T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTE BAĞLILIK YARATMADAKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Berna ATİLA AŞICI
2501100730

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Fulya AYDINLI KULAK

İSTANBUL - 2019

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTE BAĞLILIK YARATMADAKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Berna ATİLA AŞICI
2501100730

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Fulya AYDINLI KULAK

Düzeltilmiş Tez

İSTANBUL - 2019

AÇIKLAMA

Tez çalışmasında gerçekleştirilen düzeltmeler şu şekildedir:

- Anket çalışmasının uygulama tarihine yıl bilgisi eklenmiştir.
- İşveren Markası ölçeği faktör analizi doğrultusunda yapılan fonksiyonel, psikolojik, maddi ve fiziki boyutlara ilişkin ölçek maddeleri yeniden değerlendirilerek boyut isimleri güncellenmiştir. Pierre Berthon, Michael Ewin ve Li Lian Hah'ın 2005 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada, Ambler ve Barrow'un üç boyutlu tanımı geliştirmeye yönelik yaptıkları keşfedici faktör analizinden esinlenilerek boyutlar "gelişim değeri", "uygulama değeri" ve "sosyal değer" olarak isimlendirilmiştir.
- İşveren markası ve örgütsel bağlılık regresyon grafiği ve yorumu aynı sayfaya taşınmıştır.
- "İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini daha net analiz edebilmek adına regresyon analizi gerçekleştirilmiş olup sonuçları Tablo 9'da verilmektedir." Cümlesindeki hatalı ifade, "amacı ile" olarak değiştirilmiştir.
- İşveren markası betimsel analiz ortalaması ve örgütsel bağlılık ortalaması değerleri "olumlu" olarak ifade edilmişti, bu ifade değiştirilerek "ortalamada" oldukları belirtilmiştir.
- İşveren Markasının Alt Boyutlara Göre Değerlendirilmesi alt başlığı kaldırılarak burada yer alan değerlendirmeler "Çalışanların İşveren Markası Algılarının Düzeyine İlişkin Bulgular" başlığı altında paylaşılmıştır.
- Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlara Göre Değerlendirilmesi alt başlığı kaldırılarak burada yer alan değerlendirmeler "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular" başlığı altında paylaşılmıştır.
- Örgütsel bağlılık alt boyutlarının oluşturulması veya güçlendirilmesinde işveren markası boyutlarının etkileri ayrı ayrı paylaşılmakta idi, değiştirilerek tek bir regresyon analizi ile ifade edilmiştir.
- Sonuç ve öneriler bölümü, yeni işveren markası boyut isimleri ve işveren markası ile örgütsel bağlılık ortalama değerleri doğru şekilde ifade edilmiş, kurumun çalışan değer önermesine ilişkin yorum eklenmiştir.

ÖZ

İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTE BAĞLILIK YARATMADAKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Berna ATİLA AŞICI

İşveren markası kavramı 1990'lı yılların ikinci yarısında ortaya çıkan, işletmelere nitelikli işgücü temini ve yetkin çalışanların kurumda tutundurulması konularında rekabet avantajı sağlayan bir kavram olarak gündeme gelmiştir. İşveren Markası, bir kurumun iş görenler açısından nasıl algılandığını ifade eder. İnsan kaynağının kurumun başarısındaki önemli katkısının bilincinde olan kurumlar doğru ve etkin bir marka yönetimi ile yetenekli iş görenler için cazip bir iş yeri olma amacını taşırlar. Çalışılabilecek iyi bir iş yeri olarak marka algısını kuvvetlendiren kurumlarda çalışanların da iş yerlerine bağlılıkları ve dolayısı ile katkıları artacaktır.

Örgütsel bağlılık, en genel tanımı ile örgüt ile çalışan arasındaki bilişsel ve duygusal yönelimleri ifade eden bir kavramdır. Bağlılığı yüksek çalışanların, kurumun amaçlarına ulaşmasında ekstra çaba sarf edeceği, bağlılığı düşük çalışanların ise verimsizliğe neden olacağı bilinmektedir.

Bu tez çalışmasında işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlamıştır. Bu doğrultuda İstanbul'da üretim sektöründe faaliyet gösteren bir holdingin genel merkezinde görev yapan, Y Kuşağı'na mensup 206 beyaz yakalı çalışana ulaşılarak anket yolu ile veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışanların işveren markası algılarının örgüte bağlılık yaratmada anlamlı bir etkisi olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Marka, İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE ROLE OF EMPLOYER BRAND IN CREATING ORGANİZATIONAL COMMITMENT

Berna ATİLA AŞICI

The concept of employer branding has emerged in the second half of the 1990s, as a competitive advantage in terms of supplying the qualified workforce and recruiting the best and provide commitment to the organization. The employer brand refers to how an organization is perceived for its employees. Organizations aware of the significant contribution of human resources to the success of the organization, aim to be an attractive workplace for talented employees with correct and effective brand management. When they became a good place to work, the employees' commitment will increase and so their contributions will increase.

The most general definition of organizational commitment is the relationship between employer and employee as cognitive and emotional. It is known that high-loyalty employees will make extra efforts to achieve the goals of the organization and low-loyalty employees will lead to inefficiency.

In this thesis, it is aimed to evaluate the relationship between employer brand perception and organizational commitment. In this respect, 206 white collar employees of generation Y, who are working at the headquarters of a holding company operating in the manufacturing sector in Istanbul, were reached and data were collected by survey. The obtained data were analyzed and interpreted using SPSS program. It was evaluated whether employees' perceptions of employer brand had a significant effect on creating commitment to the organization.

Keywords: Brand, Employer Branding, Organizational Commitment,

ÖN SÖZ

Bir işletmenin çalışanlarına sunduğu gelişimsel, maddi ve parasal, duygusal faydalar bütünü olarak tanımlanan İşveren Markası, insan kaynakları uygulamalarını büyük ölçüde etkileyen ve onlara yön veren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Olumlu ve güçlü bir işveren markasının en önemli katkılarından biri, kuruma katma değer sağlayacak yeteneklerin bağlılığını artırmasıdır.

Bu çalışma, hem dünyada hem ülkemizde son dönemlerde önem kazanan bir kavram olarak ortaya çıkan ve sınırlı sayıda araştırmanın gerçekleştirildiği İşveren Markası konusunda fayda sağlaması, işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramlarının açıklanması ve işveren markası algısının örgüte bağlılığı güçlendirmesi konularında fikir sunabilmek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'de iş yaşamında yoğun olarak görev yapmakta olan Y Kuşağından, uluslararası alanda faaliyet gösteren bir üretim şirketinin çalışanlarını kapsayan bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumdaki çalışanların işveren markasına ilişkin algılarının örgüte bağlılık yaratmada anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Tezin hazırlanması ve yazımı konusunda yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Fulya Aydınlı Kulak'a, bilgisini her zaman cömertlikle paylaşan ve desteklerini esirgemeyen Yıldız Teknik Üniversitesi Arş. Gör. Dr. Mustafa İçen'e, veri analizi konusunda yardımları için değerli arkadaşım Aylin Yalçınkaya Uzun'a, sabrı ve destekleri için eşim ve aileme, içtenlikle ankete katılım gösteren tüm değerli katılımcılara en derin saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, 2019

Berna Atila Aşıcı

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR LİSTESİ xi
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞVEREN MARKASI

1.1. Marka Kavramı ---- 3
1.2. İşveren Markası Kavramı ---- 5
1.2.1. İşveren Markası ile İlişkili Kavramlar ---- 8
1.2.1.1. Kurum Kimliği ---- 8
1.2.1.2. Kurum Kültürü ---- 8
1.2.1.3. İşveren Marka İmajı ---- 10
1.2.2. İşveren Markasının Sağladığı Yararlar ---- 11
1.2.3. İşveren Markasının Oluşturulması ---- 12
1.2.3.1. İşveren Marka Değerlendirmesi ---- 13
1.2.3.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması ---- 14
1.2.3.3. Çalışan Değer Önermesinin Oluşturulması ---- 15
1.2.3.4. Konumlandırma ---- 15
1.2.3.5. Uygulama ---- 15
1.2.4. İşveren Markası Araştırmaları ve Bulguları ---- 17
1.2.5. İşveren Markası Bileşenleri ---- 24

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ---- 28
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi ---- 30
2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları ---- 30
2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı ---- 31
2.3.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması ---- 32
2.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması ---- 33
2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Sınıflandırması ---- 34
2.3.1.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması ---- 35
2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması ---- 35
2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ---- 38
2.3.2.1. Becker'ın Sınıflandırması ---- 39
2.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması ---- 40
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı ---- 40
2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ---- 41
2.3.4.1. Kişisel Faktörler ---- 41
2.3.4.1.1. Yaş ---- 41
2.3.4.1.2. Cinsiyet ---- 41
2.3.4.1.3. Eğitim Düzeyi ---- 42
2.3.4.1.4. Medeni Durum ---- 42
2.3.4.1.5. Kıdem ---- 42
2.3.4.1.6. Bireyin Psiko-Sosyal Özellikleri ---- 42
2.3.4.2. Örgütsel Faktörler ---- 43
2.3.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi ---- 43
2.3.4.2.2. Örgüt Kültürü ---- 43

2.3.4.2.3. Ücret Sistemi ---- 43
2.3.4.2.4. Yönetim ve Liderlik ---- 44
2.3.4.2.5. Örgütsel Adalet ---- 44
2.3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler ---- 44
2.3.4.3.1. Alternatif İş Olanakları ---- 44
2.3.4.3.2. Profesyonellik ---- 45
2.3.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları ---- 45
2.3.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık ---- 45
2.3.5.2. Ilımlı Düzeyde Örgütsel Bağlılık ---- 46
2.3.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık ---- 46
2.4. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ---- 48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTE BAĞLILIK YARATMADAKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 51

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi ---- 50
3.2. Araştırmanın Modeli ---- 51
3.3. Araştırmanın Kapsamı ---- 51
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları ---- 54
3.5. Araştırmanın Hipotezleri ---- 54
3.6. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler ---- 55
3.7. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Araçları ---- 56
3.8. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi ---- 57
3.9. Bulgular ve Değerlendirme ---- 60
3.9.1. İşveren Marka Algısının Örgüte Bağlılık Yaratmadaki Etkisine İlişkin Bulgular ---- 60

3.9.2. Çalışanların İşveren Markası Algılarının Düzeyine İlişkin Bulgular ---- 62
3.9.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular. 64
3.9.4. İşveren Markası Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Yaratmadaki Etkisine İlişkin Bulgular ---- 68
3.9.5. İşveren Markası Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Yaratmadaki Etkisine İlişkin Bulgular ---- 70
3.9.6. İşveren Markası Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Yaratmadaki Etkisine İlişkin Bulgular ---- 71

SONUÇ ve ÖNERİLER
KAYNAKÇA
EKLER

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal Marka ile Ürün Markası Karşılaştırması 4

Tablo 2. Bağlılık Tanımları 29

Tablo 3. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları 48

Tablo 4. Çalışmada Kabul Edilen Kuşak Sınıflandırmaları 54

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılım 57

Tablo 6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları 58

Tablo 7. İşveren Markası Ölçeği Faktör Analizi 59

Tablo 8. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi 62

Tablo 9. İşveren Markası Algısının Örgüte Bağlılık Yaratma Üzerindeki Etkisi 63

Tablo 10. İşveren Marka Algısı Betimsel Analiz Sonuçları 63

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Betimsel Analiz Sonuçları 66

Tablo 12. Duygusal Bağlılık ile İşveren Markası Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi 69

Tablo 13. Duygusal Bağlılık Yaratmada İşveren Markası Boyutlarının Etkisi 70

Tablo 14. Devam Bağlılığı ile İşveren Markası Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi 71

Tablo 15. Devam Bağlılığı Yaratmada İşveren Markası Boyutlarının Etkisi 72

Tablo 16. Normatif Bağlılık ile İşveren Markası Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi 72

Tablo 17. Normatif Bağlılık Yaratmada İşveren Markası Boyutlarının Etkisi 73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşveren Marka Çerçevesi 7

Şekil 2. Thomas, R. İşveren Markası Kavramının Yapısal Olarak İfadesi 10

Şekil 3. İşveren Marka Yönetimi Modeli..... 13

Şekil 4. Aaker'ın Marka Kişiliği Çerçevesi 14

Şekil 5. Rosethorn, İşveren Markası 16

Şekil 6. İşveren Marka Tekerleği 25

Şekil 7. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı 36

Şekil 8. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı..... 36

Şekil 9. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli 38

Şekil 10. Araştırmanın Modeli..... 52

Şekil 11. İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Grafiği..... 62

KISALTMALAR LİSTESİ

N	**:** Sayısı
P	**:** Anlamlılık Düzeyi
SS	**:** Standart Sapma
SD	**:** Serbestlik Derecesi
KO	**:** Karelerin Ortalaması
KT	**:** Kareler Toplamı
E.T	**:** Erişim Tarihi
AKT	**:** Aktaran
ÇEV	**:** Çeviren

GİRİŞ

Teknolojinin hızlı gelişimi, yeterli yatırımı yapabilen işletmelerin üretim ve hizmet kalitesini belli bir standarda çekmesi için gerekli olanağı sağlamaktadır. Bu ürün ve hizmetlerin rakiplerinden ayrılması, tercih edilebilirliğinin artırılması, maliyet ve kar avantajını artırabilmesi için yetenekli ve yetkin çalışanların fark yaratmaları beklenmektedir. Yeteneklerin işletmeye kazandırılmaları ve elde tutulmaları için ise işveren marka imajı oldukça önemlidir.

İşveren markası, kurumsal imaj ve ürün/hizmet imajından farklı olarak işletmenin hedef kitleye vermek istediği mesajı açık, net ve tutarlı aktarmasını amaçlayan, bilinçli ve titizlikle yönetilmesi gereken bir süreçtir. İşletmenin kültürü ve yapısı, bu yapıda uyumla ve bağlılıkla çalışmayı mümkün kıldığında çalışanlar mutlu çalışıp, örgütte kalmayı sürdürür ve verimliliği maksimize eder. Bu nedenle işletmeler açısından "çalışılabilecek en iyi yer" olmak önemlidir.

Örgütsel bağlılık, işletme ile çalışan arasındaki bilişsel ve duygusal yönelimlerdir. Araştırmalar, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile devamsızlık, iş gücü devir oranı, verimsiz çalışma gibi faktörlerin arasında anlamlı ilişki bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için gönüllü olarak çaba gösterirler.

Yaşayış ve çalışma biçimleri açısından bireyler birbirinden oldukça farklı olabilir. Dolayısıyla işveren marka çalışmaları yürütülürken çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyen unsurları anlamak için bu farklılıkları göz önünde bulundurmak gerekir. Davranış ve tutumların değerlendirilmesinde benzer dönemlerdeki geniş kapsamlı toplumsal olay ve gelişmelerin kişileri etkilediği savından yola çıkılarak yaş gruplarına göre çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Benzer dönemdeki olayların etkilerini birbirine yakın şekilde deneyimleyen yaş gruplarına kuşak denmiştir. İş yaşamında güncel olarak sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, x kuşağı, y kuşağı, z kuşağı terimleri kullanılmaktadır. Yaş grubu olarak 2019 yılı itibari ile 19-38 yaş aralığındaki Y kuşağı Türkiye'de iş yaşamında en yoğun bulunan yaş grubudur.

Bu çalışmada işveren markası algısının örgüte bağlılık yaratmadaki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. İşveren markasının alt boyutlarından hangilerinin daha

olumlu değerlendirildiği, uygulama değeri, gelişim değeri ve sosyal değer boyutlarından hangilerinin örgüte bağlılığı yaratmada etkin olduğunu anlamaya yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarının işveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisi açısından destekleyici bulgular sağlaması, bundan sonra yapılacak çalışmalar için fikir oluşturması amaçlanmıştır.

Yukarıda belirtilenler çerçevesinde çalışmamız üç bölüm halinde tasarlanmıştır. İlk bölümde işveren markasının tanımlanmış, işveren markası ile ilgili kavramlar açıklanarak, işveren markasının yararları ve bir kurumda işveren markası oluşturma süreci aktarılarak, işveren markası konusunda yapılan çalışma örneklerine yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı açıklanmış, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları anlatılmış, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları paylaşılmış, sonrasında örgütsel bağlılık ile işveren markasının arasındaki ilişki incelenmiştir. Üçüncü bölüm araştırma kısmına ayrılmış, araştırmanın gerçekleştirildiği kurumdaki Y kuşağı mensubu çalışanların işveren marka algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi ortaya konmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

Bu bölümde, öncelikle marka ve işveren markası kavramları ele alınacak, işveren markası ile ilgili kavramlara yer verilecek, işveren markasının sağladığı yararlar paylaşılacak, işveren markasının oluşturulması ve işveren markası araştırmalarından örneklere yer verilecektir.

1.1. Marka Kavramı

Türk Dil Kurumu tanımı ile marka, "Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret" tir (www.tdk.gov.tr, e.t: 06.01.2019). Amerikan Pazarlama Derneği markayı "bir satıcının malını veya hizmetini diğer satıcıların mallarından farklı olarak tanımlayan bir ad, terim, tasarım, sembol veya başka bir özellik" olarak tanımlar (www.ama.org, e.t:06.01.2019). Marka, ilgili mal veya hizmetin özgün niteliklerini ortaya koymaktır.

Marka kavramının tarihine bakıldığında, ilk olarak 19. yüzyılda hayvan yetiştiriciliğinde, hayvanların hangi çiftliğe ait olduğunun belirlenmesi için dağlama yöntemi ile işaretlenmesi uygulaması kabul edilmektedir. Arkeolojik bulgular ışığında biraz daha geçmişe gidildiğinde de çanak çömlek gibi gereçlerin üzerinde de çeşitli semboller olduğu görülmüştür. Ayrıca marka, yalnızca kullanılan ürünlerde değil, krallar ve imparatorlar tarafından güç ve otorite sembolü olarak da çeşitli amblem ve semboller ile kullanılmıştır (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015, s.13).

Konu ile ilgili ilk hukuki düzenleme ise İngiltere'de 1266 yılında, Kral II. Henry tarafından fırıncılara ürettikleri ekmeklerde marka bulundurma zorunluluğunun getirilmesidir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015, s.14). Sanayii Devrimi ile birlikte 19. Yüzyılda tüm dünyada marka çalışmaları oldukça hızlı biçimde artmıştır. 1980'li yılların ortalarına kadar ürün üretimi ön planda iken, sonrasında başarılı olmak için markaların üretilmesi gerektiği yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır (Klein, 2002).

Günümüzün rekabet yoğun ortamında hedef kitle ile markanın temsil ettiği değerlerin örtüşmesi avantajlı bir konum sağlama çabası açısından kaçınılmazdır. Güçlü bir marka imajı oluşturmak sürdürülebilir başarının elde edilmesini sağlamaktadır.

Stratejik yönetim felsefesine göre de bir işletme, uzun vadede yaşamını sürdürebilmesini sağlayacak, ona rekabet üstünlüğü ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek bir yönetim şekli ile idare edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.26).

Her ne kadar firmalar markalaşma çabalarını ürün ve şirket markalarını geliştirme yolunda geliştirseler de, markalaşma insan kaynakları yönetimi alanında da kullanılabilir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s.501). İnsan kaynakları alanında markalaşma için de pazarlama yöntem ve tekniklerinden yararlanılır. Ancak kurumsal marka pek çok açıdan ürün markasından farklılaşır.

Kurumsal marka ile ürün markası arasındaki temel farkları özetleyen Balmer'a göre kurumsal marka, organizasyonun ayırt edici özelliklerine odaklanır ve örgütün özelliklerini tanımlar.

Tablo 1. Kurumsal Marka ile Ürün Markası Karşılaştırması

	Kurumsal Marka	**Ürün Markası**
Disiplin Temelleri	Disiplinlerarası	Pazarlama
Biçimlendirme	Orta / Uzun Vade	Kısa Vade
Kaynak	Kurumsal Kimlik	Ürün Kimliği
Değerler	Kurumsal (Gerçek Değerler)	Yapay (Yaratılan Değerler)
Marka Yöneticisi	CEO	Marka Yöneticisi
Bağlılık Sorumluluk	Tüm Çalışanlar	Marka Yöneticisi
İlgili Paydaşlar	Tamamı dahildir.	Müşteriler
İletişim Ortamı	Kurumsal İletişim	Pazarlama İletişimi
Yasal Mülkiyet	Bir veya daha fazla tüzel kişi	Bir veya daha fazla tüzel kişi
Duygusal Mülkiyet	Paydaş Topluluklar	Müşteri Toplulukları
Marka Elçisi	Müşteriler, Çalışanlar	Müşteriler
Benlik Duygusu Yaratma	Tedarikçiler, hissedarlar, yerel topluluklar	
Balmer'ın, 2001 yılındaki çalışmasından uyarlanmıştır.		

Kaynak: Balmer, "Comprehening Corporate Identity, Corporate Brand Management and Corporate Marketing", **Bradford University School of Management, Working Paper Series**, March 2006, 3-26, s.9.

1.2. İşveren Markası Kavramı

İşveren Markası kavramı ilk olarak 1990'lı yılların başında Amerika'da gündeme gelmiştir. Kavramı ortaya atan Simon Barrow işveren markasını, "Bir markanın müşterilere sunduğu tekliflerle paralel olarak sağladığı gelişimsel ve yararlı faaliyetler (fonksiyonel), maddi ve parasal ödüller (ekonomik) ve aidiyet, yön ve amaç sağlayan duygular (psikolojik)" olarak tanımlar (Ambler ve Barrow, 1996, s.187).

Ambler ve Barrow, 27 İngiliz firmasının üst düzey yöneticileri ile yaptıkları nitel araştırma sonucunda, halen İnsan Kaynakları düşüncesinin bir parçası olmasa da, çoğu katılımcının İşveren Markası kavramını kuruma faydalı ve kurumun başarısı ile ilgili bulduğunu aktarmıştır. İşveren Markası'nın aynı zamanda bir kişiliğe sahip olduğunu, bir ürün markası ile aynı şekilde konumlandırılabileceğini paylaşmışlardır (Ambler ve Barrow, 1996, s.185).

İşveren Markası kavramı, çalışanların, çalışan adaylarının ve ilgili paydaşların belli bir firma için farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedeflenen uzun vadeli bir stratejidir (Sullivan, 2004, s.1). Kuruluşu çekici, "çalışmak için iyi bir yer" yapan yönetim ve iş uygulamalarını ortaya koyarak sürekli çalışır (Sullivan, 2004, www.drjohnsullivan.com, e.t: 14.04.2019).

İşveren Markası, bir işletme ile ilgili müşteri ya da çalışanlarının zihninde oluşan imajdır. Bir ürün ya da hizmet ile ilgili kararlarımızı etkileyen değerlendirmelerimiz ilgili kurumun imajından ayrı olarak düşünülemez. Kamuoyunda pozitif bir algı oluşturmuş olan markalardan hizmet almaya olan yatkınlığımız, onları işveren olarak seçme eğilimimizi de etkilemektedir. İşveren Markası kavramı pazarlama ilkelerinin İnsan Kaynakları alanına kısmen uygulanmasıdır (Ünal, 2010, s.15).

Ürün markasının tercih edilebilirliğini artırmak için kullanılan teoriler, işveren markası için de temel teşkil etmektedir. Pazarlama literatüründe müşterilerin ürün markasına yönelimini anlamak için insanın temel davranış motivasyonlarını açıklayan kuramlardan yararlanılmaktadır. Pazarlama yazınına bakıldığında tüketicinin motivasyonunu açıklayan çok sayıda kuram ve modelin olmasıyla birlikte iki farklı düşünce ekolü öne çıkmaktadır. Tüketicinin bir üründen sağladığı fonksiyonel, nesnel ve işlevsel özellikleri rasyonel fayda, ürünün duygusal olarak tatmin etme potansiyeli

ise hedonik (hazcı) fayda olarak tanımlanmaktadır (Deniz ve Erciş, 2010, s.142). Bu tanım, Ambler ve Barrow'un İşveren Markası'nın fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar tanımı ile paralel niteliktedir. Burada tüketici markasından farklı olarak, "müşteri" denilince akla "mevcut/potansiyel çalışanlar" gelir (Baş, 2011, s.29).

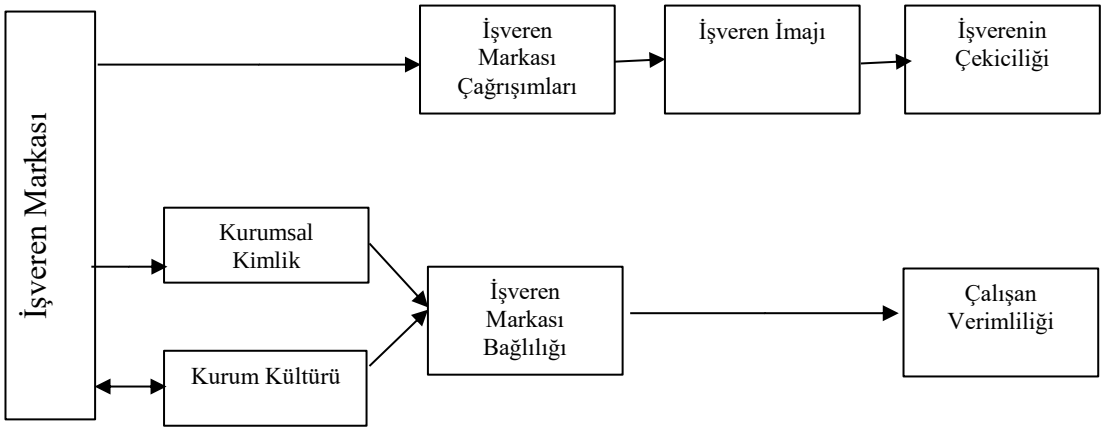
İşveren Markası firmanın mevcut ve potansiyel çalışanlarını cezbetme, motive etme ve elde tutma hedeflerine yönelik değer sistemi, politika ve davranışlarını kapsar (Backhaus ve Tikoo, 2004, s.502). İşveren Markası, son yıllarda kurumların ilgisini oldukça çekmiş ve yetenekli insan kaynağı için cazip bir işveren olmak üzere uzun dönemli bir strateji olarak kullanılmaya başlanmıştır (Ötken ve Okan, 2015, s.27). Giderek daha fazla sayıda firma işe alımlarda cazip hale gelmek ve mevcut çalışanların şirketin kültürü ve stratejisine dahil olmasını sağlamak için işveren markasını kullanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, güçlü bir İşveren Markası'na sahip işletmelerde çalışan bağlılığının yüksek olduğunu, motivasyon ve performansın arttığını, nitelikli çalışanların işe alım ve tutundurmalarının yüksek olduğunu ve dolayısıyla uzun vadede rekabet avantajına sahip olduklarını göstermektedir. İşveren marka kavramı, nitelikli mevcut çalışanları elde tutup, yetenekli potansiyel adayları işletmeye çekmesiyle birlikte önemini daha çok arttırmıştır (Nayır ve Fındıklı, 2018, s.2).

İşveren Markasının dış pazarlaması, şirketi seçilecek bir işveren olarak sunar ve böylece mümkün olan en iyi çalışanları çekmesini sağlar. İç pazarlama ise, diğer firmaların taklit etmesi zor bir işgücü yaratmaya yardımcı olur. İşveren markasının sistematik olarak çalışanlara kurum değerlerini aktarması, örgüt kültürünün, işine odaklanan benzersiz bir model ile iş hedeflerinin etrafında şekillenmesini sağlar (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 503).

Backhaus ve Tikoo'ya göre, potansiyel çalışanlar bir firmanın işveren markasının çıktıları olan marka çağrışımlarından işveren marka imajı geliştirmektedir. Aşağıda paylaşılan şekle göre potansiyel çalışanlar, bir firmanın işveren markasının sonucu olan marka çağrışımlarından bir işveren markası imajı geliştirir. Potansiyel çalışanlar, işveren tarafından kontrol edilmeyen bilgi kaynaklarına dayanarak işveren marka çağrışımları geliştirdiklerinden, etkin işveren markalaşması, istenen marka ilişkilerini

belirleyerek ve daha sonra bu ilişkileri geliştirmek için çaba göstererek proaktif bir yaklaşım benimsemektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s.505-506):



Şekil 1. İşveren Marka Çerçevesi

Backhaus, Kristin and Tikoo, Surinder, "Conceptualizing and Researchinf Employer Branding", Career Development International, 2004, Vol. 9, No.5, 501-517.

Love ve Singh'e göre, işveren markalamasının öneminin gittikçe artmasının nedeni yıllar içerisinde kuruluşların etkili marka çağrışımları oluşturmanın rekabet avantajı yarattığını, çalışanların kurumun değerlerini içselleştirmesine yardımcı olarak işveren olarak cazip hale gelinmesi ve çalışanların tutundurulmaları konusunda olumlu sonuçlara yol açtığını anlamalarıdır (Love ve Singh, 2011, s.175). İşveren marka imajı, işletmenin hedef kitlesinin zihninde oluşturduğu ve birbiriyle ilişkili algılar kümesi olarak tanımlanabilmektedir (Gözen, 2016, s.18).

Kurumsal markalamanın kimliklendirme ile başladığı genel anlamda kabul edilmektedir. Kurumsal kimlik, başarılı markalaşmayı kolaylaştırmak için pazarlama ve organizasyon teorilerini bütünleştirmeyi sağlar (Hulberg, 2006, s.63). Kurumun kültürü ise, yönetim tarzı, mevcut çalışanların nitelikleri, mevcut imajı ve ürün veya hizmet kalitesi ile yöneticilerinin imajı hakkındaki bilgileri kullanarak, şirketlerinin çalışanlarına hangi değeri sağladığına dair bir anlayış geliştirir.

Markanın en önemli işlevi, kurumu benzerlerinden ayıran ve tercih edilmesini sağlayan bir eğilim oluşturmasıdır. Ürün markası tüketicinin satın alma davranışını garanti etmek temel amacını taşırken, işveren markası da kurumun işveren olarak

tercih edilmesini temin etmek ile ilgilidir. Bu şekilde oluşturulacak olan marka bağlılığı, kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır.

Özetle, işverenin bilinçli ve doğru strateji ile oluşturacağı ve yöneteceği işveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanlarını etkilemek, dolayısıyla verimli, sürdürülebilir ve rekabet avantajı sağlayarak konumunu koruması ve geliştirmesini sağlayacaktır.

1.2.1. İşveren Markası ile İlişkili Kavramlar

1.2.1.1. Kurum Kimliği

Türk Dil Kurumu tanımı ile kimlik, Herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünüdür (www.tdk.gov.tr, e.t: 20.04.2019). Kurumsal kimlik, en genel tanımı ile kurumu farklılaştıran, kuruma özgü ve özgün niteliklerini barındıran sistemlerdir. Bireyler gibi kurumların da kişilikleri olduğunu ve tıpkı bireyler gibi sert ya da esnek, uzak ve destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık özellikler göstereceğini söylemek mümkündür (Gülsünler, 2007, s.287). Bir kurumun seçtiği logodan, kullanılan reklam görsellerine, tercih edilen renklerden, kurum binasının görünümüne, çalışanların davranışlarından, o kurum ile ilgili kamuoyunda oluşan imaja kadar pek çok unsur kurum kimliğini oluşturur. Kurum kimliği, özetle kurumun nasıl tanındığıdır.

Kimlik çalışanların deneyimleri ile oluşur ve bu nedenle şekillendirilmesi zordur. Güçlü bir kurum kimliğine sahip organizasyon farklı dış paydaşlara ulaşabilirken çalışanlarının da motivasyonunu artırabilir. Kurum kimliği, işveren markasının nasıl oluşturulacağı ve konumlandırılacağı konusunda başlangıç noktasıdır. Kurum kimliğinin unsurları kurum kültürü ve kurum imajıdır (Gülsünler, 2007, s.287-288).

1.2.1.2. Kurum Kültürü

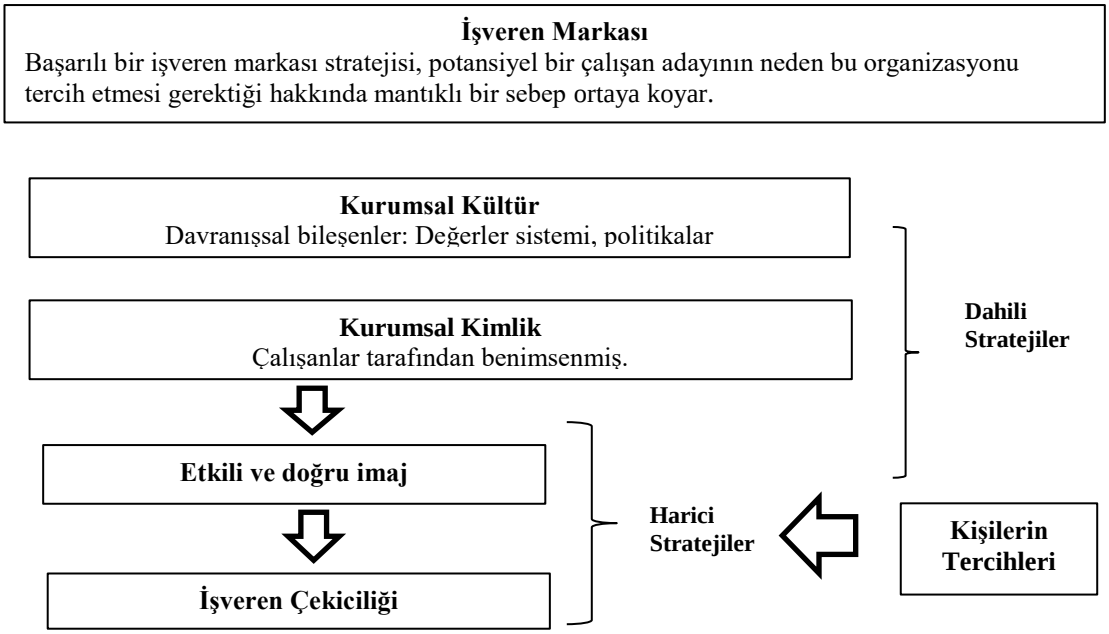
Kültür, insan davranışının ve bu davranışların arkasında yatan soyut değerler, inançlar ve algıları yansıtır. Toplumu oluşturan üyeler tarafından paylaşılan ve herkesçe kabul edilen şekilde davranılmasını sağlarlar. (Haviland, 2002, s.63). Organizasyonel gelişim ve kurum kültürü konularında önemli çalışmalara imza atan Edgar H. Schein, kurum kültürünün şirkete uyum esnasında karşılaşılan yeni durum ve olaylara karşı

geliştirilen ve yeni katılan üyelere de benzer durumlar için düşünüş ve hissetme biçimleri sunan varsayımlar olduğunu aktarır (Schein, 2004, s.17).

Kültür, kurum içindeki üyeleri, o örgütün amaçlarına ve birbirlerine bağlayıcı bir rol oynar. Kurum kültürünün örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerler olduğunu ifade etmek mümkündür. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır (Köse, Tetik, Ercan, 2001, s.228). Kurum kültürü aynı zamanda potansiyel çalışanlar için de kurumu tercih etme veya o kurumda yer almayı değerlendirme kriterleri sağlayan nedenlerdir (Gözen, 2016, s.31). Kurum kültürünün işveren markası yaratılmasında merkezi bir güç konumunda olduğunu görürüz. Marka inşa edilmeden önce kültürün doğru biçimde tanımlanması birinci önceliktir (Oğuz, 2012, s.14).

Kurumdaki çalışanlar neleri normal olarak ne görüyorlar, ne tür davranışlar ödüllendirilmektedir, ne tür insanlar örgüt içinde iyi işler yapma eğilimindedirler ya da uyum sağlamak için mücadele ederler, gibi işveren markasını tanımlamaya ve geliştirmeye çalışıp çalışmadığınızı sormak için özellikle yararlı sorulardır. Çünkü kurum kültürü, mevcut markayı tanımlamanın iyi bir yoludur (Barrow ve Mosley, 2005, s.94). Aşağıdaki şekilde yapısal olarak işveren markası kavramını oluşturan ve etkileyen farklı etkenleri ifade etmektedir. Kurum kültürü, çalışan adaylarına kuruma katılmadan önce işveren markası ile ilgili önemli bilgiler verir (Ünal, 2010, s. 44).

Temel inançlar ve varsayımlar kültürün temelini oluştururlar. Norm ve değerler ise örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedef ve standartlardır. Görünen öğeler ise kurumun fiziki yapısından, çalışanların giyim tarzına, ofis eşyalarından törenlere kadar tüm simge ve sembollerdir (Gözen, 2016, s.30).



Şekil 2. Thomas, R. İşveren Markası Kavramının Yapısal Olarak İfadesi

Ünal, Ali Nadi, "İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği", T.C. Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

1.2.1.3. İşveren Marka İmajı

Kurumsal imaj, işverenin nasıl algılandığıdır. Kurumun veya markalarının yarattığı deneyimler ve etkilerin bıraktığı izlenimdir. İdeal olan, kurumun değer ve stratejileri ile örtüşen bir işveren algısı olmasıdır. Ancak kurumun veya bir markasının olumlu ya da olumsuz yaşattığı deneyim kolay unutulur olmayacaktır. Bu açıdan titizlikle yönetilmelidir.

Kurum imajının unsurları; kurum felsefesi, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum kültürüdür (Gemlik ve Sığrı, 2007, s.270). Kişisel yaşam biçimi ile kurumun felsefesinin örtüşmediği durumlarda potansiyel adaylar için kuruma katılmak cazip olmayacağı gibi, çalışanlar veya ortaklar açısından da sürdürülebilir ilişkiler geliştirilmesi söz konusu olamayacaktır.

İşveren marka imajının ölçümü için işverenin yapacağı araştırmalarda şirket kültürü, değerleri, çalışanlarına sunduğu yararlar, çalışma ortamı gibi unsurların imajını nasıl etkilediğini tespit etmesini gerekli kılar (Baş, 2011, s.55).

1.2.2. İşveren Markasının Sağladığı Yararlar

İşveren Markası, kurumun "çalışılacak iyi bir yer" olma iddiasıdır. İşverenin sağladığı ücret paketi, sosyal olanaklar, fiziksel çalışma şartları vb. ekonomik, ürün ve hizmet kalitesi gibi özellikler fonksiyonel faydalar olarak öne çıkarken, kişisel imaj geliştirme, statü, kendini ifade etme, sosyal saygınlık gibi özellikler de psikolojik faydalardır.

Backhaus ve Tikoo'ya göre etkili bir işveren markası rekabet avantajı sağlar, çalışanların kurum değerlerini özümsemesini destekler ve çalışan bağlılığını artırır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s.501). İşveren Markası, kurumun çalışan deneyimi, hedef kitlede oluşturduğu imaj ve vaatlerinin tamamıdır. Bu yönleri ile kurum ile etkileşimin her noktasında İşveren Markası ile temas edilir. İşveren markası uygulamaları, insan sermayesinin firmaya katma değer kazandırdığını varsayar ve insan sermayesine yapılan yatırımların firmanın performansına olumlu etki edeceğini savunur. (Bachaus ve Tikoo, 2004, s.503).

Barrow ve Mosley'e göre güçlü işveren markası olan kurumların çalışanları çekme, işe alma ve tutma becerisi yüksektir. İşveren Markasının işe alım, çalışanın işten ayrılması, hastalık ve devamsızlık ile ilişkili maliyetleri düşürmeye yardımcı olduğunu gösteren önemli araştırma bulguları vardır. Çalışan bağlılığını ve işveren markasına olan bağlılığını arttırmak, kurumu daha yüksek müşteri memnuniyeti düzeyi sağlaması ile de yakından ilişkilidir. Daha yüksek çalışan bağlılığı seviyesine sahip kuruluşların, daha yüksek gelirler, kar marjları ve genel yatırım getirisi elde ettiği görülmektedir. Etkili işveren marka yönetimi, yaşam döngüsünün (kuruluş, büyüme, birleşme vb.) her aşamasında kuruluşlara çeşitli avantajlar sunar (Barrow ve Mosley, 2005, s.83).

Berthon vd. işveren markasının kurumun çekiciliğini sağlamadaki kilit rolüne dikkat çekmişlerdir (Berthon vd., 2005, s.6). Knox ve Freeman, işveren markasının, kuruma yetenekli çalışanları çekme ve kazandırma fonksiyonunu ele almış, işveren markasının genel çekiciliği ile adayın kuruma iş başvurusunda bulunması arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Know ve Freeman, 2006, s.698-708). Belçika ordusuna başvuran adaylar ile yapmış olduğu benzer bir çalışmada Lievens, güçlü işveren markasının bireyin, kurumun bir üyesi olmaktan duyacağı gururu etkilediğini,

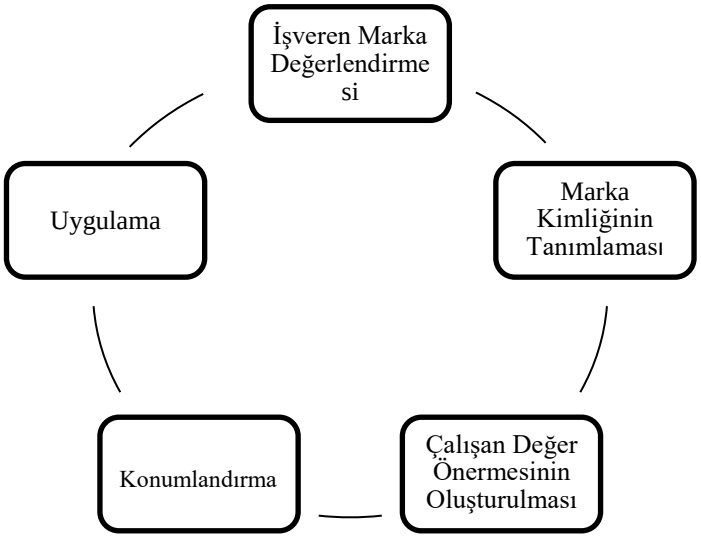
başvuru havuzunun nitelik ve niceliğini artırmada avantaj sağladığını aktarmıştır (Lievens, 2007, s.52). Güney Afrika'da aynı işgücü piyasasında rekabet halinde olan beş büyük sigorta firması çalışanları ile araştırma yapan Bussin ve Mouton, yaptıkları çalışmada işveren markası algısı yüksek olan çalışanların işverenlerinden memnuniyet düzeylerinin de yüksek olduğunu ve iş arama ya da farklı bir şirkete geçme eğilimlerinin düşük olduğunu saptamışlardır (Bussin ve Mouton, 2019, s.6).

İşveren Markası ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde işveren markasının kuruma sağlayacağı etkilerden öne çıkanlar aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir:

- Kuruma iş başvurusunda bulunan potansiyel çalışanların sayı ve niteliğinde artış,
- Çalışanların motivasyon ve bağlılığında artış,
- Performans artışı,
- Yönetici ve müşterilerin memnuniyet düzeylerinde artış,
- Çalışanların işten ayrılma niyetinde azalma,
- Başvuruların nitelikli biçimde artması ve ayrılmaların azalması ile işe alım maliyetlerinde azalma,
- Devamsızlıklarda ve istenmeyen iş gücü devir oranlarında azalma.

1.2.3. İşveren Markasının Oluşturulması

Sullivan'a göre işveren markası, çalışanların, çalışan adaylarının ve ilgili paydaşların belli bir firmaya ilişkin farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedeflenen ve uzun vadeli bir stratejidir. Bu strateji, işe alım, bağlılık ve verimlilik yönetimi çabalarını teşvik etmek için ayarlanabilir (Sullivan, 2004, s:1). İşveren Marka yönetimi, mevcut markanın özünü tanımlamak, işletmenin beklentilerini ve karşılığında neler sunduğunu açıklığa kavuşturmak, işletmeyi rakiplerinden ayrıcalıklı bir konuma yerleştirmek üzere kapsamlı çalışmalar yürütmektir (Baş, 2011, s.54).



Şekil 3. İşveren Marka Yönetimi Modeli

Baş, Türker, İşveren Markası, Optimist Yayınları, 2011, İstanbul.

1.2.3.1. İşveren Marka Değerlendirmesi

İşveren marka sürecinin ilk adımı, işverenin mevcut marka imajını değerlendirmesiyle başlamaktadır. Birinci adımda işverenin, hedef kitle tarafından mevcut durumda nasıl algılandığı tespit edilmelidir. Bu analiz için özel bir araştırma yapılabileceği gibi genel araştırma sonuçlarından da yararlanılabilir. Bu değerlendirme, işverenin mevcut ve potansiyel çalışanlar için nasıl algılandığını netleştirmek ve sağlıklı bir işveren marka stratejisinin temelini oluşturmak amacıyla yapılmaktadır (Kesoğlu, 2017, s.16).

Mevcut durum analizi için kurumun en çok tarif edilen özelliklerini saptamak gerekir. Barrow ve Mosley toplamda altı ila sekizden fazla olmaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışanlara uygulanacak araştırmalar ile belirlenebilecek bu özelliklerde negatif ifadeler olsa da kurum, dürüst, açık ve cesur davranmalıdır. İşveren ile çalışmanın ne gibi yararlar sağladığı tanımlanmalıdır. Marka önermesinin altında tanımlanan taahhütlerin neler olduğu geniş bir liste oluşturmalıdır. Hedef gruplar için "iyi ücret", "iyi kariyer olanakları" gibi fonksiyonel faydalara veya belirli hedef gruplar için "önemsenme" gibi duygusal faydalara odaklanılması önerilir (Barrow ve Mosley, 2005, s. 115).

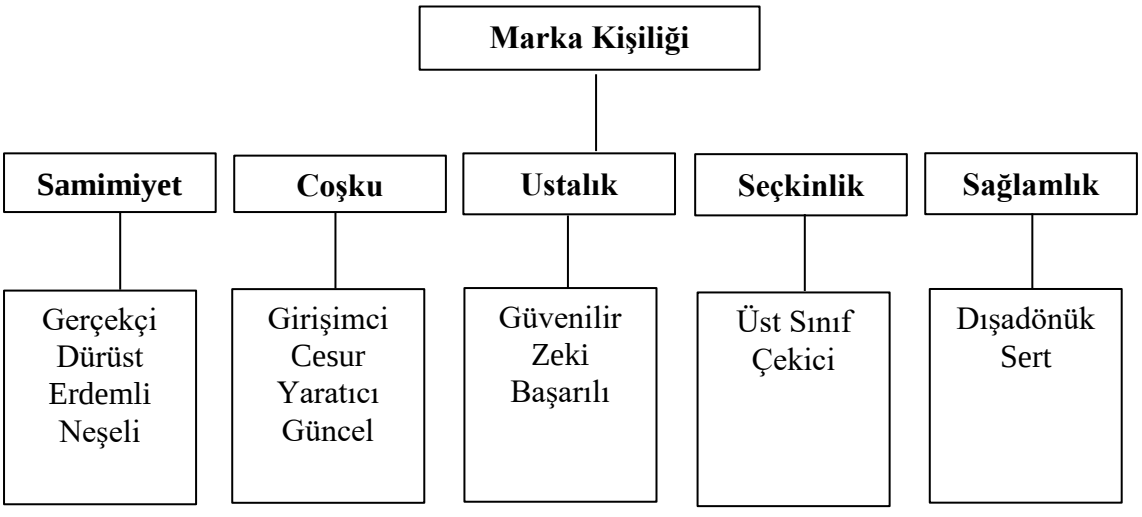
Baş'a göre, İşveren Marka Yönetimi çalışmalarının başında iki önemli soruyu yanıtlamak başarılı bir çalışma yürütmek açısından kritiktir:

1. Faaliyet gösterilen iş ortamının hani özellikleri, İşveren Marka Yönetimine ihtiyaç duyulmasına yol açtı?
2. İşveren Marka Yönetimi çalışmaları niçin yapılıyor?

Bu iki soru, işverenin koşullarını iyi analiz etmesi ve net bir amaç ve kapsam oluşturması açısından değerlidir (Baş, 2011, s.50-51). Bu noktada açık bir tanımlama ile yola çıkılmaz ise başarılı bir imaj oluşturmak mümkün olmayacaktır.

1.2.3.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması

Marka kimliği işverenin neyi temsil ettiği ve nasıl algılanmak istediğinin tanımlanmasını gerektirir. İşverenin mevcut kurum özellikleri gelecekte oluşturmak istediği marka kişiliğinin belirlenmesinde ve hedefe ulaşmak için oluşturacağı yol haritası için oldukça önemli olacaktır. Aaker'in insan kişilik özelliklerinden yola çıkarak 114 kişilik özelliğinin belli bir markayı ne ölçüde tanımladığına ilişkin yapmış olduğu araştırma sonucunda oluşturduğu marka kişiliği çerçevesi modeli bir markayı temel beş boyutta ele alır (Aaker, 1997, s.352):



Şekil 4. Aaker'ın Marka Kişiliği Çerçevesi

Baran, Engin, Gel, Kal, Bağlan, İşveren Markası ve İşin Perde Arkası, Optimist Yayınları, İstanbul, 2016.

Bu model ile çalışanların ve potansiyel çalışanların işveren marka kişiliği algıları arasındaki farkları bulmak ya da şirketin bir işveren olarak farklı bir marka kişiliğine evrilmek için hangi özelliklere ağırlık vermesi gerektiğini görmek mümkündür.

1.2.3.3. Çalışan Değer Önermesinin Oluşturulması

Burada söz konusu olan işletmenin neyi temsil etmek niyetinde olduğuna ilişkin marka kimliği oluşumudur. İşveren Marka Yönetimin en kritik aşaması olan adımda, işletmenin bir işveren olarak çalışana vaat ettiği duygusal ve fonksiyonel yararları ifade eden Çalışan Değer Önermesi oluşturulmasıdır. Bu şekilde işvereni farklılaştıran değerler yaratılır.

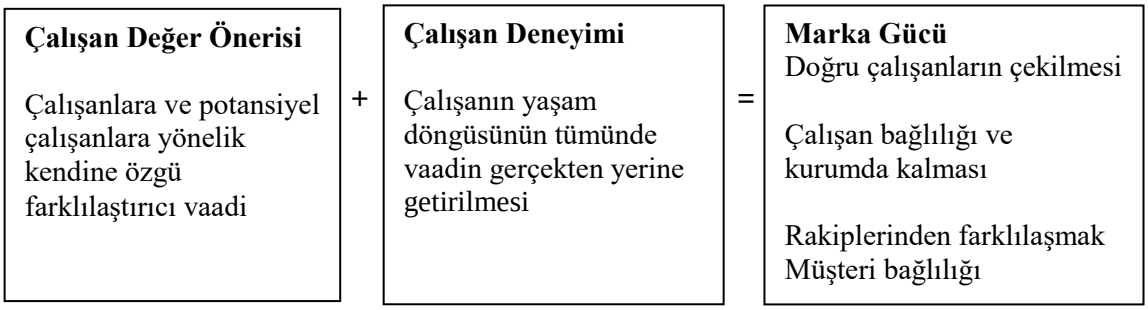
Çalışan Değer Önermesi, insanların kurumu "çalışmak için mükemmel bir yer" olarak tanımlamasını sağlayan en öne çıkan nedenlerin neler olduğu sorusunun yanıtı niteliğindedir. Bir marka önerisinin sunduğu kilit faydalardan birine odaklanılır. Bunun için ilk referans noktası, kurumsal vizyon veya misyon olmalıdır (Barrow ve Mosley, 2005, s.117). Çalışan Değer Önermesi, işverenin güçlü yanlarını en iyi anlatan, değerleri ve geleceği en iyi ifade eden, samimi, diğer işverenlerden farklı özellikleri vurgulayan ve üzerinde odaklanılacak 3-5 özelliğin bir slogana dönüşmesidir (Baran, 2016, s.79).

1.2.3.4. Konumlandırma

Bu aşamada Çalışan Değer Önermesinde yer alan ve işletmeyi rakiplerinden ayıran özellikler öne çıkartılmalıdır. Çalışan Değer Önermesi netleştirildikten sonra öncelikle kurum içi iletişimin sağlanması kritiktir. Çünkü bir şirketin işveren olarak ağırlıklı imajı, kariyer sitelerinde ve sayfalarında bıraktığı izle değil, çalışanların izlenimleri ve yorumlarıyla şekillenir (Baran, 2016, s.83). Ancak iç iletişimin riskleri de mevcuttur. Çalışanlar, bu en son 'büyük girişim' için alaycı olma ve bu tür girişimlerin çok fazla değişikliğe yol açmadan gelip gittiğini görme eğilimindedirler (Barrow ve Mosley, 2005, s. 130). Bu nedenle vaatlerin deneyime dönüştürülmesi önemlidir.

1.2.3.5. Uygulama

Son aşamada Çalışan Değer Önermesinin içerdiği söz ve vaatlerin hayata geçirilmesi yani uygulama yer almaktadır (Baş, 2011, s.56). İngiliz İşveren Markası danışmanı Helen Rosethorn, işveren markasının en iyi yönetim şeklini çalışana vaat edilenler ile çalışmaya başladıktan sonra gerçekten vaatlerin yerine getirilmesi olduğunu ifade eder (Öksüz, 2012, s.17):



Şekil 5. Rosethorn, İşveren Markası

Öksüz, Burcu, "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi", Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi, 2012, Cilt:7, Sayı: 2, 14-31.

Borrow ve Mosley'e göre (Barrow ve Mosley 2005, s.197-198) İşveren Marka Yönetiminde değişimle beraber yönetimin dikkate alması gereken bazı yeni özellikler özetle şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışan ile kaliteli zaman geçirmek, onların görüşlerini dinlemek, bölünmeden uygun ortamda odaklanarak vakit ayırmak,
- Destekleyici olmak, çalışanın söylediği ve söylemediklerine dikkat etmek, gelişim alanları ve daha iyi performans için cesaretlendirmek,
- Çalışanın performansı ve gelişim yönleri ile ilgili açık ve dürüst olmak, önyargılı olmamak,
- Anlayışlı olmak, çevreyi ve insanları hesaba katarak hareket etmek, zaman planlarında çalışanın uygunluğunu da dikkate almak,
- Zor mesajlar verirken özenli olmak, işe katkılarını takdir etmek,
- Adil davranmak, tüm çalışanlara eşit imkan tanımak, olumlu performansı fark etmek ve takdir etmeyi atlamamak.

İşveren markası ilk bakışta çalışan ve adaylara kurum ile ilgili pozitif algı uyandırmak olarak düşünüldüğünden işe alım ve kariyer yönetimi gibi İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile sınırlı olduğu yanılgısını oluşturabilir. Ancak pazarlama başta olmak üzere kurumsal iletişim ve diğer departmanların da uygulamaları direkt olarak işveren markasını etkilediğinden tüm yöneticilerin süreci gözetmesi önemlidir (Öksüz, 2012, s.23).

Baran, İşveren Markası Yönetimi aşamasında ekiplerin belirlenmesi adımında idari komitede, pazarlama, satış, kurumsal iletişim, insan kaynakları, halkla ilişkiler, reklam ve üretim gibi temel departmanların en üst düzey yöneticilerinin bulunmasının arzu edildiğini aktarmaktadır (Baran, 2016, s.66).

İşveren Markasının iletişiminde reklam, kurumsal web sitesi, sosyal ağlar, kariyer siteleri, kurumsal kariyer siteleri vb. kanallardan faydalanılır (Gözen, 2016, s. 61-64). Bu araçlar ile potansiyel çalışanlar da şirketin kültürü, çalışan profili, vizyonu, misyonu, vaatleri ve atmosferi ile ilgili bilgi edinerek zihinlerinde bir kurum imajı oluştururlar.

1.2.4. İşveren Markası Araştırmaları ve Bulguları

İşveren Markası konusunda uluslararası yazında giderek artan oranda çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada, araştırma amaçlarımıza uygun olduğu düşünülen Ambler ve Barrow, (1996, İngiltere), Berthon vd. (2005, Avustralya), Knox ve Freeman (2006, Amerika), Lievens (2007, Belçika), Tüzüner ve Yüksel (Türkiye, 2009), Bussin ve Mouton (2019, Güney Afrika)'un araştırmaları ele alınmıştır.

Tim Ambler ve Simon Barrow, (1996) yaptıkları çalışmada, marka yönetimi tekniklerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması ve İşveren Markası kavramının tanımlanması amacı ile 27 İngiliz firmasının üst düzey yöneticileri ile pilot niteliğinde nitel bir araştırma yapmıştır. Yöneticilerden insan kaynakları uygulamaları ve markanın önemi ile ilgili olarak düşünceleri istenmiştir.

İşveren Markasını, işveren tarafından sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlayan Ambler ve Barrow, çalışan ile işveren arasındaki süregelen ilişkide karşılıklı yararların sağlanması ve şirketin toplam iş ağının ayrılmaz bir parçası olarak aktarır (Ambler ve Barrow, 1996, s.187).

Araştırmaya katılanlar arasında danışmanlar, finansal hizmetler sağlayanlar, perakende ve satış, alkollü içecekler, ilaç ve ayakkabı sektörlerinden yöneticiler bulunmaktadır. Çalışmada, şirketlerin konuya genel yaklaşımı ve İşveren Markasına tepkilerini pazarlama-insan kaynakları alanlarında bütünleştirici bir çerçeve olarak ölçümlemek amaçlanmıştır (Ambler ve Barrow, s.194). Görüşmelerde,

- İşveren markasının ve bileşenlerinin varlığı,
- İşveren markasının şirkete göre önemi ve insan kaynakları politikaları üzerindeki etkisi,
- İşveren markasının konumlandırılması,
- Çalışan ilişkilerinin ölçümlenmesi,
- İşveren olarak şirketin itibarının geliştirmesinin önündeki ana nedenlerin neler olduğu konularına odaklanılmıştır.

Yöntem olarak, görüşme formunda yer alan boşlukları, işletme terminolojisine en uygun sözcükle doldurmaları aktarılmıştır. Katılımcılar çoğunlukla insan kaynakları, pazarlama ve fonksiyonel departman yöneticileridir.

Araştırma bulguları işveren markasının işverene göre önemi, işveren markasını ölçme ve yönetme, işveren markasını geliştirmenin önündeki engeller başlıkları altında aktarılmıştır (Ambler ve Barrow, 1996, s.195-200):

- *İşveren Markasının İşverene Göre Önemi*

Çoğu işverenin kurumsal marka ile işveren markası ayrımını çok net ayırmadığı görülmüştür. Tanınırlık ve psikolojik fayda öğeleri bu iki kavramın da tanımlayıcılarından kabul edilmektedir. Çoğu katılımcı işveren markasını belirsiz ve ikincil konumda da olsa önemli görmektedir. Kurum itibarı ve saygınlığı, kurumsal kimliğin altında, aktif olarak yönetilip yönetilmediğinden bağımsız olarak ortaya çıkar. İşveren markasının ise kurum itibarından farklı olduğu ve ayrıca yönetilmesi gerektiği konusu çoğu yönetici tarafından ikinci planda bırakılmıştır.

- *İşveren Markasını Ölçme ve Yönetme*

Çoğu katılımcı işveren markasının insan kaynakları tarafından CEO'nun yakın desteği ile yönetilmesi gerektiğinde hemfikirdir. Bir başka görüşe göre ise yüksek düzeyde yönetim katılımı gerektiren, insan kaynakları, pazarlama, kurumsal iletişim fonksiyonlarının yer alması gereken bir çalışmadır. Katılımcı firmalardan hiçbiri açıkça işveren markası yönetimi yapmıyor olsa da bazıları işe alım, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları uygulama ve prosedürlerinin dolaylı olarak işveren markası ile ilintili olduğunun farkındadır. Kıyaslama ve iç anket çalışmaları ile işe alım, eğitim, geliştirme, ödüllendirme ve performans yönetimi konularında ölçümler gerçekleştirmektedirler.

- *İşveren Markasını Geliştirmenin Önündeki Engeller*

Ankete katılanların çoğu işveren markası kavramının ilginç olduğunu kabul etse de, bazıları genel olarak "yapay ve manipülatif" olarak olumsuz bir pazarlama algısı yansıtmıştır. Bazı katılımcılar ise firmanın işveren markasını geliştirmeye eğilmesi için yeterli zaman veya kaynak olmadığını ifade etmiştir. İşveren markası, tüketici markasından farklı olarak, oluşturması yıllar alan bir yatırım olup, telafisi kolay olmayan hasarlara yol açabilecek kötü olaylara karşın dikkatli olmayı gerektirir.

İşveren markasını geliştirmenin önündeki en büyük engellerin üst düzeyin destek ve anlayışının yetersizliği, iç politikalar, bakış açısı farklılıkları ve insan kaynakları yapısının zayıf gelişimi olduğu görülmüştür.

Pierre Berthon, Michael Ewing ve Li Lian Hah (2005), işveren markasında çekicilik boyutlarını incelemişlerdir. İşveren çekiciliğini, potansiyel bir çalışanın belli bir örgüt için çalıştığında sağlayacağını öngördüğü faydalar olarak tanımlamışlardır. İşveren markası ise, bir şirketin çalışanlarına ve potansiyel adaylarına çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının tamamı olarak tanımlanmaktadır, işveren çekiciliğinin bir kavramıdır.

Araştırma büyük bir Avustralya üniversitesinde son sınıfta okuyan lisans öğrencileri ve yüksek lisans öğrencilerinin katıldığı toplamda altı odak grup çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Derslerde şeffaf reklamlar yapılarak seçilen katılımcı öğrencilere 20 dolarlık ödeme yapılmış olup, her oturum 90 dakika sürmüştür. Oturumun

moderatörü katılımcıların ideal işvereni tanımlamaları için en çok çalışmak istedikleri işverenler ve bunun nedenleri ile ilgili sorular yöneltmiştir. İş arayışları için hangi kanalları kullandıkları sorgulanmıştır. Odak grup çalışmaları 32 potansiyel ölçek maddesinin üretilmesiyle sonuçlanmıştır. Sadeleştirme ve güvenilirlik analizleri sonrası ölçek 25 maddeye düşürülmüş, ardından oluşturulan bu ölçek 683 üniversite öğrencisine uygulanmıştır.

Keşfedici faktör analizi doğrultusunda 5 faktör grubu saptanmıştır:

- Faktör 1-İlgi Değeri: Bireyin işveren heyecan verici bir çalışma ortamı sağlaması, yeni iş uygulamalarını benimsemesi, çalışanlarının yaratıcılığından yüksek kaliteli, yenilikçi ürünler ve hizmetler üretmek için faydalanmasından ne ölçüde etkilediğini değerlendirir.
- Faktör 2-Sosyal Değer: Birey açısından, eğlenceli, mutlu bir iş ortamı sağlayan, iyi bir kolektif ilişki ve ekip atmosferi sağlayan bir işverenin çekiciliğini değerlendirir.
- Faktör 3-Ekonomik Değer: Birey açısından, ortalama üzerinde ücret, tazminat paketi, iş güvenliği ve terfi olanaklarını sağlayan işverenin çekiciliğini değerlendirir.
- Faktör 4-Gelişim Değeri: Bireyin tanınma, kendine değer ve güven sağlama, kariyerini zenginleştirici bir deneyim edinme, gelecek kariyeri için sıçrama tahtası olarak değerlendirebileceği işletmeye karşı ilgisini değerlendirir.
- Faktör 5-Uygulama Değeri: Bireyin öğrendiklerini uygulayabilmesi ve başkalarına öğretebilmesi, müşteri odaklı ve insancıl bir işverene karşı ilgisini değerlendirir.

Berthon, Ewing ve Hah (2005), 5 faktörlü yapının, Ambler ve Barrow'un üç boyutlu tanımının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olduğunu ifade etmektedir.

Simon Knox ve Cheryl Freeman, (2006) uluslararası işe alım hizmeti sağlayan firmaların işe alım süreçlerindeki işveren marka imajını tespit etmeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. İşletmede mevcut çalışanlar ile dış gruplar arasındaki kişisel iletişimin, tutum ve imajın şekillenmesi açısından, firmanın istenen kurumsal

imajı yaratma eğilimindeki herhangi bir iletişiminden çok daha güçlü olduğunu savunmuşlardır (Knox ve Freeman, 2006, s.699). Model olarak Victor H. Vroom'un beklenti kuramını temel almışlardır. Bu kuram, organizasyona katılmak için bireyin motivasyon kaynaklarını tanımlayan rasyonel bir modeldir.

Knox ve Freeman'ın araştırmasında, büyük bir uluslararası hizmet sağlayıcı tarafından desteklenen lisansüstü işe alım piyasası üzerine yapılan daha geniş kapsamlı bir İngiltere araştırmasının bir parçası olarak, işveren marka imajının özellikleri, önce üniversitelerin 32 mezunuyla repertuar çizelgesi metodu röportajları yolu ile yapılan pilot uygulamaların ardından ortaya çıkmıştır. Toplamda 545 özellik bulunmuş ve içerik analizi ile 84 ortak özellik olduğunu belirlenmiştir. Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda en önemli 20 özelliğin bir listesi hazırlanmıştır. Bu 20 özelliği ağırlıklandırması istenen son sınıf öğrencilerinden 862'si katılım göstermiştir. Daha sonra mezun olduklarında çalışmak isteyecekleri 3 büyük servis sağlayıcı firma için de bu nitelikleri ağırlıklandırmaları istenmiştir. Eş zamanlı olarak firmaların yarı zamanlı çalışanlarına da iç anket uygulanmıştır.

Çalışmanın ana hipotezleri:

- *Öğrenciler açısından işveren markasının genel çekiciliği ile başvurma niyeti arasında pozitif korelasyon vardır,*
- *Öğrenciler ile yarı zamanlı çalışanlar açısından firmanın işveren marka imajına dair kilit niteliklere karşı algıları benzer olacaktır*, şeklindedir.

Çalışma sonucunda hipotez 1 kabul edilmiş; ancak hipotez 2 reddedilmiştir. İlk hipotezin doğrulanması Vroom'un beklenti kuramını destekler niteliktedir. Bununla ilgili olarak iki olasılık düşünülebilir. Birincisi işveren çekiciliği ile beklentiler birbirini etkiliyor olabilir. Çekicilik puanı yüksek ise beklenti nispeten azalabilir. İkinci olasılık da öğrencilerin iş başvuru sürecini tamamlamaya yönelik bir aşama olarak efor sarf etmeleri olabilir. Hipotez 2'nin reddedilmesine ilişkin ise potansiyel adayların firmaya ilişkin "şişirilmiş" bir görüşe sahip olmaları ile ilgili olabilir (Knox ve Freeman, 2006, s. 698-708).

Filip Lievens, (2007) Belçika Ordusu ile yaptığı çalışmada fonksiyonel ve sembolik işveren markası bileşenlerinin potansiyel adaylar, başvuruda bulunmuş olanlar ve ordu mensupları için göreceli önemini araştırmıştır. Çalışmaya, 429 potansiyel aday, 392 başvuru sahibi ve 134 askeri çalışan olmak üzere 955 birey katılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

- Hipotez 1a: Başvuranlar, bir işverenin araçsal ve sembolik nitelikleri hakkında potansiyel başvuru sahiplerinden daha olumlu algılara sahip olacaklardır.
- Hipotez 1b: Başvuranlar, bir işverenin araçsal ve sembolik nitelikleri hakkında çalışanlardan daha olumlu algılara sahip olacaklardır.
- Hipotez 1c: Başvuranlar, bir işverenin araçsal ve sembolik nitelikleri hakkında çalışanlardan daha az olumlu algılara sahip olacaklardır.
- Hipotez 2a: Fonksiyonel niteliklere ilişkin algı, ordunun algılanan çekiciliğine ilişkin başvuranlar ve potansiyel adaylar arasında pek çok farklılık olmasını açıklayacaktır.
- Hipotez 2b: Fonksiyonel niteliklere ilişkin algı, ordunun algılanan çekiciliğine ilişkin çalışanlar ve başvuranlar arasında pek çok farklılık olmasını açıklayacaktır.
- Hipotez 3a: Sembolik niteliklerin algılanması, ordunun algılanan çekiciliğine ilişkin başvuranlar ve potansiyel adaylar arasında pek çok farklılık olmasını açıklayacaktır.
- Hipotez 3b: Sembolik niteliklerin algılanması, ordunun algılanan çekiciliğine ilişkin çalışanlar ve başvuranlar arasında pek çok farklılık olmasını açıklayacaktır.

Aaker'ın marka kişiliği boyutlarını temel alarak oluşturulan ölçek ile 3 yıllık bir sürede tamamlanan çalışma sonuçlarına göre, hipotez 1a desteklenmektedir. Potansiyel adaylar ve başvuranların algıları arasındaki en büyük farklar ücret ve sosyal olanaklar, iş güvenliği ve görev çeşitliliği gibi fonksiyonel özelliklerdir. Başvuranların araçsal ve sembolik niteliklerin pek çoğu için çalışanlardan daha olumlu algılara sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç hipotez 1b'yi desteklerken, hipotez 1c'yi geçersiz kılmaktadır.

Yapılan analizler fonksiyonel niteliklere ilişkin algının başvuru sahipleri ve potansiyel adaylar arasında farklar olduğunu kanıtlar nitelikte olduğundan hipotez 2a ve 2b desteklenmiştir. Sembolik niteliklerin ise tüm örneklemlerde önemli unsurlar olmaları sebebi ile hipotez 3a ve 3b kabul edilmemiştir.

Bu çalışma, işveren markasının kavramsallaştırılması için araç-sembolik çerçevenin yararlılığını onaylaması ve işveren imajına ilişkin literatüre bazı bulgular kazandırması açısından önemlidir (Lievens, 2007, s.51-69).

Lale Tüzüner ve Cenk Arsun Yüksel, 2009 yılında gerçekleştirdiği potansiyel çalışanları, işveren markası anlayışındaki firmaların işveren çekiciliği boyutlarına göre segmentlere ayırma konulu çalışmalarında işveren markasının "yetenek savaşını kazanmak" amacıyla, şirketin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından nasıl görüldüğüne odaklandığını ve çalışan deneyimi ile oldukça yakından ilgili olduğunu aktarmaktadırlar. Çalışma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 516 son sınıf öğrencisi katılımcı ile gerçekleştirilmiş, 475 anket toplanmıştır.

Çalışma bulguları sonucunda işveren çekiciliği boyutları 2 grupta toplanmıştır:

- Faktör 1-Bütünleyici İşveren Markası: Bireyin, çalışma ortamında birçok bütünleyici alternatif sunan işverene olan ilgisini değerlendirir. Bu alternatifler, ilerleme/terfi, daha büyük mücadele gerektiren görevler, gelecek kariyer için iyi bir referans olma, yenilikçi çözümler, güçlü, net örgüt kültürü, iyi bir etik, iyi liderlik/yönetim, sektör başarısı, iç eğitim olanakları, ilham veren çalışma arkadaşları, dinamik organizasyon yapısı, özel yaşam-iş yaşamı dengesi, çevre dostu politikalar, proje bazlı çalışma, uluslararası kariyer imkanları, saygınlık, güvenli istihdam, sürdürülen bağlantı ve iş takibi, iş çeşitliliği, çekici coğrafi konum, çeşitli geçmişlere sahip çalışanlar, en yetkinlerin istihdamı, heyecan verici ürün ve hizmetler, esnek çalışma saatleridir.
- Faktör 2-Rekabet: Bireyin rekabetçi çalışma ortamı, rekabetçi ücret paketi ve evden çalışma olanakları sağlayan işverene ilgisini değerlendirmektedir.

Çalışmada ayrıca potansiyel çalışanlar, işveren çekiciliği boyutlarından beklentileri ile ilgili olarak 2 kümeye ayrılmıştır. İlk gruptaki yanıtlayıcılar, rekabetçi işveren markası boyutlarından (faktör 2) en yüksek skorları almıştır. Bu gruba "mücadeleciler" ismi verilmiştir. İkinci gruptaki çalışanlar rekabet boyutlarından en düşük puanları, bütünleştirici işveren markası boyutlarından ise en yüksek skorları almışlardır. Bu gruba da "bütünleyiciler" ismi verilmiştir. Mücadelecilerin, evden çalışma için gerekli telekomünikasyon sistemleri kurulduğunda müşteri odaklı bir yaklaşım ile daha bağlı çalışmaları mümkün olabilecektir. Bütünleyicilerin ise daha az rekabetçi bir ortamda marka odaklı bir yaklaşım ile potansiyel uygulamalar için değer yaratmak istedikleri görülmektedir.

2019 yılı Nisan ayında yayınlanan Mark Bussin ve Hugo Mouton'un çalışmasında, işveren markasının çalışanı tutundurma ve ücretlendirme beklentileri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Güney Afrika'da faaliyet gösteren beş büyük sigorta firması çalışanları ile yapılan araştırmada,

- İşveren marka algısının yaş, cinsiyet, ırk, eğitim seviyesi, çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı,
- Çalışanların işveren markası algısının başka bir işveren markası güçlü şirkete geçmekteki ücret, prim, izin beklentisi ile korelasyonu olup olmadığı,
- Çalışanların işveren markası algısının, işverenlerinden ne kadar memnun olduklarına, ayrılma niyetinde olup olmamalarına, göre farklılaşıp farklılaşmadığı hipotezleri değerlendirilmiştir.

254 katılımcının yanıtları ile oluşturulan sonuçlara göre, işveren markasının demografik öğeler, eğitim, çalışma süresi ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ücret, prim, izin kullanımı ile işveren markası algısı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır. İş tatmini ile işveren markası arasında pozitif, ayrılma niyeti ile ise negatif korelasyon vardır.

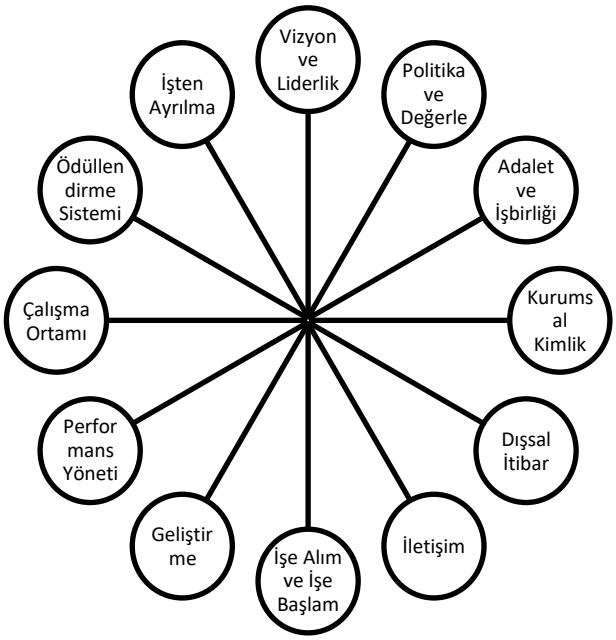
Yukarıda aktarılan tüm araştırmalardan hareketle işveren markası algısının çalışan ya da potansiyel çalışanların, yani şirketin hedef kitlesinin beklentileri doğrultusunda şekillendiği ifade edilebilir. Bu doğrultuda işveren markasının aslında şirketin ne

söylediği değil, çalışan ya da adayın ne duymak istediği ile ilgili bir süreç olduğu görülmektedir.

1.2.5. İşveren Markası Bileşenleri

İşveren Markası kavramının yaratıcıları Ambler ve Barrow, markanın vaatleriyle paralel olarak sağladığı gelişimsel ve yararlı faaliyetleri fonksiyonel, maddi ve parasal ödülleri ekonomik, aidiyet, yön ve amaç sağlayan duyguları psikolojik bileşenler olarak tanımlamıştır (Ambler ve Barrow, 1996, s.187).

İşveren Marka bileşenlerini Barrow ve Mosley, "İşveren Marka Tekerliği" ile ifade etmişlerdir. Dışsal itibar, Üst Yönetim Liderliği, Değerler, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İçsel Değerlendirme Sistemleri ve Hizmet Desteği politikalarını "Büyük Resim", İşe Alım ve İşe Başlama, Takım Yönetimi, Performans Değerlendirme, Öğrenme ve Gelişim, Ödüllendirme ve Tanıma Uygulamaları, Çalışma Ortamı yani uygulamalar ise "Lokal Resim" olarak nitelendirilmiştir (Barrow ve Mosley, 2005; s.150).



Şekil 6. İşveren Marka Tekerleği

Barrow, Simon and Mosley, Richard, The Employer Brand, s.9, John Wiley&Sons Ltd. 2005, Cornwall,UK.

Berthon, Ewing ve Hah (2005), Ambler ve Barrow'un üç boyutlu işveren markasını geliştirerek işveren markası bileşenlerini 5 grupta toplamışlardır:

- İlgi Değeri: Heyecan verici bir çalışma ortamı, yeni iş uygulamalarının benimsemesi, çalışanlarının yaratıcılığından yüksek kaliteli, yenilikçi ürünler ve hizmetler üretmek için faydalanma.
- Sosyal Değer: Eğlenceli, mutlu bir iş ortamı, iyi bir kolektif ilişki ve ekip atmosferi.
- Ekonomik Değer: Ortalama üzerinde ücret, tazminat paketi, iş güvenliği ve terfi olanakları.
- Gelişim Değeri: Tanınma, kendine değer ve güven sağlama, kariyerini zenginleştirici bir deneyim edinme, gelecek kariyeri için sıçrama tahtası.
- Uygulama Değeri: Bireyin öğrendiklerini uygulayabilmesi ve başkalarına öğretebilmesi, müşteri odaklı ve insancıl bir yaklaşım.

Knox ve Freeman (2006), inisiyatif alabilme özgürlüğü, ortak paydada buluşulabilen, benzer iş arkadaşları, dinamik ve ileriye dönük bakış açısı, samimi kurum kültürü, rotasyon imkanları, eğitim gelişim olanakları, işverenin yüksek prestiji, işte yaratıcılık beklentisi, stressiz bir çalışma ortamı, yüksek ücret, uzun vadeli kariyer imkanları, iş çeşitliliği, iş-yaşam dengesi gibi öğelerin işveren markası imajını oluşturduğunu aktarmışlardır.

Lievens (2007), benzer şekilde sosyal aktiviteler, fiziksel aktiviteler, şirket yapısı, ilerleme olanakları, seyahat imkanları, ücret ve yan haklar, iş güvenliği, eğitim imkanları, iş çeşitliliği, samimiyet, keyifli ortam, heyecan, yetki, prestij, sağlamlık gibi öğelerin işveren markası algısını etkilediğini aktarmıştır.

Tüzüner ve Yüksel (2009), İşveren marka kavramını ve dolayısıyla iç pazarlamanın bir parçası olan işveren çekiciliğini inceledikleri çalışmalarında iş görenin, işverenden beklentilerini şu şekilde sıralamıştır (Tüzüner ve Yüksel 2009, s.62): ilerleme/terfi için olasılıklar, daha büyük meydan okuma anlamına gelen görevler, gelecek kariyer için iyi bir referans olma, yaratıcı çözümler, güçlü, açık bir şirket kültürü, iyi bir etik yapı,

iyi liderlik/yönetim, sektör başarısı, ileri iç eğitim, ilham veren çalışma arkadaşları, dinamik organizasyon, özel yaşam-iş yaşamı dengesi, çevre dostu politika, uluslararası kariyer olanakları, iyi bir ün, güvenli istihdam, proje bazlı çalışma, sürekli bağlantı ve iş takibi, çeşitlenen iş, çekici coğrafi konum, çeşitli geçmişlere sahip çalışanlar, yalnızca en iyilerin istihdamı, birkaç saatlik fazla mesai, heyecan verici ürün ve hizmetler, esnek çalışma saatleri, rekabetçi çalışma ortamı, rekabetçi ücret, evden çalışma olanakları.

Bussin ve Mouton (2019) ise gerçekleştirdikleri çalışmada işveren markası bileşenlerini sağlıklı bir iş ortamı, eğitim ve gelişim olanakları, iş-yaşam dengesi, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ücret ve yan haklar olarak sınıflandırmışlardır.

İşveren Markası bileşenleri değerlendirildiğinde ücret ve yan haklar, kariyer ve gelişim imkanları, duygusal tatmin öğeleri olarak sınıflandırmak mümkündür. Araştırmamızda Ambler ve Barrow'un yapmış olduğu ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik olmak üzere üç boyutlu model benimsenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımlamalar açıklanmış, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ele alınarak, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık sonuçlarına yer verilmiştir. Bölümün sonunda örgütsel bağlılık ile işveren markası arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Bağlılık, en genel tanımı ile birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat anlamına gelmektedir. (www.tdk.gov.tr, et:27.04.2019) Örgütsel Bağlılık da çalışanın işverenine duyduğu yakınlık ve sadakat olarak ele alınmaktadır.

Kavram olarak örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Daha sonra başta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı kavramı geliştirmiştir (Gül, 2002, s.37).

Becker'a göre bir çalışan ile işveren arasındaki ilişki yatırım ve ekonomik kazanımlardan oluşur. Buna göre Örgütsel Bağlılığın da, kişilerin ekstra kazanç sağlamak için "yan bahis" yaptığında, ilgilerinin tutarlı bir faaliyet alanına dönüştüğünde ortaya çıktığını ifade eder. Becker'a göre yan bahisler genellikle kişinin sosyal organizasyonlara katılımının bir sonucudur (Becker, 1960, s.32). Shelden, kişinin kimliğini ile ilişkili olarak, kuruma karşı takınılan bir tutum veya uyum olarak tanımlar. Kanter, sosyal aktörlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sisteme verme istekliliği, kişilik sistemlerinin kendini ifade etme olarak görülen sosyal ilişkilere bağlanması olarak tanımlar (Mowday, Porters, Steers, 1971, s.20).

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı, kuruluşun amaç ve değerlerine dair güçlü bir inanç ve kabul, kurum adına çaba gösterme isteği ve kurumun bir üyesi olmayı sürdürme arzusu olarak tanımlarlar (Mowday, Steers, Porter, 1978, s.4). Allen ve Meyer'a göre ise örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyonun sürekli üyesi olmaya karar vermesini sağlayan davranıştır.

Allen ve Meyer, Örgütsel Bağlılık kavramını açıklayan tanımları duygusal yönelim, maliyet odaklı ve yükümlülük veya ahlaki sorumluluk ana başlıkları altında üç kategoride incelemiştir (Allen ve Meyer, 1997, s.12):

Tablo 2. Bağlılık Tanımları

Duygusal Yönelim	Bireysel sermayenin etkili ve duygusal olarak grupla ilişkilendirilmesi (Kanter, 1968) Kişinin kimliğini kurumla bağlayan ve kuruluşa yönelik bir tutum veya yönelimler (Sheldon, 1971) Örgütün amaçlarının ve bireyin hedeflerinin giderek daha fazla bütünleşmesi veya uyumlanması süreci (Hall, Schenider, Nygren, 1970) Çalışanın, tamamen araçsal değerlerinden ayrı olarak kuruluşun amaçlarına ve değerleri için, amaç ve değerlerle ilgili rolüne ve kuruluşun yararına duygusal olarak bağlanması. (Buchanan, 1974) Bireyin, organizasyondaki kimliği ve katılımı ile ilgili gücü. (Mowday, Porter, Steers, 1982)
Maliyet Odaklı	Devam eden katılım ve işten ayrılma ile ilişkili "maliyet" sonucu kar. (Kanter, 1968) Bağlılık, bir kişinin, yan bahis yaparak, çıkarlarını tutarlı bir faaliyet alanı ile ilişkilendirdiği zaman ortaya çıkar. (Becker, 1960) Bireysel-örgütsel faaliyetlerin ve yan bahislerde veya yatırımlarda zaman içinde meydana gelen değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgu. (Hrebiniak, Alutto, 1972)
Yükümlülük veya Ahlaki Sorumluluk	Bağlılıkla ilgili konularda formal ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul gören bağlılık davranışlarıdır. (Wiener, Gechman, 1977) Normatif baskıların, örgütsel hedef ve çıkarları karşılayacak şekilde içselleştirilmesi (Wiener, 1982) Bağlı çalışan firmanın kendisine yıllar içerisinde ne kadar statü artışı ve tatmin sağladığına bağlı olarak ahlaki açıdan kurumda kalmanın doğru olduğunu düşünür. (Marsh, Mannari, 1977)

Allen, Natalie J and Meyer, John P, "Commitment in the Workplace" Research and Application", Sage Publications, 1997, USA. https://books.google.com.tr/ e.t: 27 Nisan 2019

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzün rekabet yoğun ortamında kurumların sürdürülebilir, karlı yapılar olarak devam etmesi için insan kaynağı büyük önem taşımaktadır. Teknolojik gelişmeler ışığında geliştirilen otomasyon sistemleri yeterli yatırımı yapabilecek işletmeler açısından rekabet avantajı sağlasa da, bu sistemleri etkin ve verimli kullanabilecek, katma değer sağlayarak geliştirebilecek yetenekli iş gören ihtiyacı önemlidir. Örgüt amaç ve hedeflerini benimseyerek, içtenlikle çaba sarf eden çalışanlar şüphesiz ki kurumları avantajlı konuma taşıyacaktır.

Günümüzde işletmelerin temel amaçlarından biri de çalışanların görevlerinden ve kurumlarından memnuniyetlerini artırmaktır. Kurumun mal ve/veya hizmet üretmesi kadar temel bir amaçtır. Bu doğrultuda çalışanın örgütü benimsemesi ve oradaki varlığını sürdürerek kurumun amaçlarına destek sağlaması anlamında örgütsel bağlılık kavramı oldukça önemlidir (Çöl ve Gül, 2005, s.291).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, amaç ve değerlere duydukları güçlü inanç ile kurumun komut ve beklentilerine gönüllü olarak uyarlar. Hatta bu çalışanların ekstra çaba sarf etmekten kaçınmadıkları, beklentilerin üzerinde emek verdikleri gözlenir (Balay, 2014, s.3). Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağlılık en etkili güdü tarzlarından biridir. Böyle bir güdülenme verimliliği, kurumun başarısı için gerekli katkı, işbirliği ve yaratıcılığı artırır (Katz ve Kahn, 1997, akt: Balay 2014, s.5).

Çalışanlarının örgütsel bağlılığı güçlü olan işverenler için, işe alım, devamsızlık, geç kalma ve istenmeyen işten ayrılmaların maliyeti düşecektir. Çalıştıkları organizasyona içten gelen ve samimi duygularla bağlı olan çalışanlar, organizasyonun en önemli kuvvet çarpanları arasında sayılabilir (Ünal, 2010, s.45).

1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel Bağlılık kavramı pek çok araştırmacı tarafından farklı yönleri ile ele alınmış, bu da kavramın farklı unsurlar doğrultusunda değerlendirmesi sonucunu beraberinde getirmiştir. Literatürde ağırlıklı olarak bağlılığın "Tutumsal" ve "Davranışsal" bir temele dayandığı kabul görmektedir. Konuya kendi bakış açıları ile yaklaşan

uzmanlardan; örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık, sosyal psikologların davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir (Mowday, Porter, Steers. 1982, s.7).

1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutum, pek çok kuramsal yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmiştir. Sosyal psikoloji açısından "Tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, uygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir" (Kağıtçıbaşı, 1999, s.102). Tutumsal bağlılık da, insanların örgütle ilişkilerine odaklanır. Birçok yönden, bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının kuruluşun hedefleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu düşündüğü bir zihin seti olarak düşünülebilir (Allen ve Meyer, 1991, s. 62).

Allen ve Meyer, duygusal veya tutumsal bağlılık faktörlerini şu şekilde sıralamaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s.17):

- **İşin Güçlüğü:** Çalışanın genelde yaptığı işin mücadele gerektiren ve heyecan verici bir iş olması,
- **Rol Açıklığı:** Çalışandan ne beklendiğinin açık ve net olması.
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanın neyi neden yaptığını iyi anlatılması,
- **Amaç Güçlüğü:** Çalışanın iş gerekliliklerinin özellikle zorlayıcı olmaması,
- **Yönetimin Fikirlere Açık Olması:** Üst yönetimin çalışandan gelen fikir ve önerileri dikkate alması,
- **İş Arkadaşları ile Bağlılık:** Çalışanın örgütteki insanlarla samimi ilişkilerinin olması,
- **Organizasyon Güvenilirliği:** Çalışanın, örgütün sözlerini tutacağına dair inançlı olması,
- **Eşitlik:** Örgütte bazı insanların hak ettiğinden fazla, bazılarının ise hak ettiğinden daha azını alması,

- **Kişisel Önem:** Yapılan işin, örgütün daha büyük amaçlarına hizmet ettiğinin hissettirilmesi ve çalışanın cesaretlendirilmesi,
- **Geri Bildirim:** Sıklıkla çalışana iş performansı konusunda geri bildirimde bulunulması,
- **Katılım:** Çalışanın kendi iş yükü ve performansı ile ilgili kararlara katılması.

Tutumsal bağlılıkla ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar; Etzioni'nin Sınıflandırması (1961), Kanter'in Sınıflandırması (1968), O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması (1986), Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması (1977) ile Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan sınıflandırmadır.

1.3.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Amitai Etzioni, Örgütsel Bağlılığı, çalışan ile kurum arasındaki güç algısı ile açıklamış ve en yüksek olandan en düşük bağlılığa doğru Ahlaki Bağlılık, Hesapçı Bağlılık ve Yabancılaştırıcı Bağlılık olarak üç kategoride ele almıştır.

Ahlaki Bağlılık: Kurumun norm ve değerleri ile çalışanın norm ve değerlerinin örtüştüğü durumda oluşur. İşveren, toplum yararına çalışmalar yürütüyorsa çalışanların bağlılığı daha yüksektir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.42). Ahlaki bağlılıkta çalışan kurumun amacını ve yaptığı işi değerli görmekte ve her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s.21).

Hesapçı (Çıkara Dayalı) Bağlılık: Çalışan ile işverenin alış veriş dengesine bağlıdır. Çalışan verdiği emeğin ya da sergilediği davranışın karşılığını gördüğüne inandığında bağlılığı artacaktır. Bağlılık davranışı yalnızca ödül ve çıkar devam ettiği sürece sergilenir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanın, kısıtlandığını düşünmesi ve kuruma duygusal bağını yitirmesi ancak bağlılığını devam ettirmesidir. Kuruma karşı olumsuz bir tutum söz konusudur.

Ahlaki bağlılıkta; çalışan, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirirken zoraki bağlılık; çalışanın davranışlarının sınırlandırılması ile oluşmakta ve bireyin örgüte bağlılık duymadığını ancak örgütte kalmaya devam etme zorunluluğunu yansıtmaktadır (Bayram, 2005, s.130).

Etzioni'nin modeli, örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olmasına rağmen literatürde çok az ilgi görmüştür. Bu duruma; uygun ölçeğin olmaması, tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceği düşüncesi neden olmuş olabilir. Wiener (1982)'nin gündeme getirdiği gibi modelde ahlaki ve zoraki bağlılık duygusal bağlılık içerirken bunların birbirinden bağımsız mı yoksa birbirinin zıttı mı olduğunun açık olmaması modeli karmaşıklaştırmaktadır (Ergün ve Çelik, 2019, s.114).

1.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması

Rosebeth Moss Kanter, Örgütsel Bağlılığı sosyal aktörlerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme verme arzusunda olmaları, kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilere bağlanma isteğini ifade eder (Kanter, 1968, s.499). Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç ana alandan oluşur. Bunlar sosyal kontrol, grup uyumu ve bir eylem sistemi olarak devamlılıktır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerdir. Olumlu bilişsel yapı grup uyumunu ve olumlu değerlendirme sosyal kontrolü destekleyebilir (Kanter, 1968, s.500).

Devam Bağlılığı: Kişinin, organizasyondaki üyeliğini sürdürmek amacında olması ve bunun için kendini adamasıdır. Ayrılma maliyetinin daha yüksek olduğu düşüncesinden kaynaklanır. Bu bağlılık çalışanın örgütsel rolüne bağlı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim duygusal veya normatif değerlendirme olmaksızın duruma olumlu ya da olumsuz değer biçmektir (Gül, 2002, s.42). Çalışan, kendisi için karlı olanın örgütte devam etmesi olduğunu fark ettiğinde örgütüne ve örgütteki rolüne bağlanacaktır (Kanter, 1968, s.504).

Kenetlenme Bağlılığı: Sosyal ilişkiler yolu ile bireyin bağlanmasıdır. Bir grubun üyeleri ile sıkı sıkıya bağlı olmaktan duyulan memnuniyet ve onlarla özdeşleşmekten kaynaklanır (Kanter, 1968, s.507). Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla oryantasyon, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurular. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sımsıkı sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır (Gül, 2002, s.42).

Kontrol Bağlılığı: Bireyin kendisinden daha yüce bir sisteme hizmet ettiği, grup olmaksızın değersiz hissettiği bağlılıktır. Hizmet edilen sosyal sistem ve uyulan talimatlar yaşama anlam katar. Sistemin sağladığı güç, bireyin yaşamını dayandırdığı kuvvettir. Dolayısıyla örgüt uğruna çile çekme ve boyun eğme, örgütsel bağlılığın bileşenleridir (Kanter, 1968, s.510).

Devam bağlılığı yüksek olduğunda çalışanların kurumda kalma olasılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Kenetlenme bağlılığı yüksek olduğunda da bağlılığı olumsuz etkileyebilen, dışarıdan gelebilecek etkilere karşı örgütün savunma gücü daha yüksektir. Kontrol bağlılığı yüksek olduğunda birey ile kurumun norm ve değerlerinin örtüştüğünden söz edilebilir (Gül, 2002, s.43).

1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Sınıflandırması

Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman'ın 82 üniversite çalışanı ve 162 üniversite öğrencisi ile yaptıkları araştırma sonucunda Örgütsel Bağlılığın psikolojik bağ ile tanımlanabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu tanım, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını içermektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492).

Uyum Bağlılığı: Çalışanın bağlı tutumu ortak inanç ve değerlerle değil, sadece belirli ödülleri kazanmak için benimsendiğinde ortaya çıkar. Bu durumda çalışma ortamındaki tutum ile kişisel tutum farklı olabilir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493). Bağlılığın belirleyicisi ödül ve cezalardır. Bağlılık davranışları belli bir ödülü kazanmak ya da cezadan kaçınmak için gerçekleştirilir.

Özdeşleşme Bağlılığı: Çalışanın tatmin edici bir ilişkiyi sürdürmek için nüfuzu kabul etmesi, bu bağı sürdürmesinden kaynaklı bağlılıktır. Çalışan, bu grubunun bir üyesi olmaktan gurur duyar, değerlerine ve başarılarına saygı duyar (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493).

İçselleştirme Bağlılığı: Kurum ile çalışanın norm ve değerlerinin örtüşmesi sonucu oluşur. Bu bağlılıkta çalışanlar uyum hissettikleri değerler doğrultusunda davranış sergilerler (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493).

Uyum boyutu, ödül-maliyet dengesini koruma gerekliliği ortaya koyar ve araçsal algılara yöneliktir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, kurum ile uyum sağlaması ve psikolojik olarak bağlanmasına yöneliktir. (Balay, 2014, s.29).

1.3.1.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgütün ve çalışanların çevreyle ilişkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda örgüt açık bir sistem olarak görülmüştür (Kara, 2013, s.6) Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın, çalışanları, görevin gereklerini yerine getirmek üzere yani onları örgüte bağlı olmaya yönelten farklı ödüllere dayalı sistemler olduğunu aktarmıştır (Bayram, 2005, s.131). Çalışanların içsel ödüller doğrultusunda bağlılık duymaları anlatımsal devre, dışsal ödüllerden kaynaklı bağlılıkları araçsal devre ile açıklamışlardır. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı çalışanların kendilerini ne kadar sisteme adayacaklarında belirleyicidir.

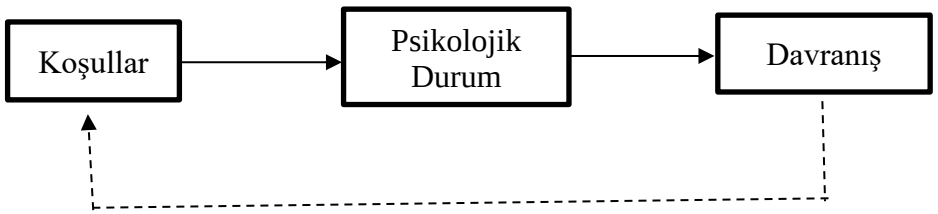
1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılıkla ilgili en ünlü çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer tarafından gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık alanında yapılan kuramsal çalışmaların ortak noktasının işten ayrılma niyeti ile ilgili olduğunu aktaran yazarlar bağlılığı üç boyutta değerlendirmiştir.

Duygusal Bağlılık: Tutumsal bağlılık olarak da ifade edilen duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle ilgilidir. İşe sarılma, birlikte çalışılan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Matheieu ve Zajac, akt: Balay, 2014, s.81). Çalışanın, örgütün değerlerini içselleştirmesi, çaba sarf etmeye istekli olması ve kurumun üyesi olmayı sürdürmek arzusunda olmasıdır.

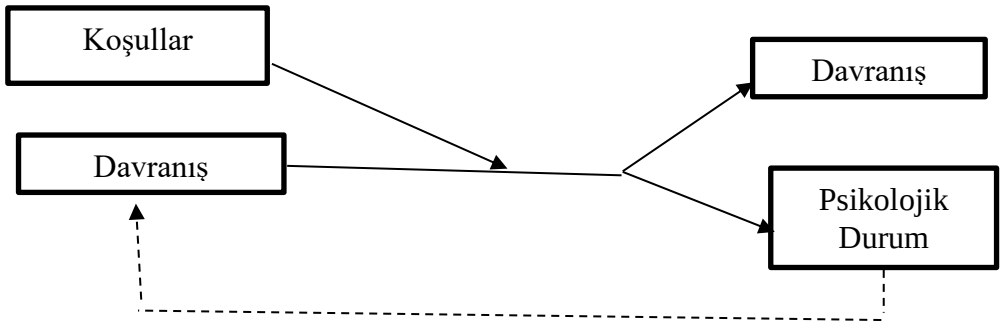
Tutumsal Bağlılık ile Davranışsal Bağlılık birbirinden farklıdır. Tutumsal Bağlılık, insanların örgütle ilişkileri hakkında düşünmeye başladığı sürece odaklanır. Birçok yönden, bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin kuruluşun değerleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu düşündüğü bir zihin seti olarak düşünülebilir. Davranışsal Bağlılık ise çalışanın bir organizasyonda uzun süre kalması ve bunu nasıl yönettiği ile ilgilidir (Allen ve Meyer, 1991, s.62).

Allen ve Meyer'in Mowday'in Duygusal ve Tutumsal bağlılık sınıflandırmasından yola çıkarak oluşturduğu, aşağıda yer alan şemalarında, çalışanın içinde bulunduğu koşulların psikolojik yapısını etkilediği ve davranışında belirleyici rol oynadığı aktarılmaktadır. Kesikli çizgiler bağlılığın sürekliliğini sağlamaya yarayan değişkenleri belirtmektedir.



Şekil 7. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Allen, Natalie J and Meyer, John P, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Managament Review, 1991, vol:1, no:1, s:63.



Şekil 8. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Allen, Natalie J and Meyer, John P, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Managament Review, 1991, vol:1, no:1, s:63.

Duygusal Bağlılığı etkileyen faktörleri Allen ve Meyer şu şekilde tanımlamıştır:

- *Kişisel Özellikler:* Başarıya ulaşma ihtiyacı, bağlılık ve özerklik, daha güçlü taleplere ihtiyaç duyma, kişisel iş ahlakı, kontrol odağı ve işe merkezi yaşam ilgisi duyma gibi özelliklerin bağlılıkla mütevazı da olsa ilişkisi olduğu

bulunmuştur. Bir başka yaklaşıma göre de kişisel özellikleri ile deneyimi uyumlu olan kişilerin, olmayanlara göre daha bağlı olduğu görülmüştür.

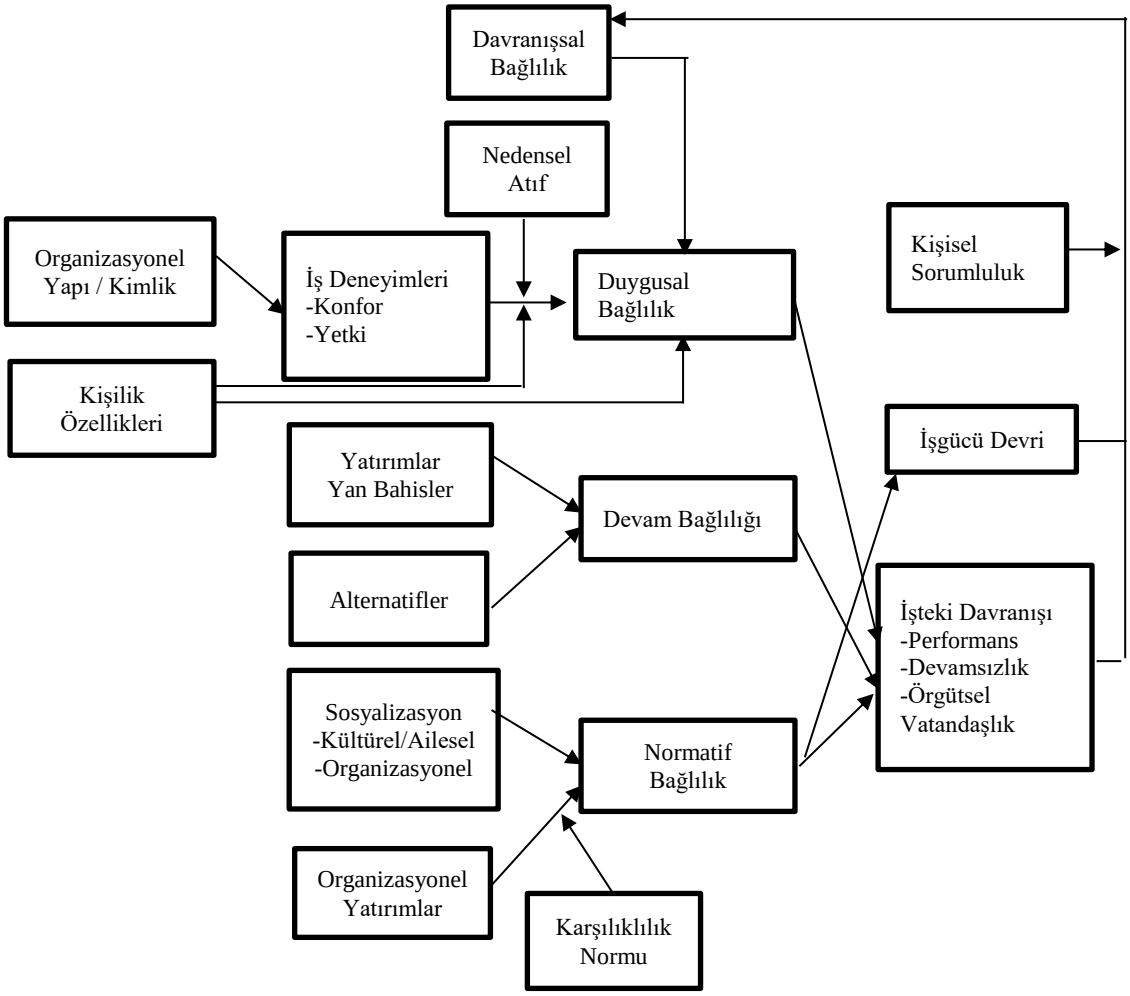
- *Organizasyonel Yapı:* Bazı araştırmalar, organizasyonun karar almada merkezilikten uzak olması, politika ve prosedürlerle yönetilmesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Organizasyon yapısı direkt ilgili olmasa da aracı olan yönetici-çalışan ilişkisi, rol netliği, kişisel önem hissi bağlılık ile ilişkilidir.
- *İş Deneyimi:* Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve/veya değerleri ile uyumlu deneyimler sonucunda bağlılık oluşmaktadır. Çalışanın işe başlarken sahip olduğu

  ödül dağıtımında eşitlik, örgütsel güvenilirlik, örgütsel destek, rol netliği, çatışmadan uzak kalma ve özerklik beklentileri ile deneyiminin örtüşmesi ve duygusal bağlılık arasında korelasyon vardır.

Devam Bağlılığı: Çalışan tarafından algılanan fayda ile ilişkilidir. Becker'ın yan bahis olarak tanımladığı, çalışanın kazanım sağlayacağı durumlarda davranışlarını şekillendirmesini içerir. Burada söz konusu olan çalışanın, işe ihtiyaç duyması nedeniyle bağlılığını sürdürmesidir.

Çalışan, kurumdan ayrılma maliyetine katlanmamak için kurumda kalmayı sürdürür. Örneğin, çalışanın zamanını ve emeğini başka işlere transfer edemeyeceği beceriler için harcama tehdidi, cazip yan haklarını kaybetmesi, kıdem bazlı ayrıcalıklarından vazgeçmesi, kişisel ilişkilerinin bozulması gibi nedenleri bir şirketten ayrılma maliyeti olarak görebilir.

Normatif Bağlılık: Çalışanın kurumda kalmayı ahlaki yükümlülük olarak görmesinden kaynaklanır. Çalışana yapılan yatırımlar veya işe başlarken uygulanan programlar ile normatif bağlılık artırılabilir. Kurumun kendisine yatırım yaptığını hisseden çalışan ahlaki olarak baskı hissetmekte ve kuruma bağlılığı artmaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların iş performansı, işe devam etme ve örgütsel vatandaşlık gibi iş davranışlarının olumlu yönde olması beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1997, s.25).



Şekil 9. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli

Allen, Natalie J and Meyer, John P, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1991, vol:1, no:1, s.12.

Duygusal Bağlılığı yüksek olan çalışanlar istedikleri için, Devam Bağlılığı yüksek olan çalışanlar mecbur oldukları için, Normatif Bağlılığı yüksek olan çalışanlar bunu yapmak zorunda olduklarını düşündükleri için organizasyonda kalırlar (Allen ve Meyer, 1990, s.3). Bir çalışanın üç farklı taahhüt türünü farklı derecelerde yaşaması mümkün olabilir (Allen ve Meyer, 1991, s.68).

1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal Bağlılık, çalışanların bir kurumda kalmaları sorunu ve bununla nasıl başa çıktıkları ile, sebat etmeleri ile ilgili bir durumdur. Davranışsal Bağlılık araştırmaları,

öncelikle bir davranışın ne zaman sergilendiği ve ne zaman, hangi koşullarda tekrarlanmaya meyilli olduğunu, bu davranışların tutum değişikliğine etkisine odaklanmıştır (Allen ve Meyer, 1991, s.62). Çalışanın bazı nedenlerle belli davranışları sürekli hale gelmekte ve psikolojik olarak çalışan işverene bağımlı hale gelmekte, bağlılığı artmaktadır. Zamanla bu davranışlara uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirerek, davranışın tekrarlanma olasılığı da artmaktadır (Bayram, 2005, s.129).

1.3.2.1. Becker'ın Sınıflandırması

Howard Becker, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin ekonomik boyutuna odaklanır. Örgütsel Bağlılığı da çalışanın tutarlı ve devam eden sosyo-psikolojik davranış mekanizması olarak açıklar (Becker, 1960, s.33). Çalışan, faaliyetin sonlanması, işten ayrılması sonucunda kaybedilecek "yan bahislerin" (side bet) biriktirilmesinin bir sonucu olarak organizasyonda kalma amacı ile tutarlı davranış sergilemektedir (Allen ve Meyer, 1984, s.72).

Becker'a göre çalışan sarf ettiği zamanı, çabayı, edindiği statü ve maddi olanakları kaybetmek istemediği için bağlılık gösterir, duygusal olarak bir bağdan söz edilemez. Ancak Becker, sosyal yaşamdaki davranışların ekonomik örneklerdeki kadar basit olmadığını da ifade eder. Yan bahis her zaman kasıtlı ve bilinçli olmayabilir. Daha doğrusu yan bahisler ve bağlılık davranışını izleyen davranışların komplike olduğunu ve uygun bir şekilde tasarlamak için de önemli ustalık gerektiğini aktarır. Bir insan bazen, genelleştirilmiş kültürel beklentilerin varlığı ve onları ihlal etmenin neden olacağı cezalardan kaçınmak adına yan bahisler yapabilir. Örneğin, bir kişi, sık iş değiştirmesi onun düzensiz ve güvenilmez algılanmasına neden olacağı için saygınlığını korumak adına bir yıl boyunca hareket etmeme bahsine girer ve daha iyi bir iş teklifini geri çevirir (Becker, 1960, s.36).

Bağlılığı tam anlamıyla anlamak için, değer sisteminin analizi gerekir. Arzular ve kaybetmekten korkulanlar bağlılıkta belirleyici rol oynar. Bölgesel, etnik ve sosyal sınıf alt kültürlerin hepsi yan bahisler için altyapı oluşturur (Becker, 1960, s.39).

Bugüne kadar, Becker'in yan bahis teorisini test etmedeki temel strateji, yan bahislerin sayısının veya büyüklüğünün artmasının bağlılığı da artırdığını göstermek olmuştur. Ritzer ve Trice (1969) tarafından geliştirilen ve Alutto ve Hrebiniak tarafından geliştirilen bağlılık ölçeği ile çeşitli teşvikler verilerek çalışanların işten ayrılma eğilimleri ölçümlenmiştir. Ritzer ve Trice versiyonu hiç teşvik olmaması, hafif bir artış olması ya da ücret, statü, sorumluluk, iş serbestliği ve öne geçme fırsatlarında büyük bir artış olması durumlarını içerir (Allen ve Meyer, 1984, s.373).

1.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Gerald Salancik'e göre bağlılık, bir bireyin eylemleri ile sınırlanan, bu eylemler aracılığıyla, kişinin kendi isteği ve ilgisi doğrultusunda organizasyonun inançlarına bağlı olma durumudur (Salancik, 1977, s.62). Bağlılık, negatif ya da pozitif yönde olabilir. Önemli olan bunun nasıl ortaya çıktığını ve birey ile örgütün yararına en iyi nasıl yönetilebileceğini sorgulamaktır. Bağlılığı anlamak için öncelikle davranışı anlamak gerekir. Çünkü davranış, ne olduğumuz ve niyetimiz ile ilgili şeffaf göstergedir (Salancik, 1977, s.63).

Salancik'in yaklaşımına göre bireyler, birtakım davranışlar sergileyip, bu davranışlarının değerli ve istenen davranışlar olduğunu düşündüğünde, zamanla inançlar geliştirir. Bu inançlar doğrultusunda ise tutumları ve ardından davranışları şekillenir. İnançlar eyleme, eylemler inanışlara dönüşür (Mowday, Porters ve Steers, 1982, s:26).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna, davranışsal bağlılık yaklaşımları ise kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. (Aras, 2016, s.37)

1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, genel olarak bağlılığın tüm örgüte karşı bütünsel bir tavır olduğu varsayımından yola çıkar. Çoklu bağlılık ise, örgüt içinde birbirinden farklı grupların ve öğelerin olduğunu, buna bağlı olarak da farklı düzeylerde bağlılık görülebileceğini savunur (Balay, 2014, s.35).

Reichers'a göre Örgütsel Bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli gruplara yönelik çoklu bağlılıkların toplamıdır. Organizasyon içindeki alt grupların kendi çıkarları ve hedefleri doğrultusunda hareket ettiğini ifade eder (Reichers, 1985, s.469-470). Çoklu bağlılığın odaklandığı alanlar, örgüte, mesleğe, işine, çalışma arkadaşlarına bağlılık ve yönetime bağlılık olarak değerlendirilebilir (Balay, 2014, s.39-57).

1.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel Bağlılık düzeyini etkileyen faktörler, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır.

1.3.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel Bağlılığı etkileyen kişisel faktörler bireyden bireye değişkenlik gösterse de yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik nitelikler ile geçmiş tecrübeler, örgütte ve/veya görevde bulunma süresi gibi iş yaşamına ilişkin etmenler olarak incelenmektedir.

Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenebilir. (Özdevecioğlu, 2003, s.115). Bu çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem ve bireyin psiko-sosyal özellikleri ele alınmaktadır.

1.3.4.1.1. Yaş

Yaştaki artış, iş yaşamına dair birikimlerin artması anlamına gelmektedir. Bu durum bir yandan çalışanın diğer işverenler gözünde cazipliğini azaltırken diğer yandan çalışanın da örgüt değişikliği arzusunu azaltmaktadır. (Balay, 2014, s.64)

Örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki gözlenememiştir (Allen ve Meyer, 1984, s.376).

1.3.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet açısından bakıldığında, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda genel bir iddia bulunmamaktadır. Farklı çalışmalar ile birbirinden değişik

sonuçlar ortaya konmuştur. Bazı çalışmalarda erkeklerin genellikle daha yüksek pozisyonlarda ve daha yüksek ücretler ile çalışmaları nedeni ile daha bağlı olacakları ileri sürülmüştür. Bir başka araştırmada ise kadınların annelik, eş olma gibi ailevi rollerinin de yaşamlarını etkilediği ve erkekler kadar işe bağlılık geliştiremediği iddia edilmiştir (Aven ve diğerleri, 1993, akt: Yalçın ve İplik, 2005, s.399). Araştırmaların bazılarında ise örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

1.3.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın azaldığı görüşü genel olarak kabul görmektedir. Bunun nedeninin hem yüksek eğitimli bireyin alternatif iş olanakları konusunda daha avantajlı konumda olması hem de işverenden beklentilerinin yüksek olması olduğu düşünülebilir (Mowday ve diğerleri, 1982, s.30). Çöl ve Gül'ün (2005) yaptığı araştırma da bu savı destekler nitelikte olup eğitim düzeyi yükselmedikçe duygusal ve normatif bağlılığın azaldığı görülmüştür (Aras, 2016, s.40).

1.3.4.1.4. Medeni Durum

Kişisel, demografik faktörler kapsamında, kadınların erkeklerden daha az derecede iş kurumlarını değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayanların evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.562). Bu durum sorumlulukların artması beraberinde risk almanın zorlaşması şeklinde de yorumlanabilir.

1.3.4.1.5. Kıdem

Allen ve Meyer, genç çalışanların daha bağlı olduklarını, çünkü daha az iş tecrübesiyle daha az iş fırsatına sahip oldukları konusundaki farkındalıklarını ortaya koymuşlardır (Cohen, 1993, s.145). Ancak farklı çalışmalar, mesleklerine yatırım yapmamış ve daha genç yaştaki iş görenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı iş görenlere oranla örgütlerine daha az bağlı oldukları belirlemiştir (Balay, 2014, s.64). Becker'a göre organizasyonda çalıştıkça birey yatırımlarını arttırır; bu nedenle ayrılma maliyetleri daha yüksek düzeyde olacağından bağlılık artacaktır (Cohen, 1993, s.145).

1.3.4.1.6. Bireyin Psiko-Sosyal Özellikleri

Bireyin başarı güdüsü, takdir edilme, motivasyon kaynakları ve etik açıdan örgütle uyumlu çalışması ilişkiyi güçlendirecektir. İşveren-çalışan ilişkisinde kilit konu, her bir tarafın diğerine borçluna dayanan psikolojik sözleşmelerdir (Rousseau, 1990, s.389). Psikolojik sözleşme, çalışana bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma sorumlulukları yüklerken, işverene de bunun karşılığında çalışanı geliştirme, yeteneklerini değerlendirme olanakları sunma yükümlülüğü getirir (Mimaroğlu, 2008, s.32).

1.3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri; işin niteliği ve önemi, örgüt kültürü, ücret sistemi, yönetim ve liderlik, örgütsel adalet başlıkları altında incelemek mümkündür.

1.3.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Günün büyük bölümünü görevi başında geçiren çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması ve yaşamında önemli bir değer atfetmesi şüphesiz örgütsel bağlılığını da etkileyecek bir konudur. Görevin çalışanı motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, iş konusunu kendisine yakın bulması, geri bildirim alma, sorumluluk ve yetki üstlenme gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu anlamda, iş zenginleştirme önem kazanmaktadır. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Yetki ve sorumluluğu artan çalışanın bağlılığı da olumlu etkilenecektir (İnce ve Gül, 2005, akt: Seyhan, 2014, s.50). Çalışanlara tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkanı vermek anlamına gelecek olan rotasyon imkanları da örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara göre şekillendirilerek etkin bir araç olarak görülebilir (Gündoğan, 2009, s.29).

1.3.4.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kurumda ortak paylaşılan değerler, inanışlar, davranış biçimleri ve normlardır. Bir bireyin örgütle özdeşleşebildiği ölçüde bağlılığının da güçlenmesi

beklenir. Bu doğrultuda sağlanacak uzun süreli iş birliği, karşılıklı memnuniyet, yüksek verim ve süreklilik anlamına gelecektir (Karcıoğlu ve Türker, 2010, s.127).

1.3.4.2.3. Ücret Sistemi

Çalışanların kazançlarının veya sağlanan hakların, örgütsel bağlılıklarını ne derece etkilediği konusunda yapılan araştırma sonuçları genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödüldür. Çalışan yapılan daha fazla bir ödeme ise genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Wallace, 1995, akt: Balay, 2014, s.76). Ayrıca çalışanlar ücret politikasının adil ve dengeli olduğuna inanırlar ise bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır.

1.3.4.2.4. Yönetim ve Liderlik

Williams ve Hazer (1986) Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir (Gündoğan, 2009, s.29).

Örgütte, yöneticiler tarafından desteklenen çalışanlar, örgütle duygusal bağlar geliştirmeye, örgütü ailesi gibi görmeye başlar. Yönetici desteği alan çalışanlar örgüte sadık, örgütün amaçlarına ulaşmasında yoğun çaba gösteren vefalı çalışanlara dönüşürler (Ece ve Gültekin, 2018, s.82).

1.3.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütte çalışanlara herhangi bir ayrım gözetmeksizin adil davranıldığı algısı mevcut ise bağlılık pozitif etkilenecektir. Adaletli görev dağılımı, mesai saatlerine uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi yönetsel burada önemli rol oynar. Örneğin, yeni işe başlayan, benzer görevdeki çalışma arkadaşı ile aynı haklara sahip olmadığını öğrenen örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilenecektir (Gündoğan, 2009, s.34).

1.3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

1.3.4.3.1. Alternatif İş Olanakları

Araştırmacılar arasında, yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Wallace (1995), Meyer ve diğerleri

(1998), Glisson ve Durick (1988) gibi araştırmacılar, daha az iş seçeneği olan çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin arttığını saptamışlardır (Balay, 2000, s.75).

Örgütün büyüklüğü, çalışana sağladığı koşullar, terfi ve ilerleme olanaklarının yetersizliği de çalışanları alternatif iş olanakları arayışına yönlendirebilmektedir. İşgörenlerin yetkinliklerinin ve eğitimlerinin yüksek olması da daha iyi koşullar oluşturabilecek alternatifler arayışının artmasına neden olmaktadır.

1.3.4.3.2. Profesyonellik

Türk Dili Kurumu profesyonelliği, profesyonel olma durumu, profesyoneli ise bir işi kazanç sağlamak amacıyla yapan (kimse), amatör karşıtı olarak tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr, e.t:08.05.2019).

Profesyonellik, bir işte uzmanlaşmak ve duygusal olarak değil, mantıksal çerçevede işe bağlı olmak anlamında kullanılan bir kavramdır. Profesyonel davranan bireylerin uygun bir fırsat oluştuğunda kurumdan ayrılmaktan çekinmeyeceği kabul edilmektedir.

1.3.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel Bağlılığın sonuçları, öncelikle kuruluşun amaç ve beklentileri doğrultusunda olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir değilse, yüksek bağlılık örgütün parçalanmasını hızlandırabilir. Çalışanlar, yanlış nedenlerden dolayı çok fazla çaba gösterir, fedakarlık eder ve bunda ısrar ederler. Diğer yandan çalışanlar ile örgütün amaçları birbirine uyumlu, kabul edilebilir ise, yüksek bağlılık, efektif davranışlar ile çalışanların davranışlarında mütevazı, makul kontrol sahibi olmayı sağlar (Wiener, 1982, s.422-423).

Randall, Örgütsel Bağlılık düzeylerini ve bu düzeylerin sonuçlarını düşük, ılımlı, yüksek bağlılık olarak sınıflandırmış ve her bir bağlılık düzeyinin örgüt ve çalışan açısından olumlu, olumsuz yönlerini değerlendirmiştir (Randall, 1987, s.460-471).

1.3.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Çalışan için yaratıcılığı ve yenilikçiliği ortaya çıkarabilmektedir. Organizasyon için de devamsızlık ve yüksek çalışan devir oranı düşük bağlılığın en net göstergeleridir. Örgüt açısından düşük bağlılığı tespit etmek ve olası zararı kontrol altına almak uzun vadede olumlu sonuçlar doğuracaktır. Diğer yandan, çalışanın kariyeri için olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Üst yönetim de güvendikleri kişileri tercih ettiğinden, bu kişiler gözden çıkarılabilmektedir (Randall, 1987, s.463).

Bireysel görevlerinde çabaları da az olan düşük bağlılığı olan çalışanlar, grup bağlılığının sağlanmasında da az çaba gösterirler. Bu yüzden örgüt içinde en az değerli ya da duygusuz çalışanlar olarak tanımlanırlar (Blau ve Boal, 1987, s.461).

1.3.5.2. Ilımlı Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Çalışan deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Organizasyonun sadece bazı değerleri içselleştirilmiştir. Bu seviyede bağlılığı olan çalışanlar işverenlerini birinci öncelikte görmez, taviz vermekte kendilerini huzurlu hissetmezler (Randall, 1987, s.464).

Çalışanlar bir yandan görev bağlılıklarını sürdürmekte, diğer yandan örgütün kendilerini şekillendirmesine karşın kişisel değerlerini korumaktadır. Bu kişilerde çalışma süresi uzun, ayrılma niyeti az olabilmektedir (Balay, 2014, s.96).

1.3.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde çalışanın kariyeri ve kazançları açısından olduğu gibi örgüt açısından da olumlu sonuçlar oluşur. “Örgüte sadık ol, o da sana sadık olsun” anlayışı oluşur (Randall, 1987, s.464). Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanların, işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, is arkadaşlarından doyumları yüksektir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.55).

Bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, kurumun "yıldızları" olarak görülürler. Bu kişilerin kendi istekleriyle örgütten ayrılmaları sonucunda yerlerini doldurmak zor ve maliyetli bir iş olacaktır (Blau ve Boal, 1987, s.294).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karsı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, is dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall, 1987, s.466). Randall, Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemiştir (Randall, 1987, s.462):

Tablo 3. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, çalışanın zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Ilımlı Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: D.M. Randall (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", Academy of Management Review, s.62; Refik Balay (2014), Yönetici ve Ögretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Pegem Akademi, 2014, Ankara, s.101-102.

1.4. Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki

Şirketlerin başarısında önemli katkı sağlayan kriterlerden biri şirketin değerlerini benimseyen insan kaynağının olmasıdır (Ötken ve Okan, 2015, s.72). İşletmeler amaçlarını, ancak nitelikli ve bağlılık sağladığı insan kaynağına sahip olduğunda ve onları söz konusu amaçlara inandırdığında gerçekleştirebilmektedir (Öksüz, 2012, s.21). Bu doğrultuda yetenekleri çalışanları işletmeye çekmek, elde tutmak ve verim sağlamak, sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı için önem taşıyor.

Türkiye'nin ilk işveren algısı araştırması olarak 2009 yılında başlayan ve Realta Danışmanlık tarafından her yıl tekrarlanan Türkiye'nin En Gözde Şirketleri araştırma sonuçları İşveren Markası güçlü olan işletmelerin, iş hayatına yeni atılmakta olan üniversite öğrencileri tarafından daha tercih edilir olduğunu ortaya koymaktadır. 2019 yılı araştırma sonuçlarına göre Unilever, THY, Mercedes Benz, P&G, Google, Coca Cola Company, Aselsan, Turkcell, Bosch ve Arçelik gibi şirketlerin öğrencilerin öncelikli tercihleri olduğu görülmektedir. Kurumsal markaları oldukça güçlü olmasına karşın Yapı Kredi, Migros ve Enerjisa gibi şirketlerin ise ilk 50 şirket arasında son sıralarda tercih edildikleri görülmektedir (www.engozdesirketler.com, e.t:08.05.2019). Özellikle Y ve Z kuşağı yaş gruplarındaki öğrencilerin bu tercihlerini şekillendiren öğeleri, beklentilerini anlamak, işletmeye katıldıklarında bağlılıklarını da sağlayabilmek açısından önemlidir.

Çalışanların kuruma bağlanmaları, kurumun entelektüel sermaye yönetimi kapsamında değerlendirilmeli, bilgisi ve örgüte sağladığı katkı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmelidir (Özdevecioğlu, 2003, s.114-115). Literatürde yer alan örgütsel bağlılık kavramsallaştırmalarının ortak özelliği, hepsinin ayrılma devir oranı ile ilgili olmasıdır. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar ayrılma olasılığı en düşük olan çalışanlardır (Allen ve Meyer, 1990, s:1). Psikolojik sözleşme teorisine göre, çalışanlar iş güvenliği karşısında firmaya sadakat sözü vermişlerdir. Bununla birlikte, küçülme, dış kaynak desteği alma gibi işverenin yeni iş yapış biçimlerine göre sözleşme içeriği de çalışanın emeği ve esnekliğine karşılık işverenin eğitim, gelişim, kariyer olanakları sağlaması şeklinde değişmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s:504). Psikolojik sözleşmenin

çalışan tarafında devam etmesi için işverenin kişinin gelişimine katkı sağlayacak bir marka olduğu algısı canlı tutulmalıdır.

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında iki yönlü bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. İşveren Markası ile çalışılması arzu edilen bir işletme konumuna ulaşmış şirketler, yetenekli ve kurum değerlerine uygun çalışanları istihdam ederek, örgüte bağlılığı yüksek çalışanlar ile amaçlarına ulaşabilirler. Aynı şekilde örgütüne bağlılığı yüksek olan çalışanlar, şirketlerindeki olumlu deneyimlerini, şirketin kültürünü, değerlerini, faaliyetlerini çevreleri ile paylaşarak İşveren Markasını desteklerler. Ancak olumsuz çalışan deneyimi veya düşük bağlılık düzeyi de İşveren Markası açısından telafisi oldukça güç zararlara yol açabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTE BAĞLILIK YARATMADAKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, çalışma grubu**,** veri toplama araçlarının uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesi konularına yer verilmektedir.

1.5. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teknolojinin hızlı gelişimi, yeterli yatırımı yapabilen işletmelerin üretim ve hizmet kalitesini belli bir standarda çekmesi için gerekli olanağı sağlamaktadır. Bu ürün ve hizmetlerin rakiplerinden ayrılması, tercih edilebilirliğinin artırılması, maliyet ve kar avantajını artırabilmesi için yetenekli ve yetkin çalışanların fark yaratmaları beklenmektedir. Yeteneklerin işletmeye kazandırılmaları ve elde tutulmaları için ise işveren marka algısı oldukça önemlidir.

Dijitalleşmenin hızla iş süreçlerini dönüştürdüğü günümüz iş dünyasında, halen en değerli kaynak insandır. Teknoloji ile yeteneğin bir araya geldiği şirketler hedeflerine ve başarıya çok daha emin adımlarla ulaşır. Potansiyeli yüksek, bilgi ve becerisi ile donanımlı, örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynayan, yüksek performans sergileyen, diğer çalışanlar için örnek olabilecek çalışanlar yetenekli çalışanlar olarak değerlendirilmektedir (Gündüzalp ve Özan, 2018, s.14). Yetenekli çalışan sayısı az, talep fazla olduğundan işletmeler için bir yetenek savaşı sürmektedir. Rekabetin oldukça yoğun olduğu bu ortamda, yetkin ve bağlı çalışanları kuruma kazandırmak, uzun süre tutundurmak için ise onları iyi anlamak kaçınılmazdır.

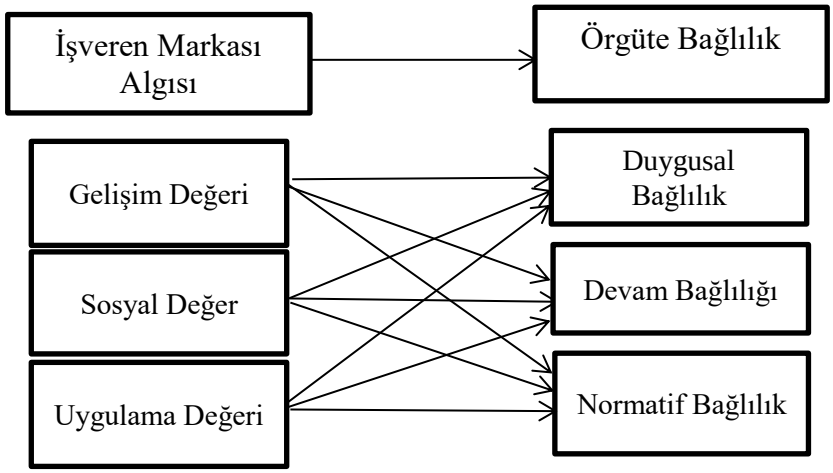
İşletmeler için bir başka önemli kavram olan örgütsel bağlılık, işletme ile çalışan arasındaki bilişsel ve duygusal yönelimlerdir. Araştırmalar, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile devamsızlık, iş gücü devir oranı, verimsiz çalışma gibi faktörlerin arasında anlamlı ilişki bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için gönüllü olarak çaba gösterirler.

Bu çalışmada çalışanların işveren markası algılarının örgüte bağlılık yaratmadaki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. İşveren markası algılarının en çok hangi bileşenlerden etkilendiğini ve bunun örgütsel bağlılığa nasıl yansıdığını anlamaya yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularının örgütlerin işveren markası yönetimlerinde fikir sağlayabileceği, ilgili yazına katkı vereceği ve insan kaynakları strateji ve politikalarına destek olabileceği düşünülmektedir.

1.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmaktadır. Çalışanların, işveren markası alt boyutlarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisi ve örgüte bağlılık oluşturmadaki etkisi değerlendirilmektedir.

Araştırmanın modeli şu şekildedir:



Şekil 10. Araştırmanın Modeli

1.7. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini üretim sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye'nin köklü kurumlarından birinde merkez fonksiyonlarında görev yapan Y Kuşağına mensup çalışanlar oluşturmaktadır. Dünyanın farklı noktalarında 50'ye yakın üretim firması bulunan, 150'yi aşkın ülkeye ihracat gerçekleştiren, kuruluş, Capital Dergisi'nin 2018'de yapmış olduğu çalışmaya göre Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketi arasında ilk 30'da yer almaktadır.

Araştırmaya holdingin merkez ofisinde, kurumun 4 farklı iş grubundan birinde görev alan, 1980-1999 yılları arasında doğmuş olan çalışanlar dahil edilmiştir. Ana kütleyi 254 kişi oluşturmaktadır. Oluşturulan anket, tüm ana kütleye ulaştırılmış olup, 209 anket yanıtlanmıştır. Yanıtlama oranı yaklaşık %82 olarak gerçekleşmiştir. 3 anket, hatalı ve eksik doldurulduğu için değerlendirilmemiş, analizler 206 anket ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamız Y Kuşağı yaş grubundaki katılımcılar ile gerçekleştirilmiş olduğundan kısaca kuşaklar kuramına değinilmesi ve Y kuşağının karakteristik özelliklerinden bahsedilmesi uygun olacaktır. Kuşak" ya da "jenerasyon" sözcüğü Fransızca üreme, üretim, nesil anlamlarına gelen "génération" sözcüğünden dilimize kazandırılmıştır. Türkçe'de *"kuşak"* sözcüğü, *"aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu veya yeni bir anlayışta yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu" o*larak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, e.t: 12.05.2019). Kuşak kavramı, biyoloji, tarih, sosyoloji, psikoloji gibi farklı disiplinler açısından farklı tanımlamalar ile kullanılmıştır. Siyasi, tarihi ve kültürel yapı ile ilgili gelişmeler ülkelere göre farklılık gösterdiğinden kuşak tanımlamaları da farklı sınıflandırmalar ile ele alınmıştır. Bu tanımlamalar genel olarak Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması (Baby Boomer) Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z kuşağıdır.

Kuşak kuramına göre, belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir dönemde doğmuş olmalarından kaynaklanmaktadır. Söz konusu dönem içerisinde toplumda gerçekleşmiş olan olaylar olarak, politik olaylar veya tehditler, sosyo-ekonomik değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hakkında hissedilen düşünceler sayılabilmektedir (Lamm ve Meeks, 2009, akt: Aka, 2017, s.120).

Literatürde kuşak sınıflandırmalarının farklılaşabildiği görülmektedir. Bu araştırmada çoğunlukla kullanılan zaman aralıkları gözetilerek kuşak sınıflamaları aşağıdaki gibi ele alınmıştır:

Tablo 4. Çalışmada Kabul Edilen Kuşak Sınıflandırmaları

Kuşak	Dönem	En Yaşlı	En Genç	Nüfus Oranı*
Sessiz Kuşak	1925 – 1945	93	73	3,3%
Bebek Patlaması Kuşağı	1946 – 1964	72	54	14,7%
X Kuşağı	1965 – 1979	53	39	19,3%
Y Kuşağı	1980 – 1999	38	19	31,3%
Z Kuşağı	2000 ve sonrası	18	0	31,3%

***Kaynak**: TÜİK, Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus verilerinden yararlanılmıştır. (www.tuik.gov.tr, e.t.:12.05.2019)

Y Kuşağı, ekonomik koşulların daha önceki kuşaklara göre daha iyi olduğu, dünya çağında savaşların olmadığı bir ortamda yetişmişlerdir. Bu kuşağa milenyum kuşağı da denmektedir. İnternetin ve küreselleşmenin oldukça büyük hız kazandığı, dünyada önemli siyasi gelişmelerin yaşandığı dönemde yetişmiştir. Bürokrasiden, kurallardan çok hoşlanmayan, hızlı ve orantısız tüketim odaklı, yaşamak için çalışmayı seçen, özgüveni yüksek bir kuşaktır. Oldukça sorgulayıcıdır. İşinde ve özel yaşamında anlam arar. Bu yönü ile "why" kuşağı olarak da adlandırılırlar. Y Kuşağı, önceki kuşak gibi sonuç odağında kalmak değil sürecin tadını çıkarmak isteyen, saygının hak edene sunulması gerektiğine inanan, içinde bulunduğu topluluğu etkileme ve onlardan etkilenme eğilimi yüksek, harekete geçmek için anlam arayan, eşzamanlı olarak birkaç işi birden yapabilen, teknolojiyi çok iyi kullanan, kariyer yaşamları boyunca 10 kereden daha fazla iş değiştirebilecekleri öngörülen ve dahi iş bulmadan işten ayrılabilen, kısaca hem gündelik yaşamın hem de iş yaşamının kodlarını yeniden yazan bir kuşaktır (Kuran, 2018, s.97-98).

İş yaşamında yeniliklere acık, kendilerini göstermeyi seven, takdir edilmeyi ve on planda tutulmaya meyilli, otoriteye karşı tepkili, çabuk yükselme isteği olan, kendi kariyerlerini ve ihtiyaçlarını organizasyonun üstünde tutan, kendilerine güvenleri son derece yüksek sık iş değiştirmeye hevesli olan bu kuşak iş yaşamında aşağı yukarı son 10 yıldır diğer kuşaklarla beraber çalışmaktadır (Arslan ve Staub, 2015, s.7).

1.8. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında çalışanların işveren markası algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmüştür. Araştırmamız Y kuşağı mensubu çalışanları kapsadığından, diğer yaş kuşakları kapsam dışında bırakılmıştır.
Bu araştırma, aşağıda belirtilen varsayımlar çerçevesinde yürütülmüştür:

1. Araştırmaya katılanların ölçme araçlarına verdikleri cevapların samimi olduğu ve katılımcıların gerçek görüş ve davranışlarını yansıttığı düşünülmektedir.

2. İşveren Markası ölçeği, ilgili literatürden seçilen kaynaklar ile oluşturulmuş, Örgütsel Bağlılık ölçeği olarak bu alanda önde gelen çalışmalardan biri olan Allen ve Meyer'in oluşturduğu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin araştırmanın amacını yerine getirmek için uygun olduğu varsayılmıştır.

Bu araştırma, aşağıda belirtilen sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür.

1. Bu araştırma, İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık düzeylerine yönelik hazırlanan ve uygulanan ölçme araçları doğrultusunda sınırlılık içermektedir.

2. Araştırma, İstanbul'da üretim alanında faaliyet gösteren bir kurumun genel merkezinde çeşitli görevler yürüten, Y Kuşağı yaş grubundaki araştırmamıza katılan beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlıdır.

3. Araştırmada, holding yapısındaki ilgili kurumun 4 farklı iş grubundan yalnızca birinde çalışanlar ile sınırlıdır.

1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmamızda araştırmanın gerçekleştirildiği şirket, Y kuşağı yaş grubundaki çalışanların işveren markası algıları incelenmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutları açısından değerlendirilmiştir. Çalışanların işveren markası algılarının örgüte bağlılıkları üzerinde bir etkisi olup olmadığı, işveren markası algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırmanın amaçlarını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir:

1a. $H_{1:}$ İşveren Marka algısı ile Örgüte Bağlılık oluşturma üzerinde anlamlı bir ilişki vardır.

1b. $H_{1:}$ İşveren Marka algısının Örgüte Bağlılık oluşturma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2. $H_{1:}$ Çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde işveren markasının boyutlarının (gelişim değeri, sosyal değer, uygulama değeri) etkisi vardır.

3. $H_{1:}$ Çalışanların devam bağlılıkları üzerinde işveren markasının boyutlarının (gelişim değeri, sosyal değer, uygulama değeri) etkisi vardır.

4. $H_{1:}$ Çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde işveren markasının boyutlarının (gelişim değeri, sosyal değer, uygulama değeri) etkisi vardır.

1.10. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler

Araştırmanın katılımcılarını %63 oranında kadın çalışanlar %37 oranında erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlar ile gerçekleştirilen bir çalışma olduğundan ve kurumun nitelik seti gereği, katılımcıların %93.2'sinin lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. 206 katılımcının yaklaşık %40'ı 6-10 yıl toplam iş tecrübesine sahiptir. Yaş ortalaması 39 olan kurumun kariyerinin ilk 10 yılında olan çalışan sayısının yarıdan fazla olduğu söylenebilir. Kurum içi deneyim sıralamasına bakıldığında da toplam deneyim ile paralel olarak en büyük oran %38,5 ile 1-5 yıl kurum deneyimine sahip olan çalışanlarındır. İkinci sırada ise 1 yıldan kısa süredir kurumda görev yapan çalışanlar gelmektedir. Unvan yapısı incelendiğinde de katılımcıların %76.6 oranında yönetici altı pozisyonlarda, %23.3'ünün ise yönetsel pozisyonlarda görev aldığı görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdesel Dağılım

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	130	63.1
	Erkek	76	36.9
Eğitim	Lisans ve üstü	192	93.2
	Diğer	14	6.8
Toplam İş Tecrübesi	1 yıldan az	12	5.8
	1-5 yıl	46	22.3
	6-10 yıl	82	39.8
	11-15 yıl	34	16.5
	16-19 yıl	22	10.7
	20 yıl ve üzeri	10	4.9
Kurum İçi Deneyim	1 yıldan az	50	24.3
	1-5 yıl	80	38.8
	6-10 yıl	28	13.6
	11-15 yıl	28	13.6
	16-19 yıl	10	4.9
	20 yıl ve üzeri	10	4.9
Unvan	Yönetsel kadro	48	23.3
	Yönetici altı kadro	158	76.7

1.11. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Araştırmada literatür taraması gerçekleştirilmiş, birincil veriler, çalışmaya konu olan şirketin genel merkezinde yapılan anket uygulaması ile, ikincil veriler ise, ilgili yazından derlenen kitap, süreli yayın ve web sayfalarından edinilmiştir. Nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında anketler katılımcılara yüz yüze ya da e-posta yolu ile ulaştırılmış, yine aynı yöntem ile geri dönüşler alınmıştır. Araştırma uygulaması 6-17 Mayıs 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. [1]Çalışanların işveren markası ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği sorularını 5'li likert ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir.

[1] Düzeltme

Ölçek maddeleri “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan ve “tamamen katılıyorum” seçeneğine 5 puan şeklinde değerlendirilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacı ile cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, toplam kıdem, ilgili kurumdaki toplam çalışma süresi, unvan bilgileri yer almaktadır. İkinci bölüm işveren markası ölçeğidir. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır.

İşveren markası ölçeği Ambler ve Barrow (1996), Berthon vd. (2005), Knox ve Freeman (2006), Lievens (2007), Tüzüner ve Yüksel (2009), Bussin ve Mouton (2019)’un çalışmaları incelenerek oluşturulan 24 sorudan oluşan bir ölçektir. (Bkz. Ek 1) Örgütsel bağlılık ölçeği, alanında en çok tercih edilen ölçeklerden biri olan Allen ve Meyer’in oluşturduğu ölçektir.

1.12. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan işveren markası ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin gerçekleştirilen analizde cronbach alpha katsayısı α=0.946 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği Allen ve Meyer’in çalışmasındaki şekli ile uygulanmış olup, güvenilirlik analizinde cronbach alpha katsayısı α=0.883 olarak belirlenmiştir. Cronbach alpha değerinin en az %70 olması beklendiğinden (Kurtuluş, 2010, s: 184) ölçeklerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach’s Alpha	Standartlaştırılmış Öğelere Dayalı Cronbach Alpha	Öğe Sayısı
İşveren Markası Ölçeği	.946	.947	24
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	.883	.881	24

İşveren markası ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş olup, ölçek maddelerinden herhangi birisinin silinmesi durumunda da ölçek güvenilirliğinin artmadığı belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen faktör analizi doğrultusunda ölçek maddelerinin faktör yükleri göz önünde bulundurularak işveren markası alt boyutlarını ifade eden maddeler tasniflenmiştir.[2]

Tablo 7. İşveren Markası Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek Maddesi		Boyutlar		
		Gelişim Değeri	Uygulama Değeri	Sosyal Değer
		Varyans:45,680 α= .893 x=0,620	Varyans:48,638 α=.901 x=0,686	Varyans:5,994 α=.856 x= 0,592
4	Çalıştığım kurumda kariyerimi zenginleştirici bir deneyim kazanmaktayım.	**,811**	,176	
3	Bu kurumda çalışmak gelecek kariyer fırsatları için iyi bir referanstır.	**,746**	,443	
10	Çalıştığım kurumda iyi terfi olanakları bulunur.	**,724**		,262
21	Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.	**,648**	,199	,237
5	Çalıştığım kurumda iyi bir liderlik ve yönetim vardır.	**,638**	,335	,389
7	Çalıştığım kurumda en yetkin çalışanlar istihdam edilir.	**,592**	,230	,493
19	Çalıştığım kurumda rekabetçi bir ücret politikası vardır.	**,574**	,200	,255
9	Çalıştığım kurum yaratıcılığı destekler ve değerlendirir.	**,543**		,531
11	Çalıştığım kurum, öğrendiklerinizi başkalarına öğretme olanağı sunar.	**,479**		,406
20	Çalıştığım kurum iyi bir sağlık desteği sunmaktadır.	**,446**	,373	,340
22	Çalıştığım kurum, toplumda iyi bir üne sahiptir.		**,849**	,161
2	Çalıştığım kurum, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sağlar.	,281	**,826**	
17	Çalıştığım kurumda çevre dostu politikalar benimsenmiştir.	,108	**,760**	,349
18	Çalıştığım kurum topluma fayda sağlayan hümanist bir organizasyondur.	,205	**,699**	,439
1	Çalıştığım kurum, sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	,308	**,654**	,231
6	Çalıştığım kurum çalışanlar için iç eğitim olanakları sunar.	,375	**,540**	,400
24	Çalıştığım kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	,473	**,476**	,470

[2] Düzeltme

Ölçek Maddesi	Boyutlar	Gelişim Değeri Varyans:45,680 α=.893 x=0,620	Uygulama Değeri Varyans:48,638 α=.901 x=0,686	Sosyal Değer Varyans:5,994 α=.856 x= 0,592
14	Çalıştığım kurumda eğlenceli bir çalışma ortamı vardır.	,336	,250	**,705**
15	Çalıştığım kurumda destekleyici ve cesaretlendirici iş arkadaşlarım vardır.	,173	,179	**,700**
13	Çalıştığım kurumda yönetim çalışanları takdir eder.	,454	,187	**,617**
12	Çalıştığım kurum etik değerlere önem verir.	,157	,450	**,589**
8	Çalıştığım kurum departmanlar arası geçiş ve deneyimi destekler.	,521	,191	**,557**
16	Çalıştığım kurumda özel yaşam ve iş yaşamı arasında denge sağlamak mümkündür.		,242	**,514**
23	Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalışmak için bu kurumu seçerdim.	,400	,461	**,463**
	Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Cumulative Variance % 60,312 a.Rotation converged in 9 iterations.			
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,897 **Barlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square** 3482,950 **df:** 276 **Sig:** ,000			

Çalışmamıza kaynak oluşturan ve daha önce bahsetmiş olduğumuz Berthon, Ewing ve Hah'ın gerçekleştirmiş olduğu keşfedici faktör analizi sonuçlarında oluşan gruplandırma örnek olarak değerlendirilmiş, sınıflandırma buna göre isimlendirilmiştir (Bkz. s.20). Ölçeğimizde 1. Faktör grubunu oluşturan 4, 3, 10, 21, 5, 7, 19, 9, 11, 20 numaralı maddeler gelişim değeri, 2. Faktör grubunu oluşturan 22, 2, 17, 18, 1, 6, 24 numaralı maddeler uygulama değeri ve 3. Faktör grubunu oluşturan 14, 15, 13, 12, 8, 16, 23 numaralı maddeler sosyal değeri ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ölçeklerinin alpha katsayıları sırası ile 0.87 (x=0,611), 0.75 (x=0,582), 0.79 (x=0,621) olarak belirlenmiştir (Allen ve Meyer, 1990, s:6).

Veri toplama araçlarının uygun biçimde doldurulma durumu araştırmacı tarafından tek tek kontrol edilmiş olup geçerli ölçekler, bilgisayar ortamına aktarılmış ve veri girişleri rastgele yöntemle kontrol edilerek bu süreçte oluşabilecek hatalı kodlamalar önlenmeye çalışılmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 22 kullanılarak analiz edilmiştir. Anlamlılık sınırı olarak 0,05 kabul edilmiştir. Betimleyici istatistiksel metotlar olarak frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Verilerin normal dağılımını incelemek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Verilerin gruplar arası normal dağılım göstermesi halinde bağımsız örneklem t testi veya tek yönlü varyans analizi yapılmış, normal dağılmaması durumunda ise parametrik olmayan testler uygulanmıştır. İki grubun karşılaştırılması için Mann Whitney U, ikiden fazla grubun karşılaştırılması için Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

1.13. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların işveren marka algı düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri, işveren markasının alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkisine yönelik analiz sonuçları değerlendirilecektir.

1.13.1. İşveren Marka Algısının Örgüte Bağlılık Yaratmadaki Etkisine İlişkin Bulgular

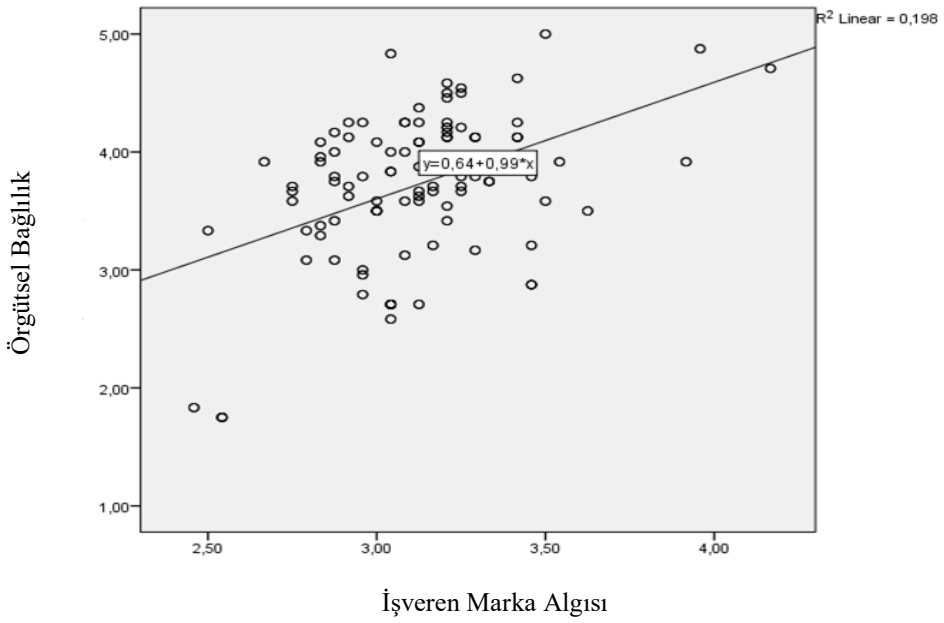
Çalışmanın ana hipotezini oluşturan işveren marka algısının örgütsel bağlılık yaratmadaki rolünü anlamak üzere öncelikle aralarındaki ilişkiyi değerlendirmeye yönelik korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık	İşveren Marka Algısı
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	1	,445**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	206	206
İşveren Marka Algısı	Pearson Correlation	,445**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	206	206

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü).

Analiz sonucunda çalışanların işveren marka algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu (r=.44, p<.05) belirlenmiştir. Korelasyon analizi grafiğinde görüldüğü üzere, işveren marka algısı arttıkça örgütsel bağlılığın da doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Ancak R^2 =.19 olduğundan işveren marka algısının örgütsel bağlılığın ancak %19'unu açıklayabildiği sonucuna varılmaktadır.[3]



Şekil 11. İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Grafiği

[3] Düzeltme

Tablo 9. İşveren Markası Algısının Örgüte Bağlılık Yaratma Üzerindeki Etkisi

	R^2	SS	F	Standardize Edilmiş Beta Değeri	t	P
İşveren Markası	,198	,25	50,432	,445	7,102	,000

İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini daha net analiz edebilmek amacı ile gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre işveren markası algısının örgüte bağlılık yaratma konusundaki etkisinin %19 düzeylerinde olduğu görülmüştür (R2 =.19, SS=.25).[4]

1.13.2. Çalışanların İşveren Markası Algılarının Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların işveren marka algılarının düzeyini belirlemek için betimsel analiz (ortalama ve standart sapma) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. İşveren Marka Algısı Betimsel Analiz Sonuçları

No	Madde	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık	Alt Boyut
3	Bu kurumda çalışmak gelecek kariyer fırsatları için iyi bir referanstır.	4,16	,97	-1,565	2,704	Gelişim Değeri
4	Çalıştığım kurumda kariyerimi zenginleştirici bir deneyim kazanmaktayım.	3,85	,97	-1,120	1,300	
5	Çalıştığım kurumda iyi bir liderlik ve yönetim vardır.	3,18	,96	-,106	-,283	
7	Çalıştığım kurumda en yetkin çalışanlar istihdam edilir.	3,24	,93	-,064	-,211	
9	Çalıştığım kurum yaratıcılığı destekler ve değerlendirir.	3,24	,89	-,497	-,008	
10	Çalıştığım kurumda iyi terfi olanakları bulunur.	2,87	1,00	-,211	-,316	
11	Çalıştığım kurum, öğrendiklerinizi başkalarına öğretme olanağı sunar.	3,67	,72	-1,014	2,490	
19	Çalıştığım kurumda rekabetçi bir ücret politikası vardır.	3,28	1,23	-,616	-,599	
20	Çalıştığım kurum iyi bir sağlık desteği sunmaktadır.	3,73	,94	-,431	-,022	
21	Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.	3,17	1,14	-,308	-,677	

[4] Düzeltme

No	Madde	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık	Alt Boyut
8	Çalıştığım kurum departmanlar arası geçiş ve deneyimi destekler.	3,43	,94	-,809	,666	Sosyal Değer
12	Çalıştığım kurum etik değerlere önem verir.	4,10	,86	-1,415	3,230	
13	Çalıştığım kurumda yönetim çalışanları takdir eder.	3,37	,98	-,481	-,259	
14	Çalıştığım kurumda eğlenceli bir çalışma ortamı vardır.	3,51	1,02	-,548	-,158	
15	Çalıştığım kurumda destekleyici ve cesaretlendirici iş arkadaşlarım vardır.	3,73	1,00	-,971	,872	
16	Çalıştığım kurumda özel yaşam ve iş yaşamı arasında denge sağlamak mümkündür.	3,93	,78	-,625	,980	
23	Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalışmak için bu kurumu seçerdim.	3,74	,95	-,567	,370	
1	Çalıştığım kurum, sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	4,32	,78	-1,127	1,050	Uygulama Değeri
2	Çalıştığım kurum, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sağlar.	4,43	,73	-1,615	4,049	
6	Çalıştığım kurum çalışanlar için iç eğitim olanakları sunar.	3,89	,95	-1,458	2,477	
17	Çalıştığım kurumda çevre dostu politikalar benimsenmiştir.	4,09	,84	-,966	1,205	
18	Çalıştığım kurum topluma fayda sağlayan hümanist bir organizasyondur.	3,85	,87	-,898	1,655	
22	Çalıştığım kurum, toplumda iyi bir üne sahiptir.	4,55	,75	-2,015	4,878	
24	Çalıştığım kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	3,92	,89	-1,016	1,679	
	İşveren Markası Algısı Ortalama	**3.72**	0.62	-0.873	1.318	

Araştırmaya katılan çalışanların işveren markası algıları genel itibari ile ortalama düzeye yakındır (Ort=3.72, SS=.62). En yüksek ortalamaya (Ort.=4.55, SS=.75) sahip madde "Çalıştığım kurum, toplumda iyi bir üne sahiptir" olarak ifade edilen 22 numaralı maddedir. En düşük ortalamaya (Ort.=2.87, SS= 1.00) sahip madde ise "Çalıştığım kurumda iyi terfi olanakları bulunur." şeklinde ifade edilen 10 numaralı maddedir. [5]

Katılımcıların çalıştıkları kurumun ününe dair algıları, sağlanan ürün ve hizmetleri yüksek kalitede değerlendirmeleri, sektörde çalışılacak en iyi yer olduğuna dair

[5] Düzeltme

inançları, çevre dostu bir organizasyon olması, çalışmak için çevreye önerilebileceği, iç eğitim olanakları sağladığı ve topluma faydalı, hümanist bir kurum olduğuna ilişkin algıları orta ve üstü düzeydedir.

Kurumun sağladığı gelişim ve kariyer olanakları, yaratıcılığı ortaya çıkaran bir iş ortamı oluşturulması, yetkin çalışanların istihdamı, liderlerin nitelikleri, keyifli bir ortam sağlaması konuları ise ortalamanın altında değerlendirilmiştir. Bu açıdan kurumun işveren markasını güçlendirmek için bu alanlara yoğunlaşmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

İşveren markasının gelişim değeri alt boyutuna ilişkin ölçek maddeleri değerlendirildiğinde, katılımcıların ortalama düzeyde bir algıya sahip olduğu görülmektedir (Ort=3.44, SS=.70). Kurumun gelecek kariyer fırsatları için iyi bir referans olduğu ifadesi en yüksek ortalamaya sahip madde olarak görülmektedir (Ort=4.16, SS=.97). Kurumdaki terfi olanaklarıyla ilgili olarak ise algının en az ortalamaya sahip olmakla birlikte ne olumlu ne olumsuz olarak algılandığı, ortalama değerler ile ifade edildiği değerlendirilmektedir (Ort=2,87, SS=1.00).

İşveren markası algısının sosyal değer boyutuna bakıldığında ölçek maddelerinin tamamının olumluya yakın değerlendirildiği görülmektedir (Ort=3.68, SS=.67). Kurumun etik değerlere verdiği önem ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (Ort= 4.10, SS=.86). Özel yaşam-iş yaşamı dengesi, alternatifler arasından tercih edilen bir kurum olması, sosyal ortam konularında olumlu görüşler hakimdir.

İşveren marka algısının uygulama değeri boyutuna ilişkin algı, üç alt boyut arasında en olumlu olandır (Ort=4.15, SS=.67). Kurumun toplumdaki ünü, yüksek kalitede ürün ve hizmet üretmesi, sektörde önde gelen işletmelerden biri olması gibi nitelikleri katılımcılarının oldukça büyük oranda katıldıkları görüşlerdir. Çalışmak için çevreye önerme, sağlanan iç eğitim olanakları, topluma sağlanan faydalar gibi konularda görüşleri bu denli kuvvetli olmamakla birlikte olumludur. İşveren marka algısının olumlu yönde gelişmesinde en büyük paya uygulama değeri alt boyutu sahiptir.

1.13.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının düzeyini belirlemek için her bir madde ve ölçeğin genelinden elde edilen puanlara ilişkin ortama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Betimsel Analiz Sonuçları

No	Madde	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık	Bağlılık Türü
1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	3,45	1,04	-,377	-,427	Duygusal Bağlılık
2	Kurum dışındaki insanlar ile bu kurumu konuşmaktan keyif alıyorum.	3,73	1,05	-,921	,425	
3	Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,70	1,07	-,990	,688	
4	Çalıştığım kuruma kolayca uyum sağladığım gibi, farklı bir organizasyona da kolayca uyum sağlayabilirim.	4,09	0,77	-1,455	4,122	
5	Çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	2,54	1,15	,378	-,806	
6	Çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	2,36	1,12	,587	-,513	
7	Çalıştığım kurum benim için kişisel olarak çok büyük bir anlam ifade ediyor.	3,50	1,02	-,521	-,180	
8	Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	2,54	1,16	,235	-,956	
9	İşten ayrılırsam neler olabileceğinden ya da başka bir organizasyona geçmekten korkmuyorum.	3,48	0,90	-,477	,287	Devam Bağlılığı
10	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için zor olur.	3,37	1,07	-,134	-,819	
11	Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmaya karar verirsem hayatımda büyük eksikliği olur.	3,37	0,99	-,086	-,613	
12	Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmam çok fazla sıkıntı yaratmaz	2,70	0,98	-,007	-,389	
13	Şu anda çalıştığım kurumda devam etmem, zorunluluk olduğu kadar da istek ve arzu meselesidir.	3,67	0,84	-,431	,175	
14	Çok az sayıdaki ihtimal, bana bu kurumdan ayrılmayı düşündürebilir.	3,18	1,05	-,224	-,642	
15	Çalıştığım kurumdan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından biri, uygun alternatiflerin kıtlığı olur.	3,41	0,92	-,246	-,601	
16	Bu kurumda çalışmaya devam etmemdeki en önemli neden, ayrılırsam farklı bir organizasyonun buradaki faydaları sağlayamamasıdır.	3,13	0,98	-,024	-,738	

17	İnsanların günümüzde sık sık şirket değiştirdiğini düşünürüm.	3,56	0,97	-,754	,275	Normatif Bağlılık
18	İnsanların her zaman şirketlerine sadık olmaları gerektiğine inanmam.	2,64	1,05	,053	-,707	
19	Şirketten şirkete sıçramak bana etik dışı gelmiyor.	3,44	0,97	-,472	-,512	
20	Bu kurumda devam etmemin en önemli nedeni sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu nedenle kalmak için ahlaki yükümlülük hissediyorum.	2,70	0,94	,191	-,310	
21	Farklı bir şirketten daha iyi bir iş teklifi alsam da şirketimden ayrılmak bana doğru gelmez.	2,38	0,87	,391	-,106	
22	Bana, tek bir şirkette kalma sadakatinin değerli olduğu öğretildi.	2,40	1,11	,471	-,741	
23	Günümüzde tek bir şirkette kalmak çoğu insanın kariyeri için daha iyidir.	2,28	1,02	,634	,159	
24	"Bir Şirketin insanı" olmayı istemek artık mantıklı gelmiyor.	3,06	0,96	-,270	-,174	
	Örgütsel Bağlılık Ortalama	3.11	0.27	0.649	2.093	

Örgütsel Bağlılık düzeyine ilişkin betimsel analiz sonucuna göre çalışanların bağlılıkları ortalama düzeyde değerlendirilmektedir (Ort=3.11. SS=.27). En yüksek ortalamaya sahip madde "Çalıştığım kuruma kolayca uyum sağladığım gibi, farklı bir organizasyona da kolayca uyum sağlayabilirim." olarak ifade edilen 4 numaralı maddedir (Ort.=4.09, SS=.77). En düşük ortalamaya sahip madde ise "Günümüzde tek bir şirkette kalmak çoğu insanın kariyeri için daha iyidir." şeklinde ifade edilen 23 numaralı maddedir (Ort.=2.28, SS=1.02). Dolayısıyla çalışanların farklı bir kuruma geçmek konusunda endişe duymadığı, hatta bunu aynı kurumda kalmaktan çok daha yararlı bulduğu görülmektedir. Sadakat, aidiyet, ailenin bir üyesi olma gibi ifadeler için yanıtların düşük ortalamalarda olduğu, kurumdan ayrılmamak konusunda ahlaki bir yükümlülük hissedilme oranının düşük olduğu görülmektedir.[6]

Normatif bağlılık düzeyi 2.81 ortalama puan ile en düşük bağlılık düzeyi olarak görülürken, 3.24 ortalama puan ile duygusal bağlılık düzeyi ikinci sırada, 3.29 puan ile devam bağlılığı ise en üst sıradadır. Katılımcıların bu kurumda çalışmaya zorunluluk olduğu kadar istek de duyduğu, farklı bir alternatifin kıtlığı nedeniyle iş

[6] Düzeltme

değişikliği düşünmekten kaçınacakları, bu kurumdan ayrılmanın önemli bir eksiklik oluşturacağını ve farklı bir organizasyonda benzer faydaları bulamayacaklarını düşündükleri söylenebilir. "Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmam çok fazla sıkıntı yaratmaz." olarak ifade edilen devam bağlılığını belirten madde ile, "Bu kurumda devam etmemin en önemli nedeni sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu nedenle kalmak için ahlaki yükümlülük hissediyorum.", "Günümüzde tek bir şirkette kalmak çoğu insanın kariyeri için daha iyidir.", "Farklı bir şirketten daha iyi bir iş teklifi alsam da şirketimden ayrılmak bana doğru gelmez." Şeklinde ifade edilen normatif bağlılığı belirten ifadeler ve "Çalıştığım kurumda 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.", "Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet hissetmiyorum." Şeklinde yer alan duygusal bağlılığı ifade eden maddeler ise bağlılığı negatif yönde etkileyen konuları ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu değerlendirildiğinde, ortalamaya yakın bağlılık düzeyi gözlemlenmiştir (Ort= 3.24, SS=.40). Katılımcıların kurumlarını sosyal çevrelerine karşı temsil ederken keyif aldığı, kurumun sorunlarını paylaşmada çekinmediği, kurumun çalışana anlam ifade ettiği ve kariyerine burada devam etmekten mutluluk duyacağı görülse de, farklı bir organizasyona geçme konusunda endişe duyulmadığı gözlemlenmektedir. Çalışanların duygusal bağlılığı ortalamanın üzerinde bir seviyededir.

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu değerlendirildiğinde katılımcıların ortalamada bağlılık duyduğu görülmektedir (Ort=3.29, SS=.42). Katılımcıların devam konusunda istekli olmasının yanı sıra, alternatif kıtlığı, ayrılmanın yaratacağı zorluklar, sağlanan faydaları farklı bir kurumda elde etmenin zorluğu gibi nedenlerin devam bağlılığını artırdığı söylenebilir.

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu değerlendirildiğinde bu ölçek maddelerinin en az ortalamaya sahip olduğu görülmektedir (Ort=2.81, SS=.36). Sık iş değiştirmenin, farklı kurumlara geçiş yapmanın katılımcılar tarafından olumlu değerlendirildiği, bunun etik dışı bulmadığı, kariyeri tek bir şirkette geçirmenin ve sadakatin çok önemli görülmediği söylenebilir.

1.13.4. İşveren Markası Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Yaratmadaki Etkisine İlişkin Bulgular

İşveren markası alt boyutları olan gelişim değeri, uygulama değeri ve sosyal değer alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık boyutu ile ilişkisi ve duygusal bağlılık yaratmadaki etkileri incelenmiştir.

Tablo 12.Duygusal Bağlılık ile İşveren Markası Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Gelişim Değeri	Sosyal Değer	Uygulama Değeri
Pearson Correlation	Duygusal Bağlılık	1,000	,372	,313	,460
	Gelişim Değeri	,372	1,000	,749	,670
	Sosyal Değer	,313	,749	1,000	,756
	Uygulama Değeri	,460	,670	,756	1,000
Sig. (1-tailed)	Duygusal Bağlılık	.	,000	,000	,000
	Gelişim Değeri	,000**	.	,000	,000
	Sosyal Değer	,000**	,000	.	,000
	Uygulama Değeri	,000**	,000	,000	.
N	Duygusal Bağlılık	206	206	206	206
	Gelişim Değeri	206	206	206	206
	Sosyal Değer	206	206	206	206
	Uygulama Değeri	206	206	206	206

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü)

Duygusal bağlılık ile işveren markasının alt boyutlarına ilişkin algı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları ile gelişim değeri algısı ile arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ($r=.37$, $p<.05$), sosyal değer algısı ile arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ($r=31$, $p<0.5$) ve uygulama değeri ile arasında ise orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ($r=46$, $p<0.5$) belirlenmiştir. Bu doğrultuda işveren markası ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 13. Duygusal Bağlılık Yaratmada İşveren Markası Boyutlarının Etkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	SS	R^2 Değişikliği	F Değişikliği	df1	df2	Sig. F Değişikliği
1	,481[a]	,232	,220	,35	,232	20,290	3	202	,000

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize Edilmiş Beta Değeri	t	p	95,0% Güven Aralığı	
	B	SS				Alt sınır	Üst sınır
	2,100	,158		13,283	,000	1,788	2,412
Gelişim Değeri	,116	,055	,202	2,104	,037	,007	,224
Sosyal Değer	-,116	,064	-,196	-1,798	,074	-,243	,011
Uygulama Değeri	,283	,058	,473	4,873	,000	,168	,397

Duygusal bağlılık yaratmada işveren markası alt boyutlarının etkisini anlamaya yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre uygulama değeri, gelişim değeri ve sosyal değer, duygusal bağlılığa %22 oranında etki etmektedir (R^2 =.22, SS=.35).

İşveren markası alt boyutlarından hangisi ya da hangilerinin duygusal bağlılık yaratmada etkili olduğuna ilişkin detaylı tabloya bakıldığında işveren markası alt boyutlarından uygulama değerinin duygusal bağlılık yaratma üzerinde %28 oranında (R^2 =.28, SS=.58) etkili olduğu görülmektedir. Gelişim değeri duygusal bağlılık yaratma üzerinde %11 oranında etkilidir (R^2=.11, SS=.55). Sosyal değer alt boyutunun ise duygusal bağlılık yaratmada anlamlı bir etkisinin olmadığı değerlendirilebilir (p> 0.5).

1.13.5. İşveren Markası Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Yaratmadaki Etkisine İlişkin Bulgular

İşveren markası alt boyutları olan gelişim değeri, sosyal değer ve uygulama değeri alt boyutlarının örgütsel bağlılığın, devam bağlılığı boyutu ile ilişkisi ve devam bağlılığı yaratmadaki etkileri incelenmiştir.

Tablo 14. Devam Bağlılığı ile İşveren Markası Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Devam bağlılığı	Gelişim Değeri	Sosyal Değer	Uygulama Değeri
Pearson Correlation	Devam bağlılığı	1,000	,266	,425	,386
	Gelişim Değeri	,266	1,000	,749	,670
	Sosyal Değer	,425	,749	1,000	,756
	Uygulama Değeri	,386	,670	,756	1,000
Sig. (1-tailed)	Devam bağlılığı	.	,000	,000	,000
	Gelişim Değeri	,000**	.	,000	,000
	Sosyal Değer	,000**	,000	.	,000
	Uygulama Değeri	,000**	,000	,000	.
N	Devam bağlılığı	206	206	206	206
	Gelişim Değeri	206	206	206	206
	Sosyal Değer	206	206	206	206
	Uygulama Değeri	206	206	206	206

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü)

Devam bağlılığı ile işveren markası alt boyutları arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda çalışanların devam bağlılığı ile gelişim değeri arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu (r=.26, p<.05), sosyal değer ile arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu (r=.42, p<0.5) ve uygulama değeri ile arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu (r=.38, p<0.5) belirlenmiştir.

Tablo 15. Devam Bağlılığı Yaratmada İşveren Markası Boyutlarının Etkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	SS	R^2 Değişikliği	F Değişikliği	df1	df2	Sig. F Değişikliği
1	,449[a]	,201	,189	,38	,201	16,967	3	202	,000

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize Edilmiş Beta Değeri	t	p	95,0% Güven Aralığı	
	B	SS				Alt sınır	Üst sınır
	2,202	,171		12,844	,000	1,864	2,540
Gelişim Değeri	-,099	,060	-,163	-1,665	,098	-,217	,018
Sosyal Değer	,253	,070	,402	3,622	,000	,115	,390
Uygulama Değeri	,122	,063	,192	1,936	,054	-,002	,246

Devam bağlılığı yaratmada işveren markası alt boyutlarının etkisini anlamaya yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre uygulama değeri, gelişim değeri ve sosyal değer, duygusal bağlılığa %18 oranında etki etmektedir (R^2 =.18, SS=,38). Detayları incelendiğinde işveren markası alt boyutlarından sosyal değerinin devam bağlılığı yaratma üzerinde %25 oranında (R^2 =.25, SS=.70) etkili olduğu görülmektedir. Gelişim değeri ve sosyal değer alt boyutlarının ise devam bağlılığı yaratmada çok anlamlı bir etkisinin olmadığı değerlendirilebilir (p> 0.5).

1.13.6. İşveren Markası Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Yaratmadaki Etkisine İlişkin Bulgular

İşveren markası alt boyutları olan gelişim değeri, sosyal değer ve uygulama değeri alt boyutların, örgütsel bağlılığın, normatif bağlılık ile ilişkisi ve normatif bağlılık yaratmadaki etkileri incelenmiştir.

Tablo 16. Normatif Bağlılık ile İşveren Markası Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Normatif Bağlılık	Gelişim Değeri	Sosyal Değer	Uygulama Değeri
Pearson Correlation	Normatif Bağlılık	1,000	,129	,095	,065
	Gelişim Değeri	,129	1,000	,749	,670
	Sosyal Değer	,095	,749	1,000	,756
	Uygulama Değeri	,065	,670	,756	1,000
Sig. (1-tailed)	Normatif Bağlılık	.	,032	,087	,178
	Gelişim Değeri	,032**	.	,000	,000
	Sosyal Değer	,087**	,000	.	,000
	Uygulama Değeri	,178**	,000	,000	.
N	Normatif Bağlılık	206	206	206	206
	Gelişim Değeri	206	206	206	206
	Sosyal Değer	206	206	206	206
	Uygulama Değeri	206	206	206	206

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı değil (2-yönlü).

Normatif bağlılık ile işveren markası alt boyutları arasındaki ilişkiyi anlamak amacı ile gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda çalışanların normatif bağlılığı ile gelişim değeri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (r=.12, p>.05), sosyal değer ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (r=.09, p>.05) ve yine uygulama değeri ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir (r=.06, p>.05).

Tablo 17. Normatif Bağlılık Yaratmada İşveren Markası Boyutlarının Etkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	SS	R^2 Değişikliği	F Değişikliği	df1	df2	Sig. F Değişikliği
1	,133[a]	,018	,003	,36	,018	1,215	3	202	,305

Normatif bağlılık yaratmada işveren markası boyutlarının etkisini anlamaya yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre gelişim değeri, sosyal değer ve uygulama değerinin normatif bağlılık yaratmada etkisinin olmadığı değerlendirilmektedir (R^2 =.003, SS=.36).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Rekabet koşullarının her geçen gün daha da zorlaştığı günümüz iş dünyasında yüksek nitelikli çalışanların tercih edeceği bir işveren olmak işletmelerin önemli amaçlarından biridir. İşveren markası kavramının hem potansiyel yetenekler için kurumu cazip hale getirmede, hem de mevcut çalışanların bağlılığını artırmada kilit bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu tez çalışmasında işveren markası algısı ile örgütsel bağlılığın birbiriyle olan ilişkisini Y kuşağının bakış açısından değerlendirmek amaçlanmıştır.

Gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların işveren markası algıları genel itibari ile ortalama düzeydedir. En olumsuz algıdan en olumluya doğru sıralandığında gelişim değeri, sosyal değer ve uygulama değerleri olarak sıralanabilir. Katılımcıların çalıştıkları kurumun ününe dair algıları, sağlanan ürün ve hizmetleri yüksek kalitede değerlendirmeleri, sektörde çalışılacak en iyi yer olduğuna dair inançları, çevre dostu bir organizasyon olması, çalışmak için çevreye önerilebileceği, iç eğitim olanakları sağladığı ve topluma faydalı, hümanist bir kurum olduğuna ilişkin algıları olumludur. İşletme bu güçlü özelliklerini korumalı, işveren marka çalışmalarında ön planda konumlandırmalıdır. Öte yandan gelişime daha açık olarak görülen gelişim ve kariyer imkanlarının artırılması, yaratıcılığın desteklenmesi, etkin liderlik, yönetim anlayışının geliştirilmesi konularının işveren marka algısını daha da iyi bir konuma taşıyabileceği değerlendirilmektedir.

Mevcut durumda ilgili kurumun toplum nezdindeki markası kuvvetli olmakla birlikte çalışanların aynı şekilde güçlü bir işveren markası algısı olmadığı değerlendirilmektedir. Kurumun güncel çalışan değer önermesi "Toplumda iyi bir üne sahip, yüksek kalitede ürün ve hizmet üreten, sektöründe çalışılacak en iyi yerlerden birinde görev yapmak" vaadi olabilir. Ancak günümüzde bu özellikler adaylar ve çalışanlar tarafından tercih edilmekte yeterli değildir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları değerlendirildiğinde, araştırma sonuçları genel bağlılığın orta üzerinde olduğunu göstermektedir. Bağlılık alt düzeyleri değerlendirildiğinde en düşük olandan en yükseğe doğru, normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak sıralandığı görülmektedir. Katılımcıların kurumda devam etmek için zorunluluk dışında, istek de duyduğu, alternatif kıtlığının da devam

motivasyonunu desteklediği, farklı bir kurumda benzer imkanlara ulaşmaktan çekindikleri görülmektedir. Bu yönü ile kurum, işveren markası açısından kuvvetli olmasının etkilerini çalışanların bağlılığına olumlu bir etki olarak hissetmektedir. Ancak diğer yandan katılımcıların uygun imkanları sağlayan farklı kurum alternatiflerine sahip olmaları halinde geçiş konusunda endişe duymadığı, hatta bunu aynı kurumda kalmaktan çok daha yararlı bulduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurumun sadakati destekleyici, aidiyet duygusunu kuvvetlendirici, "biz" duygusunu güçlendirici bir tutum için strateji ve politikalarını düzenlemesinin çalışanların bağlılığına olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizine göre zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmanın gerçekleştirildiği organizasyonda işveren markasının örgüte bağlılık yaratmadaki etkisi %19 olarak saptanmıştır. Bu neticeden hareketle ilgili kurumda işveren marka algısının örgüte bağlılık yaratmada zayıf bir etkisi olduğu düşünülebilir.

Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile işveren markası alt boyutları birlikte ele alındığında, uygulama değerinin bir ölçüde etki ettiği, ondan da düşük düzeyde olarak gelişim değerinin etki edebileceğinden söz edilebilir. Devam bağlılığı incelendiğinde de en çok sosyal değerin etkili olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık oluşturmak açısından ise işveren markası alt boyutlarının neredeyse etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Türkiye'de "En Çekici İşverenler Araştırması"nın bu yıl yedincisini gerçekleştiren Universum araştırma kurumunun yayınladığı rapora göre ağırlığını Y kuşağına mensup üniversite öğrencileri ve çalışma yaşamının henüz ilk 5 yıllık periyodunda bulunan genç profesyonellerin oluşturduğu araştırma grubu için en önemli işveren markası nitelikleri profesyonel eğitim ve gelişim olanakları, iyi bir maaş, gelişimi destekleyecek liderler, uluslararası deneyim olanakları, gelecek için iyi bir referans olma, prestij, kariyer imkanları ve kariyer yolunun netliği, çalışana saygı, yaratıcı ve dinamik bir çalışma ortamı ile iş güvencesidir (Kuran, 2019, s.8). Araştırma yapılan kurum değerlendirildiğinde, eğitim gelişim olanaklarına ilişkin işveren marka algısı, ücret politikasına ilişkin algı, yöneticilerin çalışanları takdir etmesi, iyi bir liderlik olduğu düşüncesi, kurumun gelecek kariyer yaşamı için önemli bir referans olması,

prestij bakımından toplumda iyi bir üne sahip olması, yaratıcılığı desteklemesi ve terfi olanakları bakımından da algının olumlu olduğu görülmektedir. Bu açıdan kurumun Y kuşağının beklentilerini oluşturan, ağırlıklı olarak gelişim değeri boyutundaki işveren markası niteliklerinin yanı sıra uygulama ve sosyal değer boyutları açısından da pozitif bir konumda olduğu değerlendirilebilir.

İşveren markası algısı açısından araştırma katılımcılarının genellikle olumlu algıları mevcutsa da örgüte bağlılık yaratmada bu algının etkisinin oldukça az olduğu, hatta normatif bağlılık açısından hiç olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurumun bağlılığı artıran unsurları tespiti ve bu alanlara yönelik çalışmalarda bulunulması yerinde olacaktır. Özellikle, farklı bir kuruma da kolaylıkla uyum sağlayacağını ifade eden, farklı şirkete geçmenin etik açıdan yanlış olmadığını düşünen, kalmak için ahlaki yükümlülük hissetmeyen, özetle normatif bağlılığı düşük düzeyde olan çalışanların işveren markasına ilişkin algılarının bağlılığı pek etkilemediği söylenebilir. İşveren marka algısını ölçümlemeye yönelik, ilgili literatürden derlenerek oluşturulan öğeler, bu kurumdaki çalışanlar için adeta birer hijyen faktör olarak değerlendiriliyor olabilir. Çalışanlar, işverenlerine dair olumlu bir anlayış içindelerse de bu tutumları örgütsel bağlılık olarak tezahür etmemektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık genel olarak ortalama üzerinde bir düzeyde tespit edilmişse de bağlılık düzeyi artırılmak isteniyorsa işveren markası çalışmaları yerine farklı tedbirler alınması önerilmektedir.

Yapılan araştırma üretim sektöründe faaliyet gösteren, holding yapısında bir kurumun yalnızca bir şirketinin beyaz yakalı, Y kuşağı yaş grubundaki çalışanlarının görüşlerini yansıtmaktadır. Bundan sonraki çalışmalar daha geniş kapsamlı örneklemler üzerinde geliştirilerek daha detaylı sonuçlara ulaşılabilir. Birden çok kurum üzerinde yapılacak araştırmalar ile işveren markasını etkileyen en önemli unsurlar belirlenerek çalışmalar bu konular üzerine yoğunlaştırılabilir.

Y kuşağının yanı sıra iş yaşamına gelecek yıllarda dahil olacak Z kuşağının da beklentileri, ortak özellikleri, bağlılıklarını etkileyebilecek unsurlar değerlendirilmesi ve gelecek stratejilerin buna göre kurgulanması önerilmektedir. Çeviklik ve hızlı adaptasyonun hayati önem taşıdığı günümüz iş dünyasında bir sonraki adımı tasarlayan ve hamlelerini buna göre şekillendiren kurumların önde olacağı açıktır.

KAYNAKÇA

Aaker, David A.: "Measuring Brand Equity Across Products and Markets", **California Management Review**, Spring 1996, Vol: 38, No: 3, 102-120.

Aaker, Jennifer L: "Dimensions of Brand Personality," **Journal of Marketing Research,** August 1997, Vol. 34, No:3, 347-357.

Acılıoğlu, İnan: **"İş"te Y Kuşağı,** Elma Yayınevi, 2. Baskı, 2017, Ankara.

Adıgüzel, Orhan, Batur, H.Zeynep ve Ekşili, Nisa: "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014/1, Sayı:19, 165-182.

Agrawal, Rakesh Kumar: "Effect of Employer Brand Image on Application Intensions of B-School Undergraduates", **Vision-The Journal of Business Perspective**, July, 2009, 13, 41-49.

Ak, Mehmet.: "Reklam ve Halkla İlişkilerde Kurumsal Kimlik,", **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996**.**

Aka, Bahattin: "Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2018, Cilt:9, Sayı: 20, 118-135.

Allen, Natalie J and Meyer, John P: "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 1984, Vol: 69, No:3, 372-378.

Allen, Natalie J and Meyer, John P: "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychological Society**, 1990, 63, 1-18.

Allen, Natalie J and Meyer, John P: "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1991, Vol: 1, No: 1, 61-89.

Allen, Natalie J and Meyer, John P: "Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application", Sage Publications, 1997, USA. https://books.google.com.tr/ e.t: 27 Nisan 2019

Ambler, Tim and Barrow, Simon, "The Employer Brand," **The Journal of Brand Management**, October 30, 1996, Vol. 4, No 3, 185-206.

Aras, Mustafa: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2016.

Arslan, Aykut ve Staub, Selva: "Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cİlt:6, Sayı: 11, 1-24.

Aven, Forrest F. Jr.Parker, Barbara and McEvoy, Glenn M.: "Gender and Attidutional Commitment to Organizations: A Meta-Analysis, 1993, Journal of Business Review, Vol: 26, 63-73.

Ayhün, Sena Erden: "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları" **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Haziran 2013, Cilt:2, Sayı:1, 93-112.

Backhaus, Kristin and Tikoo, Surinder: "Conceptualizing and Researching Employer Branding" **Career Development International**, 2004, Vol. 9, No.5, 501-517.

Balay, Refik **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık,** Pegem Akademi Yayınları, 2. Baskı, 2014, Ankara.

Balmer, John M.T: "Corporate Brands: What's New?", **Commicação e Sociedade**, 2005, vol.8, 163-178.

Balmer, John M.T: "Comprehening Corporate Identity, Corporate Brand Management and Corporate Marketing", **Bradford University School of Management, Working Paper Series**, March 2006, 3-26.

Balmer, John M.T, Greyser, Stephen A. and Urde, Mats: "Corporate Brands with a Heritage", **Journal of Brand Management**, September 2007, Vol: 15, No:1, 4-19.

Baran, Engin: **Gel, Kal, Bağlan, İşveren Markası ve İşin Perde Arkası,** Optimist Yayınları, İstanbul, 2016.

Barrow, Simon and Mosley, Richard: **The Employer Brand**, John Wiley&Sons Ltd, 2005, Cornwall, UK.

Baş, Türker: **İşveren Markası,** Optimist Yayınları, 2011, İstanbul.

Bayram, Levent: "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 2005, Sayı: 59, 125-139.

Becker, Howard S: "Notes on the Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, July 1960, Vol:66, No:1, 32-40.

Berthon, Pierre and Ewing, Michael and Hah, Li Lian: "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding", **International Journal of Advertising,** 24:2, 151-172

Blau, Gary J. And Boal, Kimberly B.: "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Abseenteism",Academy of Management Review, 1987, No:2, 288-300.

Bussin, Mark and Mouton, Hugo: "Effectiveness of Employer Branding on Staff Retention and Compensation Expectations", **South African Journal of Economic and Management Sciences** 22(1), a2412, 2019, 1-8.

Caldwell, David F: "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", **Journal of Occupational Psychology**, 1990, 63, 245-261.

Cohen, Aaron: "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, **Basic and Applied Social Psychology**, 1993, 14 (2), 143-159.

Çöl, Güner ve Gül, Hasan: "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Nisan 2005, Sayı:1, 291-306.

Deniz, Arzu ve Erciş, Aysel: "Kişisel Özellikleri, Hedonik ve Rasyonel Fayda, Marka Duygusu ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı:2, 2010, 141-165.

Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk: "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:29, Temmuz-Aralık 2007, 37-61.

Duygulu, Serap: "Yeni Medya Teknolojilerinn K-Kuşağının Ebeveynleriyle Olan İletişimine Etkisi", **Trt Akademi**, 2018, Cİlt:3, Sayı:6, 632-652.

Ece, Süreyya ve Gültekin, Selma: "Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış Dergisi, Mart-Nisan 2018, Sayı:66, 82-93.

Ergün, Hüsnü, Çelik, Kazım: "Örgütsel Bağlılık Ölçeği Türkçe Uyarlaması", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2019, Sayı 34, s.113-121.

Etzioni, Amitai: "A Comparative Analysis of Complex Organizations, Chapter 15:Organizational Control Structure", **Free Press; Revised Edition**, 1975.

Ewing, Michael T,Pitt, Leyland F., Bussy, Nigel M.: "Employment Branding in the Knowledge Economy", **International Journal of Advertising**, January 2002, 3-22.

Gemlik, Nilay ve Sığrı, Ünsal: "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:6 Sayı:11 Bahar 2007/2, 267-282.

Gözen, Ebru: **İşveren Markası, İK İçin Yeni Area,** Maya Akademi Yayınları, 2016, Ankara.

Gül, Hasan: "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", Dergipark Akademi, 2002, Vol:2, 37-56.

Gülsünler, Makbule Evrim: "Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1-2, 2007, 281-294.

Gülova, Asena Altın, Demirsoy, Özge: "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", **Berjournal Business and Economics Research Journal**, 2012, Vol: 3, No:3, 49-76.

Gündoğan, Tamer: "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması", **Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2009.

Gündüzalp, Seda ve Boydak Özan, Mukadder: "Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine", **Journal of Anatolian Research**, December 2018, Vol:2, 14-46.

Gürbüz, Sait: "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2006, Cilt:3, Sayı:1, 48-75.

Haviland, William A.: **Kültürel Antroploji, Kaknüs Yayınları,** çev. Hüsamettin İnaç, Seda Çiftçi. 2002, İstanbul.

Highhouse, Scott, Lievens, Filip, Sınar, Evan F: "Measuring Attraction to Organizations", **Educational and Pysychological Measurement**, Vol.63, No:6, December 2003, 986-1001.

Howe, Neil and Strauss, William: "The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve", **Harvard Business Review**, July-August 2007, 41-52.

Howe, Neil and Strauss, William:	"The New Generation Gap", 1992, (Çevrimiçi), https://www.theatlantic.com/past/docs/issues/92dec/9212genx.htm, e.t: 1 Mayıs 2019.
Hrebiniak, Lawrence G., Alutto, Joseph A.:	"Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Johnson Graduate School of Management**, Cornell University, June 2012, 555-573.
Hulberg, Jon:	"Integrating Corporate Branding and Sociological Paradigms: A Literature Study", **Journal of Brand Management**, November 2006, Vol:14, No:1/2, 60-73.
Kağıtçıbaşı, Çiğdem:	**Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim Yayınları,** 10. Basım, 2004, İstanbul.
Kanter, Rosabeth M.:	"Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities" **American Sociological Review**, August 1968, Vol:33, No:4, 499-517.
Kara, Melike Nur:	"İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama", **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2013.
Karcıoğlu, Fatih ve Türker, Erkan:	"Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt: 24, Sayı:2, 121-139.
Keller, Kevin Lane:	"Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", **American Marketing Association**, September 30, 2013, 1-22.
Kesoğlu, Nilay:	"İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma, **İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017.
Klein, Naomi:	**No Logo,** Bilgi Yayınevi, 3. Basım, 2002, Ankara.

Knox, Simon and Freeman,Cheryl:	"Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry", **Journal of Marketing Management**, 2006, 22, 695-716.
Köse, Sevinç, Tetik, Semra ve Ercan, Cuma:	"Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, 2001, Cilt:7, Sayı:1, 219-242.
Kuran, Evrim:	**Telgraftan Tablete, Türkiyenin 5 Kuşağına Bakış,** Destek Yayınları, 9. Baskı 2018, İstanbul.
Kurtuluş, Kemal:	**Araştırma Yöntemleri,** Türkmen Yayınevi, 2010, İstanbul.
Kuşçu, Aslı ve Yolbulan Okan, Elif:	"An Exploratory Study on the Dimensions of Employer Branding", Dergipark Akademi, Temmuz 2010, 119-130.
Kuran, Evrim:	"Türkiye'nin Gençleri İş Yaşamından Ne Bekliyor? Şirketleri Nasıl Görüyor?", **Harward Business Review**, (Çevrimiçi),https://hbrturkiye.com/arsiv/eylul-2019 e.t:1 Eylül 2019.
Lehto, Xinran Y., Jang SooCheong, Achana, Francis T. and O'leary, Joseph:	"Exploring Tourism Experience Sought: A Cohort Comparison of Baby Boomers and the Silent Generation", **Journal of Vacation Marketing**, 2008, Vol:14, No:3, 237-252.
Lievens, Filip:	"Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants and Military Employees", **Human Resources Management**, Spring 2007, Vol:46, No:1, 51-69.
Lievens, Filip and Highouse, Scott:	"The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer", **Personnel Psychology**, March 2003, 56, 75-102.

Love, Linda F. and Singh, Parbudyal: "Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys, **Journal of Business and Psychology**, June 2011, 26, 175-181.

Mannheim, Karl: "The Problem of Generations", Essays, 1927, Republished 1952, 276-322.

Meyer, John P, Stanley, David J., Herscovitch, Lynne and Topolnytsky, Laryssa: "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Corralates and Consequences", **Journal of Vocational Behavior** 61, 2002, 20-52.

Meyer, John P. and Allen, Natalie J. **Commitment in the Workplace,** Sage Publications, 1997, California, USA.

Michington, Brett and Thorn, Kaye: "Employer Brand Global Index, Australian Benchmarkin Study", 2007,(Çevrimiçi),https://docplayer.net/53126184-Employer-branding-minchington-thorne-employer-brand-global-index-tm-australian-benchmarking-study.html ,e.t: 21 Nisan 2019.

Mimaroğlu, Hande: "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana, 2008.

Mosley, Richard, W.: "Customer Experience, Organisational Culture and The Employer Brand", **Journal of Brand Management**, November, 2007, Vol: 15, No:2, 123-134.

Mouton, Hugo: "Effectiveness of Employer Branding on Staff Retention and Compensation Expectations", University of Pretoria, **Gordon Institute of Business Science**, Master Thesis, November 2017.

Mowday, Richard T and Steers, Richard M., Porter, Lyman W.: "The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report", Department of Management Graduate School of Management Eugene, Oregon, 1978, 1-53.

Mowday, Richard T and Steers, Richard M., Porter: **Employee-Organization Linkages**, Academic Press, 1982, New York, USA.

Nayır, Büşra ve Afacan Fındıklı, Mine M.: "İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (Çevrimiçi) https://ergipark.org.tr/download/article-file/501304, 1-17.

Oğuz, Nihan: "İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi", **Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2012.

Oladipo, Tosin, Iyamabo, Jeremiah and Otubanjo, Oluyato: "Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees", **Journal of Management and Sustainability**, July 3, 2013, Vol: 3, No:3, 55-65.

O'Reilly III, Charles A., Chatman, Jennifer "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 1986, Vol:71, No:3, 492-499.

O'Reilly Charles and Chatman, Jennifer and Caldwell, David F.: "People and Organizastional Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, 1991, Vol: 34, No:3, 487-516.

Öksüz, Burcu: "İşveren Markası Yönetimii Sürecinde İletişimin Önemi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi**, 2012, Cilt:7, Sayı: 2, 14-31.

Ötken, Ayşe Begüm ve Yolbulan Okan, Elif: **Şimdi İşveren Markası Zamanı,** Türkmen Kitabevi, 2015, İstanbul.

Özdevecioğlu, Mahmut: "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt:18, Sayı:2, 113-130.

Randall, Donna M.: "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited" **Academy of Management Review**, 1987, Vol:12, No:3, 460-471.

Reichers, Arnon E.: "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" **The Academy of Management Review**, July 1985, Vol:10, No:3, 465-476

Rousseau, Denise M.: "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", **Journal of Organizational Behavior**, September 1990, 11, 5, 389-400.

Salancik, Gerald: "Commitment is Too Easy", Organizational Dynamics, Summer 1977, (Çevrimiçi) https://www.scribd.com/document/369150361/Salancik-G-1977-Commitment-is-Too-Easy, e.t: 10 Şubat 2019

Schein, Edgar H.: **Organizational Culture and Leadership,** Jossey-Bass, 2004, San Francisco.

Seyhan, Merve: "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Edirne, 2014.

Sullivan, John: "The 8 Elements of a Successful Employment Brand", February, 2004, (Çevrimiçi), https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/, e.t:17 Mart 2019.

Tüzüner, V.Lale and Yüksel, Cenk Arsun: "Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Consept", **Journal of Academic Research in Economics**, 2009, Vol: 1, No:1, 46-61.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri: **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** Arıkan Basım Yayın, 4. Baskı, 2007, İstanbul

Ünal, Ali Nadi: "İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği", **T.C. Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü** Müdürlüğü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

Wiener, Yoash: "Commitment in Organizations: A Normative View", **The Academy of Management Review**, July 1982, Vol:7, No:3, 418-428.

Williams, Kaylene C. and Page, Robert A.: "Making to the Generations", **Journal of Behavioral Studies in Business**, April 2011, 1-17.

Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur: "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, Cilt: 14, Sayı: 1.

Yağcı, Kamil: "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, CİIt:9, Sayı:3, 114-129.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c31fff46b2538.50016092 ,e.t: 06 Ocak 2019

https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B , e.t: 06 Ocak 2019

http://marketing-dictionary.org/b/brand/ e.t.: 06 Ocak 2019

https://www.realta.com.tr/works/en-gozde-sirketler/, e.t.: 17 Mart 2019

https://www.tuik.gov.tr, e.t: 10 Mayıs 2019

https://www.engozdesirketler.com , e.t:08 Mayıs 2019

EKLER

Ek. 1: Anket Formu

Ek-1 Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı için hazırlanan ***"İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Y Kuşağı Üzerinde Bir Araştırma"*** konulu bitirme tezi çalışması için bilgi toplamak amacı ile hazırlanmıştır.

Vereceğiniz yanıtlar, yalnızca akademik çalışma kapsamında değerlendirilecek olup, başka bir alanda ya da başka bir amaç ile kullanılmayacaktır. Anketi yanıtlarken isim bilgilerinizi paylaşmanız beklenmemektedir.

Akademik çalışmanın başarısı açısından son derece önemli olan katılımınız ve vereceğiniz içten yanıtlar için çok teşekkür eder, iş yaşamınızda başarılar dilerim.

Önemli Not: Anket çalışması, 1980-1999 yılları arasında doğan "Y Kuşağı" çalışanları kapsamaktadır.

Saygılarımla,

Berna ATİLA AŞICI

İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi,

bernaatila@windowslive.com

Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz?

( ) Kadın ( ) Erkek

Yaşınız?

( ) 19-23 ( ) 24-28 ( ) 29-33 ( ) 34-38

Eğitim Düzeyiniz?

( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

Toplam İş Tecrübeniz?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-19 yıl ( ) 20 yıl ve üzeri

Çalıştığımız kurumdaki toplam çalışma süreniz?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-19 yıl ( ) 20 yıl ve üzeri

Unvanınız?

Direktör/Grup Müdürü ( )
Müdür ( )
Şef/Yönetici ( )
Uzman/Uzman Yard. ( )
Temsilci/Sorumlu ( )
Eleman/Memur ( )
Diğer……( )

Mevcut kurumunuzda çalışmaya devam etme kararınızı etkileyen faktörleri düşünerek aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

	İŞVEREN MARKASI ALGISI ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	*Çalıştığım kurum, sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.*					
2	*Çalıştığım kurum, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sağlar.*					
3	*Bu kurumda çalışmak gelecek kariyer fırsatları için iyi bir referanstır.*					
4	*Çalıştığım kurumda kariyerimi zenginleştirici bir deneyim kazanmaktayım.*					
5	*Çalıştığım kurumda iyi bir liderlik ve yönetim vardır.*					
6	*Çalıştığım kurum çalışanlar için iç eğitim olanakları sunar.*					
7	*Çalıştığım kurumda en yetkin çalışanlar istihdam edilir.*					
8	*Çalıştığım kurum departmanlar arası geçiş ve deneyimi destekler.*					
9	*Çalıştığım kurum yaratıcılığı destekler ve değerlendirir.*					
10	*Çalıştığım kurumda iyi terfi olanakları bulunur.*					
11	*Çalıştığım kurum, öğrendiklerinizi başkalarına öğretme olanağı sunar.*					
12	*Çalıştığım kurum etik değerlere önem verir.*					
13	*Çalıştığım kurumda yönetim çalışanları takdir eder.*					
14	*Çalıştığım kurumda eğlenceli bir çalışma ortamı vardır.*					
15	*Çalıştığım kurumda destekleyici ve cesaretlendirici iş arkadaşlarım vardır.*					
16	*Çalıştığım kurumda özel yaşam ve iş yaşamı arasında denge sağlamak mümkündür.*					
17	*Çalıştığım kurumda çevre dostu politikalar benimsenmiştir.*					
18	*Çalıştığım kurum topluma fayda sağlayan hümanist bir organizasyondur.*					
19	*Çalıştığım kurumda rekabetçi bir ücret politikası vardır.*					

	İŞVEREN MARKASI ALGISI ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
20	*Çalıştığım kurum iyi bir sağlık desteği sunmaktadır.*					
21	*Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.*					
22	*Çalıştığım kurum, toplumda iyi bir üne sahiptir.*					
23	*Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalışmak için bu kurumu seçerdim.*					
24	*Çalıştığım kurumu çalışmak için çevreme öneririm.*					

Çalıştığınız kurumdaki deneyiminizi değerlendirerek aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	*Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.*					
2	*Kurum dışındaki insanlar ile bu kurumu konuşmaktan keyif alıyorum.*					
3	*Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.*					
4	*Çalıştığım kuruma kolayca uyum sağladığım gibi, farklı bir organizasyona da kolayca uyum sağlayabilirim.*					
5	*Çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.*					
6	*Çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.*					
7	*Çalıştığım kurum benim için kişisel olarak çok büyük bir anlam ifade ediyor.*					
8	*Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.*					

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
9	*İşten ayrılırsam neler olabileceğinden ya da başka bir organizasyona geçmekten korkmuyorum.*					
10	*İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için zor olur.*					
11	*Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmaya karar verirsem hayatımda büyük eksikliği olur.*					
12	*Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmam çok fazla sıkıntı yaratmaz*					
13	*Şu anda çalıştığım kurumda devam etmem, zorunluluk olduğu kadar da istek ve arzu meselesidir.*					
14	*Çok az sayıdaki ihtimal, bana bu kurumdan ayrılmayı düşündürebilir.*					
15	*Çalıştığım kurumdan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından biri, uygun alternatiflerin kıtlığı olur.*					
16	*Bu kurumda çalışmaya devam etmemdeki en önemli neden, ayrılırsam farklı bir organizasyonun buradaki faydaları sağlayamamasıdır.*					
17	*İnsanların günümüzde sık sık şirket değiştirdiğini düşünürüm.*					
18	*İnsanların her zaman şirketlerine sadık olmaları gerektiğine inanmam.*					
19	*Şirketten şirkete sıçramak bana etik dışı gelmiyor.*					
20	*Bu kurumda devam etmemin en önemli nedeni sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu nedenle kalmak için ahlaki yükümlülük hissediyorum.*					

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
21	*Farklı bir şirketten daha iyi bir iş teklifi alsam da şirketimden ayrılmak bana doğru gelmez.*					
22	*Bana, tek bir şirkette kalma sadakatinin değerli olduğu öğretildi.*					
23	*Günümüzde tek bir şirkette kalmak çoğu insanın kariyeri için daha iyidir.*					
24	*"Bir Şirketin insanı" olmayı istemek artık mantıklı gelmiyor.*					