

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞVEREN MARKASI'NIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasin ALTUNTAŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Şubat, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞVEREN MARKASI'NIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasin ALTUNTAŞ
(Y1412.190020)

İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU



Şubat, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1412.190020** numaralı öğrencisi **Yasin ALTUNTAŞ**'ın "**İŞVEREN MARKASI'NIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.01.2019 tarih ve 2019/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 11.02.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Murat Adil SALEPÇİOĞLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Erdal ŞEN	Doğuş Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Gülmira KERİM	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ali Osman BALKANLI	İstanbul Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşveren Markası'nın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” 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. (.../...../2019)

Yasin ALTUNTAŞ

ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı, işverenlerin çetin rekabet ortamında yetenekli çalışanları elde etme ve elde tutma çabalarını ortaya koyan ve bunun için markalaşma sürecine gittikleri işveren markasının işletme içerisindeki mevcut çalışanlarının örgütsel bağlılığını sağlamadaki etkisini orta koymaktır. Böylelikle işverenlerin bu alanda yaptıkları çabanın akademik olarak anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada değerli görüşleriyle beni aydınlatan ve daima yönlendiren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU'na ve bu sürecin her aşamasında beni destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Şubat, 2019

Yasin ALTUNTAS

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT.....	xxi
1. GİRİŞ	1
2. TEMEL KAVRAMLAR	3
2.1 İnsan	3
2.2 İşveren	6
2.3 Örgüt Ve İşletme	8
2.4 Örgüt Kültürü	9
2.5 İletişim-Örgütsel İletişim	13
2.6 Bağlılık	16
2.7 İtibar	17
2.8 Kurumsal İtibar.....	18
2.9 Marka	20
2.10 Kurumsal Marka.....	21
2.11 Örgütsel Adalet.....	22
3. İŞVEREN MARKASI İLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR	25
3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY).....	25
3.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY).....	26
3.3 İtibar Yönetimi	28
3.4 Marka Yönetimi	30
3.5 Yetenek Yönetimi.....	31
4. İŞVEREN MARKASI.....	35
4.1 İşveren Markası Kavramı	35
4.2 İşveren Markasının Önemi	36
4.3 İşveren Markasında Yararlanılan Yaklaşımlar.....	38
4.3.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	38
4.3.2 Herzberg'in çift etken kuramı	39
4.3.3 Adams eşitlik kuramı	41
4.3.4 Sosyal kimlik kuramı	42
4.4 İşveren Marka Yönetimi Modeli	44
4.4.1 İşveren marka değerlendirmesi-araştırma.....	46
4.4.2 Marka kimlik tanımlanması	47
4.4.3 İşgören değer önermesi (işveren değer önerisi) - EVP	48
4.4.4 Konumlandırma	51
4.4.5 Uygulama	56

4.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde İşveren Markası	58
4.5.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile İşveren Markası İlişkisi	58
4.5.2 Çalışma ortamı ve esnek çalışma	65
4.5.3 Kuşakların yönetimi	67
4.6 İşveren Markası Ve Teknoloji	70
4.6.1 Yeni teknolojilere uyum.....	70
4.6.2 İnternet ve sosyal medya	72
4.6.3 Kariyer siteleri.....	75
4.6.4 Sosyal medya paylaşım siteleri	76
4.6.5 Bloglar.....	78
4.6.6 Video paylaşım siteleri.....	79
4.6.7 İşletme internet siteleri.....	79
4.6.8 Üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının internet siteleri.....	79
4.7 İşveren Markasının Yararları.....	80
4.7.1 Çalışanlar açısından işveren markasının yararları.....	80
4.7.2 İşletmeler açısından işveren markasının yararları.....	80
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	83
5.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı	83
5.2 Örgütsel Bağlılığın Kuramsal Boyutu	84
5.2.1 Etzioni örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	84
5.2.2 O'reilly ve Chatman'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	85
5.2.3 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	86
5.2.4 D.Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	88
5.2.5 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	88
5.2.6 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	89
5.2.7 Normatif bağlılık	90
5.2.8 Devam bağlılığı.....	91
5.2.9 Duygusal bağlılık	92
5.3 Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar	94
5.3.1 Mesleğe bağlılık	94
5.3.2 Örgüte/ işe bağlılık	94
5.3.3 Kariyer bağlılığı	95
5.3.4 Grup-takım bağlılığı.....	96
5.3.5 Topluluk bağlılığı.....	96
5.3.6 İşe ilgi odaklanması.....	96
5.3.7 Finansal olmayan bağlılık	97
5.3.8 Kontrol merkezi	97
5.3.9 Örgütsel vatandaşlık davranışı	97
5.3.10 Ayrılma-söz söyleme-gönüllülük-umursamazlık (EVLN).....	99
5.4 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları	100
5.4.1 Uyum boyutu.....	100
5.4.2 Değer uygunluğu (özdeşleşme) boyutu.....	100
5.4.3 İçselleştirme boyutu	101
5.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	102
5.6 Örgütsel Bağlılığı Artıran Unsurlar	104
5.7 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	105
5.7.1 Düşük örgütsel bağlılık	105
5.7.2 İlimli örgütsel bağlılık.....	105
5.7.3 Yüksek örgütsel bağlılık.....	106

6. İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	109
6.1 Araştırmanın Amacı	110
6.2 Araştırmanın Örnekleme.....	110
6.3 Araştırmanın Yöntemi.....	113
6.4 Araştırmanın Hipotezleri.....	114
6.5 Verilerin İstatistiksel Analizi	114
6.6 Veri Toplama Aracı.....	115
6.6.1 İşveren marka algısı ölçeği	115
6.6.2 Örgüte bağlılık ölçeği.....	117
7. BULGULAR VE YORUMLAR.....	119
7.1 İşveren Marka Algısı Ve Örgüte Bağlılık Puan Ortalamaları	120
7.2 İşveren Marka Algısı İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkiler.....	122
7.3 İşveren Marka Algısının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	128
7.4 Örgüte Bağlılığın Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	137
8. SONUÇ.....	145
KAYNAKLAR	149
EKLER.....	155
ÖZGEÇMİŞ.....	163

KISALTMALAR

AR	: Agumented Reality – Artırılmış Gerçeklik
AI	: Artifical Intelligence – Yapay Zeka
CIPD	: Chartered Institute of Personnel and Development – Çalışan ve Gelişim Enstitüsü
EVP	: Employment Value Propotion – İşgren/İşveren Değer Önermesi
IOT	: Internet of Things – Nesnelerin İnterneti
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences – Sosyal Bilimler için İstatistik Programı
TDK	: Türk Dil Kurumu
VR	: Virtual Reality – Sanal Gerçeklik

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Yetenek Yönetiminin Kavramsal Boyuttaki Tanımları.....	32
Çizelge 4.1 : İşveren Markası Model Önerileri	44
Çizelge 4.2 : Novartis İlaç Türkiye'nin Esnek Çalışma Uygulaması.....	67
Çizelge 6.1 : İşveren Marka Algısı Ölçeği Faktör Yapısı	116
Çizelge 7.1 : Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı	119
Çizelge 7.2: İşveren Marka Algısı Puan Ortalamaları.....	120
Çizelge 7.3 : Örgüte Bağlılık Puan Ortalamaları.....	121
Çizelge 7.4 : İşveren Marka Algısı ve Örgüte Bağlılık Puanları Arasında Korelasyon Analizi	122
Çizelge 7.5 : İşveren Marka Algısının Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi.....	125
Çizelge 7.6 : İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Örgüte Bağlılık Genel Üzerine Etkisi.....	125
Çizelge 7.7 : İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	126
Çizelge 7.8 : İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi	127
Çizelge 7.9 : İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	127
Çizelge 7.10: İşveren Marka Algısının Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	128
Çizelge 7.11: İşveren Marka Algısının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	129
Çizelge 7.12: İşveren Marka Algısının İşletmedeki Kıdeme Göre Ortalamaları	130
Çizelge 7.13: İşveren Marka Algısının Pozisyona Göre Ortalamaları	131
Çizelge 7.14: İşveren Marka Algısının Toplam Kıdeme Göre Ortalamaları.....	132
Çizelge 7.15: İşveren Marka Algısının Yaşa Göre Ortalamaları.....	133
Çizelge 7.16: İşveren Marka Algısının Çalışılan Sektöre Göre Ortalamaları	134
Çizelge 7.17: İşveren Marka Algısının Şu Anki Pozisyonundaki Kıdeme Göre Ortalamaları	135
Çizelge 7.18: Örgüte Bağlılığın Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	137
Çizelge 7.19: Örgüte Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	137
Çizelge 7.20: Örgüte Bağlılığın İşletmedeki Kıdeme Göre Ortalamaları	138
Çizelge 7.21: Örgüte Bağlılığın Pozisyona Göre Ortalamaları	139
Çizelge 7.22: Örgüte Bağlılığın Toplam Kıdeme Göre Ortalamaları.....	140
Çizelge 7.23: Örgüte Bağlılığın Yaşa Göre Ortalamaları.....	141
Çizelge 7.24: Örgüte Bağlılığın Çalışılan Sektöre Göre Ortalamaları	142
Çizelge 7.25: Örgüte Bağlılığın Şu Anki Pozisyonundaki Kıdeme Göre Ortalamaları	143

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 4.1 : Herzberg'in Çift Etken Kuramı	40
Şekil 4.2 : İşveren Markası Yönetim Modeli	46
Şekil 4.3 : Universum En Çekici İşverenler araştırması Y kuşağı online platform kullanımları	55
Şekil 4.4 : Universium işe alım tüneli	56
Şekil 4.5 : Universium şirketleri ideal seçmeme sebepleri.....	57
Şekil 4.6 : 2018 yılı İnternet kullanım istatistikleri	74
Şekil 4.7 : İnternet Kullanım Oranları	75
Şekil 4.8 : Sosyal Medya Uygulamaları Aktif Kullanıcı Sayıları 2014	76
Şekil 4.9 : Universum İdeal İşverenler 2016 Araştırması Genç Profesyoneller'in şirketlerle ilgili bilgi edinme kanalları	77
Şekil 4.10: Y kuşağının en sık kullandığı online topluluklar 2016	78
Şekil 5.1 : İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bağlılık: Bir Birleştirilmiş Süreç Modeli	90
Şekil 7.1 : İşveren Marka Algısı ve Örgüte Bağlılık Puan Ortalamaları	121

İŞVEREN MARKASI'NIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ÖZET

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin rekabette öne geçmek ve önde kalmak için yetenekli çalışanlara sahip olmaları gerektiği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. İşletmelerin yetenekleri çekmede ve elde tutmada en önemli kozu sayılabilecek işveren markasına ihtiyaçları artık görünür hale gelmiştir. Bu konuda son yıllarda araştırma ve anketlerin yapılması konunun güncelliğini korumasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada işveren markasının yetenekleri işletmede tutma gücüne odaklanarak işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini akademik olarak incelenmesi amaçlanmıştır. İşveren Markası ile örgütsel bağlılığın sağlanmasında ne ölçüde bir katkı sağlandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle sınırlı kaynaklarla örgütsel bağlılığı sağlamaya çalışan işletmelere bu alanda yapılan yatırımın anlamlılığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışma 6 ana bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde öncelikle konu ile ilgili olduğunu düşündüğümüz bazı kavramlardan ve yönetim sistemleri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde işveren markası, bu konuda yararlanılan kuramlar, işveren markası yönetim modeli ve teknoloji ile ilişkisi hakkında literatür taraması ve yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise örgütsel bağlılık, kuramsal boyutu, ilişkili kavramlar ve bağlılık çeşitleri incelenmiştir. Beşinci ve Altıncı Bölümlerde ise İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkisi ve hangi boyutlarda etkilediğine yönelik yapılan anket çalışması ve sonuçları incelenmiştir.

Anket çalışmasını emek gücünün yoğun şekilde kullanıldığı Turizm sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir işletmenin İstanbul ilinde yerleşik işyerlerinde görev yapan 129 kişi beyaz ve mavi yaka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Böylece işveren markasının emek yoğun çalışan sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde işveren markası ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Anket 3 ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, anket katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan sektör pozisyon ve kıdem süreleri (çalışma hayatı, işletme ve pozisyon olarak ayrı ayrı) sorgulanmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığın unsurlarına yönelik 17 maddeden oluşan araştırmaya katılan deneklerin ilgili firmaya ilişkin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7'li likert tipi ölçek olmasına rağmen araştırmada, ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle korelasyon yapılabilmesi için, 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde işveren markasının unsurlarına yönelik olarak 37 maddeden oluşmaktadır. İşveren marka algısı ölçeğine ilişkin ifadeler ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri ile ilgili uzman görüşü alınarak kapsam

geçerliliğine ilişkin görüş birliğine varılmıştır. Ölçek ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır.

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

THE EFFECT OF THE EMPLOYER BRAND ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

In today's competitive environment, it is revealed that the enterprises should have the talented employees to stay ahead of the competition with related academic surveys. The employer brand, which can be considered as the most important trump card in attracting and holding talents, are now visible. In recent years, academic surveys and questionnaires in this field ensures that the issue kept up-to-date.

In this study, it is aimed to academic examine the effects of employer brand on organizational commitment by focusing on the power of holding talents. With the Employer Brand, it has been tried to determine the extent to which organizational commitment is made. Thus, it is tried to reveal the significance of the investment made in this field to the enterprises that are trying to provide organizational commitment with limited resources.

The study consists of 6 main sections. In the first two chapters, some concepts and management systems that we think are related to the subject are given. In the third chapter, the literature on the employer brand, the theories used in this regard, the employer brand management model and its relation with technology and the researches conducted have been examined. In the fourth chapter, organizational commitment, theoretical dimension, related concepts and commitment types are examined. In the fifth and sixth chapters, the survey study and the survey results of the relationship between the Employer Brand and Organizational Commitment and the extent to which it affects were examined.

The survey was carried out on the white and blue collar workers of 129 people working in the Istanbul province of an international enterprise operating in the tourism sector, where labor power is used extensively. Thus, the effect of employer brand on organizational commitment is examined on the sector based on labor power.

The survey consists of 3 main sections. In the first part, in order to determine the demographic characteristics of the survey participants; gender, age, education level, working sector position and seniority periods (working life, business and position separately) were questioned.

In the second part, the emotional organizational commitment scale developed by Meyer and Allen was used to measure the organizational commitment of the subjects who participated in the study consisting of 17 items related to the elements of organizational commitment.

Although the original of the scale was a 7-point Likert-type scale, the 5-point Likert scale was used in order to maintain the consistency between the scales and to correlate with other scales.

The third part consists of 37 items related to the elements of the employer brand. The statements regarding the employer brand perception scale were formed by searching the related literature. An expert opinion was obtained on the scale items and a

consensus was reached on the scope validity. The reliability and validity study of the scale was performed.

Keywords; *Brand, Talent Management, Employer Brand, Organizational Commitment, Tourism*

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin yetenekleri çekmede ve elde tutmada en önemli kozu sayılabilecek işveren markasına ihtiyaçları artık görünür hale gelmiştir. Bu konuda son yıllarda araştırma ve anketlerin yapılması konunun güncelliğini korumasını sağlamaktadır.

Gelecek vizyonunu gerçekleştirmek isteyen işletmelerin yetenekli çalışanlarla stratejik hedeflerine doğru yol alma talebi vardır. Bu talebi yetenekli çalışanları çekip elinde tutmak isteyen insan kaynakları birimlerinin işveren markası kozu ile karşılayabilecekleri düşünülmektedir.

Bu çalışmada işveren markasının yetenekleri çekmedeki gücü kadar işletmede tutma gücüne odaklanarak işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyeceğiz.

Çalışmamızda öncelikle konu ile ilgili olduğunu düşündüğümüz bazı kavramlardan ve yönetim sistemleri hakkında bilgi verip, sonrasında işveren markası ve örgütsel bağlılık hakkında detaylı bilgi sahibi olacağız. Bu sırada konuyla ilgili yapılmış uluslararası ve ulusal bazı çalışmaların sonuçlarına göz atacağız. Son olarak da her iki kavramında birbiri ile ilişkisi ve birbirini hangi boyutlarda etkilediğine yönelik yapılan anket çalışmamızın sonuçlarını inceleyeceğiz.

Anket çalışmasını emek gücünün yoğun şekilde kullanıldığı Turizm sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir işletmenin İstanbul ilinde yerleşik işyerlerinde görev yapan beyaz ve mavi yaka çalışanları üzerinde gerçekleştirdik. Böylece işveren markasının emek yoğun çalışan sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde işveren markası ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyecek ve ışık tutmuş olacağız.

2. TEMEL KAVRAMLAR

2.1 İnsan

İnsan kavramı, toplum hâlinde bir kültür çevresinde yaşayan, düşünme ve konuşma yeteneği olan, evreni bütün olarak kavrayabilen, bulguları sonucunda değiştirebilen ve biçimlendirebilen canlı olarak tanımlanmaktadır. (TDK, 2015)

Tanımdan da anlaşılacağı gibi; insan, kavrama yeteneği olan, düşünerek hareket eden ve bulguları izleyerek, değerlendirerek karar veren bir canlı türüdür.

İnsan toplu olarak yaşayan sosyal bir varlıktır. Bundan dolayı da toplumda yer aldığı statüsüne göre rollerini yerine getirmekle yükümlüdür. Toplumda bağlı bulunduğu sınıfın şartlarında da yaşamını idame ettirmektedir.

İnsan kavramının örgüt içerisinde tarihsel gelişimine bakacak olursak;

İnsan kavramı genel olarak; işgücü, insan gücü, personel, insan kaynağı, nitelikli işgücü ve entelektüel sermaye şeklinde bir gelişim göstermiştir. Üretimin daha çok insan emeğine, kas gücüne dayalı olarak yapıldığı dönemlere ait olarak, çalışanlar için işgücü ve insan gücü tanımlamaları yapılmış; üretimde makinelerin kullanılmaya başlanması ile çalışanlar diğer üretim araçlarından biri olarak görülmüş ve personel olarak adlandırılmıştır. Endüstride yaşanan gelişmelerle birlikte de personel kavramı yerine insan kaynağı/insan kaynakları kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları (İK), üretimde makineleşmenin ve otomasyonun olduğu dönemde kullanılmaya başlayan bir kavramdır (Bilgin ve diğ., 2004; Akt. Kara, 2013).

Son yıllarda endüstride gerçekleşen ve gerçekleşmekte olan gelişmeler ile Sanayi 4.0 olarak adlandırılan yeni sanayi devrimi ile işletmeler artık iş süreçlerinde daha fazla otonom ve akıllı makinalara yer vermeye başladığı görülmektedir. Bununla birlikte kısa gelecekte yetkinlik seviyesi düşük olan vasıfsız çalışanların yerlerini; düşünebilen, karar verebilen ve iletişim kurabilen makinaların alması öngörülmektedir. Bu durumda, bu makinelerin ve iş

süreçlerinin yönetiminden sorumlu olacak yetkinlik düzeyi yüksek ve yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyulacağı da beklenmektedir.

Bu anlamda da yetkinlik ve yetenek kavramları karşımıza çıkmaktadır.

Yetkinlik ile ilgili tanımlarda iki alana odaklanıldığı görülmektedir. Amerikan ve İngiliz bakış açılarında yetkinlik farklı odak noktalarına bakılarak tanımlanmaya çalışılmıştır.

Bayraktar'a göre; Amerika ve İngiltere'de yetkinliğe bakış açısında farklılıklar bulunmaktadır. Amerika'da yetkinlik ile üstün performansa sahip olanları belirlemek amaçlanırken; İngiltere'de amaç en düşük standartları belirlemektir (Akt. Budak, 2013).

Amerikan bakış açısı yetkinliği; işin yüksek performans ile yapılmasında kişiye odaklanarak, kişinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olup olmadığına bakarken, İngiliz bakış açısı ise işin yapılması için gereken kişisel nitelikler yanında iş için gerekli olan ilkeleri de içerir.

Yetkinlik; üst düzey performansın sağlanmasında diğerlerinden farklılaştıran bilgi, beceri ve tutumları içeren görülebilir davranışlardır (Akt. Budak, 2013).

Kişi, istenilen alanda bilgi sahibi ya da beceri sahibi değilse işle ilgili tutumu olumlu olsa bile yüksek performans gösteren bir davranışı gerçekleştiremeyecektir. Çünkü yeterli bilgiye ya da beceriye sahip değildir. Aynı şekilde bilgi ve beceri sahibi olsa bile işi gerçekleştirmek için olumlu bir tutuma sahip değilse gereken yüksek performanslı davranışın hayat bulması zor olacaktır.

Bu açıdan bakıldığında, yeni sanayi devrimi ile ihtiyaç duyulacak yetkinliği yüksek çalışanların yetiştirilmesi konusunda rekabette ayakta kalmak için son derece önemli olacağı düşünülebilir.

Yetenek sözcüğü için Türk Dil Kurumu aşağıdaki şekilde birden fazla tanımlama yapmıştır: (TDK)

- Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat
- Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite

- Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır

Görüldüğü gibi Türk Dil Kurumu yetenek sözcüğünü, doğuştan gelen bir güç, anlama ve yapabilme yetilerine sahip olunması olarak dile getirmiştir.

Yetenek sözcüğünün İngilizce karşılığına baktığımızda ise karşımıza “gift” ve “talent” kelimeleri çıkmaktadır.

“Gift” sözcük olarak; “doğuştan gelen/Allah vergisi kabiliyet/yetenek” olarak tanımlanmıştır (Cambridge Dictionary)

“Talent” sözcüğü ise; “bir şeyi yapmak için doğal beceri”, “yetenek, kabiliyet, istidat” olarak tanımlanmıştır (Cambridge Dictionary)

Üstün yetenek olarak kullanılan gift kavramı, tanrı armağanı olarak daha çok doğuştan gelen bir üstün bir potansiyeli işaret etmektedir. Talent kavramı ise gerçekleşmeye odaklanarak potansiyelin gerçekleşmesini ifade etmektedir.

Yetenek, bireyin düşünüş, hissetme, davranış kalitesini tespit eden, davranışa dönüşüp üretken uygulamalarla kendini gösteren, bireyi ustalık seviyesine çıkararak, potansiyeli oluşturan, fiili olarak performansında ve başarısında artış olarak görülen yüksek kabiliyetlerin tümü ve doğuştan gelen güç olarak tanımlanabilir (Akar, 2015).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi; yeteneğin, doğuştan gelen ve belirli bir alanda ya da birden fazla alanda diğer insanlardan ayırt edici ve belirgin şekilde yüksek olan kişisel kabiliyetlerden oluştuğu söylenebilir. Yetenek mutlaka ki tek başına ortaya çıkabileceği gibi, eğitim ve geliştirme ile de ileriye yönelik şekilde geliştirilebileceği de düşünülebilir.

Yetenek ve yetenekli insan ile ilgili aşağıdakilerden söz edebiliriz; (Atlı, 2012)

- Literatürde yeteneğin unsurları olarak özellikle zeka, yaratıcılık ve motivasyon öğeleri vurgulanmaktadır.
- Yetenekli kişi doğuştan bir yapabilme potansiyeline sahiptir.
- Kişinin yetenekli kabul edilebilmesi için belirli bir alanda gözlenebilir bir performansa ihtiyaç vardır.
- Kişinin yetenekli kabul edilebilmesi için doğal yetenek ve performans ortalamasının üzerinde olmalıdır.

- Yeteneğin ortaya çıkışında, çevresel ve kişisel faktörler etkilidir (Katalizörler)
- Yetenek, deneme, yanılma, eğitim ya da uygulamayla geliştirilebilir. (Yetenek geliştirme)

Yetenek sahibi bir işgörenin yapabilecekleri ile farklı yeteneklere sahip birden fazla işgörenin örgütlü bir biçimde yapabilecekleri arasında olumlu yönde fark oluşabileceği düşünülebilir. Günümüz işletmelerinin de sadece yeteneğe sahip olmak dışında yetenekli işgörenlerini organize şekilde bir araya getirerek, her yeteneğin en üst seviyede performansını ortaya çıkarmasını sağlamak ve bu performansı örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamada büyük bir çaba göstermeleri gerektiği düşünülebilir.

2.2 İşveren

İşveren kelimesinin günümüz literatüründe farklı alanlarda kullanılan bir sözcük olduğu görülmektedir.

Türki Dil Kurumu Türkçe Sözlük'te yer alan tanımına göre “İşçileri ücretle çalıştıran gerçek veya tüzel kişi, çalıştıran, patron” olarak geçmektedir. (TDK)

Hukuk alanında ise özellikle bireysel iş hukukunda tanımlandığı haliyle işveren; 4857 sayılı iş kanununda “bir iş sözleşmesine dayanarak (...) işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara” işveren denir (4857 sayılı İş Kanunu md.2/1).

Hukuki olarak “işyerinin sahibi gerçek kişiler yanında, tüzel kişilerin veya tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşların organları işveren sıfatıyla işçiye emir ve talimat verme, iş görme borcunun yerine getirilmesini isteme ve işin yapılmasını denetleme haklarına sahip olurlar. İşçinin işverene bağlılık ilişkisinin bir sonucu olan bu haklar, doğal olarak bizzat gerçek kişi işverenler tarafından kullanılabilir gibi, tüzel kişilerin veya tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşların organlarıncı görevlendirilen işveren vekilleri tarafından da kullanılabilir” (Demir, 2005).

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere hukuk alanında işveren gerçek kişi olabileceği gibi tüzel ya da tüzel kişiliğe tabi olmayan kurum ve kuruluşlarda

olabilmektedir. Tüzel kişilik olan ya da tüzel kişiliğe tabi olmayan kurumların yürütülmesinde gerçek kişilere ihtiyaç vardır. Bu kişiler kurum veya kuruluşun tümünü sevk ve idare eden işveren vekilleri olmaktadır.

İşletme literatüründe işveren tanımı yerine girişimci ya da müteşebbis gibi kavramlardan bahsedildiği görülmektedir.

Girişimci ise “bir mal veya hizmeti üretmek, satmak için kendisine ait ya da başka birinden veya kurumdan elde ettiği sermaye ile üretim faktörlerini birleştiren, bu faaliyeti gerçekleştirmesi durumunda meydana gelebilecek kar veya zarar riskine katlanacak kişi olarak tanımlanabilir” (Dinçer ve Fidan, 1999).

Ancak iş hukukunda da görülebileceği gibi işveren kavramı aynı zamanda gerçek kişi olmayan kurum ve kuruluşları da kapsamaktadır. Buradan yola çıkarak ve günümüz tüzel kişilikleri olan kurum ve kuruluşları da düşündüğümüzde “işveren” kavramının işletmelerin yönetim kurullarından ve işveren vekili olarak tanımlanan icra kurulu başkanı, genel müdür, işletme müdürü gibi işletmenin bütünü de yetkili olan gerçek kişileri yani yöneticileri de kapsadığı düşünülebilir.

İşveren kavramı ingilizce’de “employer” olarak karşımıza çıkmaktadır. “Employer” sözcüğünün İngilizce karşılığına bakıldığında ise “insanları istihdam eden kişi, firma ya da organizasyon” olarak geçmektedir (Longman Dictionary).

Türkçe ’de ki tanımına da paralel olarak işvereni işçi istihdam eden gerçek kişi ya da tüzel kişilik olarak tanımlanmaktadır.

Bu araştırmanın kapsamı işveren markası kavramı ile sınırlı olduğu için, araştırma içerisinde işveren kavramının yerine tüzel kişilik olarak düşünerek işletme ya da örgüt kavramları da kullanılacaktır. Böylelikle işverenin gerçek ya da tüzel kişilik olup olmamasına bakılmadan yazımda birlik sağlanmaya çalışılacaktır.

2.3 Örgüt Ve İşletme

Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insan topluluklarıdır. Bu tanım kulüpler, gönüllü organizasyonlar ve büyük/küçük işyerleri, okullar, hastaneler ve devlet kurumlarını da içerir (Schermerhorn ve diğ., 2012).

Bireyler ihtiyaçları doğrultusunda, ellerindeki imkânlar dahilinde kurdukları planları gerçekleştirmek isterler. Fakat bu imkânların yeterli olmadığı durumlarda diğer bireylerle ortak bir hedef yaratarak bir takım uğraşlar sergilemektedir. Bu sebeple ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelen bireyler örgütleri oluşturur. Örgütleri oluşturmada bağlar çok önemlidir, aynı hedef ve amaç etrafında toplanan bireyler maddi veya duygusal olarak bir araya gelmiş olabilirler. (Bağcı, 2013).

Örgüt, birden fazla kişinin bilinçli şekilde meydana getirdiği güç ve eylem birliğidir. Bir insan topluluğunun örgüt olabilmesinin temel şartları şunlardır: rol, faaliyet, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması gerekir (Güney, 2012).

İnsan, yaşamı boyunca defalarca kez ortak bir amacı gerçekleştirmek için örgütlerin içerisinde yer alır. Doğduğu günden hayata gözlerini yumduğu güne kadar insan, bulunduğu topluluğun içerisinde bulunan örgütler aracılığıyla ihtiyaçlarını gidermiş ve gidermektedir. Bu örgütler bazen kutsal amaçlar için bazen de bir fikrin ya da bakış açısının savunulması adına siyasi partiler gibi kurulmuştur. Örnekler oldukça fazla şekilde artırılabilir. Ancak ortak amaç ve yapı içerisinde belirli rol ve görevleri yerine getirme ve bu görev ve rollerin sorumluluğunu almayı da içermelidir.

İşletme ise ihtiyaçları yerine getirmek üzere, üretim faktörlerini birleştirip mal veya hizmet üreten/pazarlayan, sonunda kar / fayda sağlamayı amaçlayan iktisadi, teknik, sosyal ve hukuki birimler olarak tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 1999).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi işletme de temelde maddi veya manevi kar elde etmeyi amaçlayan bir örgüttür.

İşletme, kar elde etmek için insanları bir araya getiren ve emeğine karşılık olarak (bedensel, zihinsel emek) ücret ya da başkaca bir karşılık veren bir örgüt

olarak düşünülebilir. İnsanların bir araya gelme amacı aslen işletmenin kar elde etmesi olmasının yanında işverenin ya da toplumun talep ettiği yan amaçlar doğrultusunda da sosyal sorumluluk çerçevesinde kendilerine verilen rol, görev ve sorumlulukları yerine getirmeyi de içerir.

2.4 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü çalışmaları 1970'lerde başlayıp ve 1980'lerde hızlanarak gelişmiştir. Örgüt kültürüne ilgi gösterilmesinin iki ana nedeni vardır. Bunlar işletmelerin içeride çatışma ortamının önüne geçmek için herkesçe kabul edilen bir kültürün yaratılmasını sağlayarak örgüt içi huzuru sağlamaya çalışmaktır. İkincisi de 2.Dünya savaşı sonrası Japon firmalarının uluslararası pazarda gittikçe artan etkilerinin arkasında işletme kültürlerinin olduğunun farkına varılmasıdır.

Örgüt kültürünün tanımı üzerinde kültür gibi değişken bir olguyu içermesi nedeniyle fikir birliğine varılmış bir tanımı yoktur. O yüzden önce kültürü tanımlamak gerekmektedir.

Türkiye'de kültür kavramını, sistematik şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp'tir. Gökalp için kültür, bir topluluğun tüm bireylerinin arasında bağ oluşturan, yani birbirleri ile dayanışma sağlayan müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin hepsi, o topluluğun kültürünü meydana getirir. Kongar'a göre ise kültür, toplumların geçmişlerinden gelen miraslarının bütünüdür. Geniş açıdan incelendiğinde ise, toplumun bütün yaşama şeklidir. Toplumun duygu, düşünce ve davranışlarından meydana gelen kalıplar, kültürü meydana getirir (Güçlü, 2003).

Görüldüğü gibi kültür toplumun bireyleri arasında zihinsel, sosyal ve fiziksel birlikteliği sağlanmasında önemli bir unsurdur. Toplum gibi geniş çerçevede bunu yapabilen kültür, işletme düzeyinde bu birlikteliği örgüt kültürü ile sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri arasındaki sosyal ve ekonomik ilişkileri düzenleyip, sorunlara çözüm bulan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür (Güney, 2012).

Çalışanlar iyi ve kötü ile ilgili ortak fikir ve değerleri paylaşırlar. Bu değerler yazılı halde olmayıp çalışanların zihinlerinde yer alan, kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan meydana gelir. Örgüt kültürü, örgütün ana özelliklerini gösterir (Demir ve Öztürk, 2011).

Örgüt kültürünün, örgütlerin ardındaki görülmeyen ve gözlenmeyen birleştirici güç olduğu söylenebilir (Yağmurlu, 1997).

John Van Maanen örgüt kültürünü, örgütü meydana getiren bireylerin sağladıkları bilgi ve bilgi alışverişini, örgüt bünyesindeki standart olan ve olmayan faaliyetlerle ifade etmektedir (Köse ve diğ., 2001).

Schein'a göre örgüt kültürü, örgütün örgüt dışındaki çevreyle uyumu ve içerideki bütünleşmesi sırasında ortaya çıkardığı ve geliştirdiği, yeni katılan üyelerine en doğru algı, düşünüş ve hissiyat yolu olarak yansıttığı temel varsayım modeli olduğunu söylerken, Morgan örgüt kültürünü, bireylerin içinde buldukları dünyayı beraber meydana getirmesini ve yeniden kurmasını sağlayan aktif, canlı bir olgu olarak ifade etmiştir (Durğun, 2006).

Örgüt kültürü ile sıklıkla karıştırılan bir başka kavram örgüt iklimidir. Atay'a göre örgüt iklimi; örgüte kimliğini veren, örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde etkisi olan ve çalışanlar tarafından algılanan örgüt üstünde baskın olarak bulunan özellikler dizisidir ve örgüt kültürüyle örgüt iklimi arasında bazı farklar görülür. Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının davranışsal ve tutumsal özelliklerini göstermektedir ve çoğunlukla dış gözleme dayanır. Örgüt kültürü ise çalışanların arasındaki temel değerleri ve mesajları içerir ve örgüt dışındakiler tarafından kolayca algılanamaz (Durğun, 2006).

Örgüt kültürü (Güney, 2012);

- Örgütte bulunan bireyleri motive eden, hedefe yönelten ve cesaretlendiren liderlik tarzını,
- Örgütsel amaçlar etrafında toplayan ve dayanışmayı yaratan seremonileri/törenleri,
- Kurumsal kültürün benimsenmesinde ve zihinlerde yerleşmesini sağlayan toplantı ve yemek organizasyonu gibi ritüelleri,

- Örgüte bağlılığın artırılması ve örgütün değerlerine vurgu yapmak için yaşanmış gerçek hikâyeleri,
- Örgütün değerlerini benimseyip gösteren, rol model olan kahramanları,
- Örgütte gelecekte gerçekleşme ihtimali olan faaliyetler için kuralları yaratan, değerleri vurgulayan ve öğüt veren mitleri,
- Ortak kullanılan kelime, şarkı, konuşma tarzı vb. ortak lisanı,
- Örgütün yargılarını içeren değerleri,
- Örgütün norm ve değerlerini somutlaştıran ortak sembolleri,
- Örgütün içindeki düzeni sağlamak için kullanılan normları içerir.

Örgüt kültürünün özelliklerine bakacak olursak (Akt. Güney, 2012; Akt. Köse ve diğ., 2001);

- Örgütlerin kültürlerinin unsurları farklı olduğu için örgüt kültürleri de birbirinden farklıdır ve tektir,
- Yavaş ve dengeli bir biçimde değişim gösterir, devamlılık arz eder,
- Hikâyeler, mitler ve kahramanlar gibi unsurlarla dolaylı bir anlatıma sahiptir,
- Öğrenilebilirdir,
- Yazılı kurallarla oluşabileceği gibi örgüt üyelerinin etkileşimi sonucunda yazılı olmayan yollarla da oluşabilir, her zaman planlı şekilde oluşmayabilir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, zihninde inanç ve değerler şeklinde bulunur,
- Dış ve iç çevreden etkilenecek elde ettiği kültürel unsurları kendisine uygun hale getirerek sunar,
- Örgüt kültürü genel kabul görmüş, örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş olan kültürel unsurlardan oluşur,
- Örgüt kültürü heterojendir, farklı alt kültürleri barındırır,
- Standart olarak tekrar edilen, meydana getirilen davranışsal kalıplar biçimindedir.

Örgüt kültürleri, araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan en bilinen sınıflandırma biçimi güçlü ve zayıf kültürler şeklinde yapılan sınıflandırmadır. Genelde en çok seçilen kültürler güçlü kültür olarak ifade edilen kültürlerdir.

Yapılan diğer sınıflandırmalar ise (İşcan ve Timuroğlu, 2007);

- Harrison ve Charles Handy'nin güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü sınıflaması,
- Diana Phesey'in rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü sınıflaması,
- Quinn ve McGrath'ın rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür sınıflaması,
- Cameron ve Quin'in girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür ve pazar kültürü sınıflamasıdır.

Örgüt kültürüne bağlı olarak, işletme içerisindeki fiziki ve sosyal ortamın uygunluğu ile ortak amaçları belirlenmiş ve çalışanları güdülenmiş olacak böylece gerçek bir örgütsel bağlılık elde edilecektir (Demir ve Öztürk, 2011).

Örgüt kültürü, çalışma ortamındaki gerginlikleri azaltarak iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı artırıcı etki yaratır. Aynı zamanda çalışma ortamındaki güçlü örgüt kültürü, çalışanların ortak amaçlar etrafında toplanarak motivasyonlarını yükseltmelerine yardımcı olmaktadır.

Örgüt kültürünün güçlü şekilde etkili olduğu işletmelerde kontrol mekanizması kendiliğinden, çatışmalı bir ortam yaratmadan gerçekleşebilir.

Örgüt kültürü, işletme içerisinde de kurumsal yapının oluşumuna katkıda bulunarak, örgütsel iletişime ve olası krizlerde kriz yönetimine işletmedeki çalışma ortamındaki gerginliği azaltarak katkıda bulunur.

Bu açılarından bakıldığında çalışma barışının ve iç örgütsel uyumun sağlanmasında örgüt kültürünün önemi kendisini göstermektedir.

Örgüt kültürünün devamlılık göstermesi, işletmenin geçmiş ve gelecekteki değerleri arasında köprü kurarak aynı değerlerle yoluna devam etmesini

sağlayabilir. Böylelikle işletme hem müşteri hem de çalışanlarının gözünde tutarlı ve itibarı yüksek bir konumda yer edinebilecektir.

Demir ve Öztürk'ün (2011) örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur. Aynı zamanda literatürde yer alan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

İşveren markası ile örgüt kültürü ilişkisine bakacak olursak, işveren markasının uygulanmasında kilit rollerden biri de örgüt kültüründe olduğu düşünülebilir.

Örgüt kültürü, işveren markasına uygun olarak tasarlamak algıyı örgüt içerisindeki süreçlerde de devam ettirmekte, işveren markası da örgüt kültürünün oluşumu, devamlılığı ve etkinliğinde etki göstererek destek sağlamaktadır.

İşveren markası ile işletmeye yeni katılan çalışanların işletme ile ilgili ilk algısı işveren markası ile oluşacak, daha sonra çalışanın zihninde yaratılan bu algı örgüt kültürü ile içeride devam ettirilerek, örgütsel bağlılığın sağlanmasında uygun bir ortam sağlayacaktır.

2.5 İletişim-Örgütsel İletişim

İletişim, bir bilginin, düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının bir araç vasıtasıyla bir bireyden bir bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdaki gruba ve toplumdaki topluma karşılıklı aktarılması sürecidir (Güney, 2012).

İletişim, anlatılmak istenen duygu, düşünce ve bilgilerin uygun bir iletişim kanalıyla, doğru bir şekilde alıcıya aktarılması ve göndericinin kafasındaki anlamın alıcının kafasında oluşturulmasının sağlanmasıdır (Bakan ve diğ., 2014).

İletişim bireylerarası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Geniş anlamda iletişim ise toplumsal yapının temelini meydana getiren bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli faaliyetini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir.

Bu tanımıyla iletişim, işletmenin bütünlüğünü sağlayıp, örgütün her tarafını kapsayan bir olgu olarak karşımıza çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

İletişim yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere bir bilgi, duygu, düşünce ve tutum gibi mesaj aktarma sürecidir.

İletişimin temel unsurları;

- Gönderici,
- Filtre,
- Mesaj,
- Kanal,
- Alıcı,
- Geri Besleme
- Çevre

İletişimin temelinde, insanın diğer bireyler, toplumsal değerler, tutum ve davranışlar hakkında bilgi sahibi olup kendini güçlü ve güven içerisinde hissetme isteği bulunmaktadır. Dolayısıyla insan etrafındaki varlıklar ile özellikle insanlarla iletişim kuramadığında kendini güçsüz, endişe içinde, güven kaybı olmuş ve pasif hissedecektir (Güney, 2012).

İnsan, temel ihtiyaçlarından en üstteki kendini gerçekleştirme ihtiyacına kadar tüm ihtiyaçlarını giderme aşamasında iletişim kurar, bilgi alışverişinde bulunur böylelikle gelişimini sağlar. Toplum da aynı şekilde, kendi içerisinde bilgi alışverişinde bulunur. Teknolojinin gelişimi ile bunun için basın yayın organlarını kurar, işletir ve geliştirir. Bunun somut örneği yazılı olarak başlayan kitlesel iletişimin, sonrasında teknolojik gelişim ile işitsel ve görsel basının hayat bulması radyo ve televizyon yayıncılığının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ancak bu seviyeye kadar iletişim hep tek taraflı olarak işlemiştir, internetin hayatımızda kitlesel iletişim araçları arasında yer alması ile birlikte artık interaktif denilen iletişim biçimine geçiş sağlanmış ve artık iletişim iki yönlü gerçekleşmeye başlamıştır. Hatta sanayi 4.0 ile artık gündemimizde olan makine-insan ve makine-makine iletişimi de artık hayat bulma noktasına gelmiştir.

Dicle örgütsel iletişimi, örgütün iletişimini sağlayan ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için örgütü ortaya çıkaran çeşitli bölüm ve ögeler ile örgüt ve çevresi arasında yapılan sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da, işletmenin departman ve bölümleri arasında iletişim sağlanması adına toplumsal süreç olarak nitelendirilir (Akt. Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütsel iletişimin özelliklerine bakacak olursak (Güney, 2012);

Örgütsel iletişim,

- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir
- Örgütü oluşturan ögeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar
- Gelişmelere ayak uydurmayı hedefleyen bir sistemdir
- Örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesine imkân sağlayan araçtır
- Tek yönlü değildir. Çünkü örgüt dinamik bir yapı içerisinde yer almaktadır. Bu yüzden iletişim karşılıklı olmak zorundadır.

Örgütler hem içeride hem dışarıda sürekli ilişki içerisinde çalışan kuruluşlardır. Bu çalışmaların verimli olarak gerçekleştirilmesi ve hedeflere en etkin yolla varılması için içerideki ve dışarıdaki ilişkilerin sistemli olması gereklidir. Genel bir deyişle, örgütsel araç olarak nitelendirilen iletişim düzeni, örgüt içinde veya dışında çeşitli organlar, bölümler ve kişiler arası ilişkileri belirli kanallar aracılığıyla düzenler, denetim altında tutar ve kendine özgü araçlarla ögeler arası ilişkiler kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

İşveren markasının uygulanması aşamasında olmazsa olmaz dediğimiz diğer rol iletişimdir. İşletme içeride ve dışarıda doğru iletişimi sağlayarak, verilmek istenen mesajı doğru ve etkili şekilde muhatabına ileterek işveren markası ile yaratılmak istenen çekicilik, güven ve itibarı sağlarken avantaj elde edecektir.

İşletme içerisinde örgüt yapısının da hem örgüt kültürü hem de işveren markası ile verilmek istenen mesajları ilgililerine iletmede, ayrıca değişim zamanı geldiğinde içerideki iletişimin etkin şekilde hayat bulması için uygun yapıda olması önem arz etmektedir.

İşletme, kullanılan tüm iletişim kanallarına açık ve kullanıcı olarak yer almalıdır. Böylece potansiyel çalışanlar ve mevcut çalışanlarının taleplerine,

önerilerine ve şikâyetlerine daha hızlı ve direkt olarak ulaşabilecekler, bu alanda iyileştirmeler yaparak güçlü işveren markası imajını koruyabileceklerdir.

2.6 Bağlılık

Türk dil kurumunun tanımına göre bağlılık; bağlı olma durumu, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat olarak tanımlanmıştır (TDK).

Bağlılık kavramı, toplum duygusunun bulunduğu her yerde var olan, toplumsal içgüdünün duygusal bir ifade şeklidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söylenme biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık ise, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişi, bir düşünce, bir kurum ya da bizden büyük olduğunu düşündüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yükümlülüğü anlatır (Çöl, 2004).

Bağlılık, insanın dünyaya adım atmasından itibaren ebeveynlerine karşı duyduğu bağlılığı ile başlayan, sonrasında aileye bağlılık ve arkadaşlara bağlılıkla devam eden, devamında da çapın birkaç kademe büyümesi ile çalıştığı işletmeye bağlılık, okuluna bağlılık, ülkesine bağlılık, kullandığı markaya bağlılık, dinlediği müziğe bağlılık vb. gibi çeşitli alanlarda kendisini bir gruba ya da daha geniş anlamda topluma ait hissetmesini sağlayan bir duygu olarak da düşünülebilir. Bazı durumlarda insan bağlılık hissettiği yere ya da varlığa uyum sağlamaya çaba gösterebilir.

Bağlılıkta esas olan özgür irade ile seçilmesi ve devam ettirilmesidir. Birey eğer baskı altında bağlı kalıyorsa, bu durum bağımlılık olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda çocuğun ebeveynlerine karşı duygusal anlamda duyduğu bağlı olma durumu ise bağlanma olarak ifade edilebilir.

Bir işgören açısından ise bağlılık, bir işletmede çalışmak aynı zamanda bir örgüte üye olmak anlamına geldiğinden, örgüt kültürünün izin verdiği ölçüde örgüte bağlılığını sağlayacaktır. Bu bağlılığı sonucunda da ücret ve yan haklar gibi ekonomik faydalar yanında, bir topluluğa ait olma hissi ve kendini gerçekleştirme hissi gibi içsel tatmini sağlamaya dönük psikolojik faydalar da elde edecektir. Böylelikle bağlılığını sürdürmek için nedenlere sahip olacaktır.

Bir işgören, örgüte kendini adamaya devam ettiği sürece aynı ölçüde örgütten ekonomik ve psikolojik faydalar elde etmeyi sürdürecektir. Aynı şekilde, bu durum işgörenin ödülleri almaya devam ettiği sürece de örgüte maddi ve manevi olarak daha çok bağlanmasını sağlayacaktır (Güney, 2012).

İşveren markasının asli amaçlarından biri de örgütsel bağlılığı sağlamaktır. Bunun için de aidiyet duygusunu sağlamak, aile ortamı oluşturmak, çalışanın kendisini mutlu hissetmesini sağlamak, çalışma ortamında değerli olduğunu hissetmesini sağlamak gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunların sağlanması için de işletme içerisinde sosyal bir ortam yaratılması için alanlar oluşturmak, sosyal aktivelere destek olmak, ihtiyaçları dinleyip çözüm sağlamak, öneri sistemleri kurup çalışanları kararlara ortak ederek katılımcı yönetimi desteklemek, çalışanlara kariyer ve kişisel gelişimleri için destek sağlamak gibi yöntemlerin kullanılabileceği düşünülebilir. Mutlaka ki her işletmede aynı yöntemler aynı sonuçları vermeyebilecektir.

Bu anlamda da işletme içerisinde doğru analizler yaparak, örgütün stratejisine hizmet eden, vizyon ve misyonunu destekleyen, örgüt kültürü ile uyumlu, fark yaratmaya ve işletmeye rekabette katkı sağlayacak yetenekli çalışanların örgütsel bağlılığını artırıcı yöntemlere karar vermek daha doğru olacaktır.

2.7 İtibar

İtibar, güvenilir olma hali olarak ifade edilebilir. Güven, bireylere olduğu gibi kurumlara da güç verir. Ancak, güvenilir olmak uzun zaman içerisinde elde edilip, diğer taraftan çok kısa sürelerde kaybedilebilen, yanılma ve aldatılma riski de içerdiğinden dolayı kırılabilir bir değerdir (Karatepe, 2008).

İtibar, insanın geçmiş yaşamında gerçekleştirmiş olduğu eylemler ve almış olduğu kararların sonucu olarak diğer insanların zihninde yaratmış olduğu güvenilirlik seviyesini gösterir. Halk ifadesiyle, bir insanın itibar sahibi olması o kişinin sözüne güvenilir olması ve sorumluluklarını yerine getireceğini ifade eder.

İtibar, başkalarının bizi takdir etmesi ile elde edilir (Kadıbeşegil, 2013). Başka bir ifadeyle, bir bireye başka bir bireyin veya kuruluşun gösterdiği tutumdur (Sezgin, 2017).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere itibar, bireylerin diğer birey, topluluk ya da kurumların geçmiş ve gelecekteki güvenilirlik durumuna göre zihinlerinde oluşan izlenimlerinin ve algılarının toplamının sonucudur. Zaman içerisinde gerçekleşecek olaylar, faaliyetler veya durumlar nedeniyle değişim göstermesi olasıdır.

Bu noktada birbirine yakın şekilde kullanılan ve çoğunlukla karıştırılan imaj ve itibar kavramlarına değinmek gerekmektedir.

İmaj, daha kısa sürede edinilen ve genel izlenimlere dayanan değerlendirmeleri içerirken; itibar uzun vadede oluşan ve tüketicinin zihninden silinmesi uzun zaman alan, çok boyutlu bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. İmaj kavramı bir kişi, bir nesne hakkında inançlar, fikirler ve izlenimlerin toplamıdır. Bu tanım imaj kavramını, inançlar, tutumlar gibi imaj ile benzer kavramlardan ayırt etmeyi sağlamaktadır. İtibar ise kelime anlamı olarak saygı görme, değerli ve güvenilir olma anlamlarına gelen bir kavramdır. Buna göre itibar kavramı bir kişi ya da herhangi bir şeyin davranış, kalite gibi özellikleri hakkında genel olarak söylenen ya da inanılan şeyler olarak tanımlanmaktadır. İmaj denildiğinde algılama, amaca yönelik davranışlar ve nesnelerin kavramsal açıdan değerlendirilmesi anlaşılırken, itibar denildiğinde yalnızca çağrışım yapan değil, gerçekte gösterilen davranışlar olarak kavramsallaştırabilir (Çınarlıoğlu, 2017).

İtibar, kazanılması zor ancak kaybetmesi de oldukça kolay bir olgudur. İnsanların zihninde yaratılmış olan olumlu imaj yanlış bir uygulama ya da söylem ile hemen bozulabilmekte ve tamiri oldukça zor olabilmekte hatta bazı durumlarda tamiri mümkün olmayıp ciddi anlamda kayıplara neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu alanda azami dikkat göstermeleri gerekmektedir.

2.8 Kurumsal İtibar

1950’li yıllarda adından sıkça bahsettirir hale gelen kurumsal itibar yönetimi kavramı, özellikle 1990’lardan sonra, pazarlama, marka, iletişim, muhasebe, stratejik yönetim, örgüt teorisi ve ekonomi gibi alanlarda yapılan araştırmalarda multidisiplinel bir yaklaşımla kullanılmaya başlanmış ve işletmelerin en önemli

başarı ölçütlerinden biri olarak kabul edilen bir olgu haline gelmiştir. Son derece karmaşık ve kolektif yargılardan oluşan kurumsal itibar konusunda, literatür çalışmalarında net bir tanımlama yapılamamıştır. Bunun temel nedeni ise kavramın içeriğinin diğer kavramlarla ilişkilerinin net olarak belirlenememesidir (Akt. Fettahlıoğlu ve diğ., 2016).

Kurumsal itibar tanımlarını, itibar kavramını bir farkındalık hali, değerlendirme aracı ve bir varlık olarak ele alan tanımlar olarak gruplandırabiliriz. Farkındalık durumu altında sınıflandırılabilen tanımlarda kurumsal itibarın tanımına bakacak olursak; algıların toplamı, gizli algılar, net algılar, global algılar, algısal simgeler şeklinde ifade edilmektedir. Yargılamaksızın düşünöldüğünde paydaşların işletme için olan algılarını ifade etmektedir. Aynı zamanda bir değerlendirme kriteri olarak da tanımlanan kurumsal itibar; bir inanç, tahmin, değer biçme veya ölçü olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yapısı itibariyle karar verme aracı olarak kabul edilen düşünce ve inanç kavramlarını da içine almaktadır. İtibar kavramı ise işletmelerin maddi olmayan finansal bir varlığı olarak ifade edilmektedir (Göker ve diğ., 2017).

Fomburn, itibarı "kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değer" olarak görmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak kurumsal itibar kazanılması ancak kurumun meydana getirdikleri ile vizyonunun paralel olması ile gerçekleşir (Gecikli ve diğ., 2016:).

Fomburn ve Van Riel'e göre; Kurumsal itibar, işletmelerin geçmişte yaptıkları uygulamaların ve elde ettikleri sonuçların toplu temsilidir ve işletmelerin tüm ortaklarına kıymetli sonuçlar verme kabiliyetini ortaya koyar. İşletmelerin rekabetçi ve kurumsal ortamlarda, işgörenleri ve paydaşları zihnindeki başarısını gösterir (Akt. Sezgin, 2017).

İşletmeler için dikkat edilmesi gereken bir unsur olan kurumsal itibar, görölemeyen, maddeye dayanmayan fakat kıymeti yüksek bir varlıktır. Bir işletmenin itibarı, ansızın oluşan veya şansa bulunmuş bir durum olmayıp, kurumsal davranış, yönetim, politika, liderlik, ve bunun yanında hedef kitleye gösterilen ürün ya da hizmetin kalitesi, ortaklarla ilişkiler ve iletişim faaliyetleri ile bağlantılıdır (Sezgin, 2017).

İşletmelerin büyük olması veya hatırı sayılır bir ciroya sahip olması itibarlı olduğu anlamına gelmez. Büyüklüğün ve karlılığın yanında, günümüzde en çok önem verilen sosyal sorumluluk ve etik konularına da haiz olan işletmeler itibar konusunda daima önde gelmektedir. (Karatepe, 2008).

İşletmenin finansal olarak kredibiliteye sahip olması ya da piyasa içerisinde söz sahibi olmasında itibar sahibi olmasının büyük katkısı olduğu bilinmektedir. İşletme dışarıda müşterilerinin gözünde itibarı yüksek bir marka olduğunda aynı zamanda tercih edilen ve güvenilir bir marka da olabilmektedir. Bu durumda işletme için marka gücü ve marka bağlılığı olarak avantaj sağlayabilmektedir.

Aynı şekilde çalışanların gözünde de işletmeler işveren olarak bir itibara sahiptirler. Bu itibar potansiyel ve mevcut çalışanlar için güven unsurunu sağlamada etki gösterdiği düşünülmektedir. Potansiyel çalışanlar itibarı yüksek olan işletmeleri / işverenleri çalışma yaşamında güven duydukları için tercih etmektedirler. Mevcut çalışan ise itibarı yüksek bir şirkette çalıştığında kendisini güvende hissetmekte, ayrıca çevresinde kendisini prestij sahibi olarak görmektedir.

2.9 Marka

Ürünün benzerleri arasından fark edilebilmesini sağlayan özellik marka olarak ifade edilmektedir (Aktuğlu, 2008).

Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre marka, satıcı veya satıcılar grubunun ürün ve/veya hizmetlerini tanıtmak ve rakiplerinden farklılaştırmak için tasarlanan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların birleşimidir (Erdil ve Uzun, 2009).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere marka farklılaşmayı esas alan ve işletmenin bu farklılaşmayı karşısındaki müşteriye aktarmada kullandığı araçlardan biridir.

Marka, işletmenin diğerleri arasında farklı olarak algılanması, olumlu bir imaj elde etmesi, pazar içerisinde tanınırlık sağlaması, rekabet etme gücünü yükseltmesi, sürdürülebilir bir gelişim ivmesi kaydetmesi ve piyasanın teveccühünü kazanmasına sağlamaktadır (Kara, 2013).

Marka günümüzde bir işletmenin ya da örgütün tanınmasında ve nitelendirilmesinde tanımlayıcı işaret olarak kullanılmaktadır. İşletmeyi diğer rakiplerinden ayırır. Ancak markanın nasıl nitelendirildiği işletmenin faaliyetleri ve ürün-hizmet kalitesinin sonucu olarak insanların zihninde oluşturduğu algının yönü ile görülebilecektir.

Markalar, pazar içerisinde kalıcı, dinamik, anlam ifade eden ve farklı olmayı sağlamak için yaratılmasının yanında kültürel ve sosyal bir öneme de sahip olmuşlardır (Doğru ve Çakır, 2015).

İşletmeler artık sadece piyasada markalarını, ürün-hizmet kalitesi ile değil aynı zamanda sosyal sorumluluk projeleri ve işveren olarak sorumlulukların yerine getirilmesinde de kullanılmaktadırlar. Böylece söz konusu markanın iyi ya da kötü olarak nitelendirilmesinde işveren olarak yerine getirdiği sorumluluklar da göz önünde bulundurulmaya başlanmıştır.

Böylece işletmeler, toplumun zihninde topluma katkı sağlama çabaları nezdinde yer işgal etmektedir ve bu algı tüketicilerin marka tercihlerine yansiyabilecektir.

Ayrıca tüketiciler belli markaları kendilerini ifade etme aracı olarak da kullanılmaktadırlar (Ötken ve Okan, 2015). Bu durum markanın, tüketicinin aynı zamanda işgörenin zihninde tercihinin kendisini ifade etme ve statüsünü gösterme biçimi ya da sembolü olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Marka, tüketiciye ya da işverene alacağı hizmet ya da ürün ile ilgili belli standartlar hakkında fikir verir, böylece tercih kararının hızlandırır. İşgören, işveren tercihinin yaparken işveren markası ile ilgili geçmişte yaşanan deneyimleri ve olanakları araştırır. Bu konuda yaptığı araştırmada en önemli kaynak işletmede halen çalışmakta olan çalışanlardır. Buradan aldığı bilgiler işgören'in işveren markası tercihinde etkili olacaktır.

2.10 Kurumsal Marka

Aaker; Kurumsal Marka'yı; kurumu temsil eden ve mirasını, varlıklarını ve yeteneklerini, insanlarını, değerlerini ve önceliklerini, yerel ya da küresel referans çevresini, vatandaşlık programlarını ve performans kayıtlarını yansıtan marka olarak tanımlamaktadır (Akt. Doğru ve Çakır, 2015).

Edward (2010) işveren markası ile kurumsal marka arasındaki farkı belirtmek için bir takım tanımlamalarda bulunmuştur. İşveren markası, mevcut ve potansiyel işgörenlerin markalaşma adına yaptığı faaliyetler; kurumsal marka ise işletmenin pazarda nasıl ve hangi yönleri ile markalaşma faaliyeti yaptığı ile alakalıdır (Akt. Doğru ve Çakır, 2015)

Yukarıdaki tanımda da görüleceği üzere kurumsal marka, işveren markasına oldukça yakın bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak yöneldikleri hedef kitlelerinin farklı olması onları birbirinden ayırmaktadır. Kurumsal marka, işletmenin pay sahiplerine, piyasa oyuncularına ve tüketicilere görünen yüzünü ifade ederken; işveren markası mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik yapılan faaliyetleri ve politikaları içermektedir.

Ancak unutulmamalıdır ki bugünün ve yarının tüketicileri aynı zamanda bugünün ya da yarının çalışanları, pay sahipleri olabilmektedir. Bu durumda da hedef kitleler bu denli birbirine yakınken kurumsal marka ile işveren markasının birbirinden ayrıştırılması oldukça zor bir hal almaktadır.

Bu nedenle işveren ve kurumsal markaların yönetimi aşamasında sorumlu olan ilgililerin ortak bir çalışma yürütmeleri yerinde olacaktır. Böylelikle hedef kitleye doğru ve harekete geçirici tutarlı bir mesaj ulaştırmanın daha kolay olacağı düşünülebilir.

2.11 Örgütsel Adalet

Adalet, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme olarak tanımlanmıştır.(TDK, 2015).

Adalet en genel anlamıyla “hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi” demektir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarının tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir (Titrek, 2009)

Adalet bağlamsal bir olgu olarak ele alınırsa, adil bir ortam için bireylerin kendi işlerine sorunsuzca odaklanabildiği, verilen kararların nasıl alındığı ve ortamda bulunan kişilere gösterilen davranışlar konusunda endişe duymadığı bir ortamdır. Örgütsel adalet, yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve

yararların bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışlar üzerine odaklanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007).

Moorman'a göre, örgütsel adalet çalışma alanlarında adaleti açıklayan bir terimdir. Özkalp ve Kırel ise örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini, bireylerin üstleriyle, eşitleriyle ve örgütle ilişkilerini içeren bir kavram olarak tanımlamışlardır. (Akt. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Folger ve Cronpanzano'ya göre ise örgütsel adalet, ödüllerin ve cezaların yönetimi ve dağıtımına ilişkin kurallar ve toplumsal normlar olarak tanımlamışlardır. Bu kurallar ve toplumsal normlar ise, ödüllerin ve cezaların dağıtımının ve bu kararların (tüm kararlarda olduğu gibi) alınmasının nasıl gerçekleştirildiğini ortaya koyan örgüt ve bireylerin birbirleriyle olan uygulamalarına ilişkin kurallar ve normlardır (Akt. Yıldırım, 2007).

Greenberg'e göre ise örgütsel adalet, kişilerin örgütün içerisindeki adaleti algılamalarına verilen isimdir. Adaletin algı olarak tanımlanmasının sebebi, örgütteki adaletin değerlendirilmesinde örgütün kişiye karşı adaletinin seviyesinden ziyade, kişinin örgütün davranışlarını adil olarak değerlendirip değerlendirmemesidir. Bireylerin beklentileri yerine getirilmediğinde veya beklenen tavır gösterilmediğinde haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Richardson ve arkadaşlarına göre, tüm örgütlerde adalet olgusu vardır. Maalesef, örgütte adaletsizlik oluştuğunda, örgüt bu duruma odaklanana kadar gündeme gelmez. Adalet duygusunun ön plana çıktığı durumlar (Akt. Titrek, 2009):

- Olumsuz tepki aldığı zaman,
- Bir değişime girdiğinde,
- Kaynaklar kıt olduğunda,
- Kişilerin örgüt içindeki yetkileri değişik düzeylerde iken.

Pfeffer ve Langton'a göre örgütsel adalet; uygulama ve işlemlerde adil ve ahlâki olunmasının örgütte baskın kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Ayrıca adaletli olduğu düşünülen örgütte, çalışanlar üstlerinin davranışlarını adaletli, ahlâki ve ölçülü şekilde değerlendirirler. Araştırmalar, çalışanların karar alma süreçlerinde adaletli bulunduğu algısına sahip olduğunda, örgütün verdiği ücretin

düşüklüğünü, örgüt politikalarını ve örgüt içerisindeki işlemlere ilişkin olumlu olmayan tepkilerini nadiren ifade ettiklerini göstermiştir (İşcan ve Sayın, 2010).

Örgütsel adaletin iki kaynağı vardır: adil dağıtım ve adil işlem (adil işlemin bir boyutu olarak adil etkileşim). Adil dağıtım (distributive justice), çalışanlara haklarının tam olarak verilmesini. Adil işlem (formal ocedure), karar alınırken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. Adil etkileşim (interactional justice) işlemlerle ilişkili kişilerin arasındaki iletişimin adaletli olarak algılanmasını gösterir (Akt. Yıldırım, 2007).

Burada karar verme sürecinde adaletli olduğu algısının işgörenler üzerinde yaratılması için örgütsel kaynakların herkese uygun oranda, şeffaf ve ispatlanabilir şekilde dağıtılması gerekir. Ayrıca tüm süreçte işgörenlerle saygılı, açık ve samimi ilişkiler kurulmalı ve iletişimi zedeleyecek durumlardan ve söylemlerden kaçınılmalıdır. Böylelikle çatışma yaşanmadan örgütsel adalet sağlanabilecektir.

Bireyler adil dağıtım sürecini değerlendirirken etiğe uygun bir biçimde olup olmadığına dikkat ederek başlarlar. Fakat bu değerlendirme bazen yanıltıcı olabilir. Çünkü dağıtımda göz önünde bulundurulmuş referans standartları vardır, bunlara uygun yapılan işlemler aslında bireylerin kendisini çevresi ile karşılaştırmasının gereksizliğini ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2007). İşgören adil dağıtımını değerlendirirken kendisine referans noktası olarak seçtiği kişi veya kriterde hata yapabilir. Elde ettiği sonucu değerlendirirken aynı şartlarda olduğunu düşündüğü diğer bir işgören ile yaptığı karşılaştırmada aynı sonucu buluyorsa Adams'ın Eşitlik Kuramındaki gibi sonuçtan memnun kalacaktır. Ancak işgören yaptığı karşılaştırmada diğer işgörene nazaran daha az bir fayda elde ediyorsa o zaman tatminsizlik ve çatışma yaşayacaktır. Ancak bu durum örgütün dağıtımda adaletli olmadığı anlamına gelmeyebilecektir. Örgüt dağıtımını ve iletişimi doğru yapmış olsa bile kişi elden ettiği sonuçtan memnun olmadığında örgütü suçlayabilecektir.

Organ'a göre bireyler örgütsel ödül ve kaynakların adil şekilde dağıtılmadığını düşündüklerinde örgütsel bağlılıkları olumsuz şekilde düşecektir. Çalışanlar örgüt kaynaklarından eşit ve performanslarına göre orantılı düzeyde yararlanmak isterler (Bakan ve diğ., 2011)

3. İŞVEREN MARKASI İLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR

3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

Eski yönetim tarzlarında insanın makinadan farklı görülmediği bir yönetim şekli mevcuttu. İlk olarak personel yönetimi adı altında yapılan süreç yönetiminde tedarik, seçim, terfi ve ücretlendirme insan amaçlı değil işlerin yürümesi amaçlıydı. 1900'lü yıllardan itibaren ise, insanın önemli bir girdi olduğu insan gücünün iyi şekilde değerlendirilmesi gerektiğine karar verilmiştir. 1960'lı yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'ne geçilmiş ve yönetsel bir rol üstlenmiştir. İKY, personel yönetimini de kapsayacak şekilde devamı niteliğinde ileriye dönük ve stratejik bir bakış açısıyla insanı maliyet değil sermaye olarak görmeye başlamıştır (Bingöl, 2014).

Personel yönetiminin maliyet odaklı bakış açısından İKY'nin insan odaklı yaklaşımına geçişle birlikte insan kaynakları yönetiminin işlevi temel operasyonel süreçlerden stratejik alanı da kapsayacak şekilde farklılaşmıştır.

İKY, mevcut insan gücünü, eğitmek, motive etmek, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, onların etkili ve verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla yapılan faaliyetler bütünüdür (Güney, 2014).

İKY, örgütün stratejik hedeflerinin yerine getirilmesinde ve çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılanmasında insan kaynağının etkin kullanımını içerir. İKY, işletmenin stratejik hedeflerini yerine getirmek için insan kaynağını yönetip, kontrol etme üzerinde ve çalışanların motivasyon ve örgüte bağlılıklarının önemine odaklanmaktadır (Bingöl, 2014).

İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmenin, işletmenin ayakta kalması, büyümesi, karlılığı, rekabetçiliği ve yeni koşullara uyum sağlama kabiliyeti üzerinde olumlu etkisi vardır. Bu sonuçları elde edebilmek için İKY'nin amaçları; verimliliği artırmak, iş hayatının kalitesini arttırmak, işletmenin hukuki uyumunu artırmak, rekabette avantaj sağlamak, işgücünde esnekliği garanti etmektir (Çetin ve diğ., 2014).

Görüldüğü gibi İKY'nin uzmanlık ve çalışma konusu içinde verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı, moral ve iş tatmininin sağlanması, örgüt içi etkili iletişim, örgüt kültürü, çalışma ve stres yönetimi vb. doğrudan insan davranışlarıyla ilgili konular yer almaktadır (Ertürk, 2011).

3.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY)

İnsan kaynakları politikaları ve uygulamalarının örgütün stratejik amaçları ile bütünleştirilmesi ihtiyacı stratejik insan kaynakları yönetimini (SİKY) gündeme getirmiştir (Bingöl, 2014).

İKY'nin gelişen rekabet şartlarında belirli bir stratejiyle hareket edilmeyi gerektirmesi sonucu örgütlerin stratejik yönetim ile uyumlu ve bütünleşik bir yaklaşımla İKY'yi ele alması gerekliliği doğmuştur. 1980'li yıllarda başlayan bu süreç İKY'nden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi de beraberinde getirmiştir.

SİKY, insan kaynakları uygulamalarını örgütün stratejik amaçlarıyla, bu yönde belirlenmiş strateji ile uyumlu, bağlantılı, bütüncül, eş güdümlü ve uzun vadeli bir bakış açısıyla yerine getirmeye odaklanmış ve bu yönleriyle İKY'den ayırmıştır (Bingöl, 2014).

İKY'de stratejik yaklaşımın benimsenmesi, kısıtlı yetki alanı içinde mevcut yapıyı, işleyişi ve statükoyu korumayı amaç edinmiş, ilişkilere ve prosedürlere odaklanan bir bölümün, değişim göstererek organizasyonel değişime öncü olan, bireylerin ve takımların performansını geliştirmelerine katkı sağlayan aktif bir bölüme dönüşmesini sağlayacaktır. İnsan Kaynaklarının stratejik yönetim bakış açısıyla çalışması kendi içerisinde kendi terminolojisi ile çalışan bir bölüm olmaktan çıkıp, çalışanları ve adayların dilinden konuşan, dışarıya açık olan, anlaşılabilen ve anlaşılabilen bir bölüm olmasını sağlayacaktır. Bu şekilde tarafları rakip olarak değil paydaş olarak gören bir anlayışa sahip olunacaktır (Barutçugil, 2004).

SİKY, işletmenin rekabette üstünlük sağlaması için yaratılan stratejinin uygulanması ve işletmedeki bütün çalışanların bu yönde idare edilmesinde ki kararlar ve faaliyetler olarak ifade edilmiştir. Makro bir yaklaşımı ifade eden SİKY, İKY faaliyetlerinin stratejik yönetim ile ilişkilendirilmesi anlamına gelir.

İşletmede stratejilerin meydana getirilmesinde ve uygulanması sırasında İKY faaliyetlerinden yararlanılması İK Bölümü'nün stratejik ortak olduğunu gösterir. SİKY, örgüt performansını iyileştirmek, örgütsel etkinliği artırmak, inovasyonu ve esnekliği destekleyen örgüt kültürünü geliştirmek için İKY'nin stratejik hedeflerle ve amaçlarla ilişkilendirilmesidir (Bingöl, 2014).

SİKY, İKY faaliyetlerinin hem örgütün stratejisine ve çevreye uygun şekilde (dikey uyum), hem de birbirileri ile uyumlu ve bütünlük şeklinde tasarlanması ve uygulanmasını öngörmektedir (Bingöl, 2014).

Yukarıdaki bilgiler ışığında örgütün, rekabetçi üstünlüğü sağlamak için yarattığı stratejiye uygun ve bütünlük insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyacağı, aynı zamanda stratejinin oluşturulmasında da insan kaynaklarının stratejik alandaki katkısının göz ardı edilmemesi gerektiği düşünülebilir.

Bu durumda rekabetçi üstünlüğü sağlamak için insan kaynağı konusunda örgütün, İKY faaliyetleri ile esnekliğin sağlanması, yenilikçiliğin desteklenmesi, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve bağlanması için işveren markasının yaratılmasının gerektiği düşünülebilir.

İşveren markasının, örgütün stratejisi ve çevreyle uyumlu olacak, stratejiyi yansıtacak şekilde ve insan kaynakları faaliyetleriyle bütünlük şekilde planlanması gerekliliği düşünülebilir.

Örgütün stratejisine uygun yetkinliklerde çalışanların temininde, mevcut çalışanlardan stratejiye uygun yetkinliklerde olanların ve uygun davranışları sergileyenlerin örgütte tutulmasında doğru değer önermesine sahip, doğru konumlandırılmış bir işveren markasına ihtiyaç duyulabileceği düşünülebilir. İşveren markası, stratejiye uygun yetenekli çalışanı örgüte kazandırması yanında örgütte bulunan mevcut çalışanları da stratejiye uygun davranışları sergilemeleri konusunda motive etmek için katkı sağlayabilir.

Bu durumda işveren markası oluştururken SİKY'ye uyumlu şekilde bir planlama yapmak, stratejiye uygun hedef kitleyi tespit etmek ve hedef kitleyi cezbedecek doğru değer önermesini ortaya koyabilmek ve konumlandırıp uygulamak, yani strateji ile işveren markasını uyumlaştırmak rekabetçi üstünlüğün korunmasında önem arz edecektir.

3.3 İtibar Yönetimi

İşletmeler zorlu piyasa koşullarında rekabet ederken aynı zamanda kurumsal itibarlarını da riske atmaktadırlar. Yatırımlar gibi kurumsal itibarın da korunması gerektiği ve bu korumanın bir sistem dâhilinde yönetilmesi gerektiği düşünülebilir. Bu noktada işletmeler içeride ve dışarıda itibarını yönetmek için itibar yönetiminin uygulamalarından faydalanmaktadırlar.

Fombrun, itibar yönetimini örgütün hedef kitlesi ile kuvvetli ilişkilerde bulunması, bu ilişkileri yönetmesi ve bu yol ile örgüt hakkındaki söylentileri yönetmesi olarak ifade etmektedir (Akt. Sezgin, 2017).

Campiranon'a göre itibar yönetimi; kurumsal itibarı koruyup yükseltmek için kullanılan teşvik araçlarının organizasyonu olarak tanımlanabilmektedir. Nakra ise itibar yönetimini gerekli kılan unsurları; içeriden gelen baskılar, kurumun yönetimi ve kültürü, etik yozlaşma, küreselleşme, tüketici isteklerinin çeşitlenmesi olarak belirtmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

Örgütlerde öncelikli olarak kimlik analizi yapılarak, itibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirmek mümkündür. Kimlik analizi yapılırken, örgüt hedeflerini açık ve net olarak ortaya koymalı, çalışanların beklenti ve isteklerini şekillendirmelidir. Örgütlerin, paydaşlarının beklenti ve isteklerinin tamamına cevap vermesi olası değildir. Bunun için, öncelikle olmazsa olmaz hedefler net olarak tespit edilmeli ve bunlar tüm paydaşlara kabul ettirmelidir. Son aşamada ise yapılan tespitler doğrultusunda iç ve dış paydaşların beklentilerinden hangilerinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği belirlenmelidir. Böylece, sosyal paydaşların boş hayaller peşinde koşmaları da engellenmiş olacaktır (Karaköse, 2007).

Davies, itibar yönetimindeki gereklilikleri şöyle sıralamaktadır: (Akt. Uzunoğlu ve Öksüz, 2008)

- İtibar anlaşılabilir olmalıdır,
- Anahtar paydaşların beklentileri ve duyarlılıkları doğru bir şekilde kavranmalıdır,

- Kurumun davranışıyla ilgili kararlar alınırken realist olunmalı ve kurumun vizyonu, misyonu, değerleri ve marka değeri hesaba katılmalıdır,
- Kararların hayata geçirilmesinde tüm bölümler aynı titizlikte çalışmalıdır,
- Yeni veya geliştirilmiş konulara, eğilimlere ve iddialara karşı hazırlıklı olunmalı ve profesyonelce yanıtlanmalıdır (eğer gerekiyorsa proaktif bir şekilde),
- Saldırgan iddialara ya da medya sorularına hızlı ve doğru bir şekilde yanıt verebilme konusunda yetenekli olunmalıdır.

Rayner'e göre başarılı itibar riski yönetimi; paydaşlarda güven yaratılmasını, yatırımcıların ilgilerinin çekilmesini, müşteri ve tedarikçilerin bağlılığının artırılmasını, en iyi elemanların istihdam edilmesini, itibar sermayesinin biriktirilerek gelecekteki krizlere karşı korunmasını sağlamaktadır (Akt. Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

Resnick (2006), itibar riski yönetimini 8 basamağa ayırmıştır: (Akt. Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

- İtibarsal risk öğelerinin ve paydaşların tanımlanması,
- Öğeler ve paydaşlarda önceliklerin belirlenmesi,
- Ulaşılabilir itibara ait bilgilerin kaydedilmesi ve bilgi boşluklarının tanımlanması,
- Kontrol araçlarının ve metodolojisinin tasarlanması,
- Denetlemenin yürütülmesi,
- Elde edilen bulguların birleştirilmesi ve yönetime rapor edilmesi,
- Taslak çözüm yolu dokümanlarının geliştirilmesi ve uygulanması,
- İtibar denetim programlarının yaratılması ve gerçekleştirilmesi.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında itibar yönetiminin dışarıda olduğu kadar içeride de mevcut personelin bağlılığında etkili olduğu düşünülen itibar yani güvenin sağlanmasında uygulanması gerektiği düşünülebilir. İşveren markası ile

mevcut personelin zihninde yaratılan doğru algı ile işletmenin itibarı ile orantılı uygulamaları eşleştğinde, güven duygusu korunacak, çalışanların zihninde karmaşa yaşanmasına engel olacak böylece çatışma yaşanmayacaktır.

Ayrıca potansiyel çalışanlar için itibarı olan işletme güvenilir işletme olarak algılanacağından, işveren markası algısının zihinlerde yerleştirilmesinde ve işletmenin tercih nedeni olmasında pozitif bir katkısı olabileceği düşünülebilir.

3.4 Marka Yönetimi

Yoğun rekabet nedeniyle, ürünler arasındaki belirgin farklılıklar oldukça azalmıştır. Bu nedenle pazarlamada ürüne bağlı özellikler önem kaybederek marka ve markalama çalışmaları önem kazanmıştır. Verimlilik ve karlılık artırma etkinliklerine bağlı olarak marka yönetimi gündeme gelmiştir. Tüketim malı üreten firmalar pazarlamada planlama ve denetim uygulamaya çalıştığında, etkinliklerini etkin olarak başarıya ulaştırmak için marka yönetimi olarak isimlendirilen yönetim sistemini kullanmaktadırlar (Aktuğlu Karpat, 2014).

Marka yönetimi ise ürünü rakiplerinden farklılaştırarak tüketicinin zihninde yer edinmek yani marka tanınırlığını elde etmeyi ve satışları arttırmayı hedeflemektedir. Uzun dönemde ise marka imajının tüketici zihninde net olarak konumlandırılarak, markaya olan sadakati sağlamayı istemektedir (Yurdakul, 2003).

Marka yönetimi bir markayı yaratma, genişletme, yeniden konumlandırma, tekrar piyasaya sürme veya yenileme, büyütme ya da ömrünü uzatma gibi uygulamaları içermektedir (Aktuğlu Karpat, 2014).

Markalaşma artık işletmenin tüm bölümlerinin görevi olmuş durumdadır. Markalaşma konusunda sorumluluk en üstten an alta tüm kademelerde bulunmaktadır. Bu konuda tüm çalışanlar markalaşma için çabanın parçası olmuşlardır (Demir, 2014).

Güçlü kurumsal markalar, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutmanın yanında bağlılığa da katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin ürün markasını meydana getirmeye yönelik uygulamaları gibi kurumsal markalarını yönetme çabası içinde olmaları, diğer firmalardan farklı olmak ve müşterilerin dışında çalışanlar içinde tercih edilmek için önemlidir (Öksüz, 2012).

İşletmeler, işveren markasını kullanarak yetenekli çalışanları çekmede dikkat etmesi gereken bir husus da kurumsal markalarına ve işveren markalarına gönülden bağlı marka elçileri yaratması gerekliliğidir. Bu marka elçileri aracılığıyla hem içeride kendi çalışanlarına hem de dışarıda tüketici ve potansiyel adaylara işletmenin vermek istediği marka algısını ve mesajını iletebileceklerdir. Marka elçisi çalışanlar, işveren markasının yarattığı zihinlerindeki imaj ile hem içeride hem de dışarıdaki işgörenleri işletmeyi tercih etme konusunda teşvik edeceklerdir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir husus da işveren markası elçisi olan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde örgüte kuvvetli duygusal bağlarla bağlı olan işgörenlerden oluşması gerektiğidir. Böylelikle işletme işveren olarak kişilerin zihninde olumlu bir imaj yaratarak tercih sıralamasında üst sıralarda yer alabilecektir.

3.5 Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi için alan yazında genel anlamda tek bir tanım olmadığı görülmüştür. Yetenek yönetimini 4 kavramsal grupta incelenmiş ve aşağıdaki şekilde tanımlamalar getirilmiştir.

Aşağıdaki çizelgede (Bknz. Tablo 2.1), yetenek yönetimini 4 farklı kapsamda ele alınışına baktığımızda yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetiminin tarihsel anlamda devamı niteliğinde ele alanlarla, daha çok yeteneğe odaklanıp onu elde etme ve yönetmeye odaklananların ve nihayet yetenek yönetimini daha kapsamlı ve bütüncül bir biçimde ele alındığı görülmektedir.

Buradan yetenek yönetimi ile örgütsel ve kişisel yeteneklerin bir arada topluca yönetildiği, işletmenin stratejisi ile yeteneğin bütünleştirildiği ve bu bütünleşmeyi tüm düzeylerde gerçekleştirilmeye çalışıldığı söylenebilir.

Çizelge 3.1: Yetenek Yönetiminin Kavramsal Boyuttaki Tanımları

Kavramsal Grup	Tanımlar	Yazarlar
İnsan Kaynakları = Yetenek Yönetimi	Yetenek Yönetimi, tipik insan kaynakları işlevlerinin bir koleksiyonudur(işe alım, seçme, geliştirme, kariyer yönetme, örgütsel yedekleme). İnsan Kaynaklarının adı yetenek yönetimi olarak değişmiştir.	Byham,2001; Heinen & O'Neill,2004; Olsen,2000
Yetenek Havuzu Kavramı	*Yetenek yönetimi, işgörenlerin tüm örgütte uygun bir akış içinde doğru noktalarda olmalarını ve çalışmalarını sağlamak üzere tasarlanan bir süreçler dizisidir. *İnsan Kaynakları planlaması ile ilişkilidir *Örgüt içindeki işgücü planlamasına ve örgütsel yedeklemeye odaklanır. *Doğru kişinin, doğru zamanda, doğru pozisyonda çalışmasına yöneliktir	Cheloha&Swain,2005; Jackson&Schuler,1990; Kesler,2002
Genel/kapsayıcı yetenek yönetimi	Yetenek yönetimi sadece spesifik pozisyonlara odaklanmaz 1)Yeteneğin performansa bağlı olarak yönetimidir 2)İnsancıl ve demografik algılar bağlamında farklılaştırmadan yeteneğin yönetimidir *Her bir kişiyi en yüksek performansına ulaştırmak için yönetmek en kritik noktadır, çünkü demografik ve iş dünyasının etkileri de kritik önem taşır *Her düzeydeki tüm yöneticiler işbirliği ve iletişim içinde olmalıdır *Örgütün ve liderlerinin gelişim ihtiyaçları yetenekle karşılanır, örgüt iş hedeflerini örgütsel yedekleme çalışmalarıyla gerçekleştirir	Buckingham&Vosburg,2001; McCauley Wakefield,2006; Redford,2005; Rothwell & Poduch, 2004
Bütüncül Yetenek yönetimi	Yetenek yönetimi bir kavram ve strateji olarak; 1) İnsan kaynakları ile sistemlerini bütünleştirir a.Tüm bölüm ve düzeylerde uygulanır b.Yönetim Kurulu üyelerinden ve tüm işgörenlere kadar herkesin işbirliğini gerektirir 2)Doğası yarar sağlamak üzeredir 3)Yeteneği iş stratejisi ile bütünleştirir(insan kaynakları ile değil) 4)Geleceğe dönük sürdürülebilirlik ve gelişme için proaktif olmaktır 5)Yeteneği geliştirmek ve yönetmek için düzenlenmiş süreçleri geliştirmektir 6)Tüm yöneticiler ve işgörenler aynı kültür içinde iletişim içindedir.	(Sween,2009)

Kaynak: Sweem. S. (2009,20-21). **Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizng Human Capital Through Human Resources and Organizational Strategy in a Field Study.** Unpulished Doctoral Siddertation, Faculty of Benedictine University, Wheaton, (Akt. Akar F.(2015). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: İmge Kitabevi)

İşletmelerin belirsiz ve sert rekabetin olduğu hayatta kalmanın zorlaştığı bir ortamda, hem yüksek performanslı hem de örgütsel hedeflere ulaşmada rekabetçi olmayı gerektiren bir yapıda olmaları için insan kaynağına yatırım yapmaları, gelecek öngörüsü içerisinde yapılacak yatırımları doğru hedeflere yönlentmeleri gerekmektedir. Bunun içinde daha önce de bahsettiğimiz yetenekli çalışanlara sahip olma ve bu yetenekleri geliştirmek gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamaları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl örgüte çekileceği, örgütte tutulacağı ve geliştirileceği konularını içermektedir (Akar, 2015).

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere yeteneği işletmeye çekmek önem arz ederken tek başına yeterli olmamakta yeteneği örgütte tutmak ve sahip olduğu yeteneği geliştirebileceği ortamı sağlamakta önem arz etmektedir.

Yetenek yönetiminin neden bu kadar önemli olduğu ile ilgili, Akar'ın aktarımlarıyla; 1990'larda yapılan büyük çaplı araştırmalarda yeteneğin ve yetenekli işgörenin örgütlerin performansında ve başarısındaki önemini kaydeden sonuçlar ortaya konmuştur. 1997'de yapılan bir araştırmada, yetenek yönetiminin örgüte daha üst düzey bir performans sağladığı ve Amerika'daki yüksek performans gösteren şirketler üzerinde yapılan bir diğer araştırmada da yeteneği yönetmenin yüksek başarı ve sonuçlara sebep olduğu bulunmuştur (Akar, 2015).

Akar'ın dünyanın en iyi üniversiteleri arasında sayılabilecek Amerika ve İngiltere'nin büyük üniversitelerinin (Columbia University, Cornell University, Harvard University, Massachusetts Institute of Technology, Stanford University, University of Chicago, Yale University, University of Pennsylvania, University of Cambridge, University of Oxford, West Chester University ve Nottingham Trent University) kurumsal internet sitelerinden yaptığı araştırma sonucunda yetenek yönetiminin artık üniversitelerin de yetenekli çalışanlara sahip olmanın önemine yönelik olarak misyon, vizyon ve programlarında yer aldığını belirtmektedir. Stanford University'nin misyonundaki ilk cümlede belirttiği "yetenekli işgücünü çekmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve tutmak" misyonu yetenek yönetiminin ve beraberinde işveren markasının örgütsel bağlılığı sağlamada ne kadar önemli olduğunun, dünyanın üniversitelerarası

yapılan sıralamalarda üst sıralarda yer alarak iyi sayılabilecek üniversiteleri tarafından da artık politika ve uygulamada yer edindiğini göstermektedir. Ancak Wolverton ve Gmelch (2002), Heureu (2003), Fangi Li ve Devos (2008) ve Christie (2005)'e göre maalesef yükseköğretim kurumlarının yetenek yönetimini kendi bünyelerinde uygulama alanları çoğunluk yükseköğretim kurumları tarafından halen daha benimsenmemiş olduğunu da göstermektedir. Türkiye'deki üniversitelerin de yetenek yönetiminin benimsenmesi ile ilgili birkaç üniversite dışında (Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi ve Bilkent Üniversitesi) dünya geneli ile aynı durumda olduğu söylenebilir. Örnek olarak Orta Doğu Teknik Üniversitesinin yetenek yönetimi alanında 2011-2016 yıllarını kapsayan stratejik planında nitelikli akademik ve idari kadroyu çekme, yerleştirme, geliştirme, performans değerlendirme, tutma ve yönetici yedekleme hedefleri yer almaktadır (Akt. Akar, 2015).

Yükseköğretim örgütlerinde her ne kadar az sayıda uygulama ve araştırma olsa da geleceğe adım atmak adına yapılan yetenek yönetimi uygulamalarının değerli olduğu düşünülebilir. İşletmeler için ise şimdi ve gelecekte sahip olmaları gereken yetenekli çalışanların sayı ve niteliklerinin tespitinde yapılacak ya da yapılmış olan ihtiyaç ve envanter analizlerinden faydalanabileceklerdir. Böylece hangi yeteneklerin gerekliliği ve örgütsel hedeflere ulaşmada hangi aşamalarda ihtiyaca dönüştüğü tespit edilerek, insan kaynakları planlamalarında yer almalı ve bu yeteneklerin elde edilmesinde işveren markasını doğru şekilde kullanarak örgütün çekiciliğinin artırılarak yetenekleri elde etmede rekabet gücünü artırmayı başarabileceği düşünülebilir.

Axelrod, Hanfield-Jones, Welsh (2011) ve CIPD, Annual Survey Report (2010)'a göre; yöneticiler için en öncelikli ve güç olan konunun yetenekli iş görenleri örgüte çekmek olduğu belirtilmiştir (Akt. Akar, 2015). İşveren markası yukarıdaki açıklamalar ışığında yetenekli çalışanları elde etme savaşında yetenek yönetiminin bir parçası olarak görev görmekte ve gücü oranında katkı sağlamaktadır. Mutlaka ki salt kendi başına işveren markası odak noktamız olan yetenekli çalışanları örgüte çekmek için kullanılması yeterli olamayacaktır, tüm insan kaynakları fonksiyonlarında destek olarak bütünsel bir şekilde yerini almalıdır.

4. İŞVEREN MARKASI

4.1 İşveren Markası Kavramı

Baş'ın aktardığı gibi kavramın yaratıcısı Simon Barrow; İşveren Markasını, işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlamıştır.(Baş, 2011)

Bu yararlar paketinin için de iyi bir ücret seviyesi, özel sağlık sigortası, ikramiye, kar payı dağıtımı, prestijli klüplere üyelik, akademik eğitim desteği gibi ekonomik yararları sayabileceğimiz gibi tanımdan da anlaşılacağı üzere salt ekonomik yararlardan ibaret olamayacağı düşünülebilir. Bunların yanında işgörene anlamlı bir iş, kendini gerçekleştirme fırsatı, katılımcı yönetim ve benzer birçok örnek verilebileceği gibi fırsat, destek ve kaynakları da barındırması önem arz etmektedir.

Akar'a göre İşveren markası, örgütün bir bütün olarak o örgütte çalışıldığında işgörenin edineceği duygusal, davranışsal, ekonomik tüm getirileri yansıtan imajdır (Akar, 2015).

İşveren markası olmak bu anlamda çalışanlar için çekicilik oluşturacak ve onları işletmeye bağlı kılacak bir imaj ve kültür oluşturmaktır (Bakan ve diğ., 2014).

Yukarıda ki tanımlardan işveren markasının potansiyel ve mevcut işgörenler için maddi ve manevi getiri sağlayacak bir paketin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

Burada işveren markası ile işletme hem potansiyel yetenekli çalışanları işletmeye davet etmekte, kabul etmeleri halinde hangi getirileri ve faydaları elde edecekleri konusunda bir anlaşma sunmaktadır. Aynı şekilde mevcut çalışanlar için de aynı paket işletmede kalmaları anlaşması için söz konusu olmaktadır.

Tabii ki işletmeler sadece parasal ve sosyo-psikolojik yararları vermeleri yeterli olamayacak. Örgüt içerisindeki kültürün de bu yönde dizayn edilmiş olması gerekmektedir.

Örgüt kültürünün bütünsel olarak düşünülmesi gerektiği ve işveren markası algısında ve uygulamasında da örgüt içinde ki bütünlüğe uygun şekilde dizayn edilmesi ve hayata geçirilmesi önem arz etmektedir. Böylelikle işgören işletmede geçirdiği sürecin her aşamasında tutarlılık, şeffaflık ve güven unsurlarını hissetmelidir. Böylelikle işletmenin işgörenin kararını etkileme şansının daha yüksek olacağı düşünülebilir.

İşgörenin işe alım aşamasında ilk defa karşılaştığı işveren markasının ile işletmede çalışması halinde geçireceği süreçte devamlılık arz etmesi ve hatta gelişim göstermesi, işgörenin güven unsurunu sarsmadan işletmede kalma kararını etkileyeceği düşünülebilir.

İşletmenin işveren olarak ortaya koyduğu vaat ve vaadi hangi ölçüde yerine getirdiği, işletmenin işveren markasının etkisinin belirleyicisi olmaktadır (Öksüz, 2012)

İşgören mutlaka ki işi/işletmeyi kabul etme ve devamlılık sağlama kararını verirken salt işveren markasından etkilenerek karar vermeyeceği göz önüne alınmalıdır. Sosyal bir varlık olan insanın çevresel ve içsel etkiler karşısında farklı kararlar alması olasıdır.

Ancak bu kararların alınmasında işgörene, işveren markası ile sunulan paketin de etkisi olabileceği göz ardı edilemeyeceği de düşünülmelidir.

İşletmeler, işveren markasını yoğun olarak sosyal medya ve insan kaynakları portallarında kullanmakta, ayrıca üniversite kariyer günleri ve sosyal sorumluluk projeleri ile de desteklemektedir. Böylelikle işveren markası algısı potansiyel ve mevcut işgörenler de yerleştirilmektedir.

4.2 İşveren Markasının Önemi

Uluslararası olarak işveren markası alanında çalışmalar yapan Universum şirketi tarafından dünyada 60 ülkede 1,5 milyondan fazla gençle gerçekleştirdiği işveren markasının algısı alanında yaptığı ABD, Birleşik Krallık, Singapur, Rusya, Almanya, Fransa ve Türkiye'nin karşılaştırıldığı ve Ocak-Mayıs 2016 yılları arasında Türkiye'nin çeşitli illerindeki 38 üniversitenin 36.227 öğrencisi ve 11.927 genç profesyonelinin de kapsayan araştırmanın sonuçlarına göre; (HBR Türkiye: HBR Türkiye Eylül 2016)

Türkiye’de yaşayan genç nesil (yaş ortalaması 22) öncelikle “girişimciliğini kullanabileceği” (yaklaşık %51), “uluslararası alanda kariyer” yapabileceği (yaklaşık %48) ve “lider olabilme” (yaklaşık %41) kariyer hedeflerine sahip oldukları söyleniyor.

Araştırmada karşılaştırmaya konu olan diğer ülkelerde “iş/özel yaşam dengesi” %50’nin üzerinde bir orana sahipken, Türkiye’de bu oran yaklaşık %31 olarak görülmektedir.

Fransa ve Türkiye dışındaki araştırmaya konu diğer ülkelerde “iş güvencesi”nin olması %50’nin üzerinde bir orana sahipken, Fransa ve Türkiye’de bu oran %25-30’un aralığında kalmaktadır.

Kariyer hedeflerinde “rekabetçi olmak” için ise Türkiye (yaklaşık %13), Singapur (yaklaşık %22) ve diğer ülkeler yaklaşık %30 ile % 40 arasında oranlara sahiptir.

“Toplum için faydalı bir hizmet vermek” kariyer hedefine bakılacak olursa sırasıyla Almanya yaklaşık %18, Rusya yaklaşık %25, Türkiye yaklaşık %26, Fransa yaklaşık %32, Singapur yaklaşık %39, Birleşik Krallık yaklaşık %45 ve ABD ise yaklaşık %51 gibi oranlara sahiptir.

Yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarına göre araştırmaya konu olan ülkelerin ortalamasına bakıldığında, genç nesilin kariyer hedeflerinde ortak olarak en çok önem verdikleri konular iş/özel yaşam dengesi, iş güvencesi ve topluma faydalı hizmet vermek olarak görülmektedir. Buradan da genç nesilin geleneksel çalışma biçimlerine göre iş ile özel hayatı dengede tutan, iş güvencesi sağlayan ve topluma yarar sağlayacak bir iş ve işletmede çalışmak istedikleri görülmektedir.

İşletmeler bu sonuçlara göre işveren markalarını konumlandırırken ve işgören değer önermelerini hazırlarken belirtilen alanlarda daha fazla şey vadetmeleri gerekecektir. Aksi takdirde rekabet ortamında sahip olması gereken yetenekli çalışanlara veda etmek zorunda kalacaklardır.

4.3 İşveren Markasında Yararlanılan Yaklaşımlar

İşveren markası'nın açıklanmasına yönelik olarak bazı kuramlardan yararlanıldığı görülmektedir. Bu kuramlar; Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Etken Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Sosyal Kimlik Kuramı'dır.

Belirtilen kuramlar literatürde aslen motivasyon için geliştirilmiş olmakla birlikte işveren markasının işgören değer önermesinin içeriğinin oluşturulmasında ve işveren markasının konumlandırılmasında da bu yaklaşımlardan yararlanılmaktadır.

4.3.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre; birey, temel ihtiyaçları olan barınma ve güvenlik gibi ihtiyaçları başta olmak üzere tatmin duygusunu ihtiyaçlarının karşılanma seviyesine göre değişir. Daha açıklayıcı olmak gerekirse barınma, güvenlik ve beslenme gibi temel ihtiyaçları karşılanmayan birey, aidiyet ve sevgi ihtiyacı karşılanmış olsa bile tatmin duygusunu yaşayamayacaktır. Bu kurama göre birey aşağıdaki ihtiyaçlarını sırasıyla tam olarak karşılandıkça bir sonraki tatmin seviyesi için gerekli olan ihtiyaçların karşılanması beklentisi içerisinde olmaktadır.

Maslow'un kuramına göre ihtiyaçlara bakacak olursak sırasıyla; (Gözen, 2016)

- Biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar,
- Güvenlik ihtiyacı,
- Bir gruba ait olma ve sevilme ihtiyacı,
- Birey olarak saygı ve itibar,
- Statü sahibi olma ihtiyacı,
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak belirtilmektedir.

Güney'in belirttiği gibi; Maslow'a göre ihtiyaçlar alt kademedekinden üst kademedekine göre sırasıyla gerçekleştirilmelidir. Alt kademedeki ihtiyaçların giderilmediği durumlarda üst kademedeki ihtiyaçlar bireyi davranışa götüremez. İhtiyaçların insanları davranışa sevk etmesi ihtiyaçların giderilme derecesine

bağlıdır. Maslow'a göre giderilen ihtiyacın bireyi motive etme gücü azalır. Daha üst düzeydeki ihtiyaçlar bireyi davranışlar göstermeye zorlar (Güney, 2012).

İşveren markası açısından bakıldığında elbette öncelikle bireyler kendi ihtiyaçlarının en temel basamaktan itibaren ne derece karşılandığını ölçerek işvereni değerlendireceklerdir (Gözen, 2016).

Mevcut ve potansiyel çalışanlarda bu durum farklı seviyelerde beklentileri doğuracaktır. Bu nedenle de işletmeler, işveren markası konumlandırmasında ve işgören değer önermesinin vereceği mesajı belirlerken bireysel, sosyal ve psikolojik farklılıkları her seviyede iyi ve doğru tespit etmelidirler. Aksi takdirde bireylerin verilen işveren markası değer önermesinin kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmadığını düşüneceklerinden dikkate almayacakları düşünülebilir.

Ancak işletmelerin, kaynak kısıtı nedeniyle herkese hitap etme imkânı olmadığından, ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanları görevlendireceği pozisyona yönelik ihtiyaçları tespit ederek bu yönde işveren markası konumlandırması yapmasının uygun olacağı düşünülebilir.

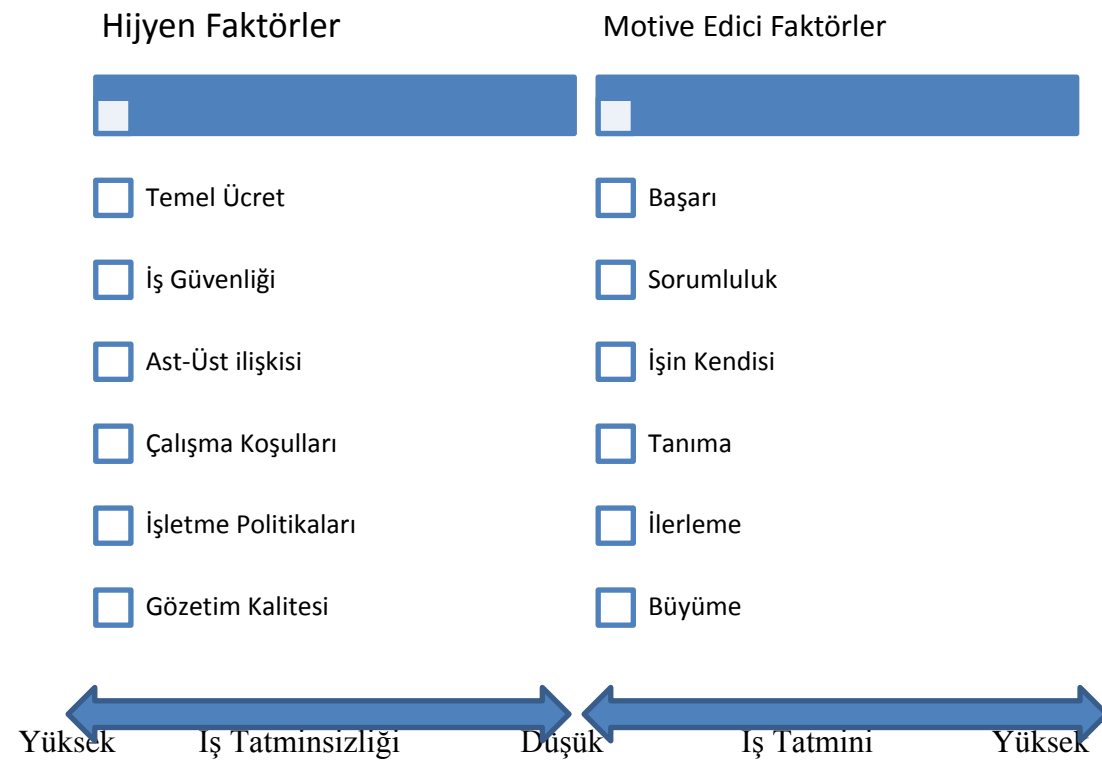
4.3.2 Herzberg'in çift etken kuramı

Herzberg'e göre işgörenin motive edilmesinde durum koruyucu (hijyen) ve motive edici iki grup faktör vardır. Motivasyonu gerçekleştirecek ortamı sağlamak için karşılanması gereken ihtiyaçları içeren Hijyen Etkenler ile motivasyonu gerçekleştirecek olan Motive edici Faktörler olarak ikiye ayrılırlar (Bknz. Şekil 3.1).

Herzberg'e göre tatmin olmanın karşıtı geleneksel olarak inanıldığı gibi tatminsizlik değildir. Bir işteki tatminsizlik yaratan karakteristikleri ortadan kaldırmak işi tatmin edici yapmaz. Tatmin olmanın karşıtı tatminin olmamasıdır, tatminsizliğin karşıtı da tatminsizliğin olmamasıdır (Robbins ve Judge, 2013).

Çift etken kuramına göre, hijyen faktörlerinin yetersizliği durumunda iş tatminsizliği oluşur. Fakat hijyen faktörleri iş tatminini geliştirmeyeceklerdir, sadece iş tatminsizliğini düşüreceklerdir. Herzberg, düşük temel ücretin

insanları tatminsizleştirdiğini ancak daha fazla ücret ödenmesinin de insanları motive etmediğini bulmuştur. Motive edici faktörler iş tatmininin kaynaklarıdır. Bu faktörler, başarı hissi, kişisel gelişim fırsatları, tanınma ve sorumluluğu içerir. Çift etmen kuramına göre; motive ediciler ve tatmin edicilerin varlık veya yoklukları, insanların işlerinin tatmin, motivasyon ve verimliliğinin anahtarıdır. Motive edici faktörler az olduğunda iş tatmini düşük olduğundan, motivasyon ve verimliliği de düşürecektir. Motive edici faktörler fazla olduğunda, yüksek iş tatmini oluşacağından motivasyon ve verimlilik artacaktır (Schermerhorn ve diğ., 2012).



Kaynak: Schermerhorn vd., 2012

Şekil 4.1: Herzberg'in Çift Etken Kuramı

Yukarıdaki açıklamalar ışığında Herzberg'in çift etmen kuramına göre; işletmelerin öncelikle hijyen faktörleri sağlamaları sonrasında da motive edici faktörleri hayata geçirerek hem motivasyonu hem de verimliliği sağlayabilecekleri varsayılmaktadır.

Çift etken kuramına işveren markası açısından bakıldığında; işletmenin çekiciliğini artırmak ve yetenekli mevcut çalışanlarını işletmede tutmak için, işletmenin hijyen faktörlerini sağlamış olması aynı zamanda da motive edici

faktörleri de hayata geçirerek bütünsel bir yaklaşımla hareket etmesi gerekmektedir. Böylelikle potansiyel ve mevcut işgören işletmenin ona sunduğu işgören değer önermesini doğru şekilde değerlendirebilecektir. Aynı zamanda işletme de motive edici faktörler ile yetenekli potansiyel iş görenleri işletmeye çekecek ve mevcut iş görenlerini de motive ederek verimlilik artışı sağlayabilecektir.

4.3.3 Adams eşitlik kuramı

Eşitlik kuramı, bizim adil muamele algılarımıza dayanır. Adams, adaletli olmayan ve eşit olmayan durumlarda olduğumuzu sezdiğimiz durumlarda motive olup olmadığımızı tartışmıştır. Eşitsizlik, arzuladığımızdan daha fazlası ya da azını aldığımızda ortaya çıkar. Bu kuram eşitsizliğe ve algılara dayanır. Eşitlik kuramı sosyal karşılaştırmanın algılarında kullanılan davranışları açıklar (Huczynski ve Buchanan, 2013).

Adams Eşitlik Kuramı Denklemi

$$\frac{\text{Benim ulaştığım Sonuç}}{\text{Benim gösterdiğim Çaba}} \geq \leq \frac{\text{Başkalarının ulaştığı Sonuç}}{\text{Başkalarının Çabası}} \quad (3.1)$$

Kaynak: Gözen:2016; Güney:2012; Schermerhorn ve diğ., 2012

Eşitlik teorisine göre; yukarıda formüle göre (Bknz Denklem 3.1) karar veren işgören işletmeden elde ettikleri ile işletmeye verdikleri arasındaki denge ile başkalarının aynı konudaki dengesini karşılaştırır. Eğer işgören bu dengede kendi aleyhine bir eşitsizlik olduğunu algılasa bulunduğu durumu gözden geçirmeye başlayacaktır.

“Birey çalıştığı işyerine kattığı ve işyerinden elde ettikleri arasında bir kıyaslama yaparak denge gözetmektedir. Bireyler işletmeye kattıklarının karşılığını görmeyi beklemektedirler. Bu anlamda adil ve eşit bir durum gözlemleyebilirlerse motive olmaktadır. Ayrıca bireyler adil ve eşit durumu hem şuan hem de gelecekteki hayal ettikleri pozisyon için de yapmaktadırlar”(Gözen, 2016).

İşgörenin doğru değerlendirmeyi yapabilmesi için de kendisiyle aynı şartlara sahip İşgörenler ile yukarıda belirtilen kıyaslamayı yapması daha doğru olacaktır. Aksi takdirde kendisinden daha yüksek şartlarda olan örneğin eğitim

seviyesi daha yüksek olan biriyle karşılaştırma yapması halinde şartlar eşit olmadığından değerlendirme yanlış olabilecektir.

Burada işgörenin beklentisi de göz önüne almak yararlı olacaktır. İşgörenin beklentisi kendi dengesinin diğer çalışanların dengesi ile eşitliğini yeterli buluyorsa, işgörenin işletmenin işveren markasını olumlu olarak algılayarak eşitlik duygusunu hissedeceği ve adaletli davranıldığını düşünerek işletmede kalma yönünde olabileceği ilk etapta düşünülebilir. Ancak dengelerin eşitliği işgören için yeterli değilse o zaman işgören işletmenin işveren markasını çekici bulmayacak ve işletmede çalışmak istemeyebilecektir.

Ayrıca işgörenin dengesi diğer işgörenlerin dengesinden daha büyük bir sonuç veriyorsa o zaman işgören işletmenin işveren markasını yine olumlu olarak değerlendireceği düşünülebilir. Böylece işgören işletmede çalışma fikrine daha sıcak bakacaktır.

Yukarıdaki tüm denge durumlarında söyleyebileceğimiz sonuçların potansiyel ve mevcut işgörenler için de geçerli olabileceğini düşünebiliriz.

4.3.4 Sosyal kimlik kuramı

Tajfel'e göre sosyal kimlik; bireyin benlik algısını, bir sosyal gruba üyeliğine yönelik algısını, bu üyelere ilişkin bilgiyi ve yüklediği değeri, duygusal anlamları içermektedir (Gözen, 2016).

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre, insanlar, çoğu zaman birey olarak değil, belirli sosyal sınıfların üyeleri olarak hareket ederler (Demirtaş, 2003). Açıklamak gerekirse birey yaşamı içerisinde ait olduğu sosyal sınıflara (iş adamı, işçi, akademisyen, erkek, kadın, hayvan sever vb.) göre kendisini tanımlar, bu tanımların toplamı sosyal kimliğimizi oluşturur.

Bu kurama göre birey, grup içerisinde olduğunda tek başına olduğu zamandakinden daha farklı hareket etmektedir ve aldığı kararları, davranışları gruba göre uyumlaştırmaktadır. Hatta bireyin karar verme aşamalarında üyesi oldukları gruplara yanlılık gösterdikleri belirtilmektedir.

John Turner'a göre bir bireyin benlik kavramı ve benlik saygısı, onun sosyal sınıf üyeliğine, yani algıladığı sosyal kimliğine demirlenmiştir. Olumlu bir benlik saygısı gereksinimi, temel bir insan güdüsüdür ve bazı koşullarda, sosyal

kimlik belirginleştğinde bu gereksinimi gidermek sosyal kimliğe düşer (Demirtaş, 2003).

Birey burada gruba aidiyeti ve bütünleşmeyi yaşayarak, gruba duygusal olarak bağlanarak, grup içerisinde kendisine olumlu bir imaj yaratarak, diğer gruplarla üyesi olduğu grubu karşılaştırıp kendi grubunu üstün görerek grup içinde motive olur ve grupla özdeşleşir.

Sosyal Kimlik Kuramı'nın temel varsayımlarına bakacak olursak (Akt. Demirtaş, 2003);

- Sosyal Kimlik oluşumu; bireyin grup içerisinde kendi bulunduğu yeri tanımlaması, değerlendirmesi, sınıflandırması ve grupla özdeşleşmesi
- Sosyal Karşılaştırma; Bireyin üyesi olduğu grubu diğer gruplar ile karşılaştırması
- İç grup kayırmacılığı; bireyin sosyal karşılaştırma yaparken üyesi olduğu grubu kayırması ve yanlılık göstermesi, diğer grupları küçümsemesi
- Grubun öznel yapısı ve konumu, sosyal kimliğin olumlu olup olmaması üzerinde etkilidir,

Love ve Singh'e göre sosyal kimlik kuramı ve uygulamaları, daha çok potansiyel İşgörenlerin işletmenin işyeri markasına yönelik olumlu yaklaşımlarının yanı sıra işletmenin bir üyesi olmayı istemelerini sağlamaktadır (Gözen, 2016).

Bu kuram, grup davranışının işletmenin işyeri markası ile kişiye yönelik etkileycilik unsuru arasındaki ilişkiye destek olan psikolojik ve sosyolojik üç unsura dayanmaktadır: Kategorize etme, tanımlama ve karşılaştırma (Gözen, 2016).

Sosyal kimlik kuramına bireysel ve sosyal kimlikleri farklı olarak tanımlaması nedeniyle eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştirilere göre bireysel kimlik ile sosyal kimlik birbiriyle bağlı ve etkileşim içerisinde olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, bu ayrımın, bireysel farklılıklar gözetilmeden genellendiğini ileri sürülmektedir (Demirtaş, 2003).

4.4 İşveren Marka Yönetimi Modeli

Bu bölümde yukarıda tanımını, kuramsal boyutunu ve önemini incelediğimiz işveren markasının uygulama aşamasında yararlanılan uygulama modellerine bakacağız.

İşverenin, rekabet ortamında ihtiyacı olan yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için giriştiği çabayı gerçekleştirebilmek için bir plan dahilinde hareket etmesi gerektiği açıktır.

İşveren Markası Modeli de ulaşılmak istenene bizleri götüren bir harita niteliğinde adım adım yapılması gerekenleri ortaya koyan bir planı göstermektedir. Burada detaylar işverene ve hedefe göre değişiklik göstereceğinden model bize genel olarak atılması gereken adımları göstermektedir.

İşveren marka modeli ile ilgili birçok model ortaya konmuştur. Bu modellerden bazılarını bakacak olursak (Bknz. Tablo 3.1);

Çizelge 4.1: İşveren Markası Model Önerileri

Universum	Hewitt Associates	Chipping & Li	Gehrels & Looji	Botha, Bussin & Swardt
1. Araştırma	1.Örgütü Anlama	1.Örgütü Anlama	1.Vizyon Belirleme	1.Hedef grubun ihtiyaçları
2.İşveren Değer Önerisi	2.İşgören marka vaadi yaratma	2.İşgörenleri Tanıma	2.İç Program Geliştirmek	2. İşgören Değer Önermesi Farklılaştırma
3. İletişim Planı Yapma	3. Standart oluşturma	3.İşveren Marka Konumlandırma	3.İletişim Planı Oluşturma	3. İnsan Yönetimi Stratejisi
4. Uygulama	4.Uygulamaları marka vaadi ile uyumlaştırma	4. İşveren Markası Destekleme	4.İşveren Markasını Uygulama	4. Marka Tutarlılığı
	5.Uygulama ve Ölçme		5.Değerlendirme	5. İşveren Markası İletişimi
				6. İşveren Marka Bilinci

Kaynak: Akt. Gözen E. (2016). İşveren Markası İK için yeni arena, Ankara: Maya Akademi; Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 9(1), Art. #388, 12 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>.

Yukarıda ortaya konulan modellerde ortak özellik öncelikle işverenin kendi durumunu anlamasını içeren bir Araştırma adımı ile ortaya çıkmaktadır. Böylelikle işveren stratejik hedefine ulaşmak için elinde bulunması gereken yetenekli çalışanları elde etmek ve tutmak için ne durumda olduğunu, örgütün kültürünün uygunluğunu, rakiplerin durumunu ve fırsat – dezavantajları tespit etmiş olacaktır.

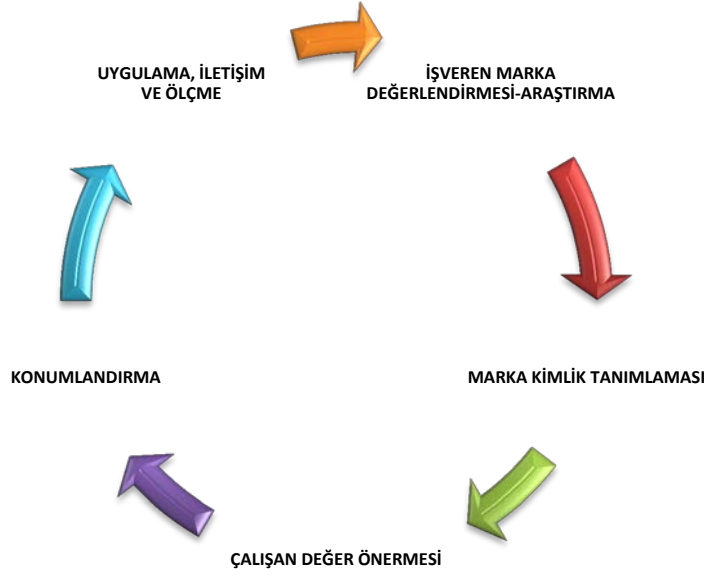
Sonrasında yine görüş sahiplerinin ortak olarak düşündüğü, potansiyel adayları ve mevcut çalışanı çekmek için ortaya konulan bir değer önermesi yani fırsatlar paketi oluşturmayı içermektedir. Böylelikle vaat ortaya konmuş olacak ve hedeflenen grubun zihnindeki işveren algısının sağlanmasında önemli bir adım atılmış olacaktır.

İşveren Markasının duyurulması ve hedefindeki gruplara ulaştırılması için iletişim kanallarını etkin kullanmak gerekecektir. Bu etkinliğin sağlanması için de bir iletişim planı hazırlanması uygun olacaktır. Bu noktada internetin sağladığı ulaşım gücünden özellikle sosyal medya uygulamalarından yararlanılabileceği düşünülebilir. Mesajın hangi kanaldan iletileceği kadar nasıl bir yöntem uygulanması gerektiği de önemlidir. Sade, akıcı ve hedefe odaklı bir dil ile anlaşılabilirlik daha kolay olacağından tercih edilebilir.

Son aşamada ise uygulamanın gerçekleştirilmesi yer almaktadır. İşveren markasında vaat edilenlerin işe alım aşamasından sonra hayata geçirilmesi güven unsuru için en önemli aşamadır. Vaat edilen işgören değer önermesinin hayata geçmemesi halinde işveren markasının etkisini kaybedeceği düşünülebilir.

Ortaya konulan modellerde uygulama sonrasında kontrol ve ölçüm aşamaları gerçekleştirilmesi gerektiği dikkat çekmektedir. Burada ölçümlerin yapılıp, etkinliğin tespiti ve değerlendirilmesi ortaya konulmaktadır. Böylelikle değişim yapılması gereken alanlar tespit edilmiş olacaktır.

Çeşitli kaynaklarda görülen İşveren Marka Yönetimi Modeline göre (Bknz Şekil 3) (Baş, 2011; Kara, 2013; Gözen, 2016);



Şekil 4.2: İşveren Markası Yönetim Modeli

4.4.1 İşveren marka değerlendirmesi-araştırma

Bu durumda ilk yapılması gereken işverenin, paydaşlarına karşı nasıl görünmek istenildiğine dair karar vermektir (Gözen, 2016).

Bu aşamada esas olarak, hedef kitlenin zihnindeki İşveren Marka İmajı tanımlanmaktadır. Ayrıca işletmenin hali hazırda yürüttüğü İşveren Markası Yönetimi ile diğer uygulamaların buna etkisi incelenmektedir.

İşveren Marka İmajı; işletmenizin, hedef kitlenin zihninde bir işveren olarak oluşturduğu birbiriyle ilişkili algılar kümesi olarak tanımlanabilir (Baş, 2011).

Öncelikle işverenin kendi durumunu algılaması için işletme içerisinde ve dışarıda işveren olarak ne durumda olduğunun ve nasıl algılandığının tespiti için yapılacak bir araştırma ile başlar. Böylelikle işveren piyasadaki rakipleri ile arasındaki farkları ve fırsatları tespit etmiş olacaktır. Böylelikle ileride yaratacağı işgören değer önermesinde bu fırsatlardan yararlanabilecektir. Bu araştırma, işletme tarafından kendisi yapılabileceği gibi piyasaya hizmet veren işveren markası araştırması yapan danışmanlık firmalarından da yararlanabilecektir. Danışmanlık firmalarından yararlanmanın avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Avantaj olarak danışmanlık firmasının deneyiminden ve rakipler ile olan farkların tespitinde objektif bir bakış açısı sağlanırken, dezavantaj olarak da danışmanlık firması aracılığıyla rakiplerinize elinizdeki

olumlu fırsatların bilgisinin ulaşması durumu da doğabilecektir. Burada danışman firma ile yapılacak sözleşme aracılığıyla bilgi gizliliğinin sağlanması ve denetimin işveren tarafından sıkı şekilde yapılması gerektiği açıktır.

İşverenin durumunun sağlıklı tespiti ile işveren marka değerlemesinin gerçekleştirilmesi sonuçlanmış olacaktır. Mutlaka ki yaşanılacak değişimler ile işveren markasının güncellenmesi gerektiği ve düzenli şekilde bu araştırma adımının yeniden yapılmasının işveren markasının etkinliğinde önemli rolü olduğu açıktır.

Katoen ve Mascishek'e göre işveren markalaşmasında marka değeri, işgörenin hali hazırdaki işvereni için çalışmaya devam etme konusundaki istekliliğidir. Bu aynı zamanda potansiyel işgören adaylarının da bu işletmeye başvurma konusunda cesaretlendirmektedir (Gözen, 2016).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere marka değerlemesinde, işveren markasının hitap ettiği potansiyel aday kadar ayrıca mevcut çalışanlarında işe devam etme konusundaki fikirlerini de destekleyecek bütüncül bir şekilde düzenlenmesine dikkat edilmesi gereklidir. Böylelikle mevcut çalışanların motivasyonuna ve verimliliğine katkı sağlayacak bir işveren markası ile potansiyel adayların da içeriden alacaklar referans ile güven duygusu pekişecek ve işveren markasının çekiciliğinin etkinliği sağlanabilecektir.

4.4.2 Marka kimlik tanımlanması

İşveren markası, işletmenin kimliğini işveren olarak oluşturmaktadır. İşletmenin değerlerini, sistemlerini, politikalarını ve işletmenin mevcut ve potansiyel işgörenlerini işletmeye çekme, motive etme ve işgörenleri elde tutma amaçlarına yönelik davranışları kapsamaktadır (Gözen, 2016).

Bu aşamada nasıl bir işveren olmak istendiği tespit edilir. İşveren Marka Kimliği; “neyi temsil ediyoruz?” ve “Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularına cevap vererek İşveren Markasına yön verir.

Dikkat edilmesi gereken husus, işletmenin ihtiyacı olan aday ve çalışan profilinin nasıl olması gerektiğidir. Bu yönde bir işveren marka kimliği tanımlanması süreci daha sağlıklı işlemesine ve amaçlara ulaşmaya hizmet edecektir. Burada ihtiyaç ile uyumlu bir marka kimliğinin olması kadar

değişime açık ve sürdürülebilir bir marka kimliği tanımlamanın önemi de unutulmamalıdır. Aksi takdirde işletme içerisinde her değişimde yeni marka kimliği tanımlama çabasına girmek işverene karşı duyulan güven ve itibar algısında yıpranmaya neden olabileceği düşünülebilir.

Ancak burada bilgi asimetrisi nedeniyle işveren ve potansiyel işgören birbirleri hakkında yeterli bilgiye dışarıdan edindikleri kadarıyla tam olarak sahip olamayacaklarından ancak işgörenin işverenle birlikte çalışmaya başlaması ile buradaki bilgi eksikliği giderilecek ve taraflar birbirleri hakkında net bilgiye ulaşabileceklerdir. Bu nedenle marka kimliği tanımlanması sürecinde potansiyel adayların beklentilerinin tespiti üzerinde yoğun bir çaba sarf etmek gerekebilir. Potansiyel aday, işveren tercihinde işveren hakkında zihninde oluşan imajın etkisiyle karar vereceğinden imaj ve kimliğin tutarlılığı da önem arz etmektedir.

İşveren marka kimliğinde önemli olan tutarlılıktır. Microsoft, Dell, Google gibi güçlü işveren markalarının, marka kimlikleri incelendiğinde hepsinin ortak özelliğinin “tutarlılık” olduğu görülmektedir (Gözen, 2016).

Ayrıca ilk aşamada yapılan işveren marka değerlemesi ile tespit edilen mevcut durumun, gelecekte olunması istenen durumun tespitinde dikkate alınması gerektiği açıktır. Bu tespit işverenin geçmiş deneyimleri ile hareket kabiliyetinin gelecekteki durumu sağlamada engel oluşturup oluşturmayacağı hatta değişim sağlanması gereken alanların tespitinde de önem arz etmektedir. Böylelikle mevcut ile hedefin arasındaki fark tespit edilecek ve bu değişim için gereken olan adımlar marka kimlik tanımlaması sonrasında belirlenebilecektir.

4.4.3 İşgören değer önermesi (işveren değer önerisi) - EVP

İşgören Değer Önermesinin (EVP) başlıca rolü, marka iletişimi ve deneyim yönetimi için tutarlı bir platform sağlamaktır. Bazı durumlarda, bir organizasyon tek bir iletişim kampanyasını desteklemek için bir EVP kullanmayı seçebilir; ancak EVP'ler, her türlü marka iletişim ve insan yönetimi faaliyetlerinde marka bütünlüğünün sağlanmasında daha geniş bir rol oynamak üzere tasarlanmıştır (Mosley, 2014).

Knox ve Maxwell tarafından yapılan araştırma bulguları, beş farklı organizasyondaki işgörenlerin farklı İşveren Değer Önerisi (EVP) özelliklerinin

cazip olduğunu düşündüğünü ve işveren markasına ivme kazandıran eşsiz ve farklı bir İşveren Değer Önerisi'nin önemini doğrulamıştır (Botha ve diğ., 2011).

İşveren markasında, işletmenin işveren olarak sunduğu çalışan değer önermelerinin rakiplerinden farklı olması fark edilmesini sağlayacaktır. Bu farkındalık oluşturulduktan sonra anlamlı bir işgören-işletme bağı oluşturulmalı ve ortaya konulan farklılıklar işgörenlerin ilgi-ihitiyaçları ile ilgili olmalıdır (Gözen, 2016).

Warwick Üniversitesi tarafından işletilen kariyer internet sitesi Jobs.ac.uk'ye göre, işgören değer önermesini tespit ederken aşağıdaki soruların cevaplarına bakmak gerekecektir (<http://www.jobs.ac.uk/>);

- Rakiplerinizin vermediği çalışanlara ne öneriyorsunuz?
- Sizin için benzersiz olan nedir?
- Kuvvetli yönleriniz nelerdir?
- Kuruluşunuzun kültürü ve kişiliği nedir?
- Çalışanlarınız her gün hangi değerlerle yaşıyor ve nefes alıyor?

İşletmelerin finansal, coğrafi ve Tumasjan, Strobel ve Welpé'nin literatürde yaptıkları araştırma sonucu ortaya koydukları küçük ve büyük işletmeler arasındaki çekici iş özelliklerinde aşağıdaki alanda farklılıklar mevcuttur (Tumasjan ve diğ., 2011);

- Formal yapı / bürokrasi; Büyük şirketlerin, çoğunlukla bürokratik sistemleri olup, bireyin, firmanın stratejik yönelimiyle bağlantı kurma veya bunlara katılma şansı azdır. Buna karşın, küçük ve gelişmekte olan işletmelerde çok daha az resmi yapılar vardır ve çalışanlar firmanın gelecekteki yönünü oluşturma konusunda aktif olarak yer alırlar ve aynı zamanda birincil karar alma sürecine dâhil olma fırsatı bulabilirler
- Hiyerarşi; Büyük şirketler çok hiyerarşik bir tarzda organize edildiğinde, küçük işletmelerde çalışanlar, yapıların henüz oluşmadığı hiyerarşilerden ve firmanın kariyer gelişimi için iyi şanslarının olduğu durumlarda daha iyi fayda sağlamaktadırlar.

- İlişkiler; Büyük firmaların aksine küçük işletmelerde kişiler arası iletişim genellikle resmi değildir. Sonuç olarak, çalışanların kişilerarası ilişkileri büyük şirketlerde olduğundan daha yakın olabilir. Buna ek olarak, küçük işletmelerde nispeten resmi olmayan iş yapısı nedeniyle, çalışanların büyük şirketlerin çalışanlarından yöneticileri veya şirket sahipleri ile çok daha iyi ilişkileri vardır.
- Sorumluluklar; Büyük işletmelerde, çalışanlar çoğunlukla ihtisaslaşmış işlerde çalışıyor ve göreceli olarak dar görevler yerine getiriyorlarken, küçük girişim işletmelerde çalışanlar çok daha geniş bir görev yelpazesine ve sorumluluklara sahip oluyor.
- İstenilen çalışan davranışları; Çalışanlara ödül verilmesi gereken davranışlar küçük ve büyük işletmeler arasında da farklılık göstermektedir. Örneğin, büyük işletmelerden ziyade küçük ve gelişmekte olan şirketlerdeki çalışanlar için yaratıcı, yenilikçi, yardımcı, risk almaya istekli ve belirsizliğe tolerans göstermek gibi interaktif davranışlar sergilemek daha önemlidir.
- Ücret vb. haklar; Açıkçası, küçük ve büyük işletmeler de tazminat bakımından farklılık gösterir; küçük işletmeler sıklıkla rekabetçi maaşları karşılayamamaktadır. Bununla birlikte, küçük işletmeler, maaş açısından potansiyel çalışanlarına cazip olabilmek için çalışanlara tipik olmayan tazminat biçimleri (ör. Hisse bazlı tazminat kullanımı) sunma olanağına sahiptir.

Yukarıdaki şekilde firmaların büyüklüğü, coğrafi dağılımları, buldukları sektör, iş yapış biçimleri, uluslararası alanda mı yerel alanda mı iş yaptıkları vb. gibi farklılıklara göre işletme tarafından ihtiyaç duyulan hedef yeteneklere yöneltilen işgören değer önermesinin içeriği de değişiklik gösterecektir.

Aynı şekilde işletmeye çekilmek istenen ve işletmede tutulmak istenen işgören profiline göre de işgören değer önermesi değişiklik gösterecektir. Aksi takdirde çekicilik unsurunu kaybedebilecektir. Yaşadığı ülke, cinsiyet, yaş, kuşak farkı, medeni durum, maddi durum, eğitim seviyesi ve gelecek beklentisi vb. gibi farklılıklara hitap edecek işgören değer önermesine sahip olmak avantaj

sağlayacaktır. Hedeflenen kitleye odaklı bir işgören değer önermesi daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

İşgören değer önermesi ile potansiyel adaylar işletmeyi tercih edip, işletmede çalışma durumunda nelere sahip olacaklarını, hangi fırsatları elde edeceklerini ve hangi konularda destekleneceklerini görebilmiş olacaklardır. Bu durumun aynı şekilde mevcut çalışanın çalışmaya devam etmesi üzerinde de etkili olacağı düşünülebilir. Potansiyel çalışanlar ile mevcut çalışanlar arasında yüksek seviye ücret, zengin yan haklar ve güzel çalışma ortamı içeren bir işgören değer önermesi karşısında rekabet olacağı bile düşünülebilir. Bu rekabette potansiyel çalışanın işletmeyi tercihinde daha hevesli olması ve boş pozisyonlar için aranan adayların özelliklerine hatta tercih nedeni olabilecek özelliklere sahip olmak için daha fazla çaba göstermesine neden olabileceği düşünülebilir. Mevcut çalışan için ise çalışmakta olduğu işverenin sağladığı yüksek seviye ücret, zengin yan haklar ve güzel çalışma ortamı içeren bir işgören değer önermesi karşısında elindeki işine sahip çıkmak için daha yüksek performanslı ve yenilikçi bakış açısına sahip olmasına, elindekini kaybetmemek için daha fazla çaba harcamasına katkı sağlayacağı düşünülebilir. Bu rekabet ortamı işveren için örgütsel bağlılığın sağlanmasında avantaj getireceği düşünülebilir.

4.4.4 Konumlandırma

İşveren markasında konumlandırma ile hedef kitlenin zihninde farklılaştırıcı bir değer yaratılması ve bu değer önermesini ön plana çıkararak, işveren olarak ayrıcalıklı bir konuma yükselmeyi böylece hedef kitlenin zihninde yer almak amaçlanmaktadır (Baş, 2011).

Bu şekilde potansiyel/mevcut çalışanın zihninde yer almak isteyen işletme, işveren markasının vereceği mesajı ve yöntemi belirlemesi gerekecektir.

İşletmenizin asıl ihtiyaç duyduğu çalışan profilini belirlemeli, bu profil üzerinde uzlaşmaya vardıldıktan sonra konumlandırma çalışmalarına başlamalısınız. Özetle işveren markanızın etkili olabilmesi için öncelikle hedef kitlenizi tanımlamanız şart. Markanın konumu, değer önermesinin aktif olarak iletilecek parçasını meydana getirir. Temel birkaç cümle ya da slogandan ibarettir. Bunun için de aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır (Baş, 2011);

- Şirket hangi pozisyonları doldurmakta zorlanıyor?

- Ne tür yeteneklere ihtiyaç duyuyor?
- Sektörde aranan yeteneklerin beklentileri neler?
- Rakipler bu beklentileri nasıl karşılıyor?
- Biz neler verebiliriz?
- Nasıl fark yaratabiliriz?
- Bu kişilere hangi kanallardan ulaşabiliriz?
- Yalnız verilen mesajda değil, işletme içinde bir takım değişikliklere gidebilir miyiz?

İşletme, işveren markası için hedef kitleyi ve verilmek istenen mesajın içeriği belirlendikten sonra mesajın aşağıdaki özelliklere uygun olmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde günümüz bilgi teknolojilerinin kullanıldığı bilgi ve reklam bombardımanında zihinlerde yer etmek oldukça zor olacaktır.

Burada önemli olan verilen mesajın (Baş, 2011) ;

- İşletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden ayıracak nitelik taşıması,
- Mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam ve önem içermesi
- Mümkün olduğunca kısa ve net ifade edilmesi
- Duygusal bir içeriğe sahip olmasıdır.

Mesaj oluştururken dikkat edilmesi gereken husus gerçeklerden uzaklaşmamasıdır. İşte bu noktada marka kimliği size yardımcı olur. Eğer marka kimliğinizi iyi tanımladıysanız neler söylemeniz ve neler söylememeniz gerektiğini daha net belirleyebilirsiniz (Baş, 2011). Mesajın gerçeklerle ve işletmenin marka kimliği ile tutarlı olmaması durumunda, verilen mesaja aykırı bir durumun oluşması halinde mevcut/potansiyel çalışanların zihninde verilmek istenen mesajın doğru olmadığı algısı oluşarak işletmeyi tercih nedeni ortadan kalkacaktır.

Markayı diğer markalardan ayırt eden, üstünlüklerin altını çizen sloganlar markaların konumlandırma stratejileri için önemlidir (Ötken ve Okan, 2015). Örnek oluşturması anlamında İşletmelerin kullandıkları sloganlara bakacak olursak (Ötken ve Okan, 2015; Baş, 2011; Özdemirkıran, 2016);

- Turkcell – Hayat paylaşınca güzel
- Vodafone – Her şeyin kolayı var
- Yapı Kredi Bankası – Hizmette sınır yoktur
- Garanti Bankası-Başka bir arzunuz
- Akbank- Akbank’lı hep farklı / Türkiye’nin yenilikçi gücü
- Halkbank-Üreten Türkiye’nin Bankası
- İş Bankası – Türkiye’nin Bankası/ Bankacılık Okulu
- Vakko- Moda Vakko’dur
- Pegasus – Geleceğe birlikte uçalım
- Migros- İyi iş iyi gelecek
- Digtürk - Umutlar aynı olduğunda sonuç mükemmel olur
- Borusan Mannesman Boru- Hep bir adım önde / Doğru işe doğru insan
- Defacto - Başlamak İçin En İyi Yer - Geleceğe Depar
- ATÜ Duty Free - Mutlu Çalışanlar, Mutlu Müşteriler, Mutlu ATÜ

Eğer işletmede ki işgörenler farklı eğitim düzeylerinde ise ve farklı maaş alıyorlarsa Maslow’un ihtiyaç hiyerarşisinde de yerleri farklı olacaktır. Dolayısıyla tüm işletme işgörenlerinin beklentilerini karşılayacak genel bir konumlandırmaya sahip mesajı bulmak oldukça zorlayıcı olacaktır. (Baş, 2011).

Great Place to Work ve Fortune tarafından dünyanın en iyi işverenlerinin tespit edildiği yarışmalarda 1.sırayı almış olan müşteri ilişkileri alanında yazılım hizmeti veren Salesforce işletmesi işveren markası sloganı olarak “İyi bir çevrede, iyi insanlarla anlamlı bir çalışma ve bunu başarma kabiliyeti ve bunun için adil bir şekilde tanınması ve ödüllendirilmesi” kullanmaktadır (<https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/worlds-best-workplaces/2018/> viewed 24.11.2018, <http://fortune.com/best-companies/list/> viewed 24.11.2018, <https://linkhumans.com/evp-taglines/> viewed 24.11.2018).

Ayrıca Great Place to Work yarışmasında 2017 yılında uluslararası işletmeler alanında 9. Sırada, 2018 yılında yine aynı klasmanda 2.sırada yer alan Hilton

işletmesi ise slogan olarak “Biz Hilton’uz, Biz Misafirperverliğiz “ kullanmaktadır (<https://jobs.hilton.com/index.php>).

Teknoloji şirketlerinden Great Place to Work’te 2000’den fazla çalışanı olan işletmeler kategorisinde 2015 ve 2018 yıllarında 1.sırayı alan Vodafone firması ise işveren markası sloganı olarak “Gelecek Heyecan Verici. Hazır mısınız?” kullanmaktadır (<https://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/is-firsatlari.php>, viewed 24.11.2018).

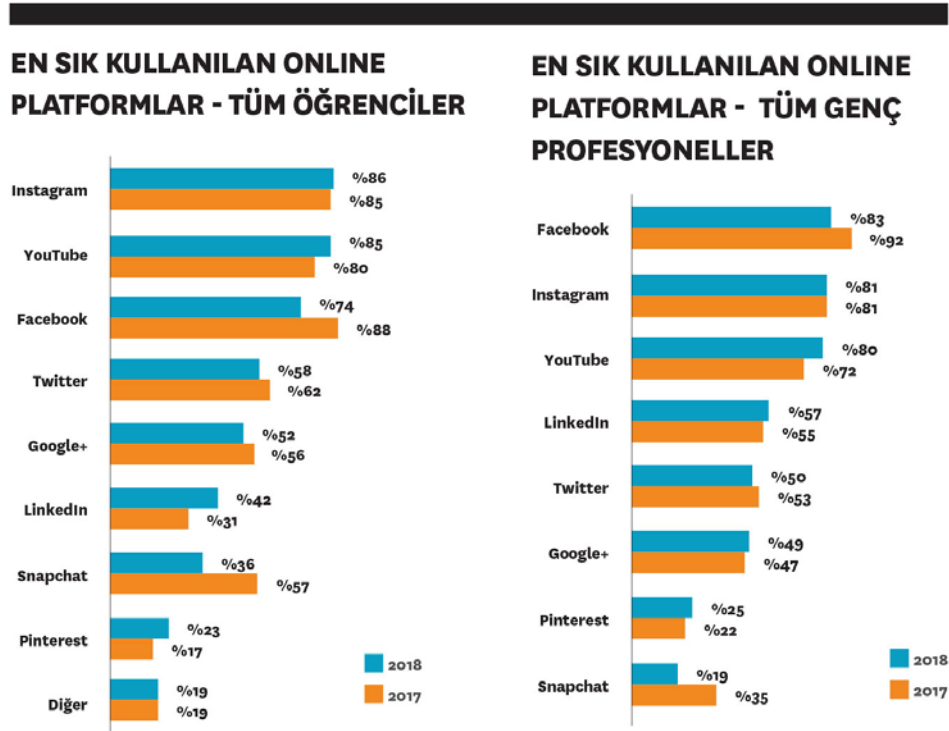
Linkedin tarafından 200 pazarlama uzmanı tarafından 30 tane sloganın yer aldığı listeden seçim yaptıkları en iyi işveren markası sloganını oyladıkları yarışma sonucunda en iyi slogan seçilen, son yıllarda uyguladığı insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile dünyada adından çokça söz ettiren Google firmasının işveren markası sloganına bakacak olursak “Önemli olan harika şeyler yapın” kullanmaktadır (Mccourthy, 2015).

Mesajın içeriği kadar hedef kitleye ulaştırılması da büyük önem arz etmektedir. Hedef kitlenin sahip olduğu iletişim tercihlerine uygun yöntemlerin kullanılması da hedef kitleye ulaşma anlamında önemlidir.

Google, Cisco, İntel gibi şirketler, işveren markalarını geliştirirken reklam için tek kuruluş para harcamadıklarını, markalarının mevcut ve potansiyel çalışanları tarafından yaratıldığını gururla ifade ediyorlar (Baş, 2011). Bu durum işletmenin işveren markasını tanıtırken ürün/hizmet tanıtımında kullandığı yöntemlerin her zaman geçerli olamayacağını göstermektedir. İşveren markasının çalışan değer önermesinin hedef kitesine ulaşmasında kullanılacak yöntem kadar yöntemin ve mesajın kaynağının zihinlerde yaratacağı algı da önem arz etmektedir. Reklam aracılığıyla gelen bir mesaj alıcı tarafından reklam amaçlı geldiği bilgisi ile algılanacağından dikkate alınmayabilecektir. Ancak bunun yanında işveren markası değer önermenizi mevcut çalışanlarınızdan ya da potansiyel çalışanlarınızdan sizi tercih etme konusunda gönüllü olan kişilerden alan başka bir potansiyel çalışan mesajın doğruluğunu kaynağın güvenilirliği ile değerlendirecektir. Bu durum zihinde yaratılmak istenen işveren markası imajına katkı sağlayabilecektir.

Universum En Çekici İşverenler Araştırması dünyanın 61 ülkesinde 1,8 milyon genci kapsayan, Türkiye’de de önde gelen 46 üniversitesinin İktisadi İdari

Bilimler, Mühendislik, Bilişim Teknolojileri, Fen Bilimleri, Sağlık, Tıp, Edebiyat, Eğitim ve Sosyal Bilimler öğrencilerinden oluşan ve yaş ortalaması 22,4 olan toplam 41.117 öğrenci ve ortalama 3 yıldır iş yaşamında olan ve yaş ortalaması 28,7 olan 13.116 genç profesyonelden edinilen içgörülerin araştırma sonuçlarına göre; öğrencilerin işverenle ilgili bilgi almak için kullandığı ortalama kanal sayısı 6,9. Öğrenciler potansiyel işverenleri hakkında araştırma yaparken dijital, basılı ve yüz yüze olmak üzere farklı kanalların kombinasyonunu kullansa da bunların yüzde 94'ünü dijital kanallar oluşturuyor. İşverenle etkileşime geçmekte en sık kullanılan kanallarda sosyal medya platformları bu yıl da zirvedeki yerini koruyor (Kuran, 2018).



Kaynak: Kuran E., 2018: 50

Şekil 4.3:Universum En Çekici İşverenler araştırması Y kuşağı online platform kullanımları

Ayrıca hedef kitlenin kullandığı iletişim kanallarını (Bknz. Şekil 3.3) tercih etmek, çalışan değer önermesinin hedef kitleye ulaşması anlamında doğru bir adım olacaktır. Örneğin hedef kitlesi Y kuşağı olan bir işveren markası değer önermesi, Y kuşağı potansiyel/mevcut çalışanlarına gazete ilanı ya da basılı kitapçıklarla ulaşmaya çalışması Y kuşağının iletişim tercihlerine uygun

düşmeyeceğinden dikkatlerden uzakta kalacaktır. Y kuşağına hitap etmek isteyen işveren markası değer önermesinin sosyal medya ve diğer internet kanallarını kullanarak yayınlanması hedefe yönelik doğru bir adım olacaktır. Burada amaç mesaj kadar mesajın doğru yerde ortama iletilmesidir.

İletişim kanalları ile daha detaylı inceleme çalışmanın devamında işveren markası ile teknolojinin birlikte değerlendirileceği başlığın altında değinilecektir.

4.4.5 Uygulama

İşveren markasında çalışan değer önermesi ile vaat edilenlerin uygulamaya geçirilmesi aşamasıdır. Bu aşamanın ve hatta tüm sürecin başarıya ulaşması için üst yönetim desteği ve yönlendirmesi hayati önem taşımaktadır.

İşveren Markası Yönetimi sürecinin, sunulan vaatleri gerçeğe dönüştürme yetkisine sahip bir üst düzey yöneticinin koordinatörlüğünde yürütülmesi oldukça önemlidir. Bu durum üst yönetimin İşveren Markasına değer ve önem gösterdiği, arkasında olduğunu ifade eder (Baş, 2011).

İŞE ALIM TÜNELİ



Kaynak: Kuran E., 2018:48

Şekil 4.4: Universium işe alım tüneli

Universium En çekici İşverenler 2018 araştırmasında Şekil 3.4'te yer alan işe alım tüneli modeli ile öğrencilerin işveren tercihlerini nasıl yaptıkları ortaya konulmuştur.

Burada görüldüğü gibi farkındalıkla başlayan, dikkat çekme ve idealleştirmeden en son başvuru aşamasına kadar sıralı 4 adım içeren bir süreç işlemektedir.

Süreç, öğrenci öncelikle işverenin varlığından haberdar olmakta (Farkındalık), sonrasında söz konusu işverenle çalışma fikrine alışmakta (Dikkate alma), işveren markasının etkisi ile ideal işveren konumuna geçiş (idealleştirme), sonrasında öğrenci için çalışma isteğini uygulamaya geçiş (Başvuru) aşamalarından oluşmaktadır.

ŞİRKETLERİ İDEAL SEÇMEME SEBEPLERİ - TÜM ÖĞRENCİLER



Kaynak: Kuran E., 2018:51

Şekil 4.5: Universium şirketleri ideal seçmeme sebepleri

Aynı araştırmanın yukarıda Şekil 3.5’de yer alan öğrencilerin şirketleri ideal işveren olarak seçmeme sebepleri sırlanmış olup en yüksek oranın %37 ile işveren hakkında yeterli bilgiye sahip olmamak maddesi olması, işveren markasında iletişim ve farkındalık için doğru ve yeterli konumlandırmanın yapılamamış olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Aynı şekilde şekil 6'da görüleceği üzere okulundan mezun olanları işe alacaklarını düşünmüyorum, bu şirkette işe girmek rekabet gerektirir ve yeterli yetkinliğe sahip değilim maddelerinin üst sıralarda yer alması öğrencinin kendi yeterliliğini işveren markası ile uyumlu görmemesi ve bundan dolayı işveren tercihlerinde işvereni tercih etmemelerine neden olmaktadır. Bu durumda da işveren markasının daha cesaretlendirici ve şirket kültürünün destekleyici tarafını vurgulaması yararlı olabileceği düşünülebilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında işveren markasına tekrar bakacak olursak Baş'ın aşağıdaki tespitin doğruluğunu gözlemleyebiliriz.

Bir şirketin güçlü bir İşveren Markası olabilmesi için; genel bilinirliğe sahip olması, saygın ve itibarlı olarak görülmesi, mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam taşıyan ve onu rakip şirketlerden ayıran bir takım özelliklerinin bulunması ve hedef kitle tarafından “çalışılabilecek en iyi yer” olarak algılanması gerekir (Baş, 2011).

4.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde İşveren Markası

4.5.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile İşveren Markası İlişkisi

Doğru ve Çakır'ın 2015 yılında yaptıkları işveren markası alanında en gözde seçilen şirketler üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarında bahsettikleri gibi; Şirketler, kurum içinde ve dışında yaratıcılıklarını kullanarak meydana getirdikleri uygulamalarını işveren markalarını güçlendirmek için sistemli, programlanmış ve profesyonel şekilde hayata geçirmektedirler (Doğru ve Çakır, 2015).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işveren markası ile olan ilişkisini ortaya koymak için işveren markası konusunda yapılan (yarışmaya katılan işletmeler içinde) en iyi işverenin tespit edildiği yarışmanın sonuçlarına bakabiliriz.

2015 yılında Great Place To Work Enstitüsü tarafından yapılan Türkiye araştırmasında kendi kategorilerinde lider olan işverenlerin uygulamalarına bakacak olursak (Great Place To Work Enstitüsü, 2015);

Microsoft Türkiye; işe alımlarda çok yapılandırılmış ve sistematik bir yaklaşımı benimsemiş, kendi değerlerini en fazla yansıtan adayları tercih etmektedir. Çalışanlarına eğitim desteği sunmakta ve bu eğitim desteğinin benzerlerini de toplumsal sosyal sorumluluk projeleri ile toplumun çeşitli kesimleri ile de paylaşmaktadır. Örnek olarak Digigirls programı ile lise çağındaki kızların 1 günlük bir program ile teknoloji ile tanıştırılması sağlanıyor.

Bursa Gaz; çalışanlar arasında aile ortamı yaratarak sıcak ilişkiler oluşmasını sağlayan işveren, Hoş geldin Paketi ile bu ilişkileri yeni başlayan çalışanın ilk gününden itibaren yaşatmaya başlıyor. Şeffaflık, adalet ve katılımcı yönetim anlayışına sahip işletme bunlar için her türlü iletişim kanalını açık tutuyor ve yine çalışanlardan oluşan Yaşama Saygı Komiteleri ile de destek veriyor.

Axa Sigorta; tercih edilen şirket olma vizyonu ile katılımcı yönetimi destekleyen bir yaklaşım ile hareket ediyor. Çalışanlardan oluşan 20 kişilik grup ile “CEO sizi dinliyor” öğle yemeği gibi uygulamalarla katılımcı yönetimi gerçekleştiriyor.

Ericsson Türkiye; çalışanlarının değerli olduğu düşüncesi ile eğitim faaliyetleri ile onları destekliyor. Yaratıcılıklarını daha fazla artıracakları ve ortaya koyacakları bir ortam yaratmak için hiyerarşik düzeni hissedilmeyecek seviyede uyguluyor. Ayrıca Kazananlar Kulübü ile işinde başarılı olan ve fark yaratan herkesi buluşma toplantılarında çalışanlarıyla bir araya getiriyor.

Vodafone Türkiye; çalışanlarını teknolojinin tüm faydalarından yararlandırmaya çalışıyor ayrıca da sosyal olarak da destekliyor. Çalışma ortamında yenilikler yapan kuaför, kuru temizleme, organik pazar gibi uygulamalarla destek oluyor. Kadınlara pozitif ayrımcılık ilkesini benimseyen şirket, tüm çalışanlarına katılımcı yönetim ve yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri platformlar ile destek oluyor.

Turkcell Global Bilgi; çalışanlarına karşılıklı ve karşılıksız eğitim desteği sunan şirket yeni inovatif fikirlerin paylaşılması için İnovasyon Platformu uyguluyor. Ayrıca eğitim alanında üniversiteler ile yaptığı işbirliği ile çağrı merkezi alanında Atatürk ve Anadolu Üniversitelerinde çağrı merkezi bölümü açılmasına destek olmuş.

Yukarıdaki örneklerde de görüleceği üzere işveren markasının asıl uygulama alanının işletmenin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında ve politikalarında yer aldığını görebiliriz. Bu alanlarda getirilen yenilikler ve farklı uygulamalar ile işveren markası paketine katkı sağlamanın yanında vaat edileni hayata geçirerek işveren markasının örgütsel bağlılığa da olumlu etki yapmasına ortam yaratılmış olmaktadır.

İşveren imajı, işe alım öncesi işgören açısından önemlidir. Çünkü işveren markası açısından işgörenlerin o işyerini zihninde çalışmak için muhteşem bir yer olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. (Gözen, 2016).

Minchington'un yaptığı ve Randstad Award (2012) araştırma sonucuna göre işe alım ve işe alım mesajları ile ilgili elde ettiği bulgular yardımıyla işveren markasının işe alım süreçlerine etkisine bakacak olursak (Akt. Gözen, 2016);

- Cinsiyet Farkı; erkeklerin ve kadınların beklentileri arasında cinsiyetleri nedeniyle farklar oluşmaktadır, iletişim kurulurken bu farklılıklara göre hareket edilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Örnek olarak; kadınlar için esnek çalışma, samimi iş ortamı ve işyerinin elverişli konumu önem arz ederken, erkekler için açık misyon, inovasyon kültürü, yüksek düzeyde müşteri hizmeti sunulması ve son teknoloji kullanılması daha fazla önem arz etmektedir.
- Kültür Farkı; dünya üzerinde bulunan kültürel farklar mutlaka dikkate alınmalıdır. Farklı kültürlerde yetişen insanlar farklı şeylere değer vermektedirler. Küresel piyasada iş yapan işletmeler, küresel iş piyasasında işgören arayacakları için kültürel farklılıklara uygun stratejiler geliştirmelidirler. Ülkelerin hukuki altyapıları ve toplumsal ihtiyaçlar incelenmeli ve bu durumlara uygun işveren markası paketleri hazırlanmalıdır. Örneğin, araştırmada esnek çalışma şartlarının diğer toplumlara göre Avrupalı çalışanlara fazla bir şey ifade etmediği ortaya çıkmıştır.
- Kuşak Farkı; yaş farkları ve kuşakların yetişme ortamları nedeniyle farklı beklentiler içinde olduklarını söyleyebiliriz. Araştırmada yaşı ileri sayılabilecek kişiler için daha çok kurumsal sosyal sorumluluk ve müşteri ilişkilerinin topluma olan etkisi ile güçlü bir yönetimin daha fazla önem

arz ettiğini, ancak yaşı genç olan kişilerin ise son teknoloji kullanımının olmasına daha fazla önem gösterdikleri ortaya konmuştur.

- Beklenti Farkı; kariyer hayatının neresinde olduğuna göre kişilerin işverenlerden beklentileri de farklılık gösterebilmektedir. Kariyer hayatının başında olan kişiler için işten tam olarak ne beklediklerini bilmedikleri için liderlik, stratejik amaç ve müşteri ilişkileri gibi kavramlara çok odaklanmayıp, daha çok çalışma ortamına, kariyer basamaklarına ve küresel bakış açısına odaklanmaktadır. Bu durum, ihtiyaçların beklentileri oluşturduğuna ve beklentiler ile işveren markasının uyumlu olması gerektiğine işaret etmektedir.
- İşletme Tipi ve Sektörel Farkları; İşverenin kamu, sivil toplum kuruluşu yada özel sektörde yer almasına göre işe alım kampanyası da farklılık gösterecektir. Çünkü kişiler değer verdikleri konulara ve beklentilerine göre kendilerine hitap eden sektöre yöneleceklerdir. Özel sektör işgörenleri, liderlik, performansa göre ödül ve küresel perspektife önem verirken, kamu işgörenleri esneklik ve kurumsal sosyal sorumluluğa daha fazla önem vermektedirler.
- Pozisyon Farkı; Farklı pozisyon seviyeleri için farklı işe alım stratejisi ve farklı Pazar segmentleri gerekmektedir. Farklı ihtiyaçlar ve farklı özelliklere sahiptirler. Bu durumda işveren için işveren markası değer önermesinde dikkate alınması gereken bir durumdur.
- Özel- İş Yaşam Dengesi Farkı; Temel seviyede veya yönetici pozisyonunda işgörenler işletmenin özel hayat-ış hayatı dengesini nasıl etkilediğine odaklanacaklardır. Çalışmanın ne zaman başlayıp bittiği verim açısından da önem arz etmektedir. Özel yaşam zamanına sarka iş saatleri işgörenin daha az dinlemesine verimde düşüşe neden olabilir.
- Görev Süresi – Kıdem Farkı; İşletmeler işgörelere istihdam süresinin farklı evrelerinde farklı faydalar sunmaları gerektiğini bilmeli ve işveren markası değer önermesini buna göre belirlemelidirler. Kişinin medeni durumu, çocuğunun olup olmadığı gibi farklılıklar işgörenin işveren markası paketinin içeriğine farklı tepkiler vermesine neden olacaktır.

Mutlaka ki işveren markasının güvenilirliği de bu aşamada önem arz etmektedir. Çünkü örgütün aday havuzunda ne kadar çok yetenek varsa, tercih şansı daha fazla olmakta, böylece de örgüt ihtiyacı olan yeteneği aday havuzundan karşılayabilecektir. Yetenek gibi nadir olan bir olguya sahip olan çalışanı kendi bünyesine katma aşamasında işveren markası ile sunulan paketin gerçeğe dönüşmesi ve vaat edilenlerin yerine getirilmesindeki zamanlama ve kalite işveren markasının güvenilirliğine de katkı sağlayacaktır. Güvenilir bir işveren markası ise hem yetenekli işgörenlerin örgüt bünyesinde tutulmasına hem de gelecekte örgüte katılması öngörülen ve ihtiyaç olan yeni yeteneklere sahip potansiyel işgörenlerin örgüte çekilmesinde / ilgi duymasında önem arz edeceği düşünülebilir.

İşveren markası ile vaat edilenin işe alım ve seçme yerleştirme aşamalarında da tutarlı şekilde devam etmesi işveren markasının potansiyel aday üzerinde yarattığı algının devamının sağlanmasında önem arz etmektedir.

Motivasyon arttırıcı bir neden olan ücret ve yan hak yükseltmesi işgören açısından onure edici bir unsurdur. Aynı zamanda işgören gözünde işverenin itibar ve değerinin artmasına da sebep olmaktadır (Gözen, 2016).

İşletmeler tarafından ücretlendirmeler belirlenirken belirli bir sistematik içerisinde yapılması en azından kurumsal büyük ölçekli firmalar için işgörenler arasında adaleti ve işverenin itibarını sağlamak için günümüz şartlarında bir zorunluluk halini almıştır.

Ücretlendirme sistemlerinin kurulunda ve uygulanmasında dikkat edilmesi gereken hususlara bakacak olursak, işveren faaliyette bulunduğu ülkenin ve istihdam sağladığı bölgenin çevre koşullarına uygun bir ücret vermesi gerektiği düşünülebilir. Ücret paketi salt çalışma karşılığı ücreti içermediğinden yan haklar olarak ifade edilen ücret dışında nakdi, ayni ya da zaman olarak verilecek faydaları da içermektedir.

Öncelikle ücret seviyesinin potansiyel işgören ve mevcut işgörenin gözünde adaletli bir seviyede olması gerekmektedir. Aksi takdirde tercih edilme konusunda işverenin piyasaya göre düşük ücret vermesi dezavantaj yaratacaktır.

İş karşılığı ücret dışında yan haklar olarak da günümüz işletmelerinde sıklıkla karşılaştığımız bazı uygulamaların da yer aldığını görmekteyiz. Bunlar çalışan

ve ailesi için özel sağlık sigortası imkânı, akademik eğitim için destek, izin sisteminde esneklik (yasal zorunluluğu olmayan ek izinler koymak), özel kulüplere üyelikler ya da ortaklıkların olduğu diğer işletmelerin ürün ve hizmetlerinde indirim gibi yan hak uygulamaları ücret seviyesinden elde edilecek tatmini desteklemek adına uygulamaya konulmaktadır.

Türk Telekom A.ř.'nin internet sitesinde potansiyel işgörenlere duyurduğu ücretlendirme ve yan hakları (Türk Telekom A.ř., 2017);

“Ücret ve Yan Haklar

Ücret ve Yan Haklar politikamız; çalışanlarımızın yetkinliklerini, üstlendikleri görev ve sorumlulukları, eğitim ve iş tecrübelerini esas alan, "yüksek performansı" ödüllendiren, adil, yenilikçi, iş-özel yaşam dengesini ve bireysel ihtiyaçlarını gözeterek rekabetçi bir sistem üzerine kurulmuştur.

şirketimiz, performansı gözeterek, rekabetçi ve şirket stratejilerine uygun ücretlendirme ve yan haklar programları sunmaktadır. Bu amaç doğrultusunda ilerlemek için, her sene düzenli olarak çeşitli ücret araştırmalarına katılarak sektörü yakından takip etmektedir.

Türk Telekom'da tüm pozisyonlar için; beklenen rol ve sorumluluklar, gereken bilgi-beceri, gereken yetkinlikler ve iş sonuçlarına yapılan katkılara göre iş büyüklükleri belirlenir, eşit işe eşit ücret politikası uygulanır.

Ücret ve Prim Sistemi

Maaş ödemelerimiz tüm çalışanlarımız için yıllık 12 brüt maaş olarak uygulanmaktadır. Çalışanlarımıza ödenecek ücret her yılın Nisan ayında gözden geçirilir.

Yüksek performansı ödüllendirmek prensibinden yola çıkarak, yılda bir kez şirket iş sonuçlarına ve bireysel performansa bağlı olarak performans prim ödemesi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca satış ekipleri için ayrı bir prim sistemi uygulamaktayız.

Yan Haklar

Türk Telekom Grubu çalışanlarının görev yaptıkları pozisyonlara bağlı olarak uygulanacak yan haklar farklılık göstermektedir.

Türk Telekom Grubu bünyesinde sağlanan temel yan haklar şunlardır:

- Cep Telefonu ve Kurumsal GSM Hatları
- Araç Tahsisi (Belirli yönetsel roller için)
- Akaryakıt Yardımı (şirket aracı tahsis edilmeyen diğer yönetsel roller için)
- İletişim Paketi (İnternet, TiviBu, Sabit Hat Abonelikleri)
- Dizüstü Bilgisayar
- Servis Hizmeti
- Yemek Çeki
- Türk Telekom Sağlık Yardım Vakfı veya Özel Sağlık Sigortası
- Hayat Sigortası / Ferdi Kaza Sigortası
- Doğum Yardımı
- Vefat Yardımı
- Evlenme Yardımı
- Türk Telekom Grubu Şirketleri Katkılı Bireysel Emeklilik Sistemi

Esnek Yan Haklar

Çalışanlarımız kendilerine sağlanan hak ve menfaatlardan mevcut şekli ile yararlanabilecekleri gibi şirketimiz tarafından kuralları belirlenen çerçevede “esnek yan hak” paketlerini kendi ihtiyaç ve tercihlerine göre kişiselleştirilmiş yan hak paketlerini oluşturabilirler.”

Yukarıda Türk Telekom işletmelerinin ücretlendirme sistemleri ile ilgili internet sitelerinde potansiyel işgörenlere duyurdukları ücret sistemlerini gördük, bu bilgiler ışığında benzer büyüklükteki birçok firma internet sitelerinde ücretlendirme politikalarını paylaşmaktadır. Benzer özelliklerine bakacak olursa net ücret ve beraberinde ek faydalar sağlamak için yan haklar verilmektedir. Yan haklar işletmelere göre farklılık arz etmektedir. Bunun nedenleri hitap edilen işgörenlerin iş aradıkları sektör farklılıkları ve potansiyel işgörenin dikkatini çekecek konularda faydalar getirilmesi olmuştur. Pek tabii ki yaş-kuşak farkları ve pozisyona göre de yan haklar değişiklik göstermektedir.

Türk Telekom A.Ş.'nin ücretlendirme sisteminde gördüğümüz üzere performansa dayalı prim sistemi bazı işletmelerde hayat bulmaktadır. Bu yöntemle hem mevcut işgörenin verimliliği teşvik edilmekte ayrıca işgörenlerin gözünde çalışma performansının ödüllendirilmesi ile fark yaratılmaktadır. Böylelikle yüksek performans ödüllendirilerek adalet duygusu sağlanmakta, işveren markası ile vaat edilen adalet duygusu tatmin edilmeye çalışılmaktadır.

Her ne kadar işveren markası ile vaat edilen adaletli ücret algısı mevcut zamanda sağlansa da ileride aynı ücret paketinin zaman içerisinde değişen şartlara uyum göstermesi gerektiği düşünüldüğünde sürekli güncellenmesi gerektiği dikkate alınmalıdır.

4.5.2 Çalışma ortamı ve esnek çalışma

İlk çağlarda avcı ve toplayıcı olan insanoğlu doğa şartlarında görevini yerine getirirken, teknolojinin gelişmesi ile yerleşik hayata geçmiş ve kendisi için gerekli olan üretimi sabit bir lokasyonda gerçekleştirmeye başlamıştır. Devamında teknolojik ve toplumsal gelişimle beraber atölyeler, fabrikalar ve ofislerde çalışma şeklinde çalışma ortamı değişiklik göstermiştir. Günümüzde ise iletişim alanında teknolojik yaşanan gelişmeler ile artık durum hızla değişim göstermekte ve sanal çalışma, uzaktan çalışma, uydu ofisler gibi tek bir lokasyona fiziken bağlı kalmadan çalışma sistemleri hayat bulmaktadır.

Bu durum işgörenin çalışma ortamından beklentilerinde de değişiklik göstermektedir. İşveren markası ve motivasyon alanlarında şirket uygulamalarına baktığımızda sıklıkla bu değişime ayak uydurmak için ve verimlilik / performansta artış sağlamak adına işletmelerin yenilikçi uygulamaları faaliyete geçirdiklerini görmekteyiz.

Mutlaka ki halen daha doğası gereği fiziksel olarak tek noktada yerine getirilmesi gereken sanayi üretimi gibi sektörlerde çalışanlar için de bu durum, mevcut çalışma ortamının performansı ve motivasyonu artıracak şekilde yeniden düzenlenmesi şeklinde hayat bulmaktadır. Örnek olarak ışıklandırma, havalandırma ve gürültünün uygun seviyelerde sağlanması ile çalışma ortamı elverişli duruma getirilmektedir. Böylelikle işgören sağlığına en az etki ile çalışma süreci yürütülmektedir.

Ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanların çalışma ortamı olan ofislerde değişimler gözlenmektedir. Bu değişimler ofisin fiziksel ortamında olduğu gibi çalışma sistemlerinde de kendini göstermektedir.

Bazı işletmeler fiziksel olarak belirli bir noktaya gelip çalışması gereken çalışanlar için ofislerde ve çalışma saatlerinde verimliliği artırıcı düzenlemelere gitmektedir. Ergonomik masa ve sandalye kullanımı, dinlenme alanları, ses izolasyonu olan çalışma ortamı, temiz hava sağlama ve uygun sıcaklık koşulları yaratma gibi fiziksel çabaların yanında esnek saat uygulamaları, uzaktan çalışma (home office) ve uydu ofisler gibi lokasyon fark etmeksizin çalışma sistemlerini uygulamaktadırlar.

İdeal ofis için dikkat edilmesi gerekenlere bakacak olursak, Yüksek Mimar Önder Kul, ofislerine enerji, verimlilik ve sağlık katmak isteyen işverenler ve yöneticiler için yararlı önerilerde bulundu (Milliyet Emlak, 2015);

- Ofisinizi teknolojiye entegre edin
- Mobil dünyaya adapte olun
- Buluşma noktaları ile sosyal yaşamı destekleyin
- Özgür hissetmelerini sağlayın
- Yeşil motivasyonun anahtar rengidir
- Çok iş için çok oyun gerekir.
- Ofisinize sanatın tutkusunu katın
- Keyifli ve kaliteli alışveriş mekânları yaratın
- İdeal ışık ideal çalışma ortamı demektir
- Taze hava verimli ofislerin olmazsa

Ofis çalışma ortamının işgörenler için sosyalleşme alanı olabileceği de düşünüldüğünde motive edici uygulamalar ile de çalışma saatlerini daha keyifli hale getirerek iş stresi ve gerginliği işgörenin üzerinde hafifletmeye yardımcı olacaktır.

İletişim teknolojilerinde gerçekleşen değişim ile birlikte uzaktan çalışma sistemi artık işletmelerin rağbet ettiği bir çalışma sistemi olmaya başlamıştır. Bunun yanında çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi yoluyla gerçekleştirilen esnek çalışma uygulaması da motive edici bir uygulama olarak işletmeler tarafından hayata geçirilmektedir.

Esnek çalışmaya örnek olması adına Novartis İlaç Türkiye'nin esnek çalışma uygulamasına bakacak olursak (Bknz. Tablo 3.2); çalışma saatlerindeki esneklikten, izin uygulamasındaki esnekliğe kadar farklı versiyonlarda uygulamalar gerçekleştirilmektedir.

Çizelge 4.2: Novartis İlaç Türkiye'nin Esnek Çalışma Uygulaması

Esnek Çalışma Uygulamaları	Kimler Dâhil	İçeriği
Çalışma Mekânını Sen Seç	Genel Müdürlük Ofisi Çalışanları	Her hafta Çarşamba günlerinde yöneticinin onayı dâhilinde çalışma mekânını kişinin belirlemesi
Esnek Çalışma Saatleri	Genel Müdürlük Ofisi Çalışanları	07:30-09:00 arası işe başlama ve buna paralel olarak 17:00-18:30 arası mesai bitimi. 12:00-14:00 arası tercih edilen 1 saatte öğlen arası.
Esnek Çalışma Saatleri	Lokasyonu Bölge Ofisleri olan Çalışanlar (Saha ve BMM)	07:30-09:00 arası işe başlama ve başlama saatine paralel 17:00-18:30 arası mesai bitimi
Çocuğunun Yanında Ol	Tüm Çalışanlar	Sene başında okulun ilk günü ve yılsonunda okulun son günü çocuğu olan çalışanlarımız yöneticilerine haber vermek sureti ile yarım gün idari izinli sayılır.
Eğitimi Destekle	Tüm Çalışanlar	Çalışanlar yıllık izinlerini kullanarak yöneticisinin onayı ve bilgisi dâhilinde haftada yarım gün veya yazın toplu izin alarak eğitimlerine (yüksek lisans, doktora, yabancı dil) devam edebilirler.
Erken Çık	Tüm Çalışanlar	Her hafta Cuma günü mesai saat 15:00'te bitmektedir.

Kaynak: <https://www.novartis.com.tr/kariyer/novartiste-calismak/esnek-calisma-modelimiz>.

4.5.3 Kuşakların yönetimi

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde yer aldığı şekli ise felsefe terimi olarak kuşak “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanırken, toplum bilim terimi olarak da

“Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” tanımlanmıştır (TDK Sözlük) Kuşak kavramı, aynı dönemlerde yaşayan, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu gruplar olarak da tanımlanmaktadır (Adıgüzel ve diğ., 2014). Her neslin kendi özellikleri, temel değerleri ve tutumları, güçlü yönleri ve zayıf yönleri vardır (Lower, 2008).

Kuşak kavramı ve sınıflandırması günümüzde disiplinler arası farklı araştırmalara konu olmaktadır. Ayrıca araştırmalara göre kuşakların sınıflandırılması ve algısı, kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Farklı kaynak taramaları yapıldığında kuşaklarla ilgili tarih aralıkları ve kuşakların taşıdığı özelliklerinin aynı olmadığı görülmektedir (Adıgüzel ve diğ., 2014)

Bugünün işgücü beş kuşağın bireylerinden oluşmaktadır (Akdemir ve diğ., 2013):

- Sessiz Kuşak (1925-1945 arasında doğanlar),
- Bebek Patlaması (Boomers; 1946-1964 doğumlular),
- X Kuşağı (Gen X; 1965-1980),
- Y kuşağı (Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen ve İGen; 1980-2000)
- Z Kuşağı (2000 ve sonrası).

Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yapmış olduğu araştırmasında Watt, bu farklılıkları şu şekilde gruplandırmıştır (Watt, 2009);

- Uyumluluk: Bütün kuşaklar kendi kuşakları ile uyumlu olduğunu belirtmektedir fakat X ve Y kuşağı Baby Boomerları genç kuşaklara göre daha uyumsuz bulmuşlardır. X ve Y kuşağında olanlar Baby Boomer’ları teknolojiye uyumsuz, değişime açık olmayan ve farklılıkları kabul etmeyen bir biçimde görmektedirler.
- Yönetilebilirlik: Tüm üç kuşak üyeleri Y kuşağı olanların diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğunu hissetmektedirler. Boomerlar ve X kuşağı, Y kuşağına diğer kuşaklara göre daha yakın denetimin gerekli olduğunu, prosedürleri diğer kuşaklara göre daha az izlediklerini ve diğer kuşaklara göre daha az sonuç odaklı olduklarına düşünmektedirler.

- Ekip çalışması: Her kuşak birbirlerinin iş ahlaklarını farklı farklı görüyor olsa da, tüm kuşaklar kendilerini iyi takım oyuncusu olarak görmekteler. X ve Y kuşakları kendi kuşaklarını sıkı çalışanlar olarak görürken, Bazı Boomerlar ve X kuşakları, Y kuşağının azami gayret göstermeye pek niyetli olmadıklarını söylemektedirler.
- Denge: Tüm kuşaklar, X ve Y kuşağının, Boomerlara göre iş-yaşam dengesini daha fazla aradıkları ve işyerinde resmi olmama konusunda X ve Y kuşaklarının daha iyi bir tercih olduklarını düşünmektedirler.
- Bağlılık: Tüm kuşaklar kendi kuşaklarını kurumlarında güvenilir görmekte-dirler ancak Boomerlar'ın diğer genç kuşakları kendilerine göre daha az güvenilir buldukları gözlenmektedir. X ve Y kuşakları kendi kuşaklarının bir organizasyonda kalma olasılıklarının daha düşük olduğunu kabul ediyorlar ancak bunun mevcut kariyer basamaklarından baskın bir şekilde etkilenen bir eğilim olduğunu ilet-mektedirler.

Çakmak ve Çelik'in (Çakmak ve Çelik; 2017) Türkiye özelinde 1990-2000 ve 2010 TÜİK Hane halkı işgücü anketleri verilerinden yararlanarak yaptıkları çalışmada istihdamın kuşaklara göre analizinde aşağıdaki bulgulara ulaşılabilmektedir;

- 1990 yılında işgücünün %49'u Baby Boomer kuşağı iken, yaklaşık %39'u X kuşağından oluşmaktadır. Buna paralel olarak ve Y kuşağının yaş itibarıyla istihdamda yer alamamaktadır. Buna paralel olarak da Baby Boomer kuşağı istihdamda %47,7 oranında yer alırken, x kuşağı %27,4 oranında yer alabilmiştir.
- 2000 yılında işgücünün %36,6'sı Baby Boomer kuşağı olurken, %54 oranında X kuşağı, %9,1 oranında Y kuşağı bulunmaktadır. Yine benzer şekilde istihdamda da Baby Boomer kuşağı %36,3, X kuşağı %44, Y kuşağı %10 olarak tespit edilmiştir.
- 2010 yılına gelindiğinde ise %24 oranında Baby Boomer kuşağı, %43 X kuşağı, %31 Y kuşağı işgücü içerisinde bulunmaktadır. Benzer şekilde istihdamdaki payları da Baby %24,5 Boomer kuşağı, %41,8 olarak X kuşağı ve %33,7 olarak da Y kuşağı yer almaktadır.

Yukarıdaki sonuçlar ışığında yıllar içerisinde (1990-2010) kuşakların işgücü ve istihdam içerisindeki payları değişkenlik göstermektedir. Bu durum bu yaşam döngüsü içerisinde iş yapan işverenlerin farklı kuşaklarla aynı anda çalışmaları gerektiğini göstermektedir.

Gelecek yıllarda Z kuşağının da işgücü piyasasında yer almasıyla birlikte aynı anda belki de 4 kuşakla birlikte çalışma gerçeği oluşacak ve bu durumda oluşacak çatışmaların önüne geçmek için işletmelerin de bu alandaki politikalarını gözden geçirmeleri ve uyumlu hale getirmeleri gerekliliği doğacaktır.

Kuşakların ihtiyaç ve beklentilerini doğru anlamak ve analiz etmek bu sorunun çözümü için önemli bir adım olabilir. Bundan dolayı işverenler artık kuşakların yönetimine daha fazla zaman ayırmaları gerektiği düşünülebilir.

Kuşakların birlikte yönetilmesi yanında işgücü piyasasında yetenekli çalışanların çekilmesinde, farklı kuşakların farklı beklentileri olması dolayısıyla işveren markasının konumlandırılmasında ve değer önermesinin yaratılmasında hatta işveren marka önermesinin hedef kitleye iletilmesi aşamasında kullanılacak yöntem kadar farklı alanlarda farklı uygulamalar ve politikalar yaratılması gerekeceği ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin yönetiminde de son zamanlarda özellikle Y ve Z kuşaklarının güncel iletişim araçlarına olan bağlılığı göz önüne alındığında sosyal medyadan yararlanılmasının avantajları ortaya konulmaktadır. İşveren markası değer önermesinin hedef kitleye ulaştırılmasında hedef kitlenin farklı beklentilerinin olması yanında farklı iletişim alışkanlıklarının olması da iletişim yönteminde çeşitliliğin gerekliliğini düşündürdürebilecektir.

4.6 İşveren Markası Ve Teknoloji

4.6.1 Yeni teknolojilere uyum

Güncel olarak işletmelerin sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) teknolojilerinden işletme süreçlerinde yararlandıklarına da şahit olmaktayız.

Bu konuda Daniel NEWMAN'a göre "çok farklı sektörlerden pazar liderleri, aşağıdaki amaçlar için AR ve VR kullanımlarından pozitif yatırım geri dönüşleri alıyor:

- Eller serbest verilerin çalışanlar için daha ulaşılabilir olmasını sağlamak
- Kapsamlı eğitim ve öğretim deneyimleri tasarlamak
- Ekip çalışmasını ve iş birliğini artırmak (hem kurum içindeki hem uzaktaki çalışanlar arasında)
- Oyunlaştırmayı kullanarak görevlerini tamamladıkları için çalışanları ödüllendirmek
- Sanal işlerde onarım ve inşaatı tamamlanmadan önce görselleştirmek
- Yeni ürünleri sanal ortamda oluşturmak ve test etmek
- Tüketicilere sanal test sürüşleri ve deneme olanakları sunmak

Sanal, artırılmış ve karma gerçeklik uygulamalarının hem şirketin hem kullanıcının çıkarına işleri iyileştirme gücü bulunuyor. Markalar için AR ve VR'den faydalanabilecekleri yaratıcı yolların ise bir üst sınırı yok. Bu, projelerde dinamik gerçek zamanlı iş birliklerinden, evlerinin konforunda sanal perakende satış noktalarında gezen tüketicilere kadar uzanıyor. Sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik, teknolojik ilerlemeler ile kendini gösterdikçe her sektör, hem akıllı telefonları hem VR gözlüklerini kullanarak sanal gerçekliği entegre etmenin heyecan verici yeni yollarını buluyor. Sağlık hizmetleri, inşaat, otomotiv, havacılık ve uzay, gayrimenkul, çevre, turizm ve perakende sektörlerinin hepsi iş yerini dönüştürmek için AR ve VR'yi kullanmaya başladı”(Newman, 2017).

Araştırma şirketi PSB tarafından 2016 Geleceğin İşgücü Çalışması ile 10 ülkedeki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin yaklaşık 4.000 tam zamanlı çalışanı ile gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre (İndigodergisi.com, 2016);

Y kuşağı yüz yüze toplantıların geride kalacağına inanıyor. Nesnelerin İnterneti (IoT) ve sanal gerçeklik (VR) gibi yenilikçi teknolojilerin şirketler için öneminin artacağı öngörülüyor. Bu yeni gelişmeleri takip etmeyen işyerleri için ise geride kalma riski taşıyor. Bununla birlikte Avrupa ve Güney Afrika'daki çalışanların yarısından fazlası (%52), yapay zekanın (AI) sunulmasının işlerini kolaylaştıracağına inanıyor. Y kuşağı için bir kabiliyet edinmek ve onu korumak için teknoloji vazgeçilmez olarak görülüyor ve Y kuşağının işveren tarafından sağlanan teknoloji seviyesi teklif edilen işi kabul etmesinde önemli bir rol

oynuyor. Alman Y kuşuğu çalışanlarının %79'u işlerinde kullandıkları teknolojinin işlerini yerine getirmelerini kolaylaştırdığını sylyyor ve Y kuşuğında bulunanların işverenine sağladığı teknolojinin yetersiz seviyede olması halinde işlerini bırakacaklarını iletiyorlar (İndigodergisi.com, 2016).

Teknoloji ile işveren markasını etkileyen diğer bir alan ise Sanayi 4.0 ile gelişen teknolojilerin entegrasyonu ve bunun getirdiği yüksek nitelikli akışkan işgücüdür.

Dijital dönüşüm ile birlikte ihtiyaç duyulan yüksek nitelikli çalışanları elde etme ve tutma sorununu aşmak için işletmeler bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadırlar, bu durum da akışkan işgücü yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

Eskiden bir kişi hayatı boyunca aynı işi yaparak yaşayabilirdi. Bugün ise ürünler, hizmetler ve modeller her an değişime açık ve roller de her an yeniden tanımlanabiliyor. şirketler, bu eğilimleri avantaja çevirmek için “akışkan iş gücü” yaklaşımına odaklanıyor. Akışkan iş gücü, şirketin yetenek havuzunu sürekli güncel ve değişen ihtiyaçlara uyumlu tutmasına yönelik bir yaklaşımdır. Böylelikle rn, hizmet ve model alanındaki hızlı değişimleri hayata geçirecek kritik becerilere, inovasyon yetkinliğine ve farklı bakış açılarına sahip olmak da mümkün olabiliyor (Harvard Business Review Türkiye, 2016).

Bu durum işletmelerin sabit çalışanlar yerine esnek çalışma biçimleri ile çalışan işgörenlere ve istihdam biçimlerine yneltmelerine neden olmaktadır. Böylelikle işletmeler esnekliklerini sağlayarak rekabette ne geçmeye çalışmaktadırlar. Bunun için de akışkan işgücü gibi serbest olarak herhangi bir işverene bağlı olmadan uzmanlık hizmetini bir sözleşme aracılığıyla veren ve tek bir işveren yerine birden fazla işveren için çalışan esnek bir çalışma biçiminin tercih edilmesini de sağlamaktadır. Bu durum işgöreni iş güvencesi anlamında yasal koruma kalkanının dışına çıkarmakla birlikte daha fazla fırsattan da yararlanmasını sağlayabilecektir.

4.6.2 İnternet ve sosyal medya

İşveren markası uygulaması yapan işletmeler ilk etapta markanın bilinilirliğini artırmak için broşür, kitapçık, dergi ve basılı medya ilan vb. basılı görsel ögelere başvurmaktaydı ancak artık dijitalleşen dünya ile artık işletmeler daha

hızlı, daha kolay ve büyük kitlelere ulaşabilecekleri dijital platformları kullanmaya başlamışlardır.

Dijital platformun kullanılmasının mutlaka ki diğer basılı medyaya göre avantajları mevcuttur. Bunlara göz atacak olursak (Baş, 2011);

- Dijital medya günceldir
- Dijital medya kolay ulaşılabilir
- Organize bilgi içerir
- İnteraktiftir
- Maliyeti düşüktür
- Duygulara hitap eder
- Kullanıcıya özel bilgi içerir
- Şirketin kültürünü yansıtır

Dünya Bankası verilerine göre dünya üzerinde 2014 yılında 7.357.559.450 insanın yaşadığı bilinmektedir (The World Bank, 2018).

DÜNYA İNTERNET KULLANIM VE NÜFUS İSTATİSTİKLERİ / 30 HAZİRAN 2018						
Dünya Bölgesi	Nüfus (2018 Tahmini)	Nüfus Oranı %	İnternet Kullanıcısı 30 Haziran 2018	Ulaşım Oranı %	Büyüm e 2000-2018	Kullanıcı Oranı %
Afrika	1.287.914.329,00	16,90%	464.923.169,00	36,1%	10119,00%	11,0%
Asya	4.207.588.157,00	55,10%	2.062.197.366,00	49,0%	1704,00%	49,0%
Avrupa	827.650.849,00	10,80%	705.064.923,00	85,2%	570,00%	16,8%
Latin Amerika / Karayipler	652.047.996,00	8,50%	438.248.446,00	67,2%	2325,00%	10,4%
Orta Doğu	254.438.981,00	3,30%	164.037.259,00	64,5%	4894,00%	3,9%
Kuzey Amerika	363.844.662,00	4,80%	345.660.847,00	95,0%	219,00%	8,2%
Okyanusya / Avustralya	41.273.454,00	0,60%	28.439.277,00	68,9%	273,00%	0,7%
Dünya Toplamı	7.634.758.428,00	100%	4.208.571.287,00	55,1%	1066,0%	100%

Notlar: İnternet Kullanım ve Dünya Nüfus İstatistikleri 30 Haziran 2018'de tahmin edilmiştir. Demografik sayılar Birleşmiş Milletler Nüfus Bölümünden alınmıştır. İnternet kullanım bilgileri Uluslararası Telekomünikasyon Birliği, Nielsen Online, GFK ve yerel iletişim düzenleyiciler tarafından yayınlanan verilerden alınmıştır. Bu web sitesindeki bilgiler, gerekli krediyi vererek ve www.internetworldstats.com adresine bir link yerleştirilerek alıntılanabilir. Telif Hakkı © 2018, Miniwatts Pazarlama Grubu. Tüm hakları dünya çapında saklıdır.

Kaynak: www.internetworldstats.com

Şekil 4.6: 2018 yılı İnternet kullanım istatistikleri

Şekil 3.6'da görüldüğü üzere 2018 yılı Haziran ayında yapılan internetworldstats.com adlı internet sitesinin yaptığı ölçümde dünya nüfusunun sadece %55,1'nde internet kullanıcısı olduğu görülmektedir. Bu popülasyon içerisinde de en çok kullanıcının da yine dünya nüfusunun yarısından fazlasına sahip olan ve yaklaşık 2 milyardan fazla internet kullanıcısı olan Asya bölgesinde olduğunu görüyoruz, ancak internete ulaşım oranı %49'da kalmış durumda görünebilir. Halen daha 1 milyarı aşkın insan Asya bölgesinde internete ulaşamayacak durumdadır. İkinci sırada da nüfusun %10,8'ni oluşturan ancak 700 binin üzerinde kullanıcı ile internet kullanımında %85,2 ile yüksek bir orana sahip olan Avrupa bölgesi gelmektedir. İnternet kullanımı için internetin nüfustaki ulaşım oranında ise %95 ile Kuzey Amerika en üst sıradadır. Bu durum bize Kuzey Amerika'da internet alt yapısının ve ağının geniş olduğu konusunda bilgi verebilir.

Dünya çapında İnternet Kullanıcı Oranı			
	2005	2010	2014*
Dünya Nüfusu*	6,5 Milyar	6,9 Milyar	7,2 Milyar
İnternet Kullanmayanlar	84%	70%	60%
İnternet Kullananlar	16%	30%	40%
Gelişmekte olan ülkelerdeki Kullanıcı Oranı	8%	21%	32%
Gelişmiş olan ülkelerdeki Kullanıcı Oranı	51%	67%	78%
			* Tahmini
Kaynak	Uluslararası Telekomünikasyon Birliği		

Kaynak: https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Internet_usage

Şekil 4.7: İnternet Kullanım Oranları

Şekil 3.7 'de görüleceği üzere Uluslararası Telekomünikasyon Birliği'nin 2014 yılı için yaptığı tahminlerde de dünya nüfusunun %40'nın internet kullanıcısı olduğu, internet kullanıcılarının da %78'nin gelişmiş ülkelerde bulunduğu, %32'nin de gelişmekte olan ülkelerde bulunduğu görülmektedir.

Dünya genelinde 3 milyarın üzerinde kişiye internet aracılığıyla saniyeler içerisinde ulaşabildiğiniz ve bu kişilerin sizin müşterileriniz ya da çalışanlarınız hatta Borsa aracılığıyla yatırımcınız olabileceği düşünüldüğünde internet ortamında yapılacak doğru markalaşma stratejileri ile sonuca çok daha hızlı şekilde ulaşılabileceği düşünülebilecektir.

İşletmelerin internetin gücünden yararlanarak işveren markalarını tanıtmakta öne geçebilecekleri ortadadır. Ancak internetin fırsatları olduğu kadar sosyal alandaki paylaşımların hızlı olması, akılda kalıcı olmayanların çabuk şekilde tüketilmesi ve olumlu yorumlar yanında olumsuz yorumlarında bu alanda yer bulması ortaya risk içeren bir alanı da ortaya çıkarmaktadır.

Bu alanda işletmeler, hem kurumsal marka hem de işveren markasının sosyal medyada yönetimine de yardımcı olan kurumsal iletişim uzmanları ve sosyal medya uzmanları istihdam etmeye başlamışlardır.

4.6.3 Kariyer siteleri

İşletmeler, günümüzde işe alım uygulamalarında kullandıkları online kariyer sitelerinden işveren markasının duyurulması ve tanıtılması aşamasında da yararlanabilmektedirler.

İşletmeler anlaşmalı oldukları kariyer siteleri aracılığıyla işe alım ilanlarını bu sitelerde yayınlayarak, kariyer sitelerinin röportaj alanlarında işletmenin İnsan Kaynakları Yöneticileri ya da CEO'ları ile yapılan röportajları ile işletmelerinin yaptıkları uygulamalar hakkında yetkili kişilerden bilgilendirmeler yaparak işveren markalarının içeriğini ve bilinirliğini artırmaktadırlar.

Bugün Türkiye'de faaliyet gösteren Kariyer.Net, Yenibiriş.com, Eleman.net, Secret Cv vb. internet siteleri aracılığıyla işveren markasına yönelik faaliyetlerin büyük kitlelere ulaşmasını sağlayabilmektedirler.

4.6.4 Sosyal medya paylaşım siteleri

İşletmeler son yıllarda yoğun şekilde sosyal medyada hem marka tanıtımı hem de işveren markası tanıtımı için sosyal medyayı kullanmakta hatta bu sürecin yönetilmesi için de sosyal medya uzmanlarını istihdam etmektedirler.

Günümüzde artık internet kullanıcılarının çoğunluğunun akıllı telefon ve tabletlere sahip olması, ayrıca internet ağının yaygınlaşması sonucu dünya üzerinde 2,5 milyar insan mobil internet kullanıyor. Bu 2,5 milyar insanın 1,8 milyarının sosyal medyada hesabı olduğu bilinmektedir (Bknz. Şekil 3.8) (Dijital Ajanslar, 2014).

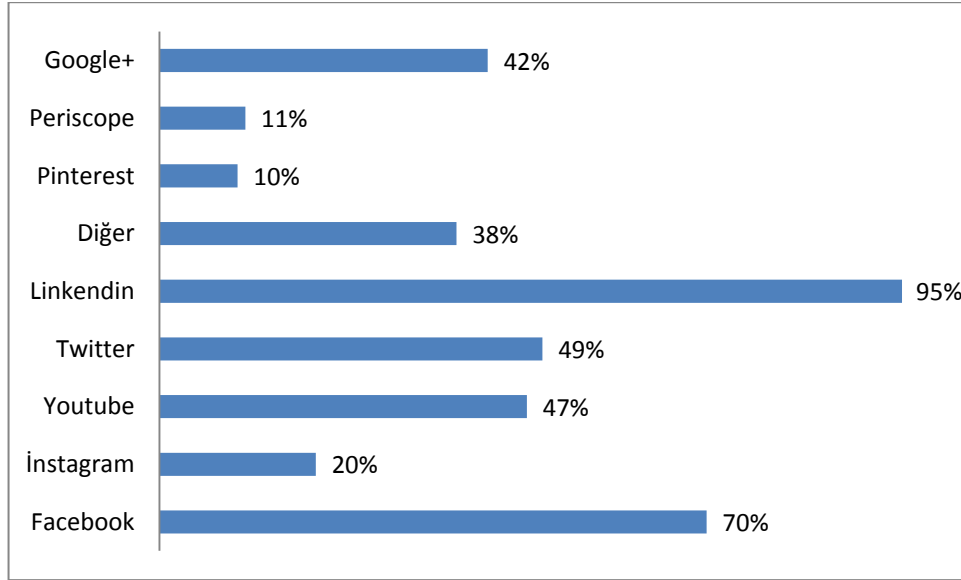


Kaynak: <http://www.dijitalajanslar.com/internet-ve-sosyal-medya-kullanici-istatistikleri-2014/>

Şekil 4.8: Sosyal Medya Uygulamaları Aktif Kullanıcı Sayıları 2014

Sosyal medya aracılığıyla çok yüksek sayıda insana, sınırlar olmadan işveren markanızı tanıtmaya fırsatını yakalanabilmektedir.

İşletmeler, sosyal medya sitelerinde kurumsal hesaplar açarak iş ilanı yayınlayabilmekte ve işveren markasına yönelik çalışmalarını duyurabilmektedirler.



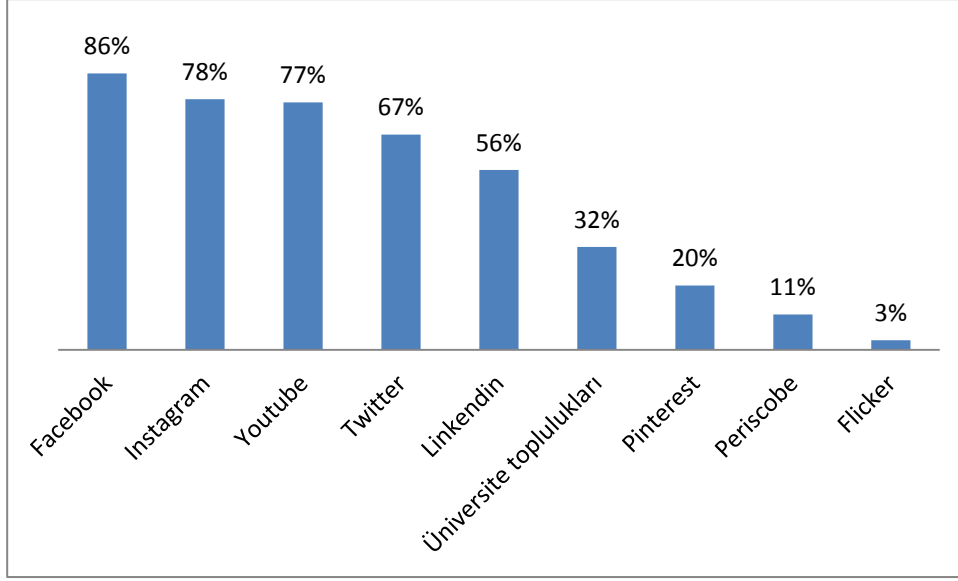
Kaynak: Universum İdeal İşverenler 2016 Araştırması, Harvard Business Review Türkiye Dergisi, Eylül 2016 s.96

Şekil 4.9: Universum İdeal İşverenler 2016 Araştırması Genç Profesyoneller'in şirketlerle ilgili bilgi edinme kanalları

Universim firmasının 2016 İdeal işveren araştırmasında genç profesyonellerin şirketlerle ilgili bilgi edinmek için kullandığı sosyal medya kanallarında ulaştığı sonuçlara göre (Bknz. Şekil 3.9); (HBR Türkiye: HBR Türkiye Eylül 2016).

Genç profesyoneller'in şirketlerle ilgili bilgi almada işletmelerin de aktif olarak kullandıkları LinkedIn gibi tamamen iş dünyasına yönelik uygulamalardan yararlandıkları görülmektedir. Böylece işletmeler yetenekleri çekmekte sosyal medyanın gücünden oldukça fazla yararlanabilmektedirler.

Genç profesyoneller artık iş yaşamının içerisinde yer aldıkları için de buldukları çevrenin etkisiyle beklentilerinde değişiklik yaşadıkları düşünüldüğünde sosyal medyayı kariyer fırsatlarını takip etmek için de kullanmaya başladıkları da söylenebilir. Ancak aynı araştırmanın sonuçları üniversite öğrencilerindeki sosyal medya kullanımını durumunun biraz daha farklı olduğunu göstermektedir.



Kaynak: Universum İdeal İşverenler 2016 Araştırması, Harvard Business Review Türkiye Dergisi, Eylül 2016

Şekil 4.10: Y kuşağının en sık kullandığı online topluluklar 2016

Y kuşağı için sosyal medya kullanımı Şekil 3.10'de de görülebileceği gibi Facebook, Instagram ve Youtube gibi sosyal paylaşım ve eğlence ağırlıklı uygulamalarda yoğunlaştığı görülmektedir. LinkedIn gibi çalışma yaşamına yönelik bilgi paylaşımının ve kariyer fırsatlarının takip edilebildiği bir sosyal paylaşım alanı yerine daha çok sosyalleşmeye odaklanan sosyal medya alanlarını tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Bu durum da bireyin bulunduğu şartlara ve toplumun ondan beklentilerine göre hareket ettiği yani sosyal çevrenin etkisinde kaldığı düşünülebilir.

4.6.5 Bloglar

Vardarlıer'in aktardığı gibi Lanier'e göre; Blog, genellikle güncelden eskiye doğru sıralanmış yazı ve yorumların yayınlandığı, web tabanlı bir yayını belirtir. Çoğunlukla her gönderinin sonunda yazarın adı ve gönderi zamanı belirtilir (Akt.Vardarlıer, 2014).

Bloglar, yazarın aktarmak istediği mesajı makale ya da düz yazı şeklinde kendilerine ayrılan alana yüklemeleri şeklinde gerçekleşmektedir.

Bloglar ile işletmeler, kendileri ile ilgili bilgilendirmeleri mevcut çalışanları ve dışarıda ilgilenenlerle paylaşmaktadırlar.

Karaçor'a göre; Blogların en önemli özelliklerinden biri, yayıncının seçimine göre okuyucuların yazılara yorum yapabilmesidir. Yorumlar, blog kültürünün çok önemli bir dinamiğidir; bu sayede yazar ve okuyucular arasında iletişim sağlanır. Bunun dışında, geri izleme (trackback) mekanizmasıyla, belirli bir yazı hakkında yazılan diğer yazıların belirlenebilmesi de mümkündür (Akt.Vardarlıer, 2014).

4.6.6 Video paylaşım siteleri

Günümüzde hızla yayılan ve video tabanlı çalışan video paylaşım siteleri ile insanlar kendi aralarında paylaşımda bulunmaktadır.

İşletmelerde video paylaşım siteleri aracılığıyla işletmelerinin reklamlarını ve uygulamaları hakkında videolar yayınlarken, canlı yayınlar yaparak farkındalığı artırmakta ve tanıtım yapmaktadırlar.

Bu video sitelerinin başlıcaları; Youtube, Dailymotion, Periscope vb.

4.6.7 İşletme internet siteleri

İşletmeler kendi ağları bünyesinde kurdukları kendi işletme sitelerine bağlı ya da farklı internet siteleri ile işveren markasının yaygınlaşmasını sağlayabilmektedirler. Bu yolla daha fazla kişiye daha hızlı şekilde ulaşabilmektedirler.

İşletme internet sitelerinde çalışanları için de blog, forum vb. alanlar yaratarak iletişim sağlanmalarını sağlayarak iç iletişime de katkı sağlayabilmektedirler.

CIPD'nin 2010 yılı Yıllık Araştırma Raporu'nda paylaştığı bulguya göre örgütlerin kendi web sitelerini kullanmaları yetenekli işgöreni çekmekte etkili yöntemlerin başında gelmektedir (Akt. Akar, 2015)

4.6.8 Üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının internet siteleri

İşletmeler, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerin internet sitelerine reklam vererek ya da kendi internet sitelerine yönlendiren linkler ekleyerek internet kullanıcılarının kendilerine ulaşmalarını ve iş ilanları ve uygulamaları duyurarak işveren markasını tanıtmak için yararlanabilmektedirler.

4.7 İşveren Markasının Yararları

İşveren markası, bir marka oluşturma sürecidir. Bu marka hem işverene hem mevcut çalışana hem de potansiyel çalışana faydalar sağlamaktadır.

Bu faydaları inceleyecek olursak (Atlı, 2012);

4.7.1 Çalışanlar açısından işveren markasının yararları

- Fonksiyonel ve ekonomik yararlar; fiziksel çalışma şartları, ücret, yan ödeme, sosyal imkânlar gibi faktörleri içermektedir.
- Psikolojik ve sosyal yararlar; kendini ifade etme, aidiyet hissetme, kendini işe yarar hissetme gibi yararları içerir.

İşveren yukarıda saydığımız yararlar paketini belirlerken, bu paketin içeriğinin motive edici ve çekici özellikte ve boyutta olmasına dikkat etmelidir.

Bu yararlar potansiyel çalışanları işveren markası aracılığıyla işletmeden haberdar edecek ve bu kişilerin işletmede çalışma isteklerini artıracaktır.

İşveren markası ayrıca mevcut çalışan içinde bu yararlar paketi ile (örneğin iyi ücret seviyesi ve yan ödemeler gibi) örgüte bağlılığı artıracaktır.

4.7.2 İşletmeler açısından işveren markasının yararları

İşveren markası ile işletmelerde aşağıda değindiğimiz yararları elde ederler (Atlı, 2012);

- İnsan kaynakları işe alım sürecinde başvuruların sayı ve niteliğinde artış sağlar
- İşe alım maliyetlerinde düşüş sağlar
- Mevcut çalışan bağlılığında artış sağlar
- Mevcut çalışanlarda motivasyon ve performans artışı sağlar
- Güçlü bir örgüt kültürü kurmanıza yardım eder
- Artan rekabet gücü

Yukarıda saydığımız faydalar ile işletmeler maliyet ve rekabet avantajı sağlamanın yanında yetenekli çalışanlara sahip olmak için de adım atmış

olacaklar. Sahip olacakları yetenekli çalışanlar işletmeyi stratejik hedeflerine götürecektir.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

5.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele alınmasıdır. (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık farklı bakış açılarından değerlendirilerek tanımlanmıştır.

Yapılan ilk çalışmalarda Steers'e göre bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaları ile bilinen Meyer'in tanımı ise; bir örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve amaçlarına ulaşmasında üstün bir çaba göstermedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu, 2003).

Newstorm ve Davis'e göre; örgüt bağlılığı çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Kundi ve Saleh ise "bireysel ve alt gruptan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi" şeklinde tanımlamıştır (Demir ve Öztürk, 2011).

Güney'in tanımı ise örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgüte ilişkin hissiyatı ve tutumlarıdır. Tutum olarak düşünüldüğünde örgütsel bağlılık, iş tatminine göre

daha kapsayıcıdır. Örgütsel bağlılık işe de örgüte de odaklıdır. Günlük olaylar örgütsel bağlılığı etkilemez daha uzun solukludur. (Güney, 2012)

Bakan'ın aktardığı şekliyle Porter ve arkadaşlarının sık kullanılan üç boyutlu tanımında bağlılık;

- Örgütün hedef ve değerlerine inanılması ve kabul edilmesi,
- Örgüt faydası için yüksek seviyede performans sergileme isteği,
- Örgütte üye olarak kalmak için istekli olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Bakan, 2011).

Balay örgütsel bağlılığın, 5 sebepten ötürü örgütler için hayati olduğunu söylemiştir. Örgütsel Bağlılık;

- İşten ayrılma, işe gelmeme, kendini geri çekme ve yeni iş arayış faaliyetleri ile
- İş tatmini, işi sahiplenme, motivasyon ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla,
- Özerklik, sorumlu olma, katılım sağlama, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- Yaş, cinsiyet, kıdem süresi ve eğitim seviyesi gibi çalışanların kişisel özellikleriyle,
- Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeleriyle yakından ilişkilidir (Akt.Bayram, 2005).

5.2 Örgütsel Bağlılığın Kuramsal Boyutu

5.2.1 Etzioni örgütsel bağlılık yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütün kurallarına itaati olarak nitelendirmiştir. Bu duruma göre, çalışanların örgüte olan ilgisi, örgütlerin bireyler üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin temeli olmaktadır (Güney, 2012).

Etzioni'ye göre, örgütsel bağlılıkta 3 çeşit bağlılık vardır. En olumsuz tarafta yabancılaştırma, ortada nötr-hesapçı, en olumlu tarafta da moral bağlılığı vardır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı görürken,

nötr-hesapçı bağlılıkta birey bağlılık seviyelerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlarlar. Moral bağlılıkta ise birey, standartları ve değerleri içselleştirdiğinde ve örgüte bağlılık ödüle göre değişmediğinde gerçekleşir (Balay, 2014).

Moral (Ahlaki) bağlılığı, bireyin otorite ile özdeşleşip, örgütün hedef, değer ve normlarını kanıksamasına dayanan olumlu bir eğilimi ifade eder. Nötr-Hesapçı bağlılıkta ise bireyin örgüte bağlanma nedeni örgüte sağladığı katkı ve hizmetler karşısında aldığı ödüller arasında olumlu bir eşitlik ya da fayda elde etme durumu olmasıdır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise bireyin davranışının katı bir biçimde kısıtlanıp reddedildiği durumlarda örgüte karşı duyulan olumsuz bir eğilimi ifade eder (Güney, 2012).

Her bir bağlılık türü için Etzioni, örgütlerin çoğunlukla örgütsel direktiflere uyulmasını sağlamak üzere kullandıkları temel kontrol mekanizmaları önermektedir. Büyük ölçüde sembolik ödüllerin dağıtımına dayanan normatif güç, çoğu zaman ahlaki (moral) bağlılığı ile ilişkilendirilir. Ödüllendirici güç ise tipik olarak çıkara dayalı (hesapçı) bağlılık ile ilişkilendirilmektedir. Zorlayıcı güç, yabancılaştırıcı bağlılığın söz konusu olduğu durumlarda kullanılır. Örgütlerde bireyi etkileme çabalarını, üyenin bağlılık düzeyinin yapısıyla ilişkilendirerek emirlere uymasını sağlamaya çalıştıkları öne sürülebilir (Varoğlu, 1993).

5.2.2 O'reilly ve Chatman'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı araştırmaya yönelik bir başka yaklaşım; uyumluluk, özdeşleşme ve içselleştirme tutum değişikliklerini göz önüne alarak işgörenlerin psikolojik bağlarını araştıran O'Reilly & Chatman tarafından başlatılmıştır. Uyum, belirli ödülleri kazanarak organizasyona olan bağlılıktır; özdeşleşme (Kimlik), bir kişinin rollerini, değerlerini, hedeflerini ve organizasyonla ilişkisini belirleyerek değişimi kabul etmesi, İçselleştirme, bir bireyin ve bir örgütün amaç ve değerlerinin uyumlu olup olmadığıdır (Wong ve Tong, 2014).

Uyum bağlılığı, ortak değerler yerine, bazı ödüllere sahip olmak için ortaya çıkmaktadır. Uyum bağlılığında ödülün çekiciliği ile cezanın iticiliği vardır. (Güney, 2012). Uyum boyutunda ödül-maliyet ilişkisini sürekli dengede tutmaya çalışan birey elde ettiği ödülün, ödülü kazanmak için katlandığı

maliyetten düşük seviyede olduğunu hissederse emir ve talimatlara gösterdiği uyumu azaltmaya başlar (Bakan, 2011). Uyum boyutunda işgörenler işin gerektiğinden fazlasını yapmazlar, örgütte kalma istekleri azdır (Güney, 2012).

Özdeşleşme bağlılığında ise işgörenler çalışma arkadaşlarıyla beklentilerini karşılayan bir ilişki kurup, devam ettirmeyi ister (Güney, 2012). Çalışanın sosyal olarak bağlar kurmak ve bu bağları sürdürmek, kendisini ifade edebilmek ve iş doyumuna ulaşmak için diğer çalışanların değer ve davranışlarına göre hareket etmesi ve bu değer ve davranışları içselleştirmesine özdeşleşme denilmektedir (Bakan, 2011). Özdeşleşme, kişilerin diğer kişiler ile yakın bağlar kurmak istemesine dayanır. İnsanlar, bu bağları devam ettirmek için diğerlerinin hareket ve davranışlarını içselleştiriyorsa özdeşleşme var demektir (Balay, 2014). Özdeşleşme boyutunda işgörenler örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler, örgütte kalma istekleri yüksektir (Güney, 2012).

Son olarak özdeşleşme bağlılığı, kişinin ve örgütün değerleri arasında uyum olduğunda gerçekleşir. Tutum ve davranışlar, çalışanların örgütün değerler sistemiyle uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir (Güney, 2012). Birey örgütün değerlerini bir kez içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir şekilde uzun süre gösterme gereksinimi duyar (Bakan, 2011). İçselleştirme boyutundaki bağlılıkta işgörenler, kendilerine doğrudan fayda sağlamayan ama örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Örgütte kalma istekleri yüksek olduğu gibi örgütsel bağlılık seviyeleri de yüksektir (Güney, 2012).

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2014).

5.2.3 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter bağlılığı, kişinin tüm enerji, performans ve sadakatini örgütün amaçlarına ulaşması için harcaması, örgüt amaçları dışında da kendi beklenti ve hedeflerine varmak için de örgüt bünyesindeki sosyal oluşumlar ile kişiliğini bütünleştirmesi olarak belirtmektedir. Kanter'e göre bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bireylerin

bağlılıkları, sosyal sistemlerde sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı gibi üç temel alanda oluşurken, kişilik sisteminde ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden ortaya çıkar (Bakan, 2011).

Kanter, farklı bağlılık biçimlerinin, örgütlerin üyelerine yükledikleri farklı davranışsal gereklerin sonucu olarak ortaya çıktığını öne sürmüştü ve devam bağlılığı, birleşme (kenetlenme) bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç bağlılık biçimi olarak tanımlamıştır (Güney, 2012; Bakan, 2011).

Kanter, örgütlerdeki devam bağlılığını, üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır (Güney, 2012). Devam bağlılığı, kişinin örgütten ayrılmanın bedelinin yüksek olacağını fark etmesiyle örgütte kalmanın kendisi için daha faydalı sonuçlar yaratacağına kanaat getirmesi sonucu örgütte çalışmayı sürdürmesi ve örgütü için fedakârlık yapmaya istekli olması ve örgütün kalıcılığına ve sürekliliğine kendini adanması olarak ifade etmektedir (Bakan, 2011). Bu yaklaşıma göre, örgüte devam edildiğinde faydanın, örgütten ayrılığa maliyetin olduğu durumda bağlılıktan söz edilir. Bireyin, örgütte kalmaya devam etmesiyle ücret ve terfi gibi faydalar alırken, örgütten ayrıldığında bu faydaları diğer örgütlerden alamayacağını düşünüyorsa örgütte kalmaya devam ettiğinde devam bağlılığı oluşacaktır (Aslan, 2008).

Kanter, önceki sosyal ilişkilerden vazgeçme veya grubun birleşmesine yardımcı olacak simge ve sembollerini içselleştirme ve törenlere katılım gibi yöntemlerle bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmayı kenetlenme bağlılığı olarak tanımlamaktadır (Bakan, 2011). Örneğin, kardeşlik veya kızlar birliği yemini gibi süreçler, bir yabancı olma durumundan, bir üye olma durumuna açık bir geçişi belirtir. Örgütler, ilk gün oryantasyonları, yeni üyelerin açık bildirimini, üniformaların ya da rozet gibi simgelerin kullanılmasıyla birlik üyeleri arasında birleştirme bağını oluşturmak adına bu tarz pek çok faaliyette bulunurlar (Güney, 2012).

Kontrol bağlılığı ise bireyin örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girerek örgütün normlarına bağlanmasıdır (Bakan, 2011). İşgören, örgütün kurallarının ve değerlerinin kendisini doğru davranışlara ulaştıran önemli bir yol gösterici olduğuna inandığında ve günlük hareketlerinde bu kurallardan etkilendiğinde o zaman kontrol bağlılığından söz edilebilir (Güney, 2012). Bu bağlılıkta örgütün

beklediği davranış, birey tarafından da ahlaki ve doğru olarak algılanmaktadır (Bakan, 2011).

Kanter, bu üç bağlılık yaklaşımını da birbirleriyle önemli ölçüde ilişki görmektedir. Bağlılığın her üç yönü bireyin örgütle bağlarını artırmak için ortak bir etki yaratmanın yanında birbirlerini de güçlendirirler (Varoğlu, 1993).

5.2.4 D. Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Weiner'e göre bağlılık, Araçsal (Hesapçı) Bağlılık ve Örgütsel (Normatif ya da Moral) Bağlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Araçsal güdüleme, hesapçı, faydacı ve kendi çıkarına dönük olmayı belirtirken; normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline oturan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar oluşturmak suretiyle bireyin, örgüt amaçları ve çıkarlarını karşılayacak şekilde davranmasını sağlar (Balay, 2014).

Araçsal bağlılıkta örgüt ve işgörenler karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdırlar. Örgüt işgörenleri bazı alanlarda tatmin ederken aynı şekilde karşılık olarak işgörenden de örgüte katkı bekler. Normatif bağlılık ise örgüte psikolojik açıdan bağlılık demektir. Normatif bağlılıkta işgörenler ile örgütün amaç ve hedefleri özdeşleşmiştir (Güney, 2012). Wiener'e göre, örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile aynı anlamda kullanılmıştır (Balay, 2014).

5.2.5 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Staw, bağlılık kavramını örgütsel davranış araştırmacılarının sadece örgütün bireyin örgüte bağlılığına dair görüş açısını içermesi ancak bireyin kendi bağlı olma algısını içermediği için eksik tanımladıklarını, ayrıca hedeflerin özdeşleştirilmesi, devamlı üyelik arzusu gibi tutumsal bağlılığın çeşitli boyutlarının tek bir kavram altında özetlenmesinin eksiklik olduğunu ileri sürmüştür (Güney, 2012).

Salancik için bağlılık, kişinin gerçekleştirdiği davranışlarına bağlılık duyması, tutumları ile davranışları arasında uyum sağlama çabası şeklinde ifade edilmektedir. Kişi önceden gösterdiği davranışlara bağlı şekilde bu davranışları ile uyumlu davranışlar göstermektedir (Bakan, 2011). Bireyi gösterdiği davranışlarına bağlı kılan üç nitelik, davranışın başkaları tarafından

görünebilirliği, geri döndürülemezliği ve istenerek yapılması olarak nitelendirilmiştir. Bu niteliklerin boyutuna göre birey davranışına farklı oranlarda bağlılık gösterecektir (Güney, 2012).

Dolayısıyla, açık ve kesin olarak gerekliliği dışı vurulmuş olan, başkalarının önünde ve bilgisi dâhilinde gerçekleşen, vazgeçilmesi ve geri döndürülmesi hemen hemen imkânsız olan ve istenerek yapılan davranışlar bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedirler (Bakan, 2011).

Örneğin bir işgören bir işletmede uzun yıllar çalışmayı sürdürmesi davranışı karşısında, bu davranışının açık ve net olması yanında etrafında bulunan kişiler tarafından görülüyor olması, vazgeçilmesinin zor olması ve bu davranışı yerine getirmede istekli olması durumunda, işgören davranışına uygun tutumlar geliştirmeye başlayacak, bu tutumlarda işgörenin davranışını devam ettirmesini sağlayacaktır. (Güney, 2012; Bakan, 2011) Böylelikle işgören işe devam etme kararı için geliştirdiği tutumlarına dayanarak davranışını sürdürecektir.

5.2.6 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç bileşenli bağlılık modeli örgütsel bağlılık araştırmalarında hâkimdir. Bu bağlılık modeli araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı, işte performansı, devamsızlık oranlarını ve işe geç kalmayı içeren insan kaynakları sonuçlarını tahmin etmekte kullanılmıştır (Jaros, 2007).

Meyer & Allen, tutum ve davranış konularının birbiriyle ilişkili olduğunu ve çalışanların bağlılığını daha doğru bir şekilde ölçmek için birlikte düşünülmesi gerektiğini savunan ilk kişilerdir. Meyer & Allen tutum bağlılığını, çalışanların örgütle olan ilişkilerini, kendi değerleri ve hedefleri ile örgütünkiler arasında uyuşup uyuşmadığı açısından değerlendirdikleri süreç olarak tanımlamıştır. Davranış bağlılığı ise bireysel çalışanlar tarafından belirli bir organizasyona katılma süreçleri olarak tanımlanır. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli üç bileşenden oluşuyor; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal Bağlılık, çalışanların bir organizasyona girme istekliliğinin psikolojik bir yönü olup, devam bağlılığı bir kuruluştan ayrılma maliyetini ve normatif bağlılık ise bir çalışanın kuruluşa yükümlülüğü ile ilgilidir. Bu üç bileşen, çalışanların duygusal ve psikolojik olarak bir örgüte

bağlılığı ve örgüte dâhil olmalarını ayrıca bireysel çalışanların örgütle olan ilişkilerini düşünürken ki tutumlarını içerir (Wong ve Tong, 2014).

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak sıralanan bu üç form, örgütsel taahhüdün unsurları olarak adlandırılır. Örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli (TCM), daha önceki bağlılık araştırmalarının üç ayrı akışını birleştirmektedir. Bu üç akışın ortak noktası, bir kişiyi bir organizasyona bağlayan (yani, büyük olasılıkla işgücü devir hızını azaltan) bir "psikolojik durum" fikridir (Solinger vd., 2008).

Meyer ve Allen, örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile üç tür örgütsel bağlılığı da etkileyebileceklerini ifade etmişlerdir, bunu göstermek içinde aşağıdaki örgütsel bağlılık süreç modelini ortaya koymuşlardır (Bknz. Şekil 4.1) (Bakan, 2011);



Şekil 5.1: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bağlılık: Bir Birleştirilmiş Süreç Modeli

Kaynak: Meyer, J.P. ve Allen, J.N. (1997). "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application". Sage, Thousand Oaks, Ca. Pp.69

5.2.7 Normatif bağlılık

Wiener normatif bağlılığı, kişilerin örgütün hedef ve çıkarlarına uygun olarak sadece doğru ve ahlaklı olduğunu düşündükleri davranışları yapmaları olarak ifade etmiştir. Meyer, Allen ve Smith, normatif bağlılığı, işverene duyulan bir bağlılığın sonucu ya da örgütün kişi için katlandığı maliyetler sonucunda kişinin elde ettiği yararların karşılığını verme hissiyatı ile gerçekleşen bir bağlılık olarak ifade etmişlerdir (Aslan, 2008). Normatif bağlılık, çalışanların örgütte

kalma yükümlülüğünü ifade eder (Solinger ve diğ., 2008). Normatif bağlılık, organizasyona yönelik algılanan yükümlülüğe dayalı taahhüdü yansıtır; örneğin karşılıklılık normlarına dayalıdır. (Jaros, 2007). Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003).

Normatif bağlılıkta işgörenler önceki deneyimlerinden etkilenecek, kişisel yararlarından çok ahlaki değerlere önem vererek hareket ederler (Güney, 2012).

Bu bağlılık çeşidinde birey kendisini örgüte karşı bağlı hissetmek zorunda hisseder ve bunu gerçekleştirmek için çaba gösterir. Bağlılığın nedeni bireyin örgüte karşı algısından kaynaklanmaktadır. Bunun için birey örgütün kendisi için yapmış olduğu yatırımı geriye ödeme hissiyatı içinde kendisini borçlu hissederek bağlılığını örgüte sunar.

5.2.8 Devam bağlılığı

Meyer ve Allen'e göre kişinin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı, örgüte katılırken ve bulunurken harcadığı zaman ve emek maliyetleri kişiyi örgüte bağlayan unsurlar olmaktadır. Bu yaklaşıma göre, devam bağlılığı yüksek olan kişi örgütten ayrılma durumunda dışarıda diğer örgütler tarafından sunulan olanakların mevcut bulunduğu örgütün verdiklerinden azlığını düşünerek örgütten ayrılmak istememektedir (Aslan, 2008). Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın ekonomik ve sosyal olarak algılanan maliyetlerine dayalı bağlılığını yansıtır (Jaros, 2007). Süreklilik bileşeni, kuruluştan ayrılma ile ilgili maliyetlerin algısı olarak tanımlanır (Solinger ve diğ., 2008). Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütten ayrılmanın yanında getireceği maliyeti, olumsuzlukları düşünerek zorunluluk hissetmesi ile örgüte devam etme yönünde davranması olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003). Maliyete göre çalışan yüksek ödül alıyorsa örgüte bağlılığı aynı oranda yüksek olacaktır (Güney, 2012).

Kişi örgüte katılabilmek için kendisi için değerli ve memnuniyet yaratan bir takım imkânlardan vazgeçip fedakârlıkta bulunur. Böylece, örgüte katılımının kendisi için bazı maliyetlere neden olduğunu algılayan birey, örgütten ayrılma halinde, katılırken gösterdiği çabanın boşa gideceği fikriyle örgüt üyeliğinin devamı için çaba gösterir (Bakan, 2011). Burada üzerinde durulan öge, bireyle

örgüt arasındaki ilişkilerin değişebilir olmasıdır. Bireyin maliyetine göre daha fazla ödül alması daha fazla örgütsel bağlılığı beraberinde getirir (Balay, 2014).

Devam bağlılığının iki temel belirleyeni iş alternatiflerinin azlığı ve yan maliyetlerdir (Güney, 2012). İşgören, eğer daha iyi şartlarda ve daha yüksek ücret olanağı sağlayan bir iş fırsatı bulursa öncelikle mevcut örgüt için yaptığı yatırıma, zamana, kıdeme ve çabaya bakacaktır. Sonrasında işgören gelen teklifin örgütte katlandığı maliyeti karşılayacağını düşünürse iş değiştirme fikrini olumlu bulacaktır. Ancak tam tersi olacak şekilde eğer işgören, örgütte harcadığı çaba, zaman, kıdem ve yatırımın daha yüksek olduğuna karar verirse örgütte kalmaya devam edecektir.

Devam bağlılığı, işgörenin örgütte kalma ihtiyacını temsil eder ve örgütsel/bireysel olumlu sonuçlar ile ilgisi yoktur (Güney, 2012). Bu durum sadece işgörenin sadece örgüte bağlılığını sağlayacaktır, daha iyi performans göstermesine neden olmayabilecektir.

5.2.9 Duygusal bağlılık

Meyer ve Allen'a göre duygusal bağlılık "örgüt ile duygusal bir bağdır; öyle ki, güçlü duygusal bağlılığı olan kişi örgütü ile özdeşleşir, ilgilenir ve üyeliğinden zevk alır" (Güney, 2012). Duygusal bağlılık, bireylerin işletmelerine duygusal olarak bağlılığını ifade eder (Özdevecioğlu, 2003). Örgütsel değerleri kabullenerek, örgütte kalmayı sürdürmek için istekli olma durumundaki duygusal bağlılık olarak tanımlanır (Bakan, 2011). Duygusal bağlılık, işgörenin örgütte olumlu olarak deneyimlediği iş deneyimi sonucu duygusal bağlara dayanan bağlılığı yansıtır (Jaros, 2007).

Duygusal bağlılıkta işgörenler duygusal olarak örgüte bağlı kalmak ve örgütle özdeşleşmek için örgütte kalırlar. Güçlü örgütsel bağlılığı olan işgörenler mecburiyetten değil istedikleri için örgütte kalmayı sürdürürler (Bakan, 2011).

Duygusal bağlılık, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübeleri yoluyla gelişir. Yüksek duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı oluşur, düşük duygusal bağlılık ile de işten geri çekilme davranışı ilişkilendirilebilir (Güney, 2012).

İşgörenler, örgütün amaç ve hedefleri ile değerlerini kendi amaç, hedef ve değerleri ile özdeşleştirirlerse örgüte duygusal olarak bağlanmış olurlar. Bunun sonucunda hem kendi hem de örgütün değerlerini yaşatmak için her türlü fedakârlığı yapmaya istekli olurlar (Bakan, 2011).

Morrow'un literatürde duygusal (tutumusal) bağlılık ile bazı değişkenlerin arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır (Bakan, 2011);

Duygusal bağlılık ile olumlu pozitif ilişki içerisinde olan değişkenler;

- Hiyerarşideki pozisyonu
- Profesyonellik
- İletişim
- İş dizaynı
- Örgüt İklimi
- Eğitim
- Formalleşme
- Dağıtımsal adalet
- Liderlik
- Katılımcılık
- Beklentilerin karşılanması
- Örgütün bireye verdiği önem

Duygusal bağlılık ile olumsuz negatif ilişki içerisinde olan değişkenler;

- Eğitim düzeyi
- Stres
- Rol Belirsizliği ve Çatışması
- İşten ayrılma isteği
- İşlerin rutin yapısı
- Merkezileşme

Son olarak yukarıdaki bağıllık şekilleri arttıığında işgörenler örgütlerinde kalma yönünde devam etmekte, ancak duygusal bağıllıkta örgütte devam etme dürtüsü arzuya bağılyken, devam bağıllığında ihtiyaca, normatif bağıllıkta mecburiyete dayanmaktadır (Balay, 2014).

5.3 Örgütsel Bağıllık İle İlgili Kavramlar

5.3.1 Mesleğe bağıllık

Mesleğe bağıllık, çalışanın belirli bir alanda beceri ve uzmanlık elde etmek için yaptığı çalışmalar neticesinde kişinin hayatında mesleğinin yer aldığı önem ve merkezilik derecesi ile ilgili bir kavramdır. Mesleğini isteyerek ve severek yapmak, meslek ile özdeşleşmeyi gösterir, bu durumda mesleğe duygusal açıdan bağıllığı belirtir (Güney, 2012).

Morrow ve Mirt'e göre; mesleki bağıllık aynı örgütsel bağıllık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağıllık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinallığı ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (Çöl, 2004).

Meyer'e göre mesleki bağıllığın üç boyutunun (duygusal, normatif ve devamlılık), mesleğe devam etme niyetiyle ilişkisi farklıdır. Buna göre, duygusal bağıllığı ve/veya normatif bağıllığı yüksek olan bir çalışan, mesleği ile ilgili yenilikleri takip etme ile ilgiliyken, yüksek devamlılık bağıllığı duyan birey, mesleki davranışlara katılmaya daha az isteklidir. Duygusal, normatif ve devamlılık bağıllıklarının is davranışlarına (örgütsel vatandaşlık, performans gibi) etkisi de farklı olabilmektedir. Duygusal bağıllık ve normatif bağıllık, örgütsel davranışa olumlu katkıda bulunabilirken, devamlılık bağıllığı, örgütsel davranışı olumsuz etkileyebilmekte veya etkileyememektedir (Aslan, 2008).

5.3.2 Örgüte/ işe bağıllık

Örgüte duygusal açıdan bağıllık ise, o örgütle özdeşleşmeyi ve o örgüte aitlik hissetmeyi kapsayan bir kavramdır (Güney, 2012).

Burada bağlılık bireyin mesleğine ve örgütüne ne kadar emek vermiş olduğu ve vermiş olduğu emekten vazgeçme düzeyi ile ilgilidir. Eğer birey yüksek seviyede emek vermiş ve bu emeğinden vazgeçmek birey için yüksek düzeyde maliyetlere ulaşacaksa o zaman bağlılık seviyesi yüksek kalacaktır. Ayrıca bu tarz bir bağlılık, kıdem ve deneyim seviyesi yüksek çalışanlarda daha belirgin olarak görülebilecektir.

Mesleğe ve örgüte bağlılıkta ayrıca vazgeçmenin zorluğunda da bahsettiğimiz maliyet kavramını meslek/örgüt değiştirmenin ve yeni meslekte/örgütte deneyimsiz olmanın getirdiği uyum için fazladan çaba gerektirme durumunu da düşünebiliriz.

Randall ve Cote'a göre, örgüte ve mesleğe bağlılık bir birey için aynı anda düşük, yüksek ya da farklı seviyelerde de olabilir (Bakan, 2011). Bu durumda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin etkisine göre farklılık göstermektedir.

5.3.3 Kariyer bağlılığı

Kariyer bağlılığı, bireyin mesleğinde daha iyi bir statüye sahip olmak için dışsal hiçbir zorlama olmaksızın, olumlu davranışlar sergilemesidir (Bakan, 2011).

Burada birey, kendi isteğiyle kariyerini geliştirmek için mesleği ile ilgili araştırmalar yapmakta, toplantı ve sempozyumlara katılmakta, eğitim almaktadır. Böylece kendisine yatırım yapmakta ve ayrıca kariyer hedefleri ile özdeşleşme yaşamaktadır.

Kariyer bağlılığı, kişinin kendisine ve kariyerine odaklanması sonucunda örgütsel bağlılığı zayıflamakta, birey kariyerini geliştirebileceği daha iyi imkânları başka bir örgütte bulduğunda kolaylıkla örgüt değiştirme yoluna gidebilmektedir.

Burada örgüt değişimine gitmekte iki faktör öne çıkmaktadır, birinci olarak örgütün, bireyin kariyer hedefleri için yetersiz kalması, ikinci olarak bireyin başka bir örgüte geçmesinde mesleğinde deneyimli ve donanımlı olmasının kolaylaştırıcı etki yaratmasıdır.

5.3.4 Grup-takım bağıllığı

Grup bağıllığı, farklı hedeflere ya da örgüt hiyerarşisinde farklı seviyelere bağıllığı ifade eder. Birey, çalıştığı kişilerin oluşturduğu gruba veya takıma, örgüte duyduğu bağıllıktan daha fazla bağıllık duymaktadır (Bakan, 2011).

Robbins takım bağıllığını, üyelerin birbirlerini çekme ve ayrıca grup amaçlarını paylaşma derecesi olarak tanımlamıştır. Buna göre de takım bağıllığını aşağıdaki faktörlerin belirlediğini dile getirmiştir (Bakan, 2011);

- Bireylerin beraber harcadığı zamanın paylaşımlarını artırdığı ve bağıllığı kuvvetlendirdiği,
- Gruba üye olmanın zorluğunun harcanan çaba ile orantılı olduğu ve bu çabanın boyutunun maliyetinin örgütsel bağıllığını doğru orantılı olarak artırdığı,
- Grubun büyüklüğünün bireyler arasında beraber harcanan zamanın üzerindeki etkisi,
- Gruba dışsal tehditler söz konusu olduğunda grubun beraberliğinin artması,
- Geçmişinde başarılar bulunan örgütün yeni bireyler çekme gücü ve mevcut bireylerin bağıllığı üzerindeki etkisi,

5.3.5 Topluluk bağıllığı

Topluluk bağıllığı, bireyin kendisinin bulunduğu yerdeki topluma kendisini adanması olarak ifade edilebilir. Topluluk bağıllığında birey, toplumun sorunları ve gelişimi ile kendisini özdeşleştirerek bu alanda bağıllık hissetmesidir.

Birey, topluma olan bağıllığı artıkça kariyer bağıllığı azalmaktadır. Bu durumda toplumun sorunları ile ilgilenen bazı meslekler için bu durum avantaj sağlayabilecektir (Bakan, 2011).

5.3.6 İşe ilgi odaklanması

Gardner ve arkadaşları işe ilgi odaklanmasını, çalışanın işyerindeyken karşılaştığı çok sayıdaki hedeflerden her birisine tek tek yönelik bilişsel oryantasyonudur diye tanımlamaktadırlar (Bakan, 2011).

Bu kavram çalışanların, çalışırken karşılaştıkları olaylar ve işler karşısında hangilerine ne derece ilgi gösterdikleri ile ilgilidir. Çalışanlar bazı işlerle ve olaylarla kendilerini daha özdeşleşmiş hissetmekte ve o işlere odaklanmaktadırlar.

5.3.7 Finansal olmayan bağlılık

Bu bağlılık, çalışanın finansal olarak çalışmasını gerektirmeyecek düzeyde bir finansal birikime sahip olması halinde çalışmaya devam etme isteği ile ilgilidir.

Bakan'ın aktardığı kadarıyla çeşitli araştırmacıların 1950-1990 yılları arasında yaklaşık 10 yıllık dönemlerde yaptıkları araştırmalarda bu bağlılık oranının %80 - %60 arasında olduğu görülmektedir (Bakan, 2011).

Finansal olmayan bağlılık oranının birey üzerinde etkisinin oldukça baskın olduğu görülmektedir. Birey, finansal anlamda birikime sahip olsa bile statü ve rol ihtiyacı gereği çalışmaya devam etme ihtiyacı hissetmektedir.

5.3.8 Kontrol merkezi

Bakan'ın çeşitli araştırmacılarından aktardığı şekliyle Kontrol Merkezi; Bireyin yaşamındaki ödüller, destekler veya çıktılar, bireyin içsel faaliyetleri ve dışsal güçler tarafından kontrol edildiğine dayandırılmaktadır. Burada bireyler birbirlerinden farklı olarak, ya içsel seviyede kontrolün kendisinde olduğuna ya da dışsal seviyede de dış güçlerin kontrolünde şansa odaklı olduğuna inanırlar (Bakan, 2011).

Birey eğer içsel kontrole inanıyorsa, bir şeyleri değiştirebileceğine odaklanarak performansını artırmaya ve gelişmeye odaklanmaktadır. Birey kontrolün dış faktörlere bağlı olduğuna inanıyorsa da bu sefer çaba harcamaya gerek olmadığını düşünerek beklemeyi tercih etmektedir.

Spector'un yaptığı araştırma da sonuç olarak, içsel kontrol merkezli olan bireylerin, dışsal kontrol merkezli bireylere göre örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucunda varılmıştır (Bakan, 2011).

5.3.9 Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramını ilk defa kullanan Organ, ÖVD'yi organizasyonun ödül sisteminde tanımlanmayan ancak

gerçekleştirildiğinde verimlilikte artışa neden olan gönüllü davranışlar olarak tanımlanmıştır. Ayrıca ÖVD kavramı, görevin performansında artış ile direkt bağlı olmayan ancak örgütün sosyal işleyişini kolaylaştırıp çalışmasını sağlayan davranışlar kastedilmektedir (Akt.Gürbüz ve diğ., 2014).

Organ bu tür gönüllü davranışları, görev ve iş tanımlarında mecburi olarak yer almayan, yapılmaması halinde ceza gerektirmeyen ve bireysel kararlar sonucunda gerçekleştirilen davranışlar olarak değerlendirmiştir (Aslan, 2008).

Katz ve Kahn'a göre; örgütsel amaçlara bağlılık, belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Akt. Bayram, 2005).

Organ, ÖVD'a ilişkin beş boyutlu bir yapı ileri sürmüştür, Podakoff ve MacKenzie'nin katkıları ile beraber aktarmak gerekirse; (Akt. Aslan, 2008).

- Özgecilik (Altruism); çalışanın örgüt içerisindeki bir problemde diğer örgüt üyelerine karşılıksız yardım etmesidir.
- Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness); örgüt üyesi rolünün ötesinde kendisinden talep edilmediği halde örgüt yararına gösterilen davranışlardır. Örnek olarak ücretsiz fazla mesai yapmak düşünülebilir.
- Nezaket (Courtesy); örgütle ilgili problemler meydana gelmeden proaktif şekilde önceden önüne geçmeyi ifade eder.
- Yurttaşlık Erdemi (Civil Virtue); bireyin örgütün toplantı ve ritüellerine gönüllü iştiraki ve örgütün devamı için çaba göstermesidir.
- Centilmenlik (Sportsmanship); bireyin örgütteki aslında beğenmediği ve eksik bulduğu şartları tolere etmesi davranışıdır. Podsakoff ve Arkadaşları, centilmenlerin işler istenildiği gibi gitmediğinde şikâyet etmeme yanında olumlu davranışlar sergileyerek, kendi isteklerinden ve kendi düşüncelerinden vazgeçerek iş grubunun iyiliği için feda edeceklerini ileri sürmüşlerdir.

ÖVD davranışı gösteren işgören, kendi iç enerji ve motivasyonu ile örgütüne destek sağlamak için elindeki tüm fırsatları değerlendirerek en yüksek katkıyı

sağlamaya çalışarak marka elçisi gibi hareket edecektir. Böylelikle beraber çalıştığı arkadaşları yani diğer işgörenlere de örnek teşkil edecek, örgüt kültürüne uyumlu şekilde örgüt hedeflerine doğru birlikte hareket etmeleri için çalışma arkadaşlarında takım ruhunun oluşmasına katkı sağlayacaktır. Benzetmek gerekirse kaleyi içten fethetmek için elindeki tüm çabayı gösterecektir.

Anlaşılabacağı üzere çalışan, kendi inisiyatifi ile örgütün herhangi bir beklentisi olmamasına rağmen örgütün hedeflerine yönelik katkı sağlamak için karşılığında herhangi bir ödül ya da katkı beklemezsizin gerçekleştirdiği davranışları kapsayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütsel bağlılık ile duygusal (özdeşleşme) boyutunda ilişkili oldukları düşünülebilecektir.

Bu konuda Meyer ve Allen'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en büyük olumlu etkinin duygusal bağlılıkta olduğu, normatif bağlılığın orta seviyede etkilediği ve devam bağlılığının ise ÖVD üzerinde kısıtlı ve ya olumsuz etkisinin bulunacağını söylemişlerdir. Williams ve Anderson, yazında örgütsel bağlılığın, ÖVD ile ilişkisinin olmadığına dair araştırmaların da bulunduğunu iletmişlerdir (Akt. Aslan, 2008).

ÖVD ile işveren markası arasındaki ilişkiye bakacak olursak, özdeşleşme boyutunda örgütü ile bağlı olan işgören, işverenin yani aynı zamanda örgütünün hem örgüt içinde hem de örgüt dışında tanıtımını yapacaktır. Ne kadar güzel bir çalışma ortamı olduğundan bahsedecek, işveren markası ile sunulan paketin yararlarına odaklanarak potansiyel işgörenlerin çekilmesinde enformel iletişim kanalları ile örgütünü tanıtacaktır. İşverenin sağlamaya çalıştığı zihinlerdeki olumlu algıya katkı sağlayacağı düşünülebilir.

5.3.10 Ayrılma-söz söyleme-gönüllülük-umursamazlık (EVLN)

Bakan'ın aktardığına göre Morrow'a göre; İşgörenlerin, işyerlerinde yaşanan olaylardan memnun olmadıklarında aşağıdaki dört davranışı gerçekleştirirler (Bakan, 2011);

- Ayrılma (Exit)
- Söz söyleme (Voice)
- Gönüllülük (Loyalty)

- Umursamazlık (Neglect)

Buradan hareketle çalışanlar, memnun olmadıkları zamanlarda eğer sorunun çözümünün olmadığına kanaat getirirlerse ayrılmayı (Exit), yeni fikirler üretip çözüm arayıp dile getirmeyi (söz söyleme-voice), isteyerek çalışmayı sürdürmeyi ve destek olmayı (Gönüllülük- Loyalty), ya da işleri ile ilgilenmeyi kesip başka konularla ilgilenmeye başlamayı (Umursamazlık – Neglect) düşünürler.

5.4 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılığın boyutlarına bakacak olursak (Güney, 2012);

5.4.1 Uyum boyutu

Örgütlerde çalışanlar eğer tutum ve davranışlarını mevcut inanç ve değerlere bağlılıkları nedeniyle değil de ödül elde etmek için sergiliyorlarsa burada uyum bağlılığı gerçekleşmiş demektir. Kısaca uyum boyutu, araçsal olarak ödüllere dayalı bir bağlanmayı ifade eder.

Bu boyutta çalışanlar yüzeysel olarak yöneticileri ile uyumlu davranırlar. Aslında içten bir uyum yoktur.

Uyum boyutunda birey içsel olarak uyumlu olma yönünde çaba göstermez ve sadece örgütsel bağlılığı yüksek seviyedeymişçesine aldatıcı şekilde uyumlu görünür. Aslında örgütsel bağlılık düşük seviyelerdedir.

5.4.2 Değer uygunluğu (özdeşleşme) boyutu

Çalışanlar ile örgüt arasında değer ve inançları arasında bir özdeşleşme söz konusu ise o zaman değer uygunluğu boyutundan söz edilebilir.

Değer uygunluğu (özdeşleşme) boyutunda çalışan, örgüte bağlılığı yüksek seviyededir. Çalışan içinde bulunduğu iş ortamı ve iş arkadaşları ile aynı değerlere sahip olduğu için mutlu olmakta ve örgüte bağlılığı artmaktadır. Değer uygunluğu (özdeşleşme) boyutunda kendisini o örgüt ile uyumlu hisseder.

O'Reilly'e göre; Japon örgütlerinde görüleceği üzere, kuram Z ve güçlü kültürleri olan örgütlerde güçlü özdeşleşme bulunur. Çalışanlar, özdeşleşme

boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadırlar. Çalışanlar bu aşamada örgütle üst seviyede özdeşleşir. Çünkü örgüt çalışanların gösterdiği bağlılığı destekler (Balay, 2014).

5.4.3 İçselleştirme boyutu

O'Reilly ve Chatman'a göre; örgütün beklediği tutum ve davranışlar ile kişinin değerleri birbirine uyumlu ise içselleştirme boyutundan söz edilebilir. İçselleştirme boyutunda birey, örgütün değerlerini gerçekten ödülleyici ve kişisel değer yargılarıyla uyumlu görür (Bakan, 2011).

İçselleştirme boyutunda çalışanın ve örgütün değerleri arasında tam bir uyum ve aynılık söz konusudur. Çalışan ile örgüt aynı değerlere sahiptir. Burada örgütsel bağlılık en yüksek seviyesindedir. Çalışan ile örgüt bir bütün halini alır ve çalışanın örgütten vazgeçmesi çok zordur. Aralarında içselleşmiş bir bağ söz konusudur.

İçselleştirme boyutu ile değer uygunluğu boyutları arasındaki fark değerlerin tam örtüşüp örtüşmediğinde belirginleşir. İçselleştirme boyutunda tam bir örtüşme söz konusuyken, değer uygunluğunda tam bir örtüşme yerine kısmi uyum söz konusudur.

Chatman'a göre, değer ve önceliklerin belirli bir örgütün değer ve öncelikleriyle uygun olduğunda işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve o örgütle olan birlikteliği daha da istekle sürdürmektedir (Balay, 2014).

Örgütün değerlerini içselleştirmiş bireye bağlılığını güçlendirecek farklı uygulamalar içerisinde girmeye, yeni etki kaynaklarını devreye sokmaya çok da fazla ihtiyaç duyulmayacaktır. Çünkü birey gerek mevcut örgütsel değerleri gerekse gelecekte meydana gelebilecek değişimleri kolayca kabullenir ve bunlara uygun davranışlar sergiler. Birey, yeni bir fikri, değişimi, yöntemi, tutum ve davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bu nedenle özellikle değişimin önem kazandığı günümüz küreselleşen iş dünyasında içselleştirme boyutu ile örgütsel bağlılığı sağlama örgütler için daha büyük önem arz etmektedir (Bakan, 2011).

Mowday ve diğerleri, örgütün çoğu durumlarda özellikle kritik pozisyonlarda örgütün yararı için görevinin ötesinde çaba gösteren bireylere gereksinim

duyduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütün amaç ve değerlerini paylaşan üyelere sahip olma, yine örgütün yararı için içten gelerek davranan bireyleri ortaya çıkarır (Balay, 2014).

O'Reilly ve Chatman, iş devrinin, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında bağlılık gösterenlerde uyum boyutunda bağlılık gösterenlere kıyasla daha düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir (Bakan, 2011).

5.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bakan ve Güney'in aktardığı kadarıyla Örgütsel bağlılığın oluşumunda ve yok olmasında etkili olan başlıca faktörlere bakacak olursak (Bakan, 2011; Güney, 2012);

Kişisel Faktörler;

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim düzeyi
- Deneyim (Kıdem)
- Medeni Durum
- Kültürel Farklılıklar
- Değerler
- Kişilik Özellikleri

Örgütsel Faktörler;

- İletişim
- Ödüller
- Örgüt Kültürü
- İş saatleri
- Ücret
- Terfiler

- Liderlik Stili
- İş Güvenliği
- Katılımcı Karar Verme
- Örgütsel Güven
- Örgütsel Adalet
- Rutinlik
- Eğitim desteği
- Sosyalleşme Olanakları
- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması
- İş Değerleri
- Örgütün yapısı ve Büyüklüğü

Örgüt Dışı Faktörler;

- İşgücü piyasasının durumu
- Rakiplerin durumu
- Alternatif İş Fırsatları
- Ülkenin sosyo-ekonomik durumu

Yukarıda saydığımız faktörler örgütsel bağlılığın yaratılmasında ve sağlanmasında hem tek tek hem de birlikte düşünülmesi gereken faktörlerdir. Her bireyin motive edici unsurlarının farklı olduğu düşünüldüğünde bu faktörlerinde her bireyde farklı etkiler yaratacağı düşünülmelidir.

Örnekleme gerekirse, bir birey için örgütsel bağlılık için ücret çok önemli bir faktör olurken liderlik stili daha az etkileyen bir faktör olmaktadır. Bir başka birey için de Eğitim desteği ve sosyalleşme olanağı çok yüksek etki yaratabilirken, liderlik stili ve örgütün yapısı ve büyüklüğü o bireyin örgütsel bağlılığı üzerinde büyük etkiye sahip olmaması düşünülebilir.

Bu durumda kişisel faktörler ile örgütsel faktörler bir arada düşünülerek her birey için etki düzeyi yüksek ayrı motive edici unsurlar olduğunu kabul etmek gerekir.

Mutlaka ki her birey için motive edici unsurları tespit etmek ve buna uygun örgütsel bağlılık faktörlerini belirlemek zorlu bir süreç olacaktır. Bu durumda da işletmeler veya örgütler, mevcut çalışan profillerine ve ihtiyacı olan çalışan profiline uygun faktörleri tespit ederek ve odaklanarak işveren markası paketini hazırlamaları gerekecektir.

5.6 Örgütsel Bağlılığı Artıran Unsurlar

Çetin'e göre; örgüt, yaşamını sürdürmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasının önüne geçmeye çalışır. Bunu yaparken ücret artışı, terfi olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Akt. Bayram, 2005).

Şu ana kadar açıkladığımız örgütsel bağlılığın, artırılması ve yüksek seviyelerde tutulması örgütler için önem arz etmektedir. Bu aşamada da örgütsel bağlılığı artırmak için aşağıdaki unsurlardan yararlanılabilecektir (Güney, 2012);

- Kendi işini kontrol etme yetkisini verme
- Örgütün Vizyonu
- Çalışanlar arasında mücadele ruhu
- Ekip Çalışması
- Örgüt Kültürü
- Çalışmaların Karşılığını Almak
- İletişim
- Değer Verme
- Teknoloji
- Eğitim ve Geliştirme

Özdevecioğlu ise örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, çalışanların örgüte bağlılıklarını yükseltmenin yollarından birinin de örgüt içinde çalışanları desteklemek olduğunu göstermiştir. Örgüt yöneticileri, çalışanlarına önem vermeli ve çalışanların rahat ve huzurlu bir iş ortamında çalışmasını sağlamak için çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışmalı, çalışanların fikirlerine ve önerilerine kıymet vermeli,

çalışanların şikâyetlerine önem vermeli, sorunlarıyla yakından ilgilenmeli, başarıları ile övünmeli ve ödüllendirmelidir. Eğer çalışanlar veya örgüt katılımcıları kendilerinin önemsendiğinin farkına varırlarsa, sırasıyla, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları artış gösterecektir. Genel olarak örgütsel bağlılıkları artacaktır (Özdevecioğlu, 2003).

5.7 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın durumuna göre bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara Bakan, Güney, Kılıç ve Doğan'ın söyledikleri ve aktardıkları vasıtasıyla bakacak olursak (Bakan, 2011; Güney, 2012; Kılıç ve Doğan, 2007);

5.7.1 Düşük örgütsel bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık durumunda, çalışan örgüte karşı bağlılık hissetmediği için iş yapma isteği, dikkati ve verimliliği hızla düşecek devamsızlık oranı, işgören devir oranı ve disiplinsizlik artış gösterecektir. Bunun sonucunda da işletmeye zarar verme noktasına gelebilecek bir davranışlar bütünü oluşacaktır.

Ayrıca düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar görevleri ile ilgili çabalarında ve grup bağlılığında geride kalmaktadırlar. Bundan dolayı, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” şeklinde ifade edilirler. Düşük örgütsel bağlılık ile söylenme, itirazlar ve şikâyetler oluşmakta bu durumda müşteri şikâyetleri ile maddi kayıplara yol açmaktadır (Akt. Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılığın sağlanması sürecinde her aşamada ve her etkili faktörün ele alınmasında son derece dikkatli ve kapsamlı bir çalışma yapılması önem arz etmektedir.

Aksi takdirde düşük örgütsel bağlılık ile karşılaşarak, çalışanı kaybetme sonucuyla karşı karşıya kalınabilecektir.

Bu durumda yüksek işe alım maliyetlerine ve düşük verimliliğe neden olacaktır.

5.7.2 İlimli örgütsel bağlılık

İlimli örgütsel bağlılıkta, bağlılık seviyesi istenilen düzeyde olmayan, bazı alanlarda yeterli, bazı alanlarda yetersiz ama bazı alanlarda da yüksek olduğu durumları ifade etmektedir.

Bu düzeydeki çalışanlar, topluma duyulan sorumluluk duygusu ile örgüte duyulan sadakat duygusu arasında bir bocalama, arada kalış ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine neden olabilecektir (Bayram, 2005).

Açıklamak gerekirse ılımlı örgütsel bağlılık seviyesinde çalışan tatmin olmadığı bağlılık alanlarında şikâyetle bulunacak, sistemin onların şekillendirmesine karşı çıkacak ancak işten ayrılmayı son çare olarak görecektir. Çünkü tatmin sağladığı alanları dışarıdaki alternatif işlerde bulamama endişesinden dolayı beklemeyi tercih edecektir. Bu durumda çalışanın örgüt ile çatışma yaşamasına neden olacaktır. Bu çatışmada disiplinsizlik ve verimlilikte düşüşe neden olabilecektir.

5.7.3 Yüksek örgütsel bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılıkta çalışan, kendisini işletmenin amaç ve değerleri ile bütünleştirmiştir. Bu durumda performansta, verimlilikte, iş tatmininde, motivasyon ve kalitede artış iş gören devir oranı ve devamsızlık oranında düşüş meydana gelecektir. Bu durum arzulanan örgütsel bağlılık seviyesidir.

Bu bağlılık seviyesinde çalışan kendisini örgütün bir parçası hatta savunucusu olarak görmektedir.

Bu çalışanların; işin kendisinden, örgüt içerisindeki geleceklerinden, örgütün denetiminden ve örgütteki iş arkadaşları ile ilişkisinden tatminleri yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuz olmaları, hayal kırıklığına uğramaları, örgütün hedef ve kültüründe değişme, işten tatminsizlik ve ödüllendirmenin yetersizliği veya mahrumiyet yaşama hissiyatına kapılmış olmaları durumlarında meydana gelmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık bazen, çalışanın kendini geliştirmesini ve hareketlilikten doğan fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda çalışanın yaratıcılığını ve yeniliğe karşı isteği bastırmakta, gelişmeye ilişkin baskı ve direnç meydana getirmektedir. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın ortadan kalkması, çalışanın iş dışındaki ilişkilerinde fazla stres ve gerilim oluşması, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkin olmayan kullanımı gibi olumsuz sonuçları yanında getirmektedir (Bayram, 2005). Anlaşılacağı üzere yüksek örgütsel bağlılıkta

bazen, çalışanın yaratıcılığı ve gelişim için gereken az seviyedeki stressin yok olmasına neden olacağından bu alanlarda düşüş yaşamak olası olacaktır.

6. İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İşveren markası sadece yeni iş göreni çekmek değil onu örgütte tutabilmektir. Tabii ki örgütte tutmak için zorlamalar olmamalı, çalışan gönüllü olarak işletmede çalışmaya devam etmek istemelidir.

İşte tam burada örgütsel bağlılık dediğimiz çalışanın örgüte bağlılığını yani sadakatini gösterdiği, örgütün stratejisi için gönüllü olarak çaba harcadığı bir bağlılığa ihtiyaç duyulmaktadır.

Güney'in de ifade ettiği gibi; sahip olunan değerler ve benimsenmiş olunan politikalar itibariyle, buldukları örgüt ile kendisi arasında uyum olduğunu düşünen işgörenler, o örgütün toplumsal imajını geliştirmek için çalışacaklar ve yakınlarına çalıştıkları işletmenin ideal bir işyeri olduğunu söyleyeceklerdir. Bu örgütte bulunmak, ait olma ihtiyaçlarının yerine getirilmesini sağlayıp bu yolla işten duyulan tatmin seviyesi yükselecektir. Tatmin seviyesi yüksek çalışanın verimliliği artış gösterecek ve sonuç olarak örgütün hedeflerine ulaşılması için daha fazla çaba harcama eğilimi oluşacaktır (Güney, 2012).

İşveren markası güçlü ve etkin şekilde motive edici olan işletmelerin çalışanları, örgüt bağlılığı yüksek çalışanlar olarak bağlılıklarını iş kalitelerine ve performanslarına yansıtarak verimliliklerini artıracaklardır.

Sonuç olarak; Sanayi devrimi ile başlayan değişim sürecinde akışkan işgücünün de varlığı artacak aynı zamanda yeni kuşakların çalışma yaşamında yarattığı değişim ve dönüşüm ile yetenekleri işletmede tutmak oldukça zor bir görev olacaktır.

Yetenekli çalışanlara geleceğin iş modellerinde önemli bir rol düştüğü düşünülürse, işletmeler için yetenekli çalışanları işletmeye çekmenin yanında örgüte bağlı, yüksek performanslı ve motive bir yeteneğin yaratacağı faydayı kaybetmek istemeyeceklerdir. Örgütsel bağlılığı sağlamak için de işveren markasına oldukça iş düşeceği düşünülebilir.

6.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Fortune Dergisi tarafından satış büyüklüklerine göre sıralanan ve otoriteler tarafından kabul edilen Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük 500 şirket içerisinde yer alan, Turizm, Gıda ve Yiyecek- İçecek Hizmetlerinde faaliyet gösteren bir firmanın uygulamakta olduğu güçlü işveren markalama çalışmalarının, mevcut çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığı, varsa hangi boyutlarda etkinin söz konusu olduğu araştırılacaktır.

6.2 Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmada Fortune Dergisi tarafından satış büyüklüklerine göre sıralanan ve otoriteler tarafından kabul edilen Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük 500 şirket içerisinde yer alan Turizm, Gıda ve Yiyecek- İçecek Hizmetlerinde faaliyet gösteren bir firmada uygulanmıştır.

Araştırma örneklemini; şirketin İstanbul ilinde havalimanında ve deniz operasyonu yiyecek noktalarının idari ofis pozisyonlarında görev yapan 70 beyaz yakalı, deniz otobüsleri, iskele ve hızlı feribotlarda bulunan yiyecek satış noktalarında satış yapan 180 işgörenler oluşturmaktadır. Bu çerçevede ilgili firmada 250 anket dağıtılmış olup, geriye dönen 172 anket formu incelendiğinde 43 adetinin eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilmiş ve doğru sonuçlara ulaşmak amacıyla bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Anket çalışması tarihleri 17 Ocak 2018 – 22 Nisan 2018 tarihleri arasında online olarak gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu firmanın seçilmesinin nedenleri aşağıda açıklanmaktadır.

Firma 1999 yılında Havalimanı Yiyecek İçecek Hizmetleri vermeye başlamış ve şu anda 15 ülkede 18 havalimanında hizmet vermekte ve bir şehir içi / şehirlerarası taşımacılık yapan feribot firmasının yiyecek hizmetlerini yürütmektedir. Yılda toplamda 40 milyon kişiye hizmet vermekte olup, fabrikasında 7 milyon yiyecek ürünü imal etmektedir. Bu ürünleri toplamda 350’den fazla noktada satmaktadır.

Firmanın uygulamanın yapıldığı alanların dışında farklı çalışma koşullarında görev yapan yurtdışı operasyonları da dâhil yaklaşık 4000 çalışanın bulunması ve kurumsal bir yapıya sahip olması nedeniyle kurumsal yönetim gereği bazı insan kaynakları uygulamalarının bütün çalışanları kapsamaması ancak bazı

uygulamaların da yerleşme gereği sadece belli noktalarda uygulanması nedeniyle 250 çalışanın bulunduğu İstanbul ilindeki ofis beyaz yakalı çalışanlar ve feribot, iskele ve arabalı vapurlarda satış hizmeti veren mavi yakalı çalışanlarında uygulama yapılmıştır.

Firmanın işveren markası adına yaptığı ve bir kısmını işletme internet sitesinde duyurduğu uygulamaları aşağıdaki gibidir;

- İşe Alım

İşe alım süreçlerinde pozisyon gerekleri ile aday özelliklerinin uyumlu olmasını benimser. İşe alımda temel ilkesi, herkese eşit mesafede olup, eşit fırsat sağlamaktır. Uzman ve üzeri seviyedeki yönetsel görevlerde yer alacak kişiler için Kişilik Envanter Testi uygulanmaktadır. Kişilik Envanteri sonuçları, işe alım yapılacak pozisyonun yetkinlikleriyle karşılaştırılarak, seçim sırasında aktif olarak kullanılmaktadır. Bunun dışında yabancı dil bilgisi gerektiren pozisyonlarda yabancı dil seviye tespit sınavı yapılmaktadır. Değerlendirme ve test aşamalarından başarılı sonuç alan adaylardan yapacağı işi sevdiğine inandığı adaylarla çalışmayı tercih ediyor.

İşe alım görüşmeleri neticesinde boş pozisyon için uygun olmayan adayların özgeçmişleri daha sonra ihtiyaç olabilecek başkaca pozisyonlarda değerlendirmek için yaklaşık 6 aylık müddetle özgeçmiş veri tabanında saklar.

- Eğitim

İşletmenin kültürü, kalite uygulamaları, işletme yapısı, gıda güvenliği standartlarını, iş güvenliği ve işçi sağlığı eğitimlerini içeren oryantasyon eğitimleri çerçevesinde şirket oryantasyonu ile yeni şirket aile üyelerine şirket tanıtılır. Amaç, işletmeye yeni katılan çalışanın şirket ailesine katılımının ve iş süreçlerine uyumunu etkin şekilde gerçekleşmesidir. Çalışanlara çalıştıkları süre boyunca buldukları pozisyonun gereği bilmeleri gereken teknik bilgilerin ve kariyerlerine katkı sağlayacak uygun eğitimler işletme içinde veya dışında verilmektedir. Buradaki amaç, çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemektir. Bunun için de eğitim ve kısa süreli rotasyonlar uygulanmaktadır.

- Ücret ve Yan Haklar

Ücret ödemeleri, her aybaşında ve net ücret olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışanlara yasalarca tanınmış tüm hakları noksansız şekilde sağlanır. Ek olarak

şirketin anlaşmalı olduğu Özel Sağlık Sigortasından faydalanmak isteyen çalışanların, özel sağlık sigortası primlerinin yarısı şirket kalan yarısı personel tarafından karşılanmaktadır. Personelin ödeyeceği kısım personelin hak edişinden 12 taksitte mahsup edilir.

Şirket, İş Kanununda belirtilen sürelerle uygun olarak yıllık izin hak edişlerini kullanır. Ayrıca ek olarak yasa da belirtilen sosyal izin haklarını da çalışanlarına vermektedir. Şirket ek olarak evlilik ve 1. Derece yakının vefat etmesi durumlarında çalışana maddi yardımda bulunmaktadır. 1. Derece akraba vefatında 1 gün ücretli izin vermektedir.

- Performans Değerlendirme Sistemi

Performans Değerlendirme Sistemi (PDS), saha birimlerinde çalışanlara 6 aylık, yöneticiler ve ofis çalışanlarında ise 12 aylık periyotlarda uygulanmaktadır. PDS ile yetkinlik ve hedef bazlı bir değerlendirme yapıp, yönetici – çalışan ilişkilerinin yapılanmasına ve çalışanın eksik ve iyi yönleri hakkındaki durumu kendisine yansıtmaya yardımcı olunması amaçlanmaktadır.

Performans Değerlendirme Sistemi sonuçları; çalışanların eksikliklerinin tamamlanması için gelişime ihtiyaç duyulan alanların saptanmasında, eğitim planlarının içeriğinin belirlenmesinde ve terfi süreçlerinde dikkate alınır.

Performans Değerlendirme Sisteminin en önemli unsurları; ast ve üst arasındaki iletişimi güçlendirmek ve bu yolla başarıya ulaşım sürecini hızlandırmaktır. Böylece sağlanmak istenen müşteri memnuniyetine odaklanan ve yenilikçi hizmetin ortaya konmasını sağlamaktır.

- Sağlık Hizmetleri

Çalışma alanında sağlık hizmeti vermek üzere işyeri hekimi ve diğer sağlık personeli bulunmaktadır.

- Çalışma Saatleri

Şirketin beyaz yakalı ofis çalışanları Pazartesi- Cuma arası 08:00 – 17:00 saatleri arasında ofis alanında çalışmaktadır. Konuklarına 7 gün 24 saat hizmet veren şirketin sahada görevli mavi yakalı çalışanları vardiyalı olarak çalışmaktadır. Her vardiyanın başlangıcında ve bitişinde çeşitli güzergâhlarda ücretsiz personel servisleri vardır. Servis olmayan noktalarda ikamet eden çalışanlara yol yardım ücreti ödenmektedir.

- Sosyal Faaliyetler

Şirket çalışanları için işyerinde ve dışında çeşitli sosyal etkinlikler sunulmaktadır. Belirli aralıklarla spor faaliyetleri düzenlenmektedir. Bunların yanında sadece çalışanlar ve ailelerinin katılım sağladığı çeşitli sosyal etkinlikler, yemekler, personel geceleri, geziler, kültür - sanat etkinlikleri şirket tarafından gerçekleştirilmektedir. Birçok sosyal sorumluluk projesine şirket personelleri gönüllü olarak katılmaktadır.

6.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma gerçekleştirilirken alan araştırması yapılmış ve veriler anket vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veri toplama sürecinde birincil ve ikincil veri teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Araştırılan şirketin İstanbul ilindeki çalışma alanlarında online olarak anket tekniği aracılığıyla birincil veri; kütüphaneden, süreli yayınlardan, kitaplardan ve kurumsal ve/veya akademik internet sitelerinden yararlanılarak ikincil veriler elde edilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmakta olup ilk bölümünde, anket katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan sektör pozisyon ve kıdem süreleri (çalışma hayatı, işletme ve pozisyon olarak ayrı ayrı) sorgulanmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığın unsurlarına yönelik 17 maddeden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin ilgili firmaya ilişkin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7'li likert tipi ölçek olmasına rağmen araştırmada, ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle korelasyon yapılabilmesi için, 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçekte yer alan 6 ifadeden oluşan duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçeğin Arzu Wasti (2000) tarafından güvenilirlik ve geçerliliği yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise, 0,886 Cronbach Alfa değeri olarak bulunmuştur. Bu değer de ölçeğin güvenilirliğinin iyi seviyede olduğu göstermektedir

Üçüncü bölümde işveren markasının unsurlarına yönelik olarak 37 maddeden oluşmaktadır. İşveren marka algısı ölçeğine ilişkin ifadeler ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Ölçeğin oluşturulmasında Öksüz B. (2012)

”İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Artırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, ve Demir M., (2014). “İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri”, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi araştırmalarından faydalanılmıştır. Ölçek maddeleri ile ilgili uzman görüşü alınarak kapsam geçerliliğine ilişkin görüş birliğine varılmıştır. Ölçek ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. İşveren Marka Algısı ölçeğindeki 37 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.985$ olarak çok yüksek bulunmuştur.

6.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi bakımından analizi yapılmak üzere bir ana hipotez oluşturulmuştur.

Ana Hipotez;

H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler;

H2: İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H3: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H4: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H5: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan duygusal bağlılığı üzerinde etkisi vardır

6.5 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe

sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20- 5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır(Sümbüloğlu,1993

http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

6.6 Veri Toplama Aracı

6.6.1 İşveren marka algısı ölçeği

İşveren marka algısı ölçeğine ilişkin ifadeler ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Ölçeğin oluşturulmasında Burcu ÖKSÜZ tarafından 2012 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde gerçekleştirilen ”İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Artırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları” doktora tezinden ve Meryem DEMİR tarafından 2014 yılında Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde gerçekleştirilen “İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri” konulu Yüksek Lisans Tezi araştırmalarından faydalanılmıştır. Ölçek maddeleri ile ilgili uzman görüşü alınarak kapsam geçerliliğine ilişkin görüş birliğine varılmış ve ölçek için ilgili güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır.

Çizelge 6.1: İşveren Marka Algısı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Örgütsel dinamizm (Özdeğer=24.446)	29-performans Değerleme Ve Yönetim Sisteminin Adaletli Olması	0,893	37,891	0,985
	30-yetenekleri Değerlendirebilme Ve Kullanabilme Fırsatı Sunması	0,884		
	28-kariyer Planlama Ve Kariyer Geliştirme Olanakları	0,864		
	23-yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumları	0,833		
	24-yöneticilerin Niteliği Ve Yetkinliği	0,787		
	32-profesyonel Gelişim Olanakları	0,784		
	25-çalışanlar Arası Uyum, Tutum Ve Davranışlar	0,784		
	31-yenilikçi Fikirleri Destekleme	0,777		
	26-mesleki Eğitim Olanakları	0,750		
	22-aileye Yönelik Yardım Uygulamaları (burs, Borç Vb)	0,734		
	12-yüksek ücret Seviyesi	0,732		
	21-özel Gün Ve Acil Durumlara İzin Uygulaması	0,730		
	27-akademik Eğitim Olanakları (burs Vb Sağlama)	0,722		
	18-eğlenceli Ve Mutlu Çalışma Ortamı	0,676		
	11-kurumsal İtibarı Ve Saygınlığı	0,675		
	35-doğru Davranışı Ödüllendirdiği Ve Onure Ettiği Ortam Olması	0,662		
	4-etik Değerleri	0,639		
	34-ödüllendirme Sisteminin Olması	0,631		
	20-çalışma Saat Düzeni (vardiya Düzeni, Hafta Sonu İzin Ve Esnek Çalışma)	0,620		
	14-sürekli Bir İş Sağlaması (iş Güvencesi)	0,619		
13-yan Haklar (özel Sağlık Sigortası, Sosyal Yardımlar, Özel Kulüp üyeliği Ve İndirimler Vb.)	0,603			
Ekonomik değer ve ilgi (Özdeğer=2.173)	1-vizyon Ve Misyon Sahibi Olunması	0,581	23,129	0,947
	5-işletmenin Büyüklüğü	0,792		
	2-kurumsal Olması	0,725		
	37-işletmenin Marka Değeri	0,720		
	6-büyüme Hızı	0,707		
	3-geçmişi	0,688		
	10-toplum Tarafından Olumlu Olarak Bilinirliği	0,605		
	7-Ürün/hizmet Kalitesi	0,589		
	33-yurtdışında Çalışma Fırsatı	0,576		
	36-iç İletişimde Sosyal Medya Kullanımının Olması	0,563		
Çalışma ortamı ve sosyalleşme (Özdeğer=1.411)	17-doğayla Yanyana Serbest Bir Çalışma Ortamı Sunması	0,806	14,738	0,870
	19-çalışanlar İçin Yaratılan Sosyal Ortam (Etkinlikle, Kulüpler Ve Spor Karşılaşmaları Vb.)	0,681		
	9-sosyal Sorumluluk Projelerine Destek Vermesi	0,672		
	16-fiziksel Çalışma Ortamı (ışıklandırma, Havalandırma, Isıtma Vb.)	0,635		
	8-logosu Ve Sloganı	0,598		
	15-işyerinin Coğrafik Yeri (eve Uzaklığı)	0,548		
Toplam Varyans %75.758				

İşveren Marka Algısı ölçeğindeki 37 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik

analizi sonucunda alpha değeri 0.985 olarak tespit edilmiştir. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.949>0,60$) rnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %75.758 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İşveren Marka Algısı leğinin geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin faktör analizi Tablo 5.1’de gösterildiği gibidir.

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

6.6.2 Örgüte bağlılık leği

Bu araştırmada örgüte bağlılık leğinin güvenilirlik analizi sonucunda alpha değeri 0,865 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan deneklerin ilgili firmaya ilişkin örgütsel bağlılıklarını ölçmek maksadıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık leği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7’li likert tipi ölçek olmasına rağmen araştırmada, ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle korelasyon yapılabilmesi için, 5’li likert leği kullanılmıştır. İlgili ölçekte yer alan 6 ifadeden oluşan duygusal örgütsel bağlılık leği kullanılmıştır. İlgili leğin A. Wasti (2000), M..etin (2006) ve Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından güvenirlilik ve geçerliliği yapılmıştır. Ölçeğin güvenirliliği ise, 0,886 Cronbach Alfa değeri olarak bulunmuştur. Bu değer de ölçeğin güvenirliliğinin iyi seviyede olduğu göstermektedir.

7. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, belirlenen hipotezleri doğrulayabilmek adına bir takım analizler yapılmıştır. Bu analizler ile elde edilecek bulgular açıklamalı bir şekilde yorumlanacaktır (Bknz. Tablo 6.1).

Çizelge 7.1: Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	97	75,2
	Bayan	32	24,8
	Toplam	129	100,0
Yaş	25 Yaş Ve Altı	21	16,3
	26-30	26	20,2
	31-35	32	24,8
	36-40	30	23,3
	41 Ve üzeri	20	15,5
	Toplam	129	100,0
Eğitim Durumu	Lise Ve Altı	38	29,5
	Ön lisans	24	18,6
	Lisans Ve üzeri	67	51,9
	Toplam	129	100,0
Çalışılan Sektör	Turizm, Konaklama, Yiyecek-içecek Hizmetleri	109	84,5
	Gıda Sanayi	17	13,2
	Eğitim	3	2,3
	Toplam	129	100,0
	Pozisyon	Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	44
Denetmen / Kontrolör / Supervisor		24	18,6
Sorumlu / Uzman		20	15,5
Şef / Kıdemli Uzman		20	15,5
Müdür / Müdür Yardımcısı		21	16,3
Toplam		129	100,0
Toplam Kıdem	7 Yıl Ve Altı	39	30,2
	8-10 Yıl	21	16,3
	11-15 Yıl	30	23,3
	16 Yıl Ve üzeri	39	30,2
	Toplam	129	100,0
İşletmedeki Kıdem	3 Yıl Ve Altı	35	27,1
	4-7 Yıl	50	38,8
	8 Yıl Ve üzeri	44	34,1
	Toplam	129	100,0
Şu Anki Pozisyonundaki Kıdem	0-1 Yıl	21	16,3
	2-3 Yıl	35	27,1
	4-7 Yıl	52	40,3
	8-10 Yıl	21	16,3
	Toplam	129	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 97'si (%75,2) erkek, 32'si (%24,8) bayan olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 21'i (%16,3) 25 yaş ve altı, 26'sı (%20,2) 26-30, 32'si (%24,8) 31-35, 30'u (%23,3) 36-40, 20'si (%15,5) 41 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 38'i (%29,5) lise ve altı, 24'ü (%18,6) ön lisans, 67'si (%51,9) lisans ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çalışılan sektör değişkenine göre 109'u (%84,5) Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri, 17'si (%13,2) Gıda Sanayi, 3'ü (%2,3) Eğitim olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar pozisyon değişkenine göre 44'ü (%34,1) Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı, 24'ü (%18,6) Denetmen / Kontrolör / Supervisor, 20'si (%15,5) Sorumlu / Uzman, 20'si (%15,5) Şef / Kıdemli Uzman, 21'i (%16,3) Müdür / Müdür Yardımcısı olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar toplam kıdem değişkenine göre 39'u (%30,2) 7 yıl ve altı, 21'i (%16,3) 8-10 yıl, 30'u (%23,3) 11-15 yıl, 39'u (%30,2) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar işletmedeki kıdem değişkenine göre 35'i (%27,1) 3 yıl ve altı, 50'si (%38,8) 4-7 yıl, 44'ü (%34,1) 8 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar şu anki pozisyondaki kıdem değişkenine göre 21'i (%16,3) 0-1 yıl, 35'i (%27,1) 2-3 yıl, 52'si (%40,3) 4-7 yıl, 21'i (%16,3) 8-10 yıl olarak dağılmaktadır.

7.1 İşveren Marka Algısı Ve Örgüte Bağlılık Puan Ortalamaları

Çizelge 7.2: İşveren Marka Algısı Puan Ortalamaları

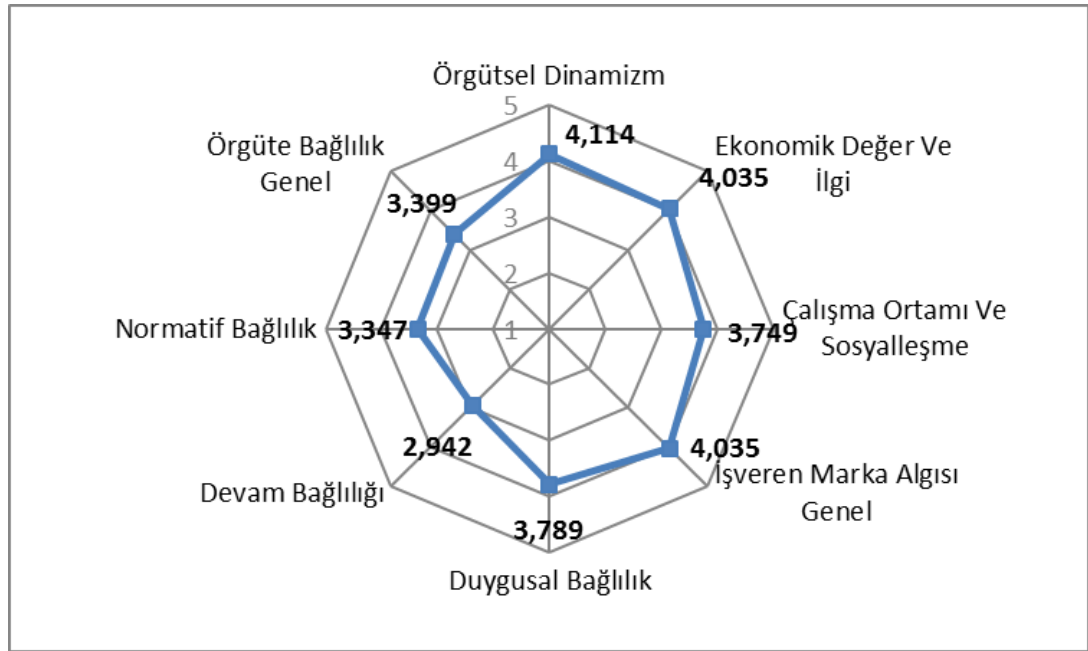
	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Dinamizm	129	4,114	1,021	1,000	5,000
Ekonomik Değer Ve İlgi	129	4,035	0,983	1,000	5,000
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	129	3,749	0,934	1,000	5,000
İşveren Marka Algısı Genel	129	4,035	0,943	1,000	5,000

Çalışanların “örgütsel dinamizm” ortalaması yüksek 4,114±1,021 (Min=1; Maks=5), “ekonomik değer ve ilgi” ortalaması yüksek 4,035±0,983 (Min=1; Maks=5), “çalışma ortamı ve sosyalleşme” ortalaması yüksek 3,749±0,934 (Min=1; Maks=5), “işveren marka algısı genel” ortalaması yüksek 4,035±0,943 (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır (Bknz Tablo 6.2).

Çizelge 7.3: Örgüte Bağlılık Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	129	3,789	0,963	1,000	5,000
Devam Bağlılığı	129	2,942	0,760	1,000	5,000
Normatif Bağlılık	129	3,347	0,707	1,400	5,000
Örgüte Bağlılık Genel	129	3,399	0,732	1,350	5,000

Çalışanların “duygusal bağlılık” ortalaması yüksek 3,789±0,963 (Min=1; Maks=5), “devam bağlılığı” ortalaması orta 2,942±0,760 (Min=1; Maks=5), “normatif bağlılık” ortalaması orta 3,347±0,707 (Min=1.4; Maks=5), “örgüte bağlılık genel” ortalaması 3,399±0,732 (Min=1.35; Maks=5), olarak saptanmıştır (Bknz Tablo 6.3).



Şekil 7.1: İşveren Marka Algısı ve Örgüte Bağlılık Puan Ortalamaları

7.2 İşveren Marka Algısı İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme, işveren marka algısı genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde (Bknz. 6.4);

Çizelge 7.4: İşveren Marka Algısı ve Örgüte Bağlılık Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Örgütsel Dinamizm	Ekonomik Değer Ve İlgi	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	İşveren Marka Algısı Genel	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgüte Bağlılık Genel
Örgütsel Dinamizm	r	1,000							
	p	0,000							
Ekonomik Değer Ve İlgi	r	0,870**	1,000						
	p	0,000	0,000						
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	r	0,721**	0,765**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000					
İşveren Marka Algısı Genel	r	0,980**	0,937**	0,819**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
Duygusal Bağlılık	r	0,463**	0,533**	0,424**	0,501**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Devam Bağlılığı	r	0,194*	0,283**	0,302**	0,245**	0,269**	1,000		
	p	0,028	0,001	0,000	0,005	0,002	0,000		
Normatif Bağlılık	r	0,398**	0,512**	0,438**	0,457**	0,789**	0,725**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgüte Bağlılık Genel	r	0,428**	0,540**	0,454**	0,485**	0,843**	0,686**	0,993**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01

- Ekonomik değer ve ilgi ile örgütsel dinamizm arasında $r=0.87$ pozitif ($p=0,000<0.05$),

- Çalışma ortamı ve sosyalleşme ile örgütsel dinamizm arasında $r=0.721$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Çalışma ortamı ve sosyalleşme ile ekonomik değer ve ilgi arasında $r=0.765$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İşveren marka algısı genel ile örgütsel dinamizm arasında $r=0.98$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İşveren marka algısı genel ile ekonomik değer ve ilgi arasında $r=0.937$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- İşveren marka algısı genel ile çalışma ortamı ve sosyalleşme arasında $r=0.819$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Duygusal bağlılık ile örgütsel dinamizm arasında $r=0.463$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Duygusal bağlılık ile ekonomik değer ve ilgi arasında $r=0.533$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Duygusal bağlılık ile çalışma ortamı ve sosyalleşme arasında $r=0.424$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Duygusal bağlılık ile işveren marka algısı genel arasında $r=0.501$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Devam bağlılığı ile örgütsel dinamizm arasında $r=0.194$ pozitif ($p=0,028<0.05$),
- Devam bağlılığı ile ekonomik değer ve ilgi arasında $r=0.283$ pozitif ($p=0,001<0.05$),
- Devam bağlılığı ile çalışma ortamı ve sosyalleşme arasında $r=0.302$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Devam bağlılığı ile işveren marka algısı genel arasında $r=0.245$ pozitif ($p=0,005<0.05$),
- Devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında $r=0.269$ pozitif ($p=0,002<0.05$),

- Normatif bağıllık ile örgütsel dinamizm arasında $r=0.398$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Normatif bağıllık ile ekonomik değer ve ilgi arasında $r=0.512$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Normatif bağıllık ile çalışma ortamı ve sosyalleşme arasında $r=0.438$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Normatif bağıllık ile işveren marka algısı genel arasında $r=0.457$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Normatif bağıllık ile duygusal bağıllık arasında $r=0.789$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Normatif bağıllık ile devam bağıllığı arasında $r=0.725$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüte bağıllık genel ile örgütsel dinamizm arasında $r=0.428$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüte bağıllık genel ile ekonomik değer ve ilgi arasında $r=0.54$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüte bağıllık genel ile çalışma ortamı ve sosyalleşme arasında $r=0.454$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüte bağıllık genel ile işveren marka algısı genel arasında $r=0.485$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüte bağıllık genel ile duygusal bağıllık arasında $r=0.843$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüte bağıllık genel ile devam bağıllığı arasında $r=0.686$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüte bağıllık genel ile normatif bağıllık arasında $r=0.993$ pozitif ($p=0,000<0.05$) ilişki bulunmuştur.

Çizelge 7.5: İşveren Marka Algısının Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgüte Bağlılık Genel	Sabit	1,878	7,527	0,000	39,146	0,000	0,230
	İşveren Marka Algısı Genel	0,377	6,257	0,000			

İşveren marka algısı genel ile örgüte bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=39,146; p=0,000<0.05) (Bknz Tablo 6.5) . Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %23 oranında işveren marka algısı genel tarafından açıklanmaktadır(R2=0,230). İşveren marka algısı örgüte bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,377$).

Çizelge 7.6: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Örgüte Bağlılık Genel Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgüte Bağlılık Genel	Sabit	1,763	7,189	0,000	18,255	0,000	0,288
	Örgütsel Dinamizm	-	-	0,197			
	Ekonomik Değer Ve İlgi	0,459	3,725	0,000			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,099	1,072	0,286			

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile örgüte bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=18,255; p=0,000<0.05) (Bknz Tablo 6.6). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %28,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır(R2=0,288). Örgütsel dinamizm örgüte bağlılık genel düzeyini etkilememektedir (p=0.197>0.05). Ekonomik değer ve ilgi örgüte bağlılık genel

düzeşini arttırmaktadır ($\beta=0,459$). Çalışma ortamı ve sosyalleşme örgüte bağıllık genel düzeyini etkilememektedir ($p=0.286>0.05$).

Çizelge 7.7: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Duygusal Bağıllık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağıllık	Sabit	1,653	5,054	0,000	16,595	0,000	0,268
	Örgütsel Dinamizm	-	-	0,929			
		0,013	0,089				
	Ekonomik Değer Ve İlgi	0,503	3,061	0,003			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,042	0,344	0,731			

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile duygusal bağıllık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=16,595$; $p=0,000<0.05$) (Bknz Tablo 6.7). Duygusal bağıllık düzeyindeki toplam değişim %26,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,268$). Örgütsel dinamizm duygusal bağıllık düzeyini etkilememektedir ($p=0.929>0.05$). Ekonomik değer ve ilgi duygusal bağıllık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,503$). Çalışma ortamı ve sosyalleşme duygusal bağıllık düzeyini etkilememektedir ($p=0.731>0.05$).

Çizelge 7.8: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R²
Devam Bağlılığı	Sabit	1,992	6,932	0,000	5,425	0,002	0,094
	Örgütsel Dinamizm	-	-	0,120			
		0,202	1,566				
	Ekonomik Değer Ve İlgi	0,258	1,785	0,077			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,198	3,575	0,000			

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile devam bağlılığı arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=5,425; p=0,002<0.05) (Bknz Tablo 6.8). Devam bağlılığı düzeyindeki toplam değişim %9,4 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır (R²=0,094). Örgütsel dinamizm devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir (p=0.120>0.05). Ekonomik değer ve ilgi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir (p=0.077>0.05). Çalışma ortamı ve sosyalleşme devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır (β=0,198).

Çizelge 7.9: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R²
Normatif Bağlılık	Sabit	1,846	7,661	0,000	16,198	0,000	0,263
	Örgütsel Dinamizm	-	-	0,148			
		0,158	1,457				
	Ekonomik Değer Ve İlgi	0,433	3,579	0,000			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,107	1,180	0,240			

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile normatif bağlılık arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=16,198; p=0,000<0.05) (Bknz Tablo 6.9). Normatif bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,3 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır(R²=0,263). Örgütsel dinamizm normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.148>0.05). Ekonomik değer ve ilgi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır (β=0,433). Çalışma ortamı ve sosyalleşme normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.240>0.05).

7.3 İşveren Marka Algısının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Çalışanların Cinsiyete Göre örgütsel dinamizm puanları anlamlı farklılık göstermektedir(t(127)=-1.927; p=0.014<0,05) (Bknz Tablo 6.10). Bayanların örgütsel dinamizm puanları (\bar{x} =4,412), erkeklerin örgütsel dinamizm puanlarından (\bar{x} =4,015) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme, işveren marka algısı genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Çizelge 7.10: İşveren Marka Algısının Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Örgütsel Dinamizm	Erkek	97	4,015	1,104	-1,927	0,014
	Bayan	32	4,412	0,638		
Ekonomik Değer Ve İlgi	Erkek	97	4,013	1,062	-0,438	0,662
	Bayan	32	4,101	0,697		
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	Erkek	97	3,775	0,943	0,540	0,590
	Bayan	32	3,672	0,915		
İşveren Marka Algısı Genel	Erkek	97	3,976	1,024	-1,255	0,212
	Bayan	32	4,216	0,616		

Çalışanların örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme, işveren marka algısı genel puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$) (Tablo 6.11).

Çizelge 7.11: İşveren Marka Algısının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Dinamizm	Lise Ve Altı	38	4,012	1,139	0,690	0,503
	Ön lisans	24	3,991	1,019		
	Lisans Ve üzeri	67	4,215	0,954		
Ekonomik Değer Ve İlgi	Lise Ve Altı	38	4,129	1,088	0,248	0,781
	Ön lisans	24	4,009	0,894		
	Lisans Ve üzeri	67	3,990	0,961		
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	Lise Ve Altı	38	3,908	1,003	0,996	0,372
	Ön lisans	24	3,792	0,846		
	Lisans Ve üzeri	67	3,644	0,923		
İşveren Marka Algısı Genel	Lise Ve Altı	38	4,024	1,074	0,112	0,894
	Ön lisans	24	3,963	0,891		
	Lisans Ve üzeri	67	4,068	0,893		

İşletmedeki kıdeme göre ekonomik değer ve ilgi anlamlı farklılık göstermektedir($F=4,120$; $p=0,018<0.05$) (Tablo 6.12). Farkın nedeni; işletmedeki kıdemi 3 yıl ve altı olanların ekonomik değer ve ilgi puanlarının ($\bar{x}=4,248$), işletmedeki kıdemi 8 yıl ve üzeri olanların ekonomik değer ve ilgi puanlarından ($\bar{x}=3,700$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki kıdemi 4-7 yıl olanların ekonomik değer ve ilgi puanlarının ($\bar{x}=4,180$), işletmedeki kıdemi 8 yıl ve üzeri olanların ekonomik değer ve ilgi puanlarından ($\bar{x}=3,700$) yüksek olmasıdır.

İşletmedeki kıdeme göre çalışma ortamı ve sosyalleşme anlamlı farklılık göstermektedir($F=4,111$; $p=0,019<0.05$). Farkın nedeni; işletmedeki kıdemi 3 yıl ve altı olanların çalışma ortamı ve sosyalleşme puanlarının ($\bar{x}=4,048$), işletmedeki kıdemi 8 yıl ve üzeri olanların çalışma ortamı ve sosyalleşme puanlarından ($\bar{x}=3,462$) yüksek olmasıdır.

Çizelge 7.12: İşveren Marka Algısının İşletmedeki Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Dinamizm	3 Yıl Ve Altı	35	4,288	0,837	2,596	0,079	
	4-7 Yıl	50	4,237	0,921			
	8 Yıl Ve üzeri	44	3,834	1,208			
Ekonomik Değer Ve İlgi	3 Yıl Ve Altı	35	4,248	0,617	4,120	0,018	1>3 2>3
	4-7 Yıl	50	4,180	0,918			
	8 Yıl Ve üzeri	44	3,700	1,199			
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	3 Yıl Ve Altı	35	4,048	0,721	4,111	0,019	1>3
	4-7 Yıl	50	3,793	0,969			
	8 Yıl Ve üzeri	44	3,462	0,978			
İşveren Marka Algısı Genel	3 Yıl Ve Altı	35	4,239	0,726	3,474	0,034	1>3 2>3
	4-7 Yıl	50	4,151	0,847			
	8 Yıl Ve üzeri	44	3,741	1,129			

İşletmedeki kıdeme göre işveren marka algısı genel anlamlı farklılık göstermektedir($F=3,474$; $p=0,034<0.05$). Farkın nedeni; işletmedeki kıdemi 3 yıl ve altı olanların işveren marka algısı genel puanlarının ($\bar{x}=4,239$), işletmedeki kıdemi 8 yıl ve üzeri olanların işveren marka algısı genel puanlarından ($\bar{x}=3,741$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki kıdemi 4-7 yıl olanların işveren marka algısı genel puanlarının ($\bar{x}=4,151$), işletmedeki kıdemi 8 yıl ve üzeri olanların işveren marka algısı genel puanlarından ($\bar{x}=3,741$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların örgütsel dinamizm puanları işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Çalışanların örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme, işveren marka algısı genel puanları pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Çizelge 7.13: İşveren Marka Algısının Pozisyona Göre Ortalamaları

		Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Dinamizm	Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	Denetmen / Kontrolör / Supervisor	24	4,195	1,044		
		Sorumlu / Uzman	20	4,123	0,958		
		Şef / Kıdemli Uzman	20	4,246	0,849		
		Müdür / Müdür Yardımcısı	21	3,885	1,091		
		Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	44	4,114	1,098	0,377	0,825
Ekonomik Değer Ve İlgi	Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	Denetmen / Kontrolör / Supervisor	24	4,130	1,051		
		Sorumlu / Uzman	20	3,856	0,897		
		Şef / Kıdemli Uzman	20	4,089	1,016		
		Müdür / Müdür Yardımcısı	21	3,762	1,081		
		Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	44	4,169	0,923	0,844	0,500
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	Denetmen / Kontrolör / Supervisor	24	3,646	1,075		
		Sorumlu / Uzman	20	3,792	0,675		
		Şef / Kıdemli Uzman	20	3,833	0,895		
		Müdür / Müdür Yardımcısı	21	3,254	0,865		
		Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	44	3,985	0,943	2,401	0,053
İşveren Marka Algısı Genel	Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	Denetmen / Kontrolör / Supervisor	24	4,090	0,961		
		Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	44	4,106	0,986	0,614	0,653

Sorumlu / Uzman	20	4,004	0,865
Şef / Kıdemli Uzman	20	4,141	0,855
Müdür / Müdür Yardımcısı	21	3,753	1,010

Çizelge 7.14: İşveren Marka Algısının Toplam Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Dinamizm	7 Yıl Ve Altı	39	4,274	0,847	0,617	0,605
	8-10 Yıl	21	4,067	1,139		
	11-15 Yıl	30	4,133	1,002		
	16 Yıl Ve üzeri	39	3,963	1,137		
Ekonomik Değer Ve İlgi	7 Yıl Ve Altı	39	4,296	0,735	1,598	0,193
	8-10 Yıl	21	3,810	1,033		
	11-15 Yıl	30	4,041	0,997		
	16 Yıl Ve üzeri	39	3,889	1,128		
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	7 Yıl Ve Altı	39	3,927	0,948	0,864	0,462
	8-10 Yıl	21	3,706	1,012		
	11-15 Yıl	30	3,756	0,784		
	16 Yıl Ve üzeri	39	3,590	0,986		
İşveren Marka Algısı Genel	7 Yıl Ve Altı	39	4,223	0,739	0,913	0,437
	8-10 Yıl	21	3,946	1,073		
	11-15 Yıl	30	4,050	0,940		
	16 Yıl Ve üzeri	39	3,884	1,051		

Çalışanların örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme, işveren marka algısı genel puanları toplam kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$) (Bknz. Tablo 6.14).

Çizelge 7.15: İşveren Marka Algısının Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Dinamizm	25 Yaş Ve Altı	21	4,372	0,836	1,301	0,273	
	26-30	26	4,002	1,199			
	31-35	32	4,122	1,077			
	36-40	30	4,273	0,725			
	41 Ve üzeri	20	3,734	1,191			
Ekonomik Değer Ve İlgi	25 Yaş Ve Altı	21	4,434	0,588	1,836	0,126	
	26-30	26	3,915	1,189			
	31-35	32	4,000	0,981			
	36-40	30	4,144	0,800			
	41 Ve üzeri	20	3,661	1,171			
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	25 Yaş Ve Altı	21	4,254	0,674	2,553	0,042	1>2 1>3 1>5
	26-30	26	3,699	1,065			
	31-35	32	3,682	0,862			
	36-40	30	3,767	0,892			
	41 Ve üzeri	20	3,367	1,017			
İşveren Marka Algısı Genel	25 Yaş Ve Altı	21	4,368	0,715	1,708	0,153	
	26-30	26	3,931	1,156			
	31-35	32	4,021	0,940			
	36-40	30	4,160	0,673			
	41 Ve üzeri	20	3,657	1,117			

Yaşa göre çalışma ortamı ve sosyalleşme anlamlı farklılık göstermektedir(F=2,553; p=0,042<0.05) (Bknz Tablo 6.15). Farkın nedeni; yaşı 25 yaş ve altı olanların çalışma ortamı ve sosyalleşme puanlarının (\bar{x} =4,254),

yaşı 26-30 olanların çalışma ortamı ve sosyalleşme puanlarından ($\bar{x}=3,699$) yüksek olmasıdır. Yaşı 25 yaş ve altı olanların çalışma ortamı ve sosyalleşme puanlarının ($\bar{x}=4,254$), yaşı 31-35 olanların çalışma ortamı ve sosyalleşme puanlarından ($\bar{x}=3,682$) yüksek olmasıdır. Yaşı 25 yaş ve altı olanların çalışma ortamı ve sosyalleşme puanlarının ($\bar{x}=4,254$), yaşı 41 ve üzeri olanların çalışma ortamı ve sosyalleşme puanlarından ($\bar{x}=3,367$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, işveren marka algısı genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Çizelge 7.16: İşveren Marka Algısının Çalışılan Sektöre Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Dinamizm	Turizm, Konaklama, Yiyecek-içecek Hizmetleri	109	4,140	0,994	1,343	0,265
	Gıda Sanayi	17	3,826	1,214		
	Eğitim	3	4,773	0,394		
Ekonomik Değer Ve İlgi	Turizm, Konaklama, Yiyecek-içecek Hizmetleri	109	4,039	0,987	0,473	0,624
	Gıda Sanayi	17	3,922	1,005		
	Eğitim	3	4,519	0,834		
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	Turizm, Konaklama, Yiyecek-içecek Hizmetleri	109	3,729	0,936	1,494	0,228
	Gıda Sanayi	17	3,716	0,926		
	Eğitim	3	4,667	0,577		
İşveren Marka Algısı Genel	Turizm, Konaklama, Yiyecek-içecek Hizmetleri	109	4,049	0,924	1,142	0,322
	Gıda Sanayi	17	3,832	1,088		
	Eğitim	3	4,694	0,531		

Çalışanların örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme, işveren marka algısı genel puanları çalışılan sektör değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$) (Bknz Tablo 6.16).

Çizelge 7.17: İşveren Marka Algısının Şu Anki Pozisyondaki Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Dinamizm	0-1 Yıl	21	4,165	0,965	2,146	0,098	
	2-3 Yıl	35	4,317	0,674			
	4-7 Yıl	52	4,152	1,041			
	8-10 Yıl	21	3,628	1,370			
Ekonomik Değer Ve İlgi	0-1 Yıl	21	4,291	0,682	4,605	0,004	1>4
	2-3 Yıl	35	4,251	0,723			2>4
	4-7 Yıl	52	4,053	1,007			3>4
	8-10 Yıl	21	3,370	1,275			
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0-1 Yıl	21	3,968	0,824	2,386	0,072	
	2-3 Yıl	35	3,948	0,702			
	4-7 Yıl	52	3,692	1,003			
	8-10 Yıl	21	3,341	1,094			
İşveren Marka Algısı Genel	0-1 Yıl	21	4,163	0,832	2,918	0,037	1>4
	2-3 Yıl	35	4,241	0,638			2>4
	4-7 Yıl	52	4,054	0,951			3>4
	8-10 Yıl	21	3,519	1,275			

Şu anki pozisyondaki kıdeme göre ekonomik değer ve ilgi anlamlı farklılık göstermektedir($F=4,605$; $p=0,004<0.05$) (Bknz Tablo 6.17). Farkın nedeni; şu anki pozisyondaki kıdemi 0-1 yıl olanların ekonomik değer ve ilgi puanlarının

($\bar{x}=4,291$), şu anki pozisyondaki kıdemi 8-10 yıl olanların ekonomik değer ve ilgi puanlarından ($\bar{x}=3,370$) yüksek olmasıdır. şu anki pozisyondaki kıdemi 2-3 yıl olanların ekonomik değer ve ilgi puanlarının ($\bar{x}=4,251$), şu anki pozisyondaki kıdemi 8-10 yıl olanların ekonomik değer ve ilgi puanlarından ($\bar{x}=3,370$) yüksek olmasıdır. şu anki pozisyondaki kıdemi 4-7 yıl olanların ekonomik değer ve ilgi puanlarının ($\bar{x}=4,053$), şu anki pozisyondaki kıdemi 8-10 yıl olanların ekonomik değer ve ilgi puanlarından ($\bar{x}=3,370$) yüksek olmasıdır.

şu anki pozisyondaki kıdeme göre işveren marka algısı genel anlamlı farklılık göstermektedir($F=2,918$; $p=0,037<0.05$). Farkın nedeni; şu anki pozisyondaki kıdemi 0-1 yıl olanların işveren marka algısı genel puanlarının ($\bar{x}=4,163$), şu anki pozisyondaki kıdemi 8-10 yıl olanların işveren marka algısı genel puanlarından ($\bar{x}=3,519$) yüksek olmasıdır. şu anki pozisyondaki kıdemi 2-3 yıl olanların işveren marka algısı genel puanlarının ($\bar{x}=4,241$), şu anki pozisyondaki kıdemi 8-10 yıl olanların işveren marka algısı genel puanlarından ($\bar{x}=3,519$) yüksek olmasıdır. şu anki pozisyondaki kıdemi 4-7 yıl olanların işveren marka algısı genel puanlarının ($\bar{x}=4,054$), şu anki pozisyondaki kıdemi 8-10 yıl olanların işveren marka algısı genel puanlarından ($\bar{x}=3,519$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların örgütsel dinamizm, çalışma ortamı ve sosyalleşme puanları şu anki pozisyondaki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

7.4 Örgüte Bağlılığın Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Çizelge 7.18: Örgüte Bağlılığın Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Duygusal Bağlılık	Erkek	97	3,761	1,050	-0,578	0,464
	Bayan	32	3,875	0,635		
Devam Bağlılığı	Erkek	97	2,985	0,801	1,111	0,269
	Bayan	32	2,813	0,615		
Normatif Bağlılık	Erkek	97	3,364	0,786	0,488	0,500
	Bayan	32	3,294	0,380		
Örgüte Bağlılık Genel	Erkek	97	3,414	0,815	0,421	0,558
	Bayan	32	3,351	0,387		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Bknz. Tablo 6.18).

Çizelge 7.19: Örgüte Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise Ve Altı	38	3,759	0,963	0,044	0,957
	Ön lisans	24	3,833	0,881		
	Lisans Ve üzeri	67	3,791	1,004		
Devam Bağlılığı	Lise Ve Altı	38	3,101	0,837	1,352	0,262
	Ön lisans	24	2,799	0,620		
	Lisans Ve üzeri	67	2,903	0,756		
Normatif Bağlılık	Lise Ve Altı	38	3,432	0,758	0,384	0,682
	Ön lisans	24	3,314	0,611		
	Lisans Ve üzeri	67	3,310	0,715		
Örgüte Bağlılık Genel	Lise Ve Altı	38	3,483	0,783	0,355	0,702
	Ön lisans	24	3,365	0,633		
	Lisans Ve üzeri	67	3,363	0,742		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$) (Bknz Tablo 6.19).

Çizelge 7.20: Örgüte Bağlılığın İşletmedeki Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	3 Yıl Ve Altı	35	3,576	0,780	2,264	0,108
	4-7 Yıl	50	4,003	0,814		
	8 Yıl Ve üzeri	44	3,716	1,195		
Devam Bağlılığı	3 Yıl Ve Altı	35	2,876	0,921	0,303	0,739
	4-7 Yıl	50	3,003	0,607		
	8 Yıl Ve üzeri	44	2,924	0,789		
Normatif Bağlılık	3 Yıl Ve Altı	35	3,208	0,711	1,975	0,143
	4-7 Yıl	50	3,496	0,544		
	8 Yıl Ve üzeri	44	3,288	0,839		
Örgüte Bağlılık Genel	3 Yıl Ve Altı	35	3,249	0,707	2,106	0,126
	4-7 Yıl	50	3,558	0,571		
	8 Yıl Ve üzeri	44	3,337	0,881		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel puanları işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$) (Bknz Tablo 6.20).

Çizelge 7.21: Örgüte Bağlılığın Pozisyona Göre Ortalamaları

Grup		N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	44	3,822	0,855	0,489	0,743
	Denetmen / Kontrolör / Supervisor	24	3,889	1,056		
	Sorumlu / Uzman	20	3,600	0,693		
	Şef / Kıdemli Uzman	20	3,642	1,056		
	Müdür / Müdür Yardımcısı	21	3,929	1,214		
Devam Bağlılığı	Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	44	3,121	0,830	1,869	0,120
	Denetmen / Kontrolör / Supervisor	24	3,063	0,600		
	Sorumlu / Uzman	20	2,867	0,550		
	Şef / Kıdemli Uzman	20	2,792	0,938		
	Müdür / Müdür Yardımcısı	21	2,643	0,686		
Normatif Bağlılık	Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	44	3,502	0,691	1,456	0,220
	Denetmen / Kontrolör / Supervisor	24	3,442	0,590		
	Sorumlu / Uzman	20	3,127	0,518		
	Şef / Kıdemli Uzman	20	3,183	0,940		
	Müdür / Müdür Yardımcısı	21	3,279	0,730		
Örgüte Bağlılık Genel	Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı	44	3,540	0,706	1,223	0,305
	Denetmen / Kontrolör / Supervisor	24	3,490	0,632		
	Sorumlu / Uzman	20	3,171	0,535		
	Şef / Kıdemli Uzman	20	3,250	0,967		
	Müdür / Müdür Yardımcısı	21	3,356	0,779		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel puanları pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$) (Bknz Tablo 6.21).

Çizelge 7.22::Örgüte Bağlılığın Toplam Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	7 Yıl Ve Altı	39	3,799	0,796	1,385	0,250
	8-10 Yıl	21	3,421	1,032		
	11-15 Yıl	30	3,839	0,903		
	16 Yıl Ve üzeri	39	3,940	1,099		
Devam Bağlılığı	7 Yıl Ve Altı	39	3,098	0,823	1,786	0,153
	8-10 Yıl	21	2,706	0,728		
	11-15 Yıl	30	3,056	0,616		
	16 Yıl Ve üzeri	39	2,825	0,787		
Normatif Bağlılık	7 Yıl Ve Altı	39	3,480	0,676	1,821	0,147
	8-10 Yıl	21	3,041	0,766		
	11-15 Yıl	30	3,362	0,545		
	16 Yıl Ve üzeri	39	3,366	0,788		
Örgüte Bağlılık Genel	7 Yıl Ve Altı	39	3,517	0,679	1,755	0,159
	8-10 Yıl	21	3,078	0,806		
	11-15 Yıl	30	3,418	0,576		
	16 Yıl Ve üzeri	39	3,437	0,822		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel puanları toplam kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$) (Tablo 6.22).

Çizelge 7.23: Örgüte Bağlılığın Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	25 Yaş Ve Altı	21	3,532	0,758	1,027	0,396
	26-30	26	3,667	0,963		
	31-35	32	3,875	0,990		
	36-40	30	4,028	0,943		
	41 Ve üzeri	20	3,725	1,126		
Devam Bağlılığı	25 Yaş Ve Altı	21	3,151	0,691	1,554	0,191
	26-30	26	2,827	0,799		
	31-35	32	3,016	0,854		
	36-40	30	3,022	0,694		
	41 Ve üzeri	20	2,633	0,661		
Normatif Bağlılık	25 Yaş Ve Altı	21	3,397	0,547	0,872	0,483
	26-30	26	3,241	0,777		
	31-35	32	3,415	0,767		
	36-40	30	3,467	0,661		
	41 Ve üzeri	20	3,143	0,733		
Örgüte Bağlılık Genel	25 Yaş Ve Altı	21	3,409	0,563	0,769	0,547
	26-30	26	3,290	0,818		
	31-35	32	3,467	0,768		
	36-40	30	3,533	0,700		
	41 Ve üzeri	20	3,218	0,774		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$) (Bknz Tablo 6.23).

Çizelge 7.24: Örgüte Bağlılığın Çalışılan Sektöre Göre Ortalamaları

Grup		N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Turizm, Konaklama, Yiyecek- içecek Hizmetleri	109	3,795	0,995	0,448	0,640
	Gıda Sanayi	17	3,843	0,739		
	Eğitim	3	3,278	1,058		
Devam Bağlılığı	Turizm, Konaklama, Yiyecek- içecek Hizmetleri	109	2,924	0,761	0,460	0,632
	Gıda Sanayi	17	2,990	0,818		
	Eğitim	3	3,333	0,289		
Normatif Bağlılık	Turizm, Konaklama, Yiyecek- içecek Hizmetleri	109	3,346	0,694	0,042	0,959
	Gıda Sanayi	17	3,373	0,809		
	Eğitim	3	3,244	0,844		
Örgüte Bağlılık Genel	Turizm, Konaklama, Yiyecek- içecek Hizmetleri	109	3,398	0,722	0,054	0,948
	Gıda Sanayi	17	3,426	0,815		
	Eğitim	3	3,275	0,885		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel puanları çalışılan sektör değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$) (Bknz Tablo 6.24).

Çizelge 7.25: Örgüte Bağlılığın Şu Anki Pozisyondaki Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	0-1 Yıl	21	3,881	0,844	0,394	0,757
	2-3 Yıl	35	3,748	0,782		
	4-7 Yıl	52	3,853	1,000		
	8-10 Yıl	21	3,611	1,255		
Devam Bağlılığı	0-1 Yıl	21	3,175	0,924	1,716	0,167
	2-3 Yıl	35	2,914	0,781		
	4-7 Yıl	52	2,981	0,662		
	8-10 Yıl	21	2,659	0,737		
Normatif Bağlılık	0-1 Yıl	21	3,556	0,753	1,542	0,207
	2-3 Yıl	35	3,257	0,653		
	4-7 Yıl	52	3,406	0,656		
	8-10 Yıl	21	3,140	0,833		
Örgüte Bağlılık Genel	0-1 Yıl	21	3,594	0,756	1,355	0,260
	2-3 Yıl	35	3,331	0,658		
	4-7 Yıl	52	3,455	0,693		
	8-10 Yıl	21	3,177	0,888		

Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel puanları şu anki pozisyondaki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$) (Bknz Tablo 6.25).

8. SONUÇ

Günümüz rekabet koşullarında en yetenekli çalışana sahip olmak ve onu elde tutmak için işletmelerin işveren markasına ihtiyaçları olduğu açıkça ortadadır.

Bu ihtiyacın sadece işletme dışındaki potansiyel çalışanları çekmek için değil aynı zamanda mevcut yetenekli ve yüksek performanslı çalışanlarımızı elde tutmak için giderilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada işveren markasının yetenekleri çekmedeki gücü kadar işletmede tutma gücüne odaklanarak işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelenmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan sektör pozisyon ve kıdem süreleri (çalışma hayatı, işletme ve pozisyon olarak ayrı ayrı) sorgulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların %75'inin erkeklerden oluştuğu, yaklaşık %51,9'nun Lisan ve üzeri eğitime sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca toplam çalışma kıdemi 8 yıl ve üzeri olanların %69,8 olduğu, 4 yıl ve üzeri işletme kıdemi olanların %72,9 olduğu, %34'nün mavi yakalı olarak tabir edilen eleman seviyesi çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

Anketin ikinci bölümünde ise, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerindeki ölçüme ilişkin olarak Meyer ve Allen'in duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların “duygusal bağlılık” ortalaması yüksek 3,789, “devam bağlılığı” ortalaması orta 2,942, “normatif bağlılık” ortalaması orta 3,347, “örgüte bağlılık genel” ortalaması orta 3,399 olarak saptanmıştır. Bu oran örgüt yazını için çok yüksek olmamakla birlikte yeterli bulunmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde işveren marka algısının ölçümünde kullanılan anket sonuçlarına göre çalışanların “örgütsel dinamizm” ortalaması yüksek 4,114, “ekonomik değer ve ilgi” ortalaması yüksek 4,035, “çalışma ortamı ve

sosyalleşme” ortalaması yüksek 3,749, “işveren marka algısı genel” ortalaması yüksek 4,035 olarak saptanmıştır.

İşveren marka algısı genel ile örgüte bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=39,146$; $p=0,000<0.05$). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %23 oranında işveren marka algısı genel tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,230$). İşveren marka algısı, örgüte bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,377$). “H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır” hipotezi ve “H2: İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme, işveren marka algısı genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

- Örgütsel dinamizm ile ekonomik değer, çalışma ortamı ve sosyalleşme, işveren marka algısı genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel arasında her biri ile ayrı ayrı pozitif ilişki bulunmuştur.
- Çalışma ortamı ve sosyalleşme ile ekonomik değer ve ilgi, Duygusal bağlılık, İşveren marka algısı genel, Devam bağlılığı, Normatif bağlılık, Örgüte bağlılık genel arasında her biri ile ayrı ayrı pozitif ilişki bulunmuştur.
- İşveren marka algısı genel ile ekonomik değer ve ilgi arasında Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı, Normatif bağlılık, Örgüte bağlılık genel her biri ile ayrı ayrı pozitif ilişki bulunmuştur.
- Ekonomik değer ve ilgi arasında Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı, Normatif bağlılık, Örgüte bağlılık genel her biri ile ayrı ayrı pozitif ilişki bulunmuştur.
- Örgüte bağlılık genel ile duygusal bağlılık, Devam bağlılığı, Normatif bağlılık her biri ile ayrı ayrı pozitif ilişki bulunmuştur.

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile örgüte bağlılık genel arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit etmek üzere yapılan

regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=18,255$; $p=0,000<0.05$). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %28,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,288$). Ekonomik değer ve ilgi, örgüte bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,459$).

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=16,595$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,268$). Ekonomik değer ve ilgi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,503$). “H5: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan duygusal bağlılığı üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=5,425$; $p=0,002<0.05$). Devam bağlılığı düzeyindeki toplam değişim %9,4 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,094$). Çalışma ortamı ve sosyalleşme devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,198$). “H4: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile normatif bağlılık arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit etmek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=16,198$; $p=0,000<0.05$). Normatif bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,3 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,263$). Ekonomik değer ve ilgi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,433$). “H3: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmelerin yetenekleri çekmek için kullandıkları İşveren Markası çalışmalarının %23 oranında örgütsel bağlılığı açıkladığı görülmüştür. Bu

durumda işletmelerin örgütsel bağlılık için yaptıkları yatırımların içerisinde İşveren Markası'na da yer ayırmaları gerektiği düşünülebilir.

Ayrıca İşveren Markasında Ekonomik Değer ve İlgilinin, hem örgütsel bağlılık düzeyinde %28 hem de işletmelerin istediği Duygusal Bağlılığın sağlanmasında %26,8 oranlarında etkisinin olması. İşveren Markasına yapılan yatırımların anlamlılığını ortaya koymaktadır.

Çalışmaya konu olan örnekleme göre çıkan sonuçlar örneklemin büyüklüğünün artırılması ve farklı işletmelerde/alanlarda uygulanması, söz konusu işveren markasının içeriğinde ve hedef kitlesinde farklılıklar arz edecektir. Bu nedenle de farklı sonuçlar gösterebilecektir.

Ancak literatürde yapılan incelemede ve işletmelerde yapılan uygulamalara bakıldığında genel olarak, İşveren Markası'nın ekonomik alanındaki uygulamaların çalışanın örgütsel bağlılıkla ilişkisi ve etkisi olduğu gözlenmektedir.

Bu durumda işletmelerin İşveren Markalarını oluştururken işveren markasının ekonomik alanını göz ardı etmemeleri gerektiği söylenebilir. Böylelikle örgütsel bağlılığı sağlamada işveren markasının katkısından daha fazla yararlanacakları düşünülebilir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel O., Batur H.Z., Ekşili N.** (2014). “Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil Yakalılar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Vol..1, No.19, pp.165-182
- Akar F.**(2015). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: İmge Kitabevi
- Akdemir A., Konakay G., Demirkaya H. vd.** (2013). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol.2, No.2, pp.11-42.
- Aktuğlu Karpaz I.** (2014). *Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler*, 5.Baskı, İstanbul : İletişim Yayıncılık
- Aslan Ş.**(2008). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Araştırılması”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Vol.15, No.2, pp.163-178
- Atlı D.**(2012). *Yetenek yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyon, İstanbul:Crea Yayıncılık*
- Bağcı Z.** (2013). “Çalışanların örgütsel Adalet algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki etkisi: Tekstil Sektöründe Bir inceleme”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9 Vol. 19, pp.163-184
- Bakan İ.** (2011).*Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Bakan, İ., Soysal, A., Yeşil S., Pınar A. H., Bal C. G., Ada S., Büyükbeşe T., Eyitmiş A. M., Demir B., Taşhyan M., Göksu N., Fettahloğlu Ö. O., Erşahan B., Yılmaz M., Gül Z., Eren A. S., Toptancı A. R., Doğan İ. F.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, editör: İsmail BAKAN, Ankara: Gazi Kitabevi
- Balay R.** (2014). *Yönetici ve Örgütlerde Örgütsel Bağlılık*, (2.Basım), Ankara: Pegem Akademi
- Barutçugil İ.**(2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Baş T.,** (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtar*, İstanbul: Optimist Yayım ve Dağıtım.
- Bayram, L.** (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık,” Sayıştay Dergisi, Ekim-Aralık, Sayı:59, pp.125-139.
- Bilgin L, Tı Deniz, K Deniz, Benligiray S, Tanus H. Z,** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Basım. Eskişehir, 2004.>> **Kara M. N.,** (2013). “İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bilişim sektöründe bir uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi s.2'deki alıntı.
- Bingöl D.,**(2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9.Baskı).İstanbul: Beta Yayınları

- Budak G.** (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı). İzmir: Barış Yayınları
- Çakmak F. & Çelik M.Y.** (2017). “Türkiye’de istihdamın kuşaklara göre analizi” , *Sayıştay Dergisi*, No:104, pp.65-86
- Çetin M. Ö.**, The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics, *The Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 78-88 (2006).
- Çetin, C., Arslan M.L.& Dinç, E.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3.Baskı).İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Çınarlıoğlu, S.** “İmaj-İtibar ile Finansal ve Kalite Performansı Arasındaki İlişkiler: Hastaneler Üzerine Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol.46, No.1 pp.19-33.
- Çöl, G.** (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi,” *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Vol.6, No.:2. pp.4–11.
- Dağlı A.,Elçiçek Z.,Han B.**,”Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz-2018, Vol.17, No.68, pp.1765-1777.
- Demir C., Öztürk U.C.**, (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol 26 No:1,pp.17-41
- Demir F.**, (2005). En son Yargıtay kararları ışığında İş Hukuku ve Uygulaması (4.Baskı). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi
- Demir M.**, (2014). “İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri”, *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*
- Demirtaş, H.A.** (2003). “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, *Ankara Üniversitesi, İletişim Araştırmaları*,1(1):123-144.
- Dinçer Ö. & Fidan Y.**, *İşletme Yönetimine Giriş* (4.Baskı). İstanbul:Beta Basım Yayım.
- Doğan, S., Kılıç, S.**, “Örgütsel Bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 29, pp.37-61.
- Doğru G. & YEYGEL ÇAKIR S.**, “İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol.8, No.40, pp.674-689
- Durğun S.** (2006). Örgüt kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. Aralık 2006. Vol.3, No.2, pp.112-132
- Erdil T. S. & Uzun Y.** (2009). *Marka Olmak*, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Ertürk M.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Fettahoğlu H.S., Fettahoğlu Ö.O., Yıldız A., Birin C.**, (2016). İçsel Pazarlamanın Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol.2 No.3, pp.30-45
- Geçikli F., Erciş M.S. & Okumuş M.** (2016) , Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma : Türkiyenin Öncü Kurumlarından Biri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.20, No.4, pp.1549-1562

- Göker İ.E., Arar T., Uysal T.** (2017). Kurumsal İtibar Kavramı ve Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi : Türkiye Örneği, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan 2017, pp.133-156
- Gözen E.** (2016). *İşveren Markası İK için yeni arena*, Ankara : Maya Akademi
- Great Place to Work Enstitüsü** 2015, Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2015 Sonuç Dergisi, GPTW Turk Araştırma Danışmanlık Ltd. Şti., İstanbul
- Güçlü N.**(2003). Örgüt Kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, pp.147-159
- Güney S.** (2012). *Örgütsel Davranış*,(2.Basım).Ankara: Nobel Yayıncılık
- Güney S.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Gürbüz S., Ayhan Ö., Sert M.,** (2014)“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi”, *İş ve İnsan Dergisi*, Vol.1, pp.3-20
- Huczynski A.A. & Buchanan D.A.** (2013). *Organizational Behaviour*, 8.Baskı, Pearson Education Inc.
- İşcan Ö.F. & Karabey C.N.** (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol.6 No.2.pp.180-193
- İşcan Ö.F. & Sayın U.**(2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven arasındaki ilişki ,*Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 24, No. 4, pp.195-216
- İşcan, Ö.F., Timuroğlu, K.** (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama,” Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol.21, No.1, pp.119-135
- Jaros S.** (2007). “Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues”, *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol 6., No.4, pp.7-25.
- Kadıbeşegil S.** (2013). İtibar Yönetimi, Medicat Yayınları, 7.Baskı,İstanbul
- Kara M. N.,** (2013). “İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bilişim sektöründe bir uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Karaköse T.,** (2007). Örgütlerde İtibar Yönetimi, *Kırgızistan İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Vol.11
- Karatepe S.,** (2008). İtibar Yönetimi Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Nol.7, No.23, pp.77-97
- Karpat Aktuğlu I.,** (2008). *Marka Yönetimi : Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler*, 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul
- Köse S., Tetik S., Ercan C.,** (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Vol.7, No.1,pp.219-242
- Kuran E.** (2018). Türkiye'nin Y Kuşağı Şirketlere Ne Söylüyor?, *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Vol. No. 09, pp.44-63.
- Mosley R.** (2014). *Employer Brand Management : Practical Lessons From The World's Leading Employers*, Wiley and Sons Ltd.
- Öksüz B.** (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, Vol.7, No.2, pp. 14-31.
- Öksüz B.**(2012).”İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Artırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi

- Ötken A.B. & Okan Yolbulan E.**(2015), *Şimdi İşveren Markası Zamanı*,İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Özdevecioğlu M.** (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol.18 No.2,pp.113-130
- Özdevecioğlu, M & Aktaş, A** (2007). Kariyer Bağlılığı Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol.28, pp.1-20
- Robbins S.P., Judge T.A.** (2013) *Organizational Behaviour*, 15.Baskı, Pearson Education Inc.
- Sabuncuoğlu Z. & TÜZ M.** (2001). *Örgütsel Psikoloji*,3.Baskı, Bursa:Ezgi Kitabevi.
- Saruhan Ş. C. & Yıldız M. L.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları,
- Schermerhorn J.R., Osborn R.N., Uhl-Bien M., Hunt J.G.** (2012). *Organizational Behaviour*, 12. Baskı, John Wiley and Sons Inc.
- Sezgin D.**,(2017). Kurum Çalışanı Bakış Açısıyla Kurumsal İtibar, *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, Vol.9, No.4, pp.141-163
- Solinger O.N., Olffen W. & Roe R.A.** (2008). Beyond the three component model of organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No.1, pp.70-83
- Sümbüloğlu, K.** (1993). *Biyoistatistik*, Özdemir Yayıncılık, Ankara.
- Titrek O.**(2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*,Vol.6 No.2, pp.551-573
- Tumajsan A., Strobel M., & Welpe I.M.** (2011). Employer brand building for start-ups: which job attributes do employees value most?, *Z Betriebswirtsch*, Vol.81, pp.111–136
- Tunçer P.**(2012).”Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2012, Vol.31(1), pp.203-233
- Uzunoğlu E. & Öksüz B.** (2008).” Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”, *Selçuk İletişim Dergisi*,Vol.5, No.3, pp.111-123
- Vardarlier P.**(2014).”İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi
- Varoğlu D.**(1993).” Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi
- Wasti, A.** (2000), “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, (Eds.) Aycan Z. (2000), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21, 201–223.
- Watt, Douglas** (2009). “Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workforce”, The Conference Board of Canada.2009.
- Wong A. & Tong C.** (2014). “Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities”, *Macrothink Institute*

International Journal of Human Resource Studies, Vol14 No.2, pp.66-96.

Yağmurlu A.(1997).Örgüt Kültürü Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Vol.52 No.1,pp.717-724

Yazıcıoğlu İ. & Topaloğlu I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Vol.1 No.1, pp.3-16

Yıldırım, F., (2007). “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Vol.62, No.1, pp.253–278.

İnternet Kaynakları

Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), Art. #388, pp. 12 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>.

Cambridge Dictionary 2017, “Cambridge Sözlüğü”, viewed 09 January 2017, <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/turkish/gift>

Dijital Ajanslar 2014, *İnternet ve Sosyal Medya Kullanım İstatistikleri 2014*, viewed 28 November 2015, <http://www.dijitalajanslar.com/internet-ve-sosyal-medya-kullanici-istatistikleri-2014>.

Harvard Business Review Türkiye 2016, Yaşayan Dönüşüm Technology Vision 2016, Özel Sayı, <https://hbrturkiye.com/storage/doc/insight/accenture/accenture-technology-vision-2016.pdf>.

İndigodergisi.com (2016). Yapay zeka işleri kolaylaştıracak mı? Geleceğin iş gücü nasıl olacak?. viewed 05 February 2018, <https://indigodergisi.com/2016/11/yapay-zeka-arastirmasi/>.

jobs.ac.uk (2017). How to create a powerful Employer Brand. viewed 14 December 2017, <http://www.jobs.ac.uk/media/pdf/recruiters/resources/how-to-create-a-powerful-employer-brand.pdf>.

Longman Dictionary 2017, “Longman Modern İngilizce Sözlüğü”, viewed 08 January 2017, <http://www.ldoceonline.com/dictionary/employer>

Lower, Judith. “Brace Yourself Here Comes Generation Y”, *Critical Care Nurse*.28:5, 2008, 80-84. <http://ccn.aacnjournals.org/content/28/5/80.full>.

McCourthy R. (2015). Employer taglines: Learning from the best. Viewed 24 October 2018, <https://www.linkedin.com/pulse/employer-taglines-learning-from-best-rachel-mccourty>.

Milliyet Emlak 2015, Motive edici ofis için 10 öneri!, viewed 21 November 2017, <https://www.milliyetemlak.com/dergi/motive-edici-ofis-icin-10-oneri/>.

Newman D. (2017). İşyerinde Artırılmış Gerçeklik ve Sanal Gerçeklik Uygulamaları, viewed 07 February 2018, <http://emeablog.emc.com/tr/is-yerinde-ar-vr-uygulamaları/>.

Özdemirkıran B.(2016). İşveren Markası Olmak, viewed 23 October 2018, <<https://pınarastirma.com/haber/isveren-markasi-olmak/>>.

- Türk Dil Kurumu** 2015, Genel Türkçe Sözlük, viewed 17 October 2015, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.562258f6e56079.55775082.
- Türk Telekom A.Ş.** 2017, Ücret ve Yan Haklar, viewed 26 November 2017, < <https://www.turktelekomkariyer.com/bizimle-calismak/ucret-ve-yan-haklar.aspx>>.
- The World Bank** 2018, World Bank Databank, viewed 20 October 2018, <http://databank.worldbank.org/data/indicator/SP.POP.TOTL/1ff4a498/Popular-Indicators>.
- Yurdakul Başok N.**(2003), İşletme yönetiminde iki stratejik görev: İmaj-marka yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, <http://journals.manas.edu.kg/> , pp.2015-211

EKLER

EK A: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Uygulama Anketi

EK A1: Anket Önyazı

EK A2: Anket Profil Soruları

EK A3: Anket Örgütsel Bağlılık

EK A4: Anket İşveren Markası Soruları

EK B: Etik Krul Raporu

Ek A: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Uygulama Anketi

EK A1: Anket Önyazı

İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Sayın Değerlendirici,

Bu anket formu aracılığıyla elde edilecek bilgiler İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Bölümü bünyesinde gerçekleştirilmekte olan “İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” konulu Yüksek Lisans Tez çalışmasında bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Söz konusu çalışma ile “İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin” ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Bu etkiyi ölçmek için sizlerin değerli yardımlarına ihtiyacımız bulunmaktadır. Bu anket çalışmasını cevaplamaya ayıracağınız yaklaşık 5-7 dakika ile söz konusu bilimsel çalışmaya değerli bir katkı sağlayacaktır. Vereceğiniz cevapların doğruluğu, elde edilecek sonuçların doğruluğu açısından oldukça önemlidir. Anketin doğru sonuçlara ki için sizden anketi bir kez tam olarak ve her sorudaki sizin için uygun olan sadece bir seçeneği seçerek doldurmanızı rica ederiz.

Çalışma tamamen akademik çalışma amacıyla gerçekleştirilmekte olup, katılımcıların verdikleri cevaplar ve bilgiler herhangi bir nedenle araştırmanın tarafı olan araştırmacılar ve yüksek öğrenim kurumları haricindeki hiçbir kurum veya birey ile paylaşılmayacaktır.

Sorularınız için tarafıma dönüş yapabilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımızla

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. M. Adil SALEPÇİOĞLU

muratsalepcioglu@aydin.edu.tr

İstanbul Aydın Üniversitesi

444 1 428 Dahili: 24211

0533 231 08 00

Öğrenci:

Yasin ALTUNTAŞ

yasinalt@hotmail.com

05303868969

EK A2: Anket Profil Soruları

Cinsiyet	Erkek <input type="checkbox"/>	Bayan <input type="checkbox"/>	
Yaş	18-20 <input type="checkbox"/>	21-25 <input type="checkbox"/>	26-30 <input type="checkbox"/>
	31-35 <input type="checkbox"/>	36-40 <input type="checkbox"/>	41-45 <input type="checkbox"/>
	46 ve üstü <input type="checkbox"/>		
Eğitim	İlk Öğretim <input type="checkbox"/>	Lise <input type="checkbox"/>	Önlisans <input type="checkbox"/>
	Lisans <input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
Çalıştığı Sektör	Gıda Sanayi <input type="checkbox"/>	Bilişim Teknolojileri <input type="checkbox"/>	Tekstil <input type="checkbox"/>
	Turizm Konaklama Yiycek ve İçecek Hizmetleri <input type="checkbox"/>	Finans/Bankacılık <input type="checkbox"/>	Petro/Kimya/Enerji <input type="checkbox"/>
	İnşaat <input type="checkbox"/>	Ticaret <input type="checkbox"/>	Eğitim <input type="checkbox"/>
	Sanayi <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
Çalıştığı Pozisyon	Üst Kademe Yönetici/Koordinatör/ Merkez Müdür/Direktör <input type="checkbox"/>	Müdür/ Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/>	Şef/ Kıdemli Uzman <input type="checkbox"/>
	Sorumlu/Uzman <input type="checkbox"/>	Denetmen/Kontrolör /Supervisor <input type="checkbox"/>	Personel- Eleman/ Uzman Yardımcısı <input type="checkbox"/>

**Toplam
Kıdeminiz
(Tüm
Çalışma
Hayatınız)**

0-1 yıl

2-3 yıl

4-7 yıl

8-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve üstü

**İşletmedeki
Kıdeminiz
(Farklı
Pozisyonlar
Dahil)**

0-1 yıl

2-3 yıl

4-7 yıl

8-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve üstü

**Şu anda
çalıştığınız
pozisyondaki
kıdeminiz**

0-1 yıl

2-3 yıl

4-7 yıl

8-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve üstü

EK A3: Anket Örgütsel Bağlılık Soruları

	1	2	3	4	5
Çalıştığınız işletme ile ilgili olarak aşağıda yer alan alanlardaki düşüncelere katılım durumunuzu işaretlemenizi rica ederiz	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Görüşüm Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Kariyer hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım					
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim					
Çalıştığım işletmede kendimi aileden hissediyorum, bu işletmenin benim için özel bir anlamı var					
Çalıştığım işletmeye karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum					
Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum					
Çalıştığım işletmeden çevremdeki insanlara gururla bahsediyorum					
Çalıştığım işletmeden şu anda ayrılmam, bir sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur					
Şu anda çalıştığım işletmede kalmak benim için istekten ziyade gerekliliktir					
Çalıştığım işletmeden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum					
Benim için çalıştığım işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir					
Başka bir iş ayarlamadan çalıştığım işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişeli hissetmiyorum					
Eğer çalıştığım işletmeye kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka bir kurumda çalışabilirdim					
Çalıştığım işletmedeki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işletmeden şu anda ayrılmayı düşünmem					
Çalıştığım işletme benim sadakatimi hak ediyor					
Çalıştığım işletmeden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim					
Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum					
Benim için avantajlı olsa da çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum					

EK A4: Anket İşveren Markası Soruları

	1	2	3	4	5
Çalışmak için bir işletmeyi tercih ederken aşağıdaki alanların ne kadar etkili olduğunu işaretlemenizi rica ederiz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Görüşüm Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Vizyon ve Misyon sahibi olunması					
Kurumsal olması					
Geçmişi					
Etik değerleri					
İşletmenin büyüklüğü					
Büyüme hızı					
Ürün/Hizmet Kalitesi					
Logosu ve Sloganı					
Sosyal sorumluluk projelerine destek vermesi					
Toplum tarafından olumlu olarak bilinirliği					
Kurumsal itibarı ve saygınlığı					
Yüksek ücret seviyesi					
Yan Haklar (özel sağlık sigortası, sosyal yardımlar, özel klüp üyeliği ve indirimler vb.)					
Sürekli bir iş sağlaması (iş güvencesi)					
İşyerinin coğrafik yeri (eve uzaklığı)					
Fiziksel çalışma ortamı (ışıklandırma, havalandırma, ısıtma vb.)					
Doğayla yan yana serbest bir çalışma ortamı sunması					
Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı					
Çalışanlar için yaratılan sosyal ortam (etkinlikle, klüpler ve spor karşılaşmaları vb.)					
Çalışma saat düzeni (vardiya düzeni, hafta sonu izin ve esnek çalışma)					
Özel gün ve acil durumlara izin uygulaması					
Aileye yönelik yardım uygulamaları (burs, borç vb.)					
Yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları					

EK A4 Devamı: Anket İşveren Markası Soruları

	1	2	3	4	5
Çalışmak için bir işletmeyi tercih ederken aşağıdaki alanların ne kadar etkili olduğunu işaretlemenizi rica ederiz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Görüşüm Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Yöneticilerin niteliği ve yetkinliği					
Çalışanlar arası uyum, tutum ve davranışlar					
Mesleki eğitim olanakları					
Akademik eğitim olanakları (burs vb sağlama)					
Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Olanakları					
Performans Değerleme ve Yönetim Sisteminin adaletli olması					
Yetenekleri değerlendirebilme ve kullanabilme fırsatı sunması					
Yenilikçi fikirleri destekleme					
Profesyonel gelişim olanakları					
Yurtdışında çalışma fırsatı					
Ödüllendirme sisteminin olması					
Doğru davranışı ödüllendirdiği ve onure ettiği ortam olması					
İç İletişimde Sosyal Medya Kullanımının olması					
İşletmenin Marka Değeri					

EK B: Etik Krul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/01/2018-717



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

Sayı : 88083623-044-717
Konu : Yasin ALTUNTAŞ'ın Etik Onay Hk.

29/01/2018

Sayın Yasin ALTUNTAŞ

Enstitümüz Y1412.190020 numaralı İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Yasin ALTUNTAŞ'ın "İŞVEREN MARKASI'NIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ" adlı tez çalışması gereği "İşveren Markası" ve ""Örgütsel Bağlılık" ile ilgili anketleri 16.01.2018 tarihli ve 2018/02 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBURUĞLU
Müdür V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE6LHSRR>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ



Ad- Soyad : Yasin ALTUNTAŞ
Doğum Tarihi ve Yeri: 28/11/1983 - İstanbul
E-Posta : yasinalt@hotmail.com

Öğrenim Durumu:

- Lisans : 2006, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Mesleki Deneyim:

- PEGASUS Hava Taşımacılığı
İnsan Kaynakları Elemanı _ 09/2006 - 09/2007
- BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.
İnsan Kaynakları Elemanı _ 06/2008 - 09/2011
- BTA Denizyolları ve Limanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.
İnsan Kaynakları Uzmanı _ 09/2011 – 12/2015
- BTA Denizyolları ve Limanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.
İnsan Kaynakları Şefi _ 01/2016 – 06/2018
- BTA Denizyolları ve Limanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.
İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı _ 07/2018 – Devam ediyor

