadır. İç faydalar mevcut çalışanları elde tutmayı sağlamanın yanı sıra potansiyel adayları da işletmeye çekmeyi sağlamak için bir zemin oluşturmaktadır.



Şekil 5. İnsan Kaynakları Alanında İşveren Markasının Dış Faydaları

Kaynak: Fıgurska I. and Matuska E., *Employer Branding As a Human Resources Management Strategy*, Human Management & Ergonomics, Cilt: 7, Sayı:2, 2013: 41.

İnsan kaynakları alanında işveren markasının dış faydaları, potansiyel adaylara ulaşmayı bir hayli kolaylaştırmaktadır.

İşveren markasının Melin (2005)'e göre faydaları ise (Gözen, 2016a: 48);

- Nitelikli adayların işletmeye başvuru yapmalarını sağlar.
- Marka imajının gücünün varlığından emin olmak için işveren olarak imajın hem içerden hem de dışarıdan takip edilmesine imkan verir.
- Kurum ve ürün markası ile işveren markasının uyumlu olmasını sağlar.
- İşveren markası işletmenin, işletme kültürünün hedef kitle gözündeki imajını, yönetim biçimini, iş uygulamalarını ve ilerleme fırsatlarını oluşturur.
- Çalışanların çalıştıkları işletmede olmanın nasıl bir duygu olduğu hakkında ortak bir hikaye ortaya çıkarılmasını sağlar.

Devlet Açısından Önemi: İşveren markası politikalarının uygulandığı bir ülkede işletmeler sadece kendilerine değil, aynı zamanda ülkelere de fayda sağlamaktadır. Örneğin, kadınların çalışma yaşamlarında, doğum ve süt izni gibi verilen izinlerin devamsızlık kesintilerinin belirli bir seviyede tutulması, bireylerin tam zamanlı çalışma sürelerini özel zamanlarda yarı-zamanlı olarak değerlendirebilme imkanlarının verilmesi çalışma yaşamlarında bireylerin daha kaliteli zaman geçirmelerine neden olmaktadır. Devletin kurallarına ve düzenine uyan ve bunu çalışanlarına da uygulatabilen her firma devlete katkı sağlamaktadır. Ayrıca işveren marka faaliyetlerini uygulayan işletmelerde devlet açısından güçlü bir ekonomi oluşturmaktadır (Gözen, 2016a: 51-52).

Yöre Halkı Açısından Önemi: İşveren markasına sahip işletmeler, üretim yaptıkları yerleşim bölgesinde bulunan yöre halkının gücünü arttırmakta ve yöre ekonomisine de katkı sağlamaktadır. Ayrıca yapılan sosyal sorumluluk faaliyetleri ile yöre halkı bilinçlendirilmektedir (Gözen, 2016a: 52).

Sivil Toplum Kuruluşları Açısından Önemi: STK (Sivil Toplum Kuruluşları) ile koordineli çalışan işveren markaları güçlerine güç katmaktadırlar. Çalışanların yürütülen sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol almaları veya işletme tarafından düzenlenen etkinliklere sivil toplum kuruluşlarını da dahil edilmeleri işletme ile sivil toplum kuruluşlarının ortak gücü arttıracak niteliktedir. Ayrıca sivil toplum kuruluşlarının geniş sosyal ağlara sahip olmaları ve işletmeleri de bu ağlara dahil etmeleri sivil toplum kuruluşlarının etki gücünü arttırmaktadır. İşletmelerin stk ile ortak bir payda da yer almaları sivil toplum kuruluşlarının kapasitesinin artmasına neden olmaktadır (Gözen, 2016a: 53).

1.4. İşveren Marka Kavramının Teorik Temelleri

Literatürde işveren markasını açıklamaya yönelik bazı kuramlardan bahsedilmektedir. Bu kuramlar arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Etken Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Sosyal Kimlik Kuramları'dır.

1.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi'nde, bireylerin ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığı, her ihtiyacın farklı bir öneme sahip olduğu ve bu ihtiyaçların belirli ölçülerde karşılanması gerektiği belirtilmektedir. Bu karşılanma neticesinde ise iş doyumu ortaya çıkmaktadır (Eğinli, 2009: 37).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını işveren markası açısından ele alırsak; bu noktada işgören için önemli olan işveren tarafından ihtiyaçlarının tam olarak karşılanma düzeyidir (Gözen, 2016a: 36-37).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini aşağıdan yukarı doğru sıralayacak olursak; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, aidiyet ve sevgi ihtiyacı, saygı ve statü ihtiyacı ve son olarak kendini gerçekleştirir. İşgörenlerin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarla birlikte aynı zamanda güvenlik, sevgi ve statü gibi ihtiyaçlarının da karşılanması ve bireylere kendini gerçekleştirme olanaklarının verilmesi işletmeye olan bağlılıklarını arttırmakta ve bu durum işveren markası faaliyetlerine katkı sağlamaktadır.



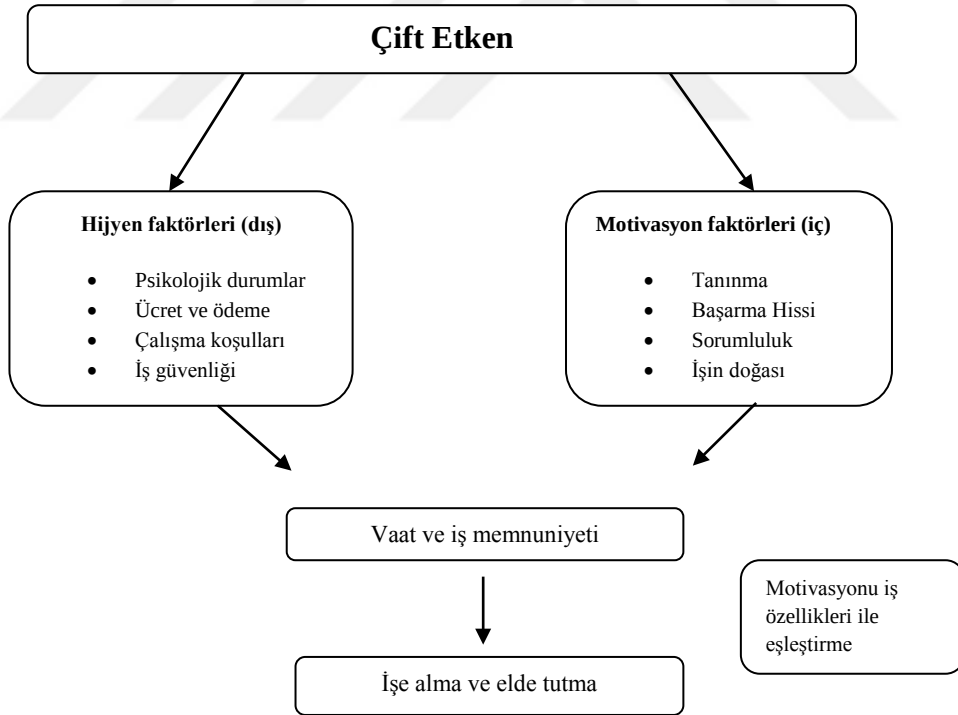
Şekil 6.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Gözen E.,*İşveren Markası İçin Yeni Arena*, Maya Akademi, 1.Baskı, Ankara, 2016a: 36.

Eğitim düzeyleri farklı olan işgörenlerin alacakları ücretlerinde farklı olması Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki yerlerin değişmesine neden olmaktadır. İşletmede çalışan her bireyin farklı istek ve beklentileri olmasından dolayı genel bir konumlandırma mesajı oluşturulamamaktadır. Bu nedenle işletme tarafından asıl ihtiyaç duyulan işgören profili belirlenerek, bu doğrultuda konumlandırma çalışmalarına bir an önce başlanmalıdır (Gözen, 2016a: 37).

1.4.2. Herzberg'in Çift Etken Kuramı

İşveren markası ile ilişkilendirilebilecek Herzberg'in Çift Etken Kuramı'na göre, çalışanın işletme ortamındaki ihtiyaçları; işletme politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkiler ve çalışma şartları gibi etkenler olarak sıralanmıştır (Gözen, 2016a: 37-38).



Şekil 7. Herzberg'in Çift Etken Kuramı

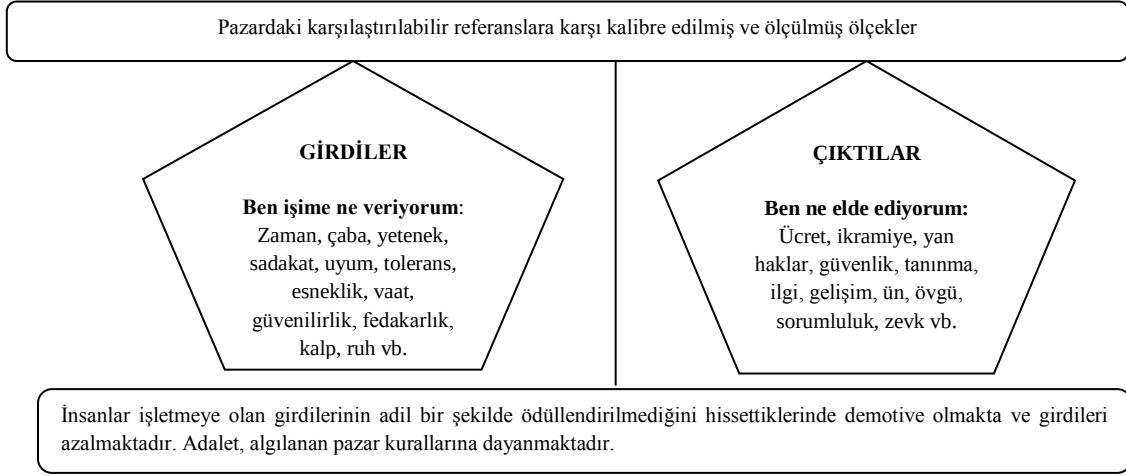
Kaynak: Gözen E., *İşveren Markası İçin Yeni Arena*, Maya Akademi, 1.Baskı, Ankara, 2016a: 38.

Çift etken kuramına göre; hijyen faktörleri (dış) çalışanı etkileyen unsurlar içermektedir. Hijyen faktörlerini oluşturan unsurlardan kaynaklı oluşabilecek eksiklikler ya da sorunlar motivasyon faktörlerinin (iç) çalışan tarafından önemsenmemesi sonucunu ortaya çıkarabilmektedir. Hem hijyen hem de motivasyon faktörlerinden sağlanan tatmin, iş memnuniyeti olarak ortaya çıkmaktadır. İşveren markası açısından değerlendirildiğinde Herzberg'in Çift Etken Kuramı; işverenin hijyen faktörleri açısından işletmenin temel niteliklerini oluşturup, sürekli bir şekilde işletmeye uygulanması çalışanın hem hijyen hem de motivasyon faktörleri açısından işletmeyi değerlendirmesine olanak sağlayacaktır. Bu sayede motivasyon araçlarının kullanılması çalışan performansını da arttıracaktır (Gözen, 2016a: 39).

Bir başka yazında Herzberg'in, 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre; birinci grup motive edici yani iç faktörlerin (işin kendisi, sorumluluk, gelişim olanakları, statü, tanınma ve başarıma gibi) varlığı bireylere kişisel başarı hissi verdiğinden motivasyonlarını da arttırmakta olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin yokluğu bireylerin motive olmalarına engel olmaktadır. İkinci grup ise, hijyen yani dış faktörlerin (ücret, çalışma şartları, iş güvenliği, denetim, çalışanların astlarıyla olan ilişkinin nitelikleri) varlığının bireyi motive etmekte, yokluğunun ise bireyin motive olmasını engellemekte olduğu ortaya çıkmıştır (Erdem, 1997: 73).

1.4.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

İşveren markasını açıklamaya yardımcı bir diğer kuram ise, Adams'ın Eşitlik Kuramı'dır. Bu kurama göre; işgörenin başarısı işletmedeki eşitlik ve adalet ile ilişkilidir. Adams'a göre, işgörenin iş tatmini bireyin kendini diğer çalışanlar ile karşılaştırdığı zaman ortaya çıkan eşit veya eşit olmayan durumlara bağlıdır (Toker, 2008: 72).



Şekil 8. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Kaynak: Gözen E., *İşveren Markası İçin Yeni Arena*, Maya Akademi, 1.Baskı, Ankara, 2016a: 40.

Bu kurama göre işgörenin tatmin veya tatminsizlik düzeyi; işverenin bireye verdiği ödüllerle (maaş ve terfi gibi), bireyin de işletmeye olan katkıları arasındaki oran ile diğer çalışanlara verilen ödüller ve onların işletmeye sağladıkları katkıların birbiriyle kıyaslanması ile ortaya çıkmaktadır (Gözen, 2016a: 40). Adams'ın Eşitlik Kuramı, bireylerin işletmelerini işveren markası olarak görebilmeleri açısından önem kazanmaktadır. Adil yöneticilerin ve eşit bir yönetim sisteminin var olduğu işletmeler çalışanların bağlılıklarını da büyük ölçüde arttırmaktadır.

1.4.4. Sosyal Kimlik Kuramı

Bu kurama göre çalışanlar, bağlı bulundukları gruplar aracılığıyla sosyal kimliklerini oluşturmaktadırlar (Coşkun, 2005: 121). Sosyal kimlik kuramı, potansiyel işgörenlerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmek istemelerini sağlamaktadır. Kuramın asıl amacı, çalışanlarda olumlu bir işletme markası olgusu yaratmayı başarmaktır (Gözen, 2016a: 41).

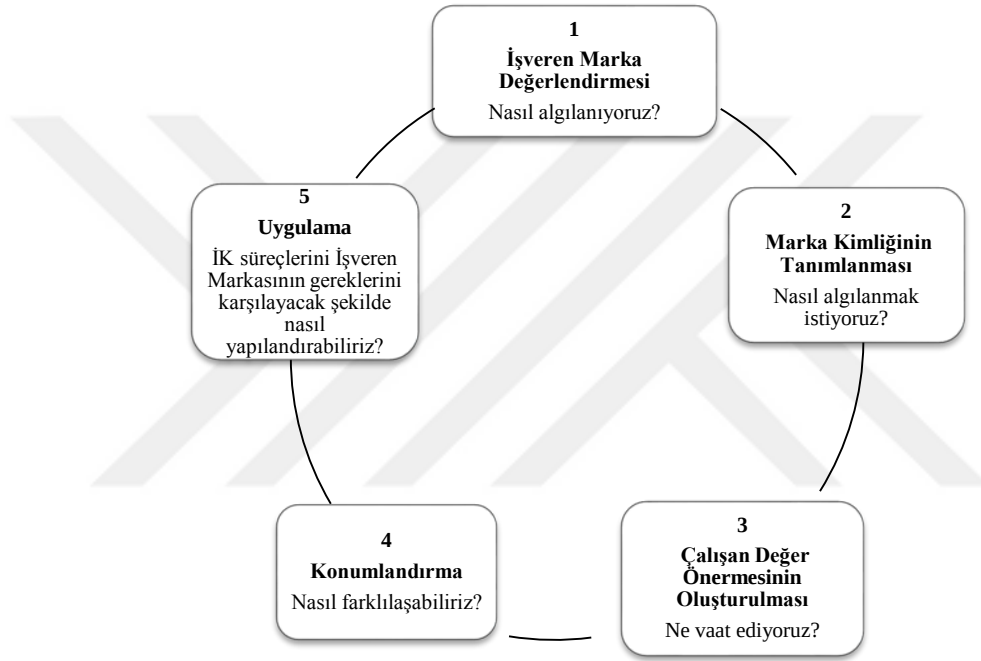
Sosyal kimlik kuramı gruplarla özdeşleşmenin psikolojik önemini incelemektedir. Bu kuramda üzerinde durulması gereken konu, bireylerin tutum ve davranışlarının, grubun tutum ve davranışlarından etkilenmesine bağlı olmasıdır (Ceylan ve Özbal, 2008: 83).

Sosyal kimlik kuramı içerisinde önemli olan sosyal özdeşleşme kavramı, “gruplara aidiyetin ve birlik olma” duygusunun algılanması olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise, bireyin belli bir gruba duygusal anlamda katılımıdır. Bu tanımla sosyal kimlik üç farklı boyutta ortaya çıkmaktadır. Bunlar; bilişsel boyut (belirli bir gruba ait olma hissi), duygusal boyut (gruba bağlılık), değerlendirme görüşü (gruba dış etkenlerden gelen değer çağrışımları)dır. Bazı araştırmacılar sosyal kimliğin davranışsal yönünü de dördüncü bir boyut olarak ele almaktadır. Ayrıca işgörenlerin işletmede bir grup içerisinde yaşamaları işveren markası ile ilgili yapılan çalışmalarda sosyal kimlik kuramından faydalanabilmeyi sağlamaktadır. Bu açıdan kuramın sağladığı kuramsal temellerden hareketle fonksiyonel ve psikolojik boyutta işgörenler ele alınarak sosyo-psikolojik neden sonuç ilişkileri ortaya konulabilmektedir (Gözen, 2016a: 43).

Genel olarak literatürde motivasyon teorileri adı altında geçen bu kuramların işveren markası kavramı ile yakından ilişkisi olduğu görülmektedir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde; birey ihtiyaçlarının işveren tarafından karşılanması işgörenin aidiyetlik duygusunu olumlu yönde etki ederken, Herzberg’in çift etken kuramı; iç ve dış motivasyon faktörlerinin uygulanması çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. Adams’ın eşitlik kuramı; işletmede var olan eşitlik ve adaletin bireyin iş tatminini etkilemekte olduğu belirtilirken, sosyal kimlik kuramı ise; işgörenlerde gruba ait olma hissi yaratarak, bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışan bağlılığına etkisi olan bu kuramların işveren marka faaliyetlerini de olumlu olarak etkilemesi işveren marka faaliyetleri açısından kuramların önemini arttırmaktadır.

1.5.İşveren Markası Yönetim Modeli

İşveren marka yönetim modeli, bir işletme tarafından işveren markasının ana ögesini tanımlamak, işgörene verilen imkanlar ile buna karşılık işletmenin işgörenden beklentilerini ortaya çıkarmak ve işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılmak için yürütülen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin istenen sonucu ise,mevcut ve potansiyel çalışanlarda işletmenin “çalışılabilecek en iyi yer” olduğu algısının yaratılmasını sağlamaktır (Baş, 2011: 53).



Şekil 9. İşveren Marka Yönetim Modeli

Kaynak: Baş T.,*İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*,Optimist Yayınevi, 2011:54.

Şekil 9’da açıkladığımız işveren marka yönetim modelinin basamaklarını aşağıdaki gibidir;

1.5.1. İşveren Markası Değerlendirmesi

İşveren markası yönetim sürecinin ilk aşaması olan işveren marka değerlendirme, potansiyel ve mevcut çalışanların zihinlerinde işveren marka imajının ne olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca bu süreçte işletmelerin yapmış

oldukları imy (İşveren Markası Yönetim) faaliyetlerinin işveren marka imajı üzerinde ne derecede etkili olduğu araştırılmaktadır. İşveren marka değerlendirmesi, işletmelerin hem mevcut durumlarını hem de yürütülen faaliyetlerin işletmeyi nereye taşıyacağına anlaşılmamasını sağlayacağından diğer basamaklar için de önemli bir kaynak oluşturmaktadır (Baş, 2011: 54-55).

1.5.2.Marka Kimliğinin Tanımlanması

İşveren marka değerlendirmesi işletmenin ne olduğunu tanımlayarak, mevcut durumu saptamaktadır. Marka kimliği ise, işletmenin ne olmak istediği ile ilgili bir kavram olarak bir tercihi temsil etmektedir. İşletme, işveren marka kimliğini oluşturup, nasıl bir işveren olmak istediğini tanımlayarak, “Neyi simgeliyoruz?” ve “Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularını cevaplandırmakta ve böylece işveren markasına yön vermektedir (Baş, 2011: 55).

Marka kimliği, öz ve genişletilmiş kimlik olmak üzere 2’ye ayrılmaktadır. Öz kimlik, tüm işgörenleri kapsayan, işveren markasını anlamlandıran ve temel amacını oluşturan bir kavramdır. Genişletilmiş kimlik ise, birbirine bağlı anlamlı takımlar şeklinde oluşturulmuş kimlik unsurlarını içermektedir. Bu öğelerin içeriği işgörenlerin pozisyon ve niteliklerine göre farklılık gösterir(Aaker, 2009: 84).

1.5.3. Çalışan Değer Önermesi

İmy sürecinin en önemli basamaklarında biri de çalışan değer önermesidir. Çdö (Çalışan Değer Önermesi), işverenin işgörene sunduğu duygusal ve fonksiyonel faydaları içeren ve işverenin işgörenin beklentilerini yerine getirmesine dair verdiği sözlerdir. Güçlü bir işveren markasına sahip olmak isteyen işletmelerin öncelikli konusu çalışan değer önermesi yaratmak olmalıdır. İşletmelerin başarılı bir değer önermesi ortaya çıkarabilmeleri için de çalışanların işveren marka sürecine dahil edilmeleri gerekmektedir.

Bir işletmenin çalışan değer önermesi “Nasıl olmalıdır?” sorusunun 5 şartı vardır. İlk şart; işletmenin güçlü yanlarını ön plana çıkarması ve zayıf yanlarını çağrıştırmaması, ikinci şart; işletmenin geleceğini yansıtmaması, üçüncü şart;değer önermesinin samimi ifadeler içermesi, dördüncü şart;sunulan teklifin işletmenin rakiplerinden farklı olması, beşinci şart ise; değer önermesinin mevcut ve potansiyel çalışanların beklentilerini ifade etmesidir (Baran, 2016: 77-78).

Çdö’nün ne derecede başarılı olduğunu anlayabilmek için “Corporate Executive Board” (Kurumsal Yönetim Kurulu) üçlü bir test önermiştir. Bu testte bulunan sorular (Baran, 2016: 79);

- Çalışan değer önermesinin özelliklerinin mevcut ve potansiyel çalışanlar için önem derecesi nedir?
- İşveren, mevcut ve potansiyel çalışanlara bu özelliklerin ne kadarını sunuyor?
- Mevcut ve potansiyel çalışanlar çalışan değer önermesinin ne kadar farkındalar?

Kısacası çdö işletmenin güçlü yanını anlatan, geleceği en iyi şekilde ifade eden,işletmenin rakiplerinden farklı olduğunu vurgulayan ve çalışanlar tarafından tercih edilen bir kavramdır (Baran, 2016: 79).

İşveren markasının, potansiyel çalışanlar için ilgi çekici, mevcut çalışanlar için işletmeye bağlılıklarını sağlayacak güçlü bir çalışan değer önermesine ihtiyacı vardır (Ötken ve Okan, 2015: 61). Ayrıca her işletmenin kendine özgü ve farklı bir çalışan değer önermesi olmalıdır. A şirketinde olumlu sonuç veren bir çdö B şirketinde aynı sonuçları veremeyebilmektedir. Bunun nedeni ise her işletmenin çalışanın, yönetici davranışlarının, işveren özelliklerinin ve piyasa şartlarının farklı olmasıdır (Baş, 2011: 76).

- Güçlü bir işveren markası olabilmek için en önemli nokta duygusal ve fonksiyonel faydaların çalışan ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde oluşturulmasıdır. İdeal bir çalışan değer önermesinin taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikleri sıralayacak olursak (Baş, 2011: 77-81);

- Öncelikle çdö işgörenlerin yaşamlarını zenginleştirecek bir çalışma ortamı ve kültürü tanımlamalıdır. Bu nedenle çdö faaliyetlerine “Çalışanların kendilerini burada nasıl hissetmelerini istiyoruz?” sorusunu yönelterek başlanmalıdır. Bu noktada çalışanların ne hissettikleri çok önemlidir. Bunun nedeni, işini seyerek yapan bir çalışan ile bir an önce mesaisini bitirip evine gitme düşüncesinde olan bir çalışanın performansları da büyük ölçüde farklılık gösterecektir. Çdö’ nün çalışana sunduğu faydalar dışında çalışanın işletmenin bir parçası olduğunda kendini nasıl hissedeceği de tanımlanmalıdır. Örgütsel bağlılık, adanmışlık ve yüksek performans gibi işletmenin çalışandan beklediği davranışlar güçlü bir işletme varlığına bağlıdır.

- Çdö’nün taşıması gereken bir diğer özellik ise, işgörene artı değer sunmasıdır. Günümüzde yetenekli işgöreni işletmeye çekebilmek ve elde tutabilmek için diğer işletmelerin potansiyel ve mevcut işgörelere sunduğu fonksiyonel ve duygusal faydalara bakılmalıdır. Fonksiyonel faydaların önemi yadsınamaz fakat burada bahsedilen artı değer, fonksiyonel faydalardan çok bireye sunulan duygusal faydalardır.

- Bir diğer önemli noktada ise farklılıktır. Farklılık kavramı işveren markası için de önemlidir. İşletmelerin çoğu hala fonksiyonel faydaların üzerinde durmaktadır. Fakat fonksiyonel faydaların taklit edilmesi kolay olduğundan tüm işletmeler tarafından uygulanabilmektedir. İşletmelerin fonksiyonel anlamda aynı faydayı sağlayabilecek olmaları diğer işletmelerle olan rekabet avantajını da ortadan kaldıracaktır. Bu durumun farkında olan işveren marka sürecindeki işletmeler çalışan değer önermelerini fonksiyonel faydalardan çok duygusal faydalara ağırlık vererek oluşturmaktadırlar. İşletmeler ancak bu şekilde diğer işletmelerden farklılaşacaklarının bilincindedirler.

- Çdö’nün taşıması gereken son özellik ise, işletmenin çalışan değer önermesi vaatlerini karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmasıdır. Çalışanlara işletme tarafından verilen sözlerden daha önemli olan verilen sözlerin yerine getirilmesidir.

1.5.4.Konumlandırma

Konumlandırma en kısa tanımıyla, ürünün müşteri tarafından tanınıp, rakip ürünler ile birlikte müşteri zihninde edindiği yerdir (Karaçor, 2009: 27).Metropollerde yaşayan tüketiciler günde ortalama 1000 ila 1500 arasında reklam mesajına maruz kalmaktadırlar. Fakat yapılan araştırmalar sonucunda tüketiciler reklam mesajlarının sadece %99'unu algılayıp, anlamlandırdıkları ortaya çıkmıştır. Tüketicilerin gün içerisinde pek çok reklama maruz kalmalarına rağmen sadece ilgi duydukları ve ihtiyaçlarını karşılayabileceklerini düşündükleri işletmelerin mesajlarının akıllarında kaldığı görülmüştür. İşletmeler için önemli olan ilgi duyulan ve ihtiyacı en üst seviyede karşılayan olmaktır. Bu noktada önemli olan; öncelikle rakiplerden farklı bir mesaj iletmek, verilen mesajların potansiyel ve mevcut işgörenler için anlam içermesi, mesajlarda kısa ve net ifadelerin kullanılması ve hedef kitlenin dikkatini çekecek duygusal ifadeler içermesidir (Baş, 2011: 93).

Reklam mesajlarının kısa, net ve anlaşılabilir olması verilen mesajın akılda kalıcı olmasını kolaylaştırması açısından en çok dikkat edilmesi gereken hususlar arasında yer almaktadır. Al& Laura Ries, "Marka Yaratmanın 22 Kuralı" adlı eserinde güçlü markaların öne çıkmalarındaki en büyük nedenin tüketiciye kısa, net ve anlaşılabilir mesajlar iletmelerinin olduğu görüşünü savunmaktadır. Burada önemli olan nokta çağrışım kavramıdır. Tek bir kelimeyle bile pek çok şey çağrıştırılabilmektedir. Örneğin; "prestij" kelimesi Mercedes'i çağrıştırmaktadır. Mercedes denildiğinde rahat, pahalı ve iyi tasarım akla gelse de asıl markayı farklılaştıran "prestij" kelimesi olmuştur. Başka bir otomobil markası Mercedes'in prestijini taşıyamadığı gibi bu sözcük sadece Mercedes'e özgüymüşçesine kullanılmaktadır. "Prestij" kelimesi müşteriler kadar işgörenler için de anlam taşımaktadır. Türkiye'nin En Gözde Şirketler Araştırmasında üniversite öğrencilerinin Mercedes'in çalışma şartlarını bilmemelerine rağmen en çok çalışmak istedikleri otomotiv firmasının Mercedes olması bu durumun en güzel kanıtıdır. Bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere güçlü bir işveren markası yaratmak için mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde rakip işletmelerin sahip olmadığı tek bir kelimeyle bile marka yaratılabilmektedir (Baş, 2011: 94-95).

İşletmeler, çalışanlara rakip işletmelerin sunmadığı bir fayda sunmalıdır. Fakat sunulan bu fayda çalışan tarafından bir anlam ifade etmiyor ise, işveren markasına da katkısı sınırlı olacaktır. “En Gözde Şirketler” araştırmasında ülkemizdeki üniversite öğrencilerinin işletmedeki kariyer ve gelişim olanaklarının varlığının öncelikli beklentileri arasında yer aldığı görülmüştür. Fakat iş ve özel yaşam dengesinin üzerinde çok fazla durmamışlardır. Buradan yola çıkılarak iş ve özel yaşam dengesine öncelik veren yani çalışma hayatının bireyin özel yaşamını etkilememesi konusunda hassas olan bir işletme, öğrenciler için pek de ilgi çekici olmayacaktır (Baş, 2011: 94).

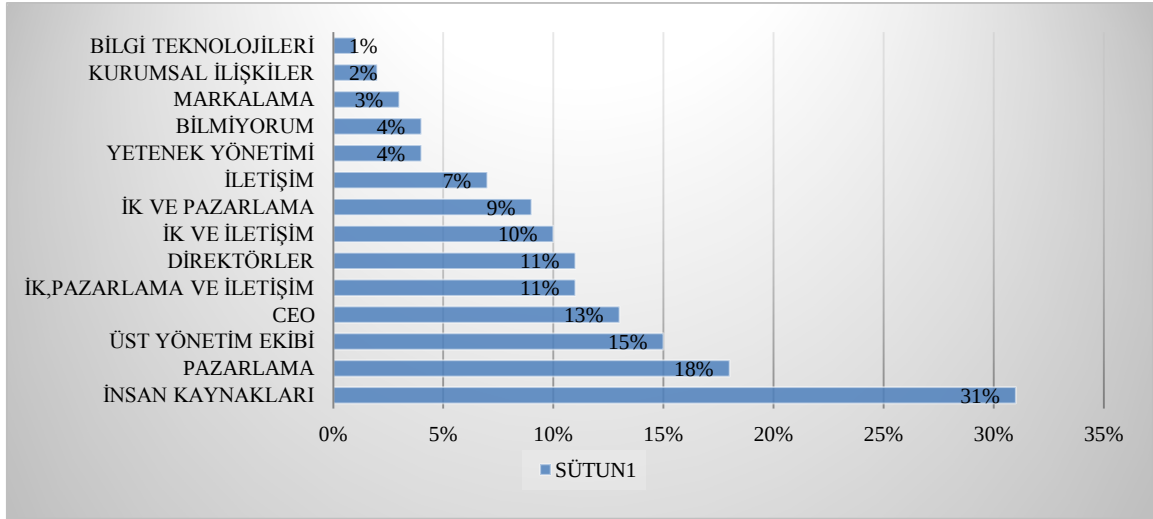
1.5.5.Uygulama

İşveren marka yaklaşımının temelinde, çalışan değer önerisinde yer alan vaatlerin yerine getirilmesi yer almaktadır. Bu vaatlerden üst yönetimin sorumlu olması ve işveren marka yönetim sürecinin tepe yöneticisinin kontrolü altında yürütülmesi gerekmektedir. Ayrıca imy sürecini kontrol edecek grubun farklı bölümlerden görevlendirilen yöneticilerden oluşması farklı bakış açıları ortaya çıkaracağından işveren marka süreci için daha faydalı olacaktır (Baş, 2011: 56-57).

Tüm bu basamakların gerçekleştirilmesi ile birlikte ortaya işveren marka kavramı çıkacak ve bu sayede işgörenlerde işletmenin “çalışılabilecek en iyi yer olma” algısı yaratılmaya başlanacaktır.

1.6.İşveren Marka Kavramının İlişkili Olduğu Departmanlar

İşveren marka kavramı ile ilişkili olan departmanların ayrı ayrı incelenmesi işveren markasının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Employer Branding International 2011 yılında yaptığı araştırma sonucunda işveren markası yönetim sürecinde hangi departmanların sorumlu olduğu Şekil 10’da gösterilmektedir.



Şekil 10. İşveren Markası Yönetiminden Sorumlu Departman / Departmanlar

Kaynak: Gözen E., “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2016b: 60.

Şekil 10’da da anlaşılacağı üzere İnsan Kaynakları işveren markasından en çok sorumlu olan departmandır. İşveren marka kavramının; insan kaynakları, pazarlama, üretim ve finansman departmanları ile olan ilişkileri incelenmiştir.

1.6.1.İşveren Markası ve İnsan Kaynakları İlişkisi

İşletmenin işgören ile ilgili tüm süreçlerinde rol oynayan insan kaynakları; işgörenin işe alım öncesi döneminden, işe girişine, mesleki oryantasyon sürecinden, kariyer yönetimine, sağlık ve güvenlik konularından, performans ve ücret yönetimine kadar tüm süreçten sorumlu olan departmandır.

Literatürde insan kaynakları konusunda pek çok çalışmaları bulunan John Sullivan 2006 yılında yayınladığı bir makalede Türkiye’nin güçlü bir insan kaynakları potansiyeline sahip olduğu halde hala birçok işletmenin işveren markasından haberdar olmadığını belirtmektedir (Gözen, 2016a: 76).

Günümüzde yetenekli çalışanları bulup, elde tutma savaşı veren işletmeler yeni bir insan kaynakları terimi olan “yetenek savaşı” kavramını ortaya çıkarmaktadırlar. Gelişmiş ülkelerdeki kaliteli çalışanların fazlalığına karşılık, gelişmekte olan ülkeler yetenekli çalışan bulamamakta ve bu durumda işgören kıtlığına sebep olarak işgücünü açığına ortaya çıkarmaktadır. Tam bu noktada ortaya çıkan işveren markası, yetenek kıtlığına çözüm getirecek en yeni ve en önemli kavramlardan bir tanesidir. Dünya Ekonomik Formu Küresel Rekabet Raporu’nda 2015-2016 yılları arasında 140 ülke içinden genel olarak 51.sırada yer alan Türkiye pazar büyüklüğü alanında 16.sırada olup, kurumsal yapılanma konusunda 75.sırada yerini almıştır (Gözen, 2016a: 76).

İşveren marka kavramı, son zamanlarda dünya genelinde insan kaynakları alanında farkındalık oluşturmaya başlamıştır. 2003 yılında The Economist tarafından yapılan işveren marka araştırmasında, kavramın ik (insan kaynakları) profesyonelleri arasındaki farkındalık seviyesinin %61, ik profesyoneli olmayanların farkındalık seviyelerinin ise % 41 olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Farkındalık seviyeleri Birleşik Krallık’ta %36, ABD’de %42, Asya Pasifik’te ise %45’tir. Conference Board tarafından 2001 yılında yapılan araştırmada ise, öne çıkan 138 işletmenin %40’ının işveren markasını uyguladıkları belirlenmiştir (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 5).

Fernon’a (2008) göre ik profesyonelleri, giderek daha çok önem kazanan ve insan kaynakları için stratejik düzeyde değer sağlayan işveren markası kavramının, insan kaynakları departmanı ve genel işletme stratejisi için ne denli önemli olduğunun farkına varmışlardır. İşletmelerin çoğunlukla ürün ve kurumsal markayı geliştirmeye yönelik markalaşma çabalarına odaklandıkları görülmektedir. Fakat markalaşma, aynı zamanda insan kaynakları alanında da kullanılan bir kavramdır. Bu anlamda işveren markalaşması, pazarlama prensiplerinin insan kaynakları yönetim alanına uygulanması ile ortaya çıkmaktadır. İşveren markalaşması, iç ve dış hedef kitlelere bir işveren olarak farklı ve tercih edilen olduğunun gösterilmesine ilişkin faaliyetlerdir (Öksüz, 2012: 19-20).

Bir başka yazında markaların işletmelerin en değerli özelliklerinden olduğu belirtilmektedir. İşletmelerin genel olarak markalama çabalarını ürün üretme ve kurumsal markayı geliştirme yoluyla gerçekleştirmektedirler. Markalama aynı

zamanda insan kaynakları alanına girmekte ve markalama ilkelerinin insan kaynakları alanına uygulanması işveren markası ismi ile anılmaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 80).

İşveren markası daha çok insan kaynaklarının konusu olsa da satış, pazarlama ve iletişim disiplinleri ile birlikte hareket etmek durumundadır. Burada işverenin yapması gereken doğru kişileri doğru pozisyonlarda çalıştırmak üzere işletmeye çekerek, bireylere işletmenin çalışılabilecek yer olma fikrini benimsemelerini sağlamaktır (Güngördü vd., 2014: 2).

Personel yönetiminden insan kaynakları sürecine geçiş ile başlayan yönetsel değişimler işveren markasının da insan kaynakları alanına girmesi ile birlikte alana yeni bir soluk getirmiştir. Bu da insan kaynakları departmanının öneminin artmasına neden olmuştur. Önceki dönemlerde insan kaynakları sadece işe alım ve yerleştirme, bordro ve özlük işlemleri, ücret, kariyer planlama ve eğitim gibi konularla ilgilenirken, bunlara son yıllarda popüler olan işveren markası kavramı da eklenmiştir. Kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmeler işveren markasının önemini anlayarak bunu insan kaynakları alanına uygulamaya başlamışlardır.

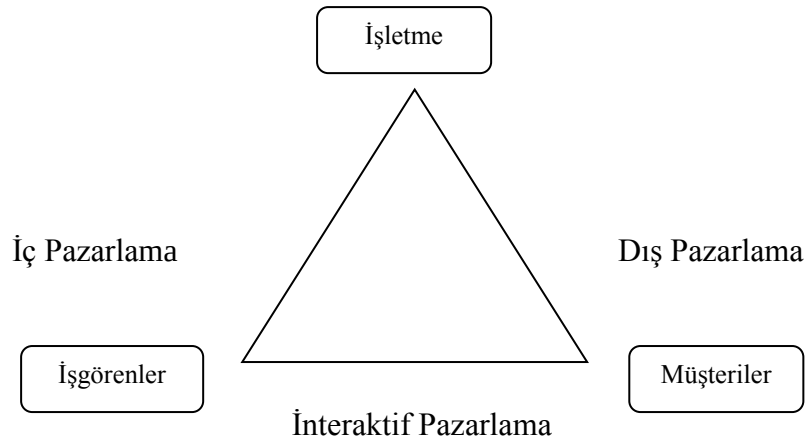
İşveren markasının temelinde yatan doğru istihdamın insan kaynakları tarafından yapılmış olması işgücü devir oranını da düşürmekte ve böylece ik yeniden işe alım ve yerleştirme faaliyetleri ile zaman kaybetmemektedir. Bu nedenle işveren marka faaliyetleri insan kaynaklarının işini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır.

İşletmeler artık rekabet avantajı sağlamak için yetenekli işgörenleri işletmeye çekip, elde tutmayı sağlamanın ne kadar önemli olduğunun farkına varmaktadır. İşveren marka kavramı, insan kaynaklarının alt bir dalı olarak görülen eğitim departmanı açısından incelendiğinde; bazı işletmelerin yetenekli işgücü konusunda istenilen başarıya ulaşamamasının nedeni bazı ülkelerde eğitim yetersizliği ile ilgili olduğu ileri sürülmektedir. Böhme (2008)'ye göre, Almanya'da bulunan sanayi işletmelerinde yeterli sayıda eğitilmiş ve nitelikli eleman bulunamadığından yılda toplam 20 milyar Euro kaybedilmektedir (Gözen, 2016a: 83-84).

İşveren markası açısından bakıldığında işletmenin çalışanlara sağladığı eğitim imkanları hem insan kaynakları hem de eğitim departmanı ile ilişkilidir. İşveren markası açısından çalışanın değerli ve nitelikli olması son derece önemli bir konudur. Mevcut çalışanın elde tutulması, işletmeye kattığı değer ile birlikte işgören devir hızının azalması eğitim sürecine de katkı sağlanmış olacaktır. Tersine bir durumda ise, işe alım sürecinde ve eğitim verilen süreçte yaşanabilecek üretim kaybı işletme açısından olumsuz bir durum ortaya çıkaracaktır (Gözen, 2016a: 84).

1.6.2. İşveren Markası ve Pazarlama İlişkisi

İşveren markasının, kurumların faaliyet gösterdiği pazarda mevcut çalışanlar için bir işveren, yeni adaylar için potansiyel bir işveren ve dış müşteriler için de hizmet sağlayıcı gibi tanımlamaları bulunmaktadır. İşveren markası kavramında, pazarlama alanında iç ve dış pazarlama olarak iki farklı tür ortaya çıkmaktadır. İç pazarlama, iç markalaşmayı yani işgörenlerin marka ile kurduğu bağı ifade ederken, işveren markasının dış pazarlaması ise, işletmelerin ürün ve markalarını desteklemek için tasarlanan ve öncelikli olarak tüketiciyi markaya çekmeyi planlayan bir kavramdır. İç pazarlama iletişimi çalışanın markayı anlayıp benimsemesini sağlarken, dış pazarlama iletişimi, tüketici pazarında işletmenin diğer işletmelerden olan farkını öne çıkartmaktadır (Gözen, 2016a: 77). İç-dış ve interaktif pazarlama arasındaki ilişki Şekil 11’de gösterildiği gibidir.



Şekil 11. İç-Dış ve İnteraktif Pazarlama

Kaynak: Gözen E., *İşveren Markası İçin Yeni Arena*, Maya Akademi, 1.Baskı, Ankara, 2016a: 81.

İşveren markasında doğru hedeflere ulaşmayı sağlayacak, pazarlama karması dediğimiz 7p kavramını işveren markası açısından için tekrar tanımlamak gerekirse (Gözen, 2016a: 77-78);

Ürün: İşverenlerin, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda onlara sunduğu teşviklerdir.

Fiyat: İşverenlerin, çalışanlara sunduğu teşviklerin karşılığı olarak bireyden beklediği katkılar ve bireyin bu katkıları sağlarken karşılaştığı dolaylı fırsat maliyetleridir.

Dağıtım: İşletmenin coğrafi olarak konumudur. Chunping ve Li (2011) dağıtımın, potansiyel adaylara iyi bir çalışma ortamı sunmak olduğunu ileri sürmektedirler.

Tutundurma: İşveren markası değer önerisinin farklılaştırılmış özelliklerini mevcut ve potansiyel çalışanlara duyurmak amacıyla kullandığı ileti ve kanalların tümüdür. Chunping ve Li (2011)'e göre tutundurma, iç ve dış tanıtım fırsatlarının yaratılmasıdır.

Süreç: Çalışanların ürün özelliklerine ulaşmasını kolaylaştıran ve işletme hedeflerini başarmalarına imkan veren işletme yönetimleridir.

İnsanlar: İstihdam ilişkisinden optimum düzeyde faydanın elde edilmesi ve teşviklerin en iyi uygun hale getirilerek çalışana sunulması konusunda yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olan kişiler (insan kaynakları ve üst yönetim çalışanları gibi) dir.

Fiziksel Kanıt: Bireysel ve işletme amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştıran işletme çevresidir.

Günümüzde pazarlama konusunda ilişkili olan taraflar açısından karlı ve uzun dönemli bir ortam yaratmak önemlidir. Konuya üretici ve tüketici ilişkisi açısından bakıldığında, tüketicinin bakış açısıyla birlikte bu ilişki üç farklı boyut kazanmaktadır. İlk olarak ilişkinin oluşumu (ilk defa satın alma işleminin gerçekleştirilmesi), ilişkinin devamı (tekrar satın alma işleminin gerçekleştirilmesi) ve ilişkinin tam anlamıyla kurulmuş olması (tüketicinin satın almayı sürekli hale getirmesi) dir. Aynı durum işveren markasında için de geçerli olmaktadır. İşveren markası açısından ise, işe alım öncesi dönemde ilk izlenimler oluşmakta, çalışmaya başladıktan sonra bu ilişki devam etmekte ve karşılıklı olarak sorumlulukların üstlenilmesi ile birlikte ilişkide sağlam temeller oluşturulmaktadır (Gözen, 2016a: 79-80).

İnsan kaynakları, pazarlama ve icra sorumluları tarafından işveren markasının benimsenmesinin altında yatan nedenler şu şekildedir (Baş, 2011: 9-10);

- İşe alım sürecinde işverenin hakimiyetini arttırması.
- İşgörenlere işletme tarafından sunulan iş deneyimlerinin, marka ile uyum derecesini geliştirmeyi sağlayacak bütünsel bir yaklaşıma sahip olması.
- İşgören devri, adanmışlık seviyeleri, üretkenlik ve devamsızlık gibi iş deneyimleri ölçütleri için genel bir çerçeve ve güçlü temeller oluşturmaları.
- Son olarak idari faaliyetlerin ön planda olduğu insan kaynakları bölümünün etkinliğini arttırmasıdır.

1.6.3. İşveren Markası ve Üretim İlişkisi

Dünyada ve ülkemizde üretim biçimleri değişmekte ve masa başı üretimin yerini artık dijital teknolojiler almaya başlamaktadır. Buna bağlı olarak çalışan standartları da değişmekte ve bu değişim ile birlikte çalışanların farklı ve kendilerine özgü çalışma şekilleri oluşmaktadır. Yaşanan bu yenilikler standartlardan sıyrılarak, klasik yönetim anlayışından uzaklaşmayı gerektirmiştir (Gözen, 2016a: 82).

İşletme gücünün bir göstergesi olan işveren markası, işgörenlerin işe ve işletmeye bağlılıklarını arttıran en önemli kavramdır. Çalışan bağlılığı, işten ayrılmaları azaltmakta ve buna bağlı olarak işgören devir hızı maliyetlerini düşürmektedir. Bu durum da üretimin daha etkin ve verimli olmasına olanak sağlamaktadır (Öksüz, 2012: 22).

1.6.4. İşveren Markası ve Finansman İlişkisi

İşletmeler açısından bakıldığında en önemli konulardan biri olan finansman, sadece ücret olarak düşünülmemelidir. Özellikle işveren markası açısından finansman, çalışan bağlılığı ve sadakatini de içeren bir kavramdır. Yetenekli çalışanların işten ayrılmalarını azaltıp, işgören devir hızı ve buna bağlı olarak devir maliyetlerinin düşürülmesi, eğitim verilen personelin işten ayrılmasından kaynaklı israfın azaltılması, yapılan işler karşılığında çalışana verilen ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması, verimlilik ve etkinlik kavramlarının işletmeye uygulanması ve bu süreç içerisinde elde edilen tasarrufların tekrar çalışana dönmesi işveren markası ile finansman ilişkisi açısından önemlidir (Gözen, 2016a: 83).

Bu bilgiler ışığında işveren marka kavramının genel olarak insan kaynaklarının alanına girdiği fakat pazarlama, üretim ve finansman departmanları ile de ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun üzerine işveren marka faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için işletmenin tüm departmanlarının bir arada çalışması gerektiği bilinmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İşletmelerin en çok önem verdiği konular arasında gösterilen örgütsel bağlılık kavramı, çalışmanın bu bölümünde ayrıntılı olarak incelenecek ve kavramın tanımı, önemi ve sınıflandırılması gibi bilgilere yer verilecektir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Bağlılık kavramı ile ilgili ilk yaklaşım Howard Becker'in 1960'lı yıllarda ortaya attığı Side-bed teorisi olarak kabul edilmektedir. Bu teoriye göre, bağlılık gösteren bireylerin çıkarları doğrultusunda hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Becker "Side-bed" kavramını çalışanın işten ayrılması durumunda kaybedeceği faydalar anlamında kullanmıştır.

Meyer ve Allen örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamaların 3 farklı grupta toplanabileceğini belirtmektedirler. Buna göre örgütsel bağlılık, işletmeye karşı duygusal yönelim, işletmeden ayrılmanın getireceği maliyetlerin bilincinde olma ve işletmede kalmayı sağlayan manevi bir mecburiyet olarak görülebilmekte ve bu doğrultuda Tablo 1'de görüldüğü gibi tanımlamalar gruplandırılabilir (Doğan, 2013: 66).

Tablo1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Duygusal Yönelim
Çalışanın duygusal olarak bir gruba bağlı olması (Kanter, 1968).
Bireyin kimliğini işletmeye bağlayan bir davranış veya işletmeye doğru olan bir yöneliş (Sheldon, 1971).
İşletme ve çalışanların hedeflerini uyumlu hale getiren bir süreç (Hall, Schneider, Nygren, 1970).
İşletme amaç ve değerlerine, bireyin amaç ve değerleri ile ilgili rolüne ve işletmenin kendisine duygusal bağlılık gösterilmesi (Buchanan, 1971).
Bireyin kendisini işletme ile güçlü bir şekilde tanımlayıp, işletme ile ilgili konulara dahil olması (Mowday, Porter, Steers, 1982).
Maliyete Dayalı
İşletmede kalmaya devam etmenin getirdiği kazanç ve işletmeden ayrılmanın sonucunda doğan maliyettir (Kanter, 1968).
Birey menfaatleri tutarlı bir faaliyet çizgisi ile ilişkilendirdiğinde bağlılık kavramı ortaya çıkmaktadır (Becker, 1960).
Zaman içerisinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak, Alutto, 1972).
Zorunlu ve Manevi Sorumluluk
Bağlılık davranışı, bağlılığın amacı ile ilgili resmi ve normatif beklentileri aşan, sosyal anlamda kabul edilmiş davranışlardır (Wiener, Gechman, 1977).
İşletmenin amaç ve hedeflerine uygun olarak hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların tümüdür (Wiener, 1982).
İşletmeye karşı bağlılık hissi taşıyan birey, işletmenin kendine kattıklarına bakmaksızın, örgütte kalmanın ahlaki anlamda doğru olduğu fikrini savunmaktadır (Marsh, Mannari, 1977).

Kaynak: Doğan E.Ş., *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013: 67.

Meyer ve Allen'e göre, genel anlamda farklı olan bu tanımların ortak noktası, bağlılığın işgörenin işletme ile olan ilişkisini nitelendiren ve işgörenin işletmede kalma kararını gösteren psikolojik bir durum olmasıdır. Buradan yola çıkılarak hangi tanım söz konusu olursa olsun, bağlılık hissi taşıyan bireyin işletmede kalmaya devam etme olasılığı, bağlılık hissi taşımayan bireye göre daha yüksek olacaktır (Doğan, 2013: 67).

Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, işletmeye dahil olan bireyin işletme faaliyetlerine katılmayı seçme davranışdır. Bu kavram çalışanları işletmenin amaç ve değerleri ile özdeşleşme noktasında kilit rol oynamaktadır. Meyer, Allen ve Smith (1993)'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile ilişkisini gösteren ve bireyin işletmede kalmaya devam edip etmeme konusunda belirleyici rol oynayan bir kavram olmaktadır (Uygur, 2015: 5).

Örgütsel bağlılık, işletmede kalma isteği duyan bireyin, işletmenin amaç ve değerlerini maddi bir endişe duymadan benimsemesidir. Başka bir yabancı yazında ise örgütsel bağlılık, bireyin işletme içinde üstlendiği rolünü işletmenin iyiliği için yapmasıdır (Balay, 2014: 18). Bir diğer tanıma göre, örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işletme ile kurduğu güç birliğinin ve aidiyetlik duygusunun derecesi olarak tanımlanmaktadır (Saldamlı, 2009: 9).

Görüldüğü üzere literatürde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili pek çok tanım bulunmasına karşın hala daha ortak bir tanıma bulunmamaktadır. Bunun en önemli nedeni farklı uzmanlık alanlarına sahip araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları içerisinde açıklamaya çalışmaları olmuştur (Saldamlı, 2009: 10).

Örgütsel bağlılık kavramının üzerinde durduğu bazı faktörler vardır. Bu faktörler (Saldamlı, 2009: 28);

- Örgütün amaç ve değerlerine inanıp, kabul etmek.
- İşletmeden yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olmak.
- İşletmenin bir üyesi olarak devam edebilme noktasında güçlü bir istek duymaktır.

Bunların yanı sıra örgütsel bağlılık kavramı ile sıkça karıştırılan bazı kavramlara değinmek faydalı olacaktır. Bu kavramlar;

İtaat: Bağlılık ile sıklıkla karıştırılan itaat kavramı, bir otorite tarafından verilen emre dayalı bir kavramdır. Bireyler aldıkları emirlere uymama neticesinde karşılaşabilecekleri yaptırımlardan çekindikleri için boyun eğmek zorunda kalırlar yani itaat gösterirler. Örgütsel bağlılık ile itaat arasındaki en büyük farklılık itaat, dışsal emirlerden oluşurken, örgütsel bağlılık, içsel bir vazife duygusunda kaynaklı bir kavramdır. Bağlılık, itaati kapsayan bir kavram olmasına rağmen itaat için aynı şey geçerli olmamaktadır. Bu durum, itaatkar davranış gösteren bir suçlunun bulunduğu hapishaneye bağlılık duymaması gibi bir örnek ile açıklanabilir. Fakat bunların yanı sıra itaat olmadan gelişen bağlılık duygusunun da anarşi getirebileceği belirtilmiştir. Bağlılık olmadan gelişen itaat ise, işgörenin işletmeye fayda sağlamak için çaba göstermeyeceğini belirtmektedir. Kısacası bu iki kavram hem birbirlerine zıt hem de birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 88-89).

Sadakat: Bu kavram ise, sadakat ve örgütsel bağlılık arasındaki ortak nokta, her ikisinde de bireylerin işletmeye karşı aidiyetlik duygusu taşımaları olduğu ileri sürülmektedir. Fakat sadakatin, bağlılık kavramından daha güçlü olduğu ve aralarındaki en büyük ayırımın, örgütsel bağlılıkta bireyin beklentilerinin karşılandığı sürece işletmede kalmaya devam etmesi iken, sadakat kavramında ise, şartlar ne olursa olsun bireyin işletmeden ayrılmayı düşünmemesidir (Uygur ve Koç, 2010: 81).

Mesleğe Bağlılık: Yine benzer kavramlar arasında gösterilen mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılığın ayırımını yapmak gerekirse; mesleğe bağlılık, bireyin mesleğini severek yapması ve mesleği ile özdeşleşip, aynı meslekte devam etme arzusudur. Örgütsel bağlılık ise, bireyin örgüte karşı aidiyetlik duygusu hissetmesi ve örgütte kalma arzusu olduğu belirtilmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Örgütsel bağlılık kavramı günümüz işletmeleri için çok önemli bir konu haline gelmektedir. Bunların nedenlerini kısaca açıklamak gerekir ise (Saldamlı, 2009: 27-28);

- Öncelikle örgütsel bağlılık çalışanların işten ayrılma, devamsızlık ve alternatif iş arama faaliyetleri ile;
- İş doyumu, işe bağlanma, moral ve performans gibi tutumsal, bilişsel ve duygusal yapılarla;
- Özgürlük, sorumluluk, işe katılım ve görev anlayışı gibi çalışana ilişkin özelliklerle;
- Yaş, cinsiyet ve eğitim gibi çalışanların demografik özellikleriyle;
- Son olarak çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkili olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramının önemine bakıldığında; işletmesine duygusal anlamda bağlı bir işgören için örgüt hedefleri her şeyin üstündedir. Birey bağlılığı dolayısıyla yapmak zorunda olmamasına rağmen işletme içinde gönüllü olarak pek çok eylemde bulunabilmektedir. Ayrıca bu tarz bireyler sorumluluk almaktan kaçmayıp, aksine işletme menfaatleri yönünde ellerinden geleni fazlasıyla yapmaktadırlar. Bu işgörenlerin genel olarak motivasyonları yüksek olduğundan iş yapma arzuları da yüksektir. İşverenin bu noktadaki en önemli amaçlarından biri olan çalışan bağlılığını oluşturabilmesi için bireylere maddi faydalardan daha çok duygusal faydalar sunması gerekmektedir.

Örgütlerin öncelikli hedeflerinden biri de çalışanların gelişimlerine katkı sağlayarak, onlardan en üst düzeyde verim elde etmek ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmayı sağlamaktır. Genel olarak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda, bağlılığı düşük olanlara göre, işletmeye katılma oranları daha yüksek olup, daha iyi performans sergiledikleri görülmektedir. Bunların dışında diğer örgüt üyeleriyle de iyi ilişkiler kurmakta ve işteki tatmin dereceleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle örgütler için önemli olan çalışanların bağlılığını tespit edebilmektir (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

Örgütsel bağlılığın öneminin ortaya konulduğu başka bir araştırma sonucuna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları, iş tatmin düzeyleri ve

verimlilikleri giderek artarken, devamsızlık ve işgücü devir oranları ise hızla düşmektedir (Erdem, 2007: 67).

Bir işletmenin devamlılığının sağlanabilmesi ve güçlü bir şekilde pazarda tutunmaya devam edebilmesi çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkilidir. Bir çalışan örgütüne ne kadar bağlı ise işten ayrılması da bir o kadar zor olacaktır. Bu nedenle işveren çalışanını elde tutmak için çaba göstermelidir (Saldamlı, 2009: 29).

İşletmesine bağlı bir çalışanda görülen bazı davranışlar; olumlu ve olumsuz her durumda çalıştığı işletmeye olan bağlılığından dolayı çalışmaya devam etmesi, düzenli olarak işine gitmeye özen göstermesi ve zamanının büyük bir kısmını işletmede geçirmesidir. İşletme açısından bakıldığında, işletmeye bağlı çalışanlara sahip olmanın büyük avantajları vardır. Fakat bu avantajların yanı sıra dezavantajlarının da var olduğu ileri sürülmektedirler. Buna örnek olarak farklı bir yazında, örgüte bağlı olan çalışanların mevcut durumu fazlasıyla kabullenmiş olmalarından dolayı yenilik ve değişimlere karşı ayak uyduramadıkları görülmüştür (Doğan, 2013: 70).

Pazardaki yeni oluşumlar ve teknolojik gelişmeler ile birlikte rekabet koşulları da değişmektedir. Bu nedenle günümüz rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılık kavramı daha fazla önem kazanmaktadır. Pazarda uzun süre tutunmayı hedefleyen işletmelerin başarısı sadece kaliteli ürüne sahip olmakla değil, işine bağlı çalışanların varlığına da bağlıdır. Rakip işletmelere karşı fark yaratmanın yolu da yine işine ve işletmesine bağlı çalışanların varlığıyla ilişkilidir. Tabi bu noktada işletmeninde çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir.

Bağlılık hissi taşıyan bireyler kişisel başarılarından çok işletme başarısını ön planda tutmaktadırlar. İşletmenin başarısı ancak örgütsel bağlılığın işletmenin tüm çalışanları tarafından benimsendiği zaman ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireysel bağlılıklar genel bir başarı ortaya çıkarmak için yeterli olmamaktadır. Örgütsel bağlılık hissinin taşıyan bireyler işletmelerine ne kadar fayda sağlıyorlar ise, bağlı olmayan bireyler de işletmelerine bir o kadar zarar vermektedirler.

2.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın yüksek ya da düşük olmasına neden olan faktörlerin bilinmesi bağlılığı etkileyebilmek açısından önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık kavramına etki eden faktörler; kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana başlık adı altında toplanmaktadır(Gümüş ve Sezgin, 2012: 107-108).

2.2.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Çalışan ve işletme arasındaki ilişkiyi açıklayan örgütsel bağlılık kavramı, bireysel ve örgütsel özelliklerden etkilenmektedir. Dolayısıyla literatürde örgütsel bağlılık kavramı ile kişisel-demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok çalışma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel-demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 108).

Demografik özellikler arasında çalışanın örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen faktörler söz konusu olduğunda yaş, cinsiyet ve medeni durum ön planda tutulurken, çalışanın işletme ile arasındaki kişisel özellikleri olarak işletmedeki kıdem, eğitim durumu ve işletmedeki pozisyonu dikkate alınmaktadır. Demografik özellikler arasındaki her bir faktörün kendi içinde çalışanın bağlılık düzeyini etkileyebileceği fakat bu faktörlerin tek başına bağlılığa çok büyük bir etkisinin olmayacağı ileri sürülmektedir (Saldamlı, 2009: 32).

2.2.1.1. Yaş

İşletmede çalışılan süre arttıkça bireyin işletmeden elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Buna bağlı olarak işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da artacaktır. Aralarında pozitif bir ilişkinin var olduğu yaş ile örgütsel bağlılık arasında yaşın arttıkça alternatif eğitim alma olanaklarının azalmasıyla birlikte bireylerin işletmelerine olan bağlılıklarının da artmakta olduğu görülmüştür (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Bireyin yaşının ilerlemesi iş birikimlerinin de artması demektir. Bu özellikle tecrübenin aranmadığı durumlarda bireyin diğer işletmelerdeki çekiciliğinin azalmasına neden olurken, bunun akabinde işgörenin iş değiştirme isteğini de azalttığı görülmüştür. Bunun nedeni uzun yıllar aynı işletmede çalışan, kendine özgü bir iş disiplini, ortamı ve arkadaşları olan bireyin yeni bir yere uyum sağlama sorunu yaşayabilmesidir. Aynı şekilde işe yeni başlayan bireyin de işletmeye uyum sağlamakta zorlanabildiği görülmektedir. Ayrıca daha işin çok başında olan genç işgörenler kendilerinden yaşça daha büyük ve belli birikimleri olan işgörelere göre işletmelerine daha düşük bağıllık gösterdikleri görülmektedir (Balay, 2014: 64).

Her birey farklı yaşlarda farklı istek, beklenti, tutum ve davranış içerisinde olmaktadır. İşgöreleri yaş ortalamalarına göre sınıflandıracak olursak, iş yaşamının henüz başında olan birey iş arama ve bulma sorunları yaşamakta ve eğitim aldığı alana ilişkin bir işte çalışmak istemektedir. Bu nedenle bireylerin örgütlerine bağlanabilmeleri zaman almaktadır. Bunun için öncelikle yapacakları işi ve birlikte çalışacakları işletme üyelerini tanımaları ve onlara alışmaları gerekmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 108).

Belli bir yaşa gelmiş bireyler iş aramaktansa, mevcut işlerinde kalmayı hatta gerekirse aynı işletmede farklı pozisyonlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Bunun nedeni ise, bulundukları işletmenin kültürüne alışmış olmaları ve yeni bir işyerinde aynı rahatlığa, pozisyona ve haklara sahip olamama riskine girmek istememeleridir. Bu durum da bireylerin devam bağıllıklarını da etkilemektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 109).

2.2.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağıllık kavramı cinsiyet açısından incelendiğinde kadınların erkeklere göre iş değiştirme oranlarının daha düşük olması nedeniyle bağıllık oranlarının da daha yüksek olduğu görülmektedir (Balay, 2014: 65). Mowday, Porter ve Steers'e göre, kadınların erkeklere oranla bağıllıklarının daha yüksek olduğu bunun nedeninin ise, kadınların bir işletmede çalışmaya başlayana kadar ki süreçte erkeklere göre daha fazla zorluk yaşamaları olduğunu ileri sürmüşlerdir (Saldamlı, 2009: 33-34).

Kadınların geçmiş dönemlere göre eğitim seviyelerindeki artışa paralel olarak işgücüne katılım oranları da artmaktadır. Gerekli eğitime ve donanımına sahip kadınlar, artık iş hayatına girerken çok daha cesur olmaktadır. Fakat kadınların üstlenmiş oldukları ev işleri ve çocuk bakımı faaliyetleri ile erkeklerin evi geçindirme gibi toplumsal rolleri işletmede kadın ve erkeklerin farklı istek ve beklenti içerisine girmelerine neden olmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmaların fazla olmasına rağmen bağlılığın kadınlarda mı yoksa erkeklerde mi daha yüksek olduğu konusunda henüz bir fikir birliğine varılamamaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 109).

Bir grup araştırmacı kadın çalışanların ailesel rollerine verdikleri önemin iş hayatına girmelerini engelleyen bir durum olduğundan kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha düşük olduğunu savunmaktadırlar. Farklı bir grup araştırmacı ise, kadın çalışanların iş konusunda daha kararlı olmaları ve işletmede yaşanan sorunlar karşısında motivasyonlarını düşürmek yerine daha çok yükseltmeleri nedeniyle örgüte bağlılıklarının daha fazla olduğu belirtilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 109-110).

Farklı bir yazında ise, örgütsel bağlılığın farklı boyutları ile cinsiyet ilişkilendirildiğinde kadınların genel olarak erkeklere göre daha fazla bağlılıklarının olduğunu fakat bunun daha çok devam bağlılığı ile ilgisinin olduğunu ileri sürülmektedir. Ancak duygusal bağlılık ile cinsiyetin ilişkili olmadığına dikkat çekmektedirler (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

2.2.1.3. Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde, bekar işgörenlerin evli işgörenlere göre işletmeye olan bağlılıklarının daha az olduğu ve alternatif iş olanaklarına daha açık oldukları görülmektedir (Uygur, 2015: 46). Ayrıca evlilik ya da boşanma sonrasında kadınlar işletmeden ayrılmayı örgüte karşı bağlılık hissi taşımayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedirler (Balay, 2014: 64).

İnce ve Gül (2005)'e göre, evli bireylerin maddi sorumluluklarından dolayı işletmeden ayrılmaları onlar için riskli bir durumdur. Bu nedenle bağılıkları bekar bireylere oranla daha yüksektir. Türkiye’de kadınların ev içi rollerinin ağır basması, erkeklerin aile babası konumunda olmaları evli erkeklerin işletmede kalmaya devam etmelerine neden olmakta ve bu durumda bireylerin bağılık düzeylerini de arttırmaktadır. Sahip olunan çocuk sayısı da bireylerin bağılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 110).

Medeni durum erkeklerin egemen olduğu ataerkil toplumlarda kadın işgörenler üzerinde baskı oluşturabilecek unsurlar olarak kabul edilebilmektedir. Evli kadınların sıklıkla iş seyahatine çıkmalarının sorun teşkil etmesi nedeniyle yaptıkları iş değişiklikleri medeni durumun örgütsel bağılılığı azalttığı yönünde bir sonuç ortaya çıkarmaktadır (Saldamlı, 2009: 34).

Power ve Meyer (2004)'e göre, evli işgörenlerin işletmeden ayrılmaları yüksek maliyetlere neden olacağından bu kişilerin örgütsel bağılıkları yüksek olmaktadır. Ayrıca evli bireyler bekar bireylere göre yaşça daha büyük ve kıdemlerinin fazla olması örgütsel bağılık açısından göz önünde bulundurulması gereken konular arasında gösterilmektedir (Saldamlı, 2009: 34). Günümüzde artık kadınlarında ekonomik sorumluluklar üstlenmeleriyle birlikte işe devam etme konusundaki kararlılıkları da artmakta olduğu görülmektedir (Özkaya, Deveci, Kocakoç, ve Karaa, 2006: 80).

2.2.1.4. Kıdem

İşgörenlerin farklı kıdemleri olan bireyler arasında çalışmaları yüksek düzeyde psikolojik bağılıklarına, düşük seviyede devamsızlık yapmalarına ve işletmede kalma arzularının yüksek olmasına neden olmaktadır. Bireyin daha iyi bir iş olanağı varken aynı işyerinde kalma konusunda ısrarcı olması işletmesine bağlı olması ile ilgili olduğu düşünülebilmektedir. Ancak bireyin kıdeminin uzun oluşu bağılık için her zaman tek başına yeterli olmamaktadır (Balay, 2014: 63).

Uzun süre aynı işletmede çalışmış olan birey zaman içerisinde bilgi ve becerilerini arttırmaktadır. Burada işletmenin işgörene sunmuş olduğu olanakların

etkisi de büyüktür. Bu durum bireylerin işletmelerine karşı sorumluluk duygularının artmasına neden olmaktadır. Genç bireylerin, kıdemi fazla olan bireylere göre bağlılıklarının daha az ve daha yüksek düzeyde işi bırakma yönünde eğilimleri olduğu belirtilmektedir (Uygur, 2015: 44-45).

Kendilerine has davranışlar sergileyen bireylerin yeni bir işletmeye ayak uydurabilmeleri de zorlaşacaktır. Yapılan bir araştırma sonucunda yeni işe başlayan bir bireyin işletmede yabancılik çektiği fakat kıdemi 13 yıldan fazla olan bireyin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Uygur, 2015:45). İşletmede bulunduğu süre boyunca belli bir zaman harcayan ve çaba sarf eden birey bir süre sonra kıdem hakkı kazanmaktadır. Birey işletmeden ayrılırsa kیدeminin boşa gideceği düşüncesinden dolayı örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399-400). Ayrıca yaş faktöründe olduğu gibi kıdeminde devam bağlılığını etkileyen faktörlerden biri olduğu ileri sürülmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 111).

2.2.1.5. Eğitim

Bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları işletmede daha fazla kalma isteğinde olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca daha ileri bir düzeyde eğitim almayı planlamayan birey, eğitim almayı planlayan ya da bu konu da belirsizlik yaşayan bireylerden daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık göstermektedirler (Balay, 2014: 63).

Örgütsel bağlılık ile eğitim arasındaki ilişkinin zayıf olduğu ve bunun nedeninin ise, bireylerin eğitim seviyelerinin arttıkça beklentilerinin de artmakta oluşu ve bireylerin bu beklentilerinin işletme tarafından karşılanamayacağı görüşünde olmalarıdır. Ayrıca eğitilmiş kişilerin işletmeden çok mesleklerine bağlı oldukları ileri sürülmektedir. Eğitilmiş bireylerin diğer bireylere göre iş alternatiflerinin daha fazla oluşu işletmeye karşı bağlı olma ihtimallerini de düşürmektedir. Burada önemli olan başka bir konu ise, bireylerin eğitim aldıkları alanlara göre bir pozisyonda istihdam edilmeleridir. Bunun sonucunda hem birey tatmin olacak hem de işletmenin genel başarısı artacaktır (Saldamlı, 2009: 35-36).

Bireylerin eğitim durumları hayata karşı bakış açılarını tamamıyla etkileyen bir durumdur. Eğitim seviyesinin artması ile eğitime yapılan yatırımların ve harcanan zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer beklentileri de doğal olarak artacaktır. Kısacası bireyin eğitim seviyesinin artması örgütsel bağlılığını azaltmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 110-111).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin kişisel niteliklerinin ne olduğu fark etmeksizin işletmeden doğan bir takım sorunlar işgörenin bağlılık duygusunu zedelemektedir. Bir işletmenin kalitesine kadar fazla ise işgörenin memnuniyeti de bir o kadar fazla olmaktadır. Yönetim şekli, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden ilkidir ve bu kavram işgörenlerin işletme değerleri ve hedeflerine bağlanma düzeylerini etkilemektedir (Saldamlı, 2009: 36).

Ayrıca düşük statüde çalışan bireyler için kişisel faktörler (yaş, medeni durum, kıdem, eğitim gibi) örgütsel bağlılığı daha çok etki ederken, yüksek statüde çalışan bireyler için ise, örgütsel faktörler bağlılığı daha fazla etkilemektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 111).

2.2.2.1. İşin Niteliği

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörler arasında gösterilen işin niteliği, yapılan işin önemi ve bireylerin yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. Yapılan işin motive etme derecesi ve zorluk seviyesi işin niteliği ile özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Saldamlı, 2009: 37).

Çalışanın işiyle ilgili sorumlulukları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın sorumlulukları arttıkça, örgütsel bağlılıkta artmaktadır. Buna bağlı olarak üst düzey pozisyonlarda çalışan kişiler için bağlılık seviyeleri daha yüksek olmaktadır. Yaptıkları iş ile ilgili kendi kararlarını kendi

veren işgörenler, karar alma yetkisine sahip olmayan işgörelere göre işletmeye karşı daha fazla olumlu tutum sergilemektedirler (Gümüş ve Sezgin, 2012: 112).

2.2.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı, yöneticilerin işgörenler ile ilişki kurma ve onları harekete geçirebilmek için kullandığı yöntemlerdir. Liderlik ise, belli amaçlar etrafında toplanmış olan bir grup bireyi aynı amaç etrafında harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 113).

İşletmelerde üst yönetimin gösterdiği yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı, bağlılığı pozitif yönde etkilerken, yöneticinin yetkilerini tek başına elinde bulundurduğu otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılığı negatif yönde etkilemektedir (Saldamlı, 2009: 37). Bir işletmede, çalışan ile iyi ilişkiler kuran, bireyi motive eden ve önemli olduğunu hissettiren liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin varlığı örgütüne bağlı çalışanları da beraberinde getirecektir.

2.2.2.3. Ücret Düzeyi

Ücretlendirme sistemleri günümüz koşullarında sadece çalışanı ödüllendirme ve motive etme amacıyla değil, aynı zamanda işletmenin gelişimini sağlayabilmek için de kritik bir etkiye sahip olmaktadır. Ücretlendirme sistemlerinin örgütsel bağlılık ile uyumlu olması stratejik amaçlara ulaşabilmek için çalışanların bu yönde desteklenmesi ve yönlendirilmeleri açısından önemli bir konudur. Yapılan bazı çalışmalar ücret düzeylerinin işten ayrılmalarda çok önemli bir etken olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. İşgörelere verilen ücret ne kadar adil ise bağlılıkta o derecede yüksek olmaktadır (Saldamlı, 2009: 37).

Özellikle maddi sıkıntı çeken bireylerin de içinde bulunduğu bir kısım işgörenler için ücret diğer pek çok faktörden (iş, örgüt üyeleri, yönetici gibi) daha önemli olduğu ileri sürülmektedir. Bazı araştırmacılar, verilen ücretin birey tarafından adil olup olmaması fikrinin, örgütsel bağlılık açısından ücret miktarından

çok daha önemli olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Bu araştırmalar sonucunda çalışanın ücret sisteminde adil olmayan bir durum hissetmesi örgüte olan bağlılığını azaltacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 112-113).

2.2.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işletme içinde paylaşılan inanç, tutum ve değerler sistemi olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca kültür, işletmenin yazısız kurallarını ve duygusal yönünü oluşturmaktadır (Erdem, 2007: 64). Örgüt kültürü işgören davranışlarını büyük ölçüde etkileyen bir kavramdır (Akyürek, Toygar, ve Şener, 2013: 56).

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri olan örgüt kültürü, bireylere ortak bir kimlik duygusu yaratmakta ve örgütsel hedeflere katılım yoluyla bağlılığın oluşumuna katkı sağlamaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 118-119). Örgüt kültürü, işgörenlerin işletmelerini, rollerini ve görevlerini anlamak amacıyla gerçekleştirdikleri iletişimin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Gümüştakin ve Emet, 2015: 96).

İşletmeler örgütsel yapıları içerisindeki logo, kurum renkleri, davranış şekilleri ve iletişim tarzları ile kendilerine has tarzlarıyla farklılık yaratıp, hem iç hem de dış müşteriyi etkileyerek, iyi bir imaja sahip olmanın çabası içerisindeyler. Günümüz rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için pek çok işletme artık yönetim yapılarını değiştirme yoluna gitmektedir. Pazardaki varlıklarını korumak isteyen işletmelerin bunu gerçekleştirebilmeleri için çalışanların uzun vadede başarılı performans sergileyerek, bunu tüm işletmeye taşıması gerekmektedir (Saldamlı, 2009: 38).

2.2.2.5. İş Grupları

Yapılan araştırmalar sonucunda iş arkadaşlarına bağlılık, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. “Sosyal bağlar” olarak da adlandırılan iş arkadaşlıkları bireylerin işletmede kalmaya devam etmesinde etkili ve önemli bir faktördür. Çünkü işletmeden ayrılacak olan birey iş arkadaşlarından da

ayrılacağı için işletmeye olan bağlılıklarını da devam ettirmektedirler (Balay, 2014: 71).

İş gruplarının amaçları ile işletmenin amaçları uyumlu olduğunda yüksek düzeydeki iş grubuna bağlılık daha güçlü bir örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Bu amaçlar uyumlu olmadığında ise, gruba bağlılık örgütsel bağlılıkla ilişkisiz olacaktır (Balay, 2014: 72).

Farklı bir yazında ise, iş gruplarının aynı amaç doğrultusunda hareket etmeleri işletmeye olumlu yönde yansımaktadır. Fakat iş grupları arasında rekabetçi bir ortamın varlığı ve bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirme arzuları söz konusu olduğunda örgütsel hedefler ikinci plana atılmaktadır. Bu durumda da gruba bağlılık örgütsel bağlılık anlamına gelmemektedir (Uygur, 2015: 49).

2.2.2.6. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise, örgütsel ödüllerdir. İşletme tarafından eşit bir şekilde dağıtılan ödüllerin işgörenler tarafından da adil olarak algılanması bireylerin örgütsel bağlılıklarını da yükseltmektedir (Saldamlı, 2009: 38).

Örgütsel ödüller, işletmelerin bireylere verdikleri değeri göstermenin başka bir yoludur. Bu ödüller sadece ücret ya da yan gelirlerden oluşmamaktadır. Takdir etme, özendirme ve statü kazandırma gibi maddi olmayan ödüllerde bulunmaktadır. Fakat bireylerin ödüllere ne derece kolaylıkla ulaşabildikleri de bir başka önemli konudur. Bireyler verilen ödüllere kolaylıkla ulaşım sağlıyorsa, söz konusu ödüller çaba sarf ederek kazanılmış değil, işletmenin doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanmaktadır. Diğer yandan bireyin statüsü düşük dahi olsa büyük ödüller elde edebilecek olması örgütsel bağlılığını kuvvetlendirecektir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 116-117).

2.2.2.7.Rol Çatışması / Belirsizliği

Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda olan bireyin rol gereklerinden birine daha fazla uymasındır. Bu durum genellikle işteki iki beklentinin birbiriyle uyumsuz olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Rol çatışmasına neden olan bazı durumlar bulunmaktadır. Bunlar; genellikle bireyin yeteneğinin yaptığı iş için fazla ya da az olma durumu ve birden çok yöneticinin birbirlerinden farklı ve birbirleriyle çelişkili görevler vermesidir. Rol çatışması bireylerde içe kapanıklık, stres ve gerginlik yarattığından örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Uygur, 2015: 47).

Rol belirsizliği ise, bir işi yapmak için sahip olunması gereken bilginin yetersizliğinden meydana gelmektedir. Bu belirsizlikler, eğitim ve iletişimin yetersizliği ve yanlış bilgi aktarımı gibi durumlardan kaynaklanabilmektedir. Rol belirsizliği, kişilerde gerilim ve isteksizliğe yol açmaktadır. Ayrıca birey üstlendiği rol ile işletme hedeflerine ulaşma arasındaki bağlantının azaldığı sonucuna ulaştığında buna bağlı olarak bağlılık düzeyi de düşmektedir (Uygur, 2015: 47-48).

Rol çatışmalarının bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri genellikle bireylerin ruhsal anlamda yalnız kalma istekleri ve ilgisizlik şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca bu tarz bireyler duygusal anlamda her şeyin boşuna olduğunu düşünmekte ve işletmenin diğer üyelerinden de uzaklaşmaya başlamaktadırlar. Yaşanan bu çatışma bireylerin başka bir iş aramalarına bu durumda örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca işletme içinde oluşan genel olumsuz hava, rollerin gerekleri konusundaki belirsizlikler, işletmenin otorite yetersizliği, işletmenin toplumsal beklentileri karşılayamaması örgütsel bağlılığın düşük olmasına neden olacaktır (Balay, 2014: 69-70).

2.2.3. Örgüt Dışı/ Durumsal Faktörler

İşletmeye girmeden önce genel bir bağlılık eğiliminde olan bireylerin o zamana kadar yaşadıkları onlarda bir ön bağlılık oluşturmaktadır. Yüksek düzeydeki bir ön bağlılığın örgüte faydası ile birlikte bazı durumlarda düşük bağlılığa temel

oluşturabileceği yönünde görüşler de bulunmaktadır. Araştırmalar sonucunda ortaya çıkan verilere göre, örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişimler yaşanabileceğini göstermektedir. Bireylerin örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal reaksiyonlarının ne olacağını önceden ortaya koymaya çalışan üç yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Bunlar yaklaşımlar (Balay, 2014: 72-74);

Araçsal Kestirim: Bu yaklaşıma göre, çalışanlar işletme ile olan karşılaşmalarında temelde, istenilen sonuçları (ücret, ilerleme, adil yönetim, insanca davranış gibi karşılıkları) almakla ilgilenmektedirler. Çalışanların bağlılık seviyelerindeki değişimler karşılaşmanın uygunluğuna bağlı olmaktadır. Bağlılıktaki bu değişme ancak açık bir ön karşılaşma ile meydana gelmektedir. Bu durumda daha önceki örgütsel bağlılık seviyesinin etkisi ya hiç yoktur ya da çok az olmaktadır.

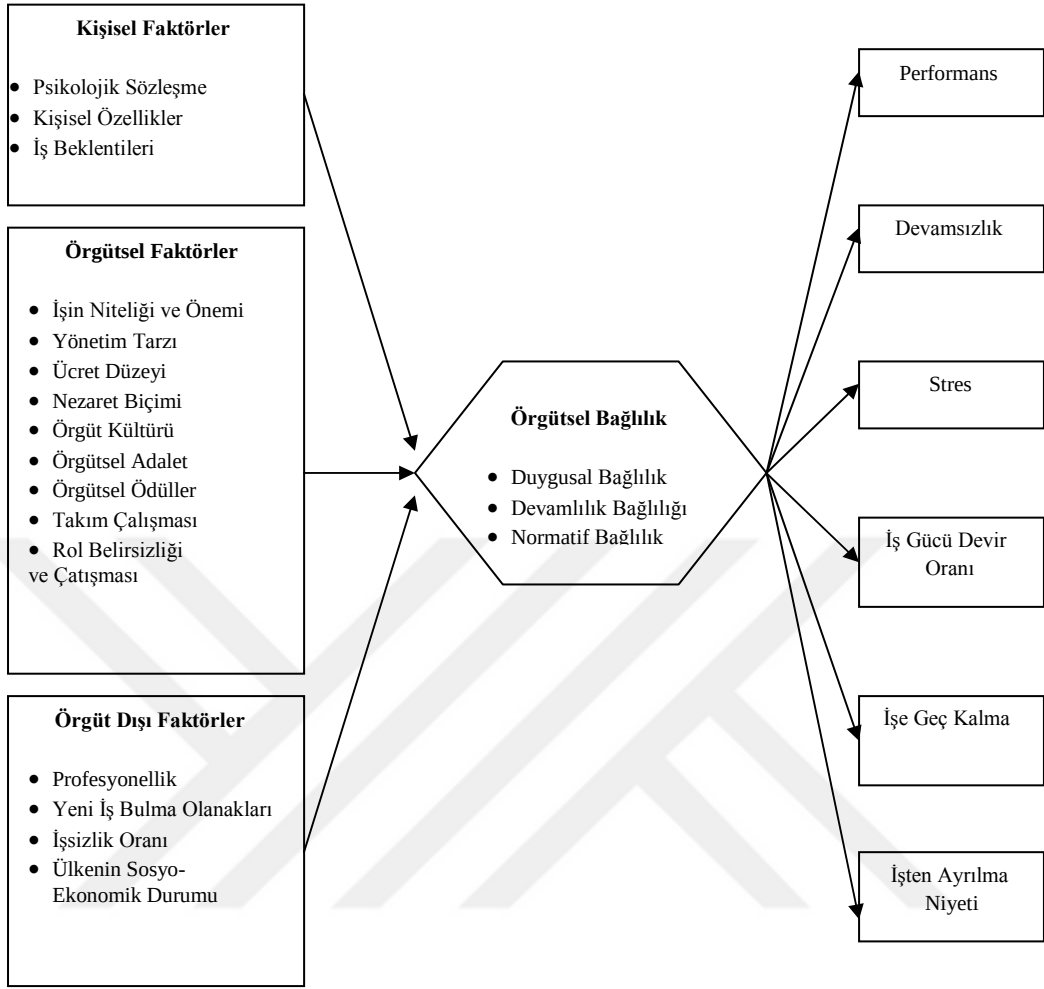
Benzeyiş Kestirimi: Bu yaklaşımda, işgörenlerin geçmişteki tutumları onları önceki tutumlarına uygun davranmaya yönlendirmektedir. İşgörenlerin karşılaşma esnasındaki algılarını önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık seviyeleri ile karşılaşma esnasında verdikleri reaksiyonların uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Bunu bir örnek ile açıklamak gerekirse; geçmişte daha az bağlılık gösteren bireyler işletmeyle adil olmayan durumlarla karşılaşmada daha olumsuz tepkiler gösterirken, geçmişte bağlılık gösterenler ise, söz konusu durumlarda aynı tepkileri vermemektedirler.

Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre, yüksek bağlılık gösteren bireyler, işletmede kendilerine adil davranılmadığını fark ettikleri anda tepki göstermektedirler. Karşı taraftan gelen olumlu davranışlar ise, bireylerin kendi değerlerini güçlendirmektedir. Bu noktada üzerinde durulması gereken asıl konu, bireylerin işletmeye ilişkin algılarıdır. Bu algıların neler olduklarını bilmek bireylerin işletme içindeki adalet yönelimlerini tespit etme noktasında işe yaramaktadır. Kaynakların adil dağıtımının, ücret ve terfi gibi sonuçlara ne kadar yansıdığı ve kararların ne şekilde alındığı bireylerin eşitlik algılarını etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, kaynakların eşit dağılımının ücret doyumuna etkisinin, karar alma sürecindeki adaletin etkisinde daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmede adil ve eşit şekilde alınan kararlar bireylerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasında etkili olmaktadır.

Örgüt dışı faktörlerden en önemlisi ise, alternatif iş olanaklarının varlığıdır. Alternatif iş olanaklarının varlığı, çalışanın işletmeye olan bağlılığını düşürmektedir. Bu olanakların çalışanların yetenekleri ile ilgili olduğu kadar işletmenin bağlı olduğu sektör ve ülkenin genel ekonomik durumunun da etkisi büyüktür. Bireylerin eğitim seviyelerinin yüksek olması iş olanaklarının da yüksek olmasını sağlasa bile bu durum her zaman için geçerli olmayabilmektedir. Ayrıca işgörenin işletmede edindiği bilgi ve beceriler kendi işletmesinde ne kadar önemli olsa da başka bir işletmede aynı öneme sahip olmamaktadır. Bu durumda işgörenin başka bir işletmeye geçmesine engel olmakta ve buna bağlı olarak iş alternatiflerini azaltmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 122-123).

Ülkenin sosyoekonomik durumu bağlılığa etki eden bir konudur. Emek piyasasındaki iş olanaklarının azlığından dolayı işgörenler kendilerini riske atmak istememektedirler. Bu nedenle bireyler işletmelerine daha yüksek bir bağlılık hissi taşımaktadırlar. Tabi bu durum işgörenin işletmesinde kalmaktan mutlu olduğunu göstermemektedir. Örgütüne mecburi anlamda bağlılık hisseden bireyler hem örgüt açısından hem de kendileri için olumsuz bir sonuç ortaya çıkarmaktadırlar. Bu noktada alternatif iş olanakları devam bağlılığı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 123).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bunların sonuçları Şekil. 12’de açıkça ifade edilmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığa etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Fakat bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha fazla etkilediği yönünde kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olabilmektedir.

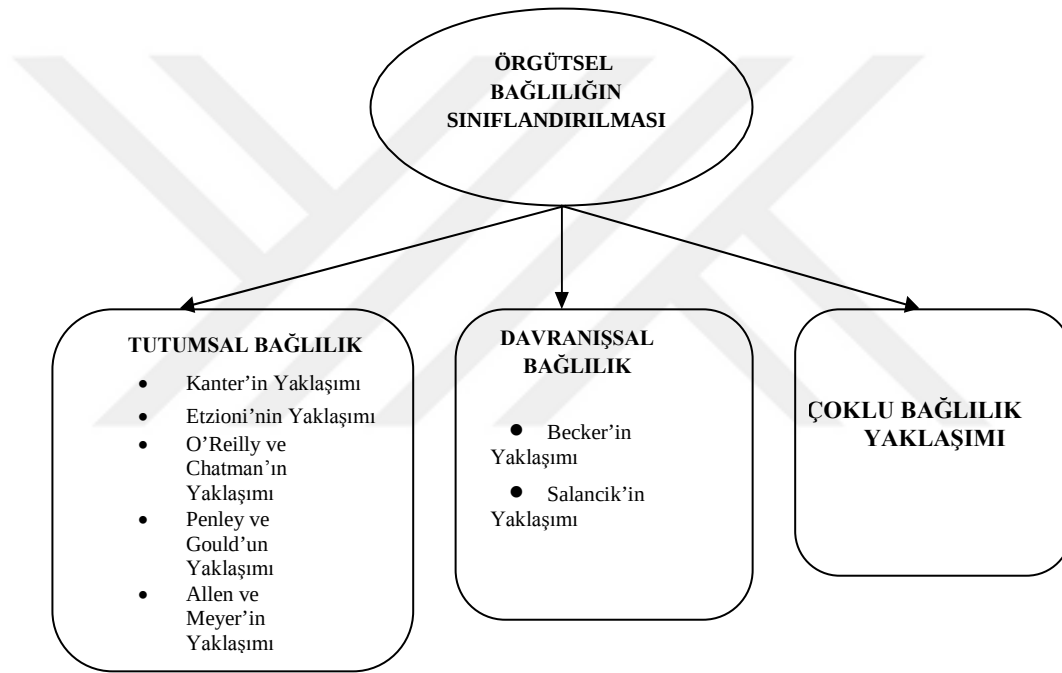


Şekil 12. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Yüceler, A., *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 2009: 450.

2.3.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki farklı şekilde incelenmektedir. Kavramın farklı türlerde incelenmesinin nedeni, sosyal psikologların ve örgütsel davranışçıların konuyu farklı bakış açıları ile ele almaları olmuştur. Örgütsel davranışçılar, tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşmaktayken, sosyal psikologlar ise, davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmaktadırlar (Gül, 2002: 40). Örgütsel bağlılık sınıflandırılması Şekil 13'te gösterildiği gibidir.

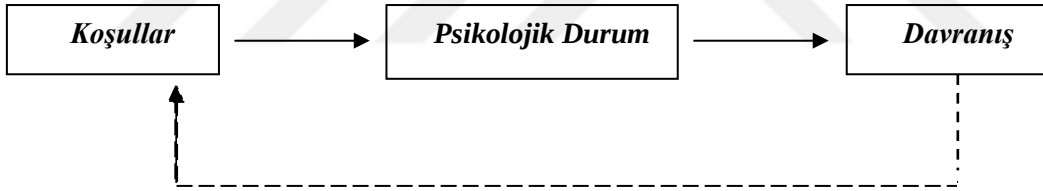


Şekil 13. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Gül, H.,*Örgütsel bağlılık Yaklaşımlarını Mukayesesi ve Değerlendirmesi*, Ege Akademi Bakış, Cilt: 2 Sayı: 1, 2002: 40 <http://onlinedergi.com>.

2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık kavramının çalışan bağlılığının, işletme ile olan bağlılığın niteliğinin ve bu bağların doğasının bir yansıması olduğu belirtilmektedir (Ergeneli ve Arı, 2015: 125). Tutumsal bağlılık yaklaşımı, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi neticesinde oluşan ve işgöreni işletmeye bağlayan duygusal tepkilerdir. Başka bir ifade ile işgörenin işletme ile bütünleşmesi ve işletmeye katılımının mutlak gücüdür (Çöl ve Gül, 2005: 292). Tutumsal bağlılık, çalışanların işletmeleriyle olan ilişkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın değer ve amaçlarının, işletmenin değer ve amaçları ile örtüşebilmesi gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Ayrıca bu kavramın, işletmenin hedef ve değerleri ile özdeşleşme, iş ile ilgili etkinliklere katılma ve işletmeye sadakat duygusu ile bağlanma gibi üç unsuru içeren bir süreç olduğu ileri sürülmektedir (Boylu, Pelit, ve Güçer, 2007: 56). Tutumsal bağlılığın oluşumu Şekil 14’teki gibi açıklanmaktadır.



Şekil 14. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: J.P., Meyer and N.J., Allen, *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Volume: 1 Number: 1, 1991: 63.

İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu durumda işgörenin davranışının devamlı hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuç olarak işgören örgütüne bağlılık duymaktadır.

Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımları ortaya çıkaran araştırmacılar arasında; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, son olarak da Allen ve

Meyer bulunmaktadır. Tutumsal bağıllık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi adına bu yaklaşımların ayrı ayrı ele alınması daha doğru olacaktır.

2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağıllığı; devam, kenetlenme ve kontrol bağıllığı olarak sınıflandırmaktadır. Devam bağıllığını, işgörenin işletmenin devamlılığını sağlamak için kendini örgüte adanması olarak tanımlamaktadır. Özdeşleşme bağıllığını, işgörenlerin diğer grup üyeleriyle olan bağıllıkları ile işletmelerine bağlı olduklarını belirtmektedir. Son olarak kontrol bağıllığında ise, bireysel davranışların işletmenin isteği doğrultusunda şekillendiği ve çalışanın işletme kurallarına bağlı olarak görüldüğü bir yaklaşımdır (Sığırı, 2007:263).

Kanter'in devam bağıllığı yaklaşımında, bireyler işletmeden ayrılmayı işletmede kalmaktan daha riskli bulduklarında bağıllık gösterecekleri öne sürülmektedir. Birey, işletme içerisinde kendisine fayda sağlayacak şeylerin ancak işletmede kalarak devam edeceğini fark ettiği anda sadece işletmeye değil, işine de bağıllık gösterecektir (Saldamlı, 2009: 15).

Gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içeren kenetlenme bağıllığı, grubun her üyesi ile ilişkide bulunmak ve gruba karşı aidiyetlik duygusu beslemek bireyin duygusal anlamda doyum sağlamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu doyum da çalışanı örgüte bağlamaktadır. Ayrıca kenetlenme bağıllığının oluşması için işverenler çalışanları diğer işletme üyeleri ile tanıştırmakta ve kuruluş kutlamaları gibi etkinliklerle grup üyelerini birbirine yakınlaştırmayı amaçlamaktadırlar (Saldamlı, 2009: 15).

Son olarak kontrol bağıllığı ise, bireylerin işletme kurallarına bağlı olmalarıdır. Genel olarak Kanter'in geliştirmiş olduğu üç farklı bağıllık türünde de birbirinden farklı sonuçlar elde edilmektedir. Devam bağıllığının olduğu işletmelerde çalışanların işletmede kalmaları yüksek ihtimalken, kenetlenme bağıllığının olduğu işletmelerde dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı birey kendisi için güçlü bir savunma mekanizması oluşturmaktadır. Son olarak kontrol bağıllığında ise, çalışan

kendi kural ve değerleri ile işletmenin kural ve değerlerinin örtüştüğünü görmektedir. Görüldüğü üzere üç farklı sonuç ortaya çıkmasına rağmen Kanter bu farklı türlerin birbirleriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. İşletme üyelerinin bağlılıklarının oluşabilmesi için bu üç farklı türünde bir arada kullanılması gerektiği belirtilmiştir (Saldamlı, 2009: 15-16).

2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılık kavramını çalışanların işletme bağlılıkları açısından 3'e ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı, olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılığı vardır. Negatif-yabancılaştırıcı bağlılık; bireyin işletmeyi zararlı gördüğünde meydana gelirken, nötr-hesapçı bağlılıkta; bireyler bağlılık seviyelerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilmektedirler. Pozitif-moral bağlılığında ise; standartlar ve değerler özümsendiğinde ve işletmeye bağlılık nisbi bir şekilde ödüllerdeki değişmelerden etkilenmediğinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta, birey psikolojik olarak işletmeye karşı bağlılık duygusu taşımasına rağmen işletmede kalmaya zorlanırken, hesapçı bağlılıkta birey verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş kurallarına uygun bir şekilde bağlılık ortaya koymakta ve moral bağlılığında ise, birey her şeyden önce işine değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2014: 25-26).

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, işgören ve işletme arasındaki psikolojik bağın, özdeşleşme, uyum gösterme ve benimsemeye dayalı bağlılık olarak üç farklı şekilde meydana geldiği ileri sürülmektedir (Uygur, 2015: 13). Bu kavramları daha detaylı inceleyecek olursak;

Özdeşleşme Bağlılığı: Bireyin grup üyesi olmasından dolayı gurur duyması özdeşleşme bağlılığı ile ilişkilendirilmektedir. Bu bağlılıkta amaç, kişiler arasında sağlam ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürebilmektir (Uygur, 2015: 14).Başka bir

tanıma göre özdeşleşme, bir takım sosyal etkiler sonucunda etkiye maruz kalan bireyin etkiyi çıkaran olguya benzeyebilme isteği duyarak, buna yönelik davranışlar sergilemesidir. Birey burada kendi değer ve amaçlarını, örgütün değer ve amaçlarına uymasa bile benimseme davranışı göstermektedir (Sığrı ve Basım, 2006: 139).

Uyum Bağlılığı: Bireylerin belli maddi ödülleri kazanmak için işletmeyi bir araç olarak görmeleri anlamına gelen uyum bağlılığında maddi ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Birey davranışlarında, ödül kazanma ve cezadan korunma belirleyici faktörler olmaktadır (Uygur, 2015: 14).

Benimsemeye Dayalı Bağlılık: Kişisel ve örgütsel uyuma dayanan benimsemeye dayalı bağlılık, bireyin tutum ve davranışlarının işletmenin diğer üyelerinin değer sistemiyle uyumlu olduğu zaman gerçekleşmektedir (Uygur, 2015: 14). Benimseme boyutu, işgörenin sosyal etkiler karşısında doğru olanı yapması ve kurallar çerçevesinde belirginleşen davranışlardır (Sığrı ve Basım, 2006: 139).

Özdeşleşme ve benimsemeye dayalı bağlılık türlerinde, bireyler kendi çıkarlarını düşünüp, hareket etmek yerine daha çok işletme çıkarları doğrultusunda çalışmaktadırlar. Bu nedenle bireylerin işletmede kalma istekleri de buna bağlı olarak yüksek olmaktadır. Uyum boyutunda ise, bireyler belli ödülleri kazanmak için işletmede kalmaya devam etmekte ve iş ile ilgili çok fazla çaba göstermemektedirler. Bu nedenlerden dolayı uyum boyutunda, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının aksine bağlılık seviyeleri düşüktür (Sığrı ve Basım, 2006: 140).

2.3.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli örnek alınarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğu ve bu bağlılık boyutlarının ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere 3 ana başlıkta incelenmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Gül, 2002: 44);

Ahlaki Bağlılık: İşletme amaçlarını kabullenip, bu amaçlarla özdeşleşme temeline dayanan bir bağlılık boyutudur. Bu bağlılık türünde birey kendini

işletmesine adanarak, işletmenin başarı ya da başarısızlığından kendini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı Bağlılık: Alışveriş temeline dayanan bu bağlılık türü, işgörenin işletmeye olan faydalarının karşılığında çeşitli ödüller ve teşvikler beklemesidir. Bu bağlılık türünde işletme, bireylerin belirli amaçlara ulaşmasında bir araç olmaktadır.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türü bireyin işletmenin iç çevresinde bir kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş olanaklarının olmadığı hakkındaki düşüncelerine dayanmaktadır. Bu düşünceler sonucunda işletmeye yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi duyan işgören, işletme tarafından verilen ödül ve cezaların iş performansına paralel olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Tüm bunlar bireye örgüt içinde sıkışıp kaldığı fikrini oluşturmaktadır.

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki eksiklerini baz alarak oluşturmuş oldukları modelde, Etzioni'nin tersine yukarıda açıklanan üç bağlılık türünün de işletmelerde bir arada bulunabileceğini ileri sürmektedirler (Gül, 2002: 44).

Bunların dışında Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılığın farklı değişkenlerle farklı ilişkilerinin olduğunu belirtmektedirler. Örneğin; ahlaki bağlılık, bireyin örgütte devamlılığını sağlaması ile ilgilidir. İşine gereğinden fazla düşkün olan bireyler mesai saatleri dışında ve hatta hafta sonu bile çalışmaktadır. Ayrıca eve iş götürmek gibi davranışlar da sergileyebilmektedirler. Çıkarıcı bağlılık, bir alışveriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirmeye davranışı ile ilgilidir. Bireyin kendini mümkün olduğunca en iyi şekilde göstermesi için sevdirmeye taktikleri uygulaması, verilen sorumlulukları yerine getirmesi, başarılarını yöneticilerinde farkında olmalarını sağlayacak şekilde davranışlar sergilemesi gibi yollar içermektedir. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılık türü ise, bireyin kariyerinde herhangi bir kontrole sahip olmadığını düşündüğünden kontrol eksikliği duygusu ile ilişkilendirilmektedir (Gül, 2002: 44-45).

2.3.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda Allen ve Meyer (1984) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli en sık kullanılan model olarak bilinmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 155).

Allen ve Meyer, 3 bileşenli işletme taahhüdü modelini geliştirmişlerdir. Bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılık, işletme ile duygusal anlamda oluşturulan bir bağ olan ve işletmede kalmayı sağlayan bireysel bir niyet, devam bağlılığı; bireyin işletme ile ilişkisinin kesilmesiyle ilgili olan maliyetlerin tanımlanması, son olarak normatif bağlılık ise; çalışanın işletmeye karşı sorumluluk hissini yansıtmaları olarak tanımlanmaktadır (Vaijayanthi vd., 2011: 93).

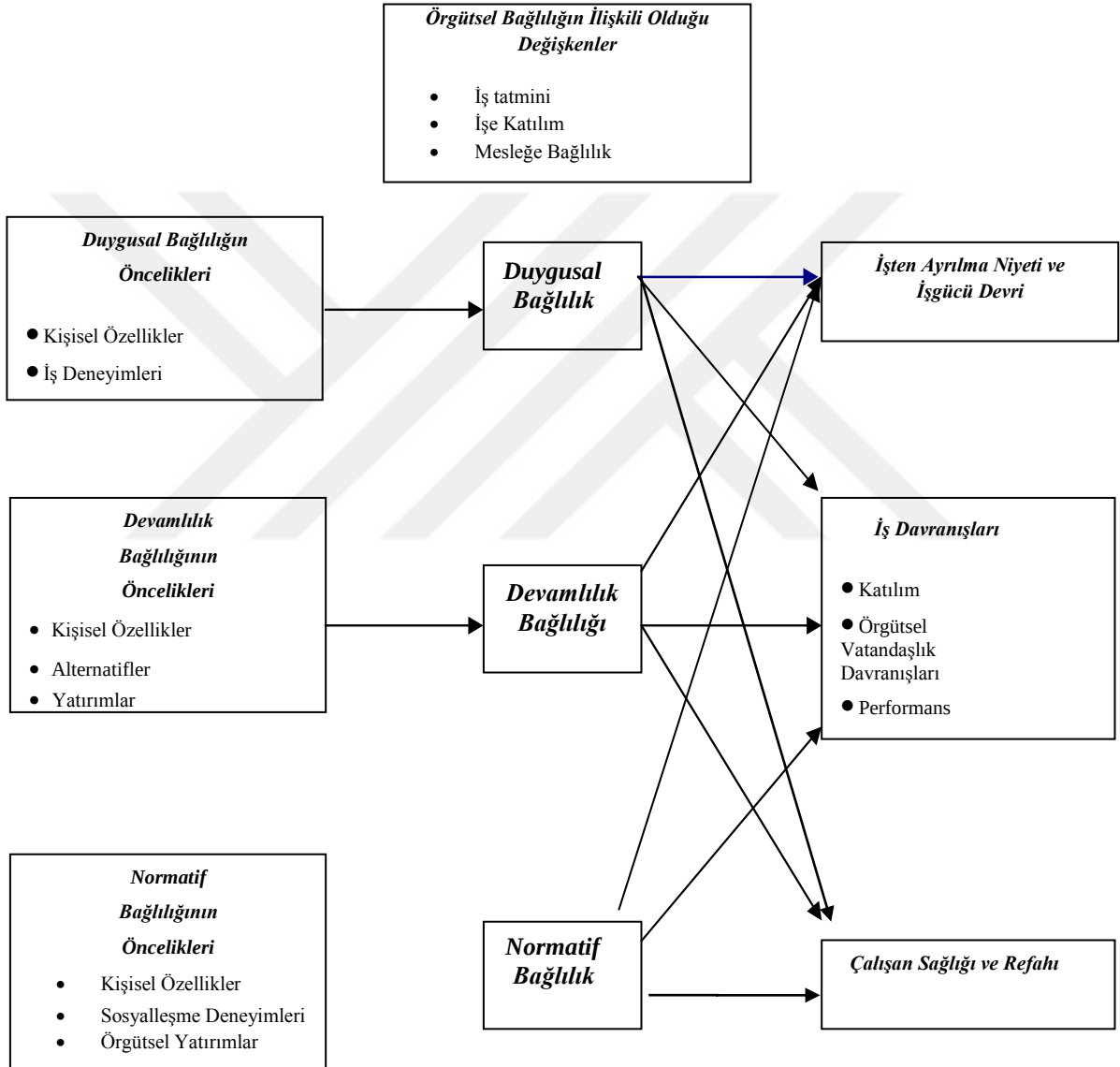
Duygusal Bağlılık: İşgörenlerin, işletmelerini ailelerinin bir parçası olarak görüp, sadakat duygusuyla örgüte bağlı olma durumlarıdır. Ayrıca duygusal bağlılık, çalışanların işletmenin üyesi olmaktan dolayı mutlu olmalarını sağlamakta ve bireylerin kendi değerleri ile işletme değerlerinin uyumlu olması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu uyumun sağlanması ile birlikte bireyin örgütsel bağlılığı da büyük ölçüde sağlanmış olacaktır (Demirel, 2009: 117). İşletmesine bağlı çalışanların işletmede kalmaya devam etme istekleri duygusal bağlılığın önemini de arttırmaktadır. Burada önemli olan nokta, duygusal bağlılık hissi duyan bireylerin bir takım mecburiyetlerden dolayı değil, gerçekten kalmak istedikleri için örgütte kalmalarıdır. Duygusal bağlılık, işgörenlerin iş deneyimlerinin, algılarının ve bireysel özelliklerinin birleşiminin sonucu olarak işletmeye karşı gelişen olumlu tutumlar neticesinde oluşmaktadır. Ayrıca işletmelerinde en çok tercih ettiği bağlılık türüdür (Kuşunoğlu, Balay, ve Tanrıöğen, 2010: 102). Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işletme başarısına büyük katkılar sağladıkları bilinmektedir. İşletmenin daha iyi yerlere gelebilmesi adına pek çok fedakarlıkta bulunan ve işletme faaliyetlerine gönüllü olarak katılan bireyler örgüte aktif olarak bağlı olduklarını da göstermektedirler (Gülbüz, 2006: 59).

Devam Bağlılığı: Bu bağlılık türü işgörenin işletmeden ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurarak, işletmede kalmayı tercih etmesidir. Bu tercihin asıl nedeni ise, bireylerin işletmede kalmaya ihtiyaç duymalarıdır. Elinde pek fazla seçeneği bulunmayan işgören maddi endişelerinden dolayı işletmede kalmaya devam etme zorunluluğunda hissetmektedir (Eroğlu, Adıgüzel, ve Öztürk, 2011: 107). Ayrıca işletmeye yapılan yatırımların fazla, iş olanaklarının ise az olması devam bağlılığında önemli bir rol oynamaktadır. Bireyin işinin gereği olarak sarf ettiği çabanın karşılığını almak istemesi ve ailesinin geçimini sağlamak zorunda olmasından dolayı örgütte kalmaya devam etmesi bu bağlılığa örnek gösterilebilir (Polat ve Meyda, 2011: 158). Yukarıda bahsedilen bu yatırımlar genel olarak çalışılan süre boyunca kazanılan uzmanlıklar, iş arkadaşları ile olan sosyal bağlar, kıdem ve emeklilik gibi unsurlardır (Taşkın ve Dilek, 2010: 39).

Normatif Bağlılık: İşgörenin örgüte karşı kendini sorumlu hissetmesi, işletme içindeki görevleri benimsemesi ve dolayısıyla işgörenin işletmede kalmaya devam etmesi gerektiği düşüncesinden doğan bir bağlılık türüdür. Birbirlerine benzeyen normatif ve devam bağlılıklarının arasındaki en önemli fark; normatif bağlılıkta bireyin devam bağlılığında olduğu gibi çıkara dayalı yani işletmenin sağlayacağı maddi faydalara göre değil, geçmiş yaşantısı, toplumsal değerleri ve uzun süre tek bir örgüte bağlı olmasından dolayı bağlılık hissi taşımasıdır. Birey zamanla örgütsel bağlılığı ahlaki bir zorunluluk olarak değerlendirmeye başlamaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

Başka bir yazında, duygusal bağlılık; içten, devam bağlılığı; çıkara dayalı, normatif bağlılık ise; minnet bağlılığı olarak adlandırılmaktadır. İçten bağlılık, bireyin işletme sorunlarına kendi sorunlarıymış gibi yaklaşarak, çalıştığı işletmeye duygusal anlamda bağlı olmasıdır. Çıkara dayalı bağlılık, iş değiştiren bireyin farklı bir iş ortamına gireceğinden çekinmesi ve işten ayrılmayı maliyetli görmesi ile ilgili bir bağlılık türüdür. Son olarak minnet bağlılığı ise, bireyin işletme tarafından aldığı eğitimler ve işletme sayesinde örgüt üyeleri ile kurduğu ilişkiler dolayısıyla işverene karşı minnet duygusu taşıması ve bu nedenle kendini borçlu hissetmesi ile ilgili bağlılık türüdür (Ünler, 2006: 99-100).

Genel olarak toparlamak gerekirse duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler işletmede istedikleri için, yüksek devam bağlılığı olan bireyler işletmede kalmaya ihtiyaç duydukları için ve yüksek normatif bağlılığı olan işgörenler ise, işletmede kalma zorunluluğunda hissettikleri için kalmaya devam etmektedirler (Tetik, 2012:279). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı Şekil 15’te de görüldüğü gibi üç farklı alt boyuta ayırmaktadır.



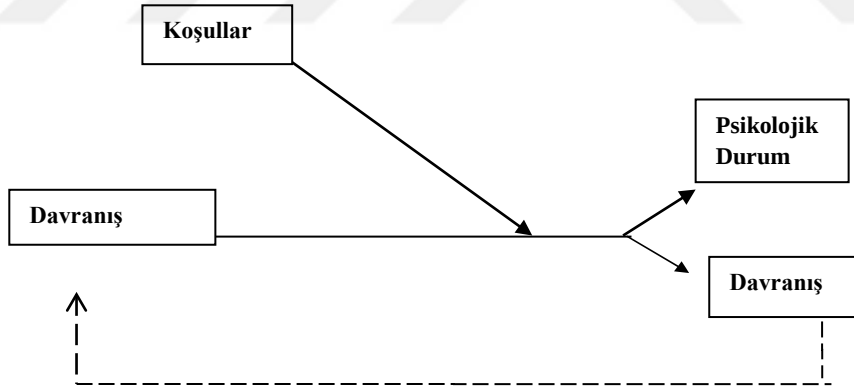
Şekil 15. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

KAYNAK: Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topalnytsky, “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents”, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior , Volume:61, 2002: 22.

Şekil 15’te orta kısımda örgütsel bağlılık çeşitleri, şeklin sol tarafında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın gelişmesinde etkili olan değişkenlerin genel bir sınıflandırması, sağ tarafında ise örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık kavramı, bağlılığın dışavurumu ve normatif beklentileri aşan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bireyin geçmişte yapmış olduğu davranışlarından dolayı işletmeye bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada işletmeye bağlılıkla ilgili asıl söylenmek istenen işletmede kalmaya niyetli olma, işletmeden ayrılmama ve devamsızlık yapmamaktır (Gül, 2003: 77). Davranışsal bağlılık, işletmeden çok kişilerin davranışlarına yöneliktir. Örneğin; kişi bir davranışta bulunduktan sonra bazı durumların etkisiyle o davranışı sürdürmekte ve onu haklı gösteren tutum ve davranışlar sergilemektedir. Bu tutumda bireyin davranışını tekrarlama olasılığı arttırmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 292).



Şekil 16. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: J.P.Meyer ve N.J. Allen (1991), *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Volume: 1 Number: 1, 1991: 63.

Şekil 16’da görüldüğü gibi, çalışan davranışları, bazı koşullar nedeniyle devamlı hale gelmekte ve psikolojik bakımdan çalışanı örgüte bağlı hale getirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Davranışsal bağlılık kavramı araştırıldığında Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik Yaklaşımı göze çarpmaktadır. Bu iki yaklaşımından ayrıntılı olarak bahsedecek olursak;

2.3.2.1. Becker Yan Bahis Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılık “side bets”e (yan bahis-yatırım) dayandırılmakta ve işten ayrılan bireyin kaybedeceği faydalardan etkileneceği ileri sürülmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36).

Bir işletmeye, işletme faaliyetlerine veya kişilere bağlı olan bireyin, söz konusu işletme, işletme faaliyetleri veya kişilerle özdeşleşen tutum ve davranışlar sergilemektedir. Becker (1960), değişiklik yapmanın bir bedelinin olacağından bu değişikliğin imkansız olduğu vurgulamakta ve bağlılık kavramına “bilinçli taraf tutma” şeklinde yaklaşmaktadır. Bağlılık konusuna farklı açılardan değinen Becker’e göre yan bahisleri oluşturan çeşitli nedenler mevcuttur. Bunlar; genel-kültürel beklentiler, bürokratik düzenlemeler, kendini ifade etme sorunu, iş dışı endişeler ve sosyal pozisyona uygunluktur. Bu nedenleri tek tek açıklayacak olursak (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 74-76);

Genel-kültürel Beklentiler: Toplumun işgörenden genel anlamdaki beklentileridir. İşgörenin işletmedeki çalışma süresinin uzunluğu bu beklentilere örnek gösterilebilir. Genel olarak kısa bir süre içerisinde işten ayrılan bireyler toplum tarafından yetersiz olarak nitelendirilebilmektedirler.

Bürokratik Düzenlemeler: İşletme tarafından işgörene sunulan teşvikler ve ödüllerdir. Bu teşvik ve ödüllerden kıdem tazminatı, ikramiyeler ve sosyal yardımlar çalışan bağlılığının oluşmasındaki en önemli unsurlar olmaktadır.

Kendini İfade Etme Sorunu: Bireyin işletmesinde kazandığı prestiji, statüsü, yaratmış olduğu sosyal imajı gibi unsurlar bireyi işletmeye daha fazla bağlı hale getirmektedir.

İş Dışı Endişeler: İşletme dışında yapılan ve işletmeden ayrılma ile kaybedilebilecek olan bağlardır. Bunlar genel olarak; sosyal çevredeki arkadaşlık bağları, iş değişikliği sebebiyle yaşanan ailesel sorunlar gibi bağlar olmaktadır.

Sosyal Pozisyona Uyum: Yan bahisler bireyin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından kaynaklanmaktadır. Mevcut olan sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye alışmış olan birey başka bir role uyum sağlayamayarak, değişiklikleri de kabul etmeyecektir (Saldamlı, 2009: 23-24)

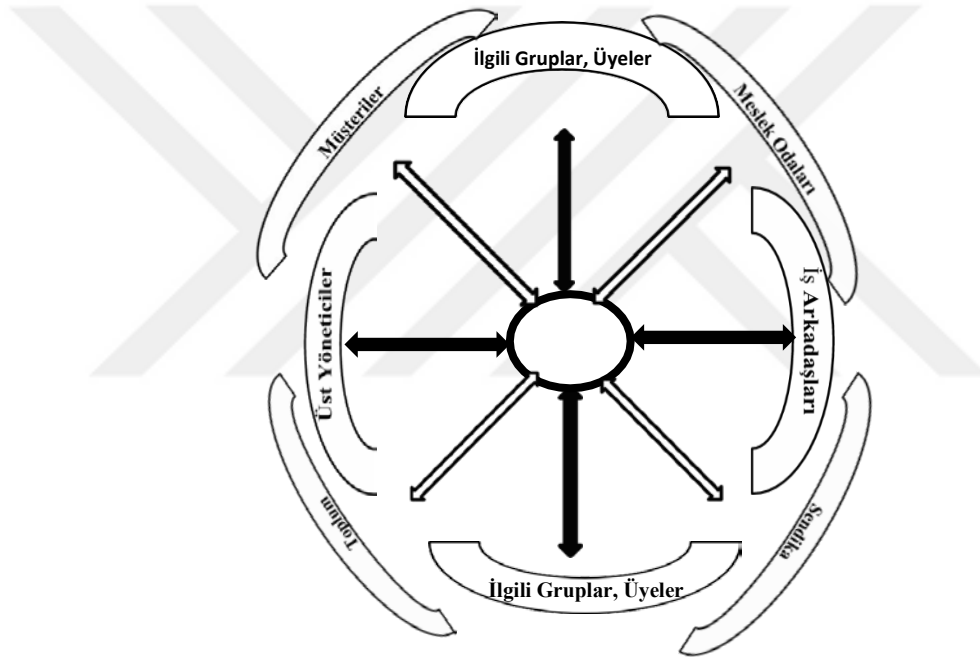
2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Davranışsal bakış açısının savunucusu olan Salancik bağlılığı bireylerin davranışları tarafından sınırlanma durumu ve bu davranışlar aracılığıyla bağlılığı devam ettirme inancı olarak ifade etmektedir. Salancik'e göre bağlılığın oluşabilmesi için davranışın görülebilir, değiştirilemez ve iradeye dayalı olması önemlidir (Çetin, Basım, ve Aydoğan, 2011: 63-64). Başka bir ifade ile Salancik yaklaşımı, bireylerin tutum ve davranışları arasındaki uyuma dayanmakta olduğunu, tutum ve davranışlar arasında yaşanan uyumsuzluğun stres ve gerginlik yaratacağını öne sürmektedir. Tutum ve davranışlar arasında oluşan uyum ise, bağlılığı da beraberinde getirmektedir (Saldamlı, 2009: 24)

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Literatürde daha önce örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle bağlılığın tek boyutlu bir yapı olduğu ileri sürülmekteydi. Fakat son dönemlerde yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın çok boyutlu olabileceğinin de altı çizilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 101).

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında bağlılığı genellikle işletmenin bütününe duyulduğu mantığına dayandırmaktadırlar. Fakat çoklu bağlılık yaklaşımında, işletme içinde bulunan birbirinden farklı unsurların varlığını ve bu unsurlara farklı seviyelerde bağlılık geliştirebileceğini öngördüğünden ayrı bir başlık ile ele alınması daha doğru olacaktır (Balay, 2014: 35). Birey, işletmenin kaliteli ürünlerini uygun fiyata pazara sunmasından dolayı örgütüne bağlı iken, bir başka birey ise, işletme tarafından gösterilen yakınlıktan dolayı bağlılığı yüksek olabilmektedir (Gül, 2002: 50).



Şekil 17. Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak:Reichers Arnon E.,*A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, Academy of Management Review, Volume: 10, No.3, July 1985: 472.

Şekil 17’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, işgörenlerin işletmeyi oluşturan farklı gruplara pek çok yönden bağlanmaktadır.

Ayrıca tutumsal yaklaşımında araştırmalar bağlılığın gelişimine katkıda bulunan şartların tanımına ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına yönlendirilirken, davranışsal yaklaşım araştırmaları ise, yapılan davranışın tekrar etme eğilimi

gösterdiği şartları tanımlamanın yanı sıra, bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Doğan, 2013: 72).

2.4. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Randall (1987) örgütsel bağlılıkla ilgili yaptığı araştırmalarda, bağlılık seviyeleri ile bu seviyelerin bireye ve işletmeye yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bu araştırma sonucunda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları ortaya çıkmıştır (Saldamlı, 2009: 40).

2.4.1.Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık düzeyinde bireyi örgüte bağlayan güçlü bir eğilimin varlığından söz edilememektedir. Bu bağlılık türünün olumlu yönlerini inceleyecek olursak; düşük örgütsel bağlılıkta, birey yaratıcılığını ve gelişime açıklığını ortaya çıkarabilmektedir. Bunun dışında birey işletmeye karşı düşük bir bağlılık hissi taşıdığından sürekli alternatif iş imkanlarını araştıracağı için insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmaktadır. Bu tarz çalışanların örgütten ayrılması da yerlerine alınacak bireylerin işletmeye yeni yetenekler getirmesi açısından önemlidir (Balay, 2014: 93). Düşük bağlılığın olumsuz sonuçları ise; örgüte düşük seviyede bağlılık gösteren işgörenler görev ve sorumlulukları ile ilgili beklenen çabayı göstermedikleri gibi grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Bu nedenle bu tarz bireylere işletme içinde “duygusuz işgörenler” adı verilmektedir (Bayram, 2005: 135). Düşük bağlılık gösteren bireylerin kariyerleri de bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Yöneticiler kendilerine güven verecek çalışanları tercih edeceklerinden, düşük bağlılık gösteren çalışanları göz ardı edebileceklerdir. Bu nedenle bu bireylerin terfi etme şansları imkansız hale gelecektir. Ayrıca düşük bağlılık genel olarak, yüksek düzeyde işgören devri, devamsızlık, işe geç kalma, işletmede kalma arzusunun olmaması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakat duymama, işe karşı yeterli çabanın gösterilmemesi ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmaktadır (Balay, 2014: 94).

Son olarak düşük örgütsel bağlılık, söylenti, itiraz ve şikayetlerle neticelendiğinden işletmeyi zarara uğratarak, müşterilerin işletmeye olan güvenlerini de kaybetmelerine neden olmaktadır. Bu durum işletmenin yeni olaylara uyum sağlayamamasına ve maddi kayıplara neden olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Bu tarz işgörenler örgütlerine ne kadar düşük seviyelerde bağlı olsalarda işlerine karşı yüksek düzeyde bağlılık gösterebilmektedirler. Fakat yaptıkları iş kendileri için ne kadar önemli de olsa örgüt ile bütünleşemezler. Ayrıca iş ile ilgili yüksek çaba gösteren bu bireyler grup bağlılığı için aynı istek ve çabayı göstermemektedirler. Bu bireyler işletme içerisinde “yalnız kurtlar” olarak anılmaktadırlar (Balay, 2014: 95).

2.4.2.İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli bağlılık düzeyi, birey deneyimlerinin güçlü fakat işletmeye karşı bağlılığının tam olmadığı yani bireyin örgüte tam anlamıyla sadakat duymadığı bir bağlılık düzeyidir. İlmli bağlılık düzeyinde birey kimliğini korumak için çaba sarf ederken, sistemin kendisini şekillendirmesine de karşı çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Bu bağlılık düzeyindeki bireyler işletmenin tüm değerlerini değil, bazı değerlerini kabul etme eğilimi göstermektedirler. Birey, işletmenin beklentilerini karşılarken, bir taraftan işletme ile bütünleşmeyi diğer bir taraftan ise bireysel değerlerini korumaya çalışmaktadır. İlmli bağlılık, işgörenin ve işletmenin değerlerinin uyumunu yansıttığından bireye kişisel tercih imkanı vererek, dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkarmaktadır (Balay, 2014: 96).

İlmli bağlılığın olumsuz sonuçları incelendiğinde; yönetici ve işletmeyi tam anlamıyla önemsemeyen bu bireyler üst pozisyonlara geldiklerinde kısmi bağlılıklarından dolayı uzlaşma konusunda sorunlar yaşamaktadırlar. Bu tarz bireyler topluma karşı sorumluluk ile işletme sadakati arasında çatışma yaşadıklarından bu durum kararsızlığa ve işletmenin verimsiz işlemesine neden olmaktadır (Balay, 2014: 97).

2.4.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek bağlılık düzeyinde birey işletmeye karşı güçlü bir bağlılık göstermektedir. Yüksek bağlılığın olumlu sonuçlarına bakıldığında; bu bağlılık düzeyindeki işgörenin meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın işletmeye sadakatini devam ettirmektedir. Bu sadakate karşılık işletme ise, bireye yetki ve sorumluluk vererek, onu üst seviyelere taşımaktadır. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler, işletme içerisinde “kurumsal yıldızlar” olarak adlandırılmakta ve aynı zamanda bu bireyler işlerine de yüksek düzeyde bağlılık göstermektedirler. Örgütlerine karşı duyarlı olan bu işgörenlerin kariyerleri ile ilgili de herhangi bir kaygıları bulunmamaktadır. Bu nedenle işten ayrılmalar ancak mutsuzluk, hayal kırıklığı, işletme içindeki olumsuz değişimler, işe karşı doyumsuzluk ve az ödüllendirilmiş hissine kapıldıkları zaman meydana gelmektedir (Balay, 2014: 97-98).

Yüksek bağlılığın olumsuz sonuçlarına bakıldığında ise; bu bağlılık türü işgörenlerin gelişimini kısıtlayarak, yaratıcılıklarının önünde de engel oluşturmakta olduğu görülmektedir. Ayrıca bireylerdeki yüksek bağlılık düzeyi iş dışındaki ilişkilerde stres ve gerilime, insan kaynaklarının etkili kullanılamamasına ve zorlama ile sağlanmaya çalışılan uyum gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005: 136). Yüksek düzeyde örgütüne ve işine bağlı olan bireylerin zamanlarının çoğunu işlerine ve işletmelerine ayırdıklarından kişisel yaşamlarını kısıtlamakta, ailevi sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirememektedirler. Aradaki denge problemi nedeniyle bireyler yeterli ilişkiler geliştirememekte ve belirli bir zaman sonra hem bireysel hem de toplumsal olarak yabancılaşmaya başlamaktadırlar (Balay, 2014: 99-100).

Yüksek bağlılığın olumsuz sonuçlarından bir diğeri ise, geçmişte yapılan uygulamalara ve politikalara bireylerin aşırı güven duymaları nedeniyle geleneksel faaliyetlerinden vazgeçememeleridir. Bu durumda bireylerin yeniliklere karşı çıkmalarına ve bunun akabinde oluşacak yeni durumlara ayak uyduramamalarına neden olacaktır. Sürekli değişim ve gelişim içinde olan pazarda işletmelerin tutunabilmeleri ancak bu yeniliklere uyum göstermeleri ile sağlanabilmektedir (Balay, 2014: 100). Son olarak yüksek bağlılığın bir diğer olumsuz sonucu ise,

bireyin bazı zamanlarda işletme adına etik olmayan davranışlar sergilemesidir. Standart çalışma tarzındaki herhangi bir sapma yüksek derecede bağlılık gösteren birey tarafından sorgulanmaz. Bunun sonucunda işletme, müşteri ve paydaş kaybı yaşamakta ve kamu baskısı gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır (Balay, 2014: 101).

Yüksek bağlılık düzeyine birey açısından bakıldığında; birey çalışmasının karşılığı olarak belirli bir gelir elde etmektedir. Fakat örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için kazanılan bu gelir tek başına yeterli olmayabilir. Ayrıca saygınlık kazanma, yeni bilgiler öğrenme, yeni yeteneklerin kazanılması ve bunlarla birlikte bireylerin başarılı kişilerle aynı ortamda olabilmeleri işletmeye olan bağlılıkları açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler başkalarını özümseme, hataları görmezden gelme, değişime ayak uydurma, girişimci özellikler ortaya koyma, birey merkezli davranma, sorunların çözümü için yeni metotlar geliştirme, alınan kararlara katılım gösterme ve kişisel gelişime önem verme gibi davranışlarda bulunmaktadırlar. Bireysel açıdan örgütsel bağlılık, bireyin aidiyetlik duygusunun gelişmesi, daha iyi kariyer olanaklarına sahip olması, yaşamla ilgili hedefler ortaya koyması ve tatmin edici ödüllerin sağlanması gibi avantajlar oluşturmaktadır (Uygur, 2015: 36-37). Örgüt açısında bakıldığında ise; yüksek düzeyde örgütlerine bağlı olan bireyler işletmede yüksek performans gösterirken, düşük bağlılık düzeyindeki bireylerin olduğu işletmelerde ise genel anlamda performansın da düşük olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık işletmeye yaratıcılık, inovasyon, verimlilik, iyi kalite, iş tatmini ve düşük işgücü devri gibi avantajlar sağlamaktadır (Uygur, 2015: 38).

Sonuç olarak her birey işletmesine farklı düzeylerde bağlılık duymaktadır. Bu noktada işletmeler için önemli olan işletme başarısını arttıracak düzeyde örgütüne bağlı çalışanlara sahip olmasıdır. Her ne kadar bir takım olumsuz sonuçları olsa da işletmenin başarısı ancak bireylerin yüksek düzeydeki bağlılıkları ile gerçekleşebilmektedir.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık kavramı son yıllarda oldukça yoğun bir şekilde ilgi gören bir kavram olmuştur. Nedeni ise, örgütsel bağlılık kavramının performans, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileridir.

2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, çalışanların bağlı bulundukları işletmenin amaçlarına nitelik ve nicelik bakımından olan katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bireylerin performanslarının düşük ya da yüksek olması işletmeyi direkt olarak etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin performanslarının da yüksek olacağı öne sürülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık, bireyin işletmede olmaktan dolayı memnun olmasını ve işletmenin amaç ve değerlerini benimsemesini sağlamaktadır. Ayrıca bağlılık kavramı, bireyin bu amaç ve değerlere ulaşması için gayret göstermesine neden olmaktadır. Bunlara rağmen örgütsel bağlılık ile performans ilişkisi kesin hatlarıyla belirlenememiştir. Performans her ne kadar örgütsel bağlılığın sonucunda oluşan bir kavram olsa da Suliman ve Iles (2000)'e göre bağlılığın tüm boyutları ayrı ayrı incelendiğinde yüksek performans ile sonuçlanmadığı neticesi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olmasından dolayı bağlılığın her boyutu ile performans tek tek ele alındığında aralarındaki ilişki farklı sonuçlar verebilmektedir. Örneğin; devam bağlılığı, işgörenlerin alternatif iş imkanlarının olmaması ya da işletmeden ayrılmanın sonucunda oluşabilecek maddi kayıp riskine karşı örgütte kalmaya devam etme durumlarıdır. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere devam bağlılığı yüksek performans ile sağlanamamaktadır. Duygusal bağlılık kavramında ise, işgörenin kendi isteği ile işletmede kalması nedeniyle yüksek performans sağlanmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 124-125).

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların ulaştıkları sonuçlar aşağıdaki gibidir(Gümüş ve Sezgin, 2012: 125-126);

- Chen ve diğlerleri (2006), örgütsel bağıllık ile performans arasında güçlü bir ilişkinin varlığından bahsetmektedirler.

- Meyer ve diğlerleri (2002), iş performansı ile duygusal ve normatif bağıllık arasında pozitif, devam bağıllığı ile aralarında negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedirler.

- Suliman ve Iles (2000), örgütsel bağıllık ile performans arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ancak bu ilişkinin gücünün bağıllık bileşenlerine göre farklılık göstereceğini ileri sürmektedirler. Performans kavramı ile bağıllık bileşenlerinden sırasıyla duygusal, devam ve normatif bağıllık arasında güçlü bir ilişki söz konusudur.

- Gupta ve diğlerleri (1998) ise, örgütün değer ve inançlarına olan güçlü bağıllığın performansında daha yüksek olmasına neden olacağını ileri sürmektedirler.

İşletmelerin daha başarılı olması ve bu başarıların sürdürülebilmesi için örgütüne bağlı çalışanlara ihtiyaç vardır. İşletmesine bağlı çalışanlar yetenekleri doğrultusunda sergileyecekleri davranışlara karışılmayarak, özgür bir şekilde hareket etmelerine izin verilmesi gerekmektedir. Bunlarla birlikte zamanla karar verme yetkisi de bireye verilebilmektedir. Bağıllığı yüksek olan birey işletmenin hedefleri doğrultusunda motive edilmiş olmaktadır. Ayrıca çalışanların işletmedeki varlıkları ile farklılık yarattıklarının bilincinde olmaları örgüte bağıllıklarını arttıracak bir unsurdur. İşletme tarafından çalışanlara karşı yapılan her davranış bireylerin doğrudan müşteri ile olan iletişimlerini etkilemektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda örgüte bağlı olmayan bireylerin işletmede sergiledikleri performanstan daha fazla performans gösterebilecekleri fakat göstermedikleri ortaya çıkmıştır (Doğan, 2013: 88-90).

Yabancı bir yazında duygusal bağıllık ve performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğu fakat başka bir yabancı yazında genel anlamda örgütsel bağıllık ile performans arasında beklenenin aksine zayıf bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür (Doğan, 2013: 90).

2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

En kısa tanımıyla devamsızlık, işgörenin zamanında işinin başında olmama durumudur. Bu durum işgörenin görevlerini yerine getirmesine engel olarak maliyet kaybına kadar giden sorunlara yol açmaktadır. Genel olarak yapılan araştırmalar ışığında, işletmeye yüksek düzeyde bağlı olan bireylerin devamsızlıkları da düşük olacağı tahmin edilmektedir. Bağlılık ve devamsızlık kavramları arasındaki güçlü ilişkiyi destekleyen çalışmalar olmasına rağmen iki kavram arasındaki ilişkinin güçlü olmadığına dair araştırma sonuçları da mevcuttur. İki kavram arasında güçlü bir ilişki olmamasına rağmen bir ilişkinin olduğu ama işgörenlerin devamsızlık yapmalarına engel olacak tek faktörün bağlılık olmadığı ileri sürülmüştür (Gümüş ve Sezgin, 2012: 126).

Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına göre(Gümüş ve Sezgin, 2012: 126-127);

- Meyer ve diğerleri (2002), yalnızca duygusal bağlılık boyutu ile devamsızlık arasında negatif bir ilişkinin olduğunu belirtmektedirler.
- Savery ve diğerlerinin (1998) araştırmalarına göre, bağlılığı yüksek olan işgörenlerin bağlılığı düşük olan diğer işletme üyeleri ile karşılaştırıldığında daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür.
- Steel ve Rantsch 5 yılı aşkın bir süre boyunca bireylerin bağlılık ve devamsızlıklarını gözlemlemişlerdir. Bu gözlem sonucunda, bağlılığı yüksek olan bireylerin devamsızlıklarının diğer bireylere göre daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Yüksek düzeyde bağlılıkları bulunan bireylerin işe gelme konusunda istekli olmaları ve işletmede kalmaya devam etme arzuları devamsızlık oranlarını da düşürmektedir (Doğan, 2013: 90).

2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

En kısa tanımıyla işe geç kalma, işgörenin mesai saatinden daha geç bir saatte işe gitme durumudur. Bu davranış devamsızlıkta da olduğu gibi işgörenin görevlerini yerine getirmesi konusunda engel teşkil etmektedir. Kişisel nedenlerden (ailevi nedenler, hastalık, kaza) veya hava şartları gibi ekstra durumlardan kaynaklı işe geç kalma durumlarına işletme tarafından anlayış gösterilmesi ile birlikte bunların dışında kalan nedenlerden ötürü bireylerden geç kalma davranışlarının düşük olması beklenmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 127).

İşe geç kalma oranının düşük olması bireylerin örgüte bağlı olduklarının bir göstergesi olarak düşünülse de devamsızlık kavramında olduğu gibi geç kalma davranışını etkileyecek tek faktörün bağlılık olmadığı ileri sürülmektedir. Yapılan araştırmalarda işe geç kalma davranışı ile bağlılığın ilişkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları (Gümüş ve Sezgin, 2012: 127-128);

- Angle ve Perry (1981)'e göre, örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.
- Blau(1986) ise örgütsel bağlılığın, devamsızlık ve işe geç kalma davranışının belirleyicisi olduğu yönünde bir araştırma yapmıştır. Buradan yola çıkarak bağlılığı yüksek olan işgörenlerin düşük olanlara göre daha az devamsızlık yaptıkları ve işe de geç kalma oranlarının daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bir başka yazında, örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında negatif bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. İşletmeye duygusal anlamda bağlı olan bireyin kendi ve işletme hedefleri uyumlu olduğunda işe daha çok katılım gösterdikleri ve bunun yanında işe katılım konusunda yeri geldiğinde gönüllüde olmaları bağlılığın muhtemel sonuçları arasında yer almaktadır (Sığı,2007: 267).

2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devri

İşgücü devir oranı, işgörenlerin kişisel ya da örgütsel nedenlerden dolayı işten ayrılma durumudur. İşgücü devir oranının yüksek olması işten ayrılan personel

yerine yeni alınan kişiye verilen eğitim ve deneyim kazanabilmesi için kişiye yapılan yatırımlar ve acemilik döneminde bireyin yaptığı hatalar işletme için zaman kaybına ve maddi kayba neden olacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 128).

Yapılan araştırmalar sonucunda işgören devri ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir negatif ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Buradan yola çıkılarak yüksek örgütsel bağlılık düşük işgücü devrini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle bağlılığı yüksek olan bireyler işlerinden ayrılmayı düşünmemektedirler. Allen ve Meyer'e göre ise, örgütsel bağlılık kavramının en önemli araştırma konularından biri olmasının nedeni işten ayrılma düşüncesi ile olan güçlü ilişkisidir. Bu konuda Reichers (1985), örgütsel bağlılık ile işten ayrılma arasında ters bir ilişkinin varlığından söz etmektedir (Sığı, 2007: 267).

2.5.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanlar genelde farklı iş arayışlarına yoğunlaşmalarından dolayı performansları düşmekte ve sorumluluklarını yerine getirmemektedirler. Bu nedenle işten ayrılma niyeti, işletmeler tarafından yaşanması istenmeyen bir durumdur. Bireylerin başka bir iş bulma imkanları olmasına rağmen işletmede kalmaya devam etme yönünde etkisi olan örgütsel bağlılık kavramı işten ayrılma ile negatif ilişkilidir. Yine yapılan araştırmaların neticesinde bağlılığı yüksek olan bireylerin işten ayrılma davranışları düşük olurken, bağlılığı düşük olan bireylerin başka işlere yönelimleri olduğundan işten ayrılma davranışlarının da yüksek olduğu görülmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 128).

Duygusal bağlılığın, bireylerin işten ayrılma niyetlerine doğrudan etkisi bulunmaktadır. Fakat devam bağlılığının işten ayrılmanın uğratacağı maddi kayıpla olan ilişkisinden dolayı bir işletmenin üyesi olmaya devam etmeye ilişkin bir isteği temsil etmemektedir. Normatif bağlılıkta ise, bireyin ahlaki sorumluluklarının olduğu hissi, duygusal bağlılıktan doğan bağlılığı zayıflatsa da işletmede kalmaya devam etme konusundaki düşünceyi temsil etmektedir (Doğan, 2013: 90).

Bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütte kalma istekleri bilinmektedir. Bağlılık, bireylerin işletmede kalma niyetlerini arttıran bir kavramdır. Artan örgütsel bağlılığın neticesinde ortaya istikrarlı bir işgücü ortaya çıkarak, işgücü devir oranının da düşmesine doğrudan etki edecektir (Doğan, 2013: 91).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞVEREN MARKA YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın uygulama kısmı yer almaktadır. Çalışmada, “işveren markası yönetim sürecinin çalışanların örgütsel bağlılığına etkileri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu amaçla yapılan literatür araştırmalarında işveren marka yönetim sürecinin örgütsel bağlılığa etkisine yönelik çalışmalar araştırılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, işveren marka faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarının üzerindeki etkilerini anlayabilmek adına gerçekleştirilmiş olup, konuya çalışan bakış açısıyla yaklaşılmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evreni, örnekleme, modeli, varsayımları, verilerin toplanması, kapsamı, hipotezler ve bulgularını oluşturan metodolojik çalışma, sonuç bölümü ile tamamlanmaktadır.

Araştırmanın amacı, İstanbul genelinde hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanları ile demografik özellikleri de dikkate alınarak, işveren marka faaliyetlerinin örgütsel bağlılıklarına etkilerini saptayabilmektir.

Araştırmanın önemi, İstanbul’da hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin, işveren marka yönetim faaliyetlerine olan bakış açılarını yansıtması ve bu sektörlerde çalışan bireylerin işveren markası faaliyetlerine yönelik algılarının analiz etmesi açısından alanında yapılmış bir çalışmadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

İşveren marka faaliyetleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinin daha iyi anlaşılması için bu çalışmada, bireylerin işveren marka faaliyetleri ve örgütsel bağlılık algılarını ölçebilmek adına anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada 304 çalışan ile yapılan anketlerin sonuçları analize tabi tutulmuştur. Genel bir kural olarak örneklem

büyükliğünün, kullanılan madde sayısının en az beş katı yada on katı kadar olması gerektiği savunulmaktadır. Ayrıca örneklem büyüklüğünde 100'ü zayıf, 200'ü orta, 300'ü iyi, 500'ü çok iyi ve 1000'i mükemmel olarak tanımlanmıştır (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 85).

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

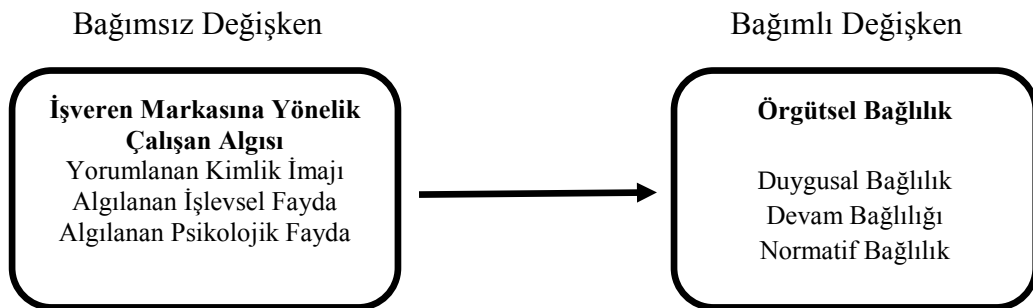
Çalışmanın evrenini, İstanbul'da hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanları oluşturmaktadır.

Oluşturulan anketler hem online olarak (google docs) hem de elden dağıtılmıştır. Bunların dışında araştırma anketleri kolayda örneklem seçimi ile e-mail, Facebook, LinkedIn, Whatsapp aracılığı ile elektronik ortamda dağıtılmıştır. 310 katılımcının yanıtladığı anket soruları eksik bilgiler olması nedeniyle 304'ü yapılan analizlerde kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemi, İstanbul'da hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren 304 işletme çalışanı oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, işletmelerin işveren marka faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu hipotezinden yola çıkılarak oluşturulmuş olup, Şekil 18'de gösterilmektedir.



Şekil 18. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, İstanbul genelindeki hizmet sektörü çalışanlarının demografik özelliklerine göre işveren marka faaliyetlerine yönelik algıların üç alt boyutu incelenmiş ve çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılıkları yine üç alt boyutta analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma, oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu kanıtlayabilecek yeterliliğe sahip olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca örneklem grubunun ana kütleyi temsil edecek uygunlukta olduğu ve tüm sorulara vermiş oldukları yanıtların gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır. Kullanılan veri toplama araçlarının da en fazla örnekleme ulaşabilmek adına uygun olduğu varsayılmaktadır.

3.6. Verilerin Toplanması ve Kapsamı

Çalışmada oluşturulan anketler toplamda 41 sorudan ve üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik bilgilerin, ikinci bölüm çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik soruların ve üçüncü bölüm ise, işveren marka faaliyetlerine yönelik soruların yer aldığı bir anket çalışmasıdır. Anket soruları 5’li likert tipi ölçeğine göre “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde devam etmektedir.

3.6.1. Demografik Bilgiler

Anketin ilk bölümünü oluşturan demografik bilgilerde katılımcılara; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, çalıştığı sektör, şu anki işyerinde çalışma süresi, sektördeki toplam çalışma süresi ve medeni durumlarına dair 8 soru sorulmuştur. Yapılan analizlerde sosyo-demografik özelliklere bakıldığında katılımcıların; %59.7’si kadın, %39.5’i 26-33 yaş aralığında, %56.1’i üniversite mezunu, %63.5’i ise, bekar bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların, meslek yaşamlarına ilişkin özelliklerine baktığımızda ise çoğunluğun; toplam çalışma süresi %35.5 ile 1-5 yıl arası olan çalışanlar, bulunduğu işyerindeki çalışma süreleri

incelendiğinde %66.3 ile 1-5 yıl arasındaki çalışanlar, sektördeki toplam çalışma süresine göre ise, %47.7 ile yine 1-5 yıl arasında çalışan bireylerden oluşmaktadır.

3.6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde, örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerin yer aldığı ve en yaygın olarak kullanılan Allen ve Meyer (1997)'in örgütsel bağlılık ölçeği, Gürkan (2006)'ın “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Çalışmada kullanılan anketin her bir alt boyutu 6 soru içermekte ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu sorulardan 4 tanesi ters ölçekli (reverse) sorulardır. Anket çalışması yapılırken katılımcıların algılarının bozulmaması adına ters ölçekli sorular en sona yerleştirilmiştir. 15, 16, 17 ve 18. sorular ters ölçekli oldukları için (R) ifadesi konularak, analizler yapılırken gerekli bir şekilde sorular dönüştürülmüştür (Gürkan, 2006: 72).

5'li likert ölçeğine göre 1'den 5'e kadar “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmeyi amaçlayan anket ifadeleri;

- 1, 2, 3, 16, 17, 18. sorular çalışanların duygusal bağlılıklarını ölçmeye yönelik,
- 4'ten 9'a kadar olan sorular çalışanların devam bağlılıklarını ölçmeye yönelik,
- 10'dan 15'e kadar olan sorular ise, çalışanların normatif bağlılıklarını ölçmeye yöneliktir.

3.6.3. İşveren Marka Ölçeği

Anketin üçüncü ve son bölümünde ise, işveren markası ile ilgili ölçek İçirgen (2016)'ın “İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. 23 soruluk İşveren Markası Ölçeğinin İçirgen tarafından geçerlilik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha kat sayıları yorumlanan kimlik imajında 0,86, algılanan işlevsel faydada 0,72 ve algılanan psikolojik faydada ise 0,92 çıkmıştır. Bunlara ek olarak ölçek önce Türkçe'ye sonra tekrar İngilizce'ye çevrilerek anlam bütünlüğü korunmaya çalışılmıştır. İçirgen çalışmasında, işveren marka algısı düzeylerini değerlendirmek üzere 3 farklı çalışmadan faydalanmış ve bu çalışmaların değerlendirilmelerini göz önünde bulundurmıştır. Bu değerlendirme sonrası Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006), Backhaus ve Tikoo (2004)'nun çalışmalarında yer alan ifadelerden 23 ifade kullanılmıştır (İçirgen, 2016: 52).

5'li likert ölçeğine göre 1'den 5'e kadar “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Çalışanların işveren marka algılarını ölçmeyi amaçlayan anket ifadeleri;

- 1'den 5'e kadar olan sorular yorumlanan örgüt kimliği imajı,
- 6'dan 11'e kadar olan sorular algılanan işlevsel faydayı,
- 12'den 23'e kadar olan sorular algılanan psikolojik faydayı ölçmeye yöneliktir.

3.7. Geçerlilik- Güvenilirlik Analizi

3.7.1. Örgütsel Bağlılığın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 18 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.837$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır.

Tablo 2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri

Uyum iyiliği	Kabul Edilebilir Değer	Sonuç
Ki-kare / SD	<3	2,95
RMSEA	<0,08	0,076 (%90 GA= 0,067 - 0,085)
RMR	<0,08	0,213
AGFI	>0,90	0,83
GFI	>0,85	0,87

GA: Güven aralığı

Türkiye örnekleminde elde edilen veri ile yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği kriterleri Tablo 2’de sırasıyla Ki-kare / SD = 2.75; RMSEA = 0.076 (%90 GA= 0.067 - 0.085); SRMR = 0.213; AGFI = 0.83; GFI = 0.87 olarak hesaplanmıştır. Uyum iyiliği kriterleri, gözlenen verinin üç faktörlü modele kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

		Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Örgütsel bağlılık	Duygusal	0,860	6
	Devam	0,766	6
	Normatif	0,752	6
	Genel toplam	0,837	18

Örgütsel bağlılık genel güvenilirliği 0,837; alt boyutların güvenilirlik düzeyi 0,752 ile 0,860 arasında bulundu. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Soru no	Madde	Boyut	Regresyon Katsayısı	Standardize Regresyon Katsayısı	p
Örgütselbağlılık1	1-Kariyerimin devamında bu örgütte çalışmak beni mutlu eder.	Duygusal	0,75	0,62	0,000
Örgütselbağlılık2	2-Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	Duygusal	0,89	0,77	0,000
Örgütselbağlılık3	3-Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	Duygusal	0,89	0,74	0,000
Örgütselbağlılık16	16-Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	Duygusal	0,91	0,72	0,000
Örgütselbağlılık17	17-Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum	Duygusal	0,92	0,72	0,000
Örgütselbağlılık18	18-Örgütüme karşı güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.	Duygusal	1,00	0,81	-
Örgütselbağlılık4	4-Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	Devam	1,00	0,53	-
Örgütselbağlılık5	5-Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.	Devam	1,69	0,80	0,000
Örgütselbağlılık6	6-Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	Devam	1,43	0,68	0,000
Örgütselbağlılık7	7-Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	Devam	1,42	0,74	0,000
Örgütselbağlılık8	8-Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	Devam	0,72	0,38	0,000
Örgütselbağlılık9	9-Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de çalışabileceğim mümkün alternatiflerin azlığıdır.	Devam	1,22	0,65	0,000
Örgütselbağlılık10	10-Örgütüme çok şey borçluyum.	Normatif	1,00	0,66	-
Örgütselbağlılık11	11-Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	Normatif	1,09	0,70	0,000
Örgütselbağlılık12	12-Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.	Normatif	1,08	0,69	0,000
Örgütselbağlılık13	13-Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	Normatif	1,34	0,83	0,000
Örgütselbağlılık14	14-Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	Normatif	1,01	0,66	0,000
Örgütselbağlılık15	15-Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	Normatif	0,35	0,22	0,002

Örgütsel bağlılık ölçeği faktör yükleri 0,22 ile 0,83 arasında değişmektedir.

Ölçek içinde tüm maddeler anlamlıdır.

3.7.2. İşveren Markasının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

İşveren Markası ölçeğindeki 23 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.958$ olarak çok yüksek bulunmuştur.

Tablo 5.İşveren Markası Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri

Uyum iyiliği	Kabul Edilebilir Değer	Sonuç
Ki-kare / SD	<3	2,49
RMSEA	<0,08	0,070 (%90 GA= 0,063 - 0,078)
RMR	<0,08	0,138
AGFI	>0,90	0,80
GFI	>0,85	0,84

GA: Güven aralığı

Türkiye örnekleminde elde edilen veri ile yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği kriterleri Tablo 5’te sırasıyla Ki-kare / SD = 2.49; RMSEA = 0.070 (%90 GA= 0.063 - 0.078); SRMR = 0.138; AGFI = 0.80; GFI = 0.84 olarak hesaplanmıştır. Uyum iyiliği kriterleri, gözlenen verinin üç faktörlü modele kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 6. İşveren Markası Ölçeği Güvenilirlik Analizi

		Cronbach's Alpha	Madde sayısı
İşveren markası	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	0,802	5
	Algılanan İşlevsel Fayda	0,891	6
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,939	12
	Genel toplam	0,958	23

İşveren markası genel güvenilirliği 0,958; alt boyutların güvenilirlik düzeyi 0,802 ile 0,939 arasında bulundu.

Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 7. İşveren Markası Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Soru no	Madde	Boyut	Regresyon Katsayısı	Standardize Regresyon Katsayısı	p
İ.M. 1	Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi kurumlardan birisidir.	Y.Ö.K.İ.	1,00	0,78	-
İ.M. 2	Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.	Y.Ö.K.İ.	0,61	0,56	0,000
İ.M. 3	Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	Y.Ö.K.İ.	0,74	0,66	0,000
İ.M. 4	Bu kurumda çalışmayı çevreme öneririm.	Y.Ö.K.İ.	1,10	0,86	0,000
İ.M. 5	Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.	Y.Ö.K.İ.	0,42	0,55	0,000
İ.M. 6	Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.	A.İ.F.	1,00	0,74	-
İ.M. 7	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	A.İ.F.	1,03	0,77	0,000
İ.M. 8	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	A.İ.F.	1,24	0,86	0,000
İ.M. 9	Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	A.İ.F.	1,39	0,94	0,000
İ.M. 10	Bu kuruma alanında yetkin çalışanlar seçilir.	A.İ.F.	1,36	0,93	0,000
İ.M. 11	Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.	A.İ.F.	0,68	0,74	0,000
İ.M. 12	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	A.P.F.	1,00	0,81	-
İ.M. 13	Çalıştığım kurum işgören temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	A.P.F.	1,07	0,86	0,000
İ.M. 14	Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.	A.P.F.	1,05	0,76	0,000
İ.M. 15	İyi (kalitede) hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.	A.P.F.	1,06	0,87	0,000
İ.M. 16	Çalıştığım kurumda, çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.	A.P.F.	0,91	0,71	0,000
İ.M. 17	Çalıştığım kurumda, ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	A.P.F.	0,66	0,55	0,000
İ.M. 18	Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	A.P.F.	0,95	0,74	0,000
İ.M. 19	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	A.P.F.	1,26	0,89	0,000
İ.M. 20	Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	A.P.F.	1,18	0,91	0,000
İ.M. 21	Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	A.P.F.	1,23	0,91	0,000
İ.M. 22	Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	A.P.F.	1,22	0,87	0,000
İ.M. 23	Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş tanımları mevcuttur.	A.P.F.	0,94	0,73	0,000

İşveren markası ölçeği faktör yükleri 0,55 ile 0,94 arasında değişmektedir. Ölçek içinde tüm maddeler anlamlıdır.

3.8.Kullanılan İstatistiksel Analizler

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için istatistik paket programı kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yönteminden faydalanılmıştır. Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısıdır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, $0,41 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte, $0,61 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek orta seviyede güvenilir, $0,81 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Yaşar, 2014: 63).

Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (independentsamples) t testi kullanıldı. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü (Oneway) Anova (F) testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır.

Ölçekler arası karşılaştırmalarda Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisini incelemek için Lineer Regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.9. Araştırmanın Hipotezleri

İşveren markası, işletmeler için çok yeni bir kavramken, örgütsel bağlılık çok daha uzun bir geçmişe sahiptir. Son zamanlarda işveren marka faaliyetlerinin önemini anlayan işverenler, işletmelerinde işveren marka süreçlerini uygulamaya başlamışlardır. İşveren markası ve örgütsel bağlılık birbirini destekleyen iki kavramlar olmaktadır. İşveren markası, işgörenlerin işletme amaçlarını özümsemelerini sağlayarak, büyük ölçüde örgütsel bağlılığa zemin oluşturmaktadır.

İşgörenin işletmesini “çalışılabilecek en iyi yer olarak” görmesi başka bir işletmede çalışmak istemesine engel olacağından bireylerin işgücü devir oranlarını azalmakta ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını arttırmakta olduğu ileri sürülmüştür (Baş, 2011: 44).

İnsan kaynakları alanında markalaşma çalışmalarına öncelik veren Pfizer, bu çalışmaların asıl amacının, marka ve çalışan arasındaki bağı güçlendirmek ve bu yolla çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak olduğunu belirtmiştir. Tüm işveren marka sürecindeki işletmelerde olması gerektiği gibi Pfizer’de de çalışanlar işletmenin merkezinde tutulmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere işveren markası olmadaki en önemli aşama gerçekleşmiş olmaktadır (Ötken ve Okan, 2015: 153-155). En iyi işveren markaları arasında gösterilen Pfizer, yetenekli işgörenleri elde tutmak ve aday işgörenleri işletmeye çekerek onların gözünde çalışılabilir bir işletme yaratmak için pek çok yaratıcı insan kaynakları faaliyetleri uygulamaktadır. Bu uygulamalardan bazıları; esnek çalışma saatleri, ekstra olarak verilen ücretli izinler, verilen üst düzey eğitimler, keyifli bir çalışma ortamı ve özel günlerde çalışanlara yapılan çeşitli jestlerdir (Ötken ve Okan, 2015: 143-146).

Örgütsel bağlılığı arttırmanın en iyi yolu işveren markası olmaktan geçmektedir. Çünkü işveren markasına sahip bir işletmede çalışmak bireyler için hem şimdi hem de gelecek dönemlerde kariyerleri açısından iyi bir referans oluşturmaktadır. Örneğin; Koç ya da Sabancı Holding gibi büyük işletmelerde çalışan bireylere çalışma hayatları boyunca kariyerleri ile ilgili pek çok fırsat doğmaktadır. Bunun yanı sıra “Koç Holding’te” ya da “Sabancı Holding’te çalıştım” demek bile bireyleri gururlandırmaktadır. Bu tarz işletmelere pek çok kişinin kapısından dahi geçemeyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu işletmelerde çalışan bireyler kendilerini şanslı hissetmekte ve bu işletmelerde çalışmak için çalışanların birçoğu hem düşük bir pozisyonu hem de düşük bir ücreti kabul etmektedirler.

Türkiye’nin En İyi İşverenleri 2015 Benchmark Çalışması’nda çalışanların kurum kültürü hakkındaki düşünceleri analiz edilmiştir. Yapılan Trust Index anketinin araştırma sonuçlarına göre; Türkiye’deki çalışan bireylerin %80’ni işletmelerinden “gurur” alanında tatmin oldukları belirtilmektedir. Marka algısının dışarıdan olumlu olduğu işletmelerdeki işgörenlerde burada çalışmaktan gurur

duyacakları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu işgörenler işletmelerinde %92 oranında bir fark oluşturdıklarını hissetmektedirler (Gözen, 2016a: 89).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işletme hedeflerine ulaşılması için gösterdikleri çaba ve işletmede kalmaya devam etmelerini içeren bir kavramdır. İşveren markası örgütsel bağlılığı beraberinde getirirken, çalışanların aidiyetlik duygularının yüksek olduğu bağlılık kavramı ise işveren marka faaliyetlerine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Burada da görüldüğü üzere bu iki kavram birbirini desteklemektedir.

İşveren markası tanımlarında sıklıkla geçen mevcut işgöreni elde tutup, potansiyel adayları işletmeye çekmek ise ancak bireylerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması ile gerçekleşebilmektedir. Mevcut işgörenlerin deneyimlerini dışarıya aktarmalarıyla potansiyel adaylar da iş başvuruları esnasında bu deneyimlerden etkilenmektedirler. İşveren markası açısından büyük bir önem teşkil eden nitelikli potansiyel adayların işe alınması işgücü niteliğinin artmasını sağlayarak, işletmede güçlü bir işveren marka kavramını ortaya çıkaracaktır.

İşveren markası, çalışan motivasyonunu artırarak, örgüte bağlı çalışanları yaratmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle işveren marka sürecinde olan işletmeler çalışanları motive etmek için bir takım faaliyetlerde bulunmakta ve onların beklentilerini karşılayarak örgütsel bağlılıklarını oluşturmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar tarafından bağlılığın yüksek olduğu ve bunun akabinde güçlü bir işveren markasına sahip bir işletmenin müşteri potansiyeli de artmaya devam etmektedir. Bu durum da işletmenin kar marjını da arttırmaktadır.

Her geçen gün artan rekabet koşulları işgörenlerin elde tutulmasını da zorunlu hale getirmiştir. İşgörenleri elde tutmanın en iyi yolu bilinenin aksine sadece ücret değildir. Pek çok yazında da bahsedildiği gibi işveren marka sürecinde işgörenler daha az bir ücretle başka bir işletmede çalışmayı tercih etmektedir. Bu durumun en büyük nedeni ise, işletmenin ve yöneticilerin bireyi tam olarak örgüte bağlayamamalarıdır. Bu da işletmenin nitelikli işgücü kaybına uğramasına neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Pazarda rekabet avantajı sağlamak isteyen bazı işletmelerin yaptığı en önemli hata çalışanlarını göz ardı edip, müşterilere daha fazla önem vermeleri olmuştur. Burada önemli olan daha çok çalışanlardır ve yetenekli çalışanların bulunduğu bir işletmede rekabet avantajı kendiliğinden sağlanmış olmaktadır. Rakiplerinden hiçbir farkı olmayan işletmeler tercih edilme konusunda arka planda kalmaktadırlar. Fakat işveren markası işletmenin tercih edilmesi için başlı başına bir nedendir ve bu işletmelerdeki işgörenler rakip işletmelerin çalışanlarından daha fazla bağlılık göstermektedirler.

Güçlü bir işveren markası çalışanın işletmeye ve işverene yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine imkan tanımaktadır. Çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi vurgulayan işveren markası, işletmenin iki temel ögesi olan işçi-işveren ilişkisinin gelişmesine neden olmaktadır. Bu durumda çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.

Temel hedef kitlesi çalışanlar olan işveren markası, modern yönetim tekniklerini en iyi şekilde kullanmakta ve işverenin duygu ve düşüncesine hitap etmektedir. Bu durumda işgören ve işveren arasındaki gücün ortaya çıkmasına ve pozitif bir işletme havasının doğmasına neden olmaktadır. Ayrıca işveren markası çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmakta ve iş tatmin seviyelerini yükselterek işletme, işveren ve işgören arasında pozitif kazanımlar sağlamaktadır (Ören ve Yüksel, 2012: 47- 48).

En büyük işveren markalarından biri olarak sayılan Starbucks, her zaman önem önceliğini çalışanına verdiğini belirtmektedir. İşletme yöneticileri başarılı bir iş çıkarmanın en iyi yolunun da çalışanları şirketin paydaşı haline getirmekten geçtiği düşüncesindedirler. Dolayısıyla bu çalışanlarında işletmeye bağlılıkları da bir hayli fazla olmaktadır.

Ayrıca işveren markası sürecinde olan işletmelerin tercih edilme nedenlerinden biri de işletmenin onlar için anlam taşıyan özelliklerinin varlığıdır. Bu özellikler işletme hakkında işgörenlerin zihinlerinde bir marka algısı oluşturmakta ve zamanla işgörenlerde bu algılar deneyimlere dayanarak gelişmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılığı beraberinde getirmektedir (Baş, 2011: 35).

Markalar, kendilerine özgü dilleri ile işgörenlere nasıl davranmaları gerektiğini anlatmaktadırlar. İşveren markası, markanın vizyon, misyon, değer ve amaçlarını birkaç kelime ile anlatmaktadır. İşveren markası tarafından bu mesajların mevcut ve potansiyel işgörenlere güçlü bir şekilde verilmesi çalışan tutumlarında da değişiklik görülmesine neden olmakta ve bu durum da bağlılığa etki etmektedir (Baş, 2011: 38).

İşveren markası işletmeye pek çok fayda sağlamakta ve genel olarak bu faydalarda örgütsel bağlılık kavramını olumlu anlamda etkilemektedir. Bahsedilen bu yararlar (Özgen ve Akbayır, 2011: 85);

- İşveren markası, kaliteli işgücünü kendine çeker,
- Rekabet ortamında işletmeyi ön plana çıkarır,
- İşletme imajını olumlu yönde etkiler,
- Kurum kimliğini ve değerlerini bireylerin zihninde yer almasını sağlar,
- Takım çalışmasına özendirir,
- İş hedeflerine ulaşımı kolaylaştırır,
- İletişim amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlar,
- İş güvencesi, kariyer imkanı gibi faydalar sunar,
- Kurum itibarını ve değerini arttırır.

Ulusal tez merkezi yayınları incelendiğinde özellikle işveren marka kavramı ilk olarak 2010 yılında çalışılmaya başlandığı görülmektedir. İşveren marka yönetim sürecinin örgütsel bağlılığa etkisine yönelik yerli yazınlarda yapılan bazı çalışmalar;

Kara (2013)'nın "İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde araştırmaya konu olan

firmada insan kaynakları ve kariyer politikaları işgörenleri cezbedecek seviyede yüksek olduğunu ve işletmenin başarılı işveren marka uygulamaları sayesinde imajının da güçlü olduğunun ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Ayrıca katılımcılardan edinilen bilgilere göre; kişisel ve örgütsel hedef ve değerlerin örtüştüğü ve işgörenlerin isteyerek işletmede çalıştıklarını belirtilmektedir. Kara yaptığı analiz sonuçlarında, işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçları, araştırma grubunun, araştırılan şirketi tercih ederken cazip gelen unsurları ile örgüte olan duygusal bağlılıkları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışanların, şirketi seçerken önem verdikleri işveren markası unsurları ile bağlılık arasında tatmin edici düzeyde korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır (Kara, 2013: 118).

Oğuz (2012), “İşveren Markası ve Kabiliyetleri Cezbetme Üzerine Etkisi” konulu yüksek lisans tezinde yaptığı araştırmalar sonucunda işveren markası ile organizasyon çekiciliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Organizasyonların tüketiciler için ürünlerini markalaştırması gibi işveren olarak da istihdamda pozitif etki yaratmak için marka olmaları gerekmekte olduğunu ileri sürmekte ve katılımcıların da bu düşüncayı desteklemekte oldukları görülmektedir (Oğuz, 2012: 103).

Demir (2014), “İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde işletmenin marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yaptığı analiz sonucunda, işletmelerin marka varlığı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Demir, 2014: 56).

Dönmez (2016)’in, “İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinde işveren markası uygulamalarının duygusal bağlılığa düşük de olsa bir etkisinin olduğu anlamı çıkmıştır. Ayrıca Dönmez’in çalışmasında işveren markasının cezbolmayı anlamlı bir şekilde arttırdığı görülmektedir (Dönmez, 2016: 67-68).

Bayrak (2016) ise, “İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinde yaptığı analizler sonucunda işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yapılan çalışmanın sonucuna göre; çalışanların, işveren marka algısı arttığında örgütsel bağlılıkları da artmakta, işveren markası algıları azaldığında örgütsel bağlılıkları da azalmaktadır (Bayrak, 2016: 100).

Terlemez (2012), “ İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Örgütsel çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği” adlı yüksek lisans tezinde işveren markasının fonksiyonel ve sembolik faydalarının, hem işe adanmışlık hem de örgütsel çekicilik ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir (Terlemez, 2012: 84-89).

Sonuç olarak, gerçekleştirilen literatür araştırmalarında işveren markası yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmalar olumlu olarak değerlendirilmiştir. Yukarıdaki bilgilerden hareketle işveren markası uygulamalarına yönelik algı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunun ortaya çıkarıldığı bu çalışmanın daha önce yapılan çalışmaları desteklediği görülmüştür.

Yapılan diğer çalışmaları demografik değişkenler açısından inceleyecek olursak;

Bayrak (2016)’ın yaptığı analiz sonucuna göre; çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği fakat çalışanların işveren marka algılarının yaşa ve eğitime göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (Bayrak, 2016: 97-99).

Eğilmezkol (2011), “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma” adlı yüksek lisans tezinde yaptığı analizler sonucunda duygusal, devam ve normatif bağlılıkların yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Medeni durum değişkeni ile

duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunurken, devam bağlılığı ile bir farklılık bulunamamıştır (Eğilmez, 2011: 88-91).

Öztürk (2013), “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)” adlı yüksek lisans çalışmasında yapılan analizler sonucunda cinsiyet değişkeni ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Öztürk, 2013: 60).

Özütü (2008), “ Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında yaptığı analizler sonucunda katılımcıları kıdemlerine göre devam bağlılıkları farklılık gösterirken, duygusal ve normatif bağlılığın kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konmuştur (Özütü, 2008: 91).

Son on yılda işletmeler işveren markası uygulamalarının hem örgüt hem de çalışan çıktılarındaki olumlu çıktıları dikkate alarak, gerekli politika ve süreçleri uygulamaya koymuşlardır. Akademik yazında da işveren markası ile ilgili çalışmalar daha sık yer almaya başlamıştır. Bazı araştırmalar medikal sektöründe işveren marka faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelerken (Bayrak, 2016: 2), bazıları, bilişim sektöründe işveren marka faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir (Kara, 2013: 91).Yine ilgili konuda; üretim sektöründe işveren markası ve çalışan memnuniyeti (Demir, 2014: iii), turizm sektöründe işveren marka faaliyetleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri (İçirgen, 2016: 40), havacılık sektöründe ise,işveren marka faaliyetleri ile işe adanmışlık ilişkileri irdelenmiştir (Terlemez, 2012:40).Çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi ve türü de işveren markası uygulamaları ile ilişkili olan çıktılarından biridir.

Araştırmada bağımsız değişken olarak işveren markası (yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda) ve bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık kavramı (duygusal, devam, normatif) ele alınmıştır. Önceki çalışmaların ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

1.H₁: İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{1a}: İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

3.10. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

3.10.1. Katılımcılara Ait Demografik Göstergeler

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların anket ve ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 8. Sosyo-Demografik Özellikler

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	122	40,3
	Kadın	181	59,7
	Toplam	303	100,0
Yaş	18-25 Yaş	84	28,4
	26-33 Yaş	117	39,5
	34-41 Yaş	73	24,7
	42 Ve üzeri	22	7,4
	Toplam	296	100,0
En Son Mezun Olduğu Eğitim Kurumu	Lise	93	30,7
	Üniversite	170	56,1
	Yüksek Lisans	40	13,2
	Toplam	303	100,0
Medeni Durum	Bekar	193	63,5
	Evli	111	36,5
	Toplam	304	100,0

Sosyo-demografik özelliklere bakıldığında; katılımcılardan “cinsiyet” sorusunu yanıtlamayan bir kişi, “yaş” sorusunu yanıtlamayan sekiz kişi, “eğitim” sorusunu yanıtlamayan bir kişi bulunmaktadır.

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre 122'si (%40,3) erkek, 181'i (%59,7) kadın olarak dağılmaktadır. Çalışanların yaş değişkenine göre 84'ü (%28,4) 18-25 yaş, 117'si (%39,5) 26-33 yaş, 73'ü (%24,7) 34-41 yaş, 22'si (%7,4) 42 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanların en son mezun olduğu eğitim kurumu değişkenine göre 93'ü (%30,7) lise, 170'i (%56,1) üniversite, 40'ı (%13,2) yüksek lisans olarak dağılmaktadır. Çalışanların medeni durum değişkenine göre 193'ü (%63,5) bekar, 111'i (%36,5) evli olarak dağılmaktadır.

Çalışan bireylere yönelik yapılan anket çalışmasında sosyo-demografik özellikler incelendiğinde; cinsiyet ve eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların çoğunun kadınlardan ve üniversite mezunlarından oluştuğu görülmüştür. Bu durum artık kadınlarında iş yaşamındaki faaliyetlerinin ve çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin giderek arttığı yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Tablo 9. Meslek Yaşamına İlişkin Özellikler

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	108	35,5
	6-10 Yıl	81	26,6
	11-15 Yıl	62	20,4
	16-20 Yıl	27	8,9
	21 Ve üzeri	24	7,9
	1 Yıldan Az	2	0,7
	Toplam	304	100,0
Şu Anki İşyerinde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	201	66,3
	6-10 Yıl	51	16,8
	11-15 Yıl	14	4,6
	16-20 Yıl	7	2,3
	21 Ve üzeri	4	1,3
	1 Yıldan Az	26	8,6
	Toplam	303	100,0
Sektörde Toplam Çalışma Süresi	1-5 Yıl	145	47,7
	6-10 Yıl	80	26,3
	11-15 Yıl	29	9,5
	16-20 Yıl	18	5,9
	21 Ve üzeri	15	4,9
	1 Yıldan Az	17	5,6
	Toplam	304	100,0

Meslek yaşamına ilişkin özelliklere bakıldığında; katılımcılardan “şu anki işyerinde çalışma süresi” sorusunu yanıtlamayan bir kişi bulunmaktadır.

Çalışanların çalışma süresi değişkenine göre 108'i (%35,5) 1-5 yıl, 81'i (%26,6) 6-10 yıl, 62'si (%20,4) 11-15 yıl, 27'si (%8,9) 16-20 yıl, 24'ü (%7,9) 21 ve üzeri, 2'si (%0,7) 1 yıldan az olarak dağılmaktadır. Çalışanların şu anki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre 201'i (%66,3) 1-5 yıl, 51'i (%16,8) 6-10 yıl, 14'ü (%4,6) 11-15 yıl, 7'si (%2,3) 16-20 yıl, 4'ü (%1,3) 21 ve üzeri, 26'sı (%8,6) 1 yıldan az olarak dağılmaktadır. Çalışanların sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre 145'i (%47,7) 1-5 yıl, 80'i (%26,3) 6-10 yıl, 29'u (%9,5) 11-15 yıl, 18'i (%5,9) 16-20 yıl, 15'i (%4,9) 21 ve üzeri, 17'si (%5,6) 1 yıldan az olarak dağılmaktadır.

3.10.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

3.10.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerine İlişkin Tanımsal Bulgular

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerine İlişkin Tanımsal Bulgular (n=304)

	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	3,481	0,916	1	5
Devam Bağlılık	2,900	0,830	1	5
Normatif Bağlılık	3,088	0,774	1	5
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	3,156	0,614	1,3	5
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	3,762	0,795	1	5
Algılanan İşlevsel Fayda	3,480	0,960	1	5
Algılanan Psikolojik Fayda	3,310	0,948	1	5
İşveren Markası Genel Toplam	3,452	0,852	1	5

Çalışanların “duygusal bağlılık” düzeyi ($3,481 \pm 0,916$); “devam bağlılık” düzeyi ($2,900 \pm 0,830$); “normatif bağlılık” düzeyi ($3,088 \pm 0,774$); “örgütsel bağlılık genel toplam” düzeyi ($3,156 \pm 0,614$); “yorumlanan örgüt kimlik imajı” düzeyi

(3,762 $\pm$ 0,795); “algılanan işlevsel fayda” düzeyi (3,480 $\pm$ 0,960); “algılanan psikolojik fayda” düzeyi (3,310 $\pm$ 0,948); “işveren markası genel toplam” düzeyi (3,452 $\pm$ 0,852) olarak saptanmıştır.

Bu tablodan yola çıkarak yorumlanan örgüt kimliği imajı puanının (Ort= 3,762)diğer işveren markası alt boyutları puanlarından daha yüksekolduğu görülmektedir. Katılımcılar tarafından en yüksek algıya sahip maddelerden oluşan yorumlanan örgüt kimliği imajı alt boyutunun soru örneklerinden; “Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi kurumlardan birisidir”, “Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir”, “Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım”, “Bu kurumda çalışmayı çevreme öneririm”, “Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim” gibi soru maddeleri bireylerin çalıştıkları kurumu olumlu olarak algıladıklarının bir göstergesidir.

3.10.2.2. Örgütsel Bağlılık ile İşveren Markası Ölçeklerinin İlişkisine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

Tablo 11.Örgütsel Bağlılık ile İşveren Markası Ölçeklerinin İlişkisine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

		Duygusal bağlılık	Devam bağlılık	Normatif bağlılık	Örgütsel bağlılık genel toplam
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	r	0,622	0,050	0,524	0,552
	p	0,000	0,384	0,000	0,000
	N	304	304	304	304
Algılanan İşlevsel Fayda	r	0,637	-0,017	0,556	0,543
	p	0,000	0,765	0,000	0,000
	N	304	304	304	304
Algılanan Psikolojik Fayda	r	0,720	0,009	0,599	0,614
	p	0,000	0,871	0,000	0,000
	N	304	304	304	304
İşveren markası genel toplam	r	0,731	0,011	0,617	0,628
	p	0,000	0,855	0,000	0,000
	N	304	304	304	304

Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %62,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,622$; $p=0,000<0,05$). Buna göre yorumlanan örgüt kimlik imajı puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

Algılanan işlevsel fayda ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %63,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,637$; $p=0,000<0,05$) Buna göre algılanan işlevsel fayda puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

Algılanan psikolojik fayda ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %72,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,720$; $p=0,000<0,05$). Buna göre algılanan psikolojik fayda puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

İşveren markası genel toplam ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %73,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,731$; $p=0,000<0,05$). Buna göre işveren markası genel toplam puanı arttıkça duygusal bağlılık puanı da artmaktadır.

Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile devam bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=0,050$; $p=0,384>0,05$).

Algılanan işlevsel fayda ile devam bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=-0,017$; $p=0,765>0,05$).

Algılanan psikolojik fayda ile devam bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=0,009$; $p=0,871>0,05$).

İşveren markası genel toplam ile devam bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($r=0,011$; $p=0,855>0,05$).

Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %52,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,524$; $p=0,000<0,05$). Buna göre yorumlanan örgüt kimlik imajı puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

Algılanan İşlevsel fayda ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %55,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,556$; $p=0,000<0,05$). Buna göre algılanan işlevsel fayda puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

Algılanan psikolojik fayda ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %59,9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,599$; $p=0,000<0,05$). Buna göre algılanan psikolojik fayda puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

İşveren markası genel toplam ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,617$; $p=0,000<0,05$). Buna göre işveren markası genel toplam puanı arttıkça normatif bağlılık puanı da artmaktadır.

Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile örgütsel bağlılık genel toplam arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %55,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,552$; $p=0,000<0,05$). Buna göre yorumlanan örgüt kimlik İmajı puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel toplam puanı da artmaktadır.

Algılanan işlevsel fayda ile örgütsel bağlılık genel toplam arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %54,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,543$; $p=0,000<0,05$). Buna göre algılanan İşlevsel fayda puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel toplam puanı da artmaktadır.

Algılanan psikolojik fayda ile örgütsel bağlılık genel toplam arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,614$; $p=0,000<0,05$). Buna göre

algılanan psikolojik fayda puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel toplam puanı da artmaktadır.

İşveren markası genel toplam ile örgütsel bağlılık genel toplam arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %62,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,628$; $p=0,000<0,05$). Buna göre işveren markası genel toplam puanı arttıkça örgütsel bağlılık genel toplam puanı da artmaktadır.

3.10.2.3. İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisine İlişkin Lineer Regresyon Analizi

Tablo 12.İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisine İlişkin Lineer Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	Sabit	1,521	11,177	0,000	66,836	0,000	0,395
	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	0,167	3,280	0,001			
	Algılanan İşlevsel Fayda	0,048	0,897	0,371			
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,254	4,159	0,000			
Duygusal Bağlılık	Sabit	0,727	4,082	0,000	117,022	0,000	0,535
	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	0,228	3,419	0,001			
	Algılanan İşlevsel Fayda	0,089	1,277	0,202			
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,480	6,001	0,000			
Devam Bağlılık	Sabit	2,750	11,611	0,000	0,670	0,571	-0,003
	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	0,102	1,152	0,250			
	Algılanan İşlevsel Fayda	-0,081	-0,871	0,384			
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,014	0,132	0,895			
Normatif Bağlılık	Sabit	1,087	6,238	0,000	61,758	0,000	0,376
	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	0,171	2,626	0,009			
	Algılanan İşlevsel Fayda	0,135	1,979	0,049			
	Algılanan Psikolojik Fayda	0,268	3,432	0,001			
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	Sabit	1,596	13,910	0,000	196,207	0,000	0,392
	İşveren Markası Genel Toplam	0,452	14,007	0,000			

Yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik faydanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=66,836$; $p=0,000<0,05$). Yorumlanan örgüt kimlik imajı ve algılanan psikolojik fayda örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır ($R^2=0,395$; $p=0,000<0,05$).

Çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı düzeyi örgütsel bağlılık genel toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,167$). Çalışanların algılanan işlevsel fayda düzeyi örgütsel bağlılık genel toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0.371>0.05$). Çalışanların algılanan psikolojik fayda düzeyi örgütsel bağlılık genel toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,254$).

Yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik faydanın duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=117,022$; $p=0,000<0.05$). Yorumlanan örgüt kimlik imajı ve algılanan psikolojik fayda duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır ($R^2=0,535$; $p=0,000<0.05$). Çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,228$). Çalışanların algılanan işlevsel fayda düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.202>0.05$). Çalışanların algılanan psikolojik fayda düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,480$). Yapılan regresyon analizinde algılanan işlevsel faydanın duygusal bağlılığı etkilememesinden dolayı H_{1a} : “İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik faydanın devam bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,670$; $p=0,571>0,050$). Dolayısıyla H_{1b} : “İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi doğrulanamamıştır.

Yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik faydanın normatif bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=61,758$; $p=0,000<0.05$). Yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik faydanın normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır ($R^2=0,376$; $p=0,000<0.05$). Çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı düzeyi

normatif bağıllık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,171$). Çalışanların algılanan işlevsel fayda düzeyi normatif bağıllık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,135$). Çalışanların algılanan psikolojik fayda düzeyi normatif bağıllık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,268$). Yapılan regresyon analizi sonucunda H_{1c} : “İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların normatif bağıllıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi doğrulanmıştır.

İşveren markasının örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. İki kavram arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=196,207$; $p=0,000<0.05$). İşveren marka uygulamalarının örgütsel bağıllığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır ($R^2=0,392$; $p=0,000<0.05$). Çalışanların işveren markası genel toplam düzeyi örgütsel bağıllık genel toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,452$). 1. H_1 : “İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların örgütsel bağıllıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi yapılan regresyon analizi sonucunda; işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların normatif bağıllığını anlamlı ve pozitif yönde etkilerken, duygusal bağıllığı kısmen etkilemiş ve devam bağıllığına ise anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu nedenle H_{1c} hipotezi doğrulanırken, H_{1a} hipotezi kısmen doğrulanmış ve H_{1b} hipotezi doğrulanamamıştır. Bu nedenle H_1 hipotezi de kısmen kabul edilmiştir. Ayrıca işveren markası genel toplam puanı örgütsel bağıllığın genel toplam puanını anlamlı ve pozitif yönde etkilemesi H_1 hipotezini doğrularken, işveren markası alt boyutlarından algılanan işlevsel faydanın örgütsel bağıllığın toplam puanını etkilememesi H_1 hipotezinin kısmen doğrulanmasına neden olmuştur. Buna göre işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların örgütsel bağıllıklarını kısmen de olsa etkilemektedir.

3.10.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Değişkenlere Göre Dağılımları

Tablo 13.Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	18-25 Yaş	84	3,452	0,806	0,762	0,516
	26-33 Yaş	117	3,413	0,991		
	34-41 Yaş	73	3,614	0,919		
	42 Ve üzeri	22	3,530	1,000		
Devam Bağlılık	18-25 Yaş	84	2,831	0,835	1,057	0,368
	26-33 Yaş	117	2,888	0,812		
	34-41 Yaş	73	3,021	0,824		
	42 Ve üzeri	22	2,720	0,894		
Normatif Bağlılık	18-25 Yaş	84	3,159	0,774	0,404	0,750
	26-33 Yaş	117	3,064	0,824		
	34-41 Yaş	73	3,105	0,754		
	42 Ve üzeri	22	2,985	0,524		
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	18-25 Yaş	84	3,148	0,584	0,768	0,513
	26-33 Yaş	117	3,122	0,656		
	34-41 Yaş	73	3,247	0,623		
	42 Ve üzeri	22	3,078	0,480		
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	18-25 Yaş	84	3,686	0,739	0,519	0,670
	26-33 Yaş	117	3,797	0,826		
	34-41 Yaş	73	3,803	0,850		
	42 Ve üzeri	22	3,655	0,688		
Algılanan İşlevsel Fayda	18-25 Yaş	84	3,639	0,887	1,498	0,215
	26-33 Yaş	117	3,369	1,049		
	34-41 Yaş	73	3,541	0,941		
	42 Ve üzeri	22	3,356	0,802		
Algılanan Psikolojik Fayda	18-25 Yaş	84	3,362	0,884	0,657	0,579
	26-33 Yaş	117	3,229	1,073		
	34-41 Yaş	73	3,416	0,887		
	42 Ve üzeri	22	3,307	0,716		
İşveren Markası Genel Toplam	18-25 Yaş	84	3,505	0,787	0,560	0,642
	26-33 Yaş	117	3,389	0,954		
	34-41 Yaş	73	3,533	0,834		
	42 Ve üzeri	22	3,395	0,611		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel toplam, yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda, işveren markası genel toplam puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Bu bilgilere göre yaş değişkeni, örgütsel bağlılık genel toplam puanı ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile işveren markası genel toplam puanı ve işveren markası alt boyutları üzerinde etkili değildir.



Tablo 14.Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	108	3,539	0,783	1,568	0,183
	6-10 Yıl	81	3,331	0,957		
	11-15 Yıl	62	3,476	1,025		
	16-20 Yıl	27	3,420	1,005		
	21 Ve üzeri	24	3,833	0,925		
Devam Bağlılık	1-5 Yıl	108	2,850	0,843	0,651	0,626
	6-10 Yıl	81	2,947	0,875		
	11-15 Yıl	62	2,906	0,767		
	16-20 Yıl	27	3,080	0,781		
	21 Ve üzeri	24	2,757	0,872		
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	108	3,207	0,781	2,206	0,068
	6-10 Yıl	81	2,988	0,832		
	11-15 Yıl	62	2,995	0,713		
	16-20 Yıl	27	2,914	0,670		
	21 Ve üzeri	24	3,340	0,741		
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	1-5 Yıl	108	3,199	0,603	0,790	0,532
	6-10 Yıl	81	3,089	0,656		
	11-15 Yıl	62	3,125	0,620		
	16-20 Yıl	27	3,138	0,509		
	21 Ve üzeri	24	3,310	0,637		
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	1-5 Yıl	108	3,815	0,705	1,540	0,190
	6-10 Yıl	81	3,588	0,860		
	11-15 Yıl	62	3,800	0,870		
	16-20 Yıl	27	3,859	0,725		
	21 Ve üzeri	24	3,942	0,803		
Algılanan İşlevsel Fayda	1-5 Yıl	108	3,687	0,854	3,479	0,009
	6-10 Yıl	81	3,212	1,040		
	11-15 Yıl	62	3,452	0,954		
	16-20 Yıl	27	3,333	1,015		
	21 Ve üzeri	24	3,722	0,919		
Algılanan Psikolojik Fayda	1-5 Yıl	108	3,439	0,884	3,008	0,019
	6-10 Yıl	81	3,045	1,069		
	11-15 Yıl	62	3,335	0,886		
	16-20 Yıl	27	3,244	0,945		
	21 Ve üzeri	24	3,660	0,802		
İşveren Markası Genel Toplam	1-5 Yıl	108	3,585	0,761	3,111	0,016
	6-10 Yıl	81	3,207	0,960		
	11-15 Yıl	62	3,466	0,847		
	16-20 Yıl	27	3,401	0,847		
	21 Ve üzeri	24	3,737	0,743		

Çalışanların algılanan işlevsel fayda puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,479$; $p=0,009<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların algılanan işlevsel fayda puanları ($3,687 \pm 0,854$), toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların algılanan işlevsel fayda puanlarından ($3,212 \pm 1,040$) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma süresi 21 ve üzeri olan çalışanların algılanan işlevsel fayda puanları ($3,722 \pm 0,919$), toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların algılanan işlevsel fayda puanlarından ($3,212 \pm 1,040$) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında toplam çalışma süresi değişkenine göre algılanan işlevsel fayda puanının en yüksek 21 yıl ve üzerinde çalışan bireylerde görülmesi bu bireylerin üst yönetim ile olan ilişkilere daha fazla önem verdiğini göstermiştir. Bunun nedeni olarak bu tarz bireylerin kıdemi daha az olan bireylere göre iş hayatında daha uzun zaman geçirmeleri onları üst yönetime daha çok yakınlaştırması olarak gösterilebilir.

Çalışanların algılanan psikolojik fayda puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,008$; $p=0,019<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların algılanan psikolojik fayda puanları ($3,439 \pm 0,884$), toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların algılanan psikolojik fayda puanlarından ($3,045 \pm 1,069$) yüksek bulunmuştur. toplam çalışma süresi 21 ve üzeri olan çalışanların algılanan psikolojik fayda puanları ($3,660 \pm 0,802$), toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların algılanan psikolojik fayda puanlarından ($3,045 \pm 1,069$) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında toplam çalışma süresi değişkenine göre algılanan psikolojik faydanın en yüksek 21 yıl ve üzerinde çalışan bireylerde görünmesibü bireylerin işletmede olmaktan duydukları memnuniyetin fazla olduğunun bir

göstergesidir. Bunun nedeni olarak iş yaşamında geçirilen uzun sürenin bireylerde örgüte olan sadakat duygusunu daha fazla geliştirdiğinden kaynaklı olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların işveren markası genel toplam puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,111$; $p=0,016<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların işveren markası genel toplam puanları ($3,585 \pm 0,761$), toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların işveren markası genel toplam puanlarından ($3,207 \pm 0,960$) yüksek bulunmuştur. toplam çalışma süresi 21 ve üzeri olan çalışanların işveren markası genel toplam puanları ($3,737 \pm 0,743$), toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların işveren markası genel toplam puanlarından ($3,207 \pm 0,960$) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında işveren marka genel toplam puanının toplam çalışma süresi değişkenine göre en yüksek 21 yıl ve üzerinde çalışan bireylerde görülmesi bu bireylerin çalıştıkları işletmeyi çalışılabilecek en iyi yer olarak gördüğü ve bu nedenle işveren marka algılarının yüksek olduğunu söylenebilmektedir.

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel toplam, yorumlanan örgüt kimlik imajı puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu bilgiler ışığında toplam çalışma süresi duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel toplam, yorumlanan örgüt kimlik imajı üzerinde etkili değildir.

Tablo 15.Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Şu an ki İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	P	Fark
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	201	3,347	0,896	5,121	0,002	2 > 1 3 > 1
	6-10 Yıl	51	3,693	0,973			
	11 Ve üzeri	25	3,980	0,794			
	1 Yıldan Az	26	3,590	0,854			
Devam Bağlılık	1-5 Yıl	201	2,909	0,833	4,236	0,006	1 > 4 2 > 4 3 > 4
	6-10 Yıl	51	3,101	0,824			
	11 Ve üzeri	25	2,927	0,854			
	1 Yıldan Az	26	2,404	0,629			
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	201	3,065	0,774	0,631	0,595	
	6-10 Yıl	51	3,114	0,775			
	11 Ve üzeri	25	3,287	0,763			
	1 Yıldan Az	26	3,096	0,731			
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	1-5 Yıl	201	3,107	0,626	3,116	0,027	2 > 1 3 > 1 3 > 4
	6-10 Yıl	51	3,303	0,593			
	11 Ve üzeri	25	3,398	0,542			
	1 Yıldan Az	26	3,030	0,550			
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	1-5 Yıl	201	3,690	0,801	2,324	0,075	
	6-10 Yıl	51	3,835	0,852			
	11 Ve üzeri	25	4,072	0,723			
	1 Yıldan Az	26	3,915	0,594			
Algılanan İşlevsel Fayda	1-5 Yıl	201	3,425	0,976	1,081	0,357	
	6-10 Yıl	51	3,529	0,916			
	11 Ve üzeri	25	3,600	0,987			
	1 Yıldan Az	26	3,750	0,853			
Algılanan Psikolojik Fayda	1-5 Yıl	201	3,250	0,969	1,785	0,150	
	6-10 Yıl	51	3,302	0,915			
	11 Ve üzeri	25	3,660	0,869			
	1 Yıldan Az	26	3,503	0,832			
İşveren Markası Genel Toplam	1-5 Yıl	201	3,392	0,864	1,787	0,150	
	6-10 Yıl	51	3,477	0,830			
	11 Ve üzeri	25	3,734	0,826			
	1 Yıldan Az	26	3,657	0,748			

Çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının şu anki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup

ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=5,121$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şu anki işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların duygusal bağlılık puanları ($3,693 \pm 0,973$), şu anki işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,347 \pm 0,896$) yüksek bulunmuştur. Şu anki işyerinde çalışma süresi 11 ve üzeri olan çalışanların duygusal bağlılık puanları ($3,980 \pm 0,794$), şu anki işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,347 \pm 0,896$) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında çalışanların duygusal bağlılıklarının şu anki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre en yüksek 11 yıl ve üzerinde çalışan bireylerde görülmesi işletmede geçirilen uzun bir süre sonunda kişinin başka bir işletmeye uyum sağlamada zorlanacağından bulunduğu işletmede kalmayı tercih edeceği ve bu nedenle işletmesine duygusal anlamda bağlı olacağı varsayımında bulunulabilir.

Çalışanların devam bağlılık puanları ortalamalarının şu anki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,236$; $p=0,006<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şu anki işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların devam bağlılık puanları ($2,909 \pm 0,833$), şu anki işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların devam bağlılık puanlarından ($2,404 \pm 0,629$) yüksek bulunmuştur. Şu anki işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların devam bağlılık puanları ($3,101 \pm 0,824$), şu anki işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların devam bağlılık puanlarından ($2,404 \pm 0,629$) yüksek bulunmuştur. Şu anki işyerinde çalışma süresi 11 ve üzeri olan çalışanların devam bağlılık puanları ($2,927 \pm 0,854$), Şu anki işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların devam bağlılık puanlarından ($2,404 \pm 0,629$) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgilerden hareketle çalışanların devam bağlılığının şu anki işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre en yüksek 6 ve 10 yıl arası çalışan bireylerde görülmesinin nedeni işletmede 6 yıldan fazla çalışmış bireyin başka bir

yerde iş bulsa bile aynı şartları elde edemeyeceği fikri devam bağlılığını etkileyebildiği söylenebilmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel toplam puanları ortalamalarının şu anki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,116$; $p=0,027<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şu anki işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların örgütsel bağlılık genel toplam puanları ($3,303 \pm 0,593$), şu anki işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların örgütsel bağlılık genel toplam puanlarından ($3,107 \pm 0,626$) yüksek bulunmuştur. Şu anki işyerinde çalışma süresi 11 ve üzeri olan çalışanların örgütsel bağlılık genel toplam puanları ($3,398 \pm 0,542$), şu anki işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların örgütsel bağlılık genel toplam puanlarından ($3,107 \pm 0,626$) yüksek bulunmuştur. Şu anki işyerinde çalışma süresi 11 ve üzeri olan çalışanların örgütsel bağlılık genel toplam puanları ($3,398 \pm 0,542$), şu anki işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların örgütsel bağlılık genel toplam puanlarından ($3,030 \pm 0,550$) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgilerden hareketle çalışanların örgütsel bağlılık genel puanlarının şu anki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre en yüksek 11 yıl ve üzerinde çalışan bireylerde görülmesi aynı işletmede uzun zaman geçiren bireylerin hem başka bir işletmede çalışma riskini göze alamamaları hem de işletmenin bireylere olan yatırımlarının fazla olması çalışanların işletmeye olan bağlılığında bu doğrultuda yüksek olmasına neden olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların normatif bağlılık, yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda, işveren markası genel toplam puanları ortalamalarının şu anki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu bilgiler ışığında şu anki işyerinde çalışma süresi, normatif bağlılık, yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda, işveren markası genel toplam puanları üzerinde etkili değildir.

Tablo 16.Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Sektörde Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	145	3,443	0,859	2,827	0,039	3 > 2 4 > 2
	6-10 Yıl	80	3,325	1,069			
	11 Ve üzeri	62	3,659	0,837			
	1 Yıllan Az	17	3,892	0,709			
Devam Bağlılık	1-5 Yıl	145	2,918	0,860	2,403	0,068	
	6-10 Yıl	80	2,929	0,839			
	11 Ve üzeri	62	2,960	0,757			
	1 Yıllan Az	17	2,382	0,650			
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	145	3,137	0,792	1,262	0,287	
	6-10 Yıl	80	2,963	0,831			
	11 Ve üzeri	62	3,083	0,659			
	1 Yıllan Az	17	3,284	0,699			
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	1-5 Yıl	145	3,166	0,645	0,855	0,465	
	6-10 Yıl	80	3,072	0,668			
	11 Ve üzeri	62	3,234	0,488			
	1 Yıllan Az	17	3,186	0,461			
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	1-5 Yıl	145	3,766	0,783	2,646	0,049	3 > 2 4 > 2
	6-10 Yıl	80	3,595	0,897			
	11 Ve üzeri	62	3,877	0,692			
	1 Yıllan Az	17	4,094	0,584			
Algılanan İşlevsel Fayda	1-5 Yıl	145	3,545	0,934	5,002	0,002	1 > 2 3 > 2 4 > 2
	6-10 Yıl	80	3,169	1,044			
	11 Ve üzeri	62	3,597	0,838			
	1 Yıllan Az	17	3,971	0,838			
Algılanan Psikolojik Fayda	1-5 Yıl	145	3,370	0,927	5,607	0,001	1 > 2 3 > 2 4 > 2
	6-10 Yıl	80	2,974	1,017			
	11 Ve üzeri	62	3,488	0,809			
	1 Yıllan Az	17	3,726	0,875			
İşveren Markası Genel Toplam	1-5 Yıl	145	3,501	0,823	5,526	0,001	1 > 2 3 > 2 4 > 2
	6-10 Yıl	80	3,160	0,943			
	11 Ve üzeri	62	3,601	0,718			
	1 Yıllan Az	17	3,870	0,762			

Çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının Sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup

ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,827$; $p=0,039<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde toplam çalışma süresi 11 ve üzeri olan çalışanların duygusal bağlılık puanları ($3,659 \pm 0,837$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,325 \pm 1,069$) yüksek bulunmuştur. Sektörde toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların duygusal bağlılık puanları ($3,892 \pm 0,709$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,325 \pm 1,069$) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgilere göre çalışanların duygusal bağlılıklarının sektörde toplam çalışma süresine göre en yüksek 1 yıldan az sürede çalışan bireylerde görülmesi sektörde yeni olan bireylerin iş bulmadaki yaşadıkları zorluklar ve sektörde yeni olmalarının verdiği heves duygusal bağlılıklarını da etkilediği söylenebilmektedir.

Çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı puanları ortalamalarının sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,646$; $p=0,049<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde toplam çalışma süresi 11 ve üzeri olan çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı puanları ($3,877 \pm 0,692$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı puanlarından ($3,595 \pm 0,897$) yüksek bulunmuştur. Sektörde toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı puanları ($4,094 \pm 0,584$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı puanlarından ($3,595 \pm 0,897$) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgilerden hareketle çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı puanlarının sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre en yüksek 1 yıldan az sürede çalışanların olduğu görülmektedir. Bu çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı algılarının yüksek olması sektörde yeni olan bireylerin bulundukları işletmeyi çalışılabilir en iyi yer olarak görmeleri şeklinde yorumlanabilmektedir.

Çalışanların algılanan işlevsel fayda puanları ortalamalarının Sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,002$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların algılanan işlevsel fayda puanları ($3,545 \pm 0,934$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların algılanan işlevsel fayda puanlarından ($3,169 \pm 1,044$) yüksek bulunmuştur. Sektörde toplam çalışma süresi 11 ve üzeri olan çalışanların algılanan işlevsel fayda puanları ($3,597 \pm 0,838$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların algılanan işlevsel fayda puanlarından ($3,169 \pm 1,044$) yüksek bulunmuştur. Sektörde toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların algılanan işlevsel fayda puanları ($3,971 \pm 0,838$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların algılanan işlevsel fayda puanlarından ($3,169 \pm 1,044$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların algılanan işlevsel fayda puanlarının sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre bakıldığında en yüksek 1 yıldan az sürede çalışanların olduğu görülmektedir. Bu çalışanların algılanan işlevsel fayda algılarının yüksek olması sektörde yeni olmalarından kaynaklı olarak gelecekteki kariyer planlamaları açısından üst yönetim ile iyi ilişkide bulunmaları gerektiği düşüncesinden kaynaklı olabilmektedir.

Çalışanların algılanan psikolojik fayda puanları ortalamalarının Sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,607$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların algılanan psikolojik fayda puanları ($3,370 \pm 0,927$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların algılanan psikolojik fayda puanlarından ($2,974 \pm 1,017$) yüksek bulunmuştur. Sektörde toplam çalışma süresi 11 ve üzeri olan çalışanların algılanan psikolojik fayda puanları ($3,488 \pm 0,809$), sektörde toplam çalışma süresi

6-10 yıl olan çalışanların algılanan psikolojik fayda puanlarından ($2,974 \pm 1,017$) yüksek bulunmuştur. Sektörde toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların algılanan psikolojik fayda puanları ($3,726 \pm 0,875$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların algılanan psikolojik fayda puanlarından ($2,974 \pm 1,017$) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında çalışanların algılanan psikolojik fayda puanlarının sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre en yüksek 1 yıldan az sürede çalışan bireylerde görülmesinin nedeni sektörde yeni olan bireylerin beklentilerinin işletme tarafından karşılanmasından dolayı olduğu söylenebilir.

Çalışanların işveren markası genel toplam puanları ortalamalarının sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,526$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların işveren markası genel toplam puanları ($3,501 \pm 0,823$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların işveren markası genel toplam puanlarından ($3,160 \pm 0,943$) yüksek bulunmuştur. Sektörde toplam çalışma süresi 11 ve üzeri olan çalışanların işveren markası genel toplam puanları ($3,601 \pm 0,718$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların işveren markası genel toplam puanlarından ($3,160 \pm 0,943$) yüksek bulunmuştur. Sektörde toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların işveren markası genel toplam puanları ($3,870 \pm 0,762$), sektörde toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların işveren markası genel toplam puanlarından ($3,160 \pm 0,943$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların işveren marka puanlarının sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre en yüksek 1 yıldan az sürede çalışanların olduğu görülmektedir. Sektörde yeni olan bireylerin çalıştıkları işletmeyi diğer işletmeler ile kıyasladığında kendi işletmelerini çalışılabilecek iyi bir yer olarak görmelerinden kaynaklı olabilmektedir.

Çalışanların devam bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel toplam puanları ortalamalarının sektörde toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu bilgiler ışığında sektörde toplam çalışma süresi devam bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel toplam puanları üzerinde etkili değildir.

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Cinsiyete Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	122	3,309	0,950	-2,755	0,006
	Kadın	181	3,601	0,876		
Devam Bağlılık	Erkek	122	3,007	0,903	1,802	0,082
	Kadın	181	2,832	0,771		
Normatif Bağlılık	Erkek	122	2,970	0,769	-2,284	0,023
	Kadın	181	3,175	0,764		
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	Erkek	122	3,095	0,659	-1,505	0,133
	Kadın	181	3,203	0,576		
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Erkek	122	3,648	0,895	-2,099	0,046
	Kadın	181	3,842	0,712		
Algılanan İşlevsel Fayda	Erkek	122	3,359	1,048	-1,867	0,072
	Kadın	181	3,568	0,887		
Algılanan Psikolojik Fayda	Erkek	122	3,161	1,041	-2,317	0,026
	Kadın	181	3,416	0,866		
İşveren Markası Genel Toplam	Erkek	122	3,318	0,946	-2,321	0,027
	Kadın	181	3,548	0,771		

Çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.755$; $p=0.006<0.05$). Kadın çalışanların duygusal bağlılık puanları (3,601), erkek çalışanların duygusal bağlılık puanlarından (3,309) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında duygusal bağlılığın cinsiyet değişkenine göre kadınlarda daha yüksek olması kadınların işe başlama sürecinde erkeklere göre daha fazla zorluk yaşamaları işletmeye olan duygusal bağlılıklarını arttırdığı söylenebilir.

Çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.284$; $p=0.023<0,05$). Kadın çalışanların normatif bağlılık puanları (3,175), erkek çalışanların normatif bağlılık puanlarından (2,970) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında normatif bağlılığın cinsiyet değişkenine göre kadınlarda daha yüksek olması kadınların ahlaki açıdan işletmeden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünmeleri ve işletmeye karşı olan minnet duygularının yüksek olmasında kaynaklı olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.099$; $p=0.046<0,05$). Kadın çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı puanları (3,842), erkek çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı puanlarından (3,648) yüksek bulunmuştur.

Yukarıdaki bilgiler ışığında yorumlanan örgüt kimliği imaj boyutunun kadınlarda daha yüksek bulunması kadınların güçlü bir imaja sahip bir işletmede çalışmanın gelecekteki kariyerlerine katkı sağlayacağı fikrindenileri gelebilmektedir.

Çalışanların algılanan psikolojik fayda puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.317$; $p=0.026<0,05$). Kadın çalışanların algılanan psikolojik fayda puanları (3,416), erkek çalışanların algılanan psikolojik fayda puanlarından (3,161) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında algılanan psikolojik faydanın kadınlarda daha yüksek olması kadınların erkeklere göre sosyal imkanlara ve kişisel gelişime daha fazla önem vermesinden kaynaklı olduğu varsayımında bulunulabilir.

Çalışanların işveren markası genel toplam puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.321$; $p=0.027<0,05$). Kadın çalışanların işveren markası genel toplam puanları (3,548), erkek çalışanların işveren markası genel toplam puanlarından (3,318) yüksek bulunmuştur.

Bu bilgilerden hareketle kadınların erkeklere göre işveren marka algılarının daha yüksek olması çağdaş yönetim anlayışı ile yönetilen bir işletmede çalışmanın kadınlar açısından daha önemli olduğu söylenebilir.

Çalışanların devam bağlılık, örgütsel bağlılık genel toplam, algılanan işlevsel fayda puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu bilgiler ışığında cinsiyetin devam bağlılık, örgütsel bağlılık genel toplam, algılanan işlevsel fayda puanları üzerinde etkili değildir.

Tablo 18.Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	193	3,435	0,890	-1,144	0,253
	Evli	111	3,560	0,959		
Devam Bağlılık	Bekar	193	2,845	0,860	-1,507	0,133
	Evli	111	2,994	0,769		
Normatif Bağlılık	Bekar	193	3,108	0,757	0,584	0,560
	Evli	111	3,054	0,805		
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	Bekar	193	3,130	0,605	-1,001	0,318
	Evli	111	3,203	0,629		
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Bekar	193	3,721	0,761	-1,175	0,241
	Evli	111	3,832	0,850		
Algılanan İşlevsel Fayda	Bekar	193	3,492	0,951	0,286	0,775
	Evli	111	3,460	0,978		
Algılanan Psikolojik Fayda	Bekar	193	3,264	0,957	-1,098	0,273
	Evli	111	3,388	0,930		
İşveren Markası Genel Toplam	Bekar	193	3,423	0,840	-0,790	0,430
	Evli	111	3,503	0,875		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel toplam, yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda, işveren markası genel toplam puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu bilgilere göre medeni durum örgütsel bağlılık genel toplam puanı ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile işveren markası genel toplam puanı ve işveren markası alt boyutları üzerinde etkili değildir.

Tablo 19. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Ölçeklerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise	93	3,455	0,888	0,073	0,930
	Üniversite	170	3,481	0,869		
	Yüksek Lisans	40	3,521	1,171		
Devam Bağlılık	Lise	93	2,995	0,832	0,976	0,378
	Üniversite	170	2,845	0,812		
	Yüksek Lisans	40	2,908	0,907		
Normatif Bağlılık	Lise	93	3,084	0,782	0,104	0,901
	Üniversite	170	3,087	0,748		
	Yüksek Lisans	40	3,146	0,837		
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	Lise	93	3,178	0,657	0,199	0,820
	Üniversite	170	3,138	0,576		
	Yüksek Lisans	40	3,192	0,680		
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Lise	93	3,736	0,742	0,098	0,907
	Üniversite	170	3,775	0,792		
	Yüksek Lisans	40	3,790	0,928		
Algılanan İşlevsel Fayda	Lise	93	3,482	1,005	0,795	0,452
	Üniversite	170	3,446	0,916		
	Yüksek Lisans	40	3,658	1,023		
Algılanan Psikolojik Fayda	Lise	93	3,320	0,955	0,449	0,639
	Üniversite	170	3,282	0,914		
	Yüksek Lisans	40	3,440	1,058		
İşveren Markası Genel Toplam	Lise	93	3,453	0,854	0,443	0,642
	Üniversite	170	3,432	0,825		
	Yüksek Lisans	40	3,573	0,950		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel toplam, yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda, işveren markası genel toplam puanları ortalamalarının d3 değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Bu bilgilere göre eğitim durumu örgütsel bağlılık genel toplam puanı ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile işveren markası genel toplam puanı ve işveren markası alt boyutları üzerinde etkili değildir.

Genel olarak toparlamak gerekirse; araştırma anketini yanıtlayanların demografik özelliklerine ilişkin yapılan ve normal dağılım gösteren verilerin t-Testi ve Anova testi sonuçlarına göre; işveren markası genel puanlarına bakıldığında işveren markası faaliyetlerine yönelik algıların; toplam çalışma süresi, sektörde toplam çalışma süresi ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; yaş, şu anki işyerinde çalışma süresi, medeni durum ve eğitim değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırma anketini yanıtlayanların demografik özelliklerine ilişkin analizler doğrultusunda gerçekleştirilen ve normal dağılım gösteren verilerin t-Testi ve Anova testi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık genel toplam puanlarının örgütsel bağlılık faaliyetlerine yönelik algıların; şu anki işyerindeki çalışma süresine göre fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken; yaş, toplam çalışma süresi, sektörde toplam çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum ve eğitim değişkenlerine göre fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

SONUÇ

İşveren markası yönetim süreci kapsamında işletmelerde işveren marka faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu varsayımından yola çıkarak gerçekleştirilen bu çalışmada, genel olarak işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramlarından bahsedilmiş ve iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada, işveren marka yönetim sürecinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini ortaya çıkarmak amacıyla İstanbul genelinde hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren 304 çalışan ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalarda kullanılmış olan işveren markası ölçeğine ilişkin yapılan keşfedici faktör analizinde işveren markasının, yorumlanan örgütsel kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda olmak üzere üç alt boyut altında toplandığı görülmektedir. Yine daha önce yapılan çalışmalarda kullanılmış olan örgütsel bağlılık ölçeği ise, duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç alt boyut altında toplandığı görülmektedir.

Araştırma modeli bu bilgiler ışığında oluşturularak, bağımlı değişken örgütsel bağlılık ve bağımsız değişken işveren markası alt boyutları ile birlikte incelenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda işveren markasının ve örgütsel bağlılığın güvenilirlikleri yüksek bulunmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre 1.H₁: “İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların normatif bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilerken, duygusal bağlılığı kısmen etkilemiş ve devam bağlılığına ise anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonucunda H_{1c} hipotezi kabul edilirken, H_{1a} hipotezi kısmen kabul edilmiş ve H_{1b} hipotezi kabul edilmemiştir. Bu nedenle H₁ hipotezi de kısmen kabul edilmiştir. Ayrıca işveren markası genel toplam puanı örgütsel bağlılığın genel toplam puanını anlamlı ve pozitif yönde etkilemesi H₁ hipotezini doğrularken, işveren markası alt boyutlarından algılanan işlevsel faydanın örgütsel bağlılığın toplam puanını etkilememesi H₁ hipotezinin kısmen doğrulanmasına neden

olmuştur. Genel olarak bu sonuçlara göre işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların örgütsel bağlılıklarını kısmen de olsa etkilemektedir.

Tanımsal bulgulara bakıldığındaen yüksek puanın işveren markası alt boyutlarından yorumlanan örgüt kimliği imaj boyutu olduğu görülmektedir. Bu durumda bireylerin çalıştıkları kurumun kimliğini olumlu olarak algıladıklarının bir göstergesidir.

Ulusal tez merkezi yayınları incelendiğinde işveren marka kavramı ilk olarak 2010 yılında çalışılmaya başlanmış ve konu ile ilgili erişilemeyen 6 yüksek lisans ve doktora tezleri de dahil olmak üzere toplamda 18 çalışma bulunmaktadır. İşveren marka yönetim sürecinin örgütsel bağlılığa etkisine yönelik yerli yazınlarda yapılan bazı çalışmalar;

Son on yılda işletmeler işveren markası uygulamalarının hem örgüt hem de çalışan çıktılarındaki olumlu çıktılarını dikkate alarak, gerekli politika ve süreçleri uygulamaya koymuşlardır. Akademik yazında da işveren markası ile ilgili çalışmalar daha sık yer almaya başlamıştır. Bazı araştırmalar medikal sektöründe işveren marka faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelerken (Bayrak, 2016: 2), bazıları, bilişim sektöründe işveren marka faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir (Kara, 2013: 91).Yine ilgili konuda; üretim sektöründe işveren markası ve çalışan memnuniyeti (Demir, 2014: iii), turizm sektöründe işveren marka faaliyetleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri (İçirgen, 2016: 40), havacılık sektöründe ise, işveren marka faaliyetleri ile işe adanmışlık ilişkileri irdelenmiştir (Terlemez, 2012:40). Çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi ve türü de işveren markası uygulamaları ile ilişkili olan çıktılardan biridir.

İlgili yazında, işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kara, 2013: 118; Bayrak, 2016: 100). İşletmelerin marka ile ilgili uygulamaları çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Demir, 2014: 56). İşveren markası uygulamaları ile duygusal bağlılık ilişkisinin incelendiği başka bir çalışma ise; işveren markası uygulamalarının duygusal bağlılığa düşük de olsa olumlu etkisi olduğunu

göstermiştir (Dönmez, 2016: 63-64). Yapılan farklı bir çalışmada; işveren markasının fonksiyonel ve sembolik faydalarının işe adanmışlıkla pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Terlemez, 2012: 84-89).

Gerçekleştirilen literatür çalışmalarında işveren markası yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmalar olumlu olarak değerlendirilmiştir. Yukarıdaki bilgilerden hareketle işveren markası uygulamalarına yönelik algı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunun ortaya çıkarıldığı bu çalışmanın daha önce yapılan çalışmaları desteklediği görülmüştür.

Yine yerli yazınlarda yapılan diğer çalışmaları demografik değişkenler açısından inceleyecek olursak;

Bayrak (2016)'ın çalışmasında yaptığı analiz sonucuna göre; çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği fakat çalışanların işveren marka algılarının yaşa ve eğitime göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (Bayrak, 2016: 97-99).

Bayrak yaptığı araştırmaların sonucunda örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği bu çalışmanın analiz sonuçlarının destekler niteliktedir. Bayrak'ın işveren marka algısı ile ilgili yaptığı araştırmaların sonucunda çalışanların işveren marka algılarının eğitim ve yaş değişkenlerine göre farklılık gösterdiği bu çalışmanın sonuçları ile aynı doğrultuda çıkmamıştır. Bu çalışmanın sonuçları incelendiğinde; işveren markasının yaş ve eğitim değişkenlerine göre fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre yaş ve eğitim, işveren marka kavramı üzerinde etkili değildir.

Eğilmezkol (2011), çalışmasında yaptığı analizler sonucunda; medeni durum değişkeni ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunurken, devam bağlılığı ile bir farklılık bulunamamıştır (Eğilmezkol, 2011: 88-91).

Bu çalışmanın analizleri ile Eğilmezkol'un yapmış olduğu çalışmadaki analizler ile karşılaştırıldığında; Eğilmezkol'un tersine bu çalışmada örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif alt boyutlarının medeni durum değişkeni ile

anlamalı bir ilişkisinin bulunamadığı yönünde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada medeni durum, örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde etkili değildir.

Öztürk (2013), çalışmasında yaptığı analizler sonucunda cinsiyet değişkeni ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Öztürk, 2013: 60).

Bu çalışmada, Öztürk'ün tersine duygusal ve normatif bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunurken, devam bağlılığı ile anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışmada kadın çalışanların duygusal bağlılık puanları, erkek çalışanların duygusal bağlılık puanlarından ve kadınların normatif bağlılık puanlarının, erkek çalışanların normatif bağlılık puanları daha yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni olarak kadınların işe başlayana kadar geçirdikleri zorlu süreçler nedeniyle örgüte olan bağlılıkları fazla olmaktadır. Ayrıca ahlaki açıdan örgütten ayrılmanın doğru olmayacağını düşünmeleri kadınları erkeklere göre örgüte daha bağlı hale getirmekte olduğu gösterilebilmektedir.

Özutku (2008)'nin çalışmasında yaptığı analizler sonucunda katılımcıları kıdemlerine göre devam bağlılıkları farklılık gösterirken, duygusal ve normatif bağlılığın kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konmuştur (Özutku, 2008: 91).

Bu çalışmanın analizleri incelendiğinde Özutku'nun yapmış olduğu araştırma sonuçlarının tersine örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif alt boyutlarının kıdem ile arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada kıdem, örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde etkili değildir.

Demografik değişkenlerle ilgili yukarıda bahsi geçen çalışmaların ve yapılan bu çalışmanın analiz sonuçları karşılaştırıldığında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak yapılan her çalışma ile birlikte bu çalışmanın da farklı bir evrende ve farklı bir örneklem grubu üzerinde yapıyor olması olarak tahmin edilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre işveren marka yönetim süreci çalışanların örgütsel bağlılığına büyük ölçüde etki etmektedir. Literatür taramalarında işveren marka kavramı ile ilgili pek fazla yazına ulaşılammıştır. Örgütsel bağlılık konusunda ise, literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. İşveren marka kavramı ile ilgili pek fazla çalışma olmaması dolayısıyla işveren markasının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi ile ilgili çalışmalarda az sayıdadır. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın ileride konu ile ilgili yapılacak çalışmalara da ışık tutması beklenmektedir.

Ayrıca çalışmada da üzerinde sıkça durulan ve 2017 Universum İdeal İşveren Araştırması sonucuna göre; işletmelerin, sadece tüketici algılarına değil, artık mevcut çalışan ve potansiyel adayların algılarına da önem vermek zorunda oldukları yapılan araştırmalar sonucunda ortaya koymuştur.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birçok işletmeye mail atılmasına, telefon ile görüşülmesine hatta ziyarete gidilmesine rağmen olumlu geri dönüş yapan işletmelerin sayısı beklenenin bir hayli altında kalmıştır. Ayrıca yapılan çalışma sadece İstanbul içinde faaliyet gösteren farklı alanlardaki hizmet sektörlerini kapsamaması tüm Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet sektörlerinde ya da tüm sektörlerde geçerli olmamaktadır. Ayrıca araştırma sadece işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ile sınırlıdır.

Araştırmanın yalnızca İstanbul genelinde ve kısıtlı bir zaman zarfında gerçekleştirilmiş olması araştırma sonuçlarının genellenmesini kısıtlamaktadır. Gelecekte yapılması öngörülen çalışmalarda sektörel bazlı ya da il bazlı karşılaştırmalarının gerçekleştirilmesiyle elde edilecek yeni ve daha kapsamlı bulgular, verilerin genellenebilirlik oranında artış sağlayarak literatüre katkıda bulunacaktır. Ayrıca ulusal çapta olan bu çalışmadan farklı olarak konu ile ilgili yapılacak uluslararası çalışmaların farklı ulusların konuya bakış açılarını ortaya çıkaracağından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Kitap

- Aaker, D., "Güçlü Markalar Yaratmak," Çev: Erdem Demir, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2009.
- Balay, R., "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık", 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2014.
- Baran, E., "Gel Kal Bağlan, İşveren Markası ve İşin Perde Arkası," Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2016.
- Baş, T., "İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı", Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 2011.
- Doğan, E. Ş., "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013.
- Elden, M., ve Yeygel, S., "Kurumsal Reklamın Anlattıkları", 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş., İstanbul, 2006.
- Erdil, T. S., ve Uzun, Y., "Marka Olmak", 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş., İstanbul, 2009.
- Gözen, E., "İşveren Markası İK İçin Yeni Arena", 1. Baskı, Maya Yayınevi, Ankara, 2016a.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B., "Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi", 1. Baskı, Hiperlink Yayınevi, İstanbul, 2012.
- Karpat Aktuğlu, I., "Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler", 5. Baskı, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- Ötken, A. B. ve Yolbulan Okan, E., "Şimdi İşveren Markası Zamanı", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2015.

Paşalı Taşoğlu, N., "Pazarlama İletişimi Bütünleşik Bir Yaklaşım", 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

Saldamlı, A., "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı", 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

Sümersan Köktürk, M., Yalçın, M. ve Çobanoğlu, E., "Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü", 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008.

Uygur, A., "Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık", Barış Kitap, Ankara, 2015.



Sürekli Yayınlar

- Aksoy, A. ve Yılmaz, O., "Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *International Journal of Akademik ValueStudies*, Cilt: 2, Sayı: 5, 2016, 73-83.
- Akyürek, Ç.,E. Toygar, Ş., A. ve Şener, T., "Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, 2013, 55-62.
- Ardıç, K., ve Gündoğmuş, E., "Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliğine Algısına Etkisi", *Journal of Behavior at Work*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2016, 1-14.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D., "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2009, 33-44.
- Bayram, L., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 2005, 125-139.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E., "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 44, Sayı: 511, 2007, 55-74.
- Can Baysal, A. ve Paksoy, M., "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1, 1999, 7-15.
- Can, E., "Marka ve Marka Yapılandırma", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1, 2007, 225-237.
- Ceylan, A. ve Özbal, S., "Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma", *Ç. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2008, 81-110.

- Chunping, Y. and Xi, L., "The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management", Energy Procedia, Vol: 5, 2011, 2087-2091.
- Coşkun, H., "Sosyal Kimlik ile Rol Üstlenmenin Bireysel Beyin Fırtınasında Üretkenliğe Etkisi", Türk Psikoloji Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 56, 2005, 119-136.
- Çekmecelioğlu, H., "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8 Sayı:2 ,2006, 153-168.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan, O., "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 25, 2011, 61-70.
- Çöl, G. ve Gül, H., "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, 2005, 291-306.
- Demirel, Y., "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 15, 2009, 115-132.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Performans Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, 2007, 37-61.
- Doğru, G., ve Yeygel Çakır, S., "İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye' deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 40, 2015, 674-689.
- Erben, G. S ve Ötken, A.B., "Paternalist Liderlik ve İşe İlişkinîyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,Cilt: 12, Sayı:22, 2014, 103-121.

- Erdem, A. R., "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları", P. A. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, 1997, 68-76.
- Erdem, O. ve Dikici, M., "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 29, 2009, 198-213.
- Erdem, R., "Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 2007, 63-79.
- Eren Gümüştekin, G. ve Emet, C., "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerine Etkileşimi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 17, 2015, 90-116.
- Ergeneli, A. ve Sağlam Arı, G., "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algılamaları", Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, Cilt: 60, Sayı: 1, 2015, 121-148.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C., "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 2011, 97-124.
- Fırat, D. ve Badem, A. C., "Marka Değerleme Yöntemleri ve Marka Değerinin Mali Tablolara Yansıtılması", Muhasebe Finansman, Sayı: 38, 2008, 210-219.
- Figurska, I. ve Matuska, E., "Employer Branding As A Human Resources Management Strategy", Human Resources Management and Ergonomics, Vol: 7, No:2, 2013, 35-51.
- Gözen, E., "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme", İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2016b, 56-74.
- Gül, H., "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 10, Sayı: 1, 2003, 73-83.

- Gül, H., "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2002, 37-56.
- Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E. B. ve Şimşek, T., "İçsel Pazarlama Bağlamında İşveren Markalaması Üzerine Ampirik Bir Çalışma", Journal of Managament, Marketing and Logistics, Cilt: 1, Sayı: 1, 2014, 1-15.
- Gürbüz, S., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 2006, 48-75.
- İmrak, S., "Marka Kişiliğinin; Marka İmajı, Genel Memnuniyet ve Sadakat Üzerindeki Etkisi ve Cam Ev Eşyası Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, 2015, 91-104.
- Karaçor, S., "Pazarlama İletişiminde Marka Yaratma Odaklı Konumlandırma Stratejileri", Ankara Sanayi Odası, 2009, 26-39.
- Karagöz Y., ve Kösterelioğlu İ. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 21, 2008, 81-98.
- Kaya, N. ve Selçuk, S., "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler ?", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, 175-190.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıöğen, A., "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, 2010, 101-105.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J., "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resources Managemet Rewiev, Vol: 1, No: 1, 1991, 61-89.

- Meyer, J. P., Stenley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L., "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents", Correlates and Consequences, Journal of Vocational Behavior, No: 61, 2002, 20-52.
- Narcıkara, E., Gürol, Y. ve Üzmez, A., "İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği", İşletme Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 2016, 45-58.
- Onay Özkaya, M., Deveci, Kocakoç, İ. ve Karaa, E., "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006, 77-96.
- Ören, K., Yüksel, H., "Marka İşveren Veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi", Kamu-İş, Cilt:12, Sayı:3, 2012, 31-52.
- Öksüz, B., "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi", Selçuk İletişim, Cilt: 7, Sayı: 2, 2012, 14-31.
- Özdevecioğlu, M., "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18 Sayı:2, 2003, 113 -130
- Özgen, E. ve Akbayır, Z., "İletişim Yaklaşımlarıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması", Erciyes İletişim Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2011, 76-86.
- Özgüven, N., "Marka Değeri: Global Markaların Değerlendirilmesi", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010, 141-148.
- Özutku, H., "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:37, Sayı:2, 2008, 79-97.

- Pekdemir, I. ve Koçoğlu, M., "İşkoliklik ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2014, 309-337.
- Polat, M. ve Meyda, C. H., "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011, 153-170.
- Priyadarshi, P., "Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment and Turnover, The Indian Journal Of Industrial Relations", Vol: 46, No: 3, 2011, 510-522.
- Reichers, A. E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review, Vol: 10, No: 3, 1985, 465-476.
- Sağır, M., "İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 14, 2016, 415-439.
- Sığı, Ü. ve Basım, N., "İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", SÜ İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 12, 2006, 131-154.
- Sığı, Ü., "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, 261-268.
- Şişli, G. ve Köse, S., "Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı: 41, 2013, 165-193.

- Taşkın, F. ve Dilek, R., "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010, 37-46.
- Temel Eğinli, A., "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, 35-52.
- Tetik, S., "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2012, 275-286.
- Toker, B., "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Ege Akademik Bakış, Cilt: 8, Sayı: 1, 2008, 69-91.
- Uygur, A. ve Koç, H., "Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz", İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, 2010, 79-94.
- Ünal, S., Deniz, A. ve Can, P., "Marka Bağlılığı ve Kişisel Değerler Açısından Pazar Bölümleme", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 1, 2008, 211-237.
- Ünler, E., "Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi", Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2006, 98-123.
- Vaijayanthi, P., Roy, R., "Shreenivasan, K. A., and Srivathsan, J., "Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment: An Empirical Study", International Journal of Global Business, Vol: 4, No: 2, 2011, 91-106.

- Yalçın, A. ve İplik, F. N., “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2005, 395-412.
- Yaşar, M., “İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:36, Cilt:2, 2014, 59-75.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve İyigün, N. Ö., “Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 47, 2016, 147-165.
- Yüceler, A., “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamaları Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, 2009, 445-458.

TEZLER

Bayrak, M. E., “İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama” /Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Demir, M.,”İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri” / Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Dönmez, H., “İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama”/Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Eğilmezkol, G., “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma” /Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.

Gürkan, G.Ç., “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” / Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.

İçirgen, H., “İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma” /Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.

Kara, M. N.,”İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama” / Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2013.

Oğuz, N.,”İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi”,Yüksek Lisans Tezi / Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2012.

Öztürk,M., “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)”/ Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Terlemez, A. G.,” İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği” / Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademi Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul, 2012.



EKLER

Ek-1: Anket Soruları

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yürütülmekte olan ‘‘İşveren Markası Yönetim Sürecinin Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi’’ konulu yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. İşveren markası olma, işletmelerin ‘‘çalışılabilecek en iyi yer olma’’ fikrinin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından algılanabilmesi için İKY tarafından yürütülen bir stratejidir. Bu sayede, yetkin ve yetenekli işgücünün işletmeye çekilmesi mümkün olmaktadır. İnsan kaynağının işletmeye olan bağlılığı ise, yetenekli ve yetkin işgücünün işletme içerisinde tutundurulması ve işletme performansı açısından önemlidir.

Araştırma kapsamında verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi samimiyetle yanıtlayarak verdiğiniz destek ve sağladığınız değerli katkılardan dolayı teşekkürlerimizi sunarız.

Buşra NAYIR

Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI

T.C. Beykent Üniversitesi İşletme Bölümü

Öğretim Üyesi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1.Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
- 2.Yaşınız : _____
- 3.En son mezun olduğunuz eğitim kurumu:
- İlköğretim ()
- Lise ()
- Üniversite ()
- Yüksek Lisans()
- Doktora ()
- 4.Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? _____
- 5.Şu anda çalıştığınız sektörü belirtiniz. _____
- 6.Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? _____
- 7.Bu sektördeki toplam çalışma süreniz nedir? _____
- 8.Medeni durumunuz: Evli () Bekar ()

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerinden birine “X” işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kariyerimin devamında bu işletmede çalışmak beni mutlu eder.					
2-Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3-Bu işletmenin benim için özel bir anlamı vardır.					
4-Şu anda, bu işletmede kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5-Şu anda, istesem bile bu işletmeden ayrılmam benim için çok zordur.					
6-Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7-Bu işletmeden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8-Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9-Bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de çalışabileceğim mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10-İşletmeme çok şey borçluyum.					
11-Menfaatime olsa bile , işletmemden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
12- İşletmemden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim					
13-Bu işletme benim bağlılığımı hak ediyor.					
14- İşletmemden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
15-Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum. (R)					
16-Bu işletmeye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum. (R)					
17-Bu işletmede kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum. (R)					
18- İşletmeme karşı güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.(R)					

İŞVEREN MARKASI ANKETİ

	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerinden birine “X” işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi kurumlardan birisidir.					
2	Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.					
3	Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.					
4	Bu kurumda çalışmayı çevreme öneririm.					
5	Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.					
6	Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.					
7	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.					
8	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.					
9	Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.					
10	Bu kuruma alanında yetkin çalışanlar seçilir.					
11	Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.					
12	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.					
13	Çalıştığım kurum işgören temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.					
14	Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.					
15	İyi (kalitede) hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.					
16	Çalıştığım kurumda, çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.					
17	Çalıştığım kurumda, ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.					
18	Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.					
19	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.					
20	Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.					
21	Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.					
22	Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.					
23	Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş tanımları mevcuttur.					

ÖZGEÇMİŞ

21 Ağustos 1992 tarihi, İstanbul doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi Eyüp ilçesinde tamamladıktan sonra Beykent Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık bölümünü bitirdim. 2015 yılında mezun olduktan sonra Beykent Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde yüksek lisansa başladım. Şu an özel bir şirkette insan kaynakları sorumlusu olarak görev yapmaktayım.

Buşra NAYIR

