

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞVEREN MARKASINA YÖNELİK UYGULAMALARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE MEDİKAL SEKTÖRÜNDE BİR  
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammet Emin BAYRAK  
(Y1312.194002)

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE

EYLÜL-2016





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.194002 numaralı öğrencisi **Muhammet Emin BAYRAK**'ın "**İŞVEREN MARKASINA YÖNELİK UYGULAMALARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE MEDİKAL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 09.09.2016 tarih ve 2016/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği**... ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak  **Kabul**... edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :29/09/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE

2)Jüri Üyesi : Prof. Dr. Alın MARŞAP

3)Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (01.09.2016)

**Muhammet Emin BAYRAK**



## **ÖNSÖZ**

İşveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılık üzerine etkisi üzerine yaptığım bu çalışmamda, tezin hazırlanmasından bitişine kadar olan tüm süreçte yardımlarını ve bilgisini esirgemeyen değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE'ye ve tezin uygulama bölümüne yönelik yaptığım araştırmada desteklerini esirgemeyen medikal sektörünün değerli işverenlerine, çalışanlarına ve kuzenim İsmail KAYA'ya, kadim dostum Erhan ÖZDEMİR'e ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

**Eylül 2016**

**Muhammet Emin BAYRAK**

**İnsan Kaynakları Müdürü**





## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	vii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	ix
<b>KISALTMALAR</b> .....	xi
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	xv
<b>ÖZET</b> .....	xvii
<b>ABSTRACT</b> .....	xix
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tezin Konusu .....	1
1.2 Tezin Amacı.....	2
1.3 Literatür Araştırması.....	2
<b>2. İŞVEREN MARKASI</b> .....	<b>3</b>
2.1 Marka Kavramı .....	3
2.2 Markanın Tarihsel Gelişimi .....	5
2.3 Markanın Pazarlama Yönünden İşletme, Tüketici, Aracı ve Ülke Açısından Önemi.....	6
2.4 İşveren Markası Kavramı.....	7
2.5 İnsan Kaynaklarının İşveren Markasıyla Olan İlişkisi .....	10
2.6 Liderlik ve İşveren Markası Arasındaki İlişki .....	15
2.7 İşveren Markasında Tepe Yönetimin Yaklaşımı .....	17
2.8 İşveren Markasında İç İletişim .....	19
2.9 İşveren Markasının Temel Özellikleri .....	21
2.10 İşveren Marka Yönetimi ve Modeli .....	24
2.10.1 İşveren marka değerlendirmesi .....	28
2.10.2 İşveren marka kimliği .....	29
2.10.3 Çalışan değer önermesi (ÇDÖ).....	30
2.10.4 İşveren markası konumlandırma.....	32
2.10.5 İşveren markası uygulama .....	33
2.11 İşveren Markasının Yararları.....	34
2.12 İşveren Markasında İletişimin Rolü .....	37
2.12.1 Kimlik .....	38
2.12.2 Kurum içi duyuru .....	39
2.12.3 Akılcı anlayış .....	40
2.12.4 Duygusal bağlılık .....	40
2.12.5 Çalışan adanmışlığı ve davranış değişimi.....	41
2.13 İşveren Markası Oluşturmada Yetersizlik Göstergeleri .....	43
2.14 İşveren Markası Ölçütleri .....	44
<b>3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>49</b>
3.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kavramı .....	49
3.2 Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Kavramlar .....	51
3.2.1 Mesleğe bağlılık.....	52
3.2.2 İşe bağlılık.....	53
3.2.3 Çalışma arkadaşlarına bağlılık.....	54

3.2.4 Yönetime bağlılık.....	55
3.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	55
3.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	59
3.4.1 Demografik faktörler .....	59
3.4.1.1 Yaş.....	60
3.4.1.2 Kıdem .....	60
3.4.1.3 Eğitim seviyesi .....	60
3.4.1.4 Cinsiyet.....	61
3.4.1.5 Medeni durum .....	61
3.4.2 Örgütsel-görevsel faktörler .....	61
3.4.2.1 Rol çatışması .....	62
3.4.2.2 Rol belirsizliği .....	62
3.4.2.3 Örgütsel iklim.....	63
3.4.2.4 Örgütsel kararlara katılım.....	63
3.4.2.5 İş arkadaşlarına bağlılık .....	63
3.5 Örgütsel Bağlılığa Farklı Bakış Açılılarıyla Sınıflandırmalar .....	64
3.5.1.1 Etzioni'nin sınıflandırması .....	64
3.5.1.2 Mowday, Steers ve Porter'in sınıflandırması .....	64
3.5.1.3 Buchanan'ın sınıflandırması.....	65
3.5.1.4 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması .....	65
3.5.1.5 Kanter'in sınıflandırması.....	66
3.6 Örgütsel Bağlılık Türleri ve Örgüte Bağlılığı Oluşturan Unsurlar .....	67
3.6.1 Duygusal bağlılık .....	70
3.6.2 Devam bağlılığı.....	71
3.6.3 Normatif bağlılık.....	72
3.7 Örgütsel Bağlılığın Sağladığı Faydalar.....	72
3.8 Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	73
3.8.1 Düşük örgütsel bağlılık .....	74
3.8.2 İlmli örgütsel bağlılık.....	74
3.8.3 Yüksek örgütsel bağlılık .....	75
3.9 İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	77
<b>4. İŞVEREN MARKASINA YÖNELİK UYGULAMALARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA .....</b>	<b>79</b>
4.1 Araştırmanın Amacı.....	79
4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	79
4.3 Araştırmanın Hipotezleri .....	80
4.4 Araştırmanın Yöntemi .....	82
4.5 Araştırmanın Modeli .....	82
4.6 Güvenilirlik Analizi .....	83
4.7 Faktör Analizi .....	84
4.8 Demografik Bilgiler .....	86
4.9 İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait İstatistikler .....	89
4.10 Hipotez Testleri .....	92
4.11 Regresyon Analizi .....	99
4.12 Model İçin ANOVA (b) Çizelgesi.....	100
<b>5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>103</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>109</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>119</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>124</b>

## **KISALTMALAR**

<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İM</b>	: İşveren Markası
<b>İMY</b>	: İşveren Marka Yönetimi
<b>ÇDÖ</b>	: Çalışan Değer Önermesi
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>YY</b>	: Yüzyıl
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 2.1: Marka Modelleri.....	4
Çizelge 2.2: Marka Kimliği, İmajı, Konumu ve Kişiliği Arasındaki Farklılıklar .....	5
Çizelge 2.3: İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar .....	13
Çizelge 2.4: Geleneksel İK ve Stratejik İK arasındaki Farklar .....	15
Çizelge 2.5: İşveren Markalaması Özellikleri .....	21
Çizelge 2.6: İşveren Markalaşma Modeli.....	25
Çizelge 3.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	50
Çizelge 3.2: Bağlılık Seviyelerinin Muhtemel Sonuçları .....	76
Çizelge 4.1: Güvenilirlik Analizi.....	83
Çizelge 4.2: KMO and Bartlett's Test .....	84
Çizelge 4.3: Rotated Component Matrix Çizelgesi .....	84
Çizelge 4.4: Unvan Dağılımı .....	87
Çizelge 4.5: Pozisyondaki Çalışma Süresi Dağılımı .....	87
Çizelge 4.6: İşletmedeki Çalışma Süresi Dağılımı .....	87
Çizelge 4.7: Medeni Durumu Dağılımı .....	88
Çizelge 4.8: Eğitim Durumu Dağılımı.....	88
Çizelge 4.9: Yaş Dağılımı .....	88
Çizelge 4.10: Cinsiyet Dağılımı .....	89
Çizelge 4.11: Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	89
Çizelge 4.12: Çalışanların İşveren Markasına Olan Algı Düzeyleri .....	91
Çizelge 4.13: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri .....	92
Çizelge 4.14: İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Unvanına Göre Farklılığını İnceleyen F Testi.....	93
Çizelge 4.15: İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Pozisyondaki Çalışma Sürelerine Göre Farklılıkları İnceleyen F Testi .....	94
Çizelge 4.16: İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Farklılığını İnceleyen F Testi.....	95
Çizelge 4.17: İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın İşgörenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılığını İnceleyen T Testi .....	96
Çizelge 4.18: İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılığını İnceleyen F Testi.....	97
Çizelge 4.19: İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Yaşına Göre Farklılığını İnceleyen F Testi.....	98
Çizelge 4.20: İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılığını İnceleyen T Testi .....	99
Çizelge 4.21: Model Özeti.....	100
Çizelge 4.22: Model İçin ANOVA (b) Çizelgesi .....	100
Çizelge 4.23: Model İçin Katsayılar (a) Çizelgesi.....	101



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1: Tüketici Markası ve İşveren Markası .....	9
Şekil 2.2: İşveren Markası Temas Noktaları .....	24
Şekil 2.3: İşveren Marka Karmaşı .....	26
Şekil 2.4: İşveren Marka Yönetimi Modeli .....	28
Şekil 2.5: Marka Bağlılık Modeli .....	39
Şekil 3.1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	69
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli .....	82





# İŞVEREN MARKASINA YÖNELİK UYGULAMALARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE MEDİKAL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

## ÖZET

Politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik çevrede ortaya çıkan hızlı değişim ve gelişmeler, işletmeleri çok yoğun bir şekilde etkilediği gibi beraberinde tüketicilerin de işletmelerden beklentilerini farklılaştırmaktadır. İşletmeler, tüketicilerin bu beklentilerini ancak nitelikli ve yetenekli bir işgücü ile karşılayabileceklerinin farkına varmışlardır. Dolayısıyla nitelikli ve yetenekli işgücü, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir itici güç olmuştur.

Bu amaçla işletmeler için kaçınılmaz durum, bu nitelikli ve yetenekli çalışanları elde nasıl tutulacağıdır. İşletme yönetiminde özellikle insan kaynakları yönetimi alanında bu sorunun giderilmesi amacıyla işletmeler yeni uygulamaları kendi bünyelerinde uygulamaya başlamışlardır.

Bunlardan biri de “İşveren Markası” çalışmaları ve uygulamalarıdır. “İşveren Markası” çalışmaları ile işletmeler, çalışanlarına fiziksel ve psikolojik beklentilerini dikkate alarak ve çağdaş bir yönetim anlayışı ortaya koyarak, çalışanların örgütsel bağlılığının arttırılmasını hedeflemişlerdir.

Nitelikli ve yetenekli çalışanların örgütsel bağlılığının artmasıyla daha verimli hizmet ve kaliteli ürünler ortaya konulmaktadır. Böylece işveren markası uygulamaları sonucunda ortaya çıkan örgütsel bağlılık ile çalışanlar nezdinde işletmeye karşı aidiyet duygusu artarken, işverenler nezdinde de karlılığın artmasına katkı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *İşveren Markası, İşveren Marka Yönetimi, Örgütsel Bağlılık*



**EFFECT OF PRACTICES FOR EMPLOYER BRAND ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND A PRACTICE IN THE  
MEDICAL SECTOR**

**ABSTRACT**

Rapid changes and developments in political, economic, socio-cultural and technological environment, not only affect businesses in a great deal but also differentiate expectations of consumers from businesses. Businesses realized that they can meet consumers' expectations with a skilled and qualified workforce. Therefore, a skilled and qualified workforce becomes an impulsive power for businesses providing a competitive edge over its competitors.

For this purpose, it becomes an unavoidable question for businesses that how to get and keep these highly qualified and skilled employees. Especially in the field of human resource management in business management, businesses have begun to implement new practices within their own organizations in order to resolve this problem.

One of these study and practices is "Employer Brand". With "Employer Brand" studies, businesses took in consideration of the physical and psychological expectations of the employees and introduced a modern management concept. So, it is aimed to increase employees' organizational commitment.

More efficient service and quality products are being introduced with the increase of the organizational commitment of the employees. Increased organizational commitment; increases a sense of belonging to the company for the employees and contributes to increased profitability for the employers.

**Keywords:** *Employer Brand, Employer Brand Management, Organizational Commitment*



# 1. GİRİŞ

## 1.1 Tezin Konusu

İşletmelerdeki rekabet küresel boyutta hızla ilerlerken işverenler de tüketicilere en iyi hizmeti-ürünü vermek için daha deneyimli, işe daha sadık ve yine onlardan azami ölçüde yararlanabilecek işgörenlerin arayışındadırlar. Çünkü bu tarz işgörenlerin bağlı olduğu işletmeyi üst seviyelere taşıyacağı düşünülmektedir. İşgörenler tarafından bakıldığında ise, çalıştıkları kurumda mutlu, huzurlu ve uzun süreli çalışma eğiliminde oldukları görülmektedir.

İnsan gücünün bilgiye dönüştüğü bu çağda işverenler, çok iyi derecede yabancı dil bilen, teknolojiyi en iyi düzeyde kullanan, teknik anlamda da işini en iyi yapanlar ile çalışmak istemektedir. Bu yönde istekleri olan işverenler, işletmelerini kuşaktan kuşağa taşımayı hedefleyerek “İşveren Markası” (İM) çalışmalarını uygulamaktadırlar.

Nitelikli ve yetenekli işgörenleri elde tutmak için caba gösteren işletmeler, İM’yi, artık vazgeçilmez bir uygulama aracı olarak görmektedirler. Uygulamayı başta insan kaynakları departmanları olmak üzere, kurumsal iletişim, satış ve pazarlama departmanları müşterek yapmaları İM uygulamalarını daha sağlıklı hale getirecektir.

İşveren markasını işletmelerde en başta uygulayacak birimin özellikle insan kaynakları olması, insan kaynakları çalışanlarının bakış açısında önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları profesyonellerinin İK alt fonksiyonlarının İM’ye uyarlaması son derece de önemlidir.

Genel anlamda işveren markasının doğru uygulanmasıyla birlikte sonuçlarının olumlu olacağı, bu sonuçların işletmeye, paydaşlara ve çalışanlara, işletme dışından bakıldığında önemli değerler katacağı bilinmektedir.

## **1.2 Tezin Amacı**

Tez çalışmasının ana amacı; işveren markası uygulamalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olup olmadığını ölçmeye yöneliktir. İşveren markası uygulamalarına yönelik ülkemizde çok fazla akademik çalışma olmamasına rağmen dış kaynaklardan da yararlanılarak ve aynı zamanda medikal sektöründe anket çalışması yapılarak işveren markası uygulamalarının gerçekten işletmeye yönelik bir artı değer katıp katmadığı incelenmek istenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde işveren markasının neleri barındırdığı ve nelerin yapılması gerektiği hakkında bilgiler yer almaktadır. Çalışma özellikle de insan kaynakları profesyonellerini ilgilendirdiğinden birinci bölümde marka, marka kavramı, markanın tarihsel gelişimine ve işveren markasına değinilmiştir. İnsan kaynakları açısından bakıldığında insan kaynakları yönetiminin nasıl geliştiği ile ilgili olarak; personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynaklarına kısa da olsa değinilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılığa ve bunların türlerinin neler olduğuna, örgütsel bağlılığın tanımı, kavramı ve farklı bakış açılarına yer verilmiştir. Aynı zaman da işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Üçüncü bölümde medikal sektörüne yönelik anket çalışması yapılarak işveren markası uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığı ortaya konulmuştur.

## **1.3 Literatür Araştırması**

Literatür taraması ağırlıklı olarak bu konu hakkında kitap, tez ve makale yazmış yerli-yabancı kişi ve/veya kurumlardan yararlanılarak yazılmıştır. Veriler literatür taraması ve 49 maddeden oluşan anket yoluyla toplanmıştır. Anket çalışması İstanbul ikitelli bölgesinde faaliyet gösteren en az 20 çalışanlı işletmelere uygulanmıştır. Toplamda 350 anket dağıtılmış ve 243 anketten geri dönüş sağlanması sonucu SPSS 18.0 for Windows programına göre analiz edilmiştir. Ankette 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

## 2. İŞVEREN MARKASI

### 2.1 Marka Kavramı

Piyasalarda ürün-hizmet çeşidinin artması, ürünleri ve hizmetleri birbirinden ayırmaya yönelik ticaretin de artması ve önündeki var olan engellerin kalkmasıyla birlikte, dünyamızda birbirine benzeyen ürünler tüketicinin hizmetine veya kullanımına sunulmuştur. İşletmeler ürünlerini ön plana çıkarabilmek için pazarlamanın en önemli unsurlarından olan markadan yararlanmaktadırlar (Haliloğlu, 2008).

Marka; bir şirketin ürün ya da hizmetlerini diğer şirket mallarından veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan, şahıs adı, sözcük, şekil, harf, sayı, malların biçimi veya ambalajların çizim ile görüntülenmesi ya da benzer şekilde ifade edilen, baskı yoluyla çoğaltılan her çeşit işaretlerdir (TESK, 2015).

Türk Dil Kurumunun tanımına göre marka; bir ticari ürünü, herhangi bir objeyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaretlerdir. Resim veya harf ile yapılan işaret, tanınmış ürün veya saygın kişidir (TDK, 2015).

Amerikan Pazarlama Derneği ise şu tanımlı yapmıştır: Bir işletmenin veya satıcının, ürün veya hizmetlerini diğer işletme ve satıcılarındakinden ayırt etmeye yarayan isim, terim, tasarım, sembol veya diğer özelliklerdir (Shim, 2006).

Ünlü pazarlamacı Don Schultz bir röportajında markanın bir taktik işi olduğunu ve stratejik olarak yaklaşılması gerektiğini düşünüyor. Bununla birlikte neyin ve nelerin nasıl yapıldığını da ölçmenin şart olduğunu belirtiyor. Schultz'a göre 21. (YY) yüzyılda marka oluşturmak, markaya imaj ve içerik yüklemek konularına odaklanılacak; müşterilerin istekleri, ihtiyaçları büyük önem taşıyacak, marka sahip olduğu imaj içerik ve müşterisiyle tanımlanacak (Capital, 2003).

Tanımlara bakıldığında aslında birbirine benzeyen özellikler dikkat çekmektedir. Yalnız bazı marka çeşitleri insanların algılamalarında farklı çağrışımlar yapabilir.

Örneğin bir BMW söylemi daha çok kaliteyi, Mercedes İse Prestiji ya da Mc Donalds düşünüldüğünde iyi ve hızlı servis yapan bir markayı çağrıştırmaktadır. Aşağıdaki çizelge 2.1 de markaların somut – görsel ve soyut kavramları gösterilmiştir.

**Çizelge 2.1:** Marka Modelleri

<b>Yazarlar</b>	<b>Somut ve Görsel Unsurlar</b>	<b>Soyut Unsurlar</b>
Aaker(1992)	Simge ve motto	Kimlik, şirket markası, bütünleştirilmiş iletişim, müşteriyle ilişkiler
Bailey ve Schecter (1994)	Ad, logo, renkler, marka işareti ve reklam mottosu	
DMB&B (1993)	Ad, ticari marka	Konumlandırma, marka iletişimleri
Biggar ve Selame (1992)	Mal teslimi	Kullanıcı kimliği; belirli bir rüyayı paylaşma fırsatı
de Chernatony(1993) Atomik Model	İşlevsel yetenekler, ad, kanuni koruma	Sembolik değer, hizmet, sahiplik işareti, stenografik gösterim
de Chernatony ve McWilliam (1989)	Fonksiyonellik	Açıklanabilirlik
Dyson vd. (1996)	Varlık ve başarı seviyesi	Alaka, üstünlük ve bağ
Grossman (1994)	Ayırt edici ad, logo biçimi, grafikler ve fiziksel tasarım	
Kapferer (1992)	Fiziki bünye	Şahsiyet, bağ, kültür, yansıma, kişisel imaj
O'Malley (1991)	İşlevsel değerler	Toplumsal değerler, bireysel değerler
Young ve Rubicam	Farklılaşma	Alaka, özenli ve bilinirlik



(1994)		
--------	--	--

**Kaynak:** Chernatony, L.D. vd. (1997). Modelling the Components of the Brand, European Journal Of Marketing.

Bir markanın oluşması için olması gerekenleri İslamoğlu ve Fırat (2011), aşağıdaki çizelgedeki gibi ele almıştır.

**Çizelge 2.2:** Marka Kimliği, İmajı, Konumu ve Kişiliği Arasındaki Farklılıklar

Marka Kimliği	İşletme tarafından oluşturulan markanın tüketiciler tarafından nasıl algılanması istendiğini gösterir.
Marka Kişiliği	Markaya tüketici tarafından eklenen kişilik özellikleridir.
Marka İmajı	Markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığını gösterir.
Marka Konumu	Marka kimliğinin ve değerlerinin tüketicilerle iletişimini sağlar ve markanın pazardaki durumunu gösterir.

**Kaynak:** İslamoğlu, H.A ve Fırat, D. (2011). Stratejik Marka Yönetimi, Beta Basım A.Ş.

## 2.2 Markanın Tarihsel Gelişimi

Marka, Ortaçağda Romanın düşmesiyle birlikte feodal kasabaların birbirleriyle ticarete başlamasıyla gelişmiştir. Bu gelişmelerle üretilen ürünlerin nicelik ve niteliğini denetlemek için zanaat loncaları ve ürün loncaları kurulmuştur. Amaç, ürünlerin kimler tarafından üretildiğini anlamak ve ürünlere işaret konulmasıydı. İlk ticari markalar, nitelikli ve düşük nitelikli ürünlerin, eser veya mamülün üreticisini belirlemeye yönelik olduğundan, tüketiciye bir koruma sağlamaktaydı (McCarthy vd, 1990).

Sanayi devrimi öncesinde sadece işaretler ile markalar birbirinden ayrılmış ve böylece işletmeler, ürettikleri ürün ve hizmetlerde zarar görmeyerek kazanç sağlamış ve tüketicilerde güvenle ürün ve hizmetlere ulaşmışlardır.

Sanayi devriminde ise işletmeler; orta çağdaki markalaşmayı geliştirip ilaç, diş macunu ve içecek gibi yaygın ürünlerin geniş yelpazede üretimini ve dağıtımını yapma yeteneği kazanmıştır. Ürünler ilk zamanlarda ambalajı olmadan satılmış, daha sonraları işletmeler tüketicilere daha iyi ürün ve hizmet verebilmek için piyasalara sürdürdükleri ürünleri ambalajlamışlardır. Yoğun rekabet ortamında

üreticiler büyük ölçekli reklamlar yaparak müşterileri kendi markalarını tüketmeye yöneltmişlerdir (Kotler, 2000).

## **2.3 Markanın Pazarlama Yönünden İşletme, Tüketici, Aracı ve Ülke Açısından Önemi**

### **İşletme açısından önemi;**

Marka, herhangi bir üründe taklit veya kopya yapılması halinde haksız rekabete sebebiyet verir ve işletmeyi diğer rakiplerine karşı korur ( Keller, 1998). ‘Marka talep yaratmada işletmenin isminden dolayı daha etkileyici güce sahiptir’. Aracı firmalar değerli olan markayı kendi stoklarında sürekli bulundurmak isterler. Bu nedenle de dağıtım kanallarını iyi derece de kullanan işletmeler rakiplerine karşı avantaj elde etmektedirler (İslamoğlu ve Fırat, 2011).

Güçlü markaya sahip işletmeler, tüketicileri diğer rakiplerin ürün ve hizmetlerini almada kararsız bıraktığı gibi, tam rekabet piyasalarında markaların belirgin güce sahip olması rakiplerin pazara girmesini engelleyebilmektedir. Örneğin Türkiye’de telekomünikasyon firmaları içinde Turkcell, Avea ve Vodafone’dan sonra piyasaya giren işletme olmadığı gibi girmeleri halinde istedikleri sonucu almaları oldukça zor görünmektedir.

### **Tüketiciler açısından önemi;**

Tüketiciler, finansal, sosyal, psikolojik ve fiziksel risk taşımadıklarını düşündükleri markaya yönelirler (Keller, 1998).

Marka, tüketiciler istediğinde ürünü kolay bulunabilmesini sağlar. Tüketicide çeşitli nedenlerle oluşabilecek olumlu veya olumsuz durumlara karşı korur. Tüketicilerin fazladan vakit harcayarak zaman kaybetmelerini önler ve yardımcı olur. Markalı olan ürünlerin markasız olan ürünlere göre daha kaliteli ve risk içermediği düşünülmektedir (İslamoğlu ve Fırat, 2001).

Tüketiciler değerli markaları; güvendikleri, beğendikleri, beyninde ve hatta kalbinde duygusal olarak da sağlam, iyi, güzel çağrışımlar yaptığında mutluluk verici bulabilmektedir. Örneğin hava yolları şirketlerini tercih ederken bilet oranlarındaki fiyat farklılığı dikkati çekmesine rağmen, ülkemizde faaliyet gösteren birçok havayolu işletmeleri yüksek fiyatlı bilet satabilmektedir. Muhtemelen saygılı pilot,

güler yüzlü kabin ekibi veya biletleme görevlisi, yer hostesi tüketici zihnindeki iyi bir marka anlayışını canlandırabilmektedir.

### **Aracılar veya taşeronlar açısından önemi;**

Aracılar veya taşeronlar dağıtım kanallarına girerken kar marjına bakarak karar verirler. Kar ürünün; satış hacmi, birim başına getirisi ve katlanılan maliyetlere bağlıdır. Sağlam markaların genellikle birim başına bıraktığı kar yüksektir, yüksek olmasa bile satış hızları yüksek olduğundan önemli kar getirisi sağlamaktadır (İslamoğlu ve Fırat, 2001).

Bakıldığında birçok aracı veya taşeron firma, markaların pazarlamasında güçlü işletmeler ile çalışmak istemektedirler. Bunun nedenleri ise;

- İşletmenin ve buna bağlı olarak markanın güçlü olması,
- Hareket kabiliyetinin yüksek ve değişken olması,
- İstenildiğinde hızlı inovatif çözümler üretebilmesi ve
- Pazarda markayı pazarlayabilecek satış için yer avantajı oluşturmasıdır.

### **Ülke açısından önemi;**

Markaların başarısı aslında o ülkelerin dünya klasmanında üst seviyelerde olmasını sağlayabilmektedir. Ülkeler, güçlü markalar oluşturup, bu markaların değer oluşturmasıyla güçlerine güç katabilmektedirler.

Örneğin Almanya'da ortaya çıkmış ve bir Alman markası olan Siemens, Bosch, VW, BMW gibi markalar insan zihninde kalite ve güvenilirlik algısını yükseltirken ülkelerini de prestijli ülkeler haline getirmektedirler. Microsoft, Coca-Cola gibi markalar ülkeleri açısından bakıldığında önemli örnekler olarak verilebilir.

Sonuçta ülkeler, sahip oldukları markalar vasıtasıyla güçlerine güç katabilmektedirler.

## **2.4 İşveren Markası Kavramı**

Küreselleşen dünyada işletmeler en iyiyi arama mücadelesindedir. Yoğun rekabet koşullarında yarışırken marka ile birlikte bir de (İM) 'İşveren Markası'nın gündeme gelmesi söz konusu olmuştur

İM'deki asıl hedef; marka olarak işvereni öne çıkarmak, işverenin diğer işletmeler nezdinde yarışabilme potansiyelini en üst düzeye çekmektir. Bu çabaların hepsi işveren marka algısının bütünlüğünü oluşturmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012).

İM, yeni yeni işletmelerin gündemine giren bir kavram. Bir ihtiyacın doğuşuyla kavram olgunlaşmaya başlarken, beraberinde yetenekli çalışanları bulma ve bunları elde tutma önem kazanmış, işverenler de bu zorlu süreci İK'ya devretmiştir. Yetenekli işgörenleri sadece elde tutmak veya bulmak yeterli olmamakla birlikte, bununla birlikte kariyer planlarının da bir şekilde tasarlanması (yapılandırılması) gerekiyordu. Başarılı bir biçimde İK fonksiyonlarını yerine getirebilen işletmeler aslında bir şekilde işveren markasını uygulamaya başlamışlardı.

Bugün dünyada ve ülkemizde İM'yi başarıyla yerine getiren işletmeleri tahmin etmek hiç de güç değil. Örneğin; Microsoft, Hp, Dell, Samsung veya ülkemizde İşbankası, Turkcell, THY örnek verilebilir (Bloomberg Businessweek, 2014).

İM'nin ilk defa kavramlaşmasını sağlayan Simon BARROW ilk konuşmasını, İngiltere Birleşik Personel ve Gelişim Enstitüsü'nün 1990 yılında Harrogate'de düzenlediği konferansta, daha sonra da bir etkinlikte 'İşveren markanızı oluşturun' başlığıyla 1991 de gündeme getirmiştir (Ambler ve Barrow, 1996).

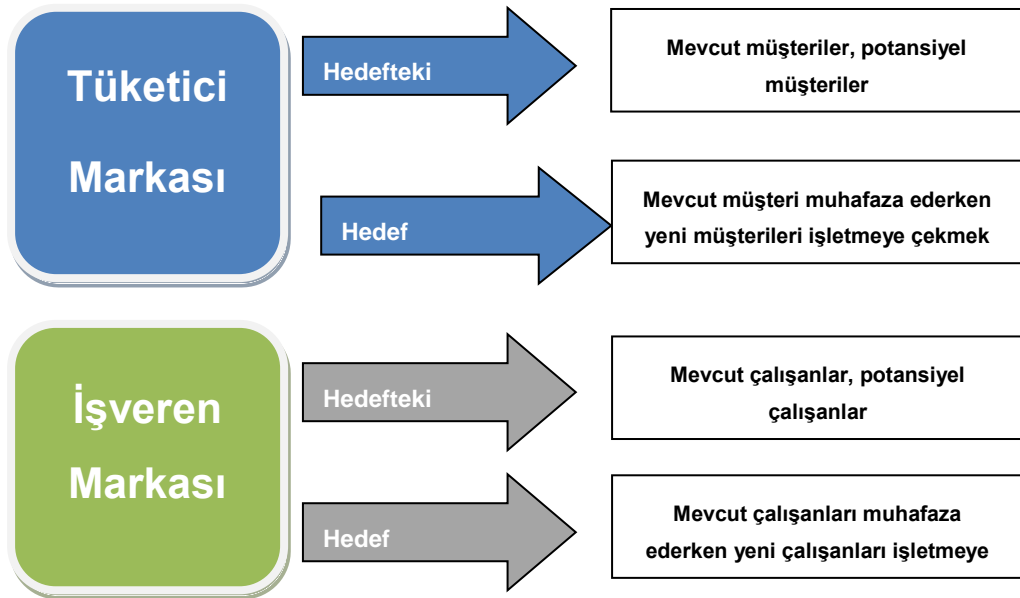
Barrow, İM'nin ve (İMY) işveren marka yönetiminin, (İK) insan kaynakları, pazarlama ve üst yönetimden sorumlu yöneticiler tarafından kısa zamanda benimsenmesinin belli başlı motivasyonlara bağlamaktadır. Bunlar (Baş, 2011);

- İşverenin, işe alım süreçlerinde hakimiyet geliştirmesi,
- İşgörelere verilecek iş tecrübesinin, marka ile uyumunu sağlayıp bütünsel bir yaklaşıma sahip olması,
- İşgörelenin devir hızı, aidiyet duygusu, devamsızlıkları, iş tecrübesine temel oluşturmak ve organizasyonda 'En iyi firmalar', 'Çalışılması istenen en iyi iş yeri' gibi listelerde yer alması gibi ifadeler, işgörelenin işe olan tutumlarını göstermesi,
- İK fonksiyonlarının etkinliğini ve duruşunu geliştirmesi. İşçilik maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı İK fonksiyonlarının, pazarlama ve iletişim rolünü üstelenerek stratejik bir kimlik kazanmasını gerekli kılmaktadır.

Araştırmacılar Ambler ve Barrow (1996), İM'yi işverenin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve işveren tarafından faydalar paketi olarak sunduğundan bahsetmektedir. Bu paketin içinde psikolojik fayda, ekonomik fayda ve fonksiyonel faydalar bulunmaktadır. Bu faydalar, işveren ile işgören arasında devam eden ilişkinin karşılıklı çıkar alışverişini sağladığını ve bu işletmenin toplam iş networkünün bir parçasını oluşturduğunu belirtmektedirler. Başka bir ifadeyle işverenler, işgörenlerden azami oranda faydalar beklerken; işgörenlerde işverenlerden isteklerinin karşılanması durumunda sunulan haklarını almak istemektedirler. Bu faydalar paketi iki taraf içinde çıkar sağlamaktadır.

İşverenin; bu faydalar paketi neticesinde çalışanlarından alacağı azami verimin, hizmet ve ürün kalitesine yansması sonucunda, ortaya çıkardığı marka tüketicinin zihninde kaliteli ve güvenilir bir marka yaratacak, bu da işletmeye kar getirisi sağlayacaktır.

Aşağıdaki şekilde markanın, tüketici markası ile İM arasındaki farkı ve hangi yöne baktıkları açık ve sade haliyle görülebilmektedir.



**Şekil 2.1:** Tüketici Markası ve İşveren Markası

**Kaynak:** Baş, T.(2011), İşveren Markası, Optimist Yayınları.

## 2.5 İnsan Kaynaklarının İşveren Markasıyla Olan İlişkisi

İM kavramını daha iyi anlayabilmek ve uygulayabilmek için İK'nın geçirdiği değişimi yani; personel yönetiminden, insan kaynakları yönetiminden, stratejik insan kaynakları yönetiminden ve arasındaki farklardan kısaca bahsetmek gerekmektedir.

Geçmiş yıllara bakıldığında İM'nin ve insan kaynaklarının değişim geçirmesini kuşaklara bakarak yorumlayabiliriz. Kuşakların tanımlanmasında literatürde farklı bilgilere rastlamak mümkün olmakla birlikte şu şekilde açıklanabilir;

**Kayıp Kuşak:** 1914 kuşağı olarak da adlandırılmış ve I.Dünya savaşında Gertrude Stein tarafından literatüre girmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2012).

**Büyük Kuşak:** II. Dünya savaşındaki insanları kapsamakta ve 1901-1924 yıllarında doğan büyük buhran sırasında büyüyen çocuklardır.

**Sessiz Kuşak:** 1925-1945 yılları arasında doğan II. Dünya savaşını gören çocuklardır. Savaş kuşağı da denilmektedir.

Dünyaya gelen en küçük kuşaktır. Geniş ailelere, sosyal gruplara ve komşuluk ilişkilere önem verirler. Otoriteye saygılı, çalışkan ve sadıktırlar. Genelde risk almazlar ve bundan dolayı temkinli hareket derler. Güven duygusu onlar için önemlidir. %95 e yakını şimdilerde emekli oldular (Öz, 2015).

**Bebek Patlaması Kuşağı:** 1946-1964 yıllarında doğum oranlarının patlamasıyla bu ismi almıştır. Bu kuşak eğlenmeyi seven, mutluluğa özlemle bakan çok fazla kişiden oluşan bir kuşaktır. Bu kuşakta doğanların fazla olması ile emeklilik dönemine gelindiğinde aynı anda hepsinin emekli olacağı birçok tartışmalara neden olmuştur (Saruhan ve Yıldız, 2012).

Bu kuşak genelde işkoliktir. Adım adım ilerlemek onlar için önemli ve kendilerini yine kendileri motive etmektedir. İdealist ve kararlarında uyumluluk vardır. Takım çalışmasına önem verirler ve uzun çalışmak onlar için çok sorun değildir. Teknoloji ile pek araları yoktur. Genel anlamda felsefeleri çalışmak için yaşamaktır (Öz, 2015).

**X Kuşağı:** 1965-1979 yıllarında dünyaya gelenlerdir (Alwin, 2002). Yaşamak için yaptığı işten zevk alan, yoğun stresten uzak kalmak isteyen ve işi sadeleştiren kişilerden oluşmaktadır.

Bu kuşak ülkeler arası farklılıklar göstermekte, batıda ekonomik krizleri yaşayan bir nesildir. Teknolojiyle geç yaşlarda tanışmış, teknolojik cihazları çok fazla kullanmak istemeyen kuşaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012).

**Y Kuşağı:** 1982 yılından 2000'li yıllar arasında diğer kaynaklarda 1980-1999 yıllarında görülen kuşaktır. Neslin en büyük özelliği teknoloji ve özgürlüğe duyduğu bağlılıktır. Narsist, bireyci ve girişim ruhuna sahipler. Çalışmayı çok sevmeyen daha çok eğlenceli işler yapmayı seven, tatminsiz ve otoriteye saldırgan, çok fazla birilerine bağlı kalmadan bireysel hareket etmeyi sevmektedirler. Sorumluluk almayı seviyorlar, direkt emir almaktan hoşlanmıyorlar, rahat bir ortamda özgürce çalışmak onların en çok isteğidir (Sezen, 2011).

**Z Kuşağı:** 90'lı yılların sonu ve 2000'li yılların başında dünyaya geldiler. Gelir gelmez teknoloji ile tanıştılar. İnternet onlar için her şey ve internetsiz bir hayatın onlara zevk vermeyeceğini düşünmekte. Uzaktan ilişki kurabildiklerinden yalnız yaşabileceklerini savunuyorlar. Birden fazla konu ile ilgilenebiliyorlar.

Z kuşağının karakteristik yapısına bakıldığında; Yaratıcı, Geleneksellikten uzak, tüketen, tatmin duygusu düşük, sonuç odaklı, otoriteye karşı saldırgan ve şeffaf. Teknoloji onların bir parçası ve aynı zamanda da yalnız iş yapmaya heveslidirler ([www.abankkariyer.com](http://www.abankkariyer.com), 2014).

## **Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları**

### **Yönetimi:**

Uzun zamandan bu yana firmaların ana fonksiyonları arasında yer alan personel yönetimi 1980'li yıllardan sonra yerini İKY'ye bırakarak, daha işlevsel görevler almaya başladı. İnsan kaynakları aslında personel yönetiminin bir devamı olmakla birlikte boyut değiştirmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin yapmış olduğu fonksiyonlar personel yönetimini aşmıştır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık, personel yönetimin işletmenin çıkarlarını düşünmesi ve iş gücü verimliliğini ana hedef seçmesiydi. İnsan kaynakları yönetimi ise, iş gücü verimliliği yanında iç müşteri olarak tanımlanan işgörenlerin memnuniyetini de amaçlamıştır (Sabuncuoğlu, 2012).

İnsan kaynakları yönetimine dair teori, araştırma ve uygulamalar geçen YY'dan itibaren değişerek gelişmiş ve son otuz yılda hem yapısı hem de faaliyetleri

önemli ölçüde dönüşmüştür. İnsan kaynakları departmanlarının yeni sorumluluk ve görevleri üslenmesi beklenmektedir. Üst yönetim, insan kaynaklarından stratejik, katma-değer oluşturan, objektif bakış açısına sahip olmasını beklemektedir (Tüzüner, 2011).

Birden fazla insanın yönetilmesi söz konusu olduğunda yaklaşımlar değişmektedir. Derebeylikler veya krallıklar zamanında kölelik anlayışı hakimdi. Tarım toplumunda bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik üretimden başka zanaatlar da üretim yapmaktaydı. Bu dönemlerde manifaktür (atölye tarzı) üretiminde işgören, makine uyumu, işbölümü ve parça parça yapılabilen işlerin birleştirilmesi gibi kavramlar üzerine çalışılıyordu. Avrupa ve Amerika da işgörenler bilinçlenmeye başladı. Haklarını korumak için bir araya gelmişlerdir. 1930'lu yıllarda İşgören ilişkilerini düzenleyen yasalar çıkarılmış ve endüstriyel ilişkiler anlamında personel yönetimi kavramından bahsedilmeye başlanmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2012).

Önceleri personel yönetimi işgörenlerin kayıt tutma çalışmaları olarak görülüp maaş ödemeleri, yan ödemeleri, sigorta kesintileri, işe gelmeme veya gelememe, izinler gibi konulardan daha fazlası yapılamamaktaydı (Yüksel, 1998).

Personel bölümünde görevler veya fonksiyonları ağırlıklı olarak, işçi seçimi, sicil dosyalarını düzenleme ve oluşturma, avanslar, hasta vizite kağıtları, servislerin organize edilmesi, yemek ve postalama işleri, emeklilik ve kıdem-ihbar tazminatı gibi işleri içermekteydi (Sabuncuoğlu, 2012).

X ve Y kuşaklarının şu andaki işletmelerde çalıştığı bilinmektedir. Bu yaklaşımla kuşaklar arasında beklentilerin farklı olması, işletmelerin yeni arayışlara girmesi, küreselleşmenin hız kazanması, teknolojinin vazgeçilmez bir düzeye ulaşması, bilginin değer kazanması gibi kavramlar artık personel yönetiminden sıyrılarak insan kaynakları yönetimi adını almaktadır. Elbette insan kaynakları yönetimi sadece tabelaların değiştirilmesi ile değil fonksiyonlarının doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla işletmeler istediği başarıyı yakalayacaklar veya hedeflerine ulaşmak için çaba göstereceklerdir. Dolayısıyla İKY, işletmeye en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun devamlılığını sağlamak gayesiyle ortaya konulacak faaliyetlerin toplamıdır (Daft, 1994).



Fındıkçı (1999), İnsan kaynaklarının uğraş alanlarını veya fonksiyonlarını şöyle özetlemiştir;

- İşgörenlerin bilgilerini güncel tutmaları için eğitim ve gelişimleri sağlanır.
- İnsanlar arası ilişkiler, endüstriyel bağ, işgörenlerin memnuniyeti ve doyumunu, kariyer yönetimi, başarı değerlendirme, işe seçme-yerleştirme ve oryantasyon gibi işlevler yerine getirilir.
- Kurumsal kültür aşılınmaya çalışılır.
- Tüm işgörenlerin ortak hedefe yönelmesi sağlanır.
- Örgütün amaçlarıyla bireylerin amaçları birlikte irdelenir.
- İnsan kaynaklarının motivasyonları en yüksek düzeyde tutularak örgütsel değişime hazır hale getirilir.
- Gelecekte işletmenin gerek duyacağı işgörenler için eğitim ortamlarını hazırlar.

Çizelge 2.3 de İKY ve Personel yönetimi ile arasındaki farklar, Çizelge 2.4’de ise İnsan kaynakları ile stratejik insan kaynakları arasındaki farklar yer almaktadır.

**Çizelge 2.3: İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar**

	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	<b>Personel Yönetimi</b>
<b>Organizasyon İçinde Tutumu</b>	Tepe yönetim kademelerinde	Ağırlıklı tepe idarenin altında, kimi zaman muhasebeye benzer birimlere bağlı
<b>Yetki –Karar Alma</b>	Strateji yönünde karar almada etkili, yetkili	Genelde sorulduğunda görüş bildirir
<b>Misyonu</b>	Örgütte rekabet etmede doğrudan katkı sağlar	İşgörenlerle ilgili faaliyetlerde başarılı olmak ve örgütün ihtiyaçlarını belirlemektedir
<b>Faaliyet Derinliği</b>	Bütün tepe yönetim kademeleri ve işgörenleri kapsar	Ağırlıklı işgörenleri kapsar

**Kaynak:** Sadullah, Ö. ve diğerleri, (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım A.Ş.

Son dönemlerde İKY yerine stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Firmanın tatbik edeceği stratejik yönetimin verimi ve faaliyeti firmanın önemli kaynağı olan insan kaynaklarına, yöneticilerin onları nasıl motive edip yönlendireceğine ve aralarındaki ilişkiye bağlıdır (Aydoğdu, 2001).

İşletmenin başarılı bir şekilde strateji izlemesi İK'nında stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle İKY ile strateji arasında ilişki kurulmalıdır. Stratejiyi başarılı bir şekilde uygulaması için gereken insan kaynağının mahareti, davranışı ve performansını geliştirebilir (Uyargil vd, 2001).

Aydınlı (2001), stratejik insan kaynaklarının uğraştığı görevleri aşağıdaki gibi maddelendirmiştir;

- Proaktif yaklaşım sergiler.
- Hedeflerin şeffaf ve doğru bir halde paylaşılmasını sağlar.
- Sürekli olarak tahminler geliştirir, kritikler yapar.
- Mevcut durum ile işletmenin vizyonu arasındaki eksikliklerin tamamlanmasını sağlar.
- Üst yönetimin katılımını sağlar.
- İK'nın sınırlarının ve fırsatların tanımlanmasını sağlar.
- İşletmede ortak yönlerin bütünleştirilmesini sağlar.

Sonuç olarak son dönemlere gelindiğinde; stratejik insan kaynaklarının varlığından söz edilmesi, bununla birlikte insan kaynaklarının bu stratejiyi planlarken de kuşaklara göre hareket ettiği görülmektedir.

Uygulanacak İMY'ninde stratejik insan kaynakları yönetimiyle uyumlu olması ve son dönemlerdeki kuşakların (X ve Y) işletmelerden neler beklediğini görerek hareket edilmesiyle verimlilik sağlanabilecektir. Doğru ve Çakır (2015), tarafından yapılan çalışma konuyu destekler niteliktedir. Çalışmada 'bir işveren olarak sizi rakiplerinizden ayırtıran özellik/özellikler nelerdir?', 'işveren markası yönetiminin; şirketinizin mevcut ve gelecekteki varlığını ne şekilde etkileyeceğini düşünüyorsunuz? sorusuna katılımcıların tamamı; işveren markasının bugün olduğu kadar gelecekte de son derece önemli olacağına vurgu yapmışlardır. Ayrıca katılımcılar yeni jenerasyonun değişen beklentilerinin; işveren markasını yakından ilgilendireceğine dikkat çekmişler.

**Çizelge 2.4:** Geleneksel İK ve Stratejik İK arasındaki Farklar

	<b>Geleneksel İK</b>	<b>Stratejik İK</b>
İnsan kaynaklarının sorumluluğu	Kurmay uzman	Hat yöneticileri
Odak	İşveren ve işçi ilişkisi	İç ve dış müşteriler ile ortaklık
İnsan kaynaklarının Rolü	Etkileşimsel değişim takipçisi	Dönüşümsel değişim lideri
Karar verme yetkisi	Yavaş, reaktif ve parçalanmış	Proaktif, hızlı, bütünleşik
Zaman ufku	Kısa vadeli	Kısa, orta ve uzun
Kontrol	Bürokratik, roller, politikalar, prosedürler	Organik, esnek, başarmak için ne yapılması gerekiyorsa
İş Dizaynı	İş tanımları, bağımlılık, uzmanlaşma	Geniş, esnek, çapraz eğitim ve takımlar
Temel yatırımlar	Sermaye, ürünler	Çalışanlar, bilgi
Hesap verilebilirlik	Maliyet merkezi	Yatırım merkezi

**Kaynak:** Jeffrey, A.M. ( 2011). Strategic Human Resource Management, Cengage Learning.

## **2.6 Liderlik ve İşveren Markası Arasındaki İlişki**

Lider, grubun amacını belirleyen, grup içinde iletişimi sağlayan yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici özelliklere sahip kimsedir (Barlas,1991).

‘Liderlik, insanları belirli amaçlar etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır’ (Eren, 2001).

İşletmelerin işveren olarak markalaşması aşamalarında en önemli oēgelerinden biri işletmenin yöneticileridir. Lider, işletmenin stratejik kararlarını planlayan, organize eden, kararların uygulanmasını saēlayan ve tepe yönetime hesap veren kişilerdir. Liderlerin işletmelerin tüm paydaşlarınca en görünür, bilinir kişi olmalarından dolayı İM’nin oluşturulması ve yönetimi sürecinde son derece önemli rol üstlenmelerine sebep olmaktadır. Tepe yöneticilerin, işletmenin deēerlerine paralel deēer taşıması ve işletme içinde-dışında rol model olması İM’yi destekleyen bir önemli g haline gelmesine sebep olmaktadır (tken ve Okan, 2015).

Liderler (CEO), başarıları, liderlik özellikleri ve deēerleri ile işletmenin İM oluşturmasında ve yönetilmesinde önemli rol oynamaktadır. İşletmedeki liderlerin örgüt kültürünü etkiledikleri ve bu etkilerin tüm paydaşlar tarafından yakından tecrübe edildiēi bilinmektedir. Liderlerin yüksek performans beklemesi ve bundan dolayı saldırgan ödüllendirme, teşvik sistemleri uzun vade de bankacılık gibi tutucu ve kontrollü yönetilmesi gereken sektörlerde önemli güven ve itibar kaybına neden olmaktadır (tken ve Okan, 2015).

Bir kere liderlik düzeyinde bulunan CEO’ların olumlu yönleri örgüt kültürünü etkilemekte ve dolaylı yoldan olumlu itibar, büyüme, aidiyet duygusunun artması ve çekim saēlamasından dolayı İM süreçlerini ve uygulamaları güçlendirmektedir. Bunun tam aksi bir durumda aşırı baskın, narsist gibi olumsuz liderlikte hırslı kar arayışı ile tetiklenmekte ve işletme kurum itibari ile birlikte İM anlamında son derece yıkıcı etkilere neden olabilmektedir (Davies ve Chun, 2009).

Liderlik (CEO) zellikleri başarılı, ünlü ve karizmatik olan birisinin işletmeye saēlayacaēı yararları vardır. rneēin; finansal açıdan olumlu etkilenmesi gibi. Aynı zaman da müşteriler cephesinden bakıldıēında ilgi çekicidir. Olumlu işletme imajı, dolaylı yoldan işgörenlerin işletmeye olan baēlılıēını arttıracak, daha nitelikli, kaliteli adayları işletmeye çekebilecek ve en önemlisi de işletmenin stratejik kararların daha etkin uygulanması mümkün olacaktır. Bazen marka CEO’ların işletmede aynı olumlu etkiyi oluřturmadıēı görülmektedir. İşletme performansı hakkında beklentiler

çoğalırken, marka ve ünlü CEO'ların yapacağı hatalar da olabilmektedir. Bu gibi durumlarda da paydaşların toleransı düşük olabilmektedir (Ötken ve Okan, 2015).

Dünyada İM markasını önemli ölçüde uygulayan işletmelerin özellikle dikkat çekici derece de liderlik özellikleri barındıran kişilerin rolünün yoğun olduğu görülmektedir. İM'yi iyi derece de uygulayan işletmelerin liderleriyle özdeşleştiği görülmekte ve bu görünme işletmeye önemli ölçüde itibar, değer kazandırmaktadır. Bu değerlerin artmasıyla birlikte işletme büyüme göstermekte, karlılıkta da artışların olduğu bir gerçektir.

İnsanlar, kendi kişilikleri ile benzer özellikler taşıdığını düşündüğü markalara yönelmektedir. Liderin (CEO) marka kişiliği ile yönettiği markaların kişiliği arasında ortak bir bağın bulunması gerekmektedir ki; tüketiciler bu konularda herhangi bir uyumsuzluk algılamamalıdır. Bazı araştırmacılar, CEO'ları işletmelerin tamamlayıcı parçaları olarak görmektedirler (Shepperd, 2005).

Barrow ve Mosley (2005) ise, liderlik yaklaşımıyla ilgili olarak; İMY için aktif olabilecek düzeyde liderlik gerektiğini belirtmişlerdir.

Liderlerin İM'yi geliştirip yönetebilmesi ile ilgili birçok olumlu sebep bulunmaktadır. İM artan olumsuzlulara karşı yardımcı olabilecek bir durumdur. Marka geliştirme aktiviteleri, liderlikle aynı temel özelliklere sahiptir. Yetenek, stil ve karizma önemli olmakla birlikte etkili liderliğin temel taşı güvendir.

Sonuç olarak İM oluşturacak işletmeler, liderin heyecanı ve desteğini mutlaka almalıdırlar. Liderin veya lider yöneticinin desteği olmadan İM'ye başlamak doğru olmayacaktır. Bu desteği almadan harekete geçmemek gerekir (Barrow ve Mosley, 2005).

## **2.7 İşveren Markasında Tepe Yönetimin Yaklaşımı**

Profesyonel iş hayatında işletmelerde, işveren ile yöneticiler arasında uyumsuzluklar meydana gelebilmektedir. Muhtemelen bunun ana sebeplerin başında iletişim eksikliği ve aynı hedefe bakamamaktan kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, işverenin baktığı pencereden bakıp problemler karşısında çözüm önerileri sunabilmelidir.

Bununla birlikte İK yöneticileri, işverenin yanında yer alırken aynı zamanda da çalışanın yanında olmak zorundadır. İşgörenlerin bulunduğu işletmede mutlu, huzurlu, yaşanılacak veya çalışılacak bir iş yeri kurgulamada çoğu zaman İK yöneticileri zorlanmaktadır. Bunun büyük ölçüde nedenlerinden biri de maliyet hesaplarının ön plana çıkmasıdır.

Halbuki; İK profesyoneli işverene (Patron) sayısal çıktılar sunabilse ve tepe yönetimin anlayabileceği dilden konuşabilse beklisi de birçok uygulamayı yerine getirebilecektir. Harcanan maliyet / Geri dönecek kar aslında işverene daha iyi anlatılabilecektir. Sayısal çıktılar İM'nin sadece kağıt üzerinde kalmasını önleyecek ve böylece yüksek nitelikli işgörenleri daha fazla ve daha uzun sürede elde tutma imkanı sağlanacaktır.

İnsan davranışları alanında yapılan araştırmalarda; insanların kendisi gibi düşünen, kendisi gibi hareket eden kişilerden hoşlandığını, onlarla çalışmak istediklerini ortaya koymaktadır. İM'yi hayata geçirebilmek için de olaylara tepe yönetimin bakış açısıyla yaklaşmak ve uygulanacak projenin detaylarını, anlaşılabilir bir dille aktarmak gerekmektedir (Baş, 2011).

Tepe yöneticileri daha çok sayısal rakamlara odaklanmayı tercih etmektedirler. Birçok yönetici için işletme; maliyet, satış, karlılık, bulunduğu alandaki pazar payı, büyüme rakamlarından ibarettir. Birçok yönetim toplantısında tutanaklarda sayısal verilerin olduğu görülmektedir. Her toplantı veya tartışmanın sayısal veriler ile başlayıp yine sayısal verilerle son bulduğu aşıkardır. İK profesyonelleri mevcutta kullandığı alışkanlıklardan sıyrılarak, tepe yöneticilerin anlayacağı dilden konuşması gerekmektedir (Baş, 2011).

Baş (2011)'a göre, İM çalışmalarında tepe yöneticilerin desteğini almak kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Bu ölçütlerin yararları aşağıda sıralanmıştır;

- Karmaşıklığı ortadan kaldırır.
- Önceliği yüksek konulara odaklanılmasını sağlar.
- Sürekli iyileştirmeyi mümkün kılar.
- Diğerlerin gözünde uzman olarak görülmeyi sağlar.
- Ölçütlerin dağıtılması bireysel davranışlarda değişikliğe neden olabilir.
- Koordinasyon ve iş birliği sağlar.

## 2.8 İşveren Markasında İç İletişim

İM uygulamalarının mevcut işgörenlerle paylaşılabilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için iç iletişime gerekli önem ve hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir. İç iletişimin eksik veya yanlış uygulanması bir takım aksaklılara neden olmaktadır.

İşletmeler, müşteri memnuniyeti kadar işgörenlerin de memnuniyetini ve değerini anlamaya başladı. Uluslararası büyük işletmeler başta olmak üzere iç iletişim birçok işletme için artık önemli gündem maddesi olmaya başladı. Zira işgörenler, işletmelerin çabuk, etkili ve dolaysız bir biçimde etki edebileceği en önemli hedeflerin başında gelmektedir (Cesur, 2012).

İyi bir iç iletişim sergileyebilmek için (Cesur, 2012);

- İşletmenin iç iletişim sürecinin nasıl yürütüleceğinin netleştirilmesi,
- İletişimde kullanılacak dilin sade, anlaşılır ve samimi olması,
- İç iletişimde işgörenler seyirci olmamakla birlikte aslında oyunun bir parçası olmalı ve söz haklarının olacağı platformlar geliştirilmesi,
- İç iletişim süreçlerinin işletme kültürü ile uyumlu olması,
- İşletmedeki işgörenler yaş, kültür seviyesi, cinsiyet ve beğenilere göre kendi içinde gruplara ayrılması ve etkinlikler hedeflenen gruba özel ayrı iletişim seçenekleriyle yapılması,
- Belirlenen hedef grup içinde yalnızca işgörenlerin değil, aynı zaman aileleri de olması,
- İç iletişimde aynı mesajlar verilmeli ve bu mesajların farklı iletişim becerileriyle ve işgörenlerin değerleri ile uyumlu olması,
- İşletme ile ilgili olumlu-olumsuz bilgiler ilk olarak işgörenler ile paylaşılması,
- İK ve kurumsal iletişim departmanları beraber hareket etmeli ve yaptıkları ile birbirini tamamlayarak aynı mesajı vermesi,
- İşgörenlerin, yöneticileriyle daha fazla iletişim halinde olmak istemesi ve yöneticilere yakın olmayı istemekle birlikte bunun kolay bir şekilde gerçekleşmesi,
- Bütün iletişim süreçleri işletmedeki tepe yönetim ve yöneticiler tarafından desteklenmesi,

- İşgörenler için yapılan organizasyonların tek düzelikten uzak olması, daha çok farklı ve yaratıcı olması,
- Yönetici ve çalışanların bir araya gelerek ve periyodik toplantılarda işletmenin hedefleri ve stratejileri iş görenler ile paylaşılması,
- İşletmede oluşturulacak intranet veya portallarda, sosyal aktiviteler, doğum günleri, işgören bilgileri ve güncel bilgilerin paylaşılması,
- Sosyal meydanın etkin bir şekilde kullanılması,
- Ekip ve takım çalışmaları gibi toplu iletişimi kuvvetlendirmeye yönelik çalışmaların organize edilmesi gerekmektedir.

Tüm bu iç iletişim çalışmalarını yerine getiren işletmelerde, işgörenlerin motivasyonları artacak, dolayısıyla aidiyet duygusu olumlu bir biçimde yükselecektir (Cesur, 2012).

Yukarıda bahsedilen maddeler ışığında işveren tarafından bakıldığında mutlu, yaptığı işin anlamını bilen, işletmesinin içinde bulunduğu ve tüm süreçlere hakim işgörenlere sahip olunması muhtemeldir. İşgören tarafından bakıldığında ise, motive olmuş, işletmesine daha bağlı, süreçleri daha iyi kavrayabilen, aidiyet duygusu artmış işgörenler oluşacaktır.

Tüm kurum içi iletişime, İM iletişim gözüyle bakmak yerinde olacaktır. Çünkü söylenecek her şey işletme ile ilgili bir şeyler anlatır. Marka yönetmenin rollerinden biri de, tutarlı ve işgören odaklı bir kurum içi iletişimi ön plana çıkartmaktır. İletişim kampanyalarının birbirleriyle çakışmaması önemlidir. İçerikler ile ilgili akıllı bir yaklaşım sergilenmelidir. Bu süreçler uygulanırken şu sorular da sorulmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005);

- Önemli kurumsal mesajlar sürekli irdeleniyor mu?
- İletişim biçimi, işletmenin arzu ettiği değer ve kişiliği ile uyumlu olarak desteklenmekte midir?
- Mesajların yerine ulaşıp ulaşmadığını kontrol etmek için, yeterli geri bildirim alınabildi mi?

İşletmelerin halkla ilişkiler yöneticileri ile yapılan bir araştırmanın sonucunda, iç iletişim faaliyetlerinin doğrudan müşteri tatmini derecelendirmesini etkilediği, yöneticilerin tüm paydaşlarla geleneksel veya sosyal medya mecrasıyla yapılan



iletişimin işletmenin itibarı üzerinde etkiliği olduğu sonucuna varılmıştır (Mishra vd, 2014).

Sonuç olarak İM ile birlikte organizasyonel yapılarda değişim başlamış ve iç iletişim giderek önem kazanmıştır. İşletme içindeki işgörenlerle oluşan iletişimin sağlam ve kaliteli olması, yeni işe girmiş olan işgörenler açısından işletmeyi tercih etme sebeplerindedir (Demir, 2014).

## 2.9 İşveren Markasının Temel Özellikleri

Babcanova ve diğerleri (2010), İM'nin, pazarlamadan insan kaynakları alanına geçiş yaptığından söz etmektedir. Ayrıca, Babcanova ve diğerlerinin (2010), oluşturduğu işveren markalama özellikleri aşağıdaki çizelge 2.5 deki gibidir.

**Çizelge 2.5:** İşveren Markalaması Özellikleri

<b>Markalama Faaliyetlerinin Yönü</b>	İç-dış
<b>Markalanması İstenen Varlık</b>	Hedefteki örgüt
<b>Markalama Hedefi</b>	Mevcut ve potansiyel çalışanlar
<b>Kaynağı</b>	İKY ve pazarlama iteratürü
<b>İK Faaliyetleri</b>	İşe alım ve aday seçimi Reklam İç ve dış iletişim Benchmarking(Kıyaslama)
<b>Gaye</b>	İşletmenin, iyi düzeydeki potansiyel çalışanları etkilemesiyle birlikte var olan çalışanların sürekli işletmede kalmalarını sağlamak
<b>Amaçlanan Çıktılar</b>	Rekabette üstünlük elde etmek İyi düzeyde kaliteli, motivasyonu ve performansı yüksek düzeyde iş gücü elde etmek Yetenekli işgörenlerin işletmeye çekilmesi

**Kaynak:** Babcanova, D. ve diğerleri, (2010). Employer Branding.

Yukarıdaki çizelgeye bakıldığında İK profesyonellerinin önemli ölçüde İM'ye gerekli önemin göstermesi gerekmektedir. Markalama faaliyetlerinin iki yönü bulunuyor bunlar; işletmedeki mevcut işgörenler ve dışarıda bulunan potansiyel adaylar. Çizelgede markalanacak varlığın örgüt oluşundan bahsedilirken, bu çizelgeye göre baktığımızda İK'nın önemli görevleri yerine getirmesi gerekmektedir. İK faaliyetlerinin işe alım ve işgören seçimi, reklam, iç ve dış

iletişim, diğer işletmeler ile ilgili bilgilerin kıyaslanması önemli konulardır. İM özelliklerinin amaçlarından biri de, yeni kaliteli potansiyel işgörenleri etkilemesi ve yine işletme içinde mevcut çalışanların sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu amaçlar doğrultusunda hedefe varılmak istenmektedir. Bu hedefler de yetenekli işgörenleri elde etmek ve bu yetenekleri mümkün olduğunca elde tutmak, diğer işletmeler nezdinde rekabette üstünlük sağlayabilmek ve motivasyonu yüksek, performans düzeyi oldukça iyi olan işgörenler ile bir örgüt haline gelebilmektir.

Ören ve Yüksel'in (2012), İM ile ilgili çalışma yapan yazarların çalışmalarını incelemesi sonucunda konu ile ilgili yazarların görüşlerini aşağıdaki gibi özetlemiştir;

- Aggerholm, Kryger, Andersen ve Thomsen' e göre; İM konsepti, marka kimliği tabanında marka izlemcileri tarafından marka DNA'sına uygun bir yapı olarak alıcı-verici formatıyla tanımlanmaktadır. İM kavramı salt marka kavramından soyutlanmamakta ve işgören ile işveren arasındaki bağ ile özdeşleşmektedir.
- Foster, Carley, Punjaisri ve Chenge' göre; Kurumsal marka ve İM kavramı birbirine benzeyen karakteristik özelliklere sahiptir. Kavram; işlevsel, ruhsal ve iktisadi yararlar sağlayan ve işveren örgüt ile özdeşleşmiş bir haldedir. İşveren, işgörenin ihtiyaçlarını gözetmektedir. İşgören ile işveren arasında psikolojik bir bağ vardır.
- Schlager, Tobias, Bodderas, Maas, Gachelin' göre; Güçlü bir İM, daha fazla müşteriye ulaşma imkanı tanımaktadır. Müşterilerin deneyimleri artar ve işgörenlerin işverenlere yönelik olumlu bir tutum kazanmalarına imkan tanır.
- Backhaus, Kristin ve Tikoo'ya göre; İM, çalışanların ya da işe henüz başlamış çalışanların, sürece katılan diğer unsurların farkındalıklarını ve algılamalarını yönetmek için amaca yönelik uzun vadeli stratejilerdir. İşletmeler, yeni çalışanları firmaya çekmek ve mevcut çalışanların işletmenin kültürü ve stratejisiyle iç içe olduğunu göstermek için İM kavramını sıkı bir şekilde kullanmaktadırlar.
- Davies ve Gary'e göre; İM, firmada işgörenleri veya çalışacak adaylar vasıtasıyla işletme adı arasında sağlanan karizmatik çağrışımlardır. Marka

olarak güçlü bir işveren, daha kalifiye ve yetenekli potansiyel adayları işletmeye çekmekte ve onların beklentilerine cevap vermektedir.

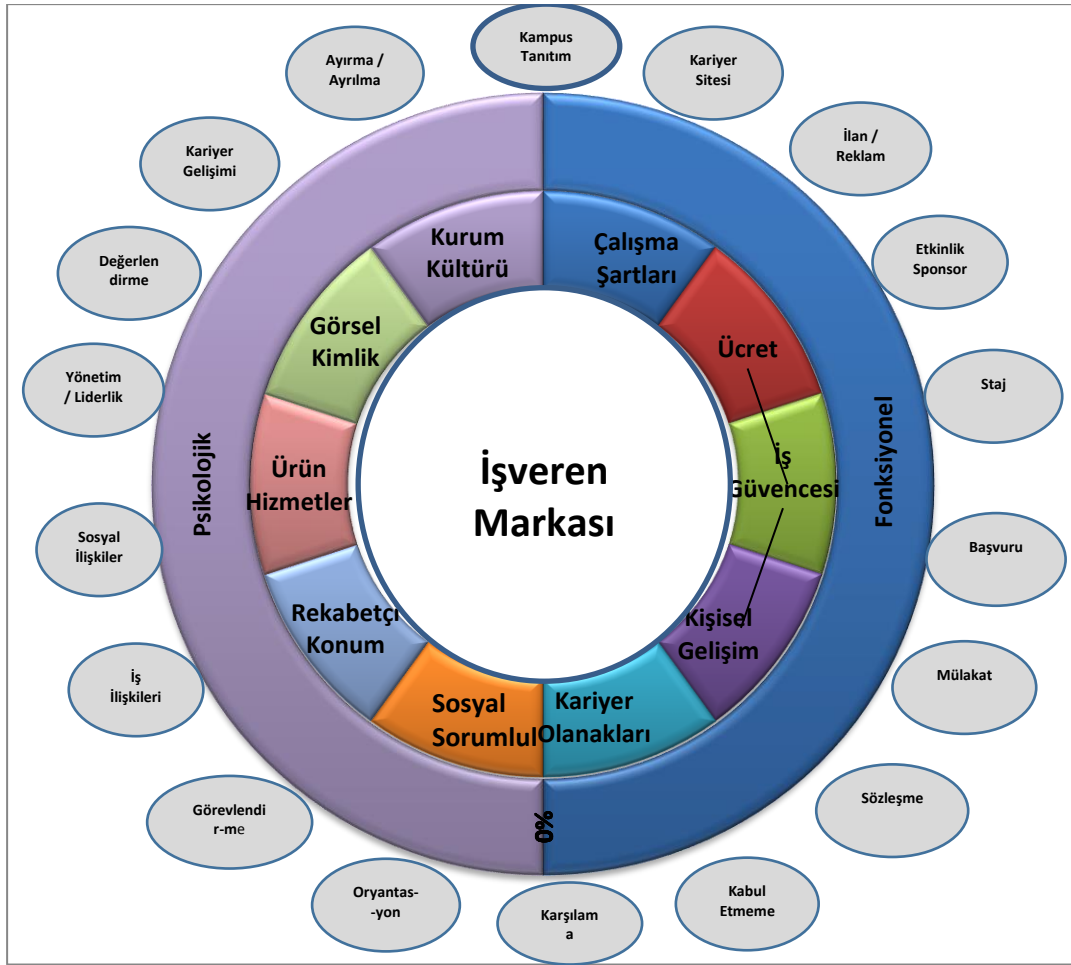
- King, Ceridwyn ve Grace' göre; İşveren ve işgören arasındaki ilişkiyi de kapsayan İM kavramı, işletmenin iki önemli unsurunun işgören ve işverenin pozitif yönde toplumsal ve iktisadi bakımdan ilişkiler geliştirmesine zemin hazırlamaktadır.
- Kucherov, Dimitry ve Zavyalova'ya göre; Bazı araştırmacılar İM'nin iç marka kavramı olduğunu ileri sürerler. Başka araştırmacılar da kavramı, psikolojik sözleşme kuramının değişiklik geçirmiş hali olarak tanımlamakta ve örgütsel ilişkilerine etkisiyle birlikte değerlendirmektedirler. Kavram, etkili İKY ile ilgilidir. Çalışanların iyi bir biçimde yönetilmesi için hedef grup seçimi, terfi gibi yöntemleri de kullanmaktadır. Bunun maksadı ise, işgörenleri ve gelecekte çalışması muhtemel potansiyel adayları işletmede diğerlerinden ayırmak ve cazibe ve çekiciliği arttırmaktır.

Baş (2011) ise, İM'nin temel özelliklerini şöyle sıralıyor;

- Marka insanın duygularına hitap etmektedir.
- Marka deneyimleri, fırsat ve beklentileri kolaylaştırır.
- Marka işveren ile işgören arasındaki etkileşimi kolay hale getirir.
- Marka işgörenlerin 'büyük düşünceler' ile irtibatını sağlar.
- Markanın yapışkan özelliği vardır.
- Marka idrakı temas noktalarında yaşanan tecrübeler ile gelişmektedir.
- Etkili markalar, derinlemesine varlıklarını sürdürebilirler.
- Bağlılık, İM ile işgörenler arasındaki ilişkinin en önemli sonuçlarıdır.

Bunlara bağlı olarak; İM'yi uygularken aslında her bir temas noktası için, mevcut işgörene ve potansiyel adaya bir taahhütte bulunulur. İnsanlar her bir bağlantı noktası için belli beklenti geliştirir. Beklentilerin cevaplanma derecesi insanların mevcut işletmede devam edip etmeme konusunda etki unsurlarındandır.

Şekil 2.2 de İM temas noktaları gösterilmektedir. Temas noktaları işletmenin özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir (Baş, 2011).



Şekil 2.2: İşveren Markası Temas Noktaları

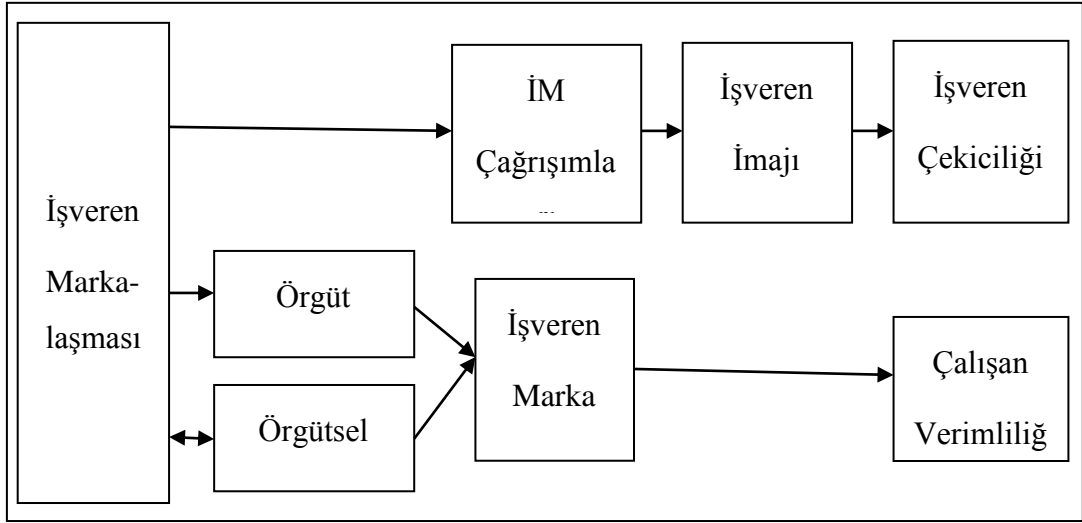
**Kaynak:** Baş, T. (2011). İşveren Markası, Optimist Yayınları.

## 2.10 İşveren Marka Yönetimi ve Modeli

İşveren marka yönetimi (İMY) modeli aslında bir işletme tarafından;

- İM'nin esaslarını tanımlamak,
- İşletmenin işgörenlere neler sunabileceğinin bilinmesi,
- İşletmenin işgörenlerden neler beklediğinin bilinmesi,
- İşletmeyi diğer rakiplerden ayıracak farklı ve ayrıcalıklı kılacak bir biçimde konumlandırmak ve bu faaliyetlerin yönetilmesidir ([www.isverenmarkasi.com](http://www.isverenmarkasi.com), 2016).

**Çizelge 2.6:** İşveren Markalaşma Modeli



**Kaynak:** Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, Emerald Group Publishing Limited.

Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren danışmanlık firması Pathfinder, dinamik bir İM oluşturmak için ana öğeleri şu şekilde sıralamıştır (Bruce ve Harvey, 2010);

- **Çekirdek marka tanımı:** Misyon, vizyon, değerler gibi öğeleri aksettiren işletme, markasının ruhuna dair açık ve net bildirimler ile başlar.
- **Sürekli ölçmek ve takdir etmek:** Performans standartları, geri bildirim, teşvik olanakları şarttır.
- **İşgörenlerin yetkilendirilmesi:** Kilit konumda bulunan işgörenlerin sorumlulukları, hesap verilebilirliği açıkça belirtilmelidir.
- **Tepe yönetimin katılımı:** Sadece çalışanların değil, aynı zamanda en tepe noktada bulunun CEO'nun da İM sürecine dahil olması gerekir ve markanın değerlerini yaşmalıdır. Ancak birlikte uygulanabildiğinde inandırıcılığı olacaktır.
- **İşletme stratejisi ile paralel olmak:** Markanın; işletmede uygulayacağı işveren marka vaadinin, tüm işgörelere sirayet etmesi gerekir ve ancak işletmenin stratejisi ile İM arasında paralel bir çizgi yakalanabilir.

Yukarıda açıklamaya istinaden İM uygulamasını kurgularken; işletmelerin temel taşı oluşturan misyon, vizyon ve değerler gibi öğelerin açık, anlaşılır ve net bir şekilde belirlenmiş olması gerekir.

Beraberinde İM'nin özünü bilmek ve iş amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için nelerin yapılması gerektiğini de belirlemek gerekir. İM'yi, müşteri markasıyla eşdeğer düzeyde ve tutarlılıkta yönetme halinde ise başka bir durum söz konusudur. Mevcut yönetim sistemleri ve bunlara yönelik tepe yönetimin desteği alınmadan girişime başlanacak bir İM hüsrarla sonuçlanabilir. İM gerçeğini görmek ve değerlendirmek için gelecekte arzu edilen İM vaadini nasıl sunacağımızı planlamamıza yardımcı olacak bir İM karmasından bahsetmek gerekir. Aşağıdaki şekil 2.3 de İM karmasında politikalar makro resim olarak, uygulama safhası mikro resim olarak tanımlanmıştır (Barrow ve Mosley, 2005).



**Şekil 2.3:** İşveren Marka Karması

**Kaynak:** Barrow ve Mosley, (2005), İşveren Markası, PİB, John Wiley & Sons Ltd.

Barrow ve Mosley (2005), İM yönetiminde yapılması gerekenleri şöyle özetlemektedir;

- Güçlü bir İM'nin gerçekleşebilmesi için, vaadin sürekli dillendirilmesinden daha fazlasına ihtiyaç duyulur. Bu nedenle, işgörenlerin marka ile ilgili

günübirlük deneyimini Őekillendiren birÇok unsurun dikkatli ve tutarlı olacak Şekilde yönetilmesi gerekir.

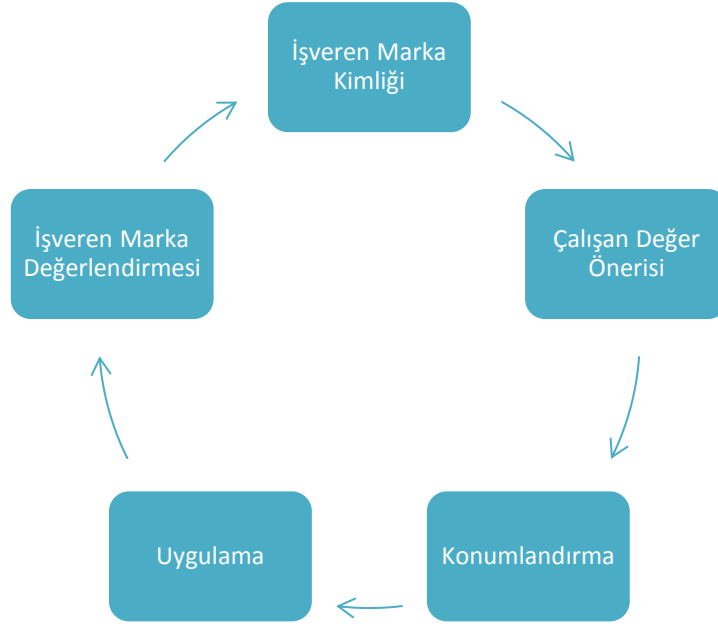
- İM'nin standart bir biçimi yoktur. Bundan dolayı bir İM oluştururken işletmenin amaçlarına ve kullanılacak kaynaklarına göre uygun Şekilde tasarlanmalıdır.
- İM karması içinde işgörenlerin iş deneyimlerini Őekillendiren birÇok temel unsurlardan ibarettir. Makro resmin içinde kurumsal bağlam ve politikalar bulunurken, mikro resmin içinde mikro bağlam ve uygulamalar yer alır.
- İM karması içinde bulunan her bir unsur ile alt yapıdaki vaatleri, değerleri yansıtmalı ve arzu edilen marka deneyimi ile pekiştirilmelidir.
- İMY disiplinlerine yönelik sistematik bir yaklaşımın maliyeti, iyi insan kaynakları yönetiminden daha fazla olmalıdır.
- İMY uygularken, İK departmanı, pazarlama ve iletişimdeki kişiler ile yakın ilişkiler içinde bulunarak süreç yürütmelidir.
- İMY uygulamaları ancak cesaretli bakış açısına haiz kişiler ile yürütülebilir.

Lievens ise İM'yi üç temel üzerine kurgulamıştır (Tüzüner ve Arsun, 2009);

1. Birinci adım; İşletme mevcut işgörenler ve potansiyel adaylar için özel bir değer önerisi geliştirir. Bu değer önerisi, mevcut işgörenler ve potansiyel adaylar için işletmede çalışılabilecek en iyi yer olmayı konumlandırmaktadır.
2. İkinci adım; Potansiyel adayları özellikle nitelik bakımından yüksek adayları işletmeye çekecek Şekilde pazarlama faaliyetlerini oluşturmak.
3. Üçüncü adım; İşletmenin kültürünün parçasını içeren ve vaad taşıyan bir marka oluşturmaktır.

Baş (2011) ise, İMY sürecini beş aşamalı olarak tanımlamaktadır. Bunlar;

1. İşveren marka değerlendirmesi
2. Marka kimliğinin tanımlanması
3. Çalışan değer önermesi
4. Konumlandırma
5. Uygulama



**Şekil 2.4:** İşveren Marka Yönetimi Modeli

**Kaynak:** Baş, B, (2005). İşveren Markası, Optimist Yayınları.

### 2.10.1 İşveren marka değerlendirmesi

İM değerlendirmesinde hedefteki grubun zihinlerinde İM imajı tanımlanmaktadır. İşletmenin bilerek veya bilmeyerek yürüttüğü İMY uygulamalarının her bir faaliyetinin işveren marka imajına etkileri incelenmektedir. En temel basamaklardan biri olup, başlangıç aşamasında şimdi nerede olduğunuzu ve yapılacak faaliyetler ile nerede olunacağını görmeyi sağlamaktadır. Yapılacak analiz sonuçları ile birlikte güçlü bir İM'ye sahip olunabileceği ve İK uygulamalarının İM'yi desteklediği görülebilir. İşletmeye özel hazırlanmış bir araştırma veya konu ile ilgili yapılmış genel araştırma sonuçlarından yararlanılabilir. İşletmeye yapılacak özel araştırmalar kurum hakkında detaylı bilgileri ön plana çıkarırken, genel yapılan araştırma sonuçları sektör ortalaması ve diğer sektörler ile kıyaslanma gibi birçok analiz yapma imkanı sunar (Baş, 2011).

Baş (2011), İM hakkında sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi için aşağıdaki sorulara cevap aranması gerektiğini belirtmiştir.

1. Potansiyel adayların, mevcut işletme hakkında farkındalık düzeyleri ne durumdadır?



2. İşletmenin adı geçtiğinde işgörenlerin ve potansiyel adayların zihinlerinde ne tarz bir işveren canlanmaktadır?
3. İM imajı işletmeyi diğer rakiplerden ayırabilecek özelliklere sahip midir?
4. İşletmenizin gerçekleştirdiği iletişim çalışmalarının potansiyel adaylar üzerinde etkisi nedir?

### 2.10.2 İşveren marka kimliği

Kimlik, TDK'nın tanımına göre; 'Toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünü. 'Kişinin kim olduğunu tanıtan belge, kimlik bilgisi, tanıtma kartı, hüviyet. 'Herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünüdür' (TDK, 2016).

Sosyolojik açıdan bakıldığında marka kimliği, bir bireyin toplumda bir üye olarak kendisini görmesidir. Köklerle, örgütlerle, kültürlerle bağlantılı olma durumu ve bunu kabul etmesi, benimsemesidir (İslamoğlu ve Fırat, 2011).

İslamoğlu ve Fırat (2011), marka kimlik tanımını daha geniş bir ifadeyle;

- Marka kimliği bir kültürü yansıtmaktadır. Markalar ticari ve toplumsal kültürü de yansıtmaya özelliğine sahiptir. Güven verme, sözünde durma, ciddi olma, teknoloji bakımından gelişen ve öncü olmak gibi kavramlar marka kimliği altında toplanmaktadır.
- Marka kimliği diğer işletmelerden ayrı olarak farklı bir vizyonu, misyonu, kültürü ve farklı ürün özelliklerini yansıtmaktadır.
- Görselliği ve adıyla veya çağrışımlarıyla diğer markalara göre hangi çarpıcı faydaları sağladığını göstermektedir.
- Marka kimliği ismi, logosu, tasarımı ve renkleri ile ürünün fiziksel ya da kimyasal özellikleri yanında sembolik, psikolojik ve duygusal anlamlar sunmakta şeklinde ifade etmişlerdir.

Ülkemizde son dönemlerde kuşak farklılıklarının ortaya çıkmasıyla beraber potansiyel adaylar kendisine, yani kendi kimliğine yakın gördüğü işletmeler ile çalışma niyetindedirler. Mesela teknolojiyle çok zaman harcayan birisinin teknolojiyi hiç kullanmayan bir işletmede çalışması beklenemez. Ya da sanatı kendi hayatında olmazsa olmaz bir durum olarak gören kişinin, çalışacağı işletme tercihinde sanatı ön plana koyan işletmeyi tercih etmesi beklenebilir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, işveren marka değerlendirmesi işletmenin ne olduğunu, kimlik ise, ne olmak istenildiği ile alakalı bir durumdur. Yani işveren marka değerlendirmesi hali hazırdaki durumun bir değerlendirmesidir. İM kimliği ise bir niyeti ve tercihleri temsil etmektedir. Kurum, İM kimliğini oluştururken aslında başkaları gözünde nasıl bir işyeri veya işveren olduğunu tanımlanmaktadır. İM kimliğine yön vermek adına işletme bazı sorular sormalıdır. Nasıl algılanmak istiyoruz? Neyi temsil ediyoruz? gibi (Baş, 2011).

Barrow ve Mosley (2005) göre ise, bir işletmenin marka kimliği hiyerarşisi içerisinde yer alan farklı konumlara göre üç ana işveren markası türünden bahsetmektedir. Bunlar;

**Bütün marka:** İşletme, bütün faaliyetlerinde aynı marka adını ve görsel kimliğini kullanmaktadır. Müşteri olarak satın alınan marka adı, aynı zamanda işgören olarak çalıştıkları markadır.

**Ana marka:** Ana markaların iki çeşidi olabilmektedir. Bunlar; ana işletmenin markası ve operasyon işletme markasıdır.

**Bağlı marka:** Ana işletmenin bir altında bulunan operasyon şirketi düzeyinde olan işletmelerin markasıdır.

### 2.10.3 Çalışan değer önermesi (ÇDÖ)

Çalışan değer önermesi (ÇDÖ) işveren markasının üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. ÇDÖ'de işletme, halihazırdaki ve potansiyel çalışanlarına bir taahhüt sunmalıdır. Rakip işletmelere nazaran güçlü ve farklı bir İM oluşturabilmesi için mutlaka hedefteki insanlar için önem taşıyan faydaları bir arada önermelidir (Ötken ve Okan, 2015).

ÇDÖ, örgüt kültürü, yönetim şekli, mevcut işgörenlerin nitelikleri, yöneticilerin hizmet kalitesi hakkında bilgileri kullanarak, işgörelere belirli değerler sunan bir kavramdır. İşgörelere, işletmeyi temsil etmesi amacıyla marka ile iletilen ve asıl olan ana mesajı sağlayan değer önerisi sunulmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Çalışan değer önermesi başka bir ifadeyle ÇDÖ; bir işgörenin, bir örgütün üyesi iken deneyimlediği ve edindiği iş doyumunu, iş arkadaşlıkları, ücret, iş çevresi ve liderlik gibi birçok unsurun oluşturduğu bir bütünün özetlenmiş halidir (Hatun, 2010).

Çalışan değer önermesinde sorulması gereken soru, farklı tipte çalışanları işletmeye çekme ve elde tutma esnekliğini sınırlamadan İM tutarlılığını nasıl muhafaza edilebileceğidir. İM işletmenin stratejisi için önemli bir konudur. İlgi çekebilmek için farklı tipte çalışanlara farklı olanaklar sunmak gerekmektedir. İşgücü piyasalarında rekabet edebilmek ve büyüyebilmek için farklı tipte insanları çekmek ve tutmak için fazladan bir takım şeyler sunmak gerekir. Kişiyi özel paketler (olanak, imkan) genellikle çalışan değer önermesi ya da (EVP) olarak bilinmektedir. EVP, sadece kişinin ihtiyaçlarına uygun bir hale getirilmiş maddi imkanlar paketi olmamakla birlikte, farklı hedef gruplarına vaat edilen diğer spesifik faydaların özetidir (Barrow ve Mosley, 2005).

İşletme tarafından işgörenlere sunulan fiziki çalışma koşulları ve ücretler olmazsa olmaz gibi faktörler olarak görülse de yeterli farklılaşmayı sağlamaz. Bu tip fonksiyonel faydaların işletmeler tarafından yapılması son derece kolaydır. Hatta yalnızca yüksek ücret gibi fonksiyonel bir fayda önermesi ile işletmeye katılan nitelikli bir işgörenin kolaylıkla daha yüksek bir ücret karşılığında başka bir işletmeye geçebilmesi söz konusu olmaktadır (Ötken ve Okan, 2015).

ÇDÖ ise, işletmenin bir işveren olarak işgörenlerine vaat ettiği fonksiyonel ve duygusal yararları içeren unsurlardır. ÇDÖ'nün hazırlanması basit gibi görülse de aslında en kritik aşamalardandır (Baş, 2011).

Trust ise, ÇDÖ'yü etkileyecek bazı faktörlerin olduğunu ileri sürmüştür. Bu faktörler, hedef gruplarının tercihleri, işveren imajı, iş stratejisi, rekabet, işletme ve ürün markası gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurların ele alınmasıyla oluşturulacak bir İM daha güçlü olacaktır. Trust'a göre ÇDÖ şu özellikleri taşımalıdır (Akt: Yılmaz ve Yılmaz, 2010);

- ÇDÖ, rakip işletmelerden mutlaka farklı bir mesaj taşımalıdır.
- Oluşturulan ve gönderilen tüm mesajlar ÇDÖ'yü tutarlı bir biçimde yansıtmalıdır.
- ÇDÖ, hedefteki insanları işletmeye çekecek nitelikte olmalıdır.
- ÇDÖ, işverenin gerçekten gerçekleştireceği nitelikte olmalıdır.
- ÇDÖ, işletmenin kültürü, ücretlendirme, işin özellikleri, çalışılan ortam gibi unsurları mutlaka içinde barındırmalıdır.

Tüm bu maddelerin yanında, ÇDÖ süreçlerine sadece İK profesyonellerinin katılması tam yeterli olmamakla birlikte, pazarlama, reklam, kurumsal iletişim yöneticileri ile birlikte en önemli paydaşların katılması gerekmektedir (Housley, 2007). Aksi taksirde ÇDÖ sürecinde vaatlerin sunulması noktasında insan kaynakları yöneticileri tek başına etkisiz kalabilmektedir. Konunun önemine haiz, yakın departmanların veya yöneticilerin de bu sürece dahil olması İMY süreci açısından önem taşımaktadır.

#### **2.10.4 İşveren markası konumlandırma**

Markayı konumlandırmak, pazarlama stratejisi bakımından bir insanın kalbi ve beyni kadar önemlidir. Tüketiciler, marka tercihlerini yaparken değişik markaların zihinlerdeki pozisyonuna göre yaparlar. Tüketici; bir takım markaları algısında değeri yüksek, kendine uygun ve yakın olarak değerlendirirken, kimi markaların değerini düşük, kendisinden uzak, kimliğine uygun olmayan şekilde değerlendirmektedir. Konumlandırma; ürün ve/veya hizmeti, işletmeyi ya da markayı seçilen pazar bölümlerinde, işletme olanakları ve marka özellikleri bakımından en uygun yere yerleştirmek için, tüketicinin algılarını, tutumlarını ve ürün kullanma alışkanlıklarını yönlendirme sürecidir (Altunışık vd, 2002).

Marka konumlandırması; Hedefteki tüketicilerin zihinlerinde ismi, kimliği, dizaynı, kişiliği, değerleri ve çağrışımları ile işgal ettiği ayırt edici pozisyonu oluşturmaktır (İslamoğlu ve Fırat, 2011).

Markaların mal veya hizmetleri tüketicilerin zihinlerinde yer aldığı pozisyonları farklıdır. Bazı markalar ürün nitelikleri, bazıları da yansıttıkları duygusal özellikleri, bazıları sunduğu kimlik ve kişilik bakımından tüketici zihninde farklı pozisyonlarda yer almaktadır. Tüketiciler, olanakları ölçüsünde, markalar arasındaki tercihlerini zihinlerdeki pozisyonlara göre yapmaktadırlar.

İM uygulamalarında da tüketiciler ifadesini çıkararak bunun yerine çalışanları koyabiliriz. Yani İM süreçlerinde işgörenlerin işletmeye bakış açısı, yine o işletmenin işgörenlerine neler sunduğu ve zihinlerde neyi çağrıştırdığı konumlandırması ile alakalıdır.

İşgörenlerin, her işletmeye bakış açısı ve zihinlerinde oluşan algı bakımından farklılık gözlenir. Kimi işletmeler kendisini duygusal, kimileri iyi ücret veren ve

refah düzeyi yüksek, kimileri sosyal sorumluluğu ön planda tutan ve yine kimileri de sosyal ve yan ödemeleri iyi olan diye konumlandırabilir. Potansiyel adaylar tercihini ve beklentisini karşılayacaklar doğrultusunda yapar.

Bir işletme oldukça kapsamlı bir ÇDÖ'ye sahip olabilir. İşgörenlere yüksek ücret ödenebilir, kişisel gelişim ile ilgili imkanlar sağlanabilir, çok iyi derece de çalışma ortamları sunulabilir. Fakat bunların hiçbiri güçlü bir İM olması için yeterli değildir. Baş (2011) bunun nedenlerini ise; büyükşehirlerde yaşayan bir insan her gün ortalama 1000 ila 1500 arasında reklam mesajlarına maruz kalmaktadır. Normalde bir insanın bu kadar yoğun iletişime tepkisiz kalması zor bir durumdur. İnsan zihni yaklaşık yüzde 99'una herhangi bir işlem yapmamaktadır. Zihinlerde oluşan mesajların yüzde 90'ı 24 saat içinde unutulurken sadece yüzde 1'lik kısmına işlem yapılmaktadır. İnsanların aslında unutmadıkları 0.01 dilimi önemli olmakla birlikte, yapılan araştırmalar; farklı, kısa, ilgili ve duygu yüklü olduğunu ve bu özelliklerin insanların zihni üzerindeki etkiyi artırdığı bilinmektedir. Bu nedenden dolayı iyi bir reklam ajansı iletişim planlarını kurgularken mevcut ve potansiyel işgörenler için anlam taşıyan ve işletmeyi diğer işletmelerden yani rakiplerden ayıran özellikleri seçerek kampanyaları bu özelliklere kurarlar diye açıklamaktadır. Kampanyada verilebilecek mesajları ise;

- İşletmeyi bir işveren olarak rakiplerden ayıracak nitelik taşımalıdır.
- Mevcut ve potansiyel işgörenler için anlam ve önem içermelidir.
- Mümkün olduğunca kısa ve net ifade edilmelidir.
- İçeriğinde duygusallık olmalıdır, şeklinde ifade etmektedir.

### **2.10.5 İşveren markası uygulama**

İşletmenin güçlü bir İM olabilmesi için; genel bilinirliğe sahip olması, saygın ve itibarlı olarak görülmesi, mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam taşıyan ve onu diğer rakiplerinden ayıran birçok özelliklerin bulunması ve hedef kitle tarafından da çalışılabilecek en iyi işletme olarak algılanması gerekir. İM, işgörenlere bir takım sözlerin verilmesi ve daha sonra verilen sözlerin yerine getirilmesini ön gören kapsamlı bir süreçten ibarettir. Önemli düzeyde verilmek istenen sözlerin yerine getirilmemesi işletmeye tamiri mümkün olmayan zararlar vermeye devam edecektir. Bundan dolayı tepe yöneticilerin İM faaliyetlerine

tamamen katılmaları beklenir ve bu yükümlülük devredilemez. İM'yi tepe yönetime anlatmak, onları harekete geçirmek İK'nın sorumluluğunda olup, İK profesyonellerinin tepe yönetimin dilinden konuşarak ve onlar gibi stratejik düşünerek hareket etmesi gerekmektedir (Baş, 2011).

İM aslında tek başına insan kaynakları profesyonellerinin yürüttüğü bir akım veya süreç de değildir. Bu süreç de kurumda bulunan özellikle halkla ilişkiler, reklam, pazarlama departmanlarının önemi de göz ardı edilemez. İM'nin başından sonuna kadar ekip halinde uygulanması uzun vadeli başarıya erişilmesinde önemlidir.

Ayrıca İM'nin uygulanması sürecinde uygulamanın uzman kişilerce de yürütülmesi gerekmektedir. Bu nedenle orta ve büyük ölçekli işletmelerde işveren markasını uygulayan kuruluşlar konu ile ilgili birimler de oluşturmaya başlamıştır.

## **2.11 İşveren Markasının Yararları**

İM'nin yararlarının önemi algılayabilmek, toplum gözündeki imajının işletmeye geri dönüşünün ne boyutta olacağını görebilmek için bazı kaynakların verdiği örnekler bizlere önemli ipuçları vermektedir.

Örneğin; 2007 yılında ABD de yapılan Fortune 500 araştırmasında işletmelerin yüzde 20'si İM'yi uygularken bugünlerde bu rakam yüzde 70 seviyelerine kadar gelmiştir. İM'ye sahip işletmelerin, işgörenlerin motivasyon ve bağlılık düzeyini olumlu yönde artırdığını, nitelikli işgörenleri bünyelerinde tutabildiklerini, işe alım maliyetlerini düşürdüklerini, performanslarının olumlu yönde arttığını, uzun vadeli bir etki oluşturduklarını ve rakiplere karşı üstünlük sağladığı bilinmektedir (Baş, 2011).

Baş'a (2011) göre, İM'nin uygulanmasında işletmelerin aşağıdaki alanlardan yararlanmaları söz konusudur;

- Artan rekabet gücü karşısında işletmenin üstünlüğü,
- İşe alım maliyetlerinde önemli derecede düşüş,
- Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Yönetici memnuniyetinde olumlu yönde yükselmeler,
- Çalışan referansında artış,

- Teklif kabul oranlarında artış,
- Odaklanma,
- Uzun dönemli etkinin oluşması,
- İşe başvurularda sayı ve nitelikte olumlu yönde artış,
- Motivasyonda olumlu yönde artış,
- Performansta olumlu yönde artış,
- İşgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarında olumlu yönde artış.

Sullivan ise, İM yararlarını şöyle açıklamaktadır (Akt: Yılmaz ve Yılmaz, 2010);

- Nitelikli potansiyel adayların işletmedeki açık pozisyonlara başvurması sağlanacak,
- İşletmenin imajı içeriden ve dışarıdan güçlü olması sağlanacak,
- İşletmenin kurum kültürü, yönetim şekli, gelişim olanakları konusunda imajını yapılandıracak ve/veya mevcudu güçlendirecek,
- İşletmedeki işgörenler, çevresindekilere bulunduğu kurumda çalışmanın nasıl bir duygu olduğunu belirterek, güçlü bir şekilde pazarlayacak,
- İşveren imajı, işletme ve ürünleriyle bir bütünlük ve uyumluluk içinde hareket edecek.

Herman ve Gioiaya göre hayranlık duyulan ve tercih edilen bir işletme için (Akt: Yılmaz ve Yılmaz, 2010);

- İşletmenin çekiciliği artar.
- Uzun dönem için planlama süreci daha kolay hale gelir.
- Nitelikli potansiyel adayların aday havuzu oluşması daha kolay olur.
- İşletmenin etkinliği artar, karlılığı olumlu yönde yükselir.
- Yetenekli çalışanları işletmeye çekilmesi sağlanmış olur.
- İşe alım ve pazarlama süreçlerinde masraflarda olumlu yönde azalma olur.
- İşletmeye başlayan-ayrılan çalışan sayısında azalma olacağı gibi, mevcut işgörenlerin örgütsel bağlılığı artar.

Barrow ve Mosley (2005), İM'nin faydalarını üç başlıkta sunmaktadır. Bunlar; Maliyet azaltma, Müşteri memnuniyeti, Finansal Performans.

- **Maliyet azaltma:**

Markaların gerçek rolü genelde değer katmaktır. Ancak güçlü İM maliyetlerinin azalmasına yardımcı olabilmektedir. Towers Perrin'in 2003 yılında ABD'de 35.000 ve Kanada'dan 4.500 çalışanıyla gerçekleştirdiği Kuzey Amerika araştırması, mevcut işgörenlerin bağlılık seviyeleriyle satılan ürünlerin maliyetleri arasında açık bir ilişki olduğu görülmüştür. Maliyetlerin en fazla azaltılabildiği alan da işe alımdır.

- **Müşteri memnuniyeti:**

İşgörenlerin müşteri memnuniyetini sağlama yolunda birçok araştırma da, işgörenlerin işletmeye bağlılığı ve adanmışlık gibi daha geniş kavramlara odaklanmaya başlanılmıştır. ABD'li perakende firması Sears Roebuck 1990 sonlarında üç kilit soru arasındaki bağlantıyı araştırdı. Bu araştırmada sorulan sorular şunlardı (Barrow ve Mosley, 2005);

- 'Sears çalışanlar için cazip bir çalışma yeri midir? (İşveren markası perspektifi)'
- 'Sears müşteriler için cazip bir alışveriş yeri midir? (Müşteri marka perspektifi)'
- 'Sears yatırımcılar için cazip bir yer midir? (Finansal marka perspektifi)'

Sears'ın 800 mağazasından aldığı anketlerin verilerine göre, işgörenlerin memnuniyetlerinin, müşteri memnuniyetlerinin %60 - %80'inin sebebi olduğunu ve işgörenlerin memnuniyet seviyelerindeki 5 derecelik artışın müşterileri memnun etmede 1,3 derecelik artışa katkı sağladığı ve geliri de 0,5 artırdığı görülmüştür (Barrow ve Mosley, 2005).

- **Finansal performans:**

Standart Chartered Bank araştırmasına göre, işgörenlerin yüksek bağlılık gösteren bireysel bankacılık şubelerinin daha fazla gelir sağladığı (%6) ve daha fazla kar payı (%100) yakaladığı görülmüştür.

Ortalamanın üzerinde işgören bağlılık seviyesine sahip güçlü bir İM'nın maliyetleri azalttığı, müşteri memnuniyetini artırdığı ve daha iyi finansal sonuçlar elde edileceği açıkça görülmektedir (Barrow ve Mosley, 2005).



## 2.12 İşveren Markasında İletişimin Rolü

Kurumda İM'nin doğru biçimde ve aksamadan işleyebilmesi için; en önemli unsurlar arasında tepe yönetiminin markalaşma sürecine dahil olması ve sonuna kadar destek vermesi yer almaktadır.

İM'nin uygulanması sürecinde en önemli faktörlerden biri olan iletişimin, doğru bir şekilde aktarılması ve anlatılması gereklidir. İletişim süreçlerinde ağırlıklı sıralama; kimlik, kurum içi duyuru, akılcı anlayış, işe olan duygusal bağlılık, çalışan adanmışlığı ve davranış değişimi gibi kavramlar dikkatle takip edilerek uygulanmalıdır.

Şirketler, genelde ürünlerine ve kurumlaşmaya yönelik süreçlere odaklanıyor. Ancak; markalaşma insan kaynakları yönetimi alanında da kullanılabilir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İMY sürecini sağlıklı ilerletebilmek için potansiyel adayların, İM'den nasıl haberdar olduğunu ve farklı iletişim kanallarından elde edilen bilgilerin, işletmenin işveren marka imajı üzerindeki etkisini bilmemiz gerekmektedir (İşverenmarkası, 2010).

Marka iletişimde amaç, doğru mesajların, doğru kanallarla, doğru kişilere ulaştırılmasıdır. Bu üçlü iletişim modelinde bir tanesinin bile eksik olması, tüm yapılacak çabaların boşa gitmesine neden olabilmektedir (İşverenmarkası, 2010).

İşletmeye çekilmesi planlanan önemli adayların birçok işletmenin uyguladığı gibi gazete ilanı, internet yayını üzerinden yayınlamak istenen profildeki adayları bulacağımızı ya da bulmamıza yardımcı olacağını söyleyemeyiz.

İşletmeye çekilmesi düşünülen önemli adaylar için özellikli ilan yayınlamak yararlı olacaktır. Örneğin; üniversitelerin işletme fakültesinden mezun, not ortalaması 3.40 veya üstü, ileri düzey yabancı dil bilgisi gibi önceliklerin sıralanması gerekir. Böylece istenen adaylar daha az maliyet ve daha az zaman harcanarak bulunabilir.

İMY'de verilecek mesajların paydaşlara aktarılması ve bu aktarımın süreklilik içerisinde doğru bilgi alışverişi yapılması ile gerçekleşmesi gerekir. "En yalın ve mekanik tanım olarak iletişim, kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması sürecidir" (Bıçakçı, 2000).

İM'yi kurgularken standart bir şablon yoktur. Kurumun hedeflerini ve kaynaklarını birleştirerek kurgulanması gerekir (Barrow ve Mosley, 2005).

İM iletişimde hali hazırda çalışanlara ve çalışması muhtemel adaylara gönderilen mesajların uyumlu olması gerekmektedir. Potansiyel çalışanların, işe alım öncesi işverene karşı beklentileri şekillenmektedir. Potansiyel adaylar çalışmak istediği iş yeri ile ilgili önceden araştırmayı yaparak, kurum ile ilgili bilgiler edinmiştir. Yapılan araştırma ile işe girdikten sonra uygulamanın farklı olması veya olmaması, kuruma karşı güveni sarsacaktır. Kuruma olan bağlılığı büyük ölçüde azalacaktır (Öksüz, 2012).

İşletmelerin istediği potansiyel adayları kuruma çekmesinde sunmuş olduğu imkanlar bütçe hazırlığı yapılmadan sunulması halinde bir takım aksaklıklara neden olabilmektedir. “Nasıl ki tüketicilere yönelik markaların iletişim planları ve bütçeleri hazırlanıyorsa benzer şekilde işveren marka iletişimi planları ve bütçeleri hazırlanmalıdır. İM iletişimi uzun dönemli olarak görülmediğinde, güçlü bir İM'ye sahip olmak mümkün görünmemektedir” (Öksüz, 2012). Aynı zamanda tüm iletişim çabalarında tutarlılık sağlanmadıkça; İM'de güvenin kurulması mümkün görünmemektedir (Barrow ve Mosley, 2005).

Barrow ve Mosley'de (2005), iletişim sürecini beş aşamadan meydana geldiğini belirtmiştir. Bunlar; kimlik, kurum içi duyuru, akılcı anlayış, işe olan duygusal bağlılık ve çalışan adanmışlığı ve davranış değişimidir.

### **2.12.1 Kimlik**

Barrow ve Mosley (2005), İM'nin ilk konusunun, İM kimliği olduğundan bahsetmektedir. İM'ye yeni bir isim oluşturulması gerekir mi? sorusuna hayır cevabını vermektedir. Marka, bütünlük içinde ele alınmalıdır.

İM yönetiminde, dış alanda tüketicilere farklı hizmet ve anlayış, iç alanda çalışanlarına farklı hizmet ve anlayış sunabilir. Her iki taraf içinde ortak nokta bulunması yararlı olacaktır.

Ayrıca bir İM ismi kullanılması, çalışanların algısında çoğu zaman süslü bir yazı olarak kalabilir. Uzun vade de yararlı olabilmesi için; anlamlı ve uygulanabilir vaatler, faydalar sunulmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005).

### 2.12.2 Kurum içi duyuru

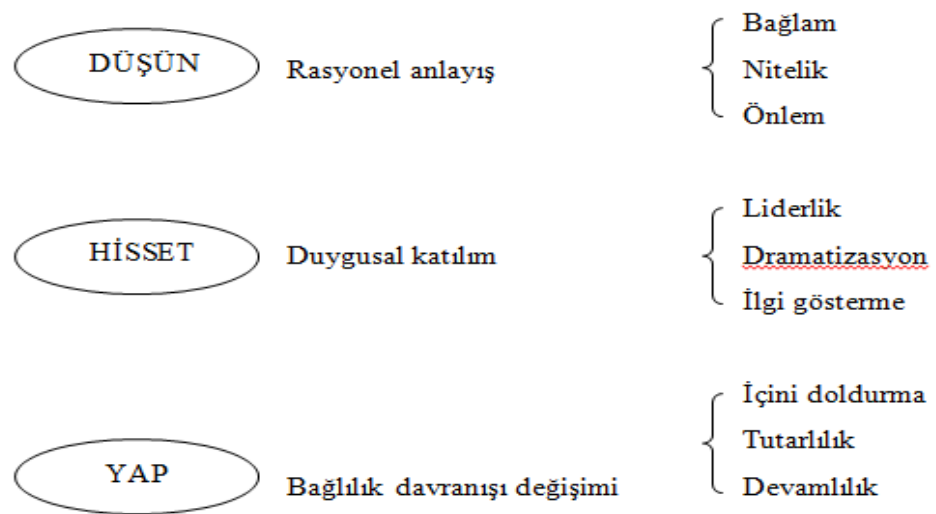
İM iletişimde, faaliyetlere uzun dönemli bakılarak hareket edilmelidir. İM bir kampanya süreci olarak algılanmamalıdır. Dışsal marka iletişimi kısa dönemli bir süreç gibi algılanırsa veya görülürse pazarda başarı sağlanamayacaktır (Barrow ve Mosley, 2005).

Kurum içi duyurunun kademeli olarak ilerlemesi faydalı olacaktır. Tüm çalışanlara aynı anda bilgilendirme yapmak yerine, tepe yönetimden aşağıya doğru ilerleyerek bilgilendirme yapmak daha yararlı olacaktır.

Çoğu zaman kurum içi duyuru aşamasına hızlı geçmek için büyük bir istek duyulur. Bu akım hızlı başladığından hızlı bir biçimde sonraki akım ile son bulabilir. Daha önceleri hareketsiz kalıp bir şeyleri değiştirmeyen uygulamalara, çalışanlar şüpheli ve alaycı yaklaşacaktır (Barrow ve Mosley, 2005).

O yüzden İM'nin iletişim sürecinde gerçekten bir şeyler yapılabileceğini ve ayrıca bu belirtilen uygulamaların gözle görülür şekilde uygulanması gerektiği bilinmelidir. Uygulamanın sadece sözde veya reklam panolarında kalmaması da gerekir. Aksi takdirde çalışanların motivasyonlarının yükselmesi yerine tam tersi bir durum ortaya çıkabilmektedir.

İM'nin uygulanmasında bağlılığı artıracak model aşağıda gösterilmiştir (Barrow ve Mosley, 2005).



Şekil 2.5: Marka Bağlılık Modeli

**Kaynak:** Barrow, S. ve Mosley, R, (2005). People in Business, The Employer Brand Bringing The Best of Brand Management to People At Work. John Wiley & Sons Ltd.

### **2.12.3 Akılcı anlayış**

İM'nin daha anlamlı hale gelebilmesi ve değerlendirilebilmesi için birtakım değişikliklerin çalışanlara duyurulması gerekmektedir. Çalışanlara duyurunun yapılması süresinde büyük bir markanın satın alınması, kurum içinde ciddi bir değişikliğin yapılması, yeni bir kurumsal kimliğin oluşturulması ya da herhangi bir kurumla birleşmenin olması gerekir.

Eğer dikkate değer ölçüde bir değişiklik söz konusu olmayacaksa; büyük bir duyuru yapılması yerine, üst yöneticilere bilgilendirme yapmak daha yerinde olacaktır. Acil uygulanması gereken büyük çapta bir değişim söz konusu değilse, daha kademeli ve etkinlik bazlı yaklaşımın bir kerede yapılacak büyük çaptaki bir duyurudan daha etkili olacağı da bilinmelidir (Barrow ve Mosley, 2005). Duyuru veya bilgilendirmeler yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Örneğin İM'nin uygulanmasında karmaşık bir yapıdan söz etmek çalışanların düşüncesinde yorgunluğa, anlaşılmazlığa neden olabilir. Bu yüzden süreçleri uygularken mümkün olduğunca basit ve anlaşılır kurgulamak gerekir. İM uygulamasının hem üst yönetim tarafından hem de ekibin en alt üyeleri tarafından yeterince anlaşılır olması süreci olumlu hale getirmektedir.

Sonuç olarak iletişim sade ve anlaşılır olmakla beraber net olmalıdır. 'İletişim hem net değildir hem de muhatabını ilgilendirmelidir; bunu başarmanın ilk adımı, kullanılan dildir' (Barrow ve Mosley 2005).

### **2.12.4 Duygusal bağlılık**

İşletmeler, işte uzun süre çalışacak ve verim alabilecek adaylarla birlikte olmak isterken, çalışanlarda mutlu, huzurlu olabileceği ve uzun süreli çalışacağı bir yerin hayalini kurar. Çalışanlar açısından bakıldığında işe, iş yerine karşı bir duygusal bağlılığın olması gerekir. Bu duygusal bağlılık muhtemel işten çıkışları azaltarak uzun süreli çalışmayı sağlayacaktır.

Dolayısıyla çalışanlar mevcut şirketini, çalışılması en uygun ortam olduğunu düşünürse farklı bir işveren arayışına girmeyecektir. Bu düşünceyle işletmede işgörenlerin bağlılığı artacak ve işgören devir hızı azalacaktır (Baş, 2011).

Mowday ve diğeri (1979), örgütsel bağlılığı ‘çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık’ olarak ifade etmiş, işgörenlerin kurumlarının değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettiklerini ifade etmiştir.

İşletmelerde duygusal bağlılık göstergesi; bireysel özellik, yapılan işin mahiyeti, yapısal özellikler ve deneyim olarak dört grupta toplanmaktadır. Bu göstergelerden deneyimin diğer göstergelere göre psikolojik yönden daha fazla olumlu katkısı olduğu ve bu sayede çalışanların sorumluluklarını üstlenme noktasında daha etkili olduğu düşünülmektedir (Mowday vd, 1979).

Meyer ve Allen’e (1997) göre ise, duygusal bağlılık; işgörenin işletmeye duygusal bağlılığını, kendisini işletme içinde tanımlayabilirliğini ve işletmeye katılımını temsil etmektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler, işletmede kalmayı isteyerek, sürekli çalışmak isterler.

Wiener’e (1982) göre duygusal bağlılık, işgörenleri işletmeye ait hissettiren, işletmenin parçası oldukları için memnun olmalarını sağlayan ve ayrıca çalışanlar ile işletmenin değerlerinin uyumlu olması durumudur.

Duygusal bağlılık sürecinde tepe yöneticilerin bizzat kendisinin İM mesajlarını vermesi daha etkili olacaktır. Uygulamayı ilk ağızdan duymaları motivasyonlarını olumlu yönde artıracaktır. Burada bahsedilen tepe yöneticilerin mesajların tüm çalışanlara değil de birkaç kademe aşağıya kadar vermesidir. Daha alt pozisyonlar da ya da farklı ülkeler de çalışanlara aktarma görevi diğer elçi yöneticilere düşmektedir. CEO durumu ateşleyendir. Diğer elçiler ve yöneticiler alt pozisyonlara varıncaya kadar uygulamayı aktarmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005).

### **2.12.5 Çalışan adanmışlığı ve davranış değişimi**

Adanmışlık; işletmenin bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaçlar ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000).

Adanmışlık; bir işletmenin değer ve amaçlarına, bireyin bu amaç ve değerlerle ilgili rolüne, işletmeden herhangi bir menfaat beklemezsizin, işletmeye duyulan duygusal bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1997).

Buchholz ve Roth adanmışlık için; ‘Adanmışlık arttıkça, işgörenler size zamanlarını yine verecektir. Fakat aynı zamanda enerjilerini de vereceklerdir.

Üretmeye devam ederken denileni yapmakla aynı zamanda performansları geliştirecektir'. Ralph Waldo Emerson adanmışlığı; 'Dünya tarihindeki her muhteşem ve etkili anda, adanmışlığın zaferini görürsünüz'. Robinson adanmışlık için; 'Müthiş bir adanmışlık yoksa muhteşem bir başarıda yoktur' şeklinde tanımlamışlardır (Akt: Güney, 2002).

Her işletme, işgörenlerinin örgütsel adanmışlığını yükseltmek ister. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adanmışlığı artmış olan işgörenlerin görevlerini çok daha iyi yaptığını göstermiştir. Yine araştırma sonuçlarına göre; işgörenlerin kurumda uzun süre kaldığını, işveren ile işgören arasında sıkı bir bağ kurulduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca eğitilmiş ve performansı iyi düzeyde olan işgörenlerin uzun süre işletmede kalması, üretkenliği etkili bir biçimde sağladığı da görülmüştür (Ertürk, 2014).

Barrow ve Mosley (2005) ise, İM iletişim süreçlerinin son aşaması olan çalışan adanmışlığı ve davranış değişikliğini şöyle özetlemektedir;

- İnsanlar söylenenlerden çok icraatlara, yani yapılanlara bakar. Yapılan birçok işin soyut kalmaması, somut olarak yapılması gerekir.
- İşgörenler tarafından bakıldığında; işletme içindeki iç iletişimin işletmeye karşı hissedilen duyguların olumlu-olumsuz etkileme potansiyeline sahip olduğunun bilinmesi gerekir. Uygulanacak iletişimin, tüm süreçlerle uyumlu ve tutarlı olması gerekir ki; çalışanların inanırlığı ve güveni artabilsin.
- İM uygulamalarının kısa süreli bir iş yapma veya yaptırma projesi gibi algılanmaması gerekir. Uzun vadeli işletmeye sirayet edebilecek güçte olmalıdır.
- İşgörenler tarafından İM anlaşılmalıdır ve algılanmalıdır. Yanlış veya eksik anlaşılması olumsuz etki oluşturabilir.
- İM iletişiminde işletmenin görsel kimliğinden sapan ve ilave farklı marka unsurlarının kullanılması fayda sağlama yerine zarar vermektedir.
- İşgörenler nezdinde bağlılığı artırmak için; işletmede büyük çaplı kurum içinde yapılacak büyük değişiklikleri aynı anda yapılması, ya da işletme ve/veya tüketici markasının yeniden konumlandırılması sırasında yapılması önerilmektedir.
- İşgörenlerin mutlaka duygularına hitap etmelidir.

- Derin yapıdaki mitolojiye değil, tamamen faydalara odaklanılmalıdır.
- Gerçeği yansıtmayan uygulamaları sunmak yerine hali hazırda olan veya yakın gelecekte planlanması muhtemel uygulamaları sunmak daha yerinde olacaktır.
- İş alanları gibi işletmeyi anlatan reklamların İM sürecine katkı sağlaması mümkün olmakla birlikte, güçlü mesajlar verilebildiği ölçüde yarar sağlayabilecektir.

### 2.13 İşveren Markası Oluşturmada Yetersizlik Göstergeleri

İşletmede uygulanacak İM'nin anlamlı hale gelebilmesi için, işveren markası uygulamalarının diğer işletmelerde kullanılan uygulamalardan farklı olması gerekir. Birbirinin aynısını uygulamak mevcut şirketin kurum kültürüne, iş yapış şekline uymayabilir. Böylelikle uygulama havada kalır ve istenilen sonuca ulaşılmaz. İM'nin uygulanması sürecine başlamadan önce mevcut kuruma uygulanacak bir heyecanın, akımın oluşturulması gereklidir.

İMY uygulamalarında başarının yakalanabilmesi için izlenmesi gereken bir takım süreçler bulunmaktadır. Bu süreçlerin yanlış ya da eksik uygulanması İMY sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Yetersizlik göstergelerine değinecek olursak (İşverenmarkası, 2016);

- İşgören tedarik faaliyetlerini yönlendiren uzun vadeli bir strateji bulunmaması,
- İşveren olarak, hangi özelliklerin ön planda olduğunu bilmemesi,
- İşveren olarak mevcut işgörenler ve potansiyel adayların zihinlerinde nasıl bir imaj oluşturduğunun bilinmemesi,
- İK departmanının, işletmenin işveren olarak imajını koruma ve güçlendirme sürecinde herhangi bir görevinin bulunmaması,
- Mevcut işgörenlerin ve potansiyel adayların işletme ve rakipleri hakkında ne düşündüklerini ve seçim kriterlerin neye göre yapılacağını bilinmemesi,
- İşgörenlerin, işe bağlılık ve tatmin derecelerinin sistematik olarak ölçülmemesi,

- İşletmenin tedarik faaliyetlerini değerlendirmeye yarayan uzun süreli performans ölçümünün olmaması, performans göstergelerinin bulunmaması,
- Tanıtım süreçlerinin İM üzerinde etkisinin olup olmadığını değerlendirecek mekanizmaların olmaması,
- İşletmenin tanıtılmasında imaj olgusunun göz ardı edilmesi ve İK, marketing birimlerinin reklam süreçlerini koordine etmemesi,
- İşletmenin bilinirliğinin araştırılmaması ve iş arayışında olan potansiyel adayların kaçınıcı tercihi olduğunun bilinmemesi,
- İşletmeye çekilmesi planlanan potansiyel adayların, sadece kariyer siteleri, gazete ilanları ile işletmeye çekilmek istenmesi,
- Yöneticiler tarafından bakıldığında, İnsan kaynaklarının stratejik bir düşünme içinde olmasını istemeyip, acil durumda destek vermesinin beklemesi gibi konular İMY sürecinde yetersizlik göstergelerini ifade etmektedir.

## 2.14 İşveren Markası Ölçütleri

Lan D. Littman ölçüm için; 'Ölçülen şey dikkat çeker'. Pascale and Athos için ölçüm; Birçok işletmede ölçümün yapılmaması, önem verilmemesindedir. Birçok yönetici bunu kariyerin başında öğrenir. Harrington için ise, 'ölçüm kontrole ve sonuç olarak gelişmeye götüren ilk adımdır. Bir şeyi ölçemiyorsanız, anlayamazsınız. Anlayamazsanız, kontrol edemezsiniz. Kontrol edemezseniz, eleştiremezsiniz' demektedir (Akt: Güney, 2002).

Ölçme işini aslında daha İM uygulamalarına başlamadan analiz etmeye başlamak gerekir. Daha sonra ara dönemlerde ölçümlemeye de devam edilmelidir. Ölçmek bize yarar sağlar ve ilerlemenin sağlandığını görebilmek veya ne kadar geri kaldığını bilmek anlamında değerlidir. Ölçümlemenin de neye göre iyi neye göre kötü sonuç vereceğini analiz edebilmek için sayısal veriler kullanılmalıdır.

Baş (2011), İMY uygulama ölçütlerini aşağıdaki maddeler halinde sıralamıştır;



## **Genel işgücü üretkenliği**

Yönetim, işgörenler için harcanan paranın geri dönüşünü bilmek ister. İK profesyoneli iş gücü maliyetleri ile genel işletme geliri arasındaki oranı netleştirmelidir. Bu oranı geliştirmek için çaba sarf etmelidir.

## **İş tatmini**

İş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işlerden beklentileri ile elde ettiklerini karşılaştırmaları sonucunda oluşacak duygusal durumdur. İçsel tatmin işgörenlerin ÇDÖ'nün duygusal faktörlerinden, dışsal tatmin ise, fonksiyonel faktörlerden duydukları memnuniyetin sonucudur.

## **Örgütsel bağlılık**

Örgütsel bağlılık; ağırlıklı olarak normatif, duygusal ve devam bağlılığı altında incelenmektedir. Duygusal bağlılık, içsel tatmine dayalıdır ve işgörenlerin yaptığı iş tatmini arttıkça bağlılık düzeyleri artar. Devam bağlılığı, alternatifler ile ilgili bir durum olup çevrede daha iyi alternatifler var ise bağlılık düşmektedir. Normatif bağlılık ise, işletmenin, işgörene verdiği ile kendisinden beklenenleri karşılama yönünde oluşan, içten gelen hisleri temsil eder. Normatif bağlılık ailevi değerler ile örgüt kültürünün neticesi olarak gelişmektedir.

## **Yöneticilerin tatmin olma düzeyleri**

İşletmede yöneticilerin doyum düzeyleri en ciddi ölçütlerdendir. Bu ölçütlerin alacağı değerler, İK yöneticilerinin diğer departmanlarla olan ilişkilerden daha fazladır. İK direktörü işletmede sevilen, saygı duyulan kişilikteyse, departmandan duyulacak tatminde buna bağlı olarak artacaktır. Yöneticilere, İK departmanına olan memnuniyetiniz hangi düzeydedir? Sorusu yerine İK faaliyetlerinin, kendilerinin üretkenlik düzeyine ve hedeflerine ulaşmada sunduğu katkıyı sormak yerinde olacaktır. Böylece İK'nın fonksiyonlarında, farklı departmanların çıktıları doğrultusunda etkisi belirlenebilir.

## **İşe alım göstergeleri**

Bu göstergeler şu alt başlıklarda incelenebilir.

- Tanıtım ve ilan giderleri (Potansiyel adayların işe alınması esnasında harcanan ilan ödemeleri, kariyer günleri ve etkinlikler).
- İşe yeni alınanların oryantasyon süreleri (Bahsedilen süre aslında oryantasyon süresi değil, işe alınan işgörenlerin tam verimlilikte çalışmaya başladığı sürenin esas alınmasıdır).
- Proje süreçlerinde gecikmeler (Nitelik bakımında düşük veya yetenek eksikliğinden kaynaklanan gecikmeler).
- Rakiplere giden ve rakiplerden gelen işgören oranları (Kilit pozisyonlar için işletme rakiplerden kaç kişinin alındığı ve rakiplere kaç kişi gittiğinin oranı).
- İşe yeni alınanların memnuniyet düzeyleri (Önem derecesi yüksek pozisyona başvuran adayların, işe alınma süreçlerinde hissettikleri memnuniyet ).
- Potansiyel adayların işe zamanında alınma oranları (Önem derecesi yüksek bölüm veya birim yöneticileri tarafından belirtilen süreler içinde adayların işe alınması).
- İşe yeni başlayan işgörenlerin işten ayrılma oranları (Yeni çalışanların bir yıl içinde gönüllü işten ayrılma oranları).
- İşe yeni alınan işgörenlerin başarısızlık oranları (Önem derecesi yüksek konumlara yerleştirilen adayların işten çıkarılan veya ayrılmaya teşvik edilenlerin oranları).
- İşe yeni alınan çalışanların performans göstergeleri (Yeni işe alınan işgörenlerin 6 aylık, 1 yıllık performans değerlendirme notları).

### **İş gücü devri**

İM'nin en önemli göstergelerindedir. İşgücü devri tek başına değerlendirildiğinde son derece basit bir kriterdir. Ölçütlerin stratejik olabilmesi için rakip işletmelerle, aynı ölçütlere ait değerler başta olmak üzere bir takım karşılaştırmaların yapılması gerekmektedir (Baş, 2011).

İMY süreçlerine henüz başlamadan önce tepe yönetimin onayı alınmalı ve yine tepe yönetim ile birlikte hareket edilmelidir. En başından tepe yönetimin sıcak bakmayacağı ya da yürütme işlemine dahil olmayacağı uygulama muhtemel başarısızlıkla sonuçlanacaktır. İM uygulamasını sürdürürken İK departmanlarının

tek başına uygulayacağı bir uygulama olmadığı da bilinmelidir. İK, pazarlama, iletişim, kurumsal iletişim, stratejik departman yöneticilerinde duruma müdahil olması ve beraber yürütmesi gerekmektedir.

İMY sürecinde tüm departmanlarca aynı dil konuşulmalı, aynı hedefe bakılmalıdır. Sürecin başarılı veya başarısız ilerleyip ilerlemediğini analiz etmek için departman yöneticileri konuyu dönem dönem beraber masaya yatırılmalıdır.

Tüm bu belirtilen ölçütlerin yanında İMY uygulamalarına ilave edebileceğimiz birtakım ölçütlerin de bulunması gerekmektedir. Bunlar;

- **Dışarıdan bakıldığında işletmenin itibarı:** Üniversiteler, profesyoneller, yerel toplum.
- **İşe alım metrikleri:** Yetenekli, nitelikli adaylar ve bu adayların işe alınmasında harcanan maliyet, işe alım oranları vs.
- **Aday tecrübesi:** İşe alınan adayların tecrübe oranları.
- **Oryantasyon süreci:** İşe alınan adayların ne ölçüde verim sağladığı.
- **Çıkış mülakatları:** İşe girenler neden işten ayrılıyor? İsteğimiz dışındaki ayrılıkları nasıl önleyebiliriz?
- **İşgörenlerin memnuniyeti:** İşgörenlerin işe olan bağlılıklarını ölçmek gerekir.
- **Devamsızlık oranları:** Hastalık sebebiyle ve diğer nedenlerden kaynaklı devamsızlık oranlarının ölçmek gerekir.
- **Tavsiye edilme oranları:** İşletmeyi ne kadar kişi tavsiye ediyor. Veya bu orantıyı kurmak güç ise, işe alım mülakatında ağırlıklı olarak potansiyel adaylar hangi kanaldan geliyor. Çevredekiler tarafından tavsiye edildiğinden dolayı mı?
- **İş sonuçları:** Üretkenlik düzeyleri, kaliteli iş yapma ne ölçüde iyi yapılmış.



### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kavramı

TDK'ya göre bağlılık; birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat (TDK, 2016), şeklinde tanımlanmıştır.

Bağlılığın tanımı konusunda literatürde bir fikir birliği olmadığı gibi, farklı disiplinlerde yer alan araştırmacıların, kendi çalışma alanlarıyla ilgili farklı anlamlar yükledikleri de görülmektedir. Bağlılık terimi, anlamı bakımından birleştirmek olan Latince bir kökten türemiştir (Doğan, 2013). Örgütsel bağlılık kavramı, çağdaş yönetim kavramları içinde en çok ilgi gören kavramlardan biridir. Çalışanların işle ilgili davranışlarından biri olan örgütsel bağlılık, yaklaşık son 45-50 yıldır üzerinde fazlaca durulan konu olmasına karşın, daha bu kavramın tanımı üzerinde görüş birliği tamamlanamamıştır (İnce ve Gül, 2004). Bu durumun en önemli nedenleri arasında sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları tabanında değerlendirip incelemelerinden kaynaklanmaktadır (Çöl, 2004).

Bağlılık; çalışanın bir şirket ile karakter uyumudur (Leong vd, 1996). Çalışanın şirket ile olan karakter uyumunun seviyesi ve şirketin bir parçası olarak kalma isteğidir. Zıt kutupların birbirini çekmesi gibidir. Aynı zamanda çalışanın şirketten ayrılma ölçüsüdür (Davis ve Newstrom, 1989).

Bağlılık; Çalışanın işletmede görev aldığı süre zarfında harcadığı zaman, emek ve sahip olduğu konum ve aldığı ücret gibi öğeleri işveren den ayrıldığında kaybedeceği ve yapmış olduğu şeylerin boşa gideceği düşüncesi neticesinde hissettiği bağlılıktır (Becker, 1960). Çalışanın işveren ile bütünleşmesinin ve işverene dahil olmasının gücü olup (Porter vd, 1974), kişinin süregelen davranışlarına bağlanma durumudur (Kiesler, 1971). Ayrıca, bağlılığa ehil kişiler,

kendilerini o ilgili şeye ait hissederler ve ilişkiyi devam ettirmek için motive olurlar ( O'Malley, 2000).

Bağlılık kavramını tanımladıktan sonra örgütsel bağlılık konusunu açıklığa kavuşturma da fayda bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunu ele alan ve bu konuda öncü çalışma yapan Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı üç boyutlu bir çerçevede incelemiştir. Bunlar duygusal yönelim (duygusal bağlılık), maliyete dayalı (Devam bağlılığı), zorunluluk ve manevi sorumluktur (Normatif bağlılık). Aşağıdaki Meyer ve Allen tarafından hazırlanan çizelgede çeşitli yazarlar tarafından örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlar söz konusudur (Akt: Doğan, 2013).

**Çizelge 3.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları**

<b>DUYGUSAL YÖNELİM – DUYGUSAL BAĞLILIK</b>
Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır (Kanter, 1968).
Bireyin kimliğini örgüte bağlayan bir tavır veya örgüte doğru bir yöneliştir (Sheldon, 1971).
Örgütün ve bireyin amaçlarını birbiriyle bütünleştiren veya uyumlu hale getiren süreçtir (Hall, Schneider, Nygren, 1970).
Örgütün amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaçları ve değerleri ile ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, pür, araçsal değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir (Buchanan, 1974).
Bireyin kendisini bir örgüt ile güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dahil olmasıdır (Mowday, Porter, Steers, 1982).

### Çizelge 3.2: (devam) Örgütsel Bağlılık Tanımları

<b>MALİYETE DAYALI – DEVAM BAĞLILIĞI</b>
Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyetler (Kanter, 1968).
Bir kişi, birbirleriyle ilgisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık meydana gelir (Becker, 1960).
Zaman içinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin bir neticesi olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak, Alutto, 1972).
<b>ZORUNLULUK ve MANEVİ SORUMLULUK – NORMATİF BAĞLILIK</b>
Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefiyle alakalı formel ve/veya normatif beklentileri aşan, toplumsal olarak kabul edilmiş davranışlardır (Wiener, Gechman, 1977).
Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir biçimde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982).
Bağlılık duyan işgörenler, ilerleyen yıllarda işletmenin kendisine ne derece statü iyileştirmesi ya da tatmin verdiği bakmaksızın, işletme içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür (Marsh, Mannari, 1977).

**Kaynak:** Aktaran: Doğan, E.Ş, (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Türkmen Kitabevi.

### 3.2 Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Kavramlar

Morrow'a (1993) göre, yönetim biliminin birçok alanında olduğu gibi, örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalar da henüz bir bütünlüğe ermemiş ve gelişimini tamamlamamıştır. Konu ile ilgili sürekli yeni fikirler ve kavramlar üretilmektedir. Yeni fikir ve kavramlar mevcut fikir veya kavramların ya ıslah edilmiş, geliştirilmiş ya da çok ufak değişiklikler yapılmış yeni güncellemeleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu yeni güncellemeler ile birlikte örgüte bağlılığın yanında literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili başka çoklu bağlılıklardan da söz edilmektedir. Bunlar; mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, yönetime bağlılıktır. Bunun

yanında ayrıca; kariyer bağlılığı, grup-takım bağlılığı, topluluk bağlılığı gibi kavramlar da yer almaktadır. Burada örgüt yazınında ön plana çıkan dört tane bağlılık kavramından bahsedilecektir.

### **3.2.1 Mesleğe bağlılık**

İlk defa 1971 yıllarında araştırmacılardan Greenhaus mesleki bağlılık kavramını dile getirmiş ve 1983 yılında Morrow konuyu geliştirmiştir. Morrow, mesleğe bağlılığı beş faktörde toplamıştır. Bunlar; meslek kimliğinin öne çıkması, içinde bulunduğu mesleğe dair çaba gösterilmesi, mesleki hedef, norm, değerler ve etik kurallara bağlılıktır. Meyer ve arkadaşları mesleki bağlılığı; kişilerin uğraş gösterdikleri meslek ile aralarında geliştirdikleri psikolojik tutum ve uğraş gösterdikleri mesleğe dair hissel tepkileri olarak tanımlamaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009). Mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda uzmanlaşabilmesi için gösterdiği çaba ve çalışmalar nihayetinde mesleğin hayatındaki önemi ile de bağlantılı bir kavramdır (Baysal ve Paksoy, 1999).

Literatürde örgüte ve işe bağlılığın yanı sıra mesleğe bağlılıktan da bahsedilmektedir (Balay, 2000). İşgörenlerin eğitim seviyelerinin her geçen gün artış göstermesiyle işlerin başarıyla yapılmasında uzman kişilere daha çok önemli hale gelmesi mesleki bağlılığa dair gereksinimi ve mesleki bağlılığın önemi artırmıştır (Morrow, 1993).

Bir anlamda mesleğe olan bağlılık, bireyin mesleğine devam etmesini, meslekten ayrılmasını ifade etmektedir. Birey içinde bulunduğu meslek; önemli, değerli olmaya başlayınca, mesleğini içselleştirmeye başlar ve belirli bir motivasyon kazanır (Balay, 2000).

Araştırmacılardan Morrow ve Wirth'in (1989), çalışmalarını inceleyen Balay, (2000), bir mesleğe bağlılığın üç koşulu gerektirdiğini belirtmiştir. Bunlar;

- Mesleğin amaç ve değerlerine inanma ve onları olabildiğince benimseme,
- Mesleğin getirdiği çabayı gönüllü olarak gösterme gayesi,
- Meslekteki üyeliğin devamını istemektir.



### 3.2.2 İŖe bağlılık

İŖe bağlılık, iŖgörenlerin yapmakta olduğu iŖlerden aldıkları haz ve iŖe devam etme arzularıdır. Ayrıca görevleri ile ilgili yapılması gerekenlerin hemen düzenlenerek yerine getirilmesiyle ilgili bağlılığı ifade etmektedir (Noordin vd, 2002; Börü ve GüneŖer, 2005).

İŖe bağlılık, kiŖinin yapmış olduğu iŖlerin yarar sağlamasından kaynaklı değerler geliŖtirebilmesidir. İŖletmenin destek göstermesiyle çalıŖanın toplumla bütünleşmesine yardımcı olmasıyla değerlendirilmektedir. Örgütsel toplumsallaŖtırma, kiŖinin örgütsel rol kazanmak ve örgütsel üye olarak katılımda bulunmak ve bundan dolayı kıymetler, beklenen tutumlar, yetenekler ile gerekli içtimai bilgileri değerlendirme süreçleridir (Ramsey vd, 1995; O'Driscoll ve Randall, 1999; Lassk vd, 2001).

İŖe bağlılığın belli kırılımları mevcut olup, bunlar; kiŖinin kendisine olan bağlılığı, iŖe ve çalıŖmaya katılma, moral, emek rolüne bağlılık ve temel hayat ilgileri olarak tanımlanmaktadır. İŖgörenler, yapmış oldukları iŖleri özellikle kendileri için temel hayat ilgisi olarak kabul ettiklerinde, esnek davranıŖ gösteren diğer iŖgörenlere karŖı iŖe yüksek oranda bağlanmaktadırlar (Balay, 2000).

KiŖinin yapmakta olduğu iŖlerden mevcut beklentileri ve ihtiyaç duyduğunun ne derece karŖıladıęı, iŖe bağlılık durumunu etkileyen en önemli faktörlerdendir. İŖe bağlılığı fazla olan iŖgörenlerin yapmakta oldukları iŖ, onların kimliklerinin mühim bir parçası durumundadır. İŖe dair bağlılığı fazla durumdaki kiŖiler için yapmakta oldukları iŖ ilgilerinin odağında bulunmaktadır (Hackett vd, 2001; Al-Otaibi, 2000; Chughtai, 2008).

Ayrıca iŖe bağlılığa dair Ŗu özellikler de literatürde yer almaktadır (Blau ve Boal, 1987; Morrow, 1983);

- Bireyin kendisindeki imaj ile iŖ arasındaki iliŖki,
- Bireyin yapmakta olduğu iŖe dair önem ve iŖine sıkı sıkıya bağlanma durumu,
- Bireyin kendine verdiği değerlerin algıladığı performans düzeyinden etkilenmesi,
- Bireyin psikolojik bakımdan iŖ ile özdeŖleşme seviyesidir.

### 3.2.3 Çalışma arkadaşlarına bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişinin başka çalışanlarla bütünleşmesi ve onlara dair bağlılık duymasıdır. Bağlılık güdüsü fazla olan kişiler samimi bir takım ilişkileri ile sıkı arkadaşlık bağlarına önem verirler. Bu kişiler için insanlar ile birlikte oldukları, onlarla paylaşımda bulduklarında ve yine onlara yardımda bulduklarında bir alanda çalışmak, geleceğe dönük bir takım planlarla uğraşmaktan daha önemlidir. Bu tarz durumlarda kişinin örgütten ayrılması bağlılık duyduğu çalışma arkadaşlarından da ayrılmak anlamına geleceğinden, kişinin örgütten kopması zor olmaktadır (Reichers, 1985).

Araştırmacılardan Tsui vd'nin (1992), yapmış oldukları bir çalışmaya göre; çalışanların örgütte bulunan başka grup üyeleri ile değil de, kendi grup arkadaşlarıyla iletişim de oldukları görülmüştür. Çalışma arkadaşlarına karşı hissedilen bağlılık, kişilerin işe dair çeşitli zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadır. Bu şura ehil olan çalışanlar birbirlerine daha fazla yaklaşmakta ve dayanışma hissinin korunmasına hizmet etmektedirler. Bundan dolayı çalışma arkadaşlarına bağlılığın, kişileri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa taşıyacağı da düşünülmektedir (Wallace, 1992).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık bir takım hedefler için olabileceği gibi kendi başına bir hedef olarak ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar belli başlı çıkarlar elde etmek ya da hoşlanmış olduklarından dolayı arkadaşlık kurmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Çalışma arkadaşları ile güzel ilişkiler sürdüren işgörenler mesleklerine, genelinde ise işletmelerine bağlıdırlar (Özünü, 2013).

Çalışma arkadaşlarına bağlılıkta bulunmanın kişisel ve örgütsel belli başlı sonuçları vardır. Kişisel bakımdan bir bireyin bir ekibe aidiyet duygusu hissetmesi, performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bireylerin işiyle alakalı sorunların çözülmesinde çalışma arkadaşlarına bağlılık önemli yararlar sağlar. Çalışma arkadaşlarına bağlılık aynı zamanda sosyal katılımı artırır, dayanışmayı güçlendirir ve güçlü bir örgütsel bağlılığın tasarlanması ve gelişmesi için önemli alt yapı hazırlar (Sağcan, 2013).

### 3.2.4 Yönetime bağlılık

Yönetime bağlılık; kanunları oluşturan, yayımlayan ve yürütme gücü olan varlığa, kuruma olan bağlılıktır. İşgören; oluşturulan metin, tasarı, hazırlanış vb. durumlara mevcut ve ilerleyen zamanlardaki sonuçlarına katılan ve bunları başka insanlara açıklayarak gelmesi muhtemel tenkitlere karşılık vererek ve bunları istenen tarzda uygulayarak bağlılığını gösterir (Gilmer, 1968).

Yönetime bağlılık gösterme eğiliminde olan işgörenlerin, örgütsel role giderek daha fazla bağlandığı, bu rol sınırları içinde hareket ettiği ve bu hareket stilinin, otoritenin daha üst kademelerini bekledikleri sürece devam ettiği ortaya konulmuştur (Biggart ve Hamilton, 1984). Bundan dolayı, siyasi otoriteye yakın mevkilerde yönetime bağlılığın daha yüksek seviyede olduğu ileri sürülmektedir (Gilmer, 1968). Araştırmacılardan Bernard (1938) ise, buna karşılık, otorite kaynağının üst kademelerce değil, alt kademelerce benimsenmesine dayandığını ileri sürmektedir. Buna göre, örgüt amaçlarının ve misyonun astlara açık ve onları bağlayacak tarzda aktarılması, yönetsel liderliğin en önemli işlevidir (Locke vd, 1988).

### 3.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi

1970'li yılların başlarında işletmeler önemli derecede köklü stratejik değişikliklere gitmiştir (Walton, 1985). İşletmelerde hiyerarşik basamaklar giderek azaltılmaya, yöneticilerin kontrol alanı genişletilmeye, kalite ve üretim birlikte ele alınıp değerlendirilerek daha düşük örgütsel düzeylerin sorumluluğuna verilmeye ve çalışanlar için yeni terfi olanakları oluşturulmaya başlanılmıştır. Bu stratejiler, çalışanların içinde bulunduğu kurumlarına bağlılıklarını baz alarak geliştirilmiş, işler eskisinden daha çok ve daha kapsamlı tanımlanmaya, planlama ile uygulama aktiviteleri birleştirilmeye ve faaliyetleri o günün şartlarına uygun olacak şekilde düzenlemeye öncelik verilmiştir. Değişen çevre şartlarıyla birlikte örgütsel sorumluluklarda da değişimlerin olması beklentisi ortaya çıkmış ve kişilerden çok, örgütteki departmanlar performanstan sorumlu tutulmuşlardır (Walton, 1985).

Gelişmiş ülkelerin işletmelerindeki, işlerin örgütlenmesi ve yönetilmesine ilişkin yapılan düzenlemelerin her biri devrim niteliğindeki önemli düzenlemelerdir

(Martin ve Nicholls, 1987). Bu tarz işletmelerde insanlara daha çok güvenilmekte, çalışanların görüşlerine önem verilmekte, yönetsel hiyerarşiye gün geçtikçe ilgi azalırken organizasyonlara daha basık bir yapı kazandırılıp yassılaştırılırken, iş grupları kendi kendini yönetebilen gruplar haline dönüşmüş iş yükünün belirlenmesi ve görevlerin dağılımını kendi kendine yapar hale gelmiştir. Kontrol sistemleri sadeleşirken, bürokrasi olduğunca azaltılmış, işlerin yapılmasına yönelik sorumluklar daha alt kademelere verilmiş ve görevler yerine getirilirken gereksinim duyulan hareket özgürlüğü örgüt hiyerarşisinin her basamağında kendini göstermiştir (Martin ve Nicholls, 1987). Bu gelişmeler beraberinde kalite ve verimlilikte artışlar, hatalı üretim, devamsızlık ve işgören devir oranında azalmalar meydana getirmiş ve değişim yaşam biçimi olarak kabul görmüştür (Bakan, 2011).

Yönetsel düşünce ve uygulamalarda bir taraftan bu gelişmeler yaşanırken diğer taraftan da önemli oranda insan gücü yeteneğinin kullanılmadığı ve atıl olarak bir kenarda beklediği gözlemlenmektedir. İngiltere’de bu konuda yapılan geniş çaplı bir araştırmada, katılımcıların %71’i tam kapasite ile çalışamadıklarından dolayı kendilerini mutlu hissetmediklerini ve %73’ü ise şu anda olduklarından daha verimli bir şekilde çalışabileceklerini belirtmişlerdir (Martin ve Nicholls, 1987). İnsana önem veren yönetim anlayışı ve bunun faydasını halen algılamamış olan insan faktörünü bir rekabet avantajı olarak kullanıp başarıya ulaşmış işletmelerden ders alamamış olan işletmeler, yukarıda sayılan devrim niteliğindeki düşünce değişimini kendi işletmelerinde gerçekleştirememektedirler. Bunun sonucunda da düşük verimlilik ve düşük performans düzeyiyle teknolojiden yeterince yararlanamadan ve çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayamadan faaliyetlerine devam etmeye çalışmaktadırlar. Bu tarz işletmelerin yöneticileri belirsizlik ortadan kalkmadan yatırımlara girişmemektedirler. Bununla birlikte yeni ürün geliştirilememekte, yeni pazarlara girilememekte ve sonuçta da rekabet alanında çok gerilerde kalınmaktadır (Martin ve Nicholls, 1987). İnsan kaynağının rekabet sağlayıcı gücünü halen algılayamamış işletmelerde, işgörenler sınırlı kapasiteye sahip üretim faktörlerinden biri olarak kabul görmekte ve ancak işlerin tamamen basitleştirildiği, hata yapma olasılığının iyice azaltıldığı ve eğitime gereksinimin çok az olduğu durumlarda başarıyla çalışabilecekleri kabul görmüştür. Bu

durumda ürün, verim ve süreç gelişiminde işgörenlerden herhangi bir beklenti içerisine girilmemekte ve tüm güç yönetsel yeteneğe bırakılmaktadır. Sonuçta işgörenler kendilerini güçsüz hissetmektedir, işe olan tatmin düzeyleri aşağıya çekilmekte ve kendilerine olan özgüvenleri önemli derecede azalmaktadır. Bu durumda kişinin yaptığı işten mutlu olması mümkün görünmemektedir (Bakan, 2011).

Yukarıdaki açıklamalara bakıldığında, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması, ürünlerin daha kaliteli hale getirilmesi, verimlilik ve işgörenlerin memnuniyetlerini artırmayla insan etmenini rekabet eden stratejik bir durum olarak algılayan bir görüşe rağmen öbür tarafta ona hemen hemen hiç değer göstermeyen geleneksel bir anlayışın olduğu görülmektedir. Global anlamda başta gelişmiş ülkeler olmak üzere her ülkede ve her işletme de insan faktörünün basit bir üretim unsuru olmaktan ziyade diğer üretim faktörlerini idare eden, farklı, yenilikçi düşünceler tasarlayan ve insanı rekabet sağlayan stratejik bir varlık olarak görmektedirler. (Bakan, 2011).

Martin ve Nicholls (1987), 'İşyerindeyken yapabileceğin en iyisini yapmak' olarak ifade ettikleri örgütsel bağlılığın önemini aşağıdaki unsurları vererek belirtmişlerdir;

- Öneriler geliştirilmesi,
- Diğerleri ile iş birliğine gidilmesi,
- Kişinin kendi yetenek ve kabiliyetlerini geliştirmesi,
- Güven unsurunun sorgulanmaması ve kötüye kullanılmaması,
- Kişinin kendisinde bulunan yeteneklerinden dolayı gurur duyması,
- Sürekli gelişmenin arzu edilmesi,
- Kişinin bütün zamanını yaratıcı ve yararlı kullanması,
- Detayların üzerine gidilmesi, göz ardı edilmemesi,
- Fazladan çaba gösterilmesi,
- İşlerin ilk seferinde en doğru biçimde yapılması,
- Değişimin kabullenilmesi,
- Yeni şeylerin denenmesine açık ve gönüllü olunması,
- Yapılan işten dolayı memnun olunması ve

- Her nerede gereksinim duyulursa gönüllü yardımda bulunulması gibi maddeler örgütsel bağlılığın önemini ifade etmektedir.

Başka bir şekilde ifade edersek; örgütsel bağlılığın, işgören ve örgüt açısından önemli olmasının nedenleri (Balay, 2000);

- İşi bırakma, göreve geç gelme, devamsızlık, başka işler arama gibi örgüt bakımından olumsuz sonuçlar doğuracak durumlar,
- Performans, iş doyumunu ve güdüleme gibi tutumsal ve duygusal durumlar,
- Göreve karşı sorumluluk bilinci, alınan kararlara uyma gibi kişinin işe karşı ve rolüne dair özellikler,
- Hizmet süresi, yaş, cinsiyet ve eğitim gibi işgörenlerin bireysel özellikleri ile yakından ilişkili olduğundan hem işletme hem de kişi bakımından yüksek derecede önem arz etmesi gibi şeklinde sıralanabilir.

Martin ve Nicholls (1987) ise, örgütsel bağlılığın önemini artıran dört güçten bahsetmektedir. Bunlar;

- Teknolojik gelişmelerin hızlanması,
- Bilişim ve iletişimde büyük devrimlerin yaşanması,
- Hizmet sektörünün hızlanması ve gelişme göstermesi,
- Küresel boyutta rekabetin var olmasıdır.

Örgütsel bağlılığın öneminin yanında ayrıca, küresel alanda rekabetin artması, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler ve işletmelerin yeniden yapılandırılması, işletmelerin örgütlenme biçimlerine yeni yaklaşımları gerektirmekte daha çok esneklik ve etkinlik üzerinde durulmaktadır. İşletmeler rekabetçi olabilmek için değişen şartlara adapte olmak ve maliyetleri azaltmak zorunda kalmaktadırlar. Bu hedeflere ulaşmak için yeni teknolojilerden yararlanılması, faaliyetlerin pekiştirilmesi ve dış kaynak kullanımı gibi birçok strateji kullanılmaktadır. Bunun sonucunda işgörelere, işverenlerine fazlasıyla bağlı olmamaları ve işten çıkarılmaları durumunda başka bir işe girebilecek durumda olmaları tavsiye edilmektedir. İşverenler ve işgörelere artık birbirlerine fazla bağlı değillerdir ve olmamalıdır. Ancak böyle bir durum halen bağlılığın önemini yitirdiği anlamına da gelmemektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Sonuç olarak, işleri iyi yapmak için yalnızca çok yetenekli, nitelikli olan; ama, bağlılık duymayan işgörelere sahip olmak, tıpkı tüm oyuncularını yıldızlardan

oluşan bir takımın maçlarını kazanmaya çalışmasına benzemektedir. Kişisel olarak her oyuncu kendince çok yetenekli olsa da bu oyuncular, tek başlarına bir takım gibi performans gösteremezler. Örgütsel bağlılığı oluşturmak, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerini çekmeyi içerir; işgörenlerin birbirleriyle nasıl bir bağ içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki hislerini yansıtır. Piyasalardaki rekabet koşulları bugün daha küresel, daha esnek, daha müşteri odaklı, daha öğrenme odaklı, ekip çalışmasına daha uyumlu, çok daha üretken vb. çalışanlar için talep oluşturmaktadır. Bu talepler entelektüel, fiziksel ve duygusal enerjisini örgütün başarıları için sunan, örgütüne bağlı işgörenleri gerektirir. Çoğu yönetici, işgörenlerin artan beklentilerine karşılık vermek, yardımcı olmak yerine; onlardan daha fazlasını beklemeye devam etmektedir. Bu durum, bağlılığı yaratmak yerine stres ve işletmeye karşı tükenmişliğe neden olmaktadır (Ulrich, 1998).

Yöneticiler, İşgörenlerden fazla işler beklemek yerine kabul edilebilir oranda beklenti içinde olmalıdırlar. Gerçeği belirtir düzeyde performans beklentisi ile örgütüne yüksek düzeyde bağlılık duyan bir kişi, iyi ve kötü günde örgütte çalışmaya, işine düzenli bir şekilde giderek devam edecektir. Zamanının büyük bir bölümünü işletmede geçirecek, işletmenin varlıklarını koruyacak, örgütün amaçlarını paylaşacaktır (Meyer ve Allen, 1997).

### **3.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkilemekte olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar; demografik ve örgütsel-görevsel faktörlerdir (Uygur, 2009).

#### **3.4.1 Demografik faktörler**

Örgütsel bağlılık ile demografik faktörler arasında sıkı bir ilişki bulunur. Demografik faktörler ağırlıklı olarak; medeni durum, cinsiyet, kıdem, yaş ve eğitim seviyesini kapsamaktadır (Uygur, 2009).

Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılığın, yaş ve cinsiyetle ilişkisi bakımından birbiriyle bağlantılı olmadığı görülmektedir. Ayrıca kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir bağ, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir bağın olduğu gözlemlenmiştir. İşgörenlerde yaşın ilerlemesi ile birlikte örgüte dair bağlılık artmaktadır. Çünkü işgörenlerin başka ya da

alternatif bir eğitim alma imkanı zayıflamaktadır. İşgörenlerin yaşının ilerlemesi, tecrübenin istenmediği diğer örgütler bakımından çekiciliği azaltırken, işgörenlerin çalışmakta olduğu işletmede ve örgütteki değişimlere, duymuş olduğu ilgiyi azaltmaktadır. Ayrıca işletmeye bir takım yatırım yapmayan genç çalışanların mevcut işletmede çalışan yaşlı çalışanlar kadar işletmeye bağlılık duymadıkları da görülmektedir (Zeffane, 1994; Hrebiniak ve Alutto, 1972).

#### **3.4.1.1 Yaş**

Yaş, kişiyi örgüte daha fazla derecede bağlayan önemli bir unsurdur. Yaş, kişinin mesleğe dair düşündüğü iş ile ilgili hedefler çerçevesinde ilerlemektedir. Örgüt dışında diğer seçenekleri değerlendirmek için hali hazırdaki seçenek ya da fırsat durumunun daha ayrıntılı olacak biçimde değerlendirilmesine yol açmaktadır. Diğer taraftan yaşı genç çalışanların tecrübelerinin yeterli düzeyde olmamasına bağlı olarak iş imkanlarının sınırlı olması, örgütsel bağlılığın daha yüksek olmasına neden olmaktadır (Luthans vd, 1987).

#### **3.4.1.2 Kıdem**

Örgütsel bağlılık ile kıdem arasında anlamlı derecede olumlu bir durum söz konusudur. Deneyimli çalışanların yıllarca çalışarak kazanım sağladıkları yetenek, bilgi ve deneyimler içinde bulunulan örgütün sağladığı alanda kazanılmıştır. Örgütte elde edilen bu avantajları diğer bir örgüte transfer etmek ve başarılı olmak zaman alacaktır. Henüz yaşı fazlaca ilerlememiş genç çalışanların işletmede kıdemli pozisyondaki çalışanlara göre işletmeye bağlılıkları daha az olmaktadır. Çalışanlar ile daha az iş tatmini seviyesindeki genç çalışanlar kıyaslandığında, iş tatmini düşük olan çalışanların işten ayrılma düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir (Balay, 2000).

Araştırmacılardan Zeffane'nin (1994), yaptığı bir araştırmaya göre, işe henüz yeni başlayan bir çalışanın, çalışmakta olduğu işletmeye karşı yabancılik duygusu beslediği ve hizmet süresinin 13 yıl ve fazlası olan çalışanların örgütsel bağlılıklarında çok yüksek seviyede görüldüğünü belirtmiştir.

#### **3.4.1.3 Eğitim seviyesi**

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi incelendiğinde aralarında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan, işiyle ilgili yeterli seviyede eğitim almış ise çalışmakta



olduğu işletme dışında mevcut olan farklı seçeneklere de varabileceğini, uyum gösterebileceğini düşünmektedir. Bu tarz çalışanlar, çalışmakta oldukları işletmeden ziyade daha çok yapmakta olduğu işlere bağlanmaktadır. Bunun nedeni olarak bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe geliştirme konusunda, kendilerini ispatlama ve daha iyi imkanlar sunan diğer bir işletmeyi tercih etmektedirler. Fakat eğitim seviyesi daha az olan çalışanlar daha yüksek seviyede bir bağlılık içerisinde olabilmektedirler. Bu tarz çalışanlar iş güvenliğini öncelikli olarak düşünmekte ve bundan dolayı örgüte dair bağlılığı ana amaç olarak görmektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Glisson ve Durick, 1988).

#### **3.4.1.4 Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında yapılan araştırmalarda herhangi ortak bir fikirde birleşilmemiştir. Araştırmacılardan Hrebiniak ve Aluttoya (1972), göre; kadınların çalışmakta olduğu işletmeye bağlılıkları erkeklere oranla daha yüksek seviyelerdedir. Bundan dolayı kadınların örgütlerini değiştirme durumları daha az olmaktadır. Çünkü kadınlar işletmelerini değiştirmekten çok haz almamaktadırlar. Gökmen (1996) yaptığı çalışmada ise, kadınlardan çok erkeklerin örgüte daha fazla bağlı olduklarını belirtmiştir. Çünkü erkeklerin kadınlara nazaran daha üst konumlarda çalışması ve kadınların ailesine verdiği değer, kariyer ve örgüt hedeflerinden daha çok olması bu sonuçların belirlenmesine neden olabilmektedir.

#### **3.4.1.5 Medeni durum**

Evli ya da boşanmış kişilerin özellikle de kadınların örgütüne daha çok bağlı olduğu ve örgütten ayrılmanın çok maliyetli olacağı görülmüştür. Bekar çalışanlar da tam aksine örgüte daha az düzeyde bağlanmakta ve daha cazip iş fırsatları çıktığında alternatiflere pozitif yaklaşmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

#### **3.4.2 Örgütsel-görevsel faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden, örgütsel-görevsel etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler; rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel iklim, örgütsel kararlara katılım, örgüt çevresi, iş arkadaşlarına bağlılık ve iş gruplarıdır (Uygur, 2009).

### **3.4.2.1 Rol çatışması**

Rol çatışması, kişiye birden çok rolü gerçekleştirmesi için verilen rollerin birinin diğer rollerden fazlaca uyması durumudur. Genelde bu tarz durumların nedeni işteki iki farklı isteklerin birbiriyle uyumsuz olmasından kaynaklanmaktadır. Rol çatışması kişinin kendisindeki rolü ve davranış düzlemini benimsemediğinden uyumsuzluk gösterdiği durumdur. Kişinin kendisinde bulunan bilgi, beceri, deneyim gibi öğelerin fazla olması veya eksik olması ve aynı zamanda tek bir yönetici yerine birden çok yöneticiden birbiriyle çelişki oluşturan talimatlar alması gibi durumlar rol çatışmasına neden olabilmektedir (Uygur, 2004).

Rol çatışması ile ilgili açıklama yapıldıktan sonra, rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakmakta fayda bulunmaktadır. Rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise negatif bir ilişki gözlenmektedir. Bu olumsuz durum beraberinde kişinin sosyal ortamdan uzaklaşması, stres ve gerginlik şeklinde görülmektedir. Böyle durumlarda rol çatışması çalışanlarda yüksek oranda yaşanırken, iş tatmini de aynı oranda düşmektedir. Bu tarz durumları yaşayan çalışanlar duygusal bir boşluğa düşmekte ve örgütü terk etme eğilimi göstermektedir. Rol çatışması aynı zamanda sorumluluğun da eksilmesine neden olmaktadır. Sorumluluk azalacağından işletmeye katılım da azalacak ve örgütsel bağlılık da negatif yönde etkilenecektir (DeCotis ve Summers, 1987).

### **3.4.2.2 Rol belirsizliği**

Rol belirsizliği, bir işi yapabilmek için gerekli olması gereken bilgilerin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu belirsizlik iyi olmayan iletişim, yetersiz eğitim, bilginin yanlış kullanılması ya da bilginin saklanması gibi durumlardan kaynaklanmaktadır (Uygur, 2004).

Rollerin belirsiz olması, kişinin tatmin düzeyinin azalmasına neden olmaktadır. Bu azalmayla birlikte işe karşı gerginlik ve gönülsüzlüğe neden olmaktadır. Kişinin rollerdeki belirsizliği ile üstlendiği rol ve yine bu rolü ile de örgütsel hedeflere varma arasındaki bağlantının azaldığı düşüncesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını önemli derecede azaltmaktadır (DeCotis ve Summers, 1987).

### **3.4.2.3 Örgütsel iklim**

Örgütsel iklim, bir örgütün kültürüyle ilgili olup kişinin tecrübeleri için önemli bir kaynaktır. Örgütsel iklim, bireysel hedefler ile örgütsel hedefler arasında uyumun elde edilmesi için kişisel algılamaları etkilemektedir. Örneğin işletme, belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmak için belirli bir çalışma çerçevesi oluşturursa, kişinin tercihi ve amaç düzenlemesinde işletmenin çerçevesine uyabilirse örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması beklenir (DeCotis ve Summers, 1987).

### **3.4.2.4 Örgütsel kararlara katılım**

Birey bağlı olduğu örgütte, örgütsel katılım gösterebilirse işletmeye güçlü bir şekilde bağlanabilecektir. Örgütsel katılım göstermeyen ve kendisinden beklenen sorumluluğu üzerine almayan kişilerin çalıştığı işletmeye olan bağlılıkları zayıf olmaktadır. Çalışanın yapmakta olduğu işin niteliği ve niceliği üzerindeki denetimi, gruplar ile çalışma alanının temin edilmesi, sosyal etkinlikler için imkanlar oluşturulması, görev kimliğinin netliği ve işletmeye güven hissetmesi sonucunda örgüte güçlü derecede bağlılık göstermesi kolaylaşmaktadır. Örgütün etkin ve güçlü düzeyde bir profil sunması, çalışanın işini özümsemesine, sevmesine neden olabilmektedir (Zeffane, 1994; DeCotis ve Summers, 1987; Luthans vd, 1987; Guthrie, 2001).

### **3.4.2.5 İş arkadaşlarına bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir bağ vardır. Sosyal ilişkiler, örgütsel bağlılık anlamında değerlendirildiğinde önemli seviyede etki oluşturmaktadır. Kişinin işletmeden ayrılmasının aynı zamanda değer verdiği, değerli gördüğü iş arkadaşlarından da ayrılması anlamına geldiğini bilen işgören, bu ilişki ve bağı devam ettirmek isteyeceğinden örgütten ayrılmayarak devam etme eğilimi gösterecektir. İş grupları ile örgütsel bağlılık arasında da bir takım münasebet bulunmaktadır. İş gruplarının birlikte bir hedef uyumu içerisinde bulunmaları örgüte pozitif yönde yansiyacaktır. Yalnız, grupların rekabetçi bir tavır sergilemesi ve sadece kendi hedeflerini gerçekleştirmek için mücadele etmeleri, örgütsel hedeflerin arka planda kalmasına neden olmaktadır. Bu tarz durumlarda gruba bağlılık, örgütsel bağlılık anlamına gelmemektedir (Luthans vd, 1987).

### 3.5 Örgütsel Bağlılığa Farklı Bakış Açılılarıyla Sınıflandırmalar

Örgütsel bağlılığı; örgütsel davranış, sosyal psikoloji, örgütsel psikoloji gibi çeşitli disiplinler ele almış ve her bakış açısı farklı boyutlarda incelemiştir (Çiftçioğlu, 2009).

#### 3.5.1.1 Etzioni'nin sınıflandırması

Araştırmacılar Etzioni 1975 yılında örgütsel bağlılığın üç başlık altında incelemiştir. Bu başlıklar, olumsuzluğu anlatan uzaklaştırıcı bağlılık, hesapçı bağlılık ve bireyin örgütü çok önemseydiği ahlaki bağlılıktır (Yağcı, 2007).

**Ahlaki bağlılık:** Örgütün gayeleri, normları ve değerleri içselleştirmeye otoriteyle bütünleşme zeminine dayanır. Kişiler, toplum için yararlı gayeleri hedeflediklerinde içinde bulunduğu örgüte daha sıkı bağlanmaktadır (Balay, 2000).

**Hesapçı bağlılık:** Örgüt ile işgörenlerin karşılıklı alışverişlerini baz alan bir yaklaşımdır. İşgörenler, örgüte verdikleri tüm çabalardan kazanacakları şeyler için bağlılık duymaktadırlar.

**Yabancılaştırıcı bağlılık:** Kişilerin davranışlarının kısıtlandığı zamanlarda ortaya çıkan ve örgüte negatif eğilimi ifade etmektedir (Dağdeviren, 2007).

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün normları, değerleri ve hedefleri içine sindirmesi ile örgüte pozitif yönde ve sıkı bir yönelmedir. Hesapçı bağlılıkta, mevcut örgütle daha az ilişki söz konusudur. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, kişisel tutumun sınırlanması neticesinde örgüte karşı takınılan negatif tutum ve davranışlardır (Varoğlu, 1993).

#### 3.5.1.2 Mowday, Steers ve Porter'in sınıflandırması

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılık konusunda iki tür sınıflandırma yapmışlardır. Bunlardan birincisi tutum olarak bağlılık, ikincisi de davranış olarak bağlılıktır. Tutumsal bağlılık, bireyin örgütsel gayelerle bütünleşmesi ve bunların sonucunda işe olan bağlılığı ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık ise,

bireyin davranışsal etkinliklere olan bağlılığından kaynaklanmaktadır (Çöl, 2004).

Araştırmacılardan Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramı incelerken kişinin örgüte karşı davranışları üzerinde durmuşlardır. Bundan dolayı da, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılıkla eş değerde tutmuşlardır. Kişinin sahip olduğu bağlılık, tutumunu güçlendirmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın bölümlendirilmesinde davranış ve tutum arasındaki bu doğal karşılıklı bağdan ötürü bir ayırmda bulunulmayıp, yalnızca tutum bağlılığını esas aldıklarını ifade etmişlerdir (Mowday vd, 1982).

### **3.5.1.3 Buchanan'ın sınıflandırması**

Araştırmacılardan Buchanan 1974 yılında birçok araştırma yapmış ve sonuç olarak örgütsel bağlılığı, kişinin, kurum içi faydalı olması ve değerlere duygusal olarak bağlanması durumu olarak tanımlamıştır. Buchanan' göre kişinin örgüte bağlılığın üç farklı boyutu bulunmaktadır (Akt: Gürkan, 2006). Bunlar;

**Bütünleşme:** Kişinin, bağlı olduğu kuruma karşı hedef ve kültürü ile bütünleşmesidir.

**Sarıma:** Kişinin, bağlı olduğu işindeki vazifenin gerektirdiği faaliyetlere psikolojik bakımdan duyduğu bağlılıktır.

**Dürüstlük:** Kişinin, bağlı olduğu kuruma karşı samimi duygular beslemesidir.

### **3.5.1.4 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı; bireyin yaptığı işe bağlanma duygusu, sadakati ve kurumun değerlerine inancını gösteren, kurum ile kişiler arasında meydana gelen bir psikolojik bağ olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda kişinin örgütüne bağlılığı üç boyutta ele alınabilmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve benimsemedir (O'Reilly ve Chatman, 1986; O'Reilly ve Chatman, 1995; Becker vd, 1996; Balay, 2000).

**Uyum:** işgören uyum boyutundayken, örgütü içtenlikle ve inanarak değil de daha çok yüzeysel olarak destekler. Kişinin örgüte beslediği bağlılık durumunun ve bu amaç ile kişinin gösterdiği tutum ve davranışların ana nedeni, dışsal ödülleri kazanmak ya da oluşabilecek cezai unsurlardan korunmaktır (İnce ve Gül, 2005).

Bundan dolayı kişi, bulunduğu örgütün normlarına uygun eylemlere girişme gereksinimi duyabilir. Uyum genellikle bir zorunluluk bildirmekte olup, kişi yaptığı işi severek ve gerçekten inanarak değil yapmak zorunda olduğu için yapar. Bir başka ifadeyle, kişi sergilemiş olduğu davranışları bilerek, isteyerek değil, bir zorunluluk duygusu ile ortaya koyar (Brockner vd, 1992).

**Özdeşleşme:** İşgörenin, bulunduğu örgütün bir parçası, bir üyesi olarak kalma niyetine dayanır (İnce ve Gül, 2005). Özdeşleşme boyutunda işgören, tatmin edici ve kendisini tanımlayıcı ilişkileri koruma amacıyla örgütün üyesi olmayı ister (O'Reilly ve Chatman, 1986; O'Reilly ve Chatman, 1995). Kişi örgütün veya daha dar anlamda bir grubun üyesi olmaya hak kazanabilmek ve bunu devam ettirebilmek için örgüt veya grubun içindeki kişilerle yakın ilişkiler içine girebilmek, sosyal anlamda ilişkiler kurabilmek ve devam ettirebilmek adına o kişilerin hareket ve davranış biçimlerini benimseme gereksinimi duyar (Becker vd, 1996; Balay, 2000). Bundan dolayı, kişinin başkaları ile sosyal ilişkiler kurmak ve sürdürmek, kendini ifade etmek ve iş tatmini sağlamak için kendi tutum ve kıymetlerini onların tutum ve kıymetlerine göre ayarlamasına özdeşleşme denilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

**Benimseme:** İşletmenin beklenti içinde olduğu tutum ve davranışlarla bireyin kendi değerleri arasında gerçekte bir uyuma söz konusu ise örgütsel bağlılık anlamında benimseme boyutu ortaya çıkmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Kişi bulunduğu örgütün değerlerini bir kere içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir biçimde uzun yıllar gösterme gereksinimi duyar (Bakan, 2011). Örgütün değerlerini içine sindirmiş işgören, bağlılığını güçlendirecek farklı uygulamalar içerisine girmeye, yeni etki kaynaklarını devreye sokmaya çok daha fazla ihtiyaç duyacaktır. Çünkü işgören, gerek mevcut örgütsel değerleri gerekse ilerleyen zamanlarda meydana gelebilecek değişimleri kolayca kabullenir ve bunlara uygun davranışlar sergiler (Bakan, 2011).

### **3.5.1.5 Kanter'in sınıflandırması**

Kanter ise örgütsel bağlılığı, kişinin tüm enerjisini, sadakatini ve performansını örgütün hedeflerine varmak için uğraşılması, bulunduğu örgütün hedeflerinin yanında kendi kişisel hedeflerine varabilmek içinde bulunduğu örgüt içerisinde

sosyalleşme ile kişiliğini bütünleştirmesi olarak ifade etmektedir (İlsev, 1997; Uygur, 2004).

Kanter bağlılığın, sosyal mekanizma ile bireysel sistem olarak iki değişik sistem içinde belirlendiğini savunmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Kişilerin bağlılıkları, sosyal sistemlerde sosyal denetim, ekip birliği ve mekanizmanın devamı gibi üç temel sahada oluşmaktadır. Kişilik isteminde de hissel ve normatif yönelimlerden ortaya çıkar (Sökmen, 2000; İnce ve Gül, 2005).

**Devama yönelik bağlılık:** Kişinin, içinde bulunduğu örgütten ayrılmasının maliyet hesabı bakımından yüksek olacağını düşünerek örgütte devam etmesinin kendisi için yararlı neticeler oluşturacağına inanarak örgütün bir üyesi olarak işine devam etmesi ve yine örgütü için her türlü fedakarlığa katlanacağını istekli olması ve örgütün kalıcılığına sağlamaya ve sürekliliğine kendini adanması devama yönelik bağlılığı ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005). Devama yönelik bağlılığı oluşturan ve kuvvetlendiren iki unsur bulunmaktadır. Bunlar; Özveri ve yatırımdır (Kanter, 1968).

**Kenetlenme bağlılığı:** Kişinin ekibe ya da ekipteki birey ve ilişkilere sadakati demektir (Kanter, 1968). Kanter, kenetlenme bağlılığını evvelki toplumsal temaslardan feragat ya da ekibin bütünleşmesine yardımcı olabilecek simgeler ile işaretleri özümseme ve merasimlere katılmak şeklinde araçlarla bir ekipteki toplumsal ilişkilere bağlanma olarak ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005).

**Kontrol bağlılığı:** Kişinin bulunduğu örgüte karşı olumlu normatif yaklaşımlara girmesi ve örgüt normlarına bağlanması durumudur (İnce ve Gül, 2005). Bu tarz bağlılık türünde, kişinin yaşamına yön veren ve anlamlı kılan daha yüksek bir güç olan, örgüt gücünün varlığına inanılmasıyla oluşmaktadır. Kişi daha önceleri sahip olduğu ve davranışlarına yön veren normları bir tarafa bırakarak, bütün mesleki düşünce sistemini bulunduğu örgütün amaç, norm ve değerlerine göre yeniden yapılandırmaktadır (İlsev, 1997).

### 3.6 Örgütsel Bağlılık Türleri ve Örgüte Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı ağırlıklı olarak iki farklı bakış açısıyla incelemiştir. Bunlar; tutumsal ve davranışsal bakış açılarıdır. (Özutku, 2008).

**Tutumusal açıdan örgüte bağlılık:** Örgütsel bağlılık davranış biçimi şeklinde düşünüldüğünde bağlılığın genellikle kuruma duyulan manevi bağlılık olarak ele alınmaktadır. Kuruma yüksek düzeyde bağlı bireylerin örgüt ile özdeşleştiği, kurum içinde aktif oldukları ve kurumun bir parçası olmaktan memnun kaldıkları düşünülmektedir. Mowday'a (1979) göre, örgütsel bağlılık 'kişinin örgütün hedeflerini ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için gayret sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini örgüt ile bütünleştirmenin ve o örgüte katılmasının göreceli gücü' şeklinde tanımlamıştır. Tutumsal bağlılık, işgörenlerin kurum ile kendi hedeflerinin ve değerlerinin örtüşmesi şeklinde kabul edilmiştir (Meyer ve Allen, 1991). Yine bu düşünceye göre bağlılık, işgörenin iş çevresini gözlemlemesi neticesinde ortaya çıkan ve işgörenin bulunduğu kuruma bağlı hissettirmesidir (Çöl, 2004).

**Davranışsal açıdan örgüte bağlılık:** Örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından davranışlar yönünden incelendiğinde; bireyin bir kurumda devam edip etmeme durumu şeklinde ele alınmıştır. Konuya örnek olarak, farklı bir kuruma geçmeyi seçen işgörenin mevcut kurumun kendisine sağladığı sosyal yardımlardan, kurum içi ve kurum dışı bağlantılardan kaynaklı faydalardan feragat etmesi gerekebilir. Bu şekilde düşünüldüğünde bağlılık, farklı iş imkanları bulunmasına rağmen kurumda kalıp yine o kurum yararına çalışmaya hevesli olma durumu olarak kabul edilmiştir (Deconinck ve Bachmann, 1994).

Örgütsel bağlılık konusunda literatürde en çok Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık modeli kabul görmüş olup, bu bilim adamları örgütsel bağlılığı üç boyuta indirgeyerek incelemişlerdir (Allen ve Meyer, 1990). Bunlar;

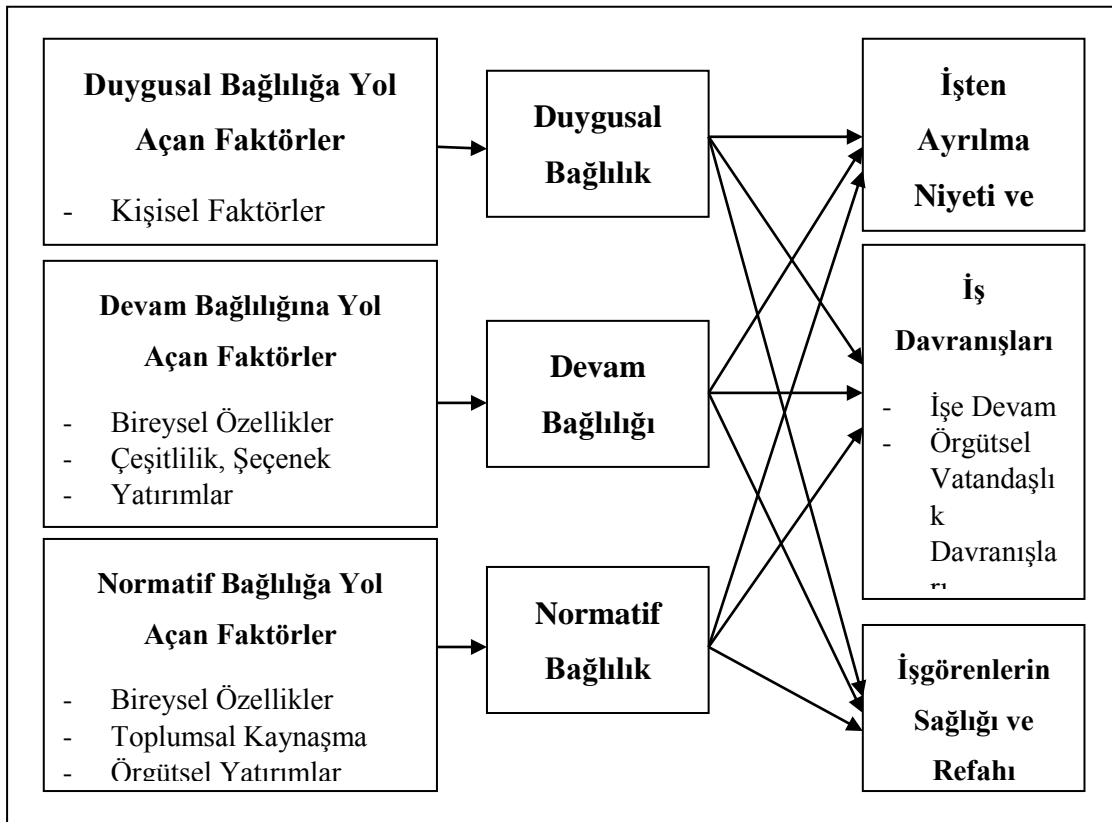
- Duygusal Bağlılık
- Devam Bağlılığı (Rasyonel bağlılık)
- Normatif Bağlılık (Biçimsel bağlılık) şeklindedir.

Çalışanlar duygusal bağlılık yönünden tercih ettikleri için, devam (rasyonel) bağlılığı yönünden ihtiyaç hissettikleri için ve normatif (biçimsel) bağlılık yönünden de sorumluluk duydukları için kurumda çalışmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990). İşgörenler bu bağlılıkları bir arada veya değişik seviyelerde duyabilir. İşgörenlerin bazıları kurumda devam etme noktasında hem yüksek düzeyde ihtiyaç hem de yüksek sorumluluk hissederken işlerini güçlü bir



arzuyla yapmazlar. Bir kısım işgörenler de isteyerek ve arzu duyarak kurumda kalırken, bir ihtiyaç ya da sorumluluk hissine gerek duymazlar. Bahsedilen üç düşünceye göre örgütsel bağlılık; işgörenlerin kurum ile ilişkilerini belirleyici ve kurumda devam edip etmemesini etkileyecek özelliكتedir (Uygur, 2009).

Aşağıdaki üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin sol tarafında bağlılığa yol açan faktörler veya öncü koşullar; sağ tarafında ise bağlılığın sonucu olarak nitelendirilen unsurlar yer almaktadır.



**Şekil 3.1:** Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynak:** Meyer vd, (2002). Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Vocational Behavior.

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin geliştirilmesindeki temel neden şudur; Bağlılığın her üç türünü de işgücü devriyle negatif ilişki içerisinde olmasına rağmen, iş ile ilgili ölçütlerde (performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, devam vb.) her biri farklı bir ilişki içerisindedir. Belirgin biçimde, duygusal bağlılığın normatif bağlılık ile karşılaştırıldığında en güçlü pozitif ilişkiye sahip olması beklenir. Devam bağlılığı

ise, arzu edilen iş davranışlarıyla ilişkisi olmayan ya da negatif ilişkilidir. Son dönemlerde örgütsel bağlılık alanındaki çalışmalar, özellikle işgörenlerle ilgili olan sonuçlara odaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık ve işgörenlerle ilgili sonuçlar arasındaki bağı inceleyen araştırmacılar, özellikle stres ve iş-aile çatışması gibi konularda incelemelerde bulunmuşlardır. Bundan dolayı Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın sonuçları kategorisine 'işgörenlerin sağlığı ve refah'ını eklemişlerdir (Meyer, 2002).

### **3.6.1 Duygusal bağlılık**

Duygusal bağlılık, işgörenlerin kuruma dair duygusal ilgisine, kendisini onunla tanımlamasına ve işletmenin mevcut problemleriyle ilgilenmesine işaret etmektedir. Etkili bir şekilde duygusal bağlılığa haiz işgörenler, içinde bulunduğu örgütte çalışmaya gerçekten istedikleri için devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütüyle birlik ve uyum içinde olmasını ve içinde bulunduğu örgütüyle bazı kıymetleri paylaşmasını temsil etmektedir. Duygusal bağlılık, iş özelliklerinden, iş tecrübelerinden ve bireysel özelliklerden etkilenmektedir. Ayrıca çalışanın performansı, işe devam edip etmeme durumunu, işgören devir hızını ve devamsızlığı etkilemektedir (Eisenberger vd, 1990).

Duygusal bağlılığı etkileyen unsurlardan olan iş tecrübesi, önem derecesi bakımından en önemlilerin başında gelmektedir. Tecrübeli işgörenler temel gereksinimleri ve beklentilerini karşıladığında, daha az tecrübeli olan işgörene göre kuruma karşı çok daha güçlü bağlılık gösterirler. Bunun nedeni de tecrübesiz işgörenlerin işe başladığında örgütten maddi anlamda beklentilerinin yüksek olma ihtimalinden kaynaklanmaktadır (Uygur, 2004).

Örgütsel bağlılık türleri diğer faktörlere bağlı olarak da gelişmektedir. Duygusal bağlılığın önemli derecede gerçekleştirilebilmesi için; mücadelecilik olma, heyecan duyulan bir yapıda olması, amaçların netliği, rollerin netliği, yönetimdekilerin önerilere açık olması, çalışanların birbirleriyle samimi olması, kuruma karşı güven duyulması, yapılan uygulamaların eşitlik ilkesiyle sürdürülmesi, çalışanların katkılarının ve katılımlarının sağlanması ve çalışanlara performansları konusunda devamlı geri bildirimlerde bulunulması ile örgütsel bağlılık gerçekleşir (Balay, 2000).

### 3.6.2 Devam bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütü terk etmenin kişiye getireceği maliyetlerin farkında olma durumunu ifade etmektedir. Devam bağlılığı, çalışanların sağlamış olduğu emek, bilgi, kıdem vb. ile bunların kurumca mükafatlandırılması ilişkisi sonucunda oluşan alış verişe dayanan hesapçı bir anlayıştan ibarettir. Çalışanların içinde bulunduğu kurumdan ayrılmaları halinde oluşabilecek maliyetleriyle birleşen bağlılığı ifade etmektedir. Örnek olarak başka bir örgüt ortamına uyum göstermesi, işsiz kalma olasılığı veya oturduğu yerden başka bir yere taşınması bu maliyetlerden birkaçıdır (Chang, 1999).

Eisenberger ve diğerlerine (1990) göre, devam bağlılığı; çalışanların ekonomik durumu incelemeleri, kurum ile çalışan ilişkisini hesaplama yönünde gelişir. Bu bağlılıkta çalışanın içinde bulunduğu örgüt ile işe devam etmesi, ayrıca örgütü başkaca fırsatlar ile mukayese ederek ekonomik bakımdan daha avantajlı bulmasıyla mümkündür olabilmektedir.

Devam bağlılığı; iki temel unsura dayanmaktadır. Bunlar; yapılmış olan yatırımların miktarları ve işgörenlerin algılamadaki seçenek yokluğudur. Kurumdan ayrılacak olmanın maliyet bakımından yüksek olmasının düşünülmesiyle, örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumudur. Özellikle yaşça büyük işgörenlerin daha fazla yatırım yaptıkları işi terk etmeleri durumunda kendilerine maliyet oluşturacağı düşüncesine dayanır (O'Driscoll ve Randall, 1999). Dolayısıyla alışanların bağı, devam bağlılığına dayanan işgörenler, buna ihtiyaç duyduklarından dolayı da örgütte kalırlar (Allen ve Meyer, 1990).

Devam bağlılığı, işgörenin içinde bulunduğu kurum veya örgütte kazanmış olduğu bilgi, beceri, deneyimin ne kadarını başkaca bir kuruma transfer edebileceği ya da faydalı olabileceği ve çalışanın emek ve zamanının büyük bir çoğunluğunu çalışmış olduğu kuruma harcaması düşüncesinden etkilenir. Çalışanın bulunduğu kurumdan ayrılması gibi bir durumda başka bir yerleşim yerine geçecek olması, yaşamakta olduğu yerleşim bölgesine alışmış olması ve kurumu terk etmesi halinde ehil olduğu işin bir benzerini ya da çok daha iyisini farklı bir yerlerde bulma da zorlanacak olması gibi nedenler devam bağlılığını oluşurmada önemlidir (Balay, 2000).

### **3.6.3 Normatif bağlılık**

Normatif bağlılık, örgüt içinde çalışmaya devam etme konusunda bir zorunluluk hissini yansıtmaktadır. İleri düzey de normatif bağlılığa sahip olan işgörenler, örgüt içinde kalmaları gerektiği duygusuna sahiptirler (Allen ve Meyer, 1990).

Bir çalışanın görev bilinci, sadakat, ahlaki bir zorunluluk durumuna dayanan kurumda devam etme, kalma isteğini içermektedir. Normatif bağlılıkta kişi kendini mevcut kuruma dair mesul olarak görmekte ve bundan dolayı da örgütte kalarak işine devam etmektedir.

Normatif bağlılığın oluşmasını sağlayan faktörler, kişinin yakınlarının içinde bulunduğu toplumun, kurumdaki çalışanların kendisinden sadakat görmesini belediklerine ait olan inancıdır. Hedeflerin ve rollerinde net olması normatif bağlılıkta önemlidir (İlsev, 1997).

### **3.7 Örgütsel Bağlılığın Sağladığı Faydalar**

Çalışma hayatında işletmelerin sağlıklı biçimde büyümesi ve istikrarlı bir şekilde başarılı olabilmesi, işgörenlerin örgütüne karşı yüksek düzeyde bağlılıkları ile elde edilebilmektedir. Örgütsel bağlılık duyan işgörenlerin tüm çabaları işletme açısından olumlu sonuçlar göstermektedir. Bağlılığın yüksek olması aynı zamanda iş tatmini de sağlayacağından, işgörenler işlerini severek yapabilmektedirler.

Günümüze kadar yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık gösteren işgörenlerin; örgütün misyon, vizyon ve değerlerini kabul etme, örgüt ile özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını güçlendirme, içten isteyerek örgütte kalma gibi davranışlar sergilediği sonucuna varılmıştır. Bu gibi davranışlar iş tatmini, işe başlayan-ayrılan devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma sağlarken, performans gibi konularda olumlu etkiler de görülmektedir (İnce ve Gül, 2005). Mathieu ve Zajac'a göre; kişilerin örgüte olan bağlılıkları performanslarını olumlu yönde artıracak, işe devamsızlığı, geç kalmaları ve işten ayrılma niyetini önemli derecede azaltacaktır (Akt: Özdevecioğlu, 2003).

İşgörenler; örgütüne güçlü bir biçimde bağlılık gösterdiklerinde, işe devamsızlığı azalacaktır. Mowday ve arkadaşları, örgüte bağlılığın devamlılık ile bağlantılı

olduğunu ve bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenlerin, örgüt değerleriyle uyumlu davranışlar gösterebileceğini belirtmektedirler. Başka bir araştırmada ise, bağlılık ile işe geç gelme arasında önemli derecede ters orantı olduğu da ortaya çıkmıştır (Duygulu ve Abaan, 2007).

Örgüte dair bağlılığı güçlü düzeyde olan işgören, vazife ve hedeflerini gerçekleştirmek için çok fazla gayret sarfetmektedir. Böylece bağlılığı güçlü düzeyde olan işgörenler örgütte daha fazla süre kalmaktadırlar ve örgüt ile daha olumlu yönde ilişkiler yürütmektedirler (İnce ve Gül, 2005).

Belirtilen çalışmalar sonucunda da örgütsel bağlılığın faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kara, 2013);

- Örgüte bağlılık çalışanın işten ayrılma niyetini ve işe başlayan-ayrılan devir hızını düşürmektedir.
- Örgüte bağlılık ile çalışanın, işe geç gelme ve devamsızlık oranlarında azalmalar meydana gelebilmektedir.
- Örgüte bağlılık ile işgörenlerin motivasyonları yükselir ve bundan dolayı performans ve verimlilik de yükselmeler gözlenebilmektedir.
- Örgüte bağlılık gösteren bir işgören, işin kendisiyle, çalışanlarla, yöneticilerle iyi ilişkiler kurabilmektedir.
- Örgüte bağlılık gösteren bir işgören, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok gayret gösterir ve bundan dolayı daha az iş stresi yaşamaktadır.

### **3.8 Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın neticesi, bağlılığın seviyesi ile ilgili olarak pozitif ve negatif olabilmektedir. Örgütsel amaçların kabul edilmemesi durumunda, örgüte üye olan işgörenlerin güçlü seviyedeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırırken, hedefler kabul edilebilir olduğunda güçlü seviyede bir bağlılığın etkili davranışlarla neticelenmesi olasılığı gündeme gelebilmektedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın neticelerine istinaden, davranışsal neticelerin bağlılıkla güçlü bir ilişki içinde olduğu, bunlardan özellikle motivasyon, iş tatmini, katılım ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılıkla pozitif; devamsızlık, iş değiştirme ise bağlılıkta negatif bir bağ içerisindedir (Balay, 2000).

Araştırmacılarından Randall'ın (1987) örgütsel bağlılık konusunda yaptığı araştırmalarda, bağlılık seviyeleri ile bu seviyelerin kişiye ve örgüte pozitif ve negatif neticelerini irdelemiştir. Bu ifadeler ile birlikte örgütsel bağlılığın üç aşamalı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bunlar; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılıklardır.

### **3.8.1 Düşük örgütsel bağlılık**

Düşük örgütsel bağlılık seviyesinde kişi, kendisini örgüte bağlayan yüksek davranış ve eğilimlerden mahrum olmakta ve yaratıcılığını gösterememektedir. Kişi, işletmeye düşük seviyede bağlılık hissettiğinden farklı iş imkanlarını araştıracaktır. Bu durum İK'nın daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, iç bünyeden gelen ve resmi olmayan bu iletişim düzeninden vaktinde yararlanabilse, kendisine maliyetli olması muhtemel problemlerin üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000).

İşletmeye düşük seviyede bağlılık gösteren çalışanlar, kişisel görev ile ilişkili gayretlerde geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba göstermektedirler. Bu nedenden dolayı, örgüt içinde 'duyguları olmayan çalışanlar' diye tarif edilirler. Düşük örgütsel bağlılık; karşı çıkma, rivayet ve şikayetler ile neticelendiğinden örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güven duygusu azalmakta ve gelir kayıpları oluşmaktadır. Örgütte oluşan resmi olmayan bu kötü iletişim, örgütün veya işletmenin otorite yapısını bozabilmektedir (Randall, 1987).

### **3.8.2 İlimli örgütsel bağlılık**

Kişi tecrübesinin yüksek seviyede olduğu, ancak benimsemenin olmadığı, bağlılığın eksik seviyede kaldığı bağlılık çeşididir. İlimli bağlılık düzeyindeki çalışanlar, düzenin kendilerini yeniden biçimlendirmesine karşı gelmekte ve bundan dolayı da birey olarak kimliklerini korumak adına gayret göstermektedirler. Bu seviyedeki çalışanlar, örgütün tümüne değil sadece değerlerin birkaçını onaylama yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir taraftan örgüt ile bütünleşmeyi bir taraftan da kişisel değerlerini güvence altına almayı devam ettirmektedir (Bayram, 2005).

Bununla birlikte örgüte ılımlı seviyede bağlılık, her zaman için pozitif neticeler doğurmayabilir. Bu seviyedeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir borçlanma ya da çatışma yaşarlar. Bu gibi durumlar, kararsızlığa ve örgütün yetersiz bir şekilde işleyişine yol açmaktadır (Bayram, 2005).

### **3.8.3 Yüksek örgütsel bağlılık**

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyindeki kişiler, örgüte yüksek seviyede davranış ve eğilimlerle bağlılık göstermektedirler. Yüksek örgütsel bağlılık kişiye, mesleğinde başarı ve ücrette tatmin sağlayabileceği gibi örgüt, çalışanın fedakarlığına istinaden ona yetki devrinde bulunarak tepe kademelere getirmekte ve bu şekilde mükafatlandırmaktadır. Bu tarz çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden ve çalışma arkadaşlarından iş tatminleri fazladır. Yine bu bireylerin örgütten çıkmaları; hayal kırıklığı, mutsuzluk, örgüt hedef ve kültürünün değişmesi, işten tatminsizlik ve az ya da hiç ödüllенmemiş hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını daraltmaktadır. Bu durum, aynı zamanda yenileşmeyi ve yaratıcılığı bastırmakta, gelişmeye karşı direnç meydana getirmektedir. Yüksek bağlılık seviyesi, kısmen yaratıcılığın yok olmasına, iş harici ilişkilerde çok fazla stres ve gerilim, zorlama ile sağlanan ahenk, insan kaynaklarının etkisizliği ve yerinde olmayan kullanımı gibi olumsuz neticeleri beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005). Aşağıdaki Çizelge 3.2 de bağlılık düzeylerinin olası neticeleri yer almaktadır (Balay, 2000);

**Çizelge 3.3:** Bağlılık Seviyelerinin Muhtemel Sonuçları

Bireysel		Örgütsel		
Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	
<b>Düşük Bağlılık Düzeyi</b>	Kişisel zeka, yenilenme ve özgürlük, İK'nın daha verimli kullanımı	Meslekte hızlı ilerleyememe, dedikodular neticesinde bireysel külfetler, muhtemel ihraç, terk etme veya örgütsel hedeflere zarar verme	Yüksek düzeyde iş performansı, çalışan zararını belirlemesi, motivasyonu yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin kurum için faydalı neticeleri	Yüksek iş devri, gecikme, işe devamsızlık, işten ayrılma isteği, kalitesiz iş yapma, kuruma bağlılık hissetmeme, örgüte dair yasa dışı faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu,
<b>İlmlı Bağlılık Düzeyi</b>	İleri bağlılık hissi, güvenlik, yeterlilik, sadakat, kreatif bireycilik, kimliğin muhafaza edilmesi	Mesleki anlamda gelişimde fırsatların kısıtlı olması. Parçalı bağlılıklar arasında zor olan uzmanlaşma	Artan çalışan kıdemi, az sayıda işi terketme isteği, kısıtlı iş devri isteği, sınırlı iş devri, yüksek düzeyde iş doyumu	Çalışanın rol üstü ve üyelik davranışlarının kısıtlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi
<b>Yüksek Bağlılık Düzeyi</b>	Kişisel mesleki gelişme ve beklentilere dair davranışın örgüt tarafından mükafatlandırılması, kişinin iş yapmadaki duygusunun yükselişi	Kişisel uzmanlaşma, kreatif, yenilenme ve hareketlilik fırsatlarının azalması, değişmeye karşı mukavemet, sosyalleşmede gerilmeler, iş arkadaşları arasında problemler	Güvenlik ve istikrarlı iş gücü, işgören daha fazla üretim için örgütün istemlerini onaylar yüksek derecede görev bilinci ve performans, örgütsel hedeflere ulaşım	İK'nın zamanında kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenilenme ve uyum eksikliği, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli iş görenlerden kızgınlık ve düşmanlık, kurum adına yasadışı faaliyetlere girişme

**Kaynak:** Balay, R. (2000). Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım.



### 3.9 İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İşletmelerin büyümesine, karlılığın artmasına, müşteriler tarafından tercih edilmesine, uzun süreli marka değeri oluşturulmasına, örgütün çalışanları arasında iyi ilişkiler kurulmasına, yaratıcı fikirlerin ortaya atılarak diğer rakipler karşısında güçlü bir duruş sergilenmesine ancak insan kaynağı ile varılabilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri de bu bahsedilen unsurların oluşturulmasında öncü rol oynamaktadır. Bundan dolayı tepe yönetimin desteğini alarak yeni ve güncellenebilir politikaların zeminini oluşturması gerekir.

Uygulanacak yeni ve güncellenebilir politikaların İM ile uyumlu olması, politikaların nitelikli ve yetenekli çalışanları çekme konusunda çeşitliliği de içermesi gerekmektedir.

Günümüzde, işletmeler arası rekabet her geçen gün önemini artırarak devam etmekte ve bu sebepten dolayı nitelikli işgörenlerin işletmede elde tutulması zorunluluk haline gelebilmektedir. Rekabet koşullarında nitelikli ve yetenekli iş gücünü işletmede tutmanın nedeni sadece ücret ödemesi değildir. Nitelikli işgücünün, bulunduğu işletmeden ayrılarak daha az ücret ile başka bir işletmede çalışmak istemesi, ücretin örgütte kalmak için yeterli bir araç olmadığını açıkça göstermektedir. Örgütün işgörenlerini örgüte bağlama konusundaki başarısızlığı, bu durumun en önemli nedenlerinden sadece biridir (Özdevecioğlu, 2003). İnsan kaynaklarının sadece politikasını ücret üzerine kurmayarak farklı politikalar oluşturması örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Örneğin; çalışma ortamının işgörenler tarafından tercih edilmesi, makul ve adil ücret politikalarının uygulanması, işverenin tüm çalışanlara eşit derece de yaklaşması, iş güvenliğinin güvenli bir biçimde sağlanmasıyla, işgörenler nazarında örgütsel bağlılıkta önemli artış sağlanabilecektir.

Örgütsel bağlılığın olumlu yönde sağlanması konusunda, işverenler yeterli düzeyde İMY'yi uygulayarak katkı sağlayabilirler. Yeni kuşak işgörenler (X ve Y kuşakları) hareket alanı geniş, yeni fikirleri paylaşabileceği, ast üst ilişkisinin mümkün olduğunca az yaşandığı, çalışma ortamını kendisine göre uyarlayabileceği işletmelerde çalışmak istemektedirler. Bu da ancak, İM'nin doğru uygulanması ve işgörenler tarafından benimsenmesi ile gerçekleşebilmektedir.

Baş (2011), İM ile işgörenler arasındaki ilişkinin en önemli sonucu olarak bağlılığı işaret etmektedir. Kişi çalıştığı şirketi, çalışmak için en iyi yer olarak görebilirse, farklı bir kurumda çalışmayı düşünmeyecektir. Böylece işletmelerde başlayan-ayrılan sayısında azalmalar meydana gelecek, örgüte bağlılık önemli ölçüde artacaktır.

Araştırmacılarından Kara (2013), işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkiyi de şu ifadeler ile belirtmektedir;

- İşveren markası, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık da işveren markasını pozitif yönde etkilemektedir.
- İşveren markası işgörenlerin örgüt amaçlarını benimseyerek büyük oranda aidiyet duygularını artırmaktadır.
- Örgütsel bağlılık düzeyinin işgörenlerce yüksek düzeyde olması, o örgütte modern ve stratejik insan kaynakları uygulamalarının hakim olduğunu göstermektedir.
- Örgütsel bağlılığın yüksek olması, marka haline gelmiş işverenin nitelikli işgücünü örgütte tutabilme yeteneğini göstermektedir.

Sonuç olarak İM uygulamalarının yerinde ve doğru uygulanması ile birlikte örgütsel bağlılıkta olumlu yönde yükselmeler meydana gelecektir. İşletmeler, çalışanlardan azami ölçüde yararlacak; işgörenler nezdinde ise yapmış oldukları işlerden dolayı iş tatminleri artacak, örgütte uzun süre çalışma eğiliminde bulunacak ve müşterilere en iyi şartlarda ürün veya hizmet sunacaklardır.

## **4. İŞVEREN MARKASINA YÖNELİK UYGULAMALARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

### **4.1 Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada işgörenlerin çalıştıkları işletmelerine olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla; işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. İşveren markasını doğru ve etkin bir biçimde uygulayan işletmeler bununla birlikte işgörenler üzerinde örgütsel bağlılığı da artırabilmişler midir? İM ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki var mıdır? gibi sorulara cevap aranmıştır.

### **4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın ana kütesini İstanbul / İkitelli sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 20-50 arası çalışanlara sahip medikal sektörü oluşturmaktadır. İkitelli bölgesindeki işletmelere toplamda 350 anket dağıtılmış ve 243 adet anketten geri dönüş sağlanması sonucunda veriler SPSS 18.0 for Windows programına göre analiz edilmiştir. Ankette 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket çalışmasında örgütsel bağlılığa yönelik ölçek araştırmacılarından Meyer ve Allen (1997) den alıntı yapılmıştır. İşveren markasına yönelik anket soruları ise, Kara (2013), ‘İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bilişim sektöründe bir uygulama’ ve Oğuz (2012), ‘İşveren markası ve kabiliyeti cezbetme üzerine etkisi’ adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Yapılan çalışmada, anket içeriğinde bulunan soru ve yargı ifadelerini yanıtlayanların aynı biçimde algıladıkları, gerçek durumu ve tutumları yansıtır şekilde cevapladıkları kabul edilmiştir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Sınırlı bir örnek üzerinde yapıldığından, elde edilen sonuçlar söz konusu olan İkitelli sanayi bölgesinde faaliyet gösteren medikal sektörünü içermektedir. Sonuçlar, çalışması yapılan

bölgeyi ilgilendirdiğinden bu verileri tüm Türkiye'deki faaliyet gösteren medikal sektöründe veya tüm sektörlerde geçerli olmadığı vurgulanmalıdır.

Ayrıca araştırma, işveren markası ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemekle bunların arasındaki olası ilişkiyi ortaya çıkarmak ile sınırlıdır.

### 4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Aşağıda belitilen hipotezler çerçevesinde gerekli veriler analiz edilmiştir. Bu hipotezler;

**H<sub>0</sub>**: İki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur.

**H<sub>A</sub>**: İki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.

**H<sub>0</sub>**:  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_N$  ortalamalar arasında fark yoktur.

**H<sub>A</sub>**: Ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.

**H<sub>01</sub>**: Çalışanların İM algısı unvanına göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>**: Çalışanların İM algısı unvanına göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>**: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi unvanına göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>**: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi unvanına göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>01</sub>**: Çalışanların İM algısı pozisyondaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>**: Çalışanların İM algısı pozisyondaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>**: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi pozisyondaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>**: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi pozisyondaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>01</sub>**: Çalışanların İM algısı işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>**: Çalışanların İM algısı işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>01</sub>:** Çalışanların İM algısı medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>:** Çalışanların İM algısı medeni durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi medeni durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>01</sub>:** Çalışanların İM algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>:** Çalışanların İM algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>01</sub>:** Çalışanların İM algısı yaşına göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>:** Çalışanların İM algısı yaşına göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yaşına göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yaşına göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>01</sub>:** Çalışanların İM algısı cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>:** Çalışanların İM algısı cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterir.

**Model:** İM ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

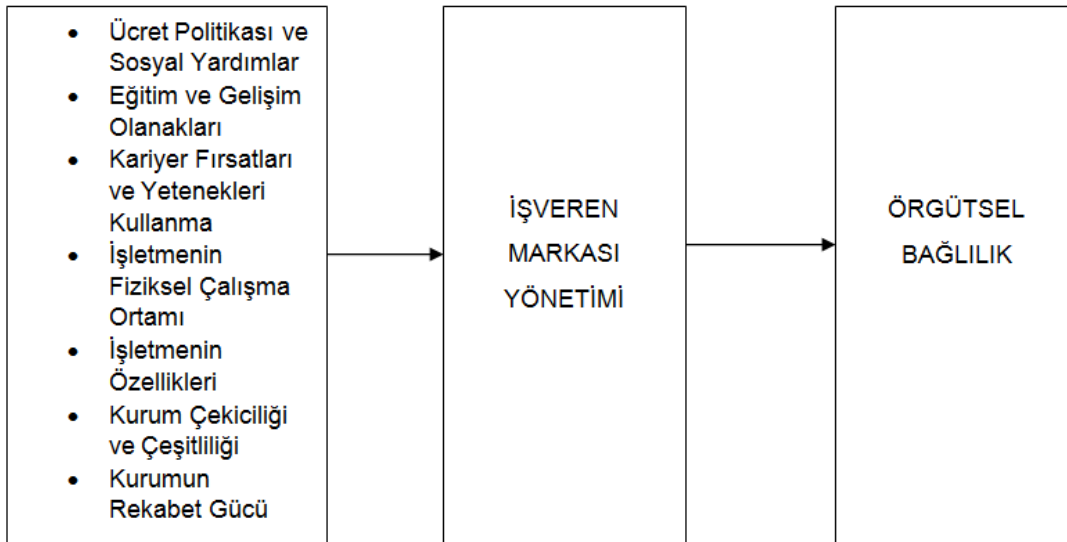
#### 4.4 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve bu anketler yüz yüze yapılarak veriler toplanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işveren markası uygulamalarına yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde örgütsel bağlılığa yönelik sorular bulunmaktadır.

Araştırmada verilerin analizinde, SPSS 18.0 for Windows programı kullanılmış ve anket uygulaması sonucu elde edilen veriler bu program ile analiz edilerek çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

#### 4.5 Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde anket çalışmasının sonuçları ele alınmış ve bir grupta yapılarak 7 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler; ücret politikası ve sosyal yardımlar, eğitim ve gelişim olanakları, kariyer fırsatları ve yetenekleri kullanma, işletmenin fiziksel çalışma ortamı, işletmenin özellikleri, kurum çekiciliği ve çeşitliliği, kurumun rekabet gücüdür.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

#### 4.6 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinin gayesi verilerin tesadüflüğünü ölçmek, kontrol etmektir. Ankete verilen yanıtlar gelişigüzel dağılım gösteriyorsa anket neticelerinin güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi; aralarından herhangi bir örneğin seçilmesiyle güvenilirliğini, rastlantısallığını ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Neticenin güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilmektedir.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise yüksek derecede güvenilirdir.

**Çizelge 4.1:** Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İşveren Markası	0,958	36
Örgütsel Bağlılık	0,942	6

Yukarıdaki çizelgeye göre güvenilirlik katsayıları; İM için  $\alpha=0,958$  olduğu yüksek seviyede güvenilir, örgütsel bağlılık için  $\alpha=0,942$  olduğu yüksek seviyede güvenilirdir. Bu neticeler çerçevesinde örnek hacmi analizimiz oldukça uygun seviyededir. Örnek gelişigüzel dağılmıştır. Ölçeklerden soru çıkarmaya ve soru eklemeye gerek duyulmamaktadır.

## 4.7 Faktör Analizi

**Çizelge 4.2:** KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,854
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-Kare	6507,933
	sd	630
	Anlamlılık (P)	0,000

Örneklem yeterlilik testi neticesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,854 ulaşılmıştır. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterli ve veriler için faktör çözümlemesinin çok iyi derecede kullanılabilceğini göstermektedir ( $KMO > 0,5$ ).

Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği Bartlett testi ile test edilmektedir. Anlamlılık değeri olan p'nin 0,05'den küçük olması bu çözümlemenin anlamlı olduğunu işaret etmektedir.

Aşağıda gösterilen Rotated Component Matrix çizelgesinde maddelerin hangi alt grupta toplandığı belirtilmiştir. Bu çizelgeye göre ölçek 7 alt kapsamdan oluşmaktadır.

**Çizelge 4.3:** Rotated Component Matrix Çizelgesi

MADDELER	FAKTÖRLER						
	1	2	3	4	5	6	7
34. Yöneticilerin işgörenlere karşı tutumları	0,54 6						
35. Kurumdaki çalışanların niteliği	0,52 2						
36. Kurumun ücret politikası, sosyal yardımlar	0,70 4						
38. Kurumun bulunduğu lokasyon	0,73 9						
39. Kurumun fiziksel çalışma alanı	0,76 4						
40. Kurumdaki sosyal ortam	0,56 3						
41. Kurumun çalışma saatleri	0,76 1						
42. Kurumdaki yöneticilerin niteliği	0,72 9						



43. Kurum kültürü	0,73 9						
22. Kurumun ve sektörün büyüme hızı		0,64 1					
23. Kurumun hizmet ve ürün kalitesi		0,77 5					
24. Kurumun topluma verdiği hizmet		0,70 9					
25. Kurumun etik değerleri		0,51 0					
29. Kurumun itibarı		0,82 1					
30. Kurumun misyonu		0,84 8					
31. Kurumun vizyonu		0,74 0					
32. Kurumun hizmet verdiği müşteri portföyü		0,56 8					
8. Kurumun gelecekte işgören için iyi bir referans olması			0,48 2				
12. Yenilikçi düşünceleri kurumda harekete geçirme imkanı			0,47 3				
14. Kurumun finansal gücü			0,74 2				
15. Kurumun yenilikçilik anlayışı			0,76 8				
16. Kurumun rekabetçi durumu			0,73 5				
18. Kurumun görsel kimliği				0,56 7			
19. Kurumun topluma sağladığı ekonomik katkısı				0,57 4			
20. Kurumun sosyal sorumluluk uygulamaları				0,77 9			
21. Kurumun çevre politikası				0,51 2			
17. Kurumun hizmet çeşitliliği					0,73 9		
28. Kurumun internet sitesinin tasarımı ve çekiciliği					0,46 8		
33. İşgörenlerin kendi aralarındaki ilişkileri					0,62 5		
9. Terfi ve yükselme durumu						0,50 2	

10. Kurumun eğitim ve geliştirmeye yönelik imkanları						0,46 3	
13. Kurumda farklı projelerde çalışma imkanı						0,65 1	
27. Kariyer olanağı						0,51 2	
37. Kurumun verdiği iş güvencesi						0,70 9	
11. Yeteneklerini kullanma imkanı							0,68 3
26. İşgörenlerin ve yöneticilerin temel değerleri							0,44 3

Yukarıdaki Rotated Matrix çizelgesine göre İM ölçeği 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Her maddenin karşısında 7 farklı faktör yükü bulunmuş ve bu faktör yüklerinden en büyük olanları bırakılmış diğerleri silinmiştir. Örneğin 34 numaralı madde için 7 farklı faktör yükü bulunmuş, bu faktör yüklerinden en büyüğü 0,546 değerini almış ve 1 nolu faktör grubu içinde yer almıştır. 1 nolu faktör grubuna 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43 maddelerde eklenmiş ve 1 nolu faktör 9 maddeden oluşmuştur. Buna göre faktörler ve faktörleri oluşturan maddeler aşağıdaki gibidir.

1. Faktör: 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43 nolu maddeler
2. Faktör: 22, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 32 nolu maddeler
3. Faktör: 8, 12, 14, 15, 16 nolu maddeler
4. Faktör: 18, 19, 20, 21 nolu maddeler
5. Faktör: 17, 28, 33 nolu maddeler
6. Faktör: 9, 10, 13, 27, 37 nolu maddeler
7. Faktör: 11 ve 26 nolu maddeler

#### 4.8 Demografik Bilgiler

**Çizelge 4.4:** Unvan Dağılımı

Unvan	Çalışan Sayısı	Oran (%)
İşveren/Genel Müdür	9	4,0
Yönetici/Müdür	34	15,0
İşçi/Ücretli Çalışan	183	81,0
Toplam	226	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %4'ünü işveren/genel müdürler, %15'ini yönetici/müdürler ve %81'ini işçi/ücretli çalışanlar oluşturmaktadır.

**Çizelge 4.5:** Pozisyondaki Çalışma Süresi Dağılımı

Çalışma Süresi	Çalışan Sayısı	Oran (%)
1 yıldan az	58	23,9
1-3 yıl	52	21,4
3-5 yıl	27	11,1
5-7 yıl	18	7,4
7-10 yıl	37	15,2
10 yıldan fazla	51	21,0
Toplam	243	100,0

Araştırmaya katılanların pozisyonlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde %23,9'nun 1 yıldan az, %21,4'ünün 1-3 yıl arası, %11,1'inin 3-5 yıl arası, %7,4'ünün 5-7 yıl arası, %15,2'sinin 7-10 yıl arası ve %21'inin 10 yıldan fazla süredir çalıştığı görülmektedir.

**Çizelge 4.6:** İşletmedeki Çalışma Süresi Dağılımı

Çalışma Süresi	Çalışan Sayısı	Oran (%)
1 yıldan az	69	28,8
1-3 yıl	51	21,3
3-5 yıl	28	11,7
5-7 yıl	14	5,8
7-10 yıl	29	12,1
10 yıldan fazla	49	20,4
Toplam	240	100,0

Araştırmaya iştirak edenlerin işletmelerindeki çalışma müddetleri incelendiğinde %28,8'inin 1 yıldan az, %21,3'ünün 1-3 yıl arası, %11,7'sinin 3-5 yıl arası, %5,8'inin 5-7 yıl arası, %12,1'inin 7-10 yıl arası ve %20,4'ünün 10 yıldan fazla işletmelerinde çalıştığı görülmektedir.

**Çizelge 4.7:** Medeni Durumu Dağılımı

Medeni Durum	Çalışan Sayısı	Oran (%)
Evli	136	57,4
Bekâr	101	42,6
Toplam	237	100,0

Araştırmaya katılanların %57,4'ünü evliler, %42,6'sını da bekârlar oluşturmaktadır.

**Çizelge 4.8:** Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	Çalışan Sayısı	Oran (%)
İlkokul	40	16,5
Lise	123	50,6
Önlisans	22	9,1
Üniversite	39	16,0
Lisansüstü	19	7,8
Toplam	243	100,0

Araştırmaya iştirak edenlerin eğitim durumları incelendiğinde %16,5'inin ilkokul, %50,6'sının lise, %9,1'inin önlisans, %16'sının üniversite ve %7,8'inin lisansüstü eğitimine sahip olduğu görülmektedir.

**Çizelge 4.9:** Yaş Dağılımı

Yaş	Çalışan Sayısı	Oran (%)
20-25	48	19,8
26-30	55	22,6
31-35	62	25,5
36-40	41	16,9
40 ve üstü	37	15,2
Toplam	243	100,0

Araştırmaya katılanların %19,8'i 20-25 yaş arasında, %22,6'sı 26-30 yaş arasında, %25,5'i 31-35 yaş arasında, %16,9'u 36-40 yaş arasında ve %15,2'si 40 yaş ve üzerindedir.

**Çizelge 4.10:** Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Çalışan Sayısı	Oran (%)
Bay	187	78,9
Bayan	50	21,1
Toplam	237	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %78,9'unu erkekler, %21,1'ini de kadınlar oluşturmaktadır.

#### 4.9 İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine Ait İstatistikler

**Çizelge 4.11:** Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Çalışan Sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İşveren Markası	243	1,11	4,92	3,7641	0,72446
Örgütsel Bağlılık	243	1,00	5,00	3,9576	0,95199

Yukarıdaki çizelgede İM ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelere verilen yanıtların ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler bulunmaktadır. 5'li likert şeklindeki ölçeklerde çalışanlar her ifadeye minimum 1, maksimum 5 olacak şekilde puan vermiştir.

İM için çalışanlar en düşük 1 = hiç etkisi yok, en yüksek 5 = oldukça etkili arasında yanıt vermiştir. Buna göre İM için ortalama değerleri aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır.

$1,00 \leq$  Ortalama değer  $< 1,50$  aralığında hiç etkisi yok

$1,50 \leq$  Ortalama değer  $< 2,50$  aralığında kısmen etkili

$2,50 \leq$  Ortalama değer  $< 3,50$  aralığında kararsızım

$3,50 \leq$  Ortalama değer  $< 4,50$  aralığında etkili

$4,50 \leq \text{Ortalama değer} \leq 5,00$  aralığında oldukęa etkili

Buna göre İM için çalışanların ortalama algı düzeyi 5 üzerinden 3,7641 bulunmuştur.

Bu değer çalışanlar için İM'nin etkili olduğu algısını oluşturmuştur.

Örgütsel bağlılık leği için 1 ile 5 arasında puanlanan sistemde ortalama değerlerin aldığı değeri aşağıdaki gibi yorumlayabiliriz.

$1,00 \leq \text{Ortalama değer} < 1,50$  aralığında kesinlikle katılmıyorum

$1,50 \leq \text{Ortalama değer} < 2,50$  aralığında katılmıyorum

$2,50 \leq \text{Ortalama değer} < 3,50$  aralığında kararsızım

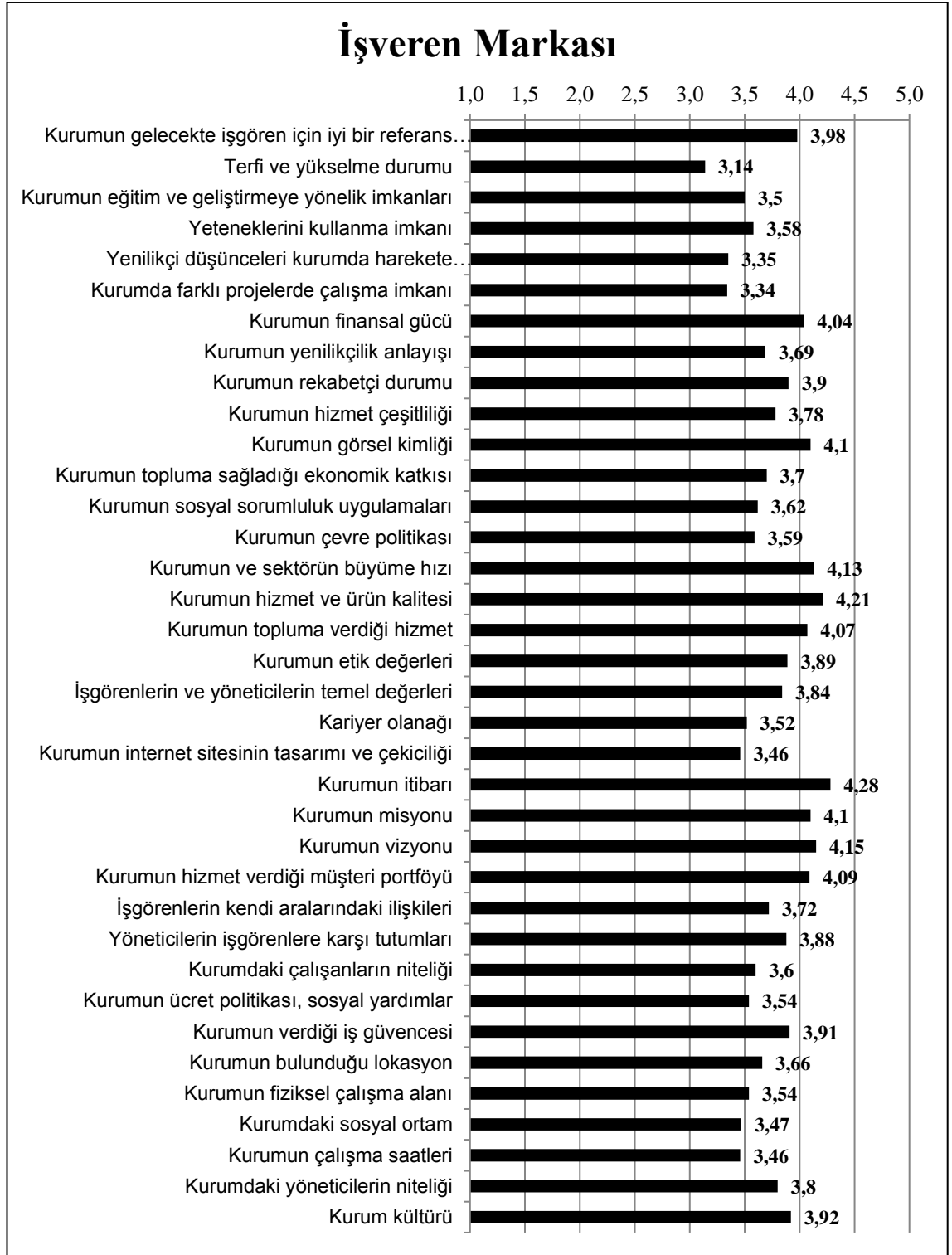
$3,50 \leq \text{Ortalama değer} < 4,50$  aralığında katılıyorum

$4,50 \leq \text{Ortalama değer} \leq 5,00$  aralığında kesinlikle katılıyorum

Örgütsel bağlılık leği için çalışanların ortalama algısı 5 üzerinden 3,9576 bulunmuştur. Bu değer sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığının oldukęa yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

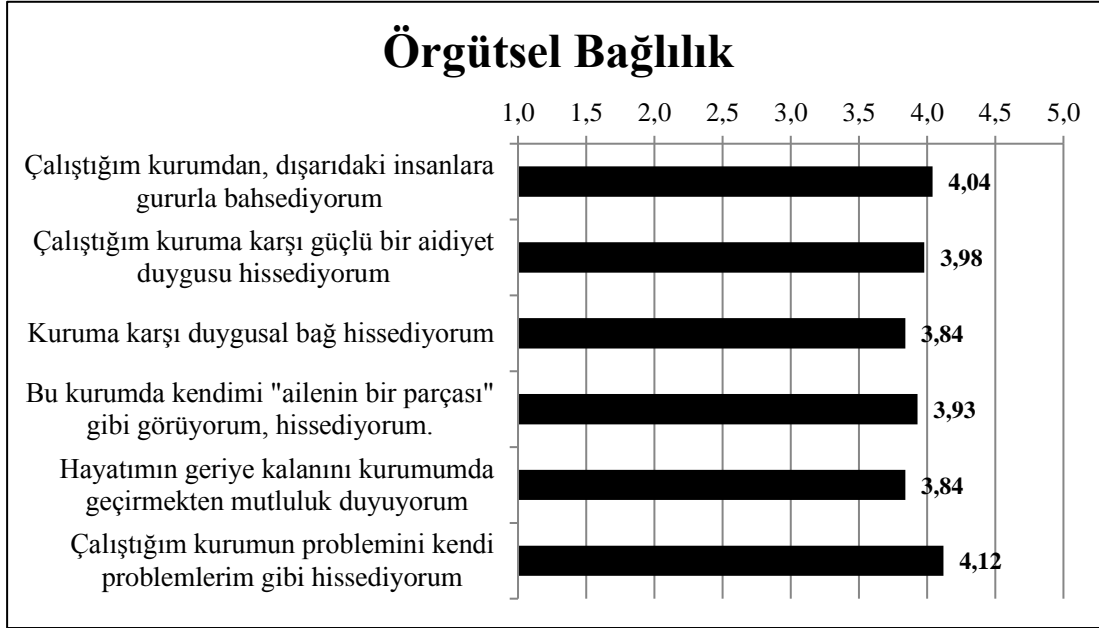
Aşağıdaki grafiklerde ise İM ve örgütsel bağlılık leklerinin tüm maddeleri için çalışanların ortalama eğilimleri gösterilmiştir.

**Çizelge 4.12: Çalışanların İşveren Markasına Olan Algı Düzeyleri**



Yukarıdaki grafikte İM ile ilgili her bir maddenin çalışanlar üzerindeki algı düzeyi gösterilmiştir.

**Çizelge 4.13:** Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri



Yukarıdaki grafikte çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğindeki tüm maddelere olan algı düzeyleri gösterilmiştir.

#### 4.10 Hipotez Testleri

Hipotez testleri; elde edilen örneklem ile daha önceden belirlenmiş olan bir ana kütlenin parametresinin karşılaştırılması, test edilmesi durumudur. Örneklem istatistiksel değerlerinin test edilmesi sonucunda parametrik değere yakın bulunması hipotezin kabul edildiğini gösterir. Ancak örneklem istatistiksel değerlerinin test edilen parametrik değerlerden çok farklı bulunması halinde hipotez kabul edilmez (Kalaycı, 2088).

T (Student) testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından farkın var olup olmadığını görebilmek gayesiyle kullanılmaktadır. T testi, bir gruptaki ortalamanın öbür gruptaki ortalamadan önemli oranda farklı olup olmadığını belirlemektedir. (Kalaycı, 2008).

**H<sub>0</sub>:** İki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur.

**H<sub>A</sub>:** İki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark vardır.



İkinin üstünde grupların ortalamaları kıyaslanacaksa F (Varyans) testi uygulanmaktadır. F testinin hipotezi aşağıdaki gibidir.

**H<sub>0</sub>:**  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_N$  Yani ortalamalar arasında fark yoktur.

**H<sub>A</sub>:** Ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.

Aşağıda İM ve Örgütsel Bağlılık seviyelerini incelemeye dair araştırmaya iştirak edenlerin demografik özelliklerine göre T Testi ve F Testi sonuçları bulunmaktadır. %95 güven düzeyinde yani  $\alpha = 0,05$  anlamlılık ile test edilen F ve T testine göre anlamlılık sütununda bulunan değer  $p < 0,05$  ise H<sub>0</sub> hipotezi red edilmektedir. Aksi durumda  $p > 0,05$  ise H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

**Çizelge 4.14:** İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Unvanına Göre Farklılığını İnceleyen F Testi

Boyutlar	Unvan	Çalışan Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
İşveren Markası	İşveren/Genel Müdür	9	4,6045	,24179	6,656	0,002
	Yönetici/Müdür	34	3,8182	,53070		
	İşçi/Ücretli Çalışan	183	3,7088	,76936		
	Toplam	226	3,7609	,74388		
Örgütsel Bağlılık	İşveren/Genel Müdür	9	4,6667	,28868	3,719	0,026
	Yönetici/Müdür	34	4,1225	,65944		
	İşçi/Ücretli Çalışan	183	3,8903	,97553		
	Toplam	226	3,9562	,92975		

**H<sub>01</sub>:** Çalışanların İM algısı unvanına göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>:** Çalışanların İM algısı unvanına göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi unvanına göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi unvanına göre anlamlı farklılık gösterir.

İşveren/genel müdürlerin İM algı seviyesi (4,6045) yönetici/müdür (3,8182) ve işçi/ücretli çalışanlara göre (3,7088) daha yüksek seviyededir. Anlamlılık değerinin

$p=0,002<0,05$  olmasından dolayı  $H_01$  hipotezi red edilir. Yani, çalışanların İM algısı unvanına göre anlamlı farklılık gösterir.

Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerine bakıldığında işveren/genel müdürlerin bağlılık seviyesi (4,6667) en yüksek, işçi/ücretli çalışanların bağlılık seviyesi (3,8903) ise diğer çalışanlara göre daha düşük seviyededir. Anlamlılık değerinin  $p=0,026<0,05$  olmasından dolayı  $H_02$  hipotezi reddedilmektedir. Yani, çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi unvanına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Çizelge 4.15:** İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Pozisyonundaki Çalışma Sürelerine Göre Farklılıkları İnceleyen F Testi

Boyutlar	Pozisyonundaki Çalışma Süresi	Çalışan Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
İşveren Markası	1 yıldan az	58	3,6537	0,50310	0,807	0,546
	1-3 yıl	52	3,7997	0,67357		
	3-5 yıl	27	3,8945	0,70059		
	5-7 yıl	18	3,9074	0,39170		
	7-10 yıl	37	3,6584	0,84312		
	10 yıldan fazla	51	3,8106	0,96291		
	Toplam	243	3,7641	0,72446		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	58	3,5753	0,96576	5,139	0,000
	1-3 yıl	52	4,0641	0,93090		
	3-5 yıl	27	4,4074	0,62075		
	5-7 yıl	18	4,3796	0,42321		
	7-10 yıl	37	3,6847	1,23839		
	10 yıldan fazla	51	4,0948	0,80295		
	Toplam	243	3,9576	0,95199		

**H<sub>01</sub>:** Çalışanların İM algısı pozisyonundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>:** Çalışanların İM algısı pozisyonundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi pozisyondaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi pozisyondaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

%95 güven seviyesinde incelenen F testine göre İM için anlamlılık değeri  $p=0,546>0,05$  olduğundan H<sub>01</sub> hipotezi kabul edilmektedir. Yani, işgörenlerin İM algısı pozisyondaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez. Tüm çalışanların ortalama algı seviyeleri birbirlerine oldukça yakındır.

Pozisyondaki çalışma süresi 3-5 yıl arası olan işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri (4,4074) diğer çalışanlara göre daha yüksek iken 1 yıldan az çalışanların bağlılık seviyesi ise (3,5753) diğer işgörelere göre daha düşük seviyelerdedir. Anlamlılık değerinin  $p=0,000<0,05$  olmasından ötürü H<sub>02</sub> hipotezi red edilir. Yani, işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyesi pozisyondaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterir.

**Çizelge 4.16:** İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Farklılığını İnceleyen F Testi

Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	Çalışan Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
İşveren Markası	1 yıldan az	69	3,5584	,57369	1,866	0,101
	1-3 yıl	51	3,8631	,69354		
	3-5 yıl	28	3,8810	,82817		
	5-7 yıl	14	3,6350	,27481		
	7-10 yıl	29	3,8011	,71579		
	10 yıldan fazla	49	3,8914	,93341		
	Toplam	240	3,7626	,72885		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	69	3,5773	,90436	6,614	0,000
	1-3 yıl	51	4,0529	,95369		
	3-5 yıl	28	4,4881	,51306		
	5-7 yıl	14	4,1548	,36082		
	7-10 yıl	29	3,5517	1,36503		
	10 yıldan fazla	49	4,2109	,75291		
	Toplam	240	3,9446	,95071		

**H<sub>01</sub>:** Çalışanların İM algısı işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>:** Çalışanların İM algısı işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

%95 güven seviyesinde yapılmış olan F testine bakarak İM için anlamlılık değeri  $p=0,101 > 0,05$  olduğundan H<sub>01</sub> hipotezi kabul edilir. Yani, işgörenlerin İM ile alakalı algı seviyeleri işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermez. Algı düzeyleri tüm çalışanlar için birbirine oldukça yakın düzeydedir.

Örgütsel bağlılık seviyelerine bakıldığında işletmede 3-5 yıl arası işgörenlerin algı seviyeleri (4,4881) en yüksek, 7-10 yıl arası işgörende (3,5517) öteki işgörende göre daha düşük seviyededir. Anlamlılık değerinin  $p=0,000 < 0,05$  olmasından ötürü H<sub>02</sub> hipotezi red edilir. Yani, işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyesi işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

**Çizelge 4.17:** İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın İşgörenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılığını İnceleyen T Testi

Boyutlar	Medeni Durum	Çalışan Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (P)
İşveren Markası	Evli	136	3,7336	,79728	-0,376	0,707
	Bekar	101	3,7692	,60778		
Örgütsel Bağlılık	Evli	136	4,0005	1,00156	0,751	0,453
	Bekar	101	3,9056	,90472		

**H<sub>01</sub>:** Çalışanların İM algısı medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>:** Çalışanların İM algısı medeni durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi medeni durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

Medeni durumuna göre çalışanların İM algı seviyeleri ( $p=0,707>0,05$ ) ve örgütsel bağlılık seviyeleri ( $p=0,453>0,05$ ) birbirlerine oldukça yakın seviyededir. H<sub>0</sub> hipotezi İM ve örgütsel bağlılık için kabul edilir. Yani, işgörenlerin İM algısı ve örgütsel bağlılık seviyesi medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermez.

**Çizelge 4.18:** İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılığını İnceleyen F Testi

Boyutlar	Eğitim Durumu	Çalışan Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
İşveren Markası	İlkokul	40	3,9924	,53560	3,528	0,008
	Lise	123	3,8374	,72422		
	Önlisans	22	3,6280	,58687		
	Üniversite	39	3,4962	,79591		
	Lisansüstü	19	3,5173	,86352		
	Toplam	243	3,7641	,72446		
Örgütsel Bağlılık	İlkokul	40	4,0183	1,02070	0,952	0,435
	Lise	123	3,9008	1,09991		
	Önlisans	22	3,7576	,58129		
	Üniversite	39	4,0385	,64375		
	Lisansüstü	19	4,2632	,51615		
	Toplam	243	3,9576	,95199		

**H<sub>01</sub>:** Çalışanların İM algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>:** Çalışanların İM algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

İlkokul eğitimine sahip işgörenlerin İM algı seviyesi (3,9924) diğer işgörenlere göre daha yüksek, üniversite eğitimine sahip işgörenlerin İM algı düzeyleri (3,4962) diğer işgörenlere göre daha düşük seviyededir. Genel olarak bakıldığında çalışanların

eğitim düzeyi arttıka İM ile ilgili algı düzeylerinde azalma olmaktadır. Aradaki ayrımın anlamlımı anlamlı değil mi test etmek amacıyla yapılan F testine göre anlamlılık değerinin  $p=0,008<0,05$  olmasından ötürü H01 hipotezi red edilir. Yani, iřęörenlerin İM idraki eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

Örgütsel bağlılık seviyelerine bakıldığında tüm iřęörenlerin bağlılık seviyeleri birbirlerine oldukça yakın seviyededir. Anlamlılık değerinin  $p=0,435>0,05$  olmasından ötürü H02 hipotezi kabul edilir. Yani, iřęörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

**Çizelge 4.19:** İşveren Markası ve rgtsel Bağlılığın alışanların Yaşına Göre Farklılığını İnceleyen F Testi

Boyutlar	Yaş	alışan Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
İşveren Markası	20-25	48	3,8520	,63400	5,725	0,000
	26-30	55	3,8090	,48137		
	31-35	62	3,9744	,67884		
	36-40	41	3,6957	,83456		
	40 ve st	37	3,3070	,88958		
	Toplam	243	3,7641	,72446		
Örgütsel Bağlılık	20-25	48	3,8924	,89224	1,465	0,214
	26-30	55	4,0042	,87435		
	31-35	62	4,1720	,73982		
	36-40	41	3,7797	1,25620		
	40 ve st	37	3,8108	1,03873		
	Toplam	243	3,9576	,95199		

**H01:** alışanların İM algısı yaşına göre anlamlı farklılık göstermez.

**HA1:** alışanların İM algısı yaşına göre anlamlı farklılık gösterir.

**H02:** alışanların örgütsel bağlılık düzeyi yaşına göre anlamlı farklılık göstermez.

**HA2:** alışanların örgütsel bağlılık düzeyi yaşına göre anlamlı farklılık gösterir.

31-35 yaş arası iřęörenlerin İM algı seviyesi (3,9744) teki iřęrenlere göre daha yüksek, 40 yaş ve üzeri iřęrenlerde İM algı seviyesi (3,3070) diğer iřęrenlere göre

daha düşük seviyededir. Anlamlılık değerinin  $p=0,000<0,05$  olmasından ötürü H01 hipotezi reddedilir. Yani, çalışanların İM algısı yaşına göre anlamlı farklılık gösterir.

Yaşa bakarak örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında tüm çalışanların bağlılık düzeyleri birbirlerine oldukça yakın düzeydedir. Anlamlılık değerinin  $p=0,214>0,05$  olmasından dolayı H02 hipotezi kabul edilir. Yani, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yaşına göre anlamlı farklılık göstermez.

**Çizelge 4.20:** İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılığını İnceleyen T Testi

Boyutlar	Cinsiyet	Çalışan Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
İşveren Markası	Bay	187	3,8857	,65922	5,063	0,000
	Bayan	50	3,3353	,76581		
Örgütsel Bağlılık	Bay	187	3,9955	,98948	0,444	0,657
	Bayan	50	3,9307	,56073		

**H<sub>01</sub>:** Çalışanların İM algısı cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A1</sub>:** Çalışanların İM algısı cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>02</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermez.

**H<sub>A2</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterir.

Erkeklerin İM algı seviyesi (3,8857) kadınlara göre (3,3353) daha yüksek seviyededir. Anlamlılık değerinin  $p=0,000<0,05$  olmasından ötürü H01 hipotezi red edilir. Yani, işgörenlerin İM algısı cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterir.

Örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında erkeklerin (3,9955) ve kadınların (3,9307) örgütsel bağlılık seviyeleri birbirlerine oldukça yakın seviyededir. Anlamlılık değerinin  $p=0,657>0,05$  olmasından ötürü H02 hipotezi kabul edilir. Yani, işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyesi cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermez.

#### 4.11 Regresyon Analizi

Regresyon çözümlemesi bir bağımlı değişkenin bir ya da daha çok bağımsız değişken arasındaki bağı tetkik etmek gayesiyle kullanılan bir metottür.

Regresyon çözümlemesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal bağı temsil eden bir doğrunun denklemi formüle edilir. Aşağıda İM algı seviyesi ile örgütsel bağlılık seviyesi arasındaki bağı incelenmiştir.

**Model:** İM ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Çizelge 4.21:** Model Özeti

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
0,489(a)	0,240	0,236

a Tahmin Ediciler: (Sabit), İşveren Markası

Model özeti çizelgesinde İM'nin örgütsel bağlılıktaki değişkenliği ne seviyede açıkladığı incelenmiştir. Buna göre; çizelgedeki düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0,236 değeri İM'nin örgütsel bağlılığı %23,6 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır.

#### 4.12 Model İçin ANOVA (b) Çizelgesi

**Çizelge 4.22:** Model İçin ANOVA (b) Çizelgesi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (P)
<b>Gruplar Arası</b>	52,543	1	52,543	75,927	0,000(a)
<b>Grup İçi</b>	166,777	241	0,692		
<b>Toplam</b>	219,320	242			

a Tahmin Ediciler: (Sabit), İşveren Markası

b Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyans Analizi çizelgesindeki anlamlılık değeri  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan İM ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir bağı bulunmaktadır. Model özeti çizelgesindeki R değerinin pozitif katsayılı olması ilişkinin aynı yönlü olduğunu göstermektedir. Yani araştırma için kurmuş olduğumuz model kabul edilmiştir. Yani, İM ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü ve anlamlı bir bağı bulunmaktadır.

Aşağıdaki katsayılar çizelgesinde İM ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve etki düzeyi gösterilmiştir.



**Çizelge 4.23:** Model İçin Katsayılar (a) Çizelgesi

	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Anlamlılık (P)</b>
(Sabit)	1,537		5,431	0,000
İşveren Markası	0,643	0,489	8,714	0,000

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Regresyon modelinin katsayılarına göre; örgütsel bağlılık ile İM algı seviyesi arasındaki bağımlı B değeri 0,643 yani aynı yönde olduğu anlaşılmaktadır.

B değerine karşılık gelen standardize edilmiş regresyon katsayısı 0,489 şeklindedir. İM algı seviyesindeki 1 birimlik artış örgütsel bağlılık seviyesinde 0,489 birimlik artışa neden olmaktadır. Yani İM ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki kuracak olursak aşağıdaki denklemi elde ederiz.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,537 + 0,489 * \text{İşveren Markası}$$

Yukarıdaki doğrusal regresyon modelinde İM bağımsız (açıklayıcı) değişken, örgütsel bağlılık bağımlı (açıklanan = etkilenen) değişken, 1,537 sabit değeri kesim noktası yani İM sıfır değer aldığı anda bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın alacağı değer, 0,489 değeri regresyon katsayısıdır. Regresyon katsayısı olan 0,489 değeri İM’de meydana gelen 1 birimlik değişiklikte örgütsel bağlılıkta 0,489 birimlik değişiklik meydana geldiğini açıklamaktadır.

Örnek olarak, anketteki puanlama sistemine göre İM için ortalama eğilim düzeyi 4=Etkili olan bir çalışanın ortalama örgütsel bağlılık düzeyi  $(1,537 + 0,489*4 = 3,5)$  3,5=katılıyorum düzeyindedir. Çalışanların İM algısı arttığı zaman örgütsel bağlılıkları artmakta, İM algıları azaldıkları zaman örgütsel bağlılıkları da azalmaktadır.



## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşmeyle birlikte dünyada bireyler (tüketiciler) daha kaliteli ürün-hizmet almak istemeleri ve bu beklentide içinde olmaları her zaman istenen bir davranış göstergesi olmuştur. İşletmeler de bu kaliteli ürün ve hizmetleri tüketicilere sunabilmek için, nitelikli ve işinde azami düzeyde yetenekli uzman kadrolara ihtiyaç duymaktadır.

Özellikle son dönemlerde uzman kadrolara ihtiyaç duyulması ve yine bu uzman kadroların elde tutulması ile ilgili işletmeler tarafından fazlasıyla talepler oluşmaya başlamıştır. Bu beklentilerin karşılanma isteği şu anda yeterli seviyeye ulaşmamakla birlikte birçok firma kendi bünyelerinde çalışanlara verdiği mesleki eğitimlerle bu açığı kapatmaktadır.

Taleplerin karşılanmasına yönelik son dönemlerde işveren markası ile ilgili kavramın olgunlaşmaya başladığı görülmektedir. Simon BARROW 1990'lı yıllarda işveren markasından bahsetmesine rağmen, ülkemizde işveren markasına yönelik uygulamalar yeni yeni gündeme gelmektedir. Özellikle de son yıllarda konu ile ilgili yazılmış tez, makale ve kitaplara rastlamak mümkündür.

İşletmelerin yetenekli çalışanları örgüte çekme ve elde tutma durumu göz önünde bulundurduğunda işveren markası yönetiminden ve örgütsel bağlılıktan söz edilmelidir. Çalışanların kendilerini mutlu, güvenli ve rahat hissetmelerini sağlayacak bir işletmeye, örgütünde kendisinde uzun süre yararlanabileceği uzman kadrolara ihtiyaç olduğu görülmektedir.

İşletmelerin büyümesine, karlılığın artmasına, müşteriler tarafından tercih edilmesine, uzun süreli marka değeri oluşturulmasına, örgütün çalışanları arasında iyi ilişkiler kurulmasına, yaratıcı fikirlerin ortaya atılarak diğer rakipler karşısında güçlü bir duruş sergilenmesine ancak insan kaynağı ile varılabilmektedir. İnsan kaynağının (işgörenlerin) uzun süre elde tutulabilmesi ancak işveren markası uygulamaları ile sağlanabilmektedir.

İşgörenlerin uzun süre işletmede kalıp ve etkin bir şekilde çalışması işveren markası uygulamalarının işletmede varolmasıyla ilgilidir. Varolan İM uygulamalarında bir noktaya etki etmesi gerekmektedir. Bu etki noktası da örgütsel bağlılıktır. Diğer insan kaynakları uygulamaları ile birlikte işveren markasının yerinde uygulanması, örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Doğal olarak insan kaynaklarının ve işveren markası uygulamalarının eksiksiz ve doğru uygulanması da örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir.

Örgütsel bağlılıktaki ana amaç; işgörenlerin, işletmeye dair aidiyet duygusunun artırılması, işletmeye birçok yönüyle bağlanması ve sahip çıkılması durumudur. İşletmenin örgütsel bağlılığa yönelik uygulayacağı faaliyetler ile çalışma ortamının personel tarafından tercih edilmesi, makul ve adil ücret politikalarının uygulanması, işverenin tüm çalışanlara eşit derecede yaklaşması, iş güvenliğinin güvenli bir biçimde sağlanmasıyla örgütsel bağlılıkta önemli derecede artış gözlenecektir.

Örgütsel bağlılığın pozitif yönde sağlanması konusunda, işverenler yeterli düzeyde İMY'yi uygulayarak katkı sağlayabilirler. Yeni kuşak işgörenler (X ve Y kuşakları) hareket alanı geniş, yeni fikirleri paylaşabileceği, ast üst ilişkisinin mümkün olduğunca az yaşandığı, çalışma ortamını kendisine göre uyarlayabileceği işletmelerde çalışmak istemektedirler. Bu da ancak İM'nin etkili bir biçimde uygulanması ve işgörenler tarafından benimsenmesi ile gerçekleşebilmektedir.

Günümüzde, işletmeler arası rekabet her geçen gün önemini artırarak devam etmekte, buna istinaden yetkinliklere sahip çalışanın örgütte elde tutulması zorunluluk haline gelebilmektedir. Rekabet koşullarında nitelikli, yetenekli iş gücünü işletmede tutmanın nedeni sadece ücret ödemesi olmadığı da görülmektedir. Nitelikli işgücünün, bulunduğu işletmeden ayrılarak daha az ücret ile başka bir işletmede çalışmak istemesi, ücretin örgütte kalmak için yeterli bir araç olmadığının göstergesidir. Örgütün, işgörenlerini kuruma bağlama konusundaki başarısızlığı, bu durumun en önemli nedenlerinden sadece bir tanesidir (Özdevecioğlu, 2003). İşletmelerin; insan kaynağı politikalarını sadece ücret üzerine kurmayarak, farklı politikalar oluşturması örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır.

Arařtırmacılarđan Öksüz (2012), işletmelerde örgütsel çekiciliğin arttırılmasında işveren markalaşması ve insan kaynaklarına yansımaları çalışmasında ücret ödemelerinin öneminden bahsetmektedir. Araştırmaya katılanların bir kısmı ücretin; ihtiyaçlarını karşılayacak kadar para beklentisi içinde olurken, bir kısmı çok para kazanma niyeti içinde oldukları da görülmektedir. Paranın yanında sosyal beklentilerin karşılanması da önemli bir beklenti olarak görülmektedir.

Arařtırmacılarđan Kara (2013), İM ile örgütsel bağlılığı şöyle özetlemektedir;

- İşveren markası, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık da işveren markasını pozitif yönde etkilemektedir.
- İşveren markası işgörenlerin örgüt amaçlarını benimseyerek büyük oranda aidiyet duygularını arttırmaktadır.
- Örgütsel bağlılık düzeyinin işgörenlerce yüksek düzeyde olması, o örgütte modern ve stratejik insan kaynakları uygulamalarının hâkim olduğunu göstermektedir.
- Örgütsel bağlılığın yüksek olması, marka haline gelmiş işverenin nitelikli işgücünü örgütte tutabilme yeteneğini göstermektedir.

Arařtırmacılarđan Kara (2013), yapmış olduğu işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çalışmasında katılımcıların bir işletmeyi tercih ederken öncelikli olarak aşağıdaki unsurlara önem verdiklerini tespit etmiştir. Bunlar;

- İşletmenin misyonu,
- İşletmenin geçmişi,
- İşletmenin büyüme hızı,
- İşletmenin yeniliklere ne kadar açık olduğu,
- Gelecek için iyi bir referans olması,
- İşletmenin finansal gücü,
- İşletmede farklı projeler de çalışma fırsatı,
- Yetenekleri kullanma imkanı,
- Eğitim ve gelişim imkanları.

Yukarıda sayılan unsurların ağırlıklı olarak İK'nın kariyer politikalarını oluşturması, İM ile İKY ilişkisini de açıkça ortaya koymaktadır.

Kara (2013), yaptığı çalışmada işletmede potansiyel adayların örgüte çekmede ki önemli unsurlar arasında yöneticilerin niteliğinin artmasının orta düzeyde (0,546) çalışanların bağlılığını artırdığını ortaya koymaktadır. Potansiyel adayları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan işletmenin geçmişi ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyeye yakın (0,452) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. İşletmenin firma cazibesinin artması ile işgörenlerin bağlılığı da artmaktadır.

Araştırmacılardan Oğuz (2012), İşgörenlerin iyi ücret konusunda beklentilerinin olduğunu ve Y kuşağının kariyer, eğitim, ücret, iş ortamı ve iş hayat dengesinin en önemli beş bileşeni oluşturduğunu belirtmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında medikal sektöründe yapmış olduğumuz ‘işveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılık üzerine etkisi’ anket çalışması sonucunu özetleyecek olursak;

Araştırmaya katılan çalışanların %4’ünü işveren/genel müdürler, %15’ini yönetici/müdürler ve %81’ini işçi/ücretli çalışanlar oluşturmaktadır. Buna göre İM için çalışanların ortalama algı düzeyi 5 üzerinden 3,7641 bulunmuştur. Bu değer çalışanlar için İM’nin etkili olduğu algısını oluşturmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği için çalışanların ortalama algısı 5 üzerinden 3,9576 bulunmuştur. Bu değer sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığının oldukça yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

İşveren/genel müdürlerin İM algı seviyesi (4,6045) yönetici/müdür (3,8182) ve işçi/ücretli çalışanlara göre (3,7088) daha yüksek seviye olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerine bakıldığında işveren/genel müdürlerin bağlılık seviyesi (4,6667) en yüksek, işçi/ücretli çalışanların bağlılık seviyesi (3,8903) ise diğer çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu görülmektedir.

%95 güven seviyesinde incelenen F testine göre İM için anlamlılık değeri  $p=0,546>0,05$  olduğundan tüm çalışanların ortalama algı seviyeleri birbirlerine oldukça yakındır. Pozisyondaki çalışma süresi 3-5 yıl arası olan işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri (4,4074) diğer çalışanlara göre daha yüksek iken 1 yıldan az çalışanların bağlılık seviyesi ise (3,5753) diğer işgörelere göre daha düşük seviyelerdedir

%95 güven seviyesinde yapılmış olan F testine bakarak İM için anlamlılık değeri  $p=0,101>0,05$  olduğundan yani, işgörenlerin İM ile alakalı algı seviyeleri işletmedeki

çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermez. Algı düzeyleri tüm çalışanlar için birbirine oldukça yakın düzeydedir. Örgütsel bağlılık seviyelerine bakıldığında işletmede 3-5 yıl arası çalışan işgörenlerin algı seviyeleri (4,4881) en yüksek, 7-10 yıl arası işgörenlerde (3,5517) öteki işgörelere göre daha düşük seviyededir. Anlamlılık değerinin  $p=0,000<0,05$  olmasından ötürü yani, işgörelerin örgütsel bağlılık seviyesi işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

Medeni durumuna göre çalışanların İM algı seviyeleri ( $p=0,707>0,05$ ) ve örgütsel bağlılık seviyeleri ( $p=0,453>0,05$ ) birbirlerine oldukça yakın seviyededir. yani, işgörelerin İM algısı ve örgütsel bağlılık seviyesi medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermez.

İlkokul eğitime sahip işgörelerin İM algı seviyesi (3,9924) diğer işgörelere göre daha yüksek, üniversite eğitime sahip işgörelerin İM algı düzeyleri (3,4962) diğer işgörelere göre daha düşük seviyededir. Genel olarak bakıldığında çalışanların eğitim düzeyi arttıkça İM ile ilgili algı düzeylerinde azalma göstermektedir. Aradaki ayırımın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan F testine göre anlamlılık değerinin  $p=0,008<0,05$  olmasından ötürü, işgörelerin İM idraki eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir. Örgütsel bağlılık seviyelerine bakıldığında tüm işgörelerin bağlılık seviyeleri birbirlerine oldukça yakın seviyededir. Anlamlılık değerinin  $p=0,435>0,05$  olmasından ötürü, işgörelerin örgütsel bağlılık düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez. Yüksek lisans mezunlarının biraz farkla yüksek çıkması ile birlikte, önceden yapılan çalışmalara göre değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bunun nedenlerden bazıları da sektör farklılığının olması ve ayrıca eğitim düzeyi yüksek çalışanların önemli pozisyonlarda görevlendirilmesi gösterilebilir.

31-35 yaş arası işgörelerin İM algı seviyesi (3,9744) diğer işgörelere göre daha yüksek, 40 yaş ve üzeri işgörelerde İM algı seviyesi (3,3070) diğer işgörelere göre daha düşük seviyededir. Örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında tüm çalışanların bağlılık düzeyleri birbirlerine oldukça yakın düzeydedir.

Erkeklerin İM algı seviyesi (3,8857) kadınlara göre (3,3353) daha yüksek seviyededir. Yani, işgörelerin İM algısı cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterir. Örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında erkeklerin (3,9955) ve kadınların (3,9307)

örgütsel bağıllık seviyeleri birbirlerine oldukça yakın seviyededir. Yani, işgörenlerin örgütsel bağıllık seviyesi cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermez.

İşveren markasının, örgütsel bağıllıktaki değişkenliği ne düzeyde açıkladığı da incelenmiştir. Buna göre; düzeltilmiş  $R^2 = 0,236$  değeri İM'nin örgütsel bağıllığı %23,6 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Yani %23,6 oranında örgütsel bağıllığı artırmaktadır. Çalışmanın sonucuna göre; çalışanların, işveren markası algısı arttığı zaman örgütsel bağıllıkları artmakta, işveren markası algıları azaldığında örgütsel bağıllıkları da azalmaktadır.

Son olarak konuyla ilgili olarak Baş (2011), yaptığı çalışmada, İşveren markası ile işgörenler arasındaki ilişkinin en önemli sonucu olarak bağıllığı işaret etmektedir. Kişi, çalıştığı şirketi 'çalışılabilecek en iyi yer' olarak görebilirse, başka bir işte çalışmayı düşünmeyecektir. Böylece işletmelerdeki personel devir oranı (başlayan-ayrılan) sayısında azalmalar meydana gelerek, işletmeye bağıllık önemli ölçüde artacak ve çalışanlarda aidiyet duygusu oluşacaktır.



## KAYNAKLAR

- (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications.
- Al, A.** (2007). Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetimsel Yeterlilik Düzeyi İle İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması, *T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P.** (1990). *Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomer's Commitment and Role Orientation*, *Academy of Management Journal* S.33.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P.** (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization*, *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63, No:1 S.2
- Al-Otaibi, A.G.** (2000). Job Involvement, Personel Characteristics and Performance Among White-Collar Employees in The Kuwaiti Civil Service, *Int'l J. Of Org. Theory&Behav*, 3(1): 211-233.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., Torlak, Ö.** (2002). *Modern Pazarlama*, İstanbul, Değişim Yayınları.
- Alwin, D.F.** (2002). *Generations X, Y And Z: Are They Changing America*, *American Sociological Association, Contexts*, 42(1), ss. 42-51.
- Ambler, T. ve Barrow, S.** (1996). The Employer Brand, *Marka Yönetimi Dergisi*, No.4, p. 3.
- Ambler, T. ve Barrow S.** (1996). *The Employer Brand*, London Business School. İngiltere.
- Aydınlı, F.** (2001). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi S.B.E.*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul
- Aydoğdu, H.** (2001). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek, *Selçuk Üniversitesi S.B.E.*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya.

- Babcanova, D. Babcan, M. ve Odlerova, E.** (2010). Employer Branding - Source of Competitiveness of the Industrial Plants, *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, Volume 18, Issue 29, pp.55-61
- Backhaus K. ve Tikoo S.** (2004). *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, Career Development International, Emerald Group Publishing Limited.
- Bakan, İ.** (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Balay, R.** (2000). *Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, M.** (2014). İşveren Marka Değeri Yüksek Şirketlerde, İnsan Kaynakları Risklerinin Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırma Dergisi*, Sayı.3 Cilt.1.
- Barlas, T.** (1991). *Toplum Bilimlerine Giriş*, Ankara, Feryal Matbaacılık.
- Barrow S. ve Mosley R.** (2005). *The Employer Brand Bringing The Best of Brand Management to People At Work*, İngiltre: John Wiley & Sons Ltd. Çeviri: Realta Danışmanlık Organizasyon Tic. Ltd. Şti. 2012
- Baş, T.** (2011). *İşveren Markası*, İstanbul, Optimist Yayınları.
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, S.59.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M.** (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. İstanbul, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.28, S.1, SS. 7-15.
- Becker, H.S.** (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66: 32-34.
- Becker, TE., Billings, R.S., Eveleth, D.M., Gilbert, N.L.** (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, *Academy of Management Journal*, 39: 464-482.
- Bıçakçı, İ.** (2000). *İletişim ve Halkla İlişkiler*, Ankara, MediaCat Yayınları.
- Biggart, N.W. ve Hamilton, G.G.** (1984). The Powe of Obediance, *Administrative Science Quarterly*, 29, 540-549.
- Blau, G.J. ve Boal, K.M.** (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Management Review*, 12(2): 288-300.
- Bloomberg Businessweek.** (2014). En Gözde Şirketler, *Bloomberg Businessweek*, S.48.
- Börü, D. ve Güneşer, B.** (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü, *H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(1): 135-156.

- Brockner, J., Tyler, T.R., Schneider, R.C.** (1992). The Influence of Prior Commitment to An Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher The Yare, The Harder They Fall, *Administrative Science Quarterly*, 37: 241-261.
- Bruce, D. ve Harvey, D.** (2010). *Marka Bilmecesi*, İstanbul, Çeviri: Özer, A. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,
- Celep, C.** (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Chang, E.** (1999). Career Commitment As A Complex Moderator of Organization Commitment and Turnover Intention, *Human Relations*. 10: 1257- 1275.
- Chernatony, D.Leslie., vd.** (1998). Modelling the Components of the Brand, *European Journal Of Marketing*, s. 1081.
- Chernatony, D.Leslie., vd.** (1997). Modelling the Components of the Brand, *European Journal Of Marketing*, s. 1076, European Journal of Marketing, Britain
- Chughtai, A.A.** (2008). Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior, *Institute of Behavioral and Applied Management*, 169-183.
- Cohen, A.** (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behaviour*, 13: 539-544.
- Çiftçioğlu, A.B.** (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*, İstanbul, Dora Yayıncılık.
- Çöl, G.** (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt. 6 Sayı. 2. S.4-11.
- Daft, R.L.** (1994). *Management*, 3. Baskı, USA, Fort Worth Dyerden Pres.
- Dağdeviren, G.E.** (2007). İş Ttatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, *Atılım Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Ankara.
- Davies, G. ve Chun, R.** (2009). *The Leader's Role in Managing Reputation*. In Reputation Capital. Heidelberg, Springer.
- Davis, K. ve Newstrom, J.W.** (1989). *Human Behavior at Work*. McGraw-Hill Publishing Company, New York.
- Deconinck, J.B. ve Bachmann, D.P.** (1994). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers, *Journal Of Applied Business Research*, ABD, S. 10. Sayfa. 87-96.
- DeCotis, T.A. ve Summers, T.P.** (1987). A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Human Relations*, 7: 445-470.
- Demir, M.** (2014). İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Doğan, E.Ş.** (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

- Doğru, G ve akır, S.** (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma, *Uluslar arası Sosyal Araştırmacılar Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 40.
- Duygulu, S. ve Abaan, S.** (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü, *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, SS: 61-73.
- E.Jerome McCarthy. ve William D.Perreault Jr.** (1990). *Basic Marketing, A Managerial Approach*, Irwin Inc.,USA
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-Lamastro, V.** (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation, *Journal of Applied Psychology* . ABD
- Eren, E.** (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Ertürk, M.** (2014). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Fındıkcı, İ.** (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Alfa Basım Yayım Ltd.Şti.
- Gilmer, J.H.** (1968). Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık, (Çeviren: Pekiner, V). *Amme İdaresi Dergisi*, C.1, S.1, SS: 91-94.
- Glisson, C. ve Durick, M.** (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Comintment in Human Service Organizations. *Administrative Quarterly*, 61-81.
- Gökmen, S.** (1996). İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe’ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Guthrie, J.P.** (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence From New Zealand, *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.
- Güney, S.** (2002). *Yönetim Tarzımıza ve Davranışlarımıza Yön Veren Özlü Sözler*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Gürkan, G.Ç.** (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Araştırılması, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya
- Hackett, R.D., Lapierre, L.M., Hausdorf, P.A.** (2001). Understanding The Links Between Work Commitment Constructs, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 392-413.
- Haliloğlu E.** (2008). Marka Kavramı ve Kürsel Markalar Yaratmada Turquality’nin Önemi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisan Tezi, Ankara.
- Hatum, A.** (2010). *Next Generation Talent management: Talent Management to Survive Turmoil*. England.

- Housley, S.** (2007). *Harnessing Shift*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hrebiniak L.G. ve Alutto, J.A.** (1972). Personel and Pole Related Fators in The Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17: 555-573.
- İlsev, A.** (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya, Çizgi Yayıncılık.
- İslamoğlu, H.A. ve Fırat, D.** (2011). *Stratejik Marka Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Jeffrey, A.M.** (2011). *Strategic Human Resource Management*. South-Western: Cengage Learning, Mason.
- Kalaycı, Ş.** (2008). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara, Asil Dağıtım.
- Kanter, R.M.** (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33: 499-517.
- Kara, M.N.** (2013). İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Karpat, A.** (2008). *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. İstanbul, İletişim Yayınları.
- Keller, K.L.** (1998). *Strategic Brand Management: Bulding, Measuring and Managing Brand Equity*, USA, Precente Hall.
- Kiesler, C.A.** (1971). *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behaviour to Belief*, New York, Academic Press.
- Kolle, S.** ( 2011). Alignment Of Internally and Externally Aımed Employer Branding Efforts, A Case Study Of The Novo Nordisk Employer Branding Programme'Life Changing Careers, Lisans Tezi, Danimarka.
- Kotler, P.** (2000). *Pazarlama: Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. ve Armstrong, G.** (2010). *Principles Of Marketing*, Thirteenth Edition, Pearson.
- Lassk, F.G., Marshall, G.W., Cravens, D.W., Moncrief, W.C.** (2001). Salesperson Job Involvement: A Modern Perspective and A New Scale, *Journal of Personal Selling&Sales Management*, 21(4): 291-302.
- Leong, CS., Furnham, A., Copper C.L.** (1996). *The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship*. Human Relations.
- Locke, E.A., Latham, G.P., Erez, M.** (1988). Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, C.13, S.1, SS.23-39.

- Luthans, F., Baack, D., Taylor, L.** (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents, *Human Relations*, 4: 219-236. *Management Review*, 7, Sayı: 3, 418-428.
- Martin, P. ve Nicholls, J.** (1987). HRM Practices and Employee Commitment. Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management*, 1. S.147-157.
- Meyer, J.P. ve Allen N.J.** (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*. Thousand Oaks, CA. Düzenleyen: Doğan, E.Ş 2013 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J.** (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*.
- Meyer, J.P., Stanley, J.D., Herscovitch, L., Topolnytsky, L.** (2002). Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Sayı.61 Sayfa.21-22.
- Meyer, J.P. ve Allen, J.N.** (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks.
- Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A.** (2014). *Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications*, *International Journal of Business Communication*.
- Morrow, P.C.** (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8: 486- 500.
- Morrow, P.C.** (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Ct: JAI Press, Greenwich.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M.** Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, *Academic Pres*, S.27.
- Mowday, R.T., Steers R. M., Porter, L. W.** (1979). The Measurement of Organizational Commitment', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224-247.
- Noordin, F., William, T., Zimmer, C.** (2002). Career Commitment in Collectivist and Individualist Cultures: A Comparative Study, *Journal of Human ResourceManagement*, 13: 135-154.
- O'Driscoll, M.P. ve Randal, D.M.** (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction With Rewards and Employee Job Involvement and Organizational Commitment, *Applied Psychology: An International Review*, 48-2 197-209.
- O'Malley, M.** (2000). *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last*. New York, John Wiley&Sons.
- O'Reilly, C.A. ve Chatman, J.** (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- O'Reilly, C.A. ve Chatman, J.** (1995). Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment, *Research in Organizational Behavior*, CT: JAI Pres, Greenwich.

- Oğuz, N.** (2012). İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Öksüz, B.** (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi, *İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi*, pp. 26.
- Öksüz, B.** (2012). İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Ören, K. ve Yüksel, H.** (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi, *Kamu-İş*, C. 12, S.3.
- Ötken, A.B. ve Okan, E.Y.** (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Öz, Ü.** (2015). XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Özdevecioğlu, M.** (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, C.18, S.2, S: 113-130.
- Özutku, H.** (2008). Örgüte Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncalanması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 37, No. 2 S. 79-97.
- Özünlü, D.** (2013). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V.** (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*.
- Ramsey, R., Lassk, F.G., Marshall, G.W.** (1995). A Critical Evaluation of A Measure of Job Involvement: The Use of The Lodahl and Kejner 1965 Scale With Salespeople, *Journal of Personal Selling&SalesManagement*, 15(3): 65-74.
- Randall, D.M.** (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*. 12. 1: 460-471.
- Reichers, A.E.** (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, C.10, S.3, SS.465- 476.
- Ritson, M.** (2002). Marketing and HR Collaborate to Harness Employer Brand Power, *Marketing*, Avusturalya.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi(Uygulamalı)*, 6.Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, AC., Özçelik, AO., DüNDAR, G., Atalay, İD., Adal, Z., Tüzüner, L.** (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş.

- Sağcan, A.** (2013). Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim ile İlgili Bir Araştırma, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Uşak.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız M.L.** (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*, İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Shepherd, I.D.** (2005). From Cattle And Coke To Charlie: Meeting The Challenge Of Self Marketing And Personal Branding, *Journal Of Marketing Management*.
- Shim, J.K.** (2006). *Dictionary of Business Terms*, California State University, Long Beach, 1. Baskı.
- Sökmen, A.** (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, B.** (2009). Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C.10, S.1, SS. 35-54.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., O'Reilly, C.A.** (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quarterly*, C.37 549-579.
- Tüzüner, L.V. ve Arsun, Y.C.** (2009). Segmenting Potential Employees According to Firms, Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept, *Journal of Academic Research in Economics*, Vol.1, No.1
- Tüzüner, V.L.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*. İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Ulrich, D.** (1998). Intellectual Capital, Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, Vol.39, No:2 S.18.
- Uyargil, C., Özçelik, O., ve Gönen, D.** (2001). *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması: 1999–2000 Türkiye Raporu*. İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, (408).
- Uygur, A.** (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara, Barış Platin Kitabevi.
- Uygur, A.** (2004). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Varoğlu, D.** (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Wallace, J.E.** (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, C.23 S.3 SS.256 268.
- Walton, E.R.** (1985). From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, Mart



**Wiener, Y.** (1982). Commitment in Organization A Normative View, *Academy of Management*, 1 Temmuz 1982, Vol. 7 No: 3418-428.

**Yağcı, K.** (2007). Meyer&Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi*, C.9, S.3 SS.118.

**Yılmaz, G. ve Yılmaz E.** (2010). *Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi*. Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Ankara, Turhan Kitabevi.

**Yüksel, Ö.** (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.

**Zeffane, R.** (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees, *Human Relations*, 47(8): 977-1007.

## İnternet Kaynakları

**Abankariyer.** (2014). Alındığı Tarih: (31 Mart 2016), <http://abankariyer.com/2014/07/17/sessiz-kusak-baby-boomers-x-y-z-kusaklarina-genel-bakis/>

**Capital.** (2003). Alındığı Tarih: (24 Şubat 2015), Markanın Yeni Tanımı, <http://www.capital.com.tr/pazarlama/markanin-yeni-tanimi-haberdetay-1318>

**Cesur, D.** (2012). Fark Yaratmak, Alındığı Tarih: (02 Nisan 2016), <http://www.halklailiskiler.com/ic-iletisimde-olmazsa-olmazlar.html>

**İşveren Markası.** (2010). Alındığı Tarih: (16 Mart 2016), <http://www.isverenmarkasi.com/2010/05/12/isveren-marka-degerlendirmesi-2/>

**İşveren Markası.** (2010). Alındığı Tarih: (19 Mart 2016), <http://www.isverenmarkasi.com/2010/05/05/isveren-marka-yonetimi-modeli/>

**İşveren Markası.** (2010). Alındığı Tarih: (22 Mart 2016), <http://www.isverenmarkasi.com/2010/03/28/isveren-markasi-olusturmada-yetersizlik-gostergeleri/>

**Sezen, N.K.** (2011). Değişen Yönleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Milliyet Blog, Alındığı Tarih: (02 Mart 2015), <http://blog.milliyet.com.tr/degisen-yonleriyle-insan-kaynaklari-yonetimi/Blog/?BlogNo=304095>

**TESK.** (2015). Alındığı Tarih: (21 Şubat 2015), <http://www.tesk.org.tr/tr/calisma/sinai/marka.html>

**Türk Dil Kurumu.** (2016). Güncel Türkçe Sözlük, Alındığı Tarih: (10 Nisan 2016), [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.G\\_TS\\_72adee1cb7.20147766](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.G_TS_72adee1cb7.20147766)

- Türk Dil Kurumu.** (2016). Güncel Türkçe Sözlük, Alındığı Tarih: (13 Nisan 2016), [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.570ea50f0a9de5.07759353](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.570ea50f0a9de5.07759353)
- Türk Dil Kurumu.** (2016). Güncel, Türkçe Sözlük, Alındığı Tarih: (22 Şubat 2015), [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GS.54e9cd28a84d5.84585782](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GS.54e9cd28a84d5.84585782)

## **EKLER**

### **Ek-1.Anket Örneği**

#### **İŞVEREN MARKASI ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ**

Değerli Katılımcı;

Uygulamakta olduğumuz anket alışması, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Lisansüstü programında kullanılacaktır. Bilimsel çalışmanın konusu “**İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama**”dır. Uygulama alanı olarak Medikal Sektörü seçilmiştir. Anketin amacı; İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ne ölçüde gerçekleştiğini ölçmeye yöneliktir.

Anket çalışmamıza cevap verenlerin bilgileri gizli tutulacaktır. Zaman ayırdığınız için Teşekkür ederim.

Muhammet Emin BAYRAK

Lisans Üstü Öğrencisi

**1- Aşağıda noktalı yere İşyerindeki unvanınızı yazınız.**

.....

**2- Kaç yıldır bu pozisyonda çalıştığınızı işaretleiniz.**

1 Yıldan az ( ) 1-3 Yıl ( ) 3-5 Yıl ( ) 5-7 Yıl ( )

7-10 Yıl ( ) 10 Yıldan Fazla ( )

**3- İşletmede kaç yıldır çalıştığınızı yazınız.**

1 Yıllan az ( ) 1-3 Yıl ( ) 3-5 Yıl ( ) 5-7 Yıl ( )  
7-10 Yıl ( ) 10 Yıllan Fazla ( )

4- Medeni Durumu Evli ( ) Bekar ( )

5- Eğitim Durumu İlkokul ( ) Lise ( ) Ön lisans ( )

6- Üniversite ( ) Lisansüstü ( ) Doktora ( )

7- Yaşınız 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( )  
40 ve üstü ( )

8- Cinsiyetiniz Bay ( ) Bayan ( )

Aşağıda yer alan bilgilerde şirketinizi tercih etmenize neden olan işveren markası unsurlarını önem derecesine göre cevaplayınız.

		1 Hiç Etkisi Yok	2 Kısmen Etkili	3 Kararsızım	4 Etkili	5 Oldukça Etkili
8	Kurumun Gelecekte İşgören İçin İyi Bir Referans Olması					
9	Terfi ve Yükselme Durumu					
10	Kurumun Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik İmkanları					
11	Yeteneklerini Kullanma İmkânı					
12	Yenilikçi Düşünceleri Kurumda Harekete Geçirme İmkânı					
13	Kurumda Farklı Projelerde Çalışma İmkânı					
14	Kurumun Finansal Gücü					
15	Kurumun Yenilikçilik Anlayışı					
16	Kurumun Rekabetçi Durumu					
17	Kurumun Hizmet Çeşitliliği					
18	Kurumun Görsel Kimliği					
19	Kurumun Topluma Sağladığı					

	Ekonomik Katkısı					
20	Kurumun Sosyal Sorumluluk Uygulamaları					
21	Kurumun Çevre Politikası					
22	Kurumun ve Sektörün Büyüme Hızı					
23	Kurumun Hizmet ve Ürün Kalitesi					
24	Kurumun Topluma Verdiği Hizmet					
25	Kurumun Etik Değerleri					
26	İşgörenlerin ve Yöneticilerin Temel Değerleri					
27	Kariyer Olanığı					
28	Kurumun İnternet Sitesinin Tasarımı ve Çekiciliği					
29	Kurumun İtibarı					
30	Kurumun Misyonu					
31	Kurumun Vizyonu					
32	Kurumun Hizmet Verdiği Müşteri Portföyü					
33	İşgörenlerin Kendi Aralarındaki İlişkiler					
34	Yöneticilerin İşgörelere Karşı Tutumları					
35	Kurumdaki Çalışanların Niteliği					
36	Kurumun Ücret Politikası, Sosyal Yardımlar					
37	Kurumun Verdiği İş Güvencesi					
38	Kurumun Bulunduğu Lokasyon					
39	Kurumun Fiziksel Çalışma Alanı					
40	Kurumdaki Sosyal Ortam					
41	Kurumun Çalışma Saatleri					
42	Kurumdaki Yöneticilerin Niteliği					
43	Kurum Kültürü					

**Aşağıdaki İfadelerden Size Uygun Gelen Seçeneği İşaretleyerek Cevaplayınız.**

		<b>Kesinlikle Katılmıyorum 1</b>	<b>Katılmıyorum 2</b>	<b>Kararsızım 3</b>	<b>Katılıyorum 4</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum 5</b>
44	Çalıştığım Kurumdan, Dışarıdaki İnsanlara Gururla Bahsediyorum.					
45	Çalıştığım Kuruma Karşı Güçlü Bir Aidiyet Duygusu Hissediyorum.					
46	Kurumuma Karşı Duygusal Bağ Hissediyorum.					
47	Bu Kurumda Kendimi 'Ailenin Bir Parçası' Gibi Görüyorum, Hissediyorum.					
48	Hayatımın Geriye Kalanını Kurumumda Geçirmekten Mutluluk Duyarım.					
49	Çalıştığım Kurumun Problemini Kendi Problemlerim Gibi Hissediyorum.					

Bvrak Tarıh ve Sayısı: 28/10/2016-6901



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-6901  
Konu : Muhammed Emin BAYRAK Etik Kurul  
Onay hk:

28/10/2016

Sayın Muhammed Emin BAYRAK

Enstitünüz Y1312.194002 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Muhammed Emin BAYRAK'ın "İŞVEREN MARKASINA YÖNELİK UYGULAMALARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE MEDİKAL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Anketi" ile ilgili anketi 24.10.2016 tarih ve 2015/18 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI  
Müdür V.

Fazlaki Öğrenimlik İhtis : <https://evrakdogrulayca.cu.edu.tr/Vizyon/Dogruluk/Bilgi/Dogrulams.aspx?V=DEKAL801>

Adres: Hacı Hal. İzzet Cad. No 38 Söğütöy , 34295 Kilyükçümece / İSTANBUL  
Telefon: 0090 212 429  
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Canan TOPDEMİR  
Cevaplar: Fatma Şakrıcı







## ÖZGEÇMİŞ

**Muhammet Emin Bayrak**

İnsan Kaynakları Müdürü



### İletişim Bilgileri

**E-Posta :** [eminbayrak@outlook.com](mailto:eminbayrak@outlook.com)

**Adres Bilgileri :** Türkiye - İstanbul(Avr.) - Bahçelievler

**Ev Telefonu :**

**Cep Telefonu :**

**Kişisel Web Sayfası :** [www.muhammeteminbayrak.com](http://www.muhammeteminbayrak.com)

**Toplam Tecrübe :** 18 Yıl

**Çalışma Durumu :** Çalışmıyorum

**Eğitim Durumu :** Yüksek Lisans (Öğrenci)

**Medeni Durumu :** Bekar

**Uyruk :** Türkiye

**Askerlik Durumu :** Yapıldı (22.09.2002)

**Doğum Tarihi :** 05.05.1981

**Doğum Yeri :** Türkiye - İstanbul(Avr.)

**Sürücü Belgesi :** B (2003)

### İş Deneyimleri

**İnsan Kaynakları Müdürü**

ESME MAĞAZALARI

**11.2014-06.2016 İstanbul(Avr.) - Türkiye Tam Zamanlı**

Tüm İnsan Kaynakları Süreçleri

- İşe alım süreçleri

- Kariyer yönetimi

- Performans değerlendirme yönetimi - Yetkinlik&Hedef

- Ücretleme sisteminin kurulması

- Disiplin Yönetmeliği
- Eğitim ve Organizasyon
- Oryantasyon
- İSG süreçleri

### **İnsan Kaynakları Müdürü**

ÇAPA MEDİKAL A.Ş.

### **09.2014-12.2014 İstanbul(Avr.) - Türkiye Tam Zamanlı**

Tüm İnsan Kaynakları Süreçleri

- İşe alım süreçleri
- Kariyer yönetimi
- Performans değerlendirme yönetimi - Yetkinlik&Hedef
- Ücretleme sisteminin kurulması
- Disiplin Yönetmeliği
- Eğitim ve Organizasyon
- Oryantasyon
- İSG süreçleri

### **İnsan Kaynakları Yöneticisi/Yönetmeni**

SÜRAT A.Ş.

### **05.2012-05.2014 İstanbul(Avr.) - Türkiye Tam Zamanlı**

Tüm İnsan Kaynakları Süreçleri

- İşe alım süreçleri,
- Kariyer yönetimi,
- Performans değerlendirme yönetimi,
- Ücretleme sisteminin kurulması
- Disiplin Yönetmeliği
- Eğitim ve Organizasyon
- Oryantasyon

### **Mağaza Müdürü**

SAMSUNG

### **11.2010-02.2012 (1 yıl, 3 ay) İstanbul(Avr.) Tam Zamanlı**

Mağaza da bulunan Samsung markalı ürünlerin satışı ve mağaza yönetimi.  
Mağazaların düzeni.

Satış analizi.

Gelişime açık olan projelerin mağazalar da uygulanması.

Satış hedeflerinin gerçekleşmesi için gereken taktiksel satış analizlerinin yapılması.

Müşteri portföyünün oluşturulması.

### **Saha Süpervizörü**

POZİTERA A.Ş

### **11.2009-08.2010 (9 ay) İstanbul(Avr.) Tam Zamanlı**

Markalara bağlı olarak çalışacak personellerin temini, kariyerleri, performansları gibi süreçlerin yürütülmesi.

Mağaza yöneticileri ile Çalışan personellerimiz arasında dengenin sağlanması ve ihtiyaçlara cevap verilmesi.

Aylık raporların Satış Müdürlerine sunulması ve eksikliklerin görüşmeler sonucunda tamamlanması.

### **Eğitim Bilgileri**

**Üniversite (Lisans Üstü )** 09.2013- ... İstanbul Aydın Üniversitesi - (Örgün Öğretim) Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları

**Üniversite (Lisans)** 11.2004-07.2010 Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi 2.90/10

**Üniversite (Ön Lisans)** 07.2013- ... Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Adalet (MYO)

**Lise** 09.1999 Genel Lise Genel Kültür 3,2 / 5

### **Sertifika, Kurs ve Seminerler**

#### **Bilgisayar Bilgileri**

Microsoft Ofis Uygulamaları, Axapta, Oracle, Logo, Lotus, Wws, Outlook, Serendip, Nebim, Sap

#### **ISO 9001**

Aydın Üniversitesi - 12.2012

iSO 9001 Katılım Belgesi

#### **OHSAS 18001**

Aydın Üniversitesi - 11.2012

OHSAS 18001 Katılım Belgesi

#### **Koçluk Yaklaşımıyla Liderlik**

Fatih Üniversitesi - 01.12.2013-01.01.2014(32 Saat)

**16.İstanbul Belediyesi ve Aydın Üniversitesi**

**Kariyer Günleri**

İstanbul Aydın Üniversitesi - 06.04.2013-11.05.2013(40 Saat)

**İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlığı**

İstanbul Aydın Üniversitesi - 06.11.2012-06.02.2013(120 Saat)

**Sözleşmenin Feshi ve Çalışanın Hakları**

Birlikte İk - 14.12.2012-14.12.2012(3 Saat)

Haklı Sözleşme nedenleri ve Çalışanın Hakları

**Yüksek Performanslı Takımlar Yaratmak İçin**

**Bütünsel Takım Koçluğu**

Yenibirış - 13.12.2012-13.12.2012(5 Saat)

Koçluk Nasıl Yapılmalı? Takım nasıl oluşturulmalı ve yönetilmeli?

**Y Kuşağını Anlamak**

Birlikte İk - 05.11.2012-05.11.2012(3 Saat)

Y Kuşağının Yöneticilerden beklentileri ve İşe Bakış açıları

**Farkındalık ile Stres Yönetimi**

Sabancı Üniversitesi - 21.07.2005-22.07.2005(12 Saat)

**Hobiler/İlgi Alanları:** Akademik kitaplar, alanım ile ilgili araştırmalar, Farklı yerleri gezmek.

Özgeçmiş Güncelleme Tarihi: 23.08.2016