

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞYERİNE
CEZBOLMASINDA DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilmi DÖNMEZ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Ercan ÖGE

AĞUSTOS - 2016

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN
İŞYERİNE CEZBOLMASINDA DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK
ROLÜ: BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilmi DÖNMEZ

(Y1312.040076)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Ercan ÖGE

AĞUSTOS – 2016



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.040076 numaralı öğrencisi Hilmi DÖNMEZ'in "İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞYERİNE CEZBOLMASINDA DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2016 tarih ve 2016/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ~~04/08/2016~~ ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak ~~Kabul~~ edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :01/08/2016

- 1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE
2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tuğba ALTINTAŞ
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 Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki 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. (01/08/2016)

Hilmi DÖNMEZ

ÖNSÖZ

İşveren markası uygulamalarının, çalışanların işyerine cezbolmasında duygusal bağlılığın aracılık rolü üzerine gerçekleştirdiğim çalışmamda, tecrübesi, bilgi, birikimi ve nasihatleri ile her zaman desteğini hissettiğim danışman hocam Sayın Yrd. Doç.Dr. Ercan ÖGE' ye, çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen Buket DÖNMEZ hocama, müdürüm S. Sözer KIRCA 'ya, beni her zaman motive eden arkadaşlarımdan Cavit ELLİALTI, Uğur KAVLAK'a, her zaman bana destek olan Ebru ASLAN ve aileme sonsuz teşekkürler.

Ağustos, 2016

Hilmi DÖNMEZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	1
ABSTRACT	2
1. GİRİŞ	3
1.1 Tezin Konusu	3
1.2 Tezin Amacı	4
1.3 Literatür Araştırması	4
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	5
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	5
2.1.1. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları	5
2.1.1.1. Seçme ve yerleştirme	7
2.1.1.2. Eğitim ve geliştirme	8
2.1.1.3. Kariyer yönetimi	10
2.1.1.4. Performans yönetimi	12
2.1.1.5. İş Değerlemesi ve ücret yönetimi	13
2.1.1. Stratejik insan kaynakları yönetimi	14
2.2. İşveren markası ve İKY ilişkisi.....	15
3. İŞVEREN MARKASI	17
3.1. Marka Kavramı	17
3.2. İşveren Markası Kavramı	18
3.2.1. İşveren markasının gelişmesindeki temel nedenler	20
3.2.2. İşveren markalaşmasının önemi ve faydaları.....	21
3.2.3. İşveren Markası Bileşenleri	25
3.3. İşveren Markasının Konumlandırılması	27
3.4. İşveren Markasında İletişimin Önemi	28
3.5. İşveren Markası Yönetimi.....	29
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE CEZBOLMA	33
4.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı	33
4.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	33
4.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	35
4.3.1. Duygusal bağlılık, duygusal bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları.....	36
4.3.2. Devam bağlılığı.....	37
4.3.3. Normatif bağlılık.....	38
4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	38
4.4.1. Örgütsel bağlılık ve performans.....	39

4.4.2. Örgütsel bağlılık ve devamsızlık	40
4.4.3. Örgütsel bağlılık ve işe geç kalma	40
4.4.4. Örgütsel bağlılık ve çalışan devir oranı	41
4.4.5. Örgütsel bağlılık ve stres	41
4.5. İşe Cezbolma.....	42
4.6. İşe Cezbolma ve İlgili Kavramlar	43
4.7. Kahn İşe Cezbolma ve Olmama Modeli	45
4.8. Maslach'ın İşe Cezbolma ve Tükenmişlik Modeli	45
4.9. İşe Cezbolmanın Sonuçları	46
4.10. İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık ve Cezbolma Arasındaki İlişkisi.....	47
5. İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞYERİNE CEZBOLMASINDA DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ETKİSİ ÜZERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	50
5.1. Araştırmanın Amacı.....	50
5.2. Araştırmanın Türü.....	50
5.3. Araştırmanın Metodolojisi	50
5.4. Araştırmanın Hipotezleri	51
5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	51
5.6. Örneklemeye Ait Demografik Göstergeler.....	51
5.7. Betimleyici İstatistikler	55
5.8. İşveren Markası ve Değişkenler Arasındaki İlişki	62
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKLAR.....	70
EKLER	80
ÖZGEÇMİŞ.....	85

KISALTMALAR

- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
İMY : İşveren Markası Yönetimi
İK : İnsan Kaynakları
İMU : İşveren Markası Uygulamaları
H₁ : Hipotez 1
H₂ : Hipotez 2
H₃ : Hipotez 3

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 4.1: İşe Cezbolmanın Örgütsel ve Bireysel Sonuçları.....	46
Çizelge 5.1: Ankete cevap veren bireylerin demografik özellikleri	52
Çizelge 5.2 : Daha önce işveren markasını duydunuz mu?	52
Çizelge 5.3: Çalıştığınız şirketin türünü belirtir misiniz?	53
Çizelge 5.4: İş tecrübeniz toplam kaç yıldır?	53
Çizelge 5.5: İşveren markası unsurlarından hangisi çalıştığınız işletmeye uygundur?.....	53
Çizelge 5.6: Eğitim durumu.....	54
Çizelge 5.7:Cinsiyet.....	54
Çizelge 5.8: Aylık net kazancınız hangi aralıktadır?.....	54
Çizelge 5.9:İşletmenize karşı duygusal bağlılığınız ne derece önemli.....	55
Çizelge 5.10: Duygusal bağlılık	60
Çizelge 5.11: Cezbolma.....	61
Çizelge 5.12: İşveren markası uygulamalarının duygusal bağlılığa etkisi	63
Çizelge 5.13: İşveren markası uygulamalarının cezbolmaya etkisi.....	64
Çizelge 5.14 : Duygusal bağlılığın cezbolmaya etkisi.....	65

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Seçme ve Yerleştirme.....	8
Şekil 2.2: Etkili Eğitim Sürecinin Aşamaları	10
Şekil 3.1: İşveren Markası	19
Şekil 3.2: İşveren Markası Markalama Süreci.....	24
Şekil 3.3: İşveren Marka Tekerleği	27
Şekil 3.4: İşveren Markalaşması Modeli	30
Şekil 3.5: İşveren Marka Yönetimi Modeli	31

İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞYERİNE CEZBOLMASINDA DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR UYGULAMA

ÖZET

Teknolojideki ilerlemeler, üretim alanındaki gelişmeler, değişimin öngörülemez bir şekilde hızlı gerçekleşmesi, işletmelerin nitelikli ve yaratıcı insan kaynağına olan ihtiyacının her zamankinden daha fazla arttırmaktadır. Bu değişim ve gelişmeler çerçevesinde teknik, sosyal, entelektüel birikim, uygulama becerisine sahip personelle çalışmak, rekabet etmek ve varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmeler için kaçınılmaz olmuştur. Rekabet artık sadece ürün ve hizmet alanında değil aynı zamanda nitelikli işgücü ile çalışma konusunda da yaşanmaktadır. Dolayısıyla nitelikli işgücünü işletmeye çekebilmek ve elde tutabilmek günümüz işletmelerinin önemli sorunlarının başında gelmektedir. Bu nedenle bahsedilen sorunun çözümünde “işveren markası” son yıllarda işletmelerin tercih ettiği önemli bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu amaçla çalışmada; insan kaynakları yönetiminin güncel bir konusu olan işveren markasının, örgütsel bağlılık ve işe cezbolma (işe adanma- işe bağlanma..vb.) kavramları ile ilgili literatür incelemeleri yapılmıştır. Yapılan incelemeler araştırmanın daha rahat anlaşılmasını sağlayacak şekilde çalışmaya dahil edilmiştir.

Tezin konusuna yönelik yapılan araştırmada ise, işveren markası uygulamalarının çalışanların işyerine cezbolmasında duygusal bağlılığın etkili olup olmadığını bulmaya yöneliktir. Araştırma da İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren lojistik şirketlerinin 450 beyaz yakalı çalışanlarına mail yoluyla anketler dağıtılmış (birden fazla seçeneğin işaretlenmesi, bazı soruların boş bırakılması gibi nedenler olup), verilen cevaplar sonucunda 209 anket geçerli kabul edilmiş ve analize dahil edilmiştir. Araştırmanın analizinde; SPSS 17 istatistik programından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda işveren markası uygulamalarının çalışanların işletmelerine cezbolmasında duygusal bağlılığının çalışanların etkisinin olduğunu hatta duygusal bağlılığın da çalışanların cezbolmasını etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Cezbolma, işveren markası, duygusal bağlılık, insan kaynakları yönetimi*

THE MEDIATION ROLE OF EMPLOYER BRAND MANAGEMENT WHICH HELPS EMPLOYEES TO ENGAGE WITH THE COMPANY: A PRACTICE

ABSTRACT

Advancements in technology, improvements in the production area, unpredictable way of fast realization of the change, the need for skilled and creative human resources of enterprises are increasing more than ever. These changes and developments within the framework of technical, social, intellectual, work with staff with practical skills, has been inevitable for businesses that want to maintain their competitiveness and presence. Competition is no longer about only products and services but also is experienced in working with a qualified workforce. Therefore, in order to drive business to keep the skilled workforce and achieve their business goals today is among one of the major problems. Therefore the solution of the problems mentioned "employer brand" of business in recent years favored as an important human resource management application comes to the foreground.

For this aim; The employer brand, which is a current topic of human resource management made research its related about organizational commitment, and job charmed clients (devotion to work , loyalty to work). Examinations were included in the study to provide ease to understand the research.

In research conducted on the subject of the thesis, the employees of the employer brand is intended to find out whether the effective application of the charmed emotional attachment to the workplace. Research in Istanbul province logistics companies operating on the European side of 450 white-collar surveys distributed by mail to employees (marking multiple choice, is why such empty field some questions), 209 surveys as a result of the responses were included were valid and analyzed. In the analysis of the survey; SPSS statistical was used for 17 different program. The charmed to the survey of employer brand in the business of running the application that the effects of emotional commitment of employees has been found to affect even the emotional commitment of employees to be charmed.

Keywords: *Engagement, the employer brand, emotional commitment, human resource management*

1. GİRİŞ

1.1 Tezin Konusu

İş dünyasında son yıllarda gelişen teknoloji ve değişen rekabet ortamında işletmeler, ürettikleri ürünleri potansiyel müşterilere sunmak adına rekabetçi stratejiler geliştirirken, bu rekabeti sürdürülebilir kılmak adına insan kaynakları süreçlerinde de birbirleri ile rekabet etmektedirler. Günümüzde bu rekabet üstünlüğünü sağlamak için bilgi yoğun, hizmet kalite becerisi ve motivasyonu üst seviyede işgücü gerektirmektedir. İş hayatındaki yetenekli çalışanların azlığı ve küreselleşme sebebiyle nitelikli iş gücü, rekabet şartlarından biri haline gelmiştir.

Günümüzde rekabet üstünlüğünü sağlamak için bilgi birikimi yüksek ve donanımlı çalışanların olması yanında, işine ve işyerine bağlı çalışanların payının da önemli bir diğer gerçektir. Bu bağlamda “çalışılacak en iyi işletme” algısı oluşturmak adına işletmeler, “işveren markası” konusunda kurumlarında yatırımlar gerçekleştirmektedirler.

İşveren markası, 2000’li yılların başından bu yana gün geçtikçe önemi artan bir kavram olarak önümüze çıkmaktadır. Bu anlamda işveren markası üzerine dünyada birçok araştırma olmasına rağmen Türkiye’de henüz yeterli uygulama ve araştırma bulunmamasıyla birlikte, ilerleyen yıllarda bu kavramın önemi daha iyi anlaşılıp uygulamaya konulacağı düşünülmektedir. Her yıl resmi kuruluşlar tarafından çeşitli işsizlik rakamları yayınlansa da aslında şirketlerin nitelikli ve gelişime açık personel arayışı gün geçtikçe artmakta ve bu konuda sıkıntılar yaşayabilmektedirler.

Bu nedenle, nitelikli ve yetenekli çalışanları elde tutma ve işletmeye çekebilmede “işveren markası” uygulamaları bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece işveren markası, genel olarak mevcut çalışanların ve potansiyel adayların işyerine çekilmesinde işletmenin bir tercihi olarak düşünülmesi gerekmektedir. O halde işletmeler sektördeki rakiplerini dikkate alarak nitelikli ve yetenekli çalışanları kendilerine bağlayabilmek adına çekilme unsurlarını kullanmak ve bunları sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Bu süreçlerin kısa sürede olması çok mümkün

olmamakla birlikte, sağlam ve sŸrdŸrŸlebilir işveren markası oluşturmak için, uzun dŸnemli, stratejik, tutarlı ve bŸtŸnsel uygulamaların gerçekleştirilmesi gereklidir.

Bu çalışmada da: işveren markası unsurlarının, çalışanların işyerine duygusal bağlılığını sağlaması, işletmeyi bir cazibe odağı haline getirmesi konusunda ne derece etkili olduğu araştırılmıştır.

1.2 Tezin Amacı

Yapılan bu tez çalışmasında işveren markası unsurlarının (uygulamalarının) alışanların duygusal bağlılıklarının arttırılması ve becerilerindeki bu durumu çalışanların işyerlerine cezbolmasında ki rolŸ Ÿzerinde durulmuştur. Bu amaçla tez konusu lojistik sektŸrŸnde yapılan bir araştırma ile desteklenmiş ve bu alanda çalışma yapacak olanlara da katkı sağlamak amaçlanmıştır.

1.3 LiteratŸr Araştırması

Tez çalışmasında, konu ile ilgili yerli ve yabancı literatŸrde daha Ÿnce yapılan çalışmalar incelenmiş, son bŸlŸmde yapılan uygulama çalışması ile de çalışma altı bŸlŸmden oluşturulmuştur. Ÿzellikle uygulama kısmında işveren markası uygulamalarının, çalışanların işyerine cezbolmasında duygusal bağlılığın etkisi ortaya konulmaya çalışılmış ve bu amaçla İstanbul Avrupa yakasındaki beyaz yakalı lojistik sektŸrŸ çalışanları ile anket çalışması gerçekleştirilerek çalışma neticelendirilmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.1.1. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi; çalışan ve işletme arasındaki tüm ilişkileri düzenleyen, yönetimin karar alması konusunda, rekabet edebilmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve tutumları içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmede en alt basamaktan en üst hiyerarşik kademeye kadar, amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda herkesin katılımını içeren çalışmalardır. İnsan kaynakları yönetimi işletme hedeflerini gerçekleştirilmesi doğrultusunda en uygun insan kaynağının işe alınması, oryantasyon, ücretlendirme, iş haklarının sağlanması, performans değerlendirme, sosyal hakları ve işten ayrılma aşamasına kadar tüm aşamaları içine alan bir uygulamadır (Fındıkçı, 2001).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının nasıl elde edildiğine ve bu kaynaktan etkili biçimde nasıl yararlanılacağına ilişkin tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Benligiray, 2013). İnsan kaynakları, işveren ile işletmedeki yetenekli çalışanlar ve potansiyel çalışanları arasındaki ilişkiyi düzenleyen birimdir. İşgücü planlaması ile başlayıp, Seçme ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Yönetimi ve Planlama, Performans Değerlendirme, Ücret ve Yan Haklar gibi çalışanları ilgilendiren tüm konuları içinde bulundurmaktadır (tr.wikipedia.org).

İnsan kaynakları yönetiminin farklı bakış açılarıyla ortaya çıkan tanımları da bulunmaktadır.

İKY, işletmenin işgücünü meydana getirmek için potansiyel yeteneklere müracaat etmesi, bu yetenekler arasından seçim yapması, seçilenleri işletmenin yapısı ve kültürü ile tanıştırmayı, iş tanımlarındaki görevlerin üstesinden gelmeleri ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yetenekleri yönlendirmesi, motive etmesidir. Bu eylemleri düzenli ve organize bir şekilde yönetmek için adil, sağlıklı bir ücret politikası oluşturulması, sahip olunan yeteneklerin geleceğe yönelik potansiyelini

belirleyip eğitim geliştirme ve kariyer programlarının yapılmasını ve düzenli bilgi alış verişini gerçekleştirilmesidir (Erdem, 2015).

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak örgütlerdeki bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir. Örgütün hedeflerine ulaştırılması, bu ihtiyaçların giderilmesiyle orantılı olarak sağlanmış olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağlarına, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve hatta işten ayrılmasına kadar olan tüm süreçleri kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999).

İKY, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevlerdir (Çam, 2011).

İKY, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için (mal ve hizmet üretimi) kullanmak zorunda oldukları olmazsa olmaz kaynağı olanı insanı ifade eder (Preffer, 1995).

Fındıkçı (1999) ve Demir (2003) insan kaynaklarının belli başlı faaliyetlerini şu şekilde belirtmektedir;

- Çalışanların iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak,
- Örgütün amaca ulaşabilmesi için gerekli olan çalışanları belirlemek, seçmek ve yerleştirmek,
- Çalışanları yönlendirmek ve eğitmek,
- Kariyer planlaması yapmak,
- Performans yönetimini ve ölçümünü yapmak,
- Ücret planlaması yapmak,
- Çalışanları ödüllendirmek ve motive etmek,
- Stratejik insan gücünü planlamak,
- Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışı sonucu bireylerde oluşan bilgi eksikliğini önlemek ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak,
- Örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığı geliştirmek ve kurum kültürünü yerleştirmek,
- İnsan merkezli işlevleri ve çalışan ilişkilerini yönetmek,
- Örgütsel sistem içinde insan ilişkilerini parça halinde değil, bütün olarak incelemek,

- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığı ile örgütsel gelişmeyi sağlamak,
- Etkin bir örgütsel iletişim için vazgeçilmez olan bilgi akışı sürecini düzenlemek,

2.1.1.1. Seçme ve yerleştirme

Bir işletmenin bulunduğu sektörde devamlılığını, başarı ve başarısızlığını etkileyen en önemli aktör insan kaynağıdır. Bu süreçte İK planlaması içerisinde iş analizlerinin doğru bir şekilde ortaya çıkarılması doğrultusunda gerekli bulunan işgören ihtiyacının işletmedeki yeri, iş tanımını ve işe alımda aranan genel özellikler ile işin gerektirdiği nitelikler ve ücret skalasının tanımlanmış olması gereklidir (Yarımkaya, 2011).

Diğer bir ifadeyle seçme ve yerleştirme, potansiyeli yüksek, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, ve kuruma değer yaratacak kişileri cezbetmeyi, bu kriterleri sağlayan en yeteneklileri seçmeyi ve doğru yerlerde görevlendirme ile açıklanmaktadır (Atlı,2012). Burada göz önüne alınması gereken önemli bir süreçte, seçilen personellerin örgüt kültürüne ve stratejik planlamasına uygun bireylerin seçilmesidir (Canman, 2000).

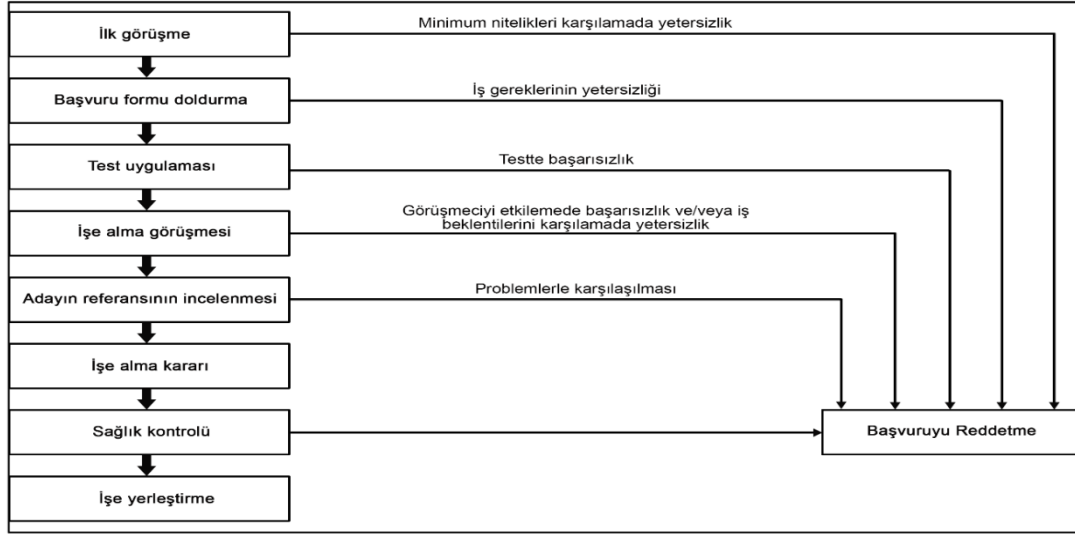
Bu süreci iç ve dış kaynaklardan işe alma olarak bütünleştirebiliriz.

İç Kaynak: İşletme içerisindeki var olan çalışanları ifade eder. İşletmede bir pozisyon boşaldığında, işletmedeki personel kayıtları, iş gücü envanterleri ve değerlendirme formları göz önüne alınarak söz konusu iş için en uygun adayların belirlenip boş olan pozisyona yerleştirilmesidir. Burada genel olarak terfi ve transfer (çalışan nakli veya farklı departmana transferi) uygulamalarından faydalanılır ve yönetici kadrolarında öncelikle kullanılan bir yöntemdir (Dolgun, 2007).

Dış Kaynak: İşletmenin mevcut çalışanlarının dışında potansiyel çalışanların bulunabileceği alanları ifade eder. Bu süreç zarfında çok fazla başvuru toplamaktan ziyade istenilen nitelikte personel başvurusu alınması önemlidir (Demirkan, 2000).

İstenilen nitelikte personel başvurusunu sağlamak için duyuru araçları olarak İnternet, danışmanlık şirketleri, iş ve işçi bulma kurumu, üniversitelerin kariyer merkezleri, doğrudan başvuru, staj uygulamaları, gazete ilanları, el broşürleri ve duvar afişlerinden yararlanılabilir. Bu süreçte özen gösterilmesi gereken hususlar iş tanımlarının açık ve net bir şekilde belirtilmesi, ilan içeriğinin anlaşılır ve bilgilerin gerekli sırayla verilmesi, görsel anlamda dikkat çekici olması ve şirketin imajını düşünerek hazırlanmasıdır (Tonus, 2013).

Yeterli seviyede başvuru topladıktan sonra aşağıda ki şekilde belirtilen yol izlenir.



Şekil 2.1: Seçme ve Yerleştirme

Kaynak: Hüseyin KOCA (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi.

Yukarıda belirtilen süreçlerin başarı ile tamamlayan adayın işe alım kararının verilmesi gerekir. Sonrasında da gerekli oryantasyon eğitimi gerçekleştirilir.

2.1.1.2. Eğitim ve geliştirme

Eğitim; İşletme içerisinde çalışanlara, formal programlar ile gerçekleştirdikleri işin gereği bilgi verme, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir. Geliştirme; Gerçekleştirilen eğitimler doğrultusunda yeteneklerin geliştirilmesini ve uzun süreli bir amacı kapsadığı belirtilmektedir (Atlı, 2012).

Eğitimi çalışanlar ve işletme açısından da tanımlamak gerekir. *Çalışanlar açısından;* işletmenin hedeflerine ulaşması için elindeki insan kaynağının, bilgi, yetenek ve davranışlarının değiştirme geliştirme sürecidir. *İşletme açınsansa;* işletmelerin etkinlik ve verimlilik olarak mevcut olan başarılarını daha da geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Dolgun, 2007).

İnsan kaynaklarının eğitim amacı ise çalışanların işlerini daha iyi gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneği kazandırmak, çalıştığı departmana ve işletmeye daha hızlı ve kolay bir şekilde uyumunu sağlamak ve terfi edebilmesi için hazırlamak olarak belirtilir (Baraz, 2013). Bu sürecin başarılı olabilmesi için potansiyeli yüksek ve yetenekli çalışanların işe alınması çok önemlidir.

Bu nitelikteki personelin aldığı eğitimlerden geri dönüşü hızlı ve daha verimli olacaktır.

Dolgun (2007) eğitim faaliyetlerini çalışanlar ve işletmeler açısından faydalarını sırasıyla;

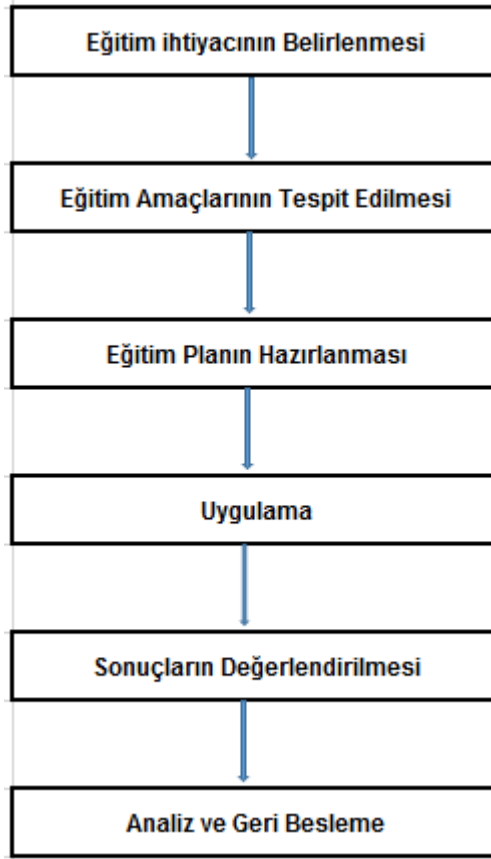
Çalışanlar açısından

- İş tanımlarını ve kurum içi rollerini daha iyi anlamaları,
- İşletmeye olan bağlılıkları artması,
- Eksik oldukları konularda bilgilendirildikleri için verimlilikleri artması,
- İşletmenin ve yöneticilerinin kendilerine değer verdiklerini düşünmeleri,
- Yeniliklere ve değişimlere daha kolay adapte olmaları.

İşletmeler açısından

- Misyon ve vizyonunun daha net anlaşılmasını sağlanması,
- Hedeflere ulaşması daha kolay olması,
- Kar ve verimliliğin artması,
- Toplum içerisindeki imajının yükselmesi,
- Personel sirkülasyonunun düşmesi olarak belirtmiştir.

Eğitim ve geliştirme sürecinde eğitim ihtiyaçlarının analizi en önemli konuların başında gelmektedir. Eğitim ihtiyaçlarını belirlemede göz önüne alınması gereken başlıca hususlar, iş gücü devri, şikayetler, devamsızlıklar, disiplin cezaları, kalite standartları, üretim ve hizmet programları, yönetim uygulamaları, çalışanlar arası çatışmalar, iletişim sorunları, kontrolün etkinliği, yazışma ve raporların etkinliği, hedeflerin anlaşılması ve etkinliği olarak belirtilmektedir (Çolak,2007). İhtiyaç analizi sonucunda ortaya çıkan eğitimi etkili bir şekilde gerçekleştirmek için Şekil 2 de gösterilen aşamalar dikkate alınmalıdır.



Şekil 2.2: Etkili Eğitim Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Dolgun, Uğur ve diğ. (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Kitapevi, Ankara.

Bu süreçler düzgün bir şekilde yürütüldüğü takdirde eğitimin etkinliğini ölçme ve eğitim esnasında karşılaşılan problemleri tespit edip ilerleyen dönemlerdeki eğitimleri için önlemlerin alınması da sağlanabilir. Bu sayede eğitim kalitesi sürekli olarak artırılıp, şirketin hedeflerine ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmasında büyük katkı sağlanabilir.

2.1.1.3. Kariyer yönetimi

Kariyer kelimesinin sözlükteki anlamı kişinin bulunduğu işte uzmanlaşması olarak belirtilmektedir. Kariyer ile ilgili bu zamana kadar yapılan tanımların ortak noktasının, çalışanların başarı aşamalarını gösteren, iş ile ilgili pozisyonlarda ilerlemeyi ve organizasyon içerisinde dikine ilerleyerek yükselmeyi ifade etmektedir (Dolgun, 2007).

Kariyer her birey için aynı anlamı ifade etmeyebilir, kimileri için işte ilerlemek, kimileri için daha üst kademelere ulaşmak, kimileri için kendini geliştirmek, kimileri içinde kendini gerçekleştirme gereksinimini gidermektir (Özler, 2013).

Çalışan iş hayatı boyunca içinde bulunduğu organizasyonda yerini bilme ve anlama, gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumundadır. Bu süreçte çalışan “Ben gerçekte ne istiyorum?” “Neyi nasıl yapabileceğimi biliyor muyum?” “Hangi olanaklardan yararlanabilirim, biliyor muyum?”, “Nereye ulaşmak istiyorum?”, “Hedefime ulaşmam için ne yapmam gerekiyor?”, “Tıkıldığım kutudan nasıl çıkabilirim?” gibi soruları iş hayatı boyunca sırası ile yanıt aramak zorunda kalacaktır. Bu bireysel yönelim, Organizasyonel Davranış terminolojisinde “kendini gerçekleştirme” olgusu diye nitelenmektedir (Kaynak, 1989).

Kariyer yönetimini adaletli ve somut ölçümlere dayanarak gerçekleştirilmesi, çalışanların kuruma olan güvenini, sadakatini ve memnuniyetini bunlara paralel olarak kuruma cezbolunmasına büyük katkı sağlayacaktır. Bu sürecin sağlıklı ilerleyebilmesi için tüm insan kaynakları süreçleri olan “Planlama, Organizasyon, İş Tanımları, İş Değerlemeleri, Performans Değerlendirme, Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme” adımlarının etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü bu adımların çıktısı, kariyer yönetimi için girdi olarak teşkil etmektedir (Yarımkaya, 2011).

Kariyer yönetiminin sağladığı faydalar;

- Kişisel motivasyon
- Kişisel gelişim
- Çalışanların işyerine cezbolması
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının artması
- Performans artışı
- Kaynakların verimli kullanılması
- Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılması olarak belirtilmektedir.

Kariyer yönetimi kurumlara, ileride oluşacak insan kaynağını daha iyi analiz etme, örgüt ve birey olarak değişimi daha kolay hale getirme, kurumların gelecekteki hedefleri ile işgörenlerin bireysel hedeflerini uyumlaştırma, işgörenlerin beklentilerini tespit edip nitelikli iş gücünün işletmede tutabilme vb. gibi birçok daha fayda getirmektedir (Varol, 2001).

2.1.1.4. Performans yönetimi

Performans, çalışana verilen görevin istenilen zamanda gerçekleştirme ölçüsüdür. Diğer bir ifadeye göre performans, sabit bir iş esnasındaki tutumunun sonucu olarak çalışanın, grubun ya da örgütün amaçlanan hedef doğrultusunda neye ulaşabildiğini ve neyi sağlayabildiğinin, niceliksel ve niteliksel olarak katkılarının toplam ölçüsüdür (Dolgun, 2007).

Performans yönetimi, işletmenin uzun vadede gerçekleştirmek istediği amaçları ve planları doğrultusunda performans kriterleri doğrultusunda hedeflerin belirlenmesini, yönetim isteklerinin çalışanlara iletilmesini, performansın takip edilmesini, ölçülmesini ve değerlemesini, personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili becerileri içeren geniş kapsamlı bir süreci içerisine almaktadır (Özler, 2013). Bu süreçte performans yönetimi çalışana işletmenin kendisinden ne beklediğini, bu beklentiler karşısında ne kadar başarılı olduğunu, kariyer hedefinde nereye ulaşabileceğini ve bu hedefe ulaşmak adına kendisini nasıl geliştirebileceği yönünde yol gösterirken, işletmeye kuruluş hedefleri doğrultusunda kurumsal ve bireysel hedefleri birleştirerek bireylerin ortaya çıkardığı katma değeri, işletmenin ortak amaç ve hedefler doğrultusunda yön verilmesine destek sağlamaktadır (Yarımkaya, 2011).

Performans değerlendirme, işletme içerisindeki çalışanların görevlerinin ne olduğu fark etmeksizin, çalışanların etkin olan özelliklerini, eksik kısımlarını, yeterlilik düzeylerini ve fazlalıklarını bir bütün halinde gözden geçirilmesidir (Dolgun, 2007).

Performans değerlendirme, çalışanların çalışma tarzlarını, iletişim yönlerini ve çalışma ortamındaki davranışları doğrultusunda deklare edilmesi olarak da belirtilmektedir (Okakın, 2008).

Barutçugil (2002) performans yönetimini, çalışanın işletmedeki görevinde başarısını, tutum ve davranışlarını, ahlaki olarak özelliklerini ve işletmenin başarısına etkisini değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlamaktadır.

Performans yönetimi sisteminin amacı işletme içerisindeki çalışanların iyiden kötüye sıralanması değildir; örgütsel amaçların çalışanlar tarafından anlaşılıp ve benimsenmesi ile ilgili verilerin ortaya çıkarılması, örgütsel amaçların tüm çalışanlar tarafından asgari ölçüde yerine getirilmesinin sağlanması ve tüm çalışanların mutlu

olduğu dinamik ve cezbedeci bir çalışma ortamının sürekliliğinin korunmasını amaçlamaktadır (Koca, 2008).

2.1.1.5. İş Değerlemesi ve ücret yönetimi

Ücret sistemi kurulma aşamasında, işletme içerisinde ücret dağılımının adaletli bir şekilde olabilmesi için öncelikle bilimsel temellere dayalı olan iş değerlendirme çalışmasının sistematik olarak gerçekleştirilmesi gerekir. İş değerlendirme, işletme içerisindeki işin diğer işlere göre değerini bulmak için gerçekleştirilen biçimsel ve sistematik çalışmalardır. Bu şekilde işlerin birbirileri ile doğru olarak karşılaştırılması daha kolay hale gelip benzer işler arasındaki ücret dengesizliklerinin önüne geçip bundan kaynaklı huzursuzlukları gidermekte büyük kolaylık sağlamaktadır (Dolgun, 2001).

İş değerlendirme sonuçları, ücret yönetimine kullanıldığı takdirde; “Eşit işe eşit ücret” ödenmesi sağlanır, bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetimi oluşturulabilir, bulunulan sektöre göre adaletli ve hakkaniyetli bir şekilde dağıtılan ücret politikası çalışan motivasyonunu arttırabilir ve çalışan maliyetinden doğacak olan mali yükümlülüklerin denetimini kolaylaştırır. Gerçekleştirilen işe göre çalışan ilkesinden hareket edildiği için, çalışanların iş tatminleri ile çalışma performanslarını arttırarak, işletmenin rekabet gücünü arttırır (Dolgun, 2007).

Ücretin sözlük tanımları;İş gücünün bedeli olan para veya mal. Emegın karşılığı olan para. Emegın üretimden aldığı pay, diğer bir ifadeyle emek faktörünün fiyatı. İşçilerin üretim sürecine var olmaları sebebiyle belirli sürelerde yapılan ödeme olarak belirtilmektedir (Yarımkaya, 2011).

Ücret, fiziksel veya zihinsel emek ile mal veya hizmet üretimine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunulması karşılığında alınan aynı ve nakdi değerdir. Ücret işletme için bir maliyet unsuru olmasına rağmen verimliliği artı yönde etkilemektedir (Benligiray, 2013).Kaliteli bir ücret yönetiminin temel amaçları, yetenekleri işletmeye çekmek, yetenekli personelleri elde tutmak ve çalışan motivasyonunu sağlamaktır. Ücret, bireylerin sadece fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılamamanın yanında, psikolojik beklentilere uygun olarak da düzenlenmelidir (Ferecov, 2011).

2.1.1. Stratejik insan kaynakları yönetimi

Temel olarak askeri bir kavram olan strateji; savaş sanatı içerisinde düşmanın ne yapabileceğini öngörüp sonuca gitmek için yapılacak askeri hareketlerin planlanması ve uygulanmasıdır (Şimşek ve Öge, 2011). Sun Tzu “Stratejik etkenlerin çoğunu kendi safında bulunduran kimse daha savaşa girmeden karargahta kazanmış; bunların azını elinde tutan kimse daha savaşa girmeden yenilmiş sayılır” diyerek stratejinin önemini belirtmiştir (Ayteş, 2011).

Strateji zamanla iş hayatında da etkin rol almaya başlamıştır. Bu doğrultuda işletmenin yaptıkları, neden var olduğunu ve varmak istediği hedefleri meydana getiren yönetim tekniği olarak belirtilmiştir (Bryson,1988).

Stratejik yönetimi tanımlamak gerekirse, işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için etkin stratejiler oluşturmasını, planlamasını gerçekleştirmesini, kontrol edilmesini ve uygulamaya konmasını ifade etmektedir (Aktan, 2008).

Günümüz iş yaşamı ele alındığında Peter Drucker’ın belirttiği gibi “Dünya artık emek yoğun, malzeme yoğun, enerji yoğun değildir; bilgi yoğun olmaktadır.” Bu bilginin kullanımı da nitelikli insan kaynaklarını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda, insan kaynaklarının stratejik bir nitelik kazanmasına duyulan ihtiyaç had safhaya ulaşmış durumdadır. Artık İK profesyonellerinin insanların karşısına işveren markasının eksiksiz karşıladığı basit, kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımla çıkıp İK’ya gerçek anlamda stratejik bir konum kazandırabilirler (Baş, 2011).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların performanslarını arttırmak, yeniliklere açık olmak ve esnekliği ön plana alarak örgüt kültürünü özümsemek ve ilerletmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik hedeflerle birbirine bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2001).

İnsan kaynakları fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik entegrasyon düzeyi bulunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2004):

Yönetmelik Bağlantı: Burada İK bölümü, strateji formülasyonunda ve de uygulamasında, stratejik yönetim sürecinin her hangi bir bileşeninden tamamen ayrıdır.

Tek Yönlü Bağlantı: Stratejik planlama birimi örgütün stratejik planını geliştirir ve plan hakkında İK bölümüne bilgi verir.

İki Yönlü Bağlantı: Stratejik planlama birimi, örgütün stratejik planları hakkında İK bölümünü bilgilendirdikten sonra İK uzmanları farklı stratejilerin insan kaynakları ile ilgili yönlerini analiz ederek sonuçları stratejik planlama birimine sunar. Son olarak, stratejik kararlar alındıktan sonra planlar, yürütölmek üzere İK bölümüne geri verilir.

Bütüncül Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, İK bölümü stratejik yönetim ekibinin tamamlayıcı ve ayrılmaz bir üyesidir. Bu bağlantı düzeyinde ise örgütler, strateji formülasyonu ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan bağımsız İK fonksiyonlarına sahiptirler.

2.2. İşveren Markası ve İKY İlişkisi

İnsan kaynakları, nitelikli adayları çekmek ve var olan çalışanları işletme bünyesinde kalmalarını sağlamak, yani “çalışmak için cazip bir işletme” algısı için işveren markalarını geliştirmektedirler. İnsan kaynaklarının bu süreçte işletme hedeflerini gerçekleştirilmesi için en uygun insan kaynağının işe alınması, oryantasyon, ücretlendirme, iş haklarının sağlanması, performans değerlendirme, sosyal haklar ve işten ayrılma aşamasına kadar tüm aşamaları içine alan bir uygulamadır (Fındıkçı, 2001). İK'nın bu uygulamaların daha da ilerisini planlayarak işletmeyi farklı kılacak misyon, işletme kültürü ve etik değerler sunarak, bu bütüncül yaklaşımın bir işveren markası olarak iletişimini gerçekleştirmesi gerekir (Datassist, 2016). Bu markalaşma sürecinde İK'nın, işletmenin stratejisi ile uyumlu hareket etmesi önemlidir.

İnsan kaynaklarının işveren markasına etkilerini belirtmek gerekirse (Gaddam, 2008):

- İş yoğunluğuna göre iş gücünün planlanması
- Başarılı işe alım stratejisi geliştirme
- Personel devir hızını kontrol altına alma
- Üst yönetim politikalarını destekleme
- İşveren markası bileşenlerini içine alan (organizasyonel çevre, özgürlük, ödüllendirme, kariyer gelişimi, öğrenme ve esnek zaman) en mükemmel iş ortamı yaratma
- Etkin sosyal ağ ve halkla ilişkiler yönetimi
- Yeni çalışma alanları yaratma
- Marka ile bütünleşme

Görüleceği üzere işveren markası ve insan kaynaklarını uygulamalarının, birbirini tamamlayan ve destekleyen nitelikte olduğunu söyleyebiliriz.

3. İŞVEREN MARKASI

3.1. Marka Kavramı

Günümüz yoğun rekabet ortamında, rakip işletmelere karşı pazarda başarılı olabilmek için markanın çok önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Markanın gelişimine bakıldığında, tarihte ilk olarak Mısır çanaklarında belirli sembol ve işaretler şeklinde kullanılmaya başlaması ile ortaya çıktığı görülmektedir. Marka, Ortaçağda ise Avrupa ülkelerinin kendi aralarında yaptıkları ticaretlerde diğer ürünlerden ayırt edilebilmek amacı ile semboller şeklinde kullanılmıştır (Ercan ve diğ., 2010). Günümüzde marka kavramı birçok şekilde açıklanmıştır. Buna göre Kotler (1994) Marka kavramını, bir işletmenin hizmet ya da ürününün rakiplerinden ayırt edilebilmesi için harfler, semboller, terimler, grafik gibi bileşenlerle ifade edilmektedir şeklinde tanımlamıştır.

Amerikan Pazarlama Derneği ise markayı, bireysel ya da kurumsal olarak ürün veya hizmetlerini rakiplerinden ayırt edici hale getirmek için oluşturduğu simge, tasarım, isim, işaret, terimler ya da bunların bütünü şeklinde tanımlanmıştır (Backhaus ve Tikoo, 2004). Türk Dil Kurumu ise markayı; tanınmış ürün, saygın kişi vb. olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2015).

Marka:

a) Resim veya harfle yapılan işaret

b) Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret

Marka kavramı ile birlikte marka kişiliği ve Marka İmajı kavramları da ortaya çıkmıştır. Bakar'a (2011) göre Marka Kişiliği; insanların kişisel özelliklerinin markaya uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Jennifer Aaker (1997) ise marka kişiliğinin 5 temel boyutundan bahsedilmiştir. Bunlar;

Samimiyet: Mütevazı, dürüst, sağlam, güler yüzlü, aile yönlü, arkadaş canlısı, duygusal, gerçek, içten... (Örneğin Kodak, Nestle).

Coşku: Cesur, heyecanlı, kışkırtıcı, sıra dışı, canlı, artistik, hayal gücü olan, çağdaş, yenilikçi, bağımsız, eşsiz, soğukkanlı, genç ... (Örneğin Apple, Pepsi, MTV).

Ustalık: Güvenilir, uzman, zeki, başarılı, ciddi, bilimsel, çalışkan, lider, emin... (Örneğin CNN, IBM).

Seçkinlik: Üst sınıf, cazip, feminen, düzgün, gösterişli, nazik... (Örneğin Mercedes).

Sertlik: Dışsal, sert, maskülen, güçlü... (Örneğin Marlboro, Nike).

Bazı markalar bu sıfatların birkaçını aynı zamanda bünyesinde barındırabilir.

Marka İmajı, ürünün bireye anımsattığı duygu ve düşüncelerin tamamı ya da markanın bireyin zihninde var olan bütün bir resim olarak tanımlanabilmektedir (Bakar, 2011). Marka imajı ürün ve hizmeti etkilerken kurumunda imajını etkilemektedir. Marka imajı yaratılırken, kurum imajına nasıl katkılar sağlayacağı yönünde gerekli stratejik kararlar ve uygulama planları oluşturulmalıdır. Bu süreçte firmanın satışlarının olumlu yönde etkileyecek imajının oluşturulması ve gereken stratejik kararların alınması gerekmektedir.

Marka yaratmaktaki faydalara da değinmek gerekirse, insanların zihninde marka algısını oluşturarak hizmet ve ürüne olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktır. İşletmeler için marka yaratma süreci uzun zaman alırken, daha sonraki süreçlerde karlı bir yatırım olarak faydalar sağlamaktadır. Bu faydalara bakıldığında pazar payının genişlemesi, sektördeki fiyat skalasını belirleme, daha sabit ve daha az riskli karlılık, marka bağlılığını sağlamak, taklit edilebilirliğini engelleme, gelecekte büyüme potansiyelinin yüksek olmasını sağlama, şirket kültürü oluşturma ve tanıtım avantajları sağlamaktır (Özpınar, 2006).

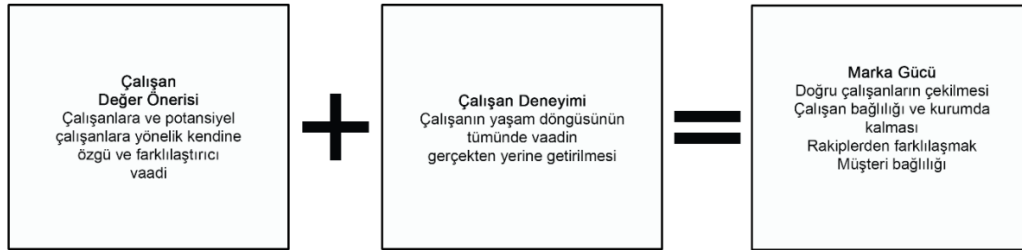
3.2. İşveren Markası Kavramı

Kavramı ortaya çıkaran Simon Barrow (2005) işveren markasını işletme tarafından çalışana verilen ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalar olarak ifade etmiştir. Söz konusu fonksiyonel ve ekonomik yararları sosyal imkânlar, yan imkânlar, ücret ve fiziksel çalışma şartlarını; psikolojik yararlar ise öz kimliği koruma, imaj geliştirme, kendini özgür bir şekilde ifade edebilme, dolaylı olarak da kurumun değeri, kaliteye verdiği önem ve işin sağladığı saygınlığı ifade etmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010).

Backhaus ve Tikoo, işveren markasının, kurumun kendisini diğer rakiplerine göre farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturabilmek adına çalışanlarına ve potansiyel çalışanlara karşı yürüttüğü çalışmaların bu algıya olumlu katkıları olduğunu ileri sürmüştür. En genel anlamıyla işveren markası kavramı; işletmenin çalışanları, potansiyel çalışanları ve paydaşlarının firma hakkındaki farkındalığını ve algılamalarını yönetebilmek adına hedeflenen, uzun vadeli bir stratejiyi ifade eder (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İşveren markası aynı zamanda çalışan, müşteri ve paydaş tatminini tanımlayan, işletmenin tümünde kullanılabilen ve işletmenin bütününe ilgilendiren de bir kavramdır (Minchinglon ve Thome, 2007).

Stokley'e (2009) göre işe alımda doğru kişilere ulaşım kurumun parçası haline getirmek oldukça zorlaştı. Bu yetenek savaşlarında başarının en önemli parçası markaya odaklanıp, yeteneklerin sadece cezbederek değil duygusal bağ kurarak onları elde tutmanın da önemine değinmiştir (Akt: Yamak, 2006). Bu bağlamda işveren markası daha da önemli hale gelmiştir.



Şekil 3.1: İşveren Markası

Kaynak: Rosethorn, H. (2009). The Employer Brand Keeping Faith With The Deal. Yukarıdaki şekil 3.1'de ifade edildiği gibi işveren markasının tanımlanması ve yönetilmesinin en iyi şeklinin, iki öğenin birleşimi olarak görülmesi olduğunu ileri sürmektedir. Bu öğeler, öneri (onaylanan anlaşma) ve çalışan deneyimidir (anlaşmanın gerçekten yerine getirilmesi). İşletmenin bir işveren olarak sunduğu vaat ve bu vaadi ne kadar gerçekleştirdiği, sahip olduğu işveren markasının gücünün belirleyicisi olmaktadır (Rosethorn, 2009).

3.2.1. İşveren markasının gelişmesindeki temel nedenler

Barrow ve Mosley (2005) ise işveren markasının gelişmesindeki üç temel nedeni şöyle açıklamaktadır:

1. Örgütler giderek artan derecede çalışanlarının bağlılığının ve sadakatinin kolay olmadığının farkına varmaktadır:

Önde gelen işletmeler, değerli çalışanların kârlı müşterilere benzer şekilde seçim yapma, bir örgüte katılma, orada kalmaya devam etme ve bağlanmakta özgür olduğunun farkına varmaktadır. İşletmeler, aynı zamanda doğru insanların çekilmesi, sadakat için onların teşvik edilmesi ve yeteneklerini kullanmasına, geçmişte olduğundan çok daha fazla odaklanmış, uyumlu ve fayda sağlayan yaklaşım sergilemektedirler. Örgütler için uzun dönemli yönelim, değerli çalışanlarına değerli müşteriler gibi davranmaktır.

2. İşveren markalaşması insan kaynakları, kurum içi iletişim ve pazarlama arasında etkin bir ticari köprü sağlamaktadır:

Birçok işletme, doğru insanları işe almanın, kurumda kalmasının sağlanmasının ve geliştirilmesinin farkına varmıştır. Özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler, çalışan bağlılığının müşteri tatmini ve sadakatinin sağlanmasında ki önemin farkında olmak durumundadırlar.

3. İşveren markalaşması, pazarda sürekli bir değer ortaya koyan bir disiplini resmetmektedir:

İşveren markalaşması, insanların bağlılığının ve sadakatinin harekete geçiricisi ve sürdürücüsüdür ve bu noktada marka yönetiminden daha etkili bir yaklaşım bulunmamaktadır. Bunun yanında marka yönetimi, uygulama da ileri bir değerlendirmeyi içermektedir. İnsan kaynakları, pazarlamaya yönelik önerilere sahiptir.

Benzer şekilde pazarlama da insan kaynaklarına yönelik önerilere sahiptir. Her iki taraf da öğrenebilmekte ve fayda sağlamaktadır ve sonunda en büyük fayda işletmeye yöneliktir.

İşveren markası kavramının şu an bulunduğu stratejik nokta itibarı ile insan kaynakları profesyonelleri ve işletmelerin üst yönetimleri tarafından oldukça önem verilen bir konu olmaya başlamıştır. 2003 yılında küresel bir panelde The Economist tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; İK profesyonelleri arasında işveren markası

konusundaki farkındalık oranı % 61 ve İK alanından olmayan kişiler arasındaki farkındalık oranı ise %41 olarak belirlenmiştir. 2001 yılında Conference Board tarafından yapılan bir araştırmada ise 138 büyük firmadan %40'ı aktif olarak bir işveren markası stratejisini uygulamaya koyduklarını ifade etmişlerdir (Barrow ve Mosley, 2005). Türkiye'de ise işveren markası çalışmaları son birkaç yıldır hızlanmış durumdadır. (Yenibiris.com, 2004).

3.2.2. İşveren markalaşmasının önemi ve faydaları

İşveren markalaşması, kurum içerisindeki yetenekleri ve dışarıdaki potansiyel yeteneklere işveren olarak, tercih edilen ve farklı olunduğunun gösterilmesine yönelik örgütlerin çabalarını ifade etmektedir (Jenner ve Taylor, 2007). Diğer bir ifadeyle işveren markalaşması, kurumun “çalışmak için cazip bir yer” olduğunun mevcut ve potansiyel çalışanlara iletilmesine ilişkin çabalarının bütünüdür (Lloyd, 2002).

İşveren markası kavramı çok yaygın olarak bilinmemesinden dolayı kurumsal marka ile karıştırılmış hatta zaman zaman birbirlerinin yerlerine kullanılmıştır. İşveren markası ve kurumsal marka/markalaşma kavramları benzer unsurları barındırmasına rağmen iki kavramı birbirinden ayıran önemli bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılığı Edward (2010) ise şöyle belirtmiştir: Ürün markalaşması, müşterilere ürünün ne şekilde sunulacağını; kurumsal markalaşma örgütün farklı dışsal kitlelere nasıl gösterileceğini göz önünde bulundururken işveren markalaşması, mevcut ve potansiyel yetenekleri markalaşmanın hedefleri olarak görmektedir. Buna paralel olarak işveren markalarının; ürün ve kurumsal markalara uygun olarak, tüketici ve kurumsal markalaşma ile teorik temelleri paylaşmakla birlikte birçok benzer paydaş gruplarını etkilemektedir (çalışanlar, müşteriler, dağıtıcılar, hissedarlar vs.) (Backhaus ve Tikoo 2004). Ancak, tüketici ve kurumsal markalaşmadan farklı olarak işveren markasının temel planı ve başlıca hedef pazarı, mevcut ve potansiyel yeteneklerdir (Moroko ve Uncles, 2008).

Yukarıdaki açıklamalara ilişkin olarak işveren markalaşmasının işletmelerin bir işveren olarak edindiği iyi bir konuma işaret ettiğini söylemek mümkündür. Bu süreçte işletmeler, işveren özelliklerini aktarmakta ve bu özelliklerin temelinde bir markaya sahip olmaktadır. Markanın güçlü olup olmadığı ise söz konusu özelliklere ve bu özelliklerin farklılaşmak anlamında etkin bir şekilde aktarılmasına bağlıdır. İşveren markalaşması süreci, işletmenin titizlikle ve bütünsel bir bakış açısı ile hareket

etmesini gerektirmektedir. Nitekim “Örgütler, istihdam deneyimlerini açık ve dikkatli bir şekilde yönettiklerinde; bu durum, değer ve etki yaratılmasına yardım etmektedir” (Edwards, 2010).

İşveren markalaşması, kurumlar için zamanla önem derecesini çok arttırmıştır. Günümüz iş dünyası bilgi yoğun, hizmet kalite becerisi ve motivasyonu üst seviyede işgücünü gerektirmektedir. İş hayatındaki yetenekli çalışanların azlığı ve küreselleşme sebebiyle başarılı istihdam rekabet şartlarından biri haline gelmiştir (Rampl vd., 2011).

İstihdam döngüsünün her aşamasında çalışanların kurumdan beklentilerini ve deneyimlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen işveren markası, nitekim çalışan deneyimine dayanmaktadır. (Moroko ve Uncles, 2008). İşveren markası vaatleri, örgütün dışında güvenilir ve kalıcı olması için mevcut çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılmalı ve desteklenmelidir (White Paper, 2003). İş hayatında insanların deneyimleri olumlu ya da olumsuz, kurumların kendilerinin paylaştığı duyurulara göre etkin olduğu kesindir. Bu yüzden kurumlar tarafından verilen işveren markası vaatlerinin yerine getirilmesi çok önem arz etmektedir.

Ployhart’a (2006) göre, “Yetenekler nadir, değerli, taklit edilmesi zor ve yerine konması güç olduğu için, örgütler söz konusu yetenekleri çekmek, seçmek ve elde tutmak konusunda daha etkin olmalıdır”.

İşveren markası, yetenek savaşını kazanmak için bir araç olup, çalışanların memnuniyetini artırmaktadır. “En iyi işveren=En iyi çalışanlar=En iyi performans” formülü en iyi işverenlerin örgüte en fazla adanmışlığı olan çalışanlara sahip olacağını; en fazla adanmış çalışanların işletmeler için üstün operasyon başarısı getireceğini göstermektedir” (Reed 2001). Güçlü bir işletme anlamına gelen işveren markası, kurumsal marka oluşturma bütününü tamamlamaktadır (Xiaofeng, 2009). İşveren markası, işgücünün kalitesini, bağlılık düzeyini, işletme amaçları ile uyumunu ve sonuçta işletmenin kârlılığını etkilemektedir (Austermuehle, 2007).

Bir işveren markası planı geliştirmeden önce cevaplanması gereken ilk soru “Güçlü bir işveren markası şirketin hedeflerine ulaşmasına nasıl yardımcı olabilir?” sorusudur. Şirketlerin maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyetinin artırılması ve yatırım için ortalamanın üzerinde geri dönüş ve karlılık sağlanması gibi kurumların yaşam evreleri ve geçiş ritüelleriyle ilgili önemli aşamalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist tarafından yapılan

işveren markası ile ilgili araştırmalarda tanımlanan başlıca üç faydası, daha iyi işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı (cezbetme)/adanmışlıktır (Barrow ve Mosley 2005).

Barrow ve Mosley (2005) göre işveren markasının en önemli faydaları şunlardır;

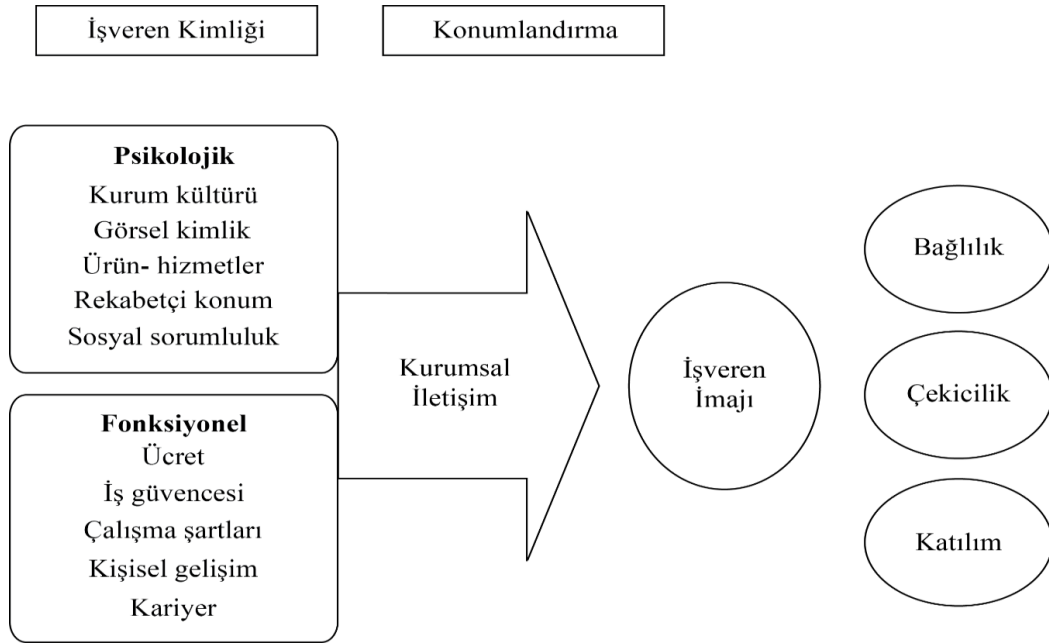
- Maliyet Azaltma
- Müşteri Memnuniyeti
- Finansal Performans

Maliyet Azaltma: Markanın hedefi genellikle değer katmak olsa da güçlü işveren markası maliyetlerin azaltılmasına da destek olmaktadır. Maliyetlerin en çok azaltılabildiği alan işe alımdır. AON'nin "Birleşik Devletler Çalışıyor 2000" adlı araştırmasında, başlangıç seviyesinde bir çalışanın işten ayrılması ve yerine yeni kişinin gelmesinin maliyetinin o çalışanın yıllık maaşının yarısına eşit olduğu hesaplanmıştır. Bu durum orta ve üst düzey yöneticilerde daha yüksek maliyetler meydana getirmektedir. Çalışan bağlılığının yüksek olması rekabet içerisinde bulunan işletmelere göre bariz bir maliyet avantajı sağlayacaktır. TNS tarafından yapılan araştırmaya göre işe bağlılığı düşük olan çalışanların yılda ortalama 11 gün daha fazla hastalık izni kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu maliyet üretim kaybı, işlerin kesintiye uğraması, verim kaybı, kaçırılan fırsatlar ve diğer çalışanları olumsuz yönde etkilemeleri dolaylı maliyetleri beraberinde getirmektedir (Barrow ve Mosley 2005).

Müşteri Memnuniyeti: Hizmet sektöründeki işletmeler "markayı yaşamak" konusuna çok önem vermektedir. Bu kadar önemsemelerin sebebi, pazarda farklılaşmanın genellikle hizmet deneyiminin toplam kalitesinden geçtiğini ve bu deneyimin büyük ölçüde çalışanların müşteriye yaklaşımı ile ilgili olduğunun tespitidir. ABD'li Sears Roebuck mağazasının, araştırmasında 800 şubesinden elde ettiği veriler şu şekildedir. Çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetinin %60 ila %80'nin sebebi olduğunu ve çalışan memnuniyetindeki 5 birimlik bir artışın müşteri memnuniyetinde 1,3 birimlik bir artışa tekabül ettiğini, bunun da geliri %0,5 arttırdığını ortaya çıkarmıştır (Barrow ve Mosley 2005).

Finansal Performans: Müşteri memnuniyetinin artırılması ve giderlerin azaltılması işveren markasına odaklanmak için güçlü bir gerekçe sağlamaktadır. Yüksek çalışan bağlılığı ve finansal performans arasındaki ilişkiyi İngiltere'deki perakende şirketi IES İnsandan Karlılığa araştırmasında, çalışan bağlılığındaki bir puanlık artışın (beş

puanlık ölçekte) mağaza başına satışı %9 arttırdığını, bunun da 200.000 sterline tekabül ettiğini tespit ederek ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte devamsızlık giderlerinin azalması ve müşteri memnuniyet seviyesinin genel olarak yükseltilmesi de aradaki ilişkiyi olumlu yönde göstermektedir. Yukarıda bahsedilen faydalar şirketler için genel ticari faydalardır (Barrow ve Mosley 2005).



Şekil 3.2: İşveren Markası Markalama Süreci

Kaynak: <http://www.isverenmarkasi.com/hakkimizda-realta-danismanlik/>

(a.t: 19.01.2016)

Corte (2011) fonksiyonel ve sembolik faydaları şu şekilde açıklamıştır:

Fonksiyonel Faydalar; İşveren markasının fonksiyonel faydaları firmanın istihdam elementlerini yani ücret, izin hakları, işsizlik ve sağlık ödeneği, kariyer olanağı, fiziksel çalışma şartları, iş güvencesi, gelişim imkanı gibi aday tarafından arzulanan nesnel koşullara işaret eder. Fonksiyonel faydalar işveren marka kimliğinde; iş özellikleri olarak görülür. Kişiler iş ve işveren tercihi yaparken öncelikle bu fonksiyonel özelliklere bakarlar. Hiç kimse alacağı ücret ve çalışma şartları belli olmayan bir işe girmek istemez. Belki bu nedenle pek çok işletme, işveren kimliğini tanımlarken fonksiyonel özellikleri ön plana çıkarmaktadır.

Sembolik Faydalar; Sembolik faydalara firmanın prestiji, imajı, firmaya başvuru yapan adayların imajı/profilini, kurumsal marka unsurlarını örnek olarak verebiliriz.

Sembolik faydalar işveren marka kimliğinde; kurumsal özellikler kısmında kategorize edilebilir. Kurumsal özellikler, iş özelliklerine göre daha dayanıklıdır ve kopyalanması güçtür. Örneğin işletmenin yenilikçi olması veya adayın o işleme girdiğinde prestij kazanacağını düşünmesi işletmenin sembolik/duygusal özellikleridir. Bu anlamda potansiyel adaylar, söz konusu işletmenin çalışma ortamı, çalışanlarının halleri, sunduğu ürünlerin yaygın olması ve kurum kültürü gibi pek çok özellikten etkilenebilir.

Diğer bir ifadeyle işveren markasının fonksiyonel faydaları, maaş, kurumun faydası, izin gibi objektif koşulları içerir. Sembolik faydalar ise, kurumun itibarı hakkındaki algılar ve iş başvurusunda bulunanların kurum için çalışırlarsa elde edecekleri fayda ve mutluluğa ilişkin sosyal onaylarını içerir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

3.2.3. İşveren markası bileşenleri

Minchinglon ve Thome (2007) işveren markası bileşenlerinin tespit edip katkı sağlayan unsurları belirtmiştir. Bunlar şöyledir:

- Stratejik amaç (vizyon, misyon, değerler)
- İstihdam ve göreve getirme
- İletişim (içsel)
- Liderlik
- Dahili iş süreçleri
- Performans yönetimi
- İnovasyon ve buluş
- İş ortamı
- Ölçme ve değerlendirme
- Düşünce liderliği (bilgi işçiliği)
- Global perspektif
- Kurumsal sosyal sorumluluk
- İnsanları geliştirme (eğitim)
- Müşteri ilişkileri

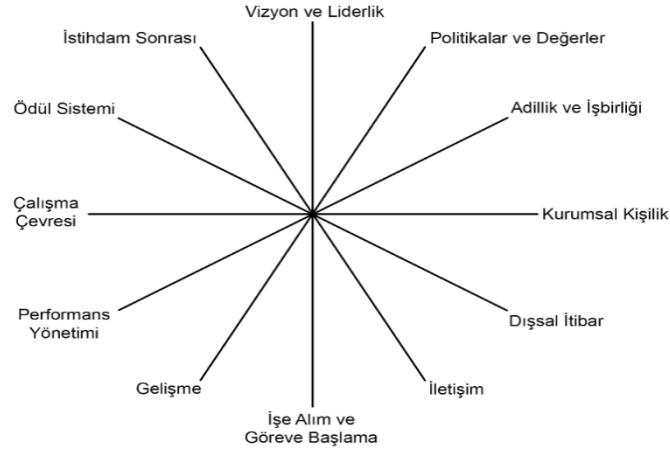
Yukarıda belirtildiği gibi işveren markası, birçok bileşenden oluşmaktadır ve oldukça geniş bir alanda işletmenin davranışları ve sahip oldukları üzerinde şekillenmektedir.

Conaty ve Charan (2010) “The Talent Masters /Why Smart Leaders Put People Before Numbers” kitabında işveren markası bileşenleri olarak önemle yedi unsur üzerinde durmuşlardır. Bir kısmı yukarıda belirtilen araştırmalara yakın olan yedi unsura değinmek gerekirse:

- Örgütün liderini kendi yaratması,
- Çalışanına değer vermesi,
- Başarı ve yaratıcılığı ödüllendirmesi,
- Performansa yeterli önemi göstermesi,
- Doğruluk kültürü,
- İnsan kaynakları bölümüne destek,
- Çalışanını geliştirme ve eğitim imkânıdır.

Barrow ve Mosley (2005) işveren markası bileşenlerini, işveren markası tekerleği içinde ele almıştır.

- Vizyon ve Liderlik,
- Politikalar ve Değerler,
- Adillik ve İşbirliği,
- Kurumsal Kişilik,
- Dışsal İtibar,
- İletişim,
- İşe Alım ve Göreve Başlama,
- Gelişme,
- Performans Yönetimi,
- Çalışma Çevresi,
- Ödül Sistemi,
- İstihdam Sonrası,



Şekil 3.3: İşveren marka tekerleği

Kaynak: Barrow S. ve Mosley R. (2005). The Employer Brand, Realta Danışmanlık Yayınları.

İşveren markası bileşenlerini büyük fotoğraf ve lokal fotoğraf olarak ikiye ayırdığını ifade eden Barrow ve Mosley (2005), dışsal itibar, içsel iletişim, üst yönetim liderliği, içsel ölçüm sistemleri, kurumsal sosyal sorumluluk, hizmet desteği ve değerleri büyük fotoğraf-politika olarak ifade ederken, çalışma çevresi, ödül ve takdir, işe alım ve göreve başlatma, öğrenme ve geliştirme, takım yönetimi olarak da lokal fotoğraf-uygulamayı ifade etmişlerdir.

3.3. İşveren Markasının Konumlandırılması

Konumlandırma, hedef kitlenin zihninde marka kimliği ile uyumlu farklılaştırıcı bir değer yaratılması olarak görülebilir. Konumlandırma basamağında, işletmeyi işveren olarak farklılaştıracak temel özellikler ya da yararlar belirlenir (Baş, 2011). Trout'a (1981) göre konumlandırma 'bir seçim ve bir vazgeçme'dir. Ries'e (1981) göre ise konumlandırmanın sloganı 'bir kelime al ve onu marka yap' olarak belirtmek gerekir ki bu kelime vaat edilen değer önermeleri arasından seçilmelidir.

Markanın konumlandırılması için markanın, rakiplerden farklı, ayırt edici ve öne çıkması için kendine has niteliklerine odaklanmak gerekmektedir. Buradan yola çıkılırsa güçlü bir işveren markası ortaya çıkarılmasının ilk koşulu işletmenin işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasını sağlamaktır (Kapferer, 2008). Dolayısıyla işletmelerin işveren markası konumlandırması, çalışanlarına ve potansiyel iş gücüne

olan vaatler üzerine konumlandırılmalıdır. Aksi halde konumlandırma, bir işveren olarak işletmeye ilişkin çok fazla anlam sunamayacaktır.

Baş (2011) bir insanın gün içerisinde aldığı mesajların %99'unun kalıcı olmadığını vurgulamaktadır. Kalıcı olan %1'lik dilime giren mesajlar da ilgili, farklı, kısa ve duygu yüklü olanlardır. İletişim planı oluşturulurken mevcut ve potansiyel yetenekler için anlam taşıyan ve farklı özellikler üzerine sloganlar belirlenmelidir.

Bu sloganlar (Baş, 2011);

- Rakiplerden farklı nitelik taşınmalı,
- Mevcut/potansiyel adaylar için anlam taşınmalı,
- Kısa ve net ifadeler kullanılmalı,
- İnsan zihni üzerindeki etkiyi artırması amacıyla, duygusal bir içeriğe sahip olmalıdır.

Konumlandırma aşamasında belirlenen sloganların doğru bir şekilde doğru kanallarla iletilmesi çok önemlidir. Bu aşamada günümüzde konumlandırma ile ilgili en çok kullanılan iletişim araçları sosyal medya, çalışan referansları, özel toplantılar, şirket videoları, diğer kurumsal bilgi kaynaklarının etkili olduğu ifade edilmiştir (Ayz, 2015).

3.4. İşveren Markasında İletişimin Önemi

İletişim, iletilen bilginin hem gönderici hem de alıcı tarafından ortamda bilginin bir göndericiden bir alıcıya aktarılma sürecidir. Organizmaların çeşitli yöntemlerle bilgi alışverişi yapmalarına olanak tanıyan bir süreçtir. En yalın haliyle iletişim kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması sürecidir (Bıçakçı, 2000). Belasen(2008) ise şu şekilde açıklamıştır; İletişim, gönderici ve alıcı arasında maksatlı mesajların değişimidir.

Örgütsel anlamda iletişimin pek çok tanımı yapılmıştır; Bovee ve Thill (2000) örgüt içinde bilgilerin ve fikirlerin alış verişi olarak tanımlarken, Argenti (2003) ise örgütsel iletişimi örgüt içindeki bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak olarak tanımlamıştır. Örgütteki iletişim, bir yöneticiden diğerine, bir çalışandan diğerine aktarılacak taşınmalıdır. Örgüt büyüdükçe ve çalışan sayısı arttıkça örgüt içerisindeki iletişim zorlaşır ve iletişim kalitesine ihtiyaç artar (Kala, 2005).

İletişim, işveren markasının kurum içerisinde algılanmasında çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanların duygularının işletmeye çekilmesi yönünde içsel bağlılığın desteklenip güçlü rasyonelliklerin kurulması gerekmektedir. İletişimde yararlı odaklanılmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005). İşveren markası iletişimde, işletmenin çalışanı olmakla elde edilen faydalar çalışanlara iletilmelidir. Mevcut çalışanlarla kurulan iletişimin etkinliği, çalışan bağlılığının sağlanması, motivasyonunun artması gibi amaçların başarılmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında, potansiyel çalışanlarla kurulan iletişim ise işletmenin bir işveren olarak çalışmaya değer bir yer olduğu algısını oluşturabilecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte, işletmeden yayılan mesajların tutarlılığı ve doğruluğu özellikle üzerinde durulması gereken noktalardır (Öksüz,2012).

3.5. İşveren Markası Yönetimi

Markayı güçlü kılmak bir görüntü ya da logodan daha fazlası olduğu için, markayı geliştirme, üst yönetimin, satış sorumlularının, ürün ve hizmet geliştirme takımının, insan kaynakları elemanlarının ve pazarlama yöneticilerinin iş tanımlarının bir parçası olmalıdır (Aggarwal, 2008). İşveren markası açısından bakıldığında ise işe alım ve kariyer yönetimi gibi İKY uygulamalarının yanında diğer işletme uygulamalarının da işveren markasını etkilediği ve bundan dolayı söz konusu uygulamaları gerçekleştiren yöneticilerin/bölümlerin de işveren markası yönetiminin farkında olarak hareket etmesi ve sürecin bir savunucusu olması, kritik bir önem taşımaktadır. Gerekli yönetim sistemlerini ve bunlara yönelik üst yönetim desteğini sağlayamazsanız, işveren markası girişiminiz bir bütün olarak başlamadan bitebilir (Barrow ve Mosley, 2005).

Baş (2011) İşveren Marka sürecini;

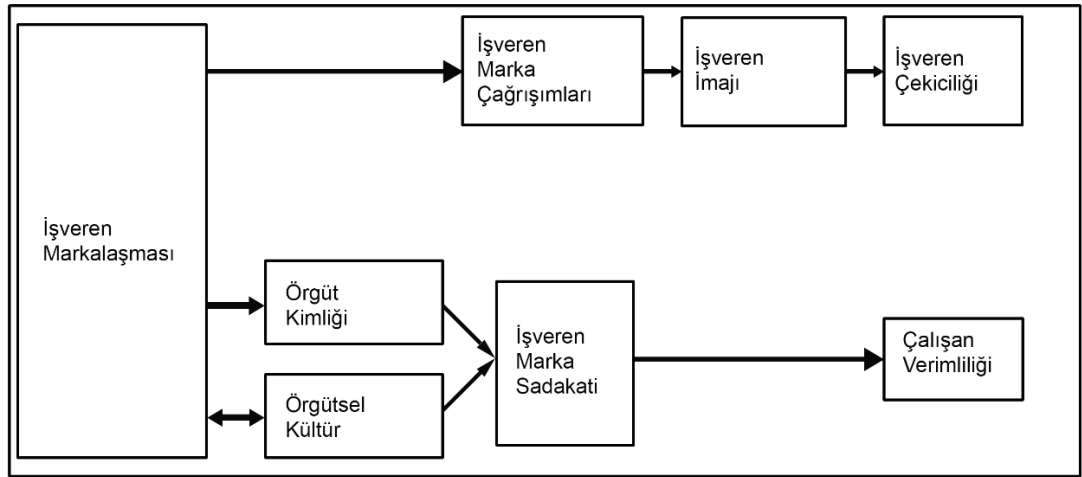
- İşveren markasının özünü tanımlamak,
- İşletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve çalışanlardan neler beklediğini açığa kavuşturmak,
- İşletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklı kılacak şekilde konumlandırmak için yürütülen kapsamlı bir süreç olarak açıklamıştır.

Lieven (2009) işveren markasını üç temel adımdan oluşturmaktadır. Birinci olarak kurum için mevcut ve aday yetenekler için özel bir değer önerisi geliştirir. Geliştirilen değer önerisi, mevcut ve aday yetenekler için işveren marka mesajını iletmeyi ve

firmayı 'çalışılacak en iyi yer' olarak konumlandırmayı sağlayacaktır. Değer önerisi oluşturduktan sonra ikinci adım, aday yetenekleri yani nitelikli işgücünü firmaya çekecek şekilde pazarlamaktır. Üçüncü adım ise örgüt kültürünün parçasını içeren ve vaat taşıyan marka oluşturmaktır.

Hewitt Associates danışmanlarına göre, güçlü bir işveren markası geliştirmek için beş adım vardır:

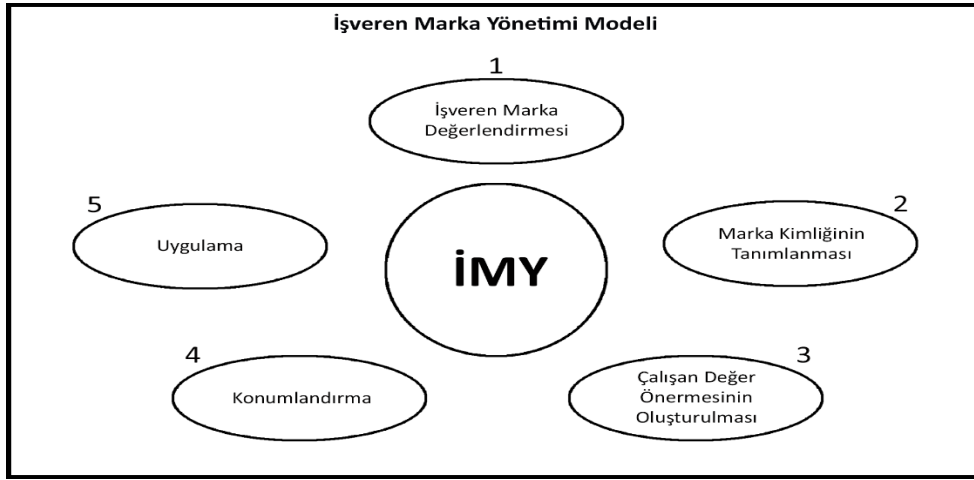
- Kuruluşunuzu anlamak,
- Müşteriler için marka vaadini yansıtmak,
- Etkileyici bir marka vaadi yaratmak,
- Marka vaadi standartlarını geliştirmek,
- Marka vaadini desteklemek ve güçlendirmek için uyum çalışması yapmak,
- Tüm bunları yürütmek ve ölçmek (Berthon ve diğ., 2005).



Şekil 3.4: İşveren Markalaşması Modeli

Kaynak: Backhaus and Tikoo (2004).

Yukarıdaki şekil 3.4'de ifade edilen işveren markalaşması modeline göre işveren çağrışımları, işveren imajını; işveren imajı ise işveren çekiciliğini sağlamaktadır. Diğer yandan örgüt kimliği ve örgüt kültürü ile oluşan işveren marka sadakati çalışan verimliliğini sağlamaktadır. Bu anlamda işveren markalaşması modelini iki boyutta incelemek mümkündür. Birinci boyut, işveren markasının işveren çekiciliğini sağlaması iken; diğer boyut ise işletmenin içine yönelik olup, sadakat ve verimlilik (Backhaus ve Tikoo, 2004).



Şekil 3.5: İşveren Marka Yönetimi Modeli

Kaynak: Baş, T. (2011) İşveren Markası Optimist Yayın ve Dağıtım.

Baş (2011) ise yukarıda şekil 3.5’de görüleceği üzere İşveren Markası Yönetim Modelini beş basamakta ele almıştır. Bunlar (Baş, 2011);

İşveren marka değerlendirmesi: Potansiyel çalışanlar, mevcut çalışanlar ve etkileyicilerin zihnindeki İşveren Marka imajının tanımlanmasıdır. Halihazırda işletmenin sürdürdüğü İMY faaliyetleri (bilinçli/bilinçsiz) ile her bir faaliyetin işveren marka imajına etkileri üzerine durulmaktadır.

Marka kimliğinin tanımlanması: İşveren marka kimliği işletmenin ne olmak istediğiyle ilgilidir. Daha yalın bir ifadeyle, işveren marka kimliği bir niyeti ve tercihi temsil etmektedir. İşletme işveren marka kimliği oluşturarak nasıl bir işveren olmak istediğini tanımlamaktadır. İşveren marka kimliği;”Neyi temsil ediyoruz?” “Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularına cevap arayarak işveren markasını yönlendirir.

Çalışan değer önermesi: İşletmeler tarafından çalışanlara vaat edilen duygusal ve fonksiyonel faydalar içeren bir ifadedir. Burada vaat edilen faydalar, işveren marka kimliğinde gizlidir.

Konumlandırma: İşveren markasının güçlü olabilmesi için ön koşul rakiplerinden farklı olmaktır. Bunun için bu süreçte işveren marka kimliği ya da çalışan değer önermesinde yer alan ve işletmenizi rakiplerinizden ayıran özellikler ön plana çıkartılır. Bu özellikler işletmenizi işveren olarak daha imtiyazlı bir konuma getirecek nitelikte olmalıdır.

Uygulama: İşveren markası yaklaşımının temelinde, çalışan değer önermesinde yer alan söz ve vaatlerin tutulması yer alır. Sunulan bu vaatleri yerine getirme yetkisine sahip, üst yönetimden bir koordinatör önderliğinde yürütülmesi önem arz etmektedir. Üst yönetimde İK direktörü yer alıyorsa, koordinatör İK direktörü olabilir. Ayrıca farklı birimlerden yöneticilerinde sürece dahil olmasıyla farklı bakış açılarının işveren markasına yansıtılması mümkün olabilir.

Bu planlamaya uyulacak şekilde düzenleme ile işveren markasının meydana getirilmesi işletmenin büyüklüğüne göre 4 – 6 ay içinde tamamlanabilir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE CEZBOLMA

4.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Örgütler, insanların bireysel olarak yapmalarının mümkün olmayan işleri gerçekleştirebilmek adına kurulurlar. Bu ortak amacı gerçekleştirmek için birden fazla bireyin yetenek ve eylemlerinin bir araya gelerek, birliktelik içerisinde iş birliği yapıp faaliyetlerin başarılı ve kaliteli olarak ilerlemesini sağlayan sosyal sistemlerdir (Ertürk, 2013). Örgütün bu zamana kadar farklı tanımları da yapılmıştır. Bunlara değinmek gerekirse, iki veya daha fazla bireyin, planlanan ortak hedefler doğrultusunda, kendi çabaları ve bu doğrultuda iş süreçlerinin belirli bir düzen çerçevesinde yürütülmesinden sonra ortaya çıkan yapı örgüt olarak tanımlanmaktadır (Aksun, 2003).

Örgüt, ortak bir amacı ve işi ortaya çıkarmak için toplanan, kurumların ve bireylerin meydana getirdiği birliktir (Türk Dil Kurumu, 2015). Diğer bir ifadeyle örgüt, insanların değerler ve ortak amaçlar için meydana getirdiği, anlaşma ve birlikteliği ifade etmektedir (Hasanoğlu, 2004). Örgüt, bir kurumdaki işleri, statüleri, çalışanları ve aralarındaki otorite ilişkilerini belirten bir yapı olup yönetim ve sosyal faktörleri düzenlemektedir (Koçel, 1999).

4.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Bireyler bir örgüte, bazı istekler, ihtiyaçlar, beceriler ile gelmekte ve yeteneklerini kullanabilecekleri, çoğu temel ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir iş ortamı bulmayı beklemektedirler. Eğer örgüt böyle bir araç sağlayabilirse; örneğin çalışanın etkin kullanılması gibi, bağlılığın artmasına olanak sağlanmış olacaktır. Aksine çalışana anlamlı görevler verilmez ve uygun iş ortamı sağlanamazsa çalışanın bağlılık derecesi azalacaktır. Bu durum özellikle eğitim seviyesi yüksek olan kişiler için sorun yaratmaktadır. Yüksek seviyede eğitim görmüş kişiler örgütten çok mesleklerine ya da sanatlarına bağlı oldukları görülmektedir (Steers, 1977).

Çalışanların işletmede gerçekleştirdikleri faaliyetler ile ilgili olan örgütsel bağlılık, 1970'lerden itibaren üzerinde yoğun olarak durulan bir konu olmasına rağmen bu kavram üzerinde henüz fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli sebebi, farklı disiplinlerden gelen sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi alanlardaki araştırmacıların kendi uzmanlıklarını temel alıp, araştırmalarını sürdürmüş olmalarıdır. Bundan dolayı literatürde örgütsel bağlılık üzerine birçok tanım bulunmaktadır (Çöl ve Gül, 2005). Bu tanımlardan bazıları aşağıda paylaşılmıştır:

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün temel inanç, hedef ve kültürünü kabul ederek, örgütsel kazanımlar için gayret içerisinde hareket edip, örgüt içerisinde çalışmayı devam ettirme isteğinin ölçüsüdür (Çöl, 2004).

Yapılan araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'in tanımladığı gibi çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmiştir (Wasti, 2000).

Yüksel (2000) örgütsel bağlılığı, işverene karşı bağlılık olarak kısıtlanamaz, örgütün başarısının ve geleceğinin daha sağlam olması adına, örgüt bünyesindekilerin düşüncelerini açıkça belirtip, gayret gösterdikleri bir durum olarak tanımlamıştır.

Akkirman'a göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün bir parçası olduğunu hissetmeleri ve kendilerini onunla bütünleştirmeleridir (Akt: Yozgat ve Şişman, 2007).

Sheldon (1971), örgütsel bağlılığı bireyin kimliğini örgüte bağlayan ya da iliştiren ve örgüte karşı geliştirilen bir tutum veya yöneliş olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireyin bir örgütle özdeşleşme ve örgüte olan ilgisinin görece gücü olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık en az üç faktörle açıklanabilir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1977) :

1. Örgütün değer ve amaçlarına karşı güçlü bir inanç ve kabullenme,
2. Örgüt adına hatırı sayılır çaba gösterme istekliliği
3. Örgütteki üyeliği sürdürmek yönünde güçlü bir istek

Özsoy (2004) örgütsel bağlılığı çalışanın örgüt menfaatlerini bireysel menfaatlerinden daha önce görmesi şeklinde tanımlarken, Luthans (1995) ise bireylerin örgüte bağlılıklarıyla ilgili bir tavır olarak belirtmiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte, duyduğu bağın gücünü göstermektedir. Bundan dolayı çalışanın bağlı olduğu örgütte bulunmaktan ve ortaya çıkardığı işten mutlu olması örgütün başarısı için çok önemlidir (Şenturan, 2014).

4.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Üç boyutlu örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen'nin (1984) çalışmaları sonucunda duygusal ve devam bağlılığı olarak iki boyuttan oluşurken, bunlara ek olarak da Weiner ve Vardi'nin (1980) çalışmaları sonucunda normatif bağlılıkla da eklendiğinde 1990 yılında ortaya çıkmıştır (Mujka, 2011). Bu üç bağlılık birbirinden farklı örgütsel bağlılık türleri değil, örgütsel bağlılığı meydana getiren unsurlar olarak ele alınmıştır. Bu sayede çalışanlar bu üç psikolojik durumdan da farklı deneyimler elde edecekleri düşünülmüştür. Örneğin çalışanların bir kısmı örgütte kalmak için güçlü bir ihtiyaç ve mecburiyeti aynı anda hissederken, diğer çalışanlar bu şekilde hissetmeyebilirler. Böylece birbirinden ayrı bağlılık türleri tanımlanmak suretiyle çalışandan beklenen davranışları daha iyi yönetebilmek için, gerekli yönetim stratejileri geliştirip uygulayarak, yönetimin etkinliğini daha da arttırılabileceği düşünülmüştür (Erdil ve Keskin, 2003).

Örgütsel bağlılığın ilk boyutu duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan içsel bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini, örgüte katılımını ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duyguları ifade etmektedir (Kitapçı, 2006).

İkincisi devamlılık (davranışsal) bağlılığıdır. Devamlılık bağlılığı da bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya bu durumda başka bir iş veya gelir alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Son olarak eklenen normatif bağlılık ise, çalışanın ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütte çalışma zorunluluğunu yansıtan bir boyuttur. Allen ve Meyer'e göre, bu üç farklı bağlılık boyutu farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Örneğin bireyin iş deneyimleri ve bireysel özellikleri, duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili maliyetler ve diğer iş alternatiflerinin yokluğundan, normatif bağlılık ise, bireylerin sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Akt: Elçi, 2003).

Ayrıca üç boyutlu bu örgütsel bağlılık modelinde, boyutların dört ortak özelliği bulunmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004):

- Psikolojik durumu yansıtırlar,
- Birey ile organizasyon arasındaki ilişkileri gösterirler,
- Bireyin örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidir,
- İş gücü devir hızını azaltıcı yönde etkileri vardır.

Aşağıda örgütsel bağlılığın alt boyutlarını daha ayrıntılı incelemekte fayda bulunmaktadır.

4.3.1. Duygusal bağlılık, duygusal bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları

Çalışanların içerisinde buldukları örgütle bütünleşmesi olan duygusal bağlılık, yaşanan iş tecrübeleri doğrultusunda gelişme göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2007). Duygusal bağlılık, işletme çalışanlarının duygusal olarak ve kendi istekleri ile işletmede çalışmaya devam etme isteği olarak ifade edilmektedir. Örgütsel hedefleri benimseyip kabullenme, bağlanma ve özdeşleşme ile paralel bir tutum içerisinde olumlu duygulara sahip olmaktır. Örgütsel vizyon ve misyonun benimsenmesi, örgüt içerisindeki kurumsal kültüre karşı duyulan saygı, yönetime karşı duyulan saygı ve sevgi ve duygusal yakınlık ile oluşan bağlılık türüdür (Tutar, 2007).

Örgütlerin en çok istedikleri bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık düzeyinde çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, örgütün gelişimi, ilerlemesi ve başarısına, beklentilerin üzerinde çaba ve gayret göstererek, üyeliklerini devam ettirirler (Çöl ve Ardıç, 2008).

Çalışan, duygusal bağlılıkta örgütün çıkarlarını ön plana çıkartıp, kendisini ikinci plana atarak örgütün amaçları doğrultusunda motivasyonu yüksek bir şekilde özveride bulunmaktadır. Bu doğrultuda örgüt başarısının bireyin kendisini iyi hissetme sebebi olarak görüp, duygu, düşünce ve tutumlarını örgütün başarısı için olumlu bir tavır içerisinde devam ettirecektir. Güçlü duygusal bağlılık gösteren bireyler örgüt içerisinde gerçekleştirdikleri görevleri zorunlu görmemekte ve örgütte kalmayı gönüllü olarak devam ettirmektedirler (Atak, 2009).

Çalışanların duygusal bağlılıklarına etki eden, yönlendiren tutumsal kaynaklı unsurlardır. Farklı bir ifade ile tutumların davranışların ön eğilimi olarak varsayarsak

duygusal bağlılığın bir çeşit tutumsal unsurlar neticesinde oluşması gerekecektir. Duygusal bağlılığa etki eden unsurlar konusunda farklı düşünceler ortaya konulsa da genel olarak çalışma ortamının ve bireysel özelliklerin araştırıldığı görülmektedir (Gürbüz, 2006).

Duygusal bağlılığa etki eden tutumlara bakıldığında, çalışma arkadaşları arasındaki iletişim, yapılan işin özellikleri ve işletmenin çalışanına karşı tutumu önem arz etmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Steers (1977), örgüte karşı duygusal bağlılığın artmasında, kişisel özelliklerin ve önemli ölçüde başarıma güdüsünün belirleyici unsur olduğunu belirtmiştir. Allen ve Meyer 1990 yılında ortaya koydukları üç bağlılık modelinin ve bu modele etki eden unsurları ortaya çıkarmak için gerçekleştirdikleri araştırmalarında, duygusal bağlılığa etki eden unsurları rol açıklığı, yeni fikirlere açıklık, işin güçlüğü, amaçların güçlüğü, adalet, örgüte güven, geri besleme ve kişinin örgüt için önemi olarak belirtmektedirler (akt. Yıldırım, 2003).

Yukarıdaki süreçler ele alındığında, kişinin örgüte duygusal bir bağ kurabilmesi için bir takım unsurların sebep olduğu söylenebilir. Bağlılığın derecesi düşük, orta, yüksek olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Duygusal bağlığın, araştırma sonuçlarına göre örgütsel uyum, iş performansı, kalite, iş tatmini ve verimlilik arasında olumlu; devamsızlık ve iş gücü devri arasında olumsuz bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Becker, 1992; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1997). Duygusal bağlılık konusu, son yıllarda işletmelerimizin de üzerinde önemle durduğu bir konu haline gelmiş ve bu nedenle araştırmalar yapılmaya başlanmış ve önemi her geçen gün daha anlaşılır hale getirilmeye çalışılmaktadır.

4.3.2. Devam Bağlılığı

Çalışanlarda devam bağlılığını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler eğitim, yetenek, yer değiştirme, emeklilik primi, bireysel yatırım, toplumsal faktörler ve diğer alternatifler olarak sıralanabilir (Meyer ve A llen, 1990).

Devam bağlılığı, bireylerin örgüt için gerçekleştirdiği yatırım neticesinde örgüte bağlanmasıdır. Bu çerçevede devam bağlılığı, bireyin örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emeği, kazandığı hakları, kıdem, terfi ve maddi getirilerini örgütten ayrılmasıyla kaybedeceği ve bu değerlerin farklı örgütlerde sahip olamama düşüncesidir (Boylu ve Pelit, 2007). Yapılan araştırma sonuçlarına göre örgüte yapılan yatırımların

ve iş alternatiflerinin kısıtlı olması, devam bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir (Wasti, 2000).

Maddi ve somut gerçekler neticesinde devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmektedirler. Koşullar neticesinde örgütte çalışmaya devam ederler ve bu zaman zarfında gerekli asgari çalışma performansı ortaya koyarlar ki bu işverenler tarafından tercih edilen bir bağlılık değildir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

4.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, duygusal ve devam bağlılığından farklı olarak ahlaki duygunun ağırlığını gördüğümüz bağlılıktır. Bireyin kültürel kazanımlarını da içerisinde bulunduran bu bağlılıktır türü, duygusal ve devam bağlılığı bireyin daha çok bireysel isteklerinden doğan unsurlardan etkilenirken, farklı olarak çalışanın içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmektedir (Akgün, 2015).

Normatif bağlılık, çalışanlarda ki ahlaki duygudan dolayı örgütsel amaçlara bağlanmayı zorunlu görmeleri sonucu oluşan bağlılık türüdür. Bu bağlılığın yüksek olduğu çalışanlarda örgütte kalmanın ve bağlılık göstermenin bir “görev” ve “doğru” bir karar olduğuna inanılmıştır (Tutar, 2007). Bundan dolayı Martin’e (2008) göre normatif bağlılıkta, bireyin örgüte bağlı olması bir yükümlülük olarak ele alınmıştır.

Üç bağlılığı kısaca özetlemek gerekirse duygusal bağlılığın olumlu iş tecrübeleri doğrultusunda geliştiği, performans ve iş verimine olumlu katkısı olduğu; devam bağlılığının örgütte kazanılan değerlerin ve alternatiflerin sınırlı olmasından kaynaklı olarak geliştiği ve performans ve iş verimine fazla etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Normatif bağlılık üzerine fazla bir araştırma yapılmamakla beraber, çalışanların kişisel sadakat normlarıyla ilgili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Örgüt için etkilerinin nasıl olacağı kestirilememektedir (Meyer ve Allen, 1996).

4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde, örgüte bağlılığın az olduğu işletmelerde, çalışanların devamsızlıklarında artma, çalışan devir oranının yüksek olması, işten ayrılmanın sık görülmesi, performans da düşme, daha sık işe geç kalma gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Örgüte bağlı çalışanlarda bu tür davranışlar ya da durumların daha az olduğu görülmektedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçları incelendiğinde bunlardan en önemlileri, çalıştığı işletmede iş tatmini, verilen kararlara katılma, motivasyon ve işletmede kalma isteği olumlu yönde etkilerken, olumsuz yönde ise iş değiştirme ve devamsızlık etkilemektedir (Becker ve diğ.,1996, İnce ve Gül, 2005, Wiener, 1982). Buradan yola çıkılarak örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu bölümde örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri incelenmiştir.

4.4.1. Örgütsel bağlılık ve performans

Performansın tanımını incelediğimizde, kişinin iş yapma düzeyi diyebiliriz. Yani, işgörenin belirlenen bir süre içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirerek elde ettiği sonuçlardır şeklinde tanımlanırken, işgörenlerin performansları işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için önemli bir etkidir (Sinangil, 2009). Örgütsel bağlılık ve performans ile ilgili çalışmalar bakıldığında, örgütsel bağlılık ile performans aralarındaki ilişkinin beklenen sonuçların aksine yeterince güçlü olmadığı görülmektedir (Aryee ve Heng, 1990).

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiye yönelik birçok bilim adamı araştırma yapmış olup, bunlardan Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken bununla birlikte kişilerin ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Gündoğan, 2009).

Örgütsel bağlılık ve performans ile ilgili çalışmalardan bir tanesi de Meyer ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bir çalışmadır. Yaptıkları çalışma sonucunda Meyer ve arkadaşları işe devam ile performansın arasında negatif bir ilişki olduğu görülürken duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu görüldüğünü ifade etmişleridir. Randall ise yüksek düzeyde örgütsel bağlılık var ise iş performansı da yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir.

4.4.2. Örgütsel bağlılık ve devamsızlık

Devamsızlık kavramını incelediğimizde, çalışanın çalışma süreci içerisinde gerekli zamanda işe gelmemesi olarak tanımlanır. Buna göre örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi araştırdığımızda birçok çalışmada farklı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bu çalışmalardan biride Mowday ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada Mowday, v.d. (1982), devamsızlık ve bağlılık arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki olduğunu ifade ederken, Mathieu ve Zajac (1990), yaptıkları çalışmada işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri fazla olanlar ile bağlılıkları az olanlar incelendiğinde bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların devamsızlıkları önemli ölçüde düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

Meyer vd. (2002), duygusal bağlılığın tek başına devamsızlıkla negatif ilişkili olduğunu görüşünü ifade ederken, Yağcı (2003) da devamsızlık ile örgütsel bağlılığın arasında ters bir ilişki olduğunu bunun nedeninin de geç gelme davranışının nispeten göreceli bir durum olması ve çalışanın kontrolü dışında başka faktörlerden de etkilenebilmesi olduğunu ifade etmiştir. Tsui ve arkadaşları (1992) ise devamsızlığın nedenlerine farklı açılardan bakmış ve işgörenler arasında yaşı daha genç, kıdemi az, evli olanlar, kadınlar ve az eğitim almış olanlarda devamsızlığın daha fazla olduğunu ifade ederken, burada belirtilen demografik değişkenlerin daha düşük bağlılığa neden olması ile birlikte, işgörenlerin kişisel durumları da devamsızlığı etkilemektedir.

4.4.3. Örgütsel bağlılık ve işe geç kalma

Devamsızlık, çalışanın belirlenen çalışma saatlerinde işletmede bulunmamasıdır. İşe geç kalma ise işyerinde ki belirlenmiş mesai saati başlangıcından daha geç gelinmesidir. Kendi elinde olmayan nedenlerle (hastalık, hava şartları, kaza, araç arızası) ortaya çıkan geç kalma durumu anlayışla karşılanırken, diğer türlü işgörenin zamanında mesaisinde olmaması kişinin ve kurumun iş süreçlerinde aksaklıklar yaşamasına neden olacaktır. Bundan dolayı işgörenin zamanında mesaisinde olması beklenir (Uslu, 2012).

İşe geç kalmak ile örgütsel bağlılık arasında negatif ama çok güçlü bir ilişki olduğunu belirten Angle ve Perry (1981), örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların işe geç kalma süreçlerinin diğerlerine göre daha az olduğunu ifade etmişlerdir. Angle ve Perry'nin tam aksine Yağcı (2003), işe geç kalmak ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü

ilişkinin zayıf olduğunu ifade ederken, işe geç kalma durumunun örgütsel bağlılığın haricinde birçok faktörden etkilenebileceğini belirtmiştir.

4.4.4. Örgütsel bağlılık ve çalışan devir oranı

Örgütler için, yetişmiş, örgütü tanıyan, işini bilen çalışanların gitmeleri ve işten ayrılan çalışanların yerine, yenilerinin temini için yapılan işlemler ve bu yeni gelen çalışanlarında işi öğrenme, adapte olma süreçlerinde örgütün ilerlemesinde engel teşkil etmeleri çok tercih edilen bir durum değildir. Hatta işe yeni başlayan çalışanların tecrübesizliklerinin vermiş olduğu verim düşüklüğü, yaptıkları hatalar, deneyimsizliklerinden ötürü yaşadıkları iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır (Şenatalar, 1975). Bu nedendir ki kurumlar çok fazla bu süreci yaşamak istemeseler de çalışanların örgütsel bağlılıkları güçlü değil ise çalışan devir oranı o kadar olabilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar da örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarının birisinin de, çalışan devir oranı olduğunu belirtmektedir.

Hochwarter vd. (1999), yılında ABD’ de bir üniversitenin 418 kişiden oluşan teknik destek ve ofis çalışanları arasında yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ve çalışan devir oranının önemli bir tahminçisi olduğu sonucuna varmışlardır. Yine Hachwarter vd. (1999)’nin yaptığı başka bir çalışmada otel enstitüsünde 141 orta ve üst düzey yöneticiye yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçları da dikkate alınırca çalışan devir oranının yüksek olan örgütlerde örgütsel bağlılık kesinlikle düşüktür denilemez. Çünkü tek kıstas örgütsel bağlılık değildir, mesela ülkenin bulunduğu ekonomik durum, mevsimsel olarak kurumlarda yaşanan iş düşmeleri, teknolojide yaşanan gelişmelerle beraber birçok kişinin yapacağı işi daha az kişinin yapması gibi daha farklı nedenlerde olabilir.

4.4.5. Örgütsel bağlılık ve stres

Örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçlarından biri olan stresi incelediğimizde, eğer çalışanın bağlılığı güçlü değil ise, iş stresinin üzerinde hissettirdiği baskının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Erol,1998). Örgütsel bağlılık ve stresin birbiriyle ilişkisini çevre, düzensizlik ve monotonluk etkilemektedir (Begley,1999). Mathieu ve Zajac(1990), stresten daha çok etkilenen çalışanların, örgütsel bağlılığa sahip

çalışanlar olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedenini Leong (1996), örgütsel bağlılığın, bağlılığı yüksek olan çalışanların hassasiyetlerinin artmasından kaynaklandığını ifade etmiştir. Steers (1977) ise çalışanın iş stresinin artmasıyla birlikte, performansında düşüş meydana geldiğini belirtmiştir.

Kaya (2007)'ya göre örgütsel bağlılık, birçok faktörü etkileyebildiği gibi, çok sayıda faktörden de etkilenmektedir. Bunlar, kişinin cinsiyeti, yaşı, medeni hali, kurumdaki çalışma süresi, aldığı eğitim, iş yükü ve işin nitelikleri, müşteri ile ilişkiler, stres, çalışma koşulları, yönetim tarzı, örgüt büyüklüğü gibi birçok faktör örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Güçlü, 2006). Eğer çalışan, çalıştığı kuruma karşı yüksek derecede bağlı ise işini seviyordur ve bununla birlikte iş doyumunu da yüksektir. Sağlık nedenleri ya da başka türlü nedenler haricinde bağlılığı yüksek olan çalışanlar işlerine seveerek giderler (Ulutaş, 2003).

Leong ve arkadaşları (1996), bağlılık ile stres arasında ki ilişkiyi örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgüte bağlılıkları daha düşük olan çalışanlara göre daha fazla stresin etkisini hissederken, diğer görüşe göre ise, örgüte bağlılıkları yüksek olması çalışanların stresin olumsuz etkilerinden korunduğunu yaptıkları çalışma ile belirtmişlerdir. Moore, Henderson ve Chawla (2004)'ın, Texas'ta, sağlık uzmanları ve icra memurları üzerlerinde örgütsel bağlılık ve stres ile ilgili yaptıkları çalışma sonucu da daha az stresli çalışanların, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Temizkan (2004)'nın da yine örgütsel bağlılık ve stres arasındaki ilişkiyi incelemek adına doktorlar üzerinde yaptığı çalışma sonucunda ise, örgütsel bağlılık ve stres arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ifade etmiştir. Leong ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan araştırmaya göre de örgütsel bağlılığın, kişiye güven ve kuruma ait olma duygusunu kazandırdığı ve bu duyguların etkisiyle de stresin olumsuz etkilerinin azaltıldığını belirtmişlerdir.

4.5. İşe Cezbolma

Küreselleşme ile beraber iş dünyasında rekabetin daha çok iş gücüyle yapılabildiği görülmektedir. Bu yüzden işletmeler bu rekabet üstünlüğünü ellerinde tutabilmek ve daha çok iş gücünden yararlanmak için çalışmalar yapmaktadırlar. Bunu baz alarak işletmeler gelişime açık, işini sahiplenen çalışanları cezbetme ve bu çalışanları mümkün olduğunca kendi bünyesinde tutmak için insan kaynağına odaklanmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008). Bunun neticesinde çalışanların sadece işlerini yapmaları

yeterli olmamaktadır. İşletmeler çalışanlardan daha etkin olmaları, inisiyatif almaları ve gerektiğinde yönlenen değil yönlendirici olmalarını beklemektedirler. Bu yüzden de enerji ve verimlilik düzeyleri yüksek ve kendilerini işlerine adanmış çalışanlara ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır.

Pozitif psikoloji akımı, 2000’li yılların başından itibaren gelişme göstermiştir. Yine bu akım, psikoloji biliminin var olan olumsuz süreçleri onarmakla yetinmeyip var olan olumlu özelliklerin de öne çıkarılması ve geliştirilmesi açısından önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir (Bal, 2009). İnsan Kaynakları alanında etkileri olan Pozitif Psikoloji, çalışanları kurumsal verimliliğin bir aracı olarak gören Taylorist yaklaşımın aksine; Elton Mayo’nun da ifade ettiği üzere, kişilerin sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerini halinde verimliliğinde olumlu yönde etkileneceği ve kişinin nihai mutlu olma amacına daha fazla yaklaşabileceğini savunmaktadır. Böylece çalışanların pozitif eylemleri, yönetim uygulamalarında olumlu ve güçlü bir kültürü ortaya çıkarmakta ve çalışanların iç kaynaklı motivasyonlarını etkilemektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Bunun sonucunda, insan kaynağı daha da gelişmiş ve bu bilgiler doğrultusunda gerek yöneticiler gerekse de çalışanlar bu yönde davranmaya yönelmiştir.

Kurumların günümüzde, çalışanlarının aktif olmalarını ve inisiyatif alarak çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde hareket edip, kendi gelişimleri için sorumluluk almalarını, kaliteli ve üstün performans göstermeleri beklenmektedir. Bundan dolayı konsantrasyon ve enerji seviyesi üst seviyede ve kendini işine adanmış çalışanlara ihtiyaç her geçen gün daha da artış göstermektedir (Bal, 2008). Bunda rekabet avantajını sağlamadaki insan kaynağının önemi ve taklit edilmesinin mümkün olmayan, işe cezbolmuş çalışanlara sahip olmanın payı büyüktür.

4.6. İşe Cezbolma ve İlgili Kavramlar

İşe cezbolma kavramı İngilizce’de “work engagement” ya da “job engagement” olarak ifade edilirken, Türkçe literatürde ise “işe cezbolma”, “işe angaje olma”, “işe gönülden adanma”, “işe bağlanma”, “işe adanma”, “işle bütünleşme”, “işe kapılma” gibi farklı anlamlarda karşımıza çıkmaktadır (Ertemli, 2011). Cezbolma kavramı, işe motivasyondan öte, yapılan işe karşı istek duyma, kendisini tüm varlığıyla işe katma durumunu göstermektedir. İşe cezbolma, herhangi bir durum, davranış olmaktan ziyade devamlı hissedilen duygusal ve bilişsel bir durumu ifade etmektedir (Inoue vd.,

2010, Bezuidenhout ve Cilliers, 2010). Diğer bir ifade ile, kişinin kendi hakkında sahip olduğu iş ahlakı ile iş arasındaki ilişki; kişinin işini sahiplenmesi, kendisine verdiği önem doğrultusunda performans d¼zeyinden etkilenme seviyesi ve kişinin kendisini psikolojik olarak işiyle özdeşleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005).

İşe cezbolma, farklı teorilere de bağlı olarak birden fazla kavramsal boyutta tanımlanmıştır. Kahn, örg¼t çalışanlarının performansları esnasında, bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak kendilerini işlerine tam anlamıyla vermeleri olarak ifade etmiştir. Fiziksel boyutta işe cezbolma, bireyin işyerindeki çalışmasında fiziksel enerjisinin var olup olmasınını oluştururken, bilişsel boyutta kuruma karşı inanç göz önünde bulundurulmaktadır. Duygusal boyutta ise çalışanın kuruma, üstlerine, alıma arkadaşlarına ve lidere karşı tutum göz önüne alınmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009).

Maslach ise tükenmişlik kavramından yola çıkıp işe cezbolmayı, adanma, enerji ve etkinlik kavramlarından oluşan bir durum olarak belirtmiştir. Schaufeli ve arkadaşları işe cezbolmayı, yapılan iş ile ilgili olumlu ve tatmin edici adanma, dinçlik ve etkinlik boyutların sonucu meydana gelen zihinsel bir durum olarak tanımlamışlardır (Schaufeli ve diğ.,2002). Burada belirtilen işe cezbolma, kısa ve belirli süre olan özel bir durum değil, devamlı duygusal ve zihinsel bir durum olarak belirtilmektedir (Saks, 2010).

Truss ve arkadaşları işe cezbolmanın örg¼t içerisinde var olan tüm bireyler arasındaki iletişimin en iyi seviyede kurulabilmesi için yaratılan fırsatlar olduğunu ileri sürmektedirler. Bu duruma göre işe cezbolmanın oluşması için, iş ortamı, kişilerin işleriyle bağlantı kurmalarına ve işlerini iyi yapmayı ciddi anlamda önemsemelerine motive edici nitelikte olmalıdır (Truss ve diğ., 2009). Farklı bir tanıma göre işe cezbolma, bireyin tüm benliğini işe vermesi, işine duyduğu heyecanı ifade eden olumlu bir psikolojik durum olarak belirtilmiştir (Keser ve Yılmaz, 2009).

İşe cezbolma ile ilgili yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bu yüzdende cezbolma kavramı ile ilgili olarak Kahn'ın işe cezbolma ve olmama (engagement and disengagement) modeli, Maslach'ın işe cezbolma ve tükenmişlik modeli incelenecektir.

4.7. Kahn İşe Cezbolma ve Olmama Modeli

İşe cezbolma ile ilgili çalışmalardan biri de Kahn'a (1990) aittir. Kahn, Goffman'ın tiyatro oyunu ve gerçek hayattaki rolleri arasındaki benzetiminden esinlenerek bu ifadeyi biraz daha genişletmiştir. İki görüş arasında tek fark Goffman, kişilerin sadece oynadığı rollerin bütünü olduğunu ifade ederken Kahn ise sadece var olan rolleri üstlenmenin dışında, bu rollerimizde yön veren ve biçimlendiren benlik bilincinden de bahsetmektedir (Johnson, 2007). Kahn, kişisel cezbolmayı tanımlarken özellikle kişilerin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini tam olarak kullanmalarının çalışmalarındaki performanslarında etkili olduğunu ifade etmiştir (B. L. Rich ve diğ, 2010). Kahn'ın, kişinin psikolojik koşullarının kişilerin işine cezbolma ve olmamaları ile ilgili yaptığı çalışmada, çalışanların işe cezbolma ve olmamaları ile ilgili mülakatlar yapmıştır. Araştırma grubu olarak, mimarlık firması çalışanları ve yaz kampı idarecileri olarak belirlemiştir (Saks, 602). İnsanların rollerini belirlerken güvenlik, uygunluk ve anlamlılık şeklinde üç koşul vardır. Buna göre Kahn, "Bu performansa gelmem benim için ne kadar anlamlı?" "Bunun böyle yapmam benim için ne kadar güvenli?" ve "Bunu yapmak için ne kadar uygunum?" sorularından yola çıkarak kişilerin işlerinin kendileri için anlamlı, güvenli ve kendileri ile uyumlu olduğunda daha üst düzeyde işe cezbolma duygusu sergilemektedirler.

4.8. Maslach'ın İşe Cezbolma ve Tükenmişlik Modeli

İşe cezbolmayı Maslach tükenmişlik kavramından yola çıkarak modellemektedir. İşe cezbolmayı tükenmişliğin zıddı, tükenmişliği ise işe cezbolmanın erozyona uğraması olarak tanımlamıştır (Leiter,2001)

Maslach ve Leiter, çalışanın iş yaşamındaki çalışma alanlarını altı faktör olarak tanımlamış ve bu faktörleri birey ve iş arasındaki uyum veya uyumsuzluğu ele alan bir model oluşturmuştur. Bu modelde tükenmişlik olgusunu, iş gerekleri ile işi gerçekleştiren bireylerin istekleri arasında ki uyuşmazlıktan kaynaklanan, yavaş bir şekilde kendini hissettiren ve ilerleyen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Oluşturulan modelde tükenmişliğin artı ve eksi olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. İşin gerekleri ile işi gerçekleştiren bireylerin istekleri arasındaki fark ne kadar büyükse, diğer bir ifade ile birey ile işi arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazlaysa, tükenme olasılığı o

kadar yüksektir. Bu süreçte uyumun fazla olması ise, işle bütünleşme olasılığını arttıracaktır (Polatçı ve Ardıç, 2009).

Fazla iş yükü, ödüllendirmede yetersizlik, kontrol yetersizliği, aidiyet eksikliği, adaletsiz yönetim ve değer çatışması birey ile iş arasında uyumsuzluk meydana getirerek tükenmişliğe sebep olurken, devam ettirilebilir iş yükü, kontrollerin daha iyi yapılması, takdir edilme, tanınma, aidiyet hissi, saygı, adalet gibi değerler birey ve iş uyumunu arttırarak işe cezbolmayı olumlu yönde etkilemektedir (Ertemli,2011).

Kahn ve Maslach'ın modelleri işe cezbolmayı etkileyen koşulları ortaya koymuş olsalar da bu koşullara sebep olan farklı işe cezbolma seviyeleri ile karşılık verdiklerini açıklamakta yetersiz kalmışlardır (Saks, 2010).

4.9. İşe Cezbolmanın Sonuçları

Bireysel açıdan işe cezbolma, bireyin gerçekleştirdiği iş kalitesi, iş esnasında ki özeni, yaratıcılığı, tecrübesi ve kendi sağlığında etkili olurken; işe cezbolmaya örgütsel açıdan bakıldığında ise performanstan karlılığa birçok farklı süreçlere etkisi bulunabilmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009). Çizelge 1 de bireysel ve örgütsel işe cezbolmanın sonuçları hakkında özet bilgi paylaşılmıştır.

Çizelge 4.1: İşe Cezbolmanın Örgütsel ve Bireysel Sonuçları

Örgütsel Sonuçlar	Bireysel Sonuçlar
Artan müşteri memnuniyeti	İş tatmininde yükselme
Artan müşteri bağlılığı	Gelişmiş psikolojik iyi olma hali, esenlik
Yüksek verimlilik	Yüksek yeterlilik inancı
Yüksek finansal performans	Artan öğrenme hevesi
Yüksek işletme karı	Azalan duygusal tükenme
İşyerinde artan güvenlik	Azalan olumsuzluk hissi
Artan çalışan performansı	Depresif semptomlarda azalma
Azalan işgücünün ayrılma eğilimi	Azalan uyku bozukluğu
Yöneticilerin öz yeterliliklerinde artış	Düşük tükenmişlik
Artan yönetsel etkinlik	
Yüksek örgütsel bağlılık	
Gelişmiş ortak imaj	

Çalışanların öncel olarak kendilerini önemli ve güçlü hissettiklerinde, gerçekleştirdikleri işlerine karşı istekli yaklaşım organizasyon içerisinde daha üst seviyede performans ortaya koyacaklarından, örgütlerinin daha istikrarlı büyümelerine, finansal durumlarına ve müşteri mutluluğuna da katkı sağlamaktadırlar (Bakker, 2008). Bakker ve Demerouti, işe cezbolmuş bireyler genel olarak heyecan, coşku, mutluluk gibi olumlu duygular hissederler, sağlıklıdırlar, kendi şahsi ve iş

kaynaklarını oluştururlar ve kendinde var olan işe cezbolmayı ekip arkadaşlarına da yansıtırlar (Bakker ve Demerouti, 2004). Saksı'nın ortaya koyduğu hipotezi doğrultusunda işe cezbolmanın iş doyumunu ile olumlu ilişkisi kabul edilmiştir (Saks, 2006).

İşe cezbolmanın, örgütten ayrılma eğilimlerini azaltacağı pek çok araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarda Saks, işe cezbolmanın örgütten ayrılma eğilimi ile negatif bağlantılı olduğunu bulgulamıştır. Bal'ın araştırma sonucuna göre iş görenlerin işe cezbolma durumları arttıkça, işten ayrılma eğiliminde azalma olduğunu saptamıştır (Bal, 2009). Schaufeli ve Bakker işe cezbolmanın iş kaynakları ve örgütten ayrılma niyeti arasında arabuluculuk görevi üstlendiğini vurgulamıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Literatür araştırmaların desteği sonucu, işe cezbolmanın bireysel ve örgütsel olarak olumlu sonuçlar meydana getirdiğini belirtmek mümkündür.

4.10. İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık ve Cezbolma Arasındaki İlişkisi

Her geçen gün artan rekabet ortamında yetenekli, donanımlı çalışanların örgütte kalmasını sağlamak bir zorunluluk olarak görülmektedir. Donanımlı ve yetenekli iş gücünü elde tutmak, sadece para ile sağlanabilen bir durum değildir. Çünkü potansiyeli yüksek olan çalışanların daha az ücretle farklı kurumlara transfer olması sadece paranın yeterli olmadığını açıkça göstermektedir. Bu süreç zarfında çalışanları elde tutmak için insan odaklı, çalışan ile işveren arasında olumlu ilişkiler kurulmasını sağlayan uygulamalar ile olumlu örgüt ortamı yaratarak, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları artırılabilir (Ören ve Yüksel, 2012). Bu politikalar sayesinde personel değişimini minimum seviyeye indirmek mümkün olabilir.

Bireyler bir örgüte, bazı istekler, ihtiyaçlar, beceriler ile gelmekte ve yeteneklerini kullanabilecekleri, çoğu temel ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir iş ortamı bulmayı beklemektedirler. İşveren markası oluşturulmuş bir işletmede bu beklentilerin karşılanması sonucunda çalışan bağlılığı, kalitesi, performans ve motivasyonu olumlu yönde etkilenmektedir. Bu sayede örgütün hedeflerini ve değerini anlayan, örgütüne bağlı çalışanların oluşturulması sağlanmaktadır (Edwards, 2010). Beğenilen ve tercih edilen işletmenin personel sirkülasyonu azalmakta, dolayısıyla örgüte olan bağlılık da artmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010). Böylece örgütü daha başarılı konuma götürecek nitelikli çalışanın örgüte karşı duygusal bağ kurup, cezbolması sağlanabilir.

Örgütsel bağlılığı arttırmada izlenen en önemli yollardan biri; modern ve stratejik insan kaynakları süreci yürüten, kurumsallaşmış ve ‘çalışılabilir en iyi işletme’ izlenimi oluşturan marka haline gelmiş işverenlerdir (Rosethorn, 2009). Bu uygulamalar sayesinde çalışanların işletmelere bağlılıkları artmaktadır. Bireyin kurumunu ‘çalışılabilir en iyi işletme’ olarak görmesi, farklı bir işletmede çalışmayı söz konusu dahi etmez (Baş, 2011). Bu anlayışın hâkim olduğu kişilerde işlerine karşı cezbolup, tüm benliği ile işine sarılması, işlerini gerçekleştirme esnasında üst seviyede motive olması ve işine karşı ciddi yaklaşımı, bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak kendilerini işlerine tam anlamıyla vermeleri sağlanabilir (Keser ve Yılmaz, 2009). Bal’ın ‘iş görenlerin işe cezbolma durumları arttıkça, işten ayrılma eğiliminde azalma’ araştırma sonucu da bu durumu destekler niteliktedir (Bal, 2009). Bu doğrultuda işe cezbolmanın duygusal ve örgütsel olarak olumlu sonuçlar meydana getirdiğini belirtmek mümkündür. Olumlu sonuçlar neticesinde kişilerin çalışmalarını devam ettirip daha da deneyimlendikten sonra yüksek kalitede işler ortaya koymaları beklenmektedir.

İşletmelerin sergiledikleri bu insan kaynakları politikaları neticesinde kendilerine karşı bir güven duygusu oluşmaktadır. Bu güven duygusu da örgütsel anlamda çekicilik yaratmakta ve kişiyi işletmeye çekmekte ve / veya yüksek ölçüde bağlılık duygusu yaratmaktadır (Çiftçiöğlü, 2009). Yani kurumların İK uygulamaları, kişilerin örgüt ile ilgili olumlu ya da olumsuz düşünceler geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Bu düşünceler, kişilerin işyerleri ile kurdukları bağlılığın biçim ve derecesini etki etmektedir.

İşveren markası, örgütsel bağlılık ve cezbolma arasındaki ilişkiyi genel olarak özetlemek gerekirse:

- İşveren markası, örgütsel bağlılık ve cezbolma birbirilerini olumlu yönde etkilemektedir.
- İşveren markası, bireylerin örgüt hedeflerini benimseyip aidiyet duygusunu geliştirmektedir.
- Örgütsel bağlılığın güçlü olması, örgüt içerisinde modern ve stratejik insan kaynakları süreci yürütüldüğünü göstermektedir.
- Örgütsel bağlılığın güçlü olması, nitelikli iş gücünün örgütte kalmasını sağlamaktadır.

- Cezbolma, işveren markası oluşturmuş işletmenin nitelikli iş gücünün verimliliğini arttırmaktadır.
- Cezbolma, işveren markası oluşturmuş nitelikli iş gücünün örgütte kalmasını sağlamaktadır.

Yukarıdaki araştırmalara ek olarak örgüte yüksek bağlılık gösteren çalışanların, kurumu, çalışma ortamı, insan kaynakları politikaları ve bağlılığı hakkında olumlu söylemler sarf ederek güvenilir işveren marka imajı yaratması beklenmektedir. Bu güvenilir marka imajı sayesinde potansiyel iş gücünü de cezbederek, örgütün itibarını arttırmakta ve sürekli olarak nitelikli iş gücü ile çalışma şansı yaratmaktadır. Yani örgütün değeri, çalışanın gerçekleştirdiği söylemler sonucu ortaya çıkmaktadır.

5. İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞYERİNE CEZBOLMASINDA DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ETKİSİ ÜZERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Şirketlerin oluşturdukları işveren markasının çalışanlar üzerindeki rolü ve etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, İstanbul Avrupa Bölgesinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerimizin işveren markasının çalışanlar üzerinde etkisi araştırılarak, son yılların güncel ve aynı zamanda araştırma açısından kısıtlı olan bu alanında yapılan çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Türü

Gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların demografik özelliklerinin, işveren markası uygulamalarının çalışanların işyerlerine cezbolmasında duygusal bağlılığın aracılık rolünün ortaya çıkarılmasına yönelik açıklayıcı istatistikler gerçekleştirilmiştir.

5.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu kısımda, araştırmanın hazır hale getirilmesi ve uygulanması ile ilgili süreçler ve bu süreçlerde gerçekleştirilen işlemler belirli hiyerarşik uyum halinde sunulmuştur. Buradan yola çıkarak bu süreç; Araştırmanın hedefini, demografik verilerini, araştırmanın örnekleme ait belli başlı karakteristiklerini, anketin hazır hale getirilmesini ve verilerin elde edilmesini bunun sonucunda verilerin analizini, hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri neticesinde hipoteze yönelik ulaşılan bulguları kapsamaktadır.

Araştırmada duygusal bağlılığı , işe cezbolma durumunu ölçmek için Allen ve Meyer'in (1990) geliştirmiş olduğu ölçekten yararlanılırken, işveren markası unsurları ile ilgili sorularda ise Oğuz'un (2012) "İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme

Üzerine Etkisi” üzerine yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasındaki anketten yararlanılmıştır.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: İşveren markası uygulamaları duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.

H₂: İşveren markası uygulamaları cezbolma üzerinde etkilidir.

H₃: Duygusal bağlılık cezbolma üzerinde etkilidir.

Hipotezlerin test edilmesinde Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Değişkenler, ölçekte onları temsil eden önermelerin ortalama puanları hesaplanarak analize hazır hale getirilmiştir.

5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın ana kümesini araştırma kapsamındaki İstanbul Avrupa Bölgesinde Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetici kademesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Anketin uygulandığı beyaz yakalı çalışan sayısı toplamı 450 çalışan oluşmuştur. Araştırmada çalışanlara mail yolu ile anket dağıtılmış çeşitli nedenlerden dolayı (birden fazla seçeneğin işaretlenmesi, bazı soruların boş bırakılması gibi nedenler) geçerli anket sayısı 209 olmuştur. Elde edilen verilerin analizinde, SPSS 17 istatistik programından yararlanılmıştır.

5.6. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

Aşağıda paylaşılan çizelgeden anlaşılacağı gibi (Çizelge 5.1), anketi dolduran çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında, ankete cevap verenlerin %67,5’i bayan ve %32,5’i erkek olduğu tespit edilmiştir, bu dağılım göz önünde bulundurulduğunda araştırmaya çoğunluk olarak bayanların katıldığını göstermektedir. Anket katılımcılarının eğitim seviyelerine baktığımızda %5,3’ ü ortaöğretim, %13,4’ si önlisans ve %63,2’si ise lisans, %18,2’si ise yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların hizmet sürelerini incelediğimizde , %16,7’ sinin 2 yıldan az,%32,5’inin 2-4 yıl, %13,9’unun 4-6 yıl ve %36,8 olarak en büyük oran ise 6 yıldan fazla çalışma süresinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılara çalıştıkları şirket türlerini sorduğumuzda katılımcıların %62,5 ile türk şirketi çoğunlukta iken, katılımcıların %30,6’sı uluslararası şirkette çalışırken %7,2’si de ortak girişimde çalışmaktadırlar.

Gelir düzeylerine baktığımızda maaşı 0 – 1500 TL aralığında olanlar %22, 1501 – 3000 TL aralığında olanlar %46,4 iken maaş aralığı 3001-5000 aralığında olanlar %21,1, 7000 TL’den fazla olanlar ise katılımcıların %30,6’ sını oluşturmaktadır.

Çizelge 5.1: Ankete cevap veren bireylerin demografik özellikleri

PARAMETRELER		N	%
CİNSİYET	BAYAN	141	67,5
	BAY	68	32,5
EĞİTİM DÜZEYİ	Ortaöğretim	11	5,3
	Önlisans	28	13,4
	Lisans	132	63,2
	Lisans Üstü	38	18,2
HİZMET SURESİ	2 Yıldan az	35	16,7
	2 – 4 Yıl	68	32,5
	4 – 6 Yıl	29	13,9
	6 Yıldan fazla	77	36,8
GELİR DÜZEYİ	0 – 1500	46	22
	1501-3000	97	46,4
	3001-5000	44	21,1
	5001-7000	11	5,3
	7000 ve üstü	11	5,3
Çalıştığınız şirketin türünü belirtir misiniz?	Türk şirketi	130	62,5
	Uluslararası şirket	64	30,6
	Ortak Girişim	15	7,2

Çizelge 5.2 : Daha önce işveren markasını duydunuz mu?

	N	Yüzde
Evet	111	53,1
Hayır	98	46,9
Toplam	209	100,0

Katılımcılar içerisinde daha önce işveren markasını duydunuz mu soruna cevap verenlerin dağılımı araştırıldığında, grubun %53,1’ inin daha önce işveren markasını duyduğu sonucu ortaya çıkarken, %46,9’unun daha önce işveren markasını duymadığı görülmüştür. Söz konusu dağılım araştırmaya katılan katılımcıların yarısından çoğunun işveren markası hakkında bilgi sahibi olduğunu göstermektedir.

Çizelge 5.3: Çalıştığınız şirketin türünü belirtir misiniz?

	N	Yüzde
Türk şirketi	130	62,2
Uluslararası şirket	64	30,6
Ortak Girişim	15	7,2
Toplam	209	100,0

Katılımcıların çalıştığı şirket türüne göre dağılımı araştırıldığında, grubun %62,2'sinin Türk Şirketinde, %30,6'sının Uluslararası şirkette ve %7,2'inin de Ortak girişim de çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasının Türk şirketinde çalıştıkları görülmüştür.

Çizelge 2.4: İş tecrübeniz toplam kaç yıldır?

	N	Yüzde
2 yıldan az	35	16,7
2 ile 4 yıla kadar	68	32,5
4 ile 6 yıla kadar	29	13,9
6 yıl ve üzeri	77	36,8
Toplam	209	100,0

Katılımcıların görevlerinde ne kadar süredir buldukları araştırıldığında, %16,7'si 2 yıldan az, %32,5'i 2-4 yıl arası, %13,9'u 4-6 yıl arası ve %36,8'i ise 6 yıldan uzun süreyle görev yapmaktadır. Buradan da ankete katılanlar içerisinde iş deneyimi fazla olanların oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.5: İşveren markası unsurlarından hangisi çalıştığınız işletmeye uygundur?

	N	Yüzde
Fonksiyonel faydalar (Ücret, kariyer olanağı, iş güvencesi, çalışma şartları, gelişim imkanı gibi)	68	32,5
Sembolik faydalar (Şirket itibarı, kurum kültürü, firmanın ürün/hizmetleri, rekabetçi konumu gibi)	4	1,9
Her ikisi de eşit derecede önemli	137	65,6
Toplam	209	100,0

Çizelge 5.5'de detaylı olarak katılımcıların çalıştıkları kurumda işveren markası unsurlarından hangi grubunun çalıştıkları kurum için ideal olduğu sorusuna fonksiyonel fayda yani ücret, kariyer olanağı, iş güvencesi, çalışma şartları ve gelişim

imkanını tercih edenler %32,5 iken sembolik faydalar yani şirket itibarı, kurum kültürü, firmanın ürün/hizmetleri, rekabetçi konum ise çok düşük bir oranla %1,9 katılımcı kendi çalıştıkları kurum için ideal olarak ifade etmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu olan %65,6'sı ise her ikisi seçeneğini seçmiştir. Buradan da çalışanların firmalar için işveren markası olarak hem fonksiyonel hem de sembolik faydaların her ikisinin de firmaları için ideal olduğunu düşünmektedirler.

Çizelge 5.6: Eğitim durumu

	N	Yüzde
Ortaöğretim	11	5,3
Önlisans	28	13,4
Lisans	132	63,2
Lisans Üstü	38	18,2
Toplam	209	100,0

Anket katılanların eğitim düzeylerinin incelenmesinde, katılımcıların %18,2'inin Yüksek Lisans, %63,2'sinin lisans, %13,4'ünün ön lisans ve %5,3'ünün ortaöğretim olduğu belirlenmiştir. Anket katılımcılarının yarısından fazlası lisans ve üzerinde bir eğitim seviyesine sahiptir.

Çizelge 5.7:Cinsiyet

	N	Yüzde
Bayan	141	67,5
Bay	68	32,5
Toplam	209	100,0

Ankete katılanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %32.5'inin erkek, %67.5'sinin bayan olduğu belirlenmiştir. Söz konusu dağılım araştırmaya çoğunluk olarak bayanların katıldığını göstermektedir.

Çizelge 5.8: Aylık net kazancınız hangi aralıktadır?

	N	Yüzde
0-1.500	46	22,0
1.501-3.000	97	46,4
3.001-5.000	44	21,1
5.001-7.000	11	5,3
7.000 ve üstü	11	5,3
Toplam	209	100,0

Katılımcıların aylık net kazançlarına bakıldığında, %22'si 0-1500 TL arası maaş alırken, %46,4'ü 1501-3000 TL arası, %21,1'i 3001-5000 TL arası, %5,3'ü 7000 TL

üstü maaş ve diğer %5,3'ü ise 5001-7000 TL arası maaş almaktadır. Burada da katılımcıların büyük çoğunluğunun 1501-3000 TL arası maaş aldıkları görülmektedir.

5.7. Betimleyici İstatistikler

Çizelge 5.9: İşletmenize karşı duygusal bağlılığınız ne derece önemli

	N	Ortalama	Standart Sapma
1	209	1,62	,633
2	209	1,51	,597
3	209	1,35	,536
4	209	1,39	,603
5	209	1,85	,674
6	209	1,93	,717
7	209	2,48	,920
8	209	1,81	,713
9	209	1,71	,662
10	209	1,34	,624
11	209	1,40	,581
12	209	1,43	,617
13	209	2,06	1,008
14	209	1,44	,619
15	209	1,52	,680
16	209	1,76	,707
17	209	1,31	,582
18	209	1,40	,673
19	209	1,48	,701
20	209	1,79	,754
21	209	1,50	,629
22	209	1,57	,654
23	209	2,21	,861
24	209	1,65	,672
25	209	1,81	,746
26	209	2,09	,757
27	209	1,69	,754
28	209	2,00	,829
29	209	1,54	,714

Çizelge 5.9' da işletmenize karşı duygusal bağlılığınız ne derece önemli r alan sorulara verilen cevaplar; Çok önemli, önemli, ne önemli ne önemsiz, önemli değil ve hiç önemli değil seçeneklerinden meydana gelmektedir. Var olan seçeneklere 1, 2, 3, 4 ve

5 değerleri atanarak ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Tüm sorularla ilgili değerlendirmeler bu şekilde neticelendirilmiştir.

Buna göre:

1. **“Kurum kültürü ve değerlerin”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.62 olarak bulunmuştur. Bu değer “nemli” görüşünü göstermektedir.
2. **“cret ve yan hakların”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.51 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan yine “nemli” görüşünü göstermektedir.
3. **“Eğitim ve gelişim imknının”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.35 olarak bulunmuştur. Bu değer 1’ e yakın olduğundan “ok önemli” görüşünü göstermektedir.
4. **“Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamının”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.39 olarak bulunmuştur. Bu değer 1’ e yakın olduğundan “ok önemli” görüşünü göstermektedir.
5. **“Kurumun tanınırılığı ve bilinirliğinin”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.85 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan yine “nemli” görüşünü göstermektedir.
6. **“Topluma yarar sağlayan, insancıl bir organizasyon olmasının (Sosyal Sorumluluk)”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.93 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan yine “nemli” görüşünü göstermektedir.
7. **“alışanların ailelerine yönelik etkinliklerin (Kutlamalar)”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri

puan ortalamaları 5 üzerinden 2.48 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.

8. **"Organizasyonda yetenek ve becerilerin sergilenebilmesinin"** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.81 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.
9. **"Yaratıcılık yeteneğini kullanabilmenin"** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.71 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.
10. **"Çalışmanın takdir edildiği bir ortamın"** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.34 olarak bulunmuştur. Bu değer 1' e yakın olduğundan "çok önemli" görüşünü göstermektedir.
11. **"Üstlerinizle iyi bir ilişkide bulunmanın"** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.4 olarak bulunmuştur. Bu değer 1' e yakın olduğundan "çok önemli" görüşünü göstermektedir.
12. **"İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişki içinde bulunmanın"** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden yaklaşık 1.43 olarak bulunmuştur. Bu değer 1' e yakın olduğundan "çok önemli" görüşünü göstermektedir.
13. **"İşyerinde aile ortamının bulunmasının"** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.06 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.
14. **"Bulduğunuz organizasyonda çalışmanın sonucu kendini iyi hissetmenin"** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.44 olarak bulunmuştur. Bu değer 1' e yakın olduğundan "çok önemli" görüşünü göstermektedir.

15. **“Bulduğunuz organizasyonda çalışmanın sonucu kendinize daha fazla güvenmenin”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.52 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir.
16. **“Öğrendiklerinizi başkalarına öğretebilme fırsatının”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.76 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir.
17. **“Organizasyonun çalışanına değer vermesini”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.31 olarak bulunmuştur. Bu değer 1’ e yakın olduğundan “çok önemli” görüşünü göstermektedir.
18. **“Organizasyonda kabul görme ve kendini oraya ait hissetmenin”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.40 olarak bulunmuştur. Bu değer 1’ e yakın olduğundan “çok önemli” görüşünü göstermektedir.
19. **“Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunmasının”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.48 olarak bulunmuştur. Bu değer 1’ e yakın olduğundan “çok önemli” görüşünü göstermektedir.
20. **“İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanlarının”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.79 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir.
21. **“Organizasyon içinde iş güvenliğinin olmasının”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.50 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir.
22. **“Kariyere yönelik kurum içinde eğitim uygulamalarının”** işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri

puan ortalamaları 5 üzerinden 1.57 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.

23. "**Kurumun uluslararası olmasının**" işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.21 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.
24. "**İşverenin yenilikçi olmasının**" işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.65 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.
25. "**Organizasyonun yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmesinin**" işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.81 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.
26. "**Esnek iş yapısının**" işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.09 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.
27. "**Performans Yönetiminin**" işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.52 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.
28. "**Küresel iş imkanının**" işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.00 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.
29. "**İş - yaşam dengesinin**" işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.54 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'e yakın olduğundan yine "önemli" görüşünü göstermektedir.

Çizelge 5.10: Duygusal bağlılık

	N	Ortalama	Standart Sapma
1	209	2,57	1,072
2	209	2,22	1,029
3	209	2,36	1,144
4	209	2,33	1,111
5	209	2,40	1,144
6	209	2,32	1,060

Çizelge 5.10’da bulunan sorulara karşı verilen cevaplar; Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum seçeneklerinden meydana gelmektedir. Var olan seçeneklere 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri atanarak ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Tüm sorularla ilgili değerlendirmeler bu şekilde neticelendirilmiştir. Buna göre:

1. **“Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.57 olarak bulunmuştur. Bu değer “Kararsızım” görüşünü göstermektedir.
2. **“Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.22 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.
3. **“Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.36 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ yakın olduğundan “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.
4. **“Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.33 olarak bulunmuştur. Bu değer yine “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.

5. **“Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.40 olarak bulunmuştur. Bu değer yine “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.
6. **“Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.32 olarak bulunmuştur. Bu değer “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.

Çizelge 5.11: Cezbolma

	N	Ortalama	Standart Sapma
S1	209	2,23	,825
S2	209	1,93	,775
S3	209	2,19	,854
S4	209	2,20	,896
S5	209	2,45	1,018
S6	209	1,86	,787
S7	209	1,83	,812
S8	209	2,15	,938
S9	209	2,56	1,027
S10	209	1,91	,764

Çizelge 5.11’de bulunan sorulara karşı verilen cevaplar; Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum seçeneklerinden meydana gelmektedir. Var olan seçeneklere 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri atanarak ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Tüm sorularla ilgili değerlendirmeler bu şekilde neticelendirilmiştir. Buna göre:

1. **“İşimdeyken kendimi enerji dolu hissederim”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.23 olarak bulunmuştur. Bu değer “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.
2. **“Yaptığım işi bir amaca yönelik ve anlamlı bulurum”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.93 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.
3. **“İşimdeyken kendimi güçlü ve dinç hissederim”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.19 olarak bulunmuştur. Bu değer “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.

4. **“İşim bana ilham verir”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.20 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.
5. **“Sabah uyandığımda şevkle işe giderim”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.45 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ yakın olduğundan “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.
6. **“Yaptığım işten gurur duyarım”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.86 olarak bulunmuştur. Bu değer yine “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.
7. **“İşimi yaparken işin içine gömülür, kendimi tamamen ona veririm”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.83 olarak bulunmuştur. Bu değer yine “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.
8. **“İşimi heyecan verici mücadelelerle dolu buluyorum”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.15 olarak bulunmuştur. Bu değer “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.
9. **“Çalışırken işim beni alıp götürür adeta büyüler”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.56 olarak bulunmuştur. Bu değer “Kararsızım” görüşünü göstermektedir.
10. **“İşyerimde işler iyi gitmese de her zaman sebat edip işime azimle devam ederim”** ifadesine ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.91 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’e yakın olduğundan “Katılıyorum” görüşünü göstermektedir.

5.8 İşveren Markası ve Değişkenler Arasındaki İlişki

Hipotezlerin test edilmesinde Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Değişkenler, ölçekte olanları temsil eden önermelerin ortalama puanları hesaplanarak analize hazır hale getirilmiştir.

İşveren markası uygulamaları duygusal bağlılık üzerinde etkisi

Çizelge 3: İşveren markası uygulamalarının duygusal bağlılığa etkisi

Model Özeti						
Model		R	R ²	Açıklanan Varyans	Ortalamanın Standart Hatası	
1		,130 ^a	0,017	0,012	0,93801	
ANOVA ^b						
Model	Toplam	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Sig (Anlamlılık Düzeyi)	
1	Regression	3,125	1	3,125	3,552	,061 ^a
	Residual	182,133	207	0,88		
	Toplam	185,259	208			
Coefficients ^a						
Model	Standartlaştırılmamış İş Katsayı		Standartlaştırılmış İş Katsayı	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,886	0,265	7,125	0	
	İşveren Markası	0,288	0,153	0,13	1,885	0,061

Model özeti incelendiğinde $R^2 = 0,017$ bulunmuştur. Açıklayıcılık çok yüksek değildir. ANOVA tablosundan modelin anlamlılığı incelendiğinde $F=3,552$ ve $sig.=0,061 > 0,05$ olduğundan %5 anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde işveren markası değişkenine ait katsayının da $sig.=0,061 > 0,05$ olduğundan anlamsız olduğu görülmüştür. Bu nedenle H1 reddedilmiştir. Ancak anlamlılık düzeyi %10 alındığında işveren markasının duygusal bağlılığı artırdığı sonucuna varılacağı da önem arz etmektedir.

İşveren markası uygulamaları cezbolma üzerinde etkilidir.

Çizelge 5.13: İşveren markası uygulamalarının cezbolmaya etkisi

Model Özeti						
Model	R	R ²	Açıklanan Varyans	Ortalamanın Standart Hatası		
1	,217 ^a	0,047	0,042	0,62933		
ANOVA ^b						
Model	Toplam	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Sig (Anlamlılık Düzeyi)	
1	Regression	4,049	1	4,049	10,223	,002 ^a
	Residual	81,983	207	0,396		
	Toplam	86,032	208			
Coefficients ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,581	0,178		8,906	0
	İşveren Markası	0,328	0,103	0,217	3,197	0,002

Model özeti incelendiğinde $R^2=0,047$ olup yine açıklayıcılığın çok yüksek olmadığı görülmüştür. Ancak cezbolmayı etkileyen model dışı faktörlerin de var olduğu düşünülürse bu durum son derece doğaldır. ANOVA tablosuna göre $F=10,223$ ve buna karşılık gelen $sig. = 0,002 < 0,05$ olduğundan Regresyon Modeli anlamlıdır. Katsayılar tablosundan işveren markasına ait kat sayının $sig.$ Değeri $0,002 < 0,05$ olduğundan katsayı da anlamlıdır. Bu durumda işveren markasının cezbolmayı anlamlı şekilde arttırdığı görülerek H2 kabul edilmiştir.

Duygusal bağıllık cezbolma üzerinde etkilidir.

Çizelge 5.14 : Duygusal bağıllığın cezbolmaya etkisi

Model Özeti						
Model	R	R ²	Açıklanan Varyans	Ortalamanın Standart Hatası		
1	,587 ^a	0,345	0,342	0,52184		
ANOVA ^b						
Model	Toplam	Serbestlik Derecesi	Ortalama	F	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)	
1	Regression	29,662	1	29,662	108,927	,000 ^a
	Residual	56,369	207	0,272		
	Toplam	86,032	208			
Coefficients ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,184	0,098		12,109	0
	Duygusal Bağıllık	0,4	0,038	0,587	10,437	0

Model özeti incelendiğinde $R^2=0,345$ olup yine açıklayıcı olduğu görülmüştür. ANOVA tablosuna göre $F=108,927$ ve buna karşılık gelen sig. = $0.000 < 0.05$ olduğundan Regresyon Modeli anlamlıdır. Katsayılar tablosundan işveren markasına ait katsayının sig. Değeri $0.000 < 0.05$ olduğundan katsayı da anlamlıdır. Bu durumda duygusal bağıllığın cezbolmayı anlamlı şekilde arttırdığı görülerek H3 kabul edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Marka kavramı günümüz dünyasında rekabet oluşturabilmek ve pazarda diğer şirketlere karşı başarılı olmak için olmazsa olmaz bir gerçektir. İşveren Markası Kavramını ortaya çıkaran Simon Barrow (2005) işveren markasını işletme tarafından çalışana verilen ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalar olarak ifade etmiştir. İşveren markası ile birlikte çalışanların kuruma yönelik duygusal bağlılıklarının önemi daha da artmıştır. Çalışanların aldıkları ücret, sosyal yararların kişiyi tatmin etmesi söz konusudur. Ancak uzun vadede sürdürülebilir olmayabilir. Bunun yanında, bunun psikolojik faktörlerle desteklenmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle çalışanların iş doyumunu sağlaması, verimli bir şekilde çalışabileceği imkân ve ortamların sunulması çalışanların duygusal bağlılıklarını önemli derece etkilemektedir. Kişinin işe cezbolması ise, motivasyonunun da ötesinde yaptığı işe karşı istek duyması, kendisini tüm varlığıyla işine katması durumunu göstermektedir. Böylece çalışan, kurumunun başarılı işveren markası uygulamaları ile yaratacağı duygusal bağlılık sonucunda işletmelerine daha da cezbolacaktır. Bu durum beraberinde çalışanın daha iyi performans ortaya koyması dolayısıyla işletmesini başarıya taşıması söz konusu olacaktır.

İşveren markasının, örgütsel bağlılık ve cezbolma ile ilgili etkisi üzerine Türkiye’de yapılan çalışmalar sınırlı sayıda olmakla birlikte yurtdışında konu ile ilgili birçok araştırma söz konusudur. Bu çalışmada da amaçlanan, işveren markası uygulamalarının, çalışanların işyerine cezbolmasında duygusal bağlılığın etkisi hakkında bilgi edinmek, kurumların bu anlamda yaptıkları çalışmaları incelemek ve çalışanların üzerinde işveren markasının, örgütsel bağlılık ve cezbolma sürecinde etkisi araştırmaktır.

Bu bağlamda tezin birinci bölümünde, konu hakkında bilgi verilmiş, ana konu ve bağlantılıları ile ilgili literatür çalışmaları incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi kavramı, stratejik insan kaynakları yönetimi, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans

yönetimi, iş değerlendirmesi ve ücret yönetimi, işveren markası İKY ilişkisi ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde, marka kavramı, işveren markası, işveren markasının önemi ve faydaları, işveren markası bileşenleri, işveren markasının konumlandırılması, işveren markasında iletişimin önemi, yönetimi, en önemli faydaları, ele alınmıştır. Bu kapsamda marka, işveren markası ve insan kaynakları yönetimi incelenmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde ise, örgütsel bağlılık ve cezbolma, örgüt kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılığın boyutları, duygusal bağlılık, duygusal bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılık ve performans, örgütsel bağlılık ve devamsızlık, örgütsel bağlılık ve işe geç kalma, örgütsel bağlılık ve çalışan devir oranı, örgütsel bağlılık ve stres, işe cezbolma, işe cezbolma ve ilgili kavramlar, Kahn işe cezbolma ve olmama modeli, Maslach'ın işe cezbolma ve tükenmişlik modeli işe cezbolmanın sonuçları konuları, işveren markası, örgütsel bağlılık ve cezbolma arasındaki ilişkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda örgütsel bağlılık ile cezbolma kavramları incelenmiş ve aralarındaki bağlantıya değinilmiştir.

Tezin araştırma kısmı olan beşinci bölümde ise, işveren markası uygulamalarının çalışanların işyerine cezbolmasında duygusal bağlılığın aracılık rolü üzerine etkisi incelenmiştir. Bu aşamada 209 kişiye anket yapılmıştır. Bu bölümde kurduğumuz hipotezler incelenmiş ve tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, anova analizi ve korelasyon analizi ile hipotezi test etme amacıyla yapılan regresyon analizine yer verilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, anketimize katılanların çoğunluğu kadındır. Yine ankete katılanların eğitim düzeylerine baktığımızda %63,2 ile lisans mezunu yüksek orandadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğunun çalışma süreci 6 yıldan fazladır.

Analiz sonuçları üzerinden hipotezler test edildiğinde; (H1) İşveren markası uygulamaları duygusal bağlılık üzerinde etkilidir hipotezi reddedilmiştir. Ancak anlamlılık düzeyinin % 5'ten %10'a çıkarılması durumunda hipotezin kabul edileceği görülmüştür. Buradan işveren markası uygulamalarının duygusal bağlılığa etkisinin

nispeten düşük de olsa bir etkisi olduğu anlamı çıkmaktadır. (H2) işveren markası uygulamaları cezbolma üzerinde etkilidir hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla işveren markasının cezbolmayı anlamlı şekilde arttırdığı görülmektedir. (H3) duygusal bağlılık cezbolma üzerine etkilidir hipotezi de kabul edilmiş ve cezbolmayı en yüksek oranda açıklayan değişkenin duygusal bağlılık olduğu görülmüştür.

Türkiye’de işveren markası ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, Oğuz (2012) çalışmasında, “İşveren markası bileşenleri ile organizasyon çekiciliği arasında pozitif bir ilişki vardır” ve “İşveren markası değer önerisi bileşenleri organizasyona katılımın gerçekleşmesine etki eder” savlarını ortaya koymuştur. Yapılan araştırma sonucunda, işveren markası ile organizasyon çekiciliği arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarken, organizasyonların tüketiciler için ürünlerini markalaştırması gibi işveren olarak da istihdamda pozitif etki yaratmak için marka olmaları gerekmektedir sonucunu desteklediğini tespit etmiştir. Kara (2013) ise çalışmasında, “İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.”, “İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur”, hipotezlerini oluşturmuştur. Ankete katılanlardan aldığı geri dönüş neticesinde, araştırmaya konu olan şirketi tercih etmesine sebep olan firmanın misyonu, vizyonu, geçmişi, yenikçilik anlayışı, finansal gücü, çalışanlarını farklı projelerde çalıştırması, yenikçi düşünceleri harekete geçirmesi, yetenekleri en iyi şekilde değerlendirmesi, çalışanlarına eğitim/gelişim imkanı sağlaması ve gelecek için iyi bir referans olması gibi öncelikli unsurlar ile bağlılık arasında; diğer işveren markası unsurlarına kıyasla daha yüksek düzeyde korelasyon tespit etmiştir.

Terlemez (2012) çalışmasında, işveren markasının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel çekiciliğin rolü üzerine Türk Hava Yolları örneği çalışmasında, işveren markasının fonksiyonel ve sembolik faydalarının, işe adanmışlık arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yine Öksüz (2012)’ün, İşletmelerde örgütsel çekiciliğin arttırılmasında işveren markalaşması ve insan kaynaklarına yansımaları doktora tezinde, örgütsel çekicilik ve işveren markası uygulamaları ile arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Yaptığımız çalışmada da özetle, hipotezlerde de ifade edildiği üzere işveren markasının cezbolma ve duygusal bağlılığa etkisinin olduğu hatta duygusal bağlılığın da cezbolmayı etkilediği görülmüştür. Bu etki, incelenen araştırmalardan da bilinmekte iken biz de bu araştırmamızda bunun desteklendiğini görmüş olduk. Bu

Çalışmanın gerek bu uygulamaları hayata geçiren ya da geçirme niyetinde olan işletmelere, gerek benzer konularda araştırma yapmak isteyen araştırmacı kişi ya da kuruluşlara katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aaker, J.L.** (1997). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*.
- Aggarwal, S.** (2008). *Brand Management: A Theoretical And Practical Approach*. New Delhi: Global India Publications.
- Akgün, Y.E.** (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- Aksun, T.** (2003). *İşletmelerde Yönetim Ve Örgüt*, İstanbul: Eğitsel Yayın.
- Aktan, C.C.** (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Makale çalışması.
- 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*. 63, pp.1-18.
- Arnold B.** (2008). “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology”, *Work & Stress*, v. 22, i. 3 ,194.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W.** (2004). “Using The Job Demands Resources Model to Predict Burnout and Performance”, *Human Resource Management*, v. 43:83.
- Atak, M.** (2009). Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Doktora Tezi) *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Erzurum.
- Aytaç, B.** (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İK'nın Stratejik Planlaması*, Nobel Yayın, Ankara.
- Rich, B. L. ve diğ.** (2005). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance, *Academy of Management Journal*.
- Backhaus, K., Tikoo, S.** (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- Bakar, S.** (2011). Marka Kavramı Üzerine Bilgilendirme Çalışması.

- Bal, E.A.** (2009). *Gönülçelen Şirketler İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- Bal, E.A.** (2008). Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement” (Yayınlanmamış Yüksek Doktora Tezi), *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.
- Baş, T.** (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı*, *Optimist Yayın ve Dağıtım*.
- Barrow S., Mosley R.** (2005). *The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work*, Chichester: Wiley.
- Bayraktaroğlu, S.** (2001). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu”, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Becker T.E., Billings R.S.** (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M., Gilbert, N. L.** (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*.
- Begley T.M., Czajka J.** (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*.
- Belasen, A., T.** (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication A Competing Values Perspective*, Sage Publications, California.
- Benligiray, S.** (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Ankara.
- Berthon P., Ewing M., Hah L.L.** (2005). Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness in Employer Branding”, *International Journal of Advertising*.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E.**, (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Araştırma, *Finans Politik & Yorumlar Dergisi*, Cilt:44, Sayfa:511, İstanbul.
- Bryson, John M.** (1988). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*, San Francisco:Jossey- Bass.

- Can, H., Akgün, A. Ve Kavuncubaşı, Ş.,** (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Canman, D.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Eylül)*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Çam, S.** (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*, Hayat Yayın Grubu, İstanbul.
- Çiftçiöğlü, A.,B.** (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Çöl, G. ve Gül, H.,** (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1.
- Dolgun, U.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitapevi, Ankara.
- Dolgun, U.** (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitapevi, Ankara.
- Edwards, M. R.** (2010). An Integrative Review Of Employer Branding And OB Theory. *Personnel Review*.
- Elçi, M., Alpkan, L.,** (2006). Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24.1, 141-170.
- Ercan, M.K., Öztürk, M.B., Demirgüneş, K., Başçı, E.S., Küçük Kaplan, İ.,** (2010). *Marka Değerinin Tespiti*, İMKB Yayınları.
- Erdil, O. ve Keskin, H.** (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul.
- Erol V.** (1998). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Ertemli, H.E.** (2011). İş Aile Ve Aile İş Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama.
- Fındıkçı, İ.** (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, 1. Baskı İstanbul.
- Fındıkçı, İ.** (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları 3. Baskı, İstanbul
- Fulya, Ö.** (2006). İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci Ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Gaddam, S. (2008).** Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management”, *The Icfai Journal of Soft Skills*, Vol:11, No:1, SS:52-54
- Gareth, M.** (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Mess.
- Ayteş, T.** (2011). *Sun Tzu Savaş Sanatı*, Sis Yayınları.

- Güçlü, H.** (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Eskişehir.
- Gündoğan, T.** (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gürbüz, S.** (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3:48-75.
- Holdsworth, R.F.** (1972). *Personnel Selection Testing-A Guide For Managers*, London, British Institute Of Managment.
- Inoue, A., N. Kawakami, M. Ishizaki, A. Shimazu, M. Tsuchiya, M. Tabata, M. Akiyama, A. Kitazume Ve M. Kuroda.** (2010), Organizational Justice, Psychological Distress, And Work Engagement İn Japanese Workers, *Int Arch Occup Environ Health*.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İleri Giden Ofset, Ankara*.
- Jamal M., Baba V.V.,** (2000). Job stress and burnout among canadian managers and nurses: an emprical examination. *Canadian Journal of Publich Health*.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A.** (2008). *Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler''*, Ege Akademik Bakış.
- Kara, N.K.** (2013). İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bursa.
- Karagöz, L.** (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma ile Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Kaya, O.** (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Kaynak, T.** (1989). *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Keser, A., Yılmaz, G.** (2009). *Tükenmişlik Sendromu, Çalışma Yaşamında Davranış*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kitapçı, H.** (2006). TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi, *bilig*, 39, 73-86.
- Koca, H.** (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Kum Saati Yayınları, İstanbul*.
- Koçel, T.** (1999). *İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları*.
- Kotler, P.** (1994). *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation And Control, Prentice Hall: Englewood Cliffs*.
- Leong, C. S., Furnham, A., Cooper, C. L.** (1996). *The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship*. Human Relations.
- Lievens, F., Chapman, D.** (2009) *Recruitment and Selection, A Wilkinson, T.Redman, S Snell (eds), The SAGE Handbook of human Resource Management, Sage Publications, London, pp. 135–154*.
- Lloyd, S.** (2002). *Branding From The Inside Out. BRW*.
- Mathieu, J. E., Zajac, D.M.** (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol.108, No.2, 171-194.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M.** (1990) A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Cosequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M.,** (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Physcological Bulletin*, 108, 2, 171-194.
- Meyer, J. and Smith, C.A.** (2000). HRM practices and Organizational Commitment: Test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J.** (1991). *A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitmnet, Human Resource Management Review*.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J.** (1997). *Commitment İn The Workplace: Theory, Rearch And Application*, Sage, Thousand Oaks. Ca.
- Moore, C., Henderson, S., Chawla, S.K.** (2004). *Stress and Job Commitment in the Workforce: A Health Care and Law Enforcement Example*.

- Moroko, L., Uncles, Mark, D.** (2008). Characteristics Of Successful Employer Brands, *Journal Of Brand Management*.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M.** (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover, New York Academic Press.
- Mujka, F.,** (2011). Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Oğuz, N.** (2012). İşveren Markası Ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Öksüz, B.** (2012). İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Araştırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.
- Ören K., Yüksel H.** (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirmesi, *Kamu-İş*; Cilt:12, Sayı:3.
- Ployhart, R. E.** (2006). Staffing İn The 21st Century: New Challenges And Strategic Opportunities. *Journal Of Management*.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V.** (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaciton, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59,603-609
- Steers, R.M.** (1977). *Antecedents And Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly*.22, 46-56. s.1.
- Preffer , J.** (1995). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çeviren: GÜL Sinem, 2.Basım, Sabah Yayınları, İstanbul.
- Rampl, L. V., Opitz, C., Welpe, I., & Kenning, P.** (2011). Applying Versus Buying: Neural Correlates Of First Choice Employer Brands And Similarities And Differences To First Choice Consumer Brands, Neuropsychoeconomics Conference Proceedings, Munich.
- Randall, D. M.** (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*.
- Rosethorn, H.** (2009). *The Employer Brand Keeping Faith With The Deal*.

- Sabuncuoğlu, Z.** (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:7, Sayı:2.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, Bursa.
- Saks, A.M.** (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagament". *Journal of Managerial Psychology*.
- Sheldon, M.E.** (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 16.
- Sinangil, H.K.,** (2011). *Örgütsel Performans: Değerlendirilmesi ve Yönetimi, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II, Suna TEVRÜZ(Editör)*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Steers R.M.** (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*.
- Şenturan, Ş.** (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, Ş. ve Öge, S.** (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Temizkan, M.** (2004). Nature of the Relationship Between Job Stress, Organizational Commitment and Job Satisfaction, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tığlı, M.** (2006). Marka Kişiliği, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C:xxı, S:1
- Trout, J., Ries, A.** (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*.
- Truss, Catherine et al.** (2009). *Employee Engagement in Context*, London: Chartered Institute of Personnel and Development, Kingston University.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., O'Reilly, C. A.** (1992). *Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tutar, H.** (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel .hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:12, Sayı:3.
- Ulutaş, M.** (2003). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Uslu, A.** (2012). Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması,

- (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kahramanmaraş.
- Uyguç, N., Çımrın, D.** (2004). DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 91–99
- Uyguç, N. ve Çımrın, D.** (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1.
- Ünal, A.,D.** (2010). İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel Ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü*, İstanbul.
- Varol, E.S.** (2001). *Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basımevi.
- Wiener, Y., Vardi, Y.** (1980). *Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach. Organizational Behavior and Human Performance*.
- Schaufeli, W. B. et al. (2002).** “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, *Journal of Happiness Studies*, v.3.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B.** (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study”, *Journal of Organizational Behavior*, v.25 (2004): 293.
- Wright, T. A.** (1997). Job Performance and Organizational Commitment, Perceptual and Motor Skills.
- Xiaofeng, Z.** (2009). On Employer Brand Construction Of Chinese Enterprises, 2009 ISECS International Colloquium On Computing, Communication, Control, And Management.
- Yağcı, K.** (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

- Yıldırım, A.,Ş.** (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınevi, Ankara*
- Yıldırım, M.E.** (2003) Subaylarda Kariyer Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.*
- Yılmaz G., Yılmaz E.G.** (2010). *Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi, Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları,* Editor: YELBOĞA Atilla, , Ankara, Turhan Kitapevi.
- Yozgat, Uğur, Ayanoğlu Şişman, Fatma.** (2007). Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Araştırma. XV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi. ss: 745-752
- Yüksel, Ö.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Ankara: Gazi Kitabevi.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Austermuehle, P.** (2007). The Business Case For Employer Branding, Alındığı tarih:17.12.2015,
adres: http://www.hodes.com/Solutions/Branding/Branding_Wp.Asp
- Ayaz A.** (2015). Nedir Bu İşveren Markası Makalesi, Alındığı tarih: 11.12.2015,
adres: www.isverenmarkasi.com .
- Becker, Howard, S.,** (1960) Notes On the Concept of Commitment”, The American Journal of Sociology, Alındığı tarih: 05.03.2016,
adres: <http://www.jstor.org/>.
- Catherine Truss et al.,** Employee Engagement in Context, London: Chartered Institute of Personnel and Development, Kingston University (2009), Alındığı tarih:10.01.2016,
Adres: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6D7D52C8-6E51-4539-A189>
- Datassist,** İşe Alım Misyonu, Alındığı tarih:14.01.2016,
adres: <http://datassist.com.tr/hizmetler/ise-alim>
- Erdem, Barış,** Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi,Sosyal Bilimler Dergisi, Alındığı tarih: 15.11.2015,
adres:<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m4.pdf>.

- Hasanoğlu, M.,** (2004). “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”. Sayıştay Dergisi, Alındığı tarih:02.01.2016,
Adres: <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der52m2.pdf> .
- Datassist,** İşe Alım Misyonu, Alındığı tarih:14.01.2016.
<http://datassist.com.tr/hizmetler/ise-alim>
- Türk Dil Kurumu,** Markanın Tanımı, Alındığı tarih:17.11.2015,
Adres:http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK_GTS.56867972c428e8.9552884
- Wikipedia,** İnsan Kaynakları Yönetimi, Alındığı tarih:01.02.2016,
adres:https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0nsan_kaynaklar%C4%B1_y%C3%B6netimi
- Jenner, S., & Taylor, S.** (2007). Employer Branding The Latest Fad Or The Future ForHRCIPDReport,Alındığı tarih:12.11.2015,
adres:<http://www.cipd.co.uk/system/404.aspx> .
- Kerri J.,** “On Fire or Burned Out?”, Harvard University GoodWork Project Report Series, Alındığı tarih:15.12.2015,
adres: <http://pzweb.harvard.edu/ebookstore/pdfs/goodwork49.pdf>
- Okakın, N.** (2008). “Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Alındığı tarih:11.01.2016,
adres:<http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=3&vtadi=TSOS&ts=1369212177>
- Reed, A.** (2001). Distinguishing marques. People Management, Alındığı tarih:17.01.2016, adres: <http://www.cipd.co.uk>
- Reed, A.** (2001). Distinguishing Marques. People Management, Alındığı tarih: 12.11.2015, adres: <http://www.cipd.co.uk/pm/>
- Realta Danışmanlık,** (2016). Alındığı tarih: 19.01.2016, adres: <http://www.isverenmarkasi.com/hakkimizda-realta-danismanlik/>
- Yenibiriş.Com.** (2004). İşveren markası olmak için ne yapıyorlar Makalesi, Alındığı tarih: 20.04.2016,
adres:<http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=238&nID=72959&NewsCatID=326&AuthorID=0>

EKLER

İŞVEREN MARKASI ANKETİ						
Değerli Katılımcı,						
Bu anket, İstanbul Aydın Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi Bilim Dalında yürütmekte olduğum " İşveren markası uygulamalarının çalışanların işyerine cezbolmasında duygusal bağlılığın aracılık rolü üzerine etkisi " konulu yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Verdiğiniz bilgiler, kesinlikle gizli tutulacaktır . Anketi yanıtlayarak verdiğiniz destek, sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.						
Anketin amacı; Lojistik Sektörü çalışanlarının kurumda uygulanan işveren markası uygulamalarının, duygusal bağlılığa ne derece dönüştüğünü, oluşan bağlılığında işe cezbolma üzerinde ne derece etkili olduğu araştırılmaktadır.						
Hilmi DÖNMEZ						
İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi						
Ankete başlamadan önce işveren markasını tanımlamak gerekirse;						
<i>İşveren markası kısaca "bir şirketin çalışılabilecek en iyi yer olarak algılanması"dır. Bir diğer tanımlama ile "işveren tarafından çalışanlara sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi"dir.</i>						
1	Daha önce işveren markasını kavramını duymuş muydunuz?					
() Evet () Hayır						
2	Çalıştığınız şirketin türünü belirtir misiniz?					
() Türk şirketi () Uluslararası şirket () Ortak Girişim						
3	İş tecrübeniz toplam kaç yıldır?					
() 2 yıldan az () 2 ile 4 yıla kadar () 4 ile 6 yıla kadar () 6 yıl ve üzeri						
4	Aşağıda gruplanmış olan işveren markası unsurlarından; hangi grubun sizin çalıştığınız şirket için idealdir?					

() Fonksiyonel faydalar (Ücret, kariyer olanağı, iş güvencesi, çalışma şartları, gelişim imkanı gibi)						
() Sembolik faydalar (Şirket itibarı, kurum kültürü, firmanın ürün/hizmetleri, rekabetçi konumu gibi)						
() Her ikisi de eşit derecede önemli						
5	Eğitim durumunuz: () İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Lisans Üstü					
6	Cinsiyetiniz: () BAYAN () BAY					
7	Aylık net kazancınız hangi aralıktadır?					
() 0 – 1.500 TL () 1.501 – 3.000 () 3.001 – 5.000 () 5.001 – 7.000 () 7.000 ve üstü						
Aşağıdaki unsurların, işletmenize karşı duygusal bağ kurmanızı ne derece etkilediğini belirtiniz.		Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
8	Kurum kültürü ve değerler					
9	Ücret ve yan haklar					
10	Eğitim ve gelişim imkanı					
11	Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı					
12	Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği					
13	Topluma yarar sağlayan, insancıl bir organizasyon olması (Sosyal Sorumluluk)					
14	Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (Kutlamalar)					
15	Organizasyonda yetenek ve becerilerin sergilenebilmesi					
16	Yaratıcılık yeteneğini kullanabilmek					
17	Çalışmanın takdir edildiği bir ortam					
18	Üstlerinizle iyi bir ilişkide bulunmak					
19	İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişki içinde bulunmak					
20	İşyerinde aile ortamının bulunması					

2 1	Bulduğunuz organizasyonda çalışmanın sonucu kendini iyi hissetme					
2 2	Bulduğunuz organizasyonda çalışmanın sonucu kendinize daha fazla güvenme					
2 3	Öğrendiklerinizi başkalarına öğretebilme fırsatı					
2 4	Organizasyonun çalışanına değer vermesi					
2 5	Organizasyonda kabul görme ve kendini oraya ait hissetme					
2 6	Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması					
2 7	İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları					
2 8	Organizasyon içinde iş güvenliğinin olması					
2 9	Kariyere yönelik kurum içinde eğitim uygulamaları					
3 0	Kurumun uluslararası olması					
3 1	İşverenin yenilikçi olması					
3 2	Organizasyonun yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmesi					
3 3	Esnek iş yapısı					
3 4	Performans Yönetimi					
3 5	Küresel iş imkanı					
3 6	İş - yaşam dengesi					
Aşağıdaki ifadelerden size uygun gelen seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız.						
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
3 7	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım					
3 8	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
3 9	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum					

40	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum					
41	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum					
42	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
Aşağıdaki ifadelerden size uygun gelen seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız.						
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
43	İşimdeyken kendimi enerji dolu hissederim					
44	Yaptığım işi bir amaca yönelik ve anlamlı bulurum					
45	İşimdeyken kendimi güçlü ve dinç hissederim					
46	İşim bana ilham verir					
47	Sabah uyandığımda şevkle işe giderim					
48	Yaptığım işten gurur duyarım					
49	İşimi yaparken işin içine gömülür, kendimi tamamen ona veririm					
50	İşimi heyecan verici mücadelelerle dolu buluyorum					
51	Çalışırken işim beni alıp götürür adeta büyüler					
52	İşyerimde işler iyi gitmese de her zaman sebat edip işime azimle devam ederim					



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı: B.30.2.AYD.0.41.00.00/0 20-1090

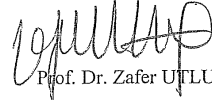
22.06.2015

Konu: ANKET

Sayın Hilmi DÖNMEZ

Enstitümüz Y1312.040076 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Hilmi DÖNMEZ' in "İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞYERİNE CEZBOLMASINDA DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "İşveren Markası Anketi" ile ilgili anketi 15.06.2015 tarih ve 2015/07 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Prof. Dr. Zafer UTLU
Enstitü Müdürü



ÖZGEÇMİŞ

HİLMİ DÖNMEZ

Cep : 0534 252 44 46 / **E-posta:** hilmi.donmez@hotmail.com

Adres : Gümüşpala Mah. Kutlu Sok. No:23 D:3 Avcılar - İstanbul

Eğitim Durumu

2013 – Devam	İstanbul Aydın Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bilim Dalı (Tezli Yüksek Lisans)
2010 – 2013	<u>Anadolu Üniversitesi</u> İşletme
2007 – 2009	<u>İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu</u> Girişimcilik ve Proje Yönetim Asistanlığı

İş Deneyimi

28.03.2011/Devam **İstanbul Aydın Üniversitesi**
Departman/Pozisyon Kariyer Merkez / Yönetici

İşin Tanımı

- Öğrencilerin Kariyer planlamalarına göre staj programlarını oluşturmak.
- Öğrencilerimiz ve çözüm ortaklarımız arasında Yerinde Uygulama ve Yaz Stajı kapsamında öğrencilerimizin ve çözüm ortaklarımızın özelliklerine göre eşleştirmelerini sağlamak.
- Üniversitemizden mezun olan öğrencilerin kariyer planlamaları yapmak.
- Mezun öğrencilerimizin sistemimizdeki özgeçmişlerinin kontrollerini yapmak ve firmaların ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynakları yetkilileriyle paylaşmak.
- Mezunlarımızın, hangi firmalarda çalıştıklarının verilerinin tutulması ve yıllık raporlamalarını gerçekleştirilmesi.
- Firmaların insan kaynakları yetkililerinin katılımıyla üniversitemiz bünyesinde gerçekleştirilen kariyer fuarının organizasyonunun gerçekleştirilmesi.