T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ECZACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Demet Yıldız

1550Y54202

İstanbul, Mayıs 2018

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ECZACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Demet Yıldız

1550Y54202

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Osman Bayraktar

İstanbul, Mayıs 2018

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Demet Yıldız'a aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işareti" veya "girintili yazım" biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; "küçük değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yöneticiliği

Yüksek Lisans programı öğrencisi Demet Yıldız 'ın Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Eczacılık Sektöründe Bir Uygulama başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu 25.05.2018 tarih ve 2018 / 475 / 12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	Dr. Öğr. Üyesi Osman Bayraktar	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Hüner Sencan	
JÜRİ ÜYESİ	Dr. Öğr. Üyesi Elif Baykal	

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Yüksek lisans tezimde, “ yeniden ifadelendirme ” şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşüm imiş gibi göstermediğimi, kaynakça listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

İTHAF

Sevgili anneme ve babama…

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlama yardım eden danışman öğretim üyesi. Dr. Öğretim Üyesi Osman Bayraktar'a öncelikle teşekkür ederim.

Çalışmamın başlangıç aşamasında "Tez Araştırma Önerisi'' hakkında fikir veren Sayın Yöneticim Senem Susuzlu büyük ölçüde katkı sağlamışlar ve tezin şekillenmesinde rol oynamışlardır, kendisine ve departman arkadaşlarıma destekleri için teşekkür ederim.

Anket çalışmasının dağıtılması aşamasında ve bunların toplanmasında katkı ve önerilerini paylaşan yine çalışmalarımla ile ilgili olarak fikirleri ile bana destek olan, verilerin toplanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen her türlü bilgiyi benimle paylaşan Şube İnsan Kaynakları Uzmanı arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca yanımda olan en yakınlarım ve aileme teşekkür ederim.

ÖZ

Vaka araştırması niteliğindeki bu çalışmada eczacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede örgütsel değişim ile işveren markalaması ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma verileri kolayda veri yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmaya toplam 347 kişi katılmıştır. 200 kişinin anketi geçerli sayılmıştır. Toplanan veriler SPSS 20.00 yazılımı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, "örgütsel değişim ile işveren markası arasında ilişki vardır" temel hipotezi doğrulanamamıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel değişim ile işveren markası değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Diğer demografik kontrol değişkenleri ile örgütsel değişim ve işveren markası varasında bir ilişki saptanmamıştır. Vaka araştırması olması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenebilirlik niteliği yoktur. Ancak eczacılık sektöründe yapılmış olması nedeniyle orijinallik arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, İşveren Markalaması, Değişim Yönetimi, Eczacılık Sektörü

ABSTRACT

In this case study case study, the relationship between organizational change and employer branding in an enterprise operating in the pharmaceutical sector was investigated. A total of 347 people participated in the survey. 200 people's survey had validated. The collected data were analyzed with SPSS 20.00 software. While there was no relationship between demographic control variables and organizational change, a positive relationship was found between demographic control variables and employer branding. Because of the fact that it is a case study, there is no generalization of the results of the research. However, it is original because of being made in the pharmaceutical sector.

Key Words: Organizational Change, Employer Branding, Change Management, Pharmaceutical Sector

İÇİNDEKİLER

Öz i
Abstract ii
İçindekiler iii
Tablolar Listesi v
Şekiller Listesi vi
Kısaltmalar Listesi vii

I. GİRİŞ 1
A. Sorun Tanımlaması 2
B. Amaç ve Önem 3
C. Kapsam ve Kısıtlar 3
D. Ön Kabuller 5

II. ALAN YAZIN 6
A. Örgütsel Değişim 7
1. Değişimin Tanımı ve Önemi 7
2. Örgütsel Değişimin Tanımı ve Önemi 8
3. Örgütsel Değişimin Amaçları 9
4. Örgütsel Değişim Süreci 11
5. Örgütsel Değişim Yönetiminin Aşamaları 11
B. Örgütsel Değişim Yönetiminde 5n 1k Analizi 13
C. Örgütsel Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Faaliyetleri 14
D. İşveren Markası 16
1. Marka Kavramı 16
2. Marka Entegrasyonu 18
3. İşveren Markasının Tanımı ve Önemi 18
4. İşveren Markasının En Önemli Faydaları 22
5. İşveren Markası Kuramsal Temeller 22
6. İşveren Markası Boyutları 24
7. İşveren Markasının Modelleri 25
D. İşveren Markası Açısından İnsan Kaynakları Faaliyetleri 27
E. Örgütsel Değişim İle İşveren Markası Arasındaki İlişki 30

III. YÖNTEM BİLİM 33

A. ARAŞTIRMANIN AMACI 33
B. Araştırmanın Kapsamı 33
C. Tasarım, Model, Hipotezler 33
1. Araştırmanın Tasarımı 33
2. Araştırmanın Modeli ve İlgili Hipotezler 34
D. Ana Kütle, Örneklem, Örnekleme Yöntemi 39
1. Ana Kütle 39
2. Örneklem Büyüklüğü 39
3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi 39
E. Kullanılan Ölçüm Araçları 40
1. Ölçüm Araçlarının Tanıtımı 40
2. Ölçüm Araçlarının Belirlenmesi ve Uyarlanması Süreci 40
3. Değişkenler, Etiketleri ve Dereceleme Biçimi 40
4. Yüzey ve İçerik Geçerliliği Çalışmaları 41
F. Pilot Araştırma Uygulaması 41
1. Araştırmanın Örneklemi ve Uygulama Biçimi 41
2. Tanımlayıcı Analiz Bulguları 42
G. Asıl ölçüm uygulaması 43
1. Anket Uygulama Yöntemi 43
2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri 43
3. Bilgilendirme ve Eğitme 43
4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması 44
H. Güvenilirlik Analizleri 44
1. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları 44
2. İşveren Markası Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları 45
V. ANALİZ VE BULGULAR 46
1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular 46
2. Hipotezlere İlişkin Bulgular 47
VI. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 56
A. Sonuçlar 56
B. Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler 58
EKLER 60
EK A. Uygulanan Anket Formları 60
EK B. Etik Kurul Yazısı 66
ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR 67

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonucu 31
Tablo 2. Pilot Uygulama Ölçeklerin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları 42
Tablo 3. Pilot Uygulama Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... 42
Tablo 4 *:* Örgütsel değişim ölçeği güvenilirlik analizi..... 44
Tablo 5: İşveren markası ölçeği güvenilirlik analizi..... 45
Tablo 6. Birinci Modelelle İlgili Korelasyon Analiz Bulguları 47
Tablo 7. İkinci Hipotez İle İlgili Mann-Whitney Analiz Bulguları 48
Tablo 8. İkinci Hipotez İle İlgili Mann-Whitney Test İstatistik Değerleri 48
Tablo 9. Üçüncü Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları 49
Tablo 10.Üçüncü Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri 49
Tablo 11. Dördüncü Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları..... 50
Tablo 12. Dördüncü Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri..... 50
Tablo 13. Beşinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları..... 50
Tablo 14. Beşinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri..... 51
Tablo 15. Altıncı Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları 51
Tablo 16. Altıncı Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri 51
Tablo 17. Yedinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları..... 52
Tablo 18. Yedinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri..... 52
Tablo 19. Dokuzuncu Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları 53
Tablo 20. Dokuzuncu Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri 54
Tablo 21. Onuncu Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları..... 54
Tablo 22. Onuncu Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri..... 54
Tablo 23. On birinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları 55
Tablo 24. On birinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri 55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Marka Entegrasyonu..... 18
Şekil 2. Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli 27
Şekil 3. Örgütsel değişim ile işveren markası arasındaki ilişki. 34
Şekil 4. Demografik değişkenler ve örgütsel değişim ilişkisi. 35
Şekil 5. Demografik özellikler ve işveren markasi algısı ilişkisi. 35

KISALTMALAR LİSTESİ

İK İnsan Kaynakları

İKY İnsan Kaynakları Yönetimi

İMY İşveren Markası Yönetimi

I. GİRİŞ

'Örgütsel Değişim ile işveren markası arasındaki ilişki' konulu yüksek lisans çalışması bir eczacılık firması esas alınarak yapılmış vaka çalışmasıdır. Yapılan bu çalışma, özel bir şirkette yapıldığından, örgütsel değişim ve işveren markasından da söz etmek gerekir.

Değişim var olan bir durumdan farklı bir duruma, konuma veya faaliyete geçmektir. Çevre için de değişim kaçınılmazdır. Çevre ile örgütte devamı etkileşim halindedir. Örgütün çevreye uyum sağlaması ayakta durabilmesini sağlamaktadır. Bu sorunlar çalışanları etkilemektedir. Değişimin evrenin büyüyen ve rekabet ortamının arttığı iş hayatında çalışanlar ve organizasyonlar için bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların değişen sektör ve dünyaya ayak uydurabilmesi için şirketlerin gündemi ve yeni dünyayı yakından takip etmesi önemli bir konudur. Bu konuda en büyük görev şirketlerin İnsan Kaynakları Departmanlarına düşmektedir. Çalışanları değişim sürecine hazırlamak bu süreçteki uyumlarına yardımcı olmak için gerekli çabaları sarf etmeleri gerekmektedir.

Değişim ile örgütün kültürü arasındaki etkileşim çalışanların örgüte olan bakış açılarını değiştirmektedir. Örgütte değişen her şey çalışanlarda da farklılık yaratmaktadır. Örgütte var olmaya devam etme düşüncesini de bu değişim sürecinde çalışanın devam ettirmesi önemlidir. Bunu sağlayanlar ise örgüt liderleri ve yöneticilerdir. Ortaya çıkabilecek her türlü değişimden çalışanın en az etkilenmesi sağlanmalıdır. Bunun için çalışanların da kendilerince yapması gerekenler mevcuttur. En önemlisi de işveren markası algısını kötüye götürmemektir. Sürdürülebilir rekabet avantajı için işveren markası algısı oldukça önemsenmektedir. Çalışanlardaki bu algı örgütlerin kazançlarını da etkilemektedir.

Bu düşüncelerden hareketle gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı; örgütsel değişime uğramış örgütlerdeki işveren markası algısının önemi vurgulamaktadır. Örgütsel değişim ile işveren markası algısı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Aile şirketi konumundan yüzde yüz global bir şirket haline geçişteki işverene ve örgüte olan algının analizi ve karşılaştırılması yapılmaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş bölümünden oluşmaktadır ve kısaca çalışmadan bahsedilmektedir. İkinci bölümden örgütsel değişim konusundan bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde ise, diğer ölçeğimiz olan işveren markalaması konusu açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde İlaç sektöründe bir şirketin yaşadığı örgütsel değişimin işveren markası algısında olan etkisini araştırmak için yapılan çalışmanın detayları ve sonuçlarından bahsedilmektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı, konusu, örneklemi, modeli, hipotezleri, veri toplama yöntemleri ve analizleri ile bulgu ve yorumlardan söz edilmektedir. Beşinci bölümde ise sonuçlara değinilip öneriler sunulmaktadır.

Yapılan bu çalışmada örgütsel değişim ile işveren markası algısı ve bu kavramlar üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Bununla birlikte istatistiksel çalışmalarla; örgütsel değişim ve işveren markası algısı arasında ve yine yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve deneyim süresi ile işveren markası algısı arasında ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

A. SORUN TANIMLAMASI

Bu araştırma ile özel bir ilaç dağıtım firmasında görev alan çalışanların örgütsel değişime bakış açıları ile şirkete karşı işveren markası algısı arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle örgütsel değişime karşı çalışanların aynı örgütte verimli çalışmaya devam edebilmesi için işveren tarafından sağlanan olanakların iyileştirilmesi kanaatine varılmıştır. Bu değişim sürecinde çalışanların da firmadan beklentileri artmıştır. Daha global bir şirket olmak çalışanlara daha kazançlı ve adil çalışma ortamı sunmayı gerektirmektedir. Yeni bir yapı haline gelen bir firmada çalışanları yeni

yapıya adapte edebilmek için yöneticilerden beklentiler çok fazladır. Bu hususta yöneticiler çalışanlara söz hakkı vermeli ve beklentilerini sormalıdır.

Yabancılaşmasına rağmen bu ilgili firmaların o ülkenin kültürel ve insani yapısına uygun davranması beklentiler arasındadır.

B. AMAÇ VE ÖNEM

Araştırmanın amacı " Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki"nin olup olmadığını, ilişkisi olduğu taktirde derecesinin ne olduğunu belirlemektir. Bu çalışma ile Örgütsel Değişim ile işveren markası kavramlarına, bu iki kavram üzerine yapılan çalışmalara ve istatistiksel değerlere yer verilmiştir. Alan yazın çalışmalarına bakıldığında, " Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki " başlığı altında eczacılık sektöründe çok fazla çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu çalışma; İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir eczacılık firmasının kurumunun genel müdürlüğü ve beş adet ecza deposu esas alınarak yapılmıştır. Çalışmanın amacı Örgütsel değişim ile işveren markası arasındaki ilişkinin niteliğini açıklamak, tanımlamak ve varsa ilişkinin gücünü belirlemektir.

Örgütsel değişimin işveren markası algısı üzerindeki etkisinin olduğu ortaya çıkarıldığında işveren ve yöneticiler insan kaynaklarının faaliyetlerini gözden geçirerek beklentilerin karşılanması yönünde hizmetler sunacaklardır. Bu beklentiler ücret, terfi, adil çalışma ortamı, sosyal haklar, çalışma yeri, ek ödenekler, ödül ve ceza vb. gibi unsurlardır.

C. KAPSAM VE KISITLAR

Araştırmanın kapsamı noktasında içerik, coğrafi bölge, sektör ve örneklem birimiyle ilgili bilgiler verilebilir. Çalışmada coğrafi bölge olarak İstanbul, Kayseri, Ankara, Ordu ve Gaziantep iller seçilmiş ve İstanbul'da genel müdürlüğü bulunan ve Türkiye' de 20'den fazla şehirlerde faaliyeti olan şubelerinden sadece beş şehirde görev alan çalışanlar üzerinde anket uygulanmıştır.

Bu çalışmada seçilen sektör ilaç sektörü olsa da buradaki sonuçlar diğer sektörlere göre farklı sonuçlar doğurabilir.

Araştırmanın örneklem birimini, genel müdürlüğü İstanbul'da olan eczacılık firmasının İstanbul, Ankara, Gaziantep, Kayseri ve Ordu ecza depolarında orta ve alt düzeydeki yöneticileri, mavi ve beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Orta ve alt düzey yöneticiler ile; Müdür, Yönetici, Üst Düzey Yönetici, Yönetim Kurulu Üyesi, Direktör ve Direktör Yardımcısı unvanları esas alınmıştır. Orta ve alt düzey yöneticilerin dışında eğitim kurumunda görev alan Uzman, Uzman Yardımcısı, Görevli, Depo çalışanları ve Şef unvanlarına sahip kişiler de araştırmanın kapsamı içerisinde yer almıştır.

Araştırmanın kısıtları kısmında ise birçok konudan bahsedilebilir. Bunlardan ilki; çalışanların %' 10 ile anket paylaşılmış olup çalışanların büyük bir kısmının anketi doldurarak iletmemiş olmasıdır. İş yoğunluğu nedeniyle ve il sayısının fazla olması nedeniyle çalışanların tamamına anket dağıtılamamıştır. 3600 çalışanı olan bu ilaç dağıtım firmasında 347 kişiye anket iletilmiştir. İletilen anketler içerisinde 347 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Bu katılımcılar içerisinde anketi eksiksiz dolduran kişi sayısı 200' dür.

Diğer kısıt ise ecza depolarının çok dağınık ve il olarak uzak olmasıdır. Bu nedenle bütün illere anket gönderilememiştir. Gönderilen illere ise e-mail yolu ile ulaştırılıp kargo ile geri dönüş sağlanması beklenmiştir. Genel müdürlükte ise anket çalışması anketi yapan kişi tarafından yürütülmüş olup üç veya dört günü içerisinde anketler toplanmıştır.

Anketlerin geri dönüşlerinde sorun yaşanmamıştır. Ecza depolarındaki İk uzmanları sayesinde sorunsuz bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu nedenlerden dolayı çalışmanın sonucunu ilaç sektöründe genellememelidir. Farklı sektörlerde sonuçlar çok farklı çıkabilecektir.

D. ÖN KABULLER

Birinci ön kabul, ölçüm aracındaki ifadelerin net bir şekilde anlaşıldığı varsayımıdır. Yapılan pilot analizi çalışması esnasında 20 adet katılımcılarla görüşülmüştür. Yapılan görüşme sonrası ankette anlaşılmayan bir ifade olmadığı sonucuna varılmıştır.

İkinci ön kabul ise, yanıtlayıcıların anketi dikkatle ve yeterli zaman ayırarak cevap verdiğidir. Bunun sebebi ise anket dağıtılmasından önce kişilere özet bilgi verilmesidir.

Üçüncü ön kabul ise; çalışanların tutumlarının bir süre daha etkili olacağıdır.

Dördüncü ön kabul ise, seçilen örnek ana kütlenin aynı firmadaki ana kütleyi temsil etme yeteneğine sahip olmasıdır. Kurum içerisinde Yönetici, Uzman, Mavi yakalı çalışan pozisyonlarında görev alan her unvandan katılımcının olması, örneklemin ana kütleyi temsil etme yönünü arttırmıştır.

II. ALAN YAZIN

Değişen iş dünyasına ayak uydurabilmek ve rekabet avantajlarını sağlayabilmek adına şirketler örgütsel değişime ihtiyaç duymaktadırlar. Bu değişim örgüt içi, örgüt dışı, yönetim biçimi, şirket yapısı, personel sayısı, organizasyonun varoluş sebebi gibi yapısal farklılıklar ile tanımlanabilir. Değişimin varoluşun temelinde olduğu ve bir ihtiyaç olduğu birçok düşünürce araştırılıp yazılı hale getirilmiştir (Koç, 2014, s. 24).

> Değişim, çağımızın en önemli gerçeğidir. Her şey hızlı değişmekte olup örgütler de bu hızlı değişime ayak uydurma ve ayakta kalma mücadelesi içerisindedirler. Ancak bu değişime uyum sağlamak oldukça zordur ve planlı bir çalışmayı gerektirir. Ayrıca donanımlı liderlere de ihtiyaç vardır. Sıradan yöneticilerle örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Örgütsel değişimin ve dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan liderlik özellikleri, örgütlerin içinde bulundukları ortama, amaçlarına ve yapılarına göre farklılıklar arz edebilir. Ancak yine de liderlerin; erdem, geniş görüşlülük, coşku, merak, risk alma, iyi bir eğitim ve ekip çalışmasına olan inanç gibi ortak özellikleri bulunmaktadır (Tunçer, Örgütsel Değişim ve Liderlik, 2011, s. 58).

Liderler örgütsel değişimi çeşitli araçlarla sağlayabilirler. Bu araçlardan en önemlileri çalışanlardır. Çalışanları değiştirip motivasyonlarını sağlayarak değişimi örgüte uyumlu hale getirmek en gerekli kaynaktır (Tunçer, Örgütsel Değişim ve Liderlik, 2011, s. 58).

Kurumsallaşmak isteyen kuruluşlarda ise örgütsel değişime bakış açısı oldukça reformcu bir görüşe sahiptir. Kurumsallaşma yolunda ilerlerken içinde bulundukları toplum, çevre ve inançların kurallarına uymak zorunda olduklarını bilinmelidir ve bu kuralları uygun kurallar ve yöntemler uyarlanmalıdır. Böylece örgütün yapısı ve kurallarında meşrutiyet kazandırılacaktır (Özkara, 2000, s. 2).

A. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Örgütsel değişim konusu XX. Yüzyılın başlarında bilim adamlarına konu olmaya başlamıştır ve her geçen gün önemini ve geçerliliğini korumaya devam etmiştir. Değişimin her şeyi farklı hala getirmek tanımından yola çıkarak birçok bilim adamı örgütsel değişime birçok tanım kazandırmıştır

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı yakalamak için çevreleriyle uyum içinde olmak zorundadırlar. Çevrelerinde değişenleri ve değişen teknolojiyi yakından takip etmelilerdir ve inan ve değerleri göz ardı etmemelilerdir (Özkara, 2000, s. 2).

Değişim ihtiyacının ortaya çıkabileceği durumlar şirketin yetersiz faaliyetleri, sektöre göre dengesiz büyümesi, eskimesi ve yararsız hale gelmesi, elastiki olmaması, zamanla belirsizleşen ve çatışan amaçları, tempo noksanlığı yapma kapasitesinin olmayışıdır.

1. Değişimin Tanımı ve Önemi

Değişim, var olan bir mevut durumdan farklılaşarak gelişmeyi ve iyileşmeyi amaçlayan bir amaçtır. Değişimi değerlendirirken, bireyi, toplumu, teknolojiyi, emeği ve topluma yaydığı etkiyi göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Değişim özünde gelişmeyi amaçlamaktadır. Hayatın her alanında rekabet mevcuttur ve rekabetten sağ çıkabilmek için değişmek herkes ve her şey için zorunlu hale gelmektedir. Prahalad değişimle ilgili çok açık ve net bir söz olan ‘değişmezseniz ölürsünüz ’ cümlesini söyleyerek rekabet ortamından ancak değişimle sağ çıkılabileceğinin gerçekliğini savunmuştur (Seçkin, Demirel, & Özçınar, 2016, s. 125).

Aristoteles değişim kavramını, karşılıklı iki durumdan birinden öbürüne geçmek olarak kullanmıştır. Bu durumlar genelde zıt veya karşıt durumlardır. Bu durumlar doğumdan yokluktan varlığa, varlıktan yokluğa ve varlıktan varlığa geçiştir. Doğa, tolum ve bilinç ögeleri devamlı etkileşerek değişmektedirler (Yıldırım).

Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir, deyişi aslında değişimin hayatın temelinde var olmaya mecbur bir olgu olduğunu ve inkâr edilemeyeceğini savunmaktadır. .Bütün nesne ve olayların en genel var oluş biçimidir.

2. Örgütsel Değişimin Tanımı ve Önemi

Örgütsel değişim, yapı, davranış ve teknolojiyi değiştirerek birey, grup ve örgütlerin performanslarını geliştirmeye yönelik yönetim tarafından gerçekleştirilen planlı bir girişimdir (Scarlett İşletme, İktisat, Ekonomi Üzerine Sektörel Yazılar, 2011).

Örgütsel değişim, genellikle örgütün unsurları ele alınarak açıklanmaktadır. Örgütsel değişimin odağında; teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan değerler bulunmaktadır (Karakışla, 2009, s. 29). Örgütlerin yapı olarak değişime duyarlı olarak bulundukları çevreye uyarlanmasıdır (Daday, 2016).

> Örgütler çevreleriyle etkileşim içinde bulunmakla birlikte, onu değiştirme gücüne sahip değildir. Bu nedenle değişim sürecinde örgütün bünyesinde çeşitli revizyonlara gidilmektedir. Örgütsel değişim, genellikle örgütün unsurları ele alınarak açıklanmaktadır. Örgütsel değişmenin odağında; teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan değerler bulunmaktadır (Hitt vd. 2009: 456–460) (Tunçer, Örgütsel Değişim ve Liderlik, 2011).

Örgütsel değişimin çeşitleri fazla ve bunların sınırlarını birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Birçok unsurlar bir arada ele alınabileceği gibi, örgütün içinde bulunduğu duruma ve imkanlarına göre bir unsura da ağırlık verilebilir. Ancak örgütün bir alanında yapılan bir değişikliğin diğer alanları da az ya da çok etkileyeceği unutulmamalı ve bu nedenle değişimin doğurduğu etkinin diğer alanlarda zıtlık yaratmaması adına gerekli önlemler elden bırakılmamalıdır (Töremen, 2002, s. 186).

Değişim gerçekleştiği zaman, örgüt yeni bir uyum süreci; bu durumda çalışanların değişime uyum göstermeleri gerekir. Çalışanlar gerçekleşen değişimlere gerekli uyumları göstermezlerse örgütte bir dengesizlikler ve düzensizlikler oluşur. Bu bağlamda yöneticilerin amacı, değişimin bozduğu grup dengesini ve uyumu düzeltmektir

(Tunçer, Örgütsel Değişim ve Liderlik, 2011). Her örgütün kendine özgü sorunları ve örgüt özelliği vardır; bu nedenle örgütsel değişim farklı yaklaşımlar ve önemler gerektirir. Değişimi yönetenler tarafından örgütsel gerçeklere en uygun değişim stratejisi tercih edilmelidir.

Bir örgüt değişmeden devam ettiği sürece, değişim fikirlerinin ortaya konması da o kadar zor ve uzun sürer. Değişim gerçekleştiğinde de sonuç olumsuz olursa, insanlar gelecekteki değişim konusunda isteksiz davranabilir ve geçmişteki başarılı değişimler de insanları değişime açık hale getirebilir (Tunçer, Örgütsel Değişim ve Liderlik, 2011, s. 58).

Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde uygulanması için çalışanların görüşleri ve tutumları önemlidir. Yöneticiler çalışanların örgütsel değişim algısı ve tutumunu ölçmelidir ve üzerinde durmalıdır. Çalışanlar değişim döneminde en çok işten ayrılma niyetiyle karşı karşıya kalmaktadır. İşten ayrılma ve çıkarılma niyeti örgütler açısından maliyetli ve işveren markası algısını etkileyen bir durumdur. Önceden fark edilip bu konuda önlemler alınmalıdır (Karakuş & Yardım, 2014, s. 22).

Örgütsel değişimin oluşumundan önce dengenin tutum ve davranışların katkısı ile değişimden önce başkalaşması gerekmektedir. Değişim döneminde en önemli unsur çalışanın motivasyonudur. Çalışanlar değişime inanır ve örgüt tarafından motive edici unsurlar sağlanırsa çalışanlar değişime motive olur ve değişim süreci kolaylaşır (Dinçer, Ünsar, & Oğuzhan, 2017, s. 297).

3. Örgütsel Değişimin Amaçları

Değişimin amaçları; etkinliği-etkililiği arttırmak ve verimliliği arttırmak aynı zamanda monotonluğu gidermek olarak üç kategoride değerlendirilmektedir (Karakışla, 2009, s. 26). Örgütsel değişim çevresel değişimler ile örgüt içindeki güçleri göz önünde bulundurarak ve bunlardan etkilenerek bunlara karşı bir plan olarak geliştirilmiştir (Bay & Akpınar, 2016, s. 62).

Bu amaçlar doğrultusunda ortaya çıkabilecek olası aksaklıkları önlemek adına üç adet kategori de yol izlenmektedir.

Etkinliği ve Etkililiği Arttırmak. Örgütler belli amaç için kurulmuştur ve amaçtan saptıkları anda işlevliğini yitirmektedirler. Yapılan işin verimli ve toplumun ihtiyaçlarına uygun olması örgütün amacına ulaşma yoludur. ‘‘Örgütsel etkililik, “bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, diriliğini, topluma yararlılığını sürdürebilmesidir’’ (Karakışla, 2009, s. 27). Etkinlik ise “yapılan işi daha etkin yapmak ”tır. Bir başka deyişle, örgütlerin başarılı olma ölçütüdür.

Örgütün rekabet avantajı sağlaması için en önemli unsuru etkinliktir.

Verimliliği Arttırmak. Örgütsel verimliliğin arttırılması konusunda yapılan çalışmaların başında F. Taylor’un bilimsel işletmeciliği gelmektedir. Taylor’un ilk hedefi atölye düzeyinde örgütsel verimliliği arttırmak olmuştur. Daha sonra atölye ortamında verimliliği arttırmak yetersiz kalmıştır ve fiziksel şartların önemini vurgulamıştır. Bu ortamın insanları makineleştirdiği ve motivasyonu düşürdüğü kanısına varmıştır. Daha sonra Henry Fayol, Taylor’un bu yaklaşımından yola çıkarak makro bir düzey geliştirmiştir.

Max Weber ve Fayol’ un geliştirdiği bu bilimsel yönetim yaklaşımını Elton Maya ve arkadaşları geliştirerek “insan ilişkileri okulu yaklaşımı”nı ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımdaki amaç üretim ortamında ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırıp çalışma ortamındaki verimliliği arttırmaktır. Bu yaklaşım sonucunda fiziksel şartların verimliliği çok etkilemediği insan faktörünün ve insan ihtiyaçlarının da önemi olduğu savunulmuştur.

Yönetim biçimlerinde veya örgüt içi işleyiş usullerindeki bu gelişmeler ve değişimler örgütün verimliliğini arttırmak amacını gütmektedir. Bu araştırma ve yöntemler sayesinde yenileşmeler ile birlikte örgüt verimliliği zamanla artmaktadır (Karakışla, 2009, s. 28).

Monotonluğu Gidermek. Örgütte çalışanlar zamanla yaptıkları işlerden sıkılabilmektedirler. Monotonluk duygusuna kapılıp yaptıkları işten zevk almamaktadırlar. İş verimini çalışanların motivasyonlarını monotonluk düşürmektedir. Monotonluk önlenebilir bir durumdur. Bu durumu değiştirmenin ilk yolu iş değiştirmedir. İş değiştirme kişilerin yeni bilgi ve beceriler elde etmesini ve motivasyonlarını sağlamaktadır (Karakışla, 2009, s. 29).

4. Örgütsel Değişim Süreci

Örgütsel değişim süreci üç aşamaya ayrılarak incelenebilir. Bunlar sırasıyla; davranış çözümlenmesi, geçiş aşaması, yeniden dondurmadır (Bayter, 2016, s. 1688). Değişim öncelikle başlatma ile yani buzların çözülmesiyle başlar, eyleme geçme ile devam eder ve istenen duruma ulaşıldığında mevcut durum dondurulur.

5. Örgütsel Değişim Yönetiminin Aşamaları

Örgütsel değişimi yönetmenin oldukça uzun ve güç bir süreç olduğu bilinmektedir. Bu süreci iyi yönetebilmek için aşamalar belirlenmiştir. Örgütsel değişim sinizmi ile ilgili araştırmalarda, çalışanların doğrudan değişim sinizmi algılarının ölçülmesinde kullanılabilecek tek ölçme aracının Wanous, Reichers ve Austin (1994) tarafından geliştirilen ve 0.86 güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilen "Örgütsel Değişime Yönelik Sinizm Ölçeği (Cynicism About Organizational Change-CAOC)" olduğu söylenebilir (Tolay, Dalkılıç , & Sezgin, 2017, s. 102).

Değişim İhtiyacının Belirlenmesi. Değişim ihtiyacı bazen apaçık ortadayken bazen de çok az belirgindir. Başarılı bir şekilde faaliyet gösteren şirketler çevredeki değişiklikleri gözden kaçırabilirler. Çalışanlar ve yöneticiler kurumu etkileyebilecek değişimleri dikkate almalıdırlar. Bilgi merkezlerinin başarılı olmaları tepe yönetimin elindedir. Mevcut durum ile arzulanan durum karşılaştırılarak da değişim ihtiyacı belirlenmektedir (Bayter, 2016, s. 1688).

Teşhis ve Değişimin Planlanması. Değişim ihtiyacı belirlendikten sonra değişime karar verilerek bir takım sorulara cevap bulunmalıdır.

Hedeflerimizin neler olduğuna karar verilmeli ve hedeflerimiz doğrultusunda bir misyon izlenmelidir. Bu yolda kararlı ve emin adımlarla belirlediğimiz hedefe ulaşmak daha kolay olacaktır. Hedeflere ilerleme yolunda uğranılan bu değişimden etkilenecek unsurlar nelerdir, bunlar tespit edilmelidir. Çalışanlar mı, müşteriler mi yoksa yöneticiler mi etkilenecek belirlenmeli ve bu etkilere karşı önlemler alınmalıdır. Değişimi zorlayan güçler nelerdir bunları bilmek ve belirlemek yöneticilere düşmektedir. Bu güçlerin sınırları belirlenmelidir ve bu sınırlar çerçevesinde ilerlenmelidir. Bütün bu kontrollü ilerlemeleri sağlarken sahip olunan imkânlar da es geçilmemelidir, çünkü değişme karşı karşımıza çıkan güçlüklere karşı eldeki imkanlarla cevap verebilecektir. Eğer yetersiz imkanlara sahipse organizasyon, imkanları arttırma yoluna gitmelidir.

Karşılaşılan güçlüklerle sahip olunan imkânlar yardımıyla baş etmek adına örgüt ne tür bir strateji belirlemeli buna karar vermelidir. Belirlenen bu strateji örgütün adeta yol haritası olacaktır. Strateji birden çok belirlenmeli ki acil bir durumda bir başka yol seçilmelidir. Örgüt belirlediği stratejiler doğrultusunda ne tür yenilikler yapacak karar vermelidir. Örgütsel değişme uğramış bir firmanın en çok yeniliğe ihtiyacı olduğu dönem bu değişimi yönetmeye başladığı dönemdir. Dinamik yapı ve çağdaş bir örgüt daima bu değişimle baş edebilecektir.

Son olarak ise; örgütsel değişimi yönetenlerin bütün planlamaları yaparak örgütün swot analizini yaparak izlediği bu stratejik yolda başarıyı nasıl ölçeceklerine karar vermeleri gerekmektedir. Ölçülmeyen bir başarı sayılmamaktadır. Bu değişim sonucunda şirket neler kazandı veya kaybetti görmek gerekmektedir.

Amaçların Belirlenmesi. Değişim genel amacı bilgi merkezinin değişen koşulların üstesinden gelmesini sağlamaktır. Bu hususta öncelikli ve uzun dönem amaçları tespit etmek önemlidir (Bayter, 2016, s. 1688).

Değişimden Etkileneceklerin Belirlenmesi. Değişim planlanırken değişimden etkilenecek bireyler belirlenmelidir. Çalışanlar, yöneticiler ve ortaklar değişimden etkilenebilirler. Yöneticiler bu durumda motivasyonu arttırmak için çalışanların ücretlerini arttırabilir (Bayter, 2016, s. 1689).

Zorlayıcı ve Sınırlayıcı Güçlerin Belirlenmesi. Değişimin gerçekleşmesi için denge durumunun bozulması gerekmektedir. Mevcut durumu değiştirmek isteyen güçler zorlayıcı güçlerdir. Değişimin ortaya çıkabilmesi için zorlayıcı güçlerin artması sınırlayıcı güçlerin azalması gerekmektedir (Bayter, 2016, s. 1689).

En İyi Müdahale Tekniği İçin Alternatiflerin Belirlenmesi. Anahtar faktörler belirlenerek bir durumun en iyi yolu belirlenebilir. Bu anahtar faktörler; zaman, pozisyon, direnç, yetenek, bilgi ve mevcut verilerdir. Değişim ajanı ise durumu anahtar faktörleri karşılaştırarak analiz edebilir. Müdahale ise kişiyi, grubu ve bilgi merkezini kapamaktadır. Kimin neyi nerede ve nasıl yapacağını planlamaktadır (Bayter, 2016, s. 1689).

Değişimin Yönetilmesi. Değişimden sonraki uygulamalar kısa zamanda sonuç vermez. Bireyler yeni edindikleri bilgi ve kuralları uygulamak için zamana ihtiyaç duyarlar. Bu yeni düzende bireyin öğrenme düzeyi düşer ve şikâyetler artar. Artan şikâyetler endişeye yol açmaktadır. Bunların önüne geçebilmek için ise çalışanlara eğitim ve destek sağlanmalıdır. Böylelikle nasıl davranmaları gerektiğini zamanla öğreneceklerdir (Bayter, 2016, s. 1689).

Sonuçların Ölçümü ve Değişimin Sürdürülmesi. Değişim sonucu planlanan sonuçla kıyaslanmalıdır. Bu sonuca ulaşılıp ulaşılmadığı ortaya çıkarılmalıdır. Ortaya çıkan problemleri çözmek yöneticilerin görevidir. Çalışanlara ödüller, toplantılar gibi teşvikler sağlamalıdır (Bayter, 2016, s. 1689).

B. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE 5N 1K ANALİZİ

Örgütsel değişim konusunda önem arz eden birçok faktör mevcuttur. Değişimin açıkça anlaşılabilmesi için 5N 1K sorularına cevap bulabilmek gerekmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır;

- Değişim Ne'dir?
- Değişim Neden gereklidir?
- Değişim ile Nereye ulaşılmak istenmektedir?

- Değişim Ne Zaman gerçekleştirilecektir?
- Değişim Nasıl yapılacaktır?
- Değişimi Kim gerçekleştirecektir?

Değişimin gerekliliğini anlayabilmek için bu sorulara net bir cevap bulunması gerekmektedir. Ortada net cevabı olamayan soru mevcut ise değişimin gerekliliği konusunda karar vermek zorlaşmaktadır (Aktan, 2011, s. 68).

- Öncelikle organizasyon yapısını tanımak adına Ne tür özelliklere sahip olduğunu bilmek gerekmektedir.
- Neden organizasyonda değişime gitmek istenildiği bilinmelidir.
- Zaman kısıtı çok önemlidir. Değişimin Ne zaman yapılacağı kararı verilerek değişim süresi boyunca zaman şeması ile çalışılmalıdır.
- Değişimin Nasıl yapılacağına ilişkin planlama yapılmalıdır ve amaçları da göstermelidir.
- Değişim vizyonu belirlenmelidir ve Nereye varılmak istendiği açıkça gösterilmelidir.
- Değişimi Kimin gerçekleştireceği de açıkça gösterilmelidir.

Böylelikle değişim haritası elde edilir ve değişimin kararı ve sürdürülmesi kolaylaşmaktadır.

C. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ

İnsan kaynakları yönetimini, reorganizasyonun temel kaynaklarından biridir ve örgütlerin diğer kaynaklarından en verimli şekilde yararlanmayı amaçlayan stratejik bir yaklaşımdır. Örgütle çalışanlar arasındaki tüm süreçleri ve ilişkileri yönetmektedir (İnce, 2005, s. 328).

Örgütlerin değişime uğramasından sonraki aşamada veya değişim süreci boyunca insan kaynakları çalışanlarına birçok iş düşmektedir. Bu süreçte insan kaynakları çalışanları hem obje hem de aktör olarak nitelendirilmektedir. İnsan kaynakları çalışan-

larının bu süreçte birçok rolleri vardır ve kendilerini ‘ değişim ajanı ’ olarak tanımlamaktadırlar

(Ünal, 2012, s. 84). Değişim ajanı olarak örgütsel değişimi başlatmak, liderlik etmek, kolaylaştırmak ve bu süreci disipline etmekle görevlendirilmektedirler. Böylelikle değişim sürecinin merkezinde insan kaynakları çalışanları yer almaktadır.

Değişimi yönetmek adına belirlenen insan kaynakları stratejilerinin başarılı olması için yönetimin desteği önemlidir. Çalışanlar ve yöneticiler değişimi ihtiyaç olarak görmelidir, yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişim etkin olmalıdır. Eğitim verilmesi de bu süreçte önemlidir.

Değişim en önemli parçası insanlardır. Değişimin en etkili alanı insan unsurudur (Kalyani & Prakashan Sahoo, 2011, s. 281). Bu nedenle dikkate alınacak en önemli unsur insan olmalıdır ve bütün insanlar tarafından değişimin benimsenmesi sağlanmalıdır.

İnsan kaynaklarının en önemli görevlerinden birisi değişim döneminde ortaya çıkan çatışmaları önlemektir. Değişim sürecindeki çatışmaların temelinde çalışanların desteğinin alınmamasıdır. Yönetim tarafından değişime karar verilir ve çalışanların sadece uyum sağlamaları beklenmektedir. Daha çok geleneksel yönetim yaklaşımı benimsenmiş organizasyonlar süreç karar verip uygulama olarak belirlenmektedir bu da çalışanlarda çatışma yaratmaktadır. Bu şekildeki yönetim tarzlarında değişimi yönetme yükü insan kaynaklarına yüklenmektedir. Katılımcı yönetim anlayışının belirlenmesi değişim sürecini daha kolay getirmektedir. Pasif yönetim düzeyi çalışanların motivasyonlarını düşürdüğü ispatlanmıştır. Aktif yönetim anlayışında ise çalışanların yeni şeyler öğrenmede heyecanlı ve istekliği oldukları bilinmektedir (Akgeyik, 2001, s. 116).

Değişimin başarılı yürütülebilmesi için insan kaynakları yönetimin yaklaşımının ve uygulamalarının örgütsel değişimi desteklemesi çok fazla önem az etmektedir. İnsan kaynaklarını iyi yönetebilen şirketlerin örgütsel değişimde başarısız olmaları mümkün değildir. Değişim sürecinin başarısızlığı, elindeki insan kaynağını etkili ve verimli kullanamayan, insan kaynağındaki iş başarma potansiyelini açığa çıkaramayan yöneticiler-

den kaynaklanmaktadır (Tuncer, 2012, s. 140). Yöneticiler insan kaynağın yerli yerinde kullanmalıdır.

İnsan kaynakları profesyonelleri çalışanlara değişime neden ihtiyaç duyulduğu konusunda bilgi vermekle yükümlü olmalıdır. Değişimden sonra ne gibi faydalar elde edilecek ve çalışanların beklentileri nelerdir öğrenmelidir. Koçluk ve mentorluk desteğinin sağlanması bu hususta önemlidir. Çalışanların da değişim sürecine dahil olmaları sağlamak adına çalışanlara görev ve sorumluluklar vermelilerdir. Yöneticilerle ve çalışanlarla ayrı ayrı görüşmeler yaparak değişim sürecini nabzı tutulmalıdır. İşe alım aşamalarında ise personel seçiminde işe ve organizasyona uygun en iyi eleman seçmeye özen gösterilmelidir. Eğitim planlaması her zaman olduğu gibi değişim döneminde de oldukça önemlidir. Bu süreçte çalışanlar eğitimden mahrum bırakılmamalıdır. Böylelikle çalışanları dinamik ve etkin hale getirmek sağlanmaktadır (Mol, 2017).

İş görenlerin örgüt kültürüne uygun, doğru seçimi ve yerleştirilmesi değişim sürecinde adaptasyonu kolaylaştırmaktadır. Örgütsel davranış biçimine de dönüşmesi kolaylaşacaktır (Kosa, 2011, s. 132). Değişim döneminde insan kaynaklarının en önemli görevi değişime uygun ve takım çalışmasına yatkın adayları seçmesidir.

Ücretlendirme politikası şirketlerde en hassas politikadır. Doğru kişiye doğru ücret algısı uygulanmalıdır. Eşit işe eşit ücret politikası son zamanlarda maksimuma yakın uygulanmaktadır. Ücret adaleti sağlanmayan şirketlerde takım çalışmasına uyulmamaktadır ve iş görenlerden yeni fikirler alınamamaktadır. Kopuk çalışma hayatının olduğu şirketlerde değişim yönetiminin başarısızlığı kaçınılmazdır.

D. İŞVEREN MARKASI

1. Marka Kavramı

Yeni nesil şirketlerin rekabet avantajı sağlamak adına güçlü markalar yaratmak stratejik hedefleri arasındadır. Barrow ve Mosley'e (2005) göre, 20. yüzyılın sonuna kadar "marka" kavramı yalnızca pazarlama ve satış için kullanırken, marka kavramı günümüzde artık çok daha geniş anlamda kullanılmaktadır (İçirgen, 2016, s. 24). Genel anlamda kabul görmüş

bir tanım olarak marka; bir ürün yada hizmeti tanımlamaya, onları rakiplerinin ürün yada hizmetlerinden farklılaştırmaya yarayan isim, şekil, logo yada sembol gibi bileşenlerdir (İçirgen, 2016, s. 24).

Türk Dil Kurumunun tanımına göre ise; marka, bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işarettir (TDK, 2018).

Ünlü pazarlamacı Don Schultz bir röportajında markanın bir taktik işi olduğunu ve stratejik bir şekilde yaklaşılması gerektiğini düşündüğünü ifade etmiştir. Bununla birlikte neyin ve nelerin nasıl yapıldığını da ölçmenin şart olduğunu belirtmiştir. (Bayrak, 2016, s. 3). Bu nedenle markayı geliştirirken stratejik davranmak oldukça önemlidir. Markanın geliştirilebilir ve sürdürülebilir olduğunu göz ardı etmek firmaya zarar verebilir. Bir organizasyonun var olma amaçlarından birisi markasıdır. Pazardaki varlığının göstergesi olan markaya elinden gelen bütün yatırımları yapmalıdır ki fark yaratılabilsin.

Markayı diğerlerinden ayıran, bir markayı oluşturan ve tüketicinin bir markayı tercih etmesi sağlayan marka özünün açığa çıkartılması sonucunda marka kişiliği, marka imajı ve marka değeri gibi kavramların anlaşılması önemlidir (Aktuğlu, 2016).

Kurumsal Marka; bir diğer adıyla kurumsal kimliktir. Kurumsal kimlik, rekabetçi konumu güçlendiren ve organizasyonu diğerlerinden ayırmaya yardımcı olan, firmayı eşsiz hale getirmeye yarayan kurumsal amaç ve değerlerdir (Oğuz, 2012, s. 4). Yönetici ve çalışanlar bu kimliği temsil eden faktörlerdendir. Bu nedenle ait oldukları kurumsal markaya uygun davranmalılardır.

Kurumsal marka markalaşmanın en belirgin yönüdür. Ürünün marka ismi için ana elementtir. Örneğin marka Ariel iken kurumsal marka P&G'dir. P&G Arieli üreten kurumdur; fakat insan kaynakları kurumsal marka ile ilgilenir marka ile değil. Organizasyonu ve işvereni başvuru sahipleri tarafından çekici kılan kurumsal markadır ve kurumsal marka organizasyonların toplum gözündeki yerini oluşturur (Oğuz, 2012, s. 4).

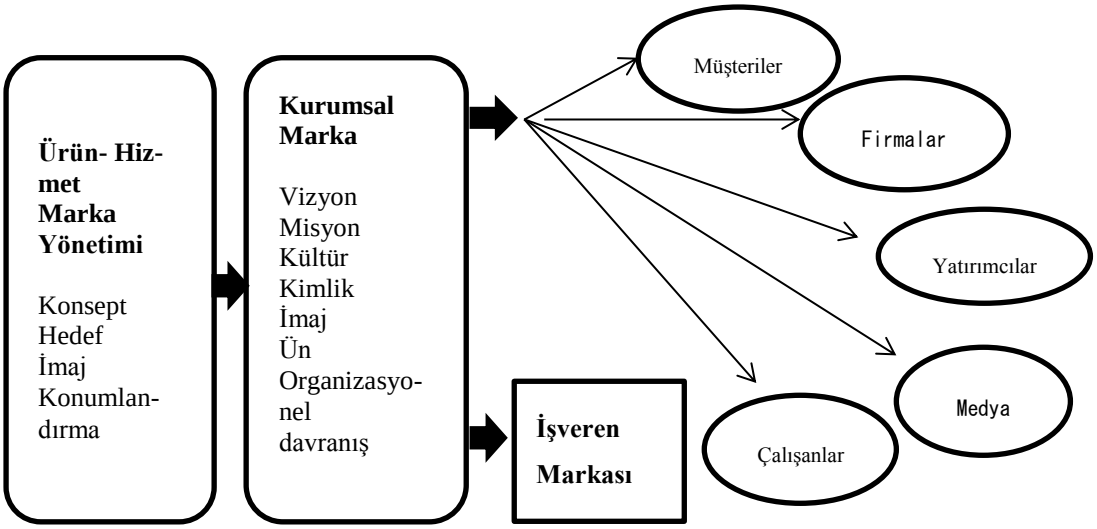
Sektörün gözünde çok iyi marka veya ürünlere sahip şirketler her zaman heyecan verici bir çalışma ortamına sahip değildir. Bu durumda adayların büyük heyecanla başvuru yaparak işe girdiği bu firmalarda hayal kırıklığına uğramaları çok büyük ihtimaldir ve işten

ayrılmalar fazla olmaktadır. Böylelikle kişiler işveren markası değerlendirmesi yapmaktan kaçınmaktadırlar ve bu da kurumlara mali yük olarak yansımaktadır.

2. Marka Entegrasyonu

Marka entegrasyonu vizyon, misyon, kültür, kimlik, imaj ve organizasyonel davranışları n yansıtılmasıdır. Müşteriler, firmalar ve yatırımcılarda markadan etkilenen Pazar paydaşlarıdır. Kurumsal markanın hedefi ise çalışanlardır ve işveren markasının oluşumunda büyük payı vardır. Ürün markası kurumsal markanın görünen yüzüdür ve ilk etapta önem verilen yüzüdür. Bu iki marka türü kurumsal markasının konumlandırılmasından büyük öneme sahiptir. İşveren Markası ise; kurumsal marka ve ürün markasının algısından etkileşerek oluşmaktadır.

Şekil 1' de marka bağlantıları semboller halinde gösterilmiştir.



Şekil 1. Marka Entegrasyonu

Kaynak. Nihan Oğuz (202). İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 2012, s. 5.

3. İşveren Markasının Tanımı ve Önemi

İşveren markası kavramı ilk olarak 1990'larda yetenek savaşı sırasında ortaya çıkmıştır. Bu savaş ekonomik, demografik, teknolojik değişimlerin iş gücü trendlerinin değiştirmesiyle meydana gelmiştir. En çok sıkıntı çıkaran durumlar ise iş gücünün kalifiye olması ve etkinliğinin azalmasıydı. Ortaya yetenek ve çalışan kıtlıkları çıkmıştır. Bu kıt-

lıkları gidermenin en iyi yolu ise işveren markasıydı. Kavramanın yaratıcısı ise Simon Barrow ‘dur (Doğru & Çakır, 2015, s. 676). Kapoor ’ a göre (2010: 51); işveren markası batılı bir kavramdır ve “önde gelen işveren” (employer of choice) olabilmek için stratejik görevin tanımlanmasıdır.

> “İşveren markası 1990’lı yılların başında ABD’de literatüre girmeye başladı. Kavramının tasarımcısı Barrow, işveren markasını “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak” tanımlamıştır. İşveren markasını “çalışılabilecek en iyi yer’’ algısının oluşturulması, ya da ‘’en beğenilen şirket olma’’ algısını oluşturacak çalışmaların bütünü olarak da tanımlanabilir” (Karaman, 2005).

İşletmeler mevcut çalışanları ile yeni işe başlayan çalışanlar arasında ilişki olmasına yardımcı olmaktadırlar. Organizasyonların kurumsal marka olabilmeleri için çalışan sadakatine ihtiyaçları oldukça yüksektir. Bu nedenle işletmelerin kurumsal marka olabilmeleri için çalışanlarının yetenekleri tanımaları ve iş görenlerin de kurumsal marka oluşumuna katılmalarını sağlamaları gerekmektedir.

İşletmelerin rakipleri ile başa çıkıp güçlü bir marka yaratabilmeleri stratejik bir öneme sahiptir. Barrow ve Mosley’e (2005) göre, “marka” kavramı 20. yüzyılın sonuna kadar yalnızca tüketici ürünleri ve hizmetleri için kullanırken, günümüzde artık çok daha geniş anlamlara sahiptir. Marka iyi kötü, başarılı başarısız, tanınmış ya da tanınmamış her şeyi ifade etmek için kullanılabilir. Bir ürün veya hizmeti rakiplerinden ayırmak için kullanılan logo, sembol ve slogan gibi terimlerdir. Marka aynı zamanda ürünler ve hizmetler için sembolik ve fonksiyonel faydadır (İçirgen, 2016, s. 24).

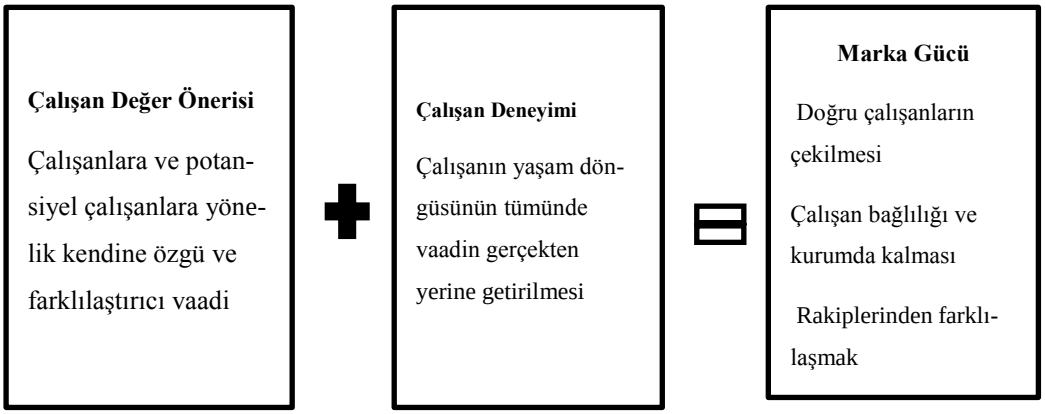
Bazı yazarlar bu kavram ve işlevi örgütsel çekicilik olarak isimlendirmektedir (Bakanauskienė, Bendaravičienė, & Barkauskė, 2017). Cazip bir işveren olmak; aday yetenekleri kendine çekmek ve mevcut olanları korumak için birçok örgüt işveren markası kavramını stratejik olarak ele almaktadır (Biswas vd.,: 27).

Marka kavramı ürün ve hizmetler için kullanılırken işletmelerde İKY anlayışı olarak da kullanılmaktadır.

Ambler ve Barrow (1996: 187) işveren markasını işletmenin belirlediği ve işe alım ile fayda sağlanan ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel fonksiyonlar olarak tanımlamıştır.

Rosethorn (2009:19)' a göre işveren markası, işveren ve çalışanlar arasında çift taraflı bir anlaşmadır. İnsanların işveren hakkında ne düşündükleri ve firmayı tercih etme nedenleridir. Aynı zamanda işe başladığında ise kurumdan beklentileridir. Kısacası çalışanların firmaya ait iyi ve kötü algılarıdır (Öksüz, 2014, s. 17).

Kurumun sektöre karşı imajı ve tercih edilme potansiyel oldukça önemlidir. Yöneticiler de bu imajı şirket için güçlü bir reklam olarak görmektedir ve insan kaynakları süreçlerine oldukça önem vermektedirler. Hem mevcut hem de yeni çalışanlara şirketin kimliğini işveren markası ile tanımlanmaktadır. Aynı zamanda şirketin bilinirliği de işveren markası ile sağlanmaktadır. Bir firma ne kadar çok bilinir bir hale gelirse işleri o derece de artış göstermektedir.



Şekil 2. İşveren Markası

Kaynak. Burcu Öksüz, (2014). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi, *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(2), s.17

İşveren markası bir etiket olmanın yanında kurumdaki kişilerin deneyimleridir ve kurumun gerçek karakterinin diğerlerine iletilmesidir. Kurumun karakterinin oluşması ise uzun yıllar ve süreçler almaktadır. Bu süreç boyunca kurumda yaşanan her dene-

yim her yenilik kuruma artı veya eksi özellikler kazandırmaktadır. Bu özelliklerin bütünleşmiş hali kurumun dışarıdan ve içeriden nasıl görüldüğüdür. Bu görünüşe göre o firmanın markası oluşmaktadır ve kendisini bu marka ile pazarlamaktadır.

Şekil 2'de görüldüğü gibi Rosethorn işveren markasını çalışanın önerisi ve deneyiminin birleşimi ile sonuçlandığını ifade etmektedir. Çalışanların en büyük beklentileri beklentilerini karşılayan şirketlerde çalışmaktır. Beklentileri karşılanan işgörenler çalıştıkları şirketleri başka kişilere de önererek şirketin markalaşmasına katkıda bulunmaktadırlar. Çalışanların üyesi oldukları şirketleri başkalarına önermeleri organizasyonların en etkili reklamlarıdır. Kaliteli ve başarılı çalışanlar elde etmek isteyen şirketler öncelikle çalışanlarındaki imajlarını güvenilir ve önerilir hale getirmelidirler. Böylelikle daha çok kişi tarafından tanınır hale gelip büyüme hızı artacaktır. Tercih eden nitelikle kişiler arasından en iyileri seçme hakkına pancake silvered markasını kaliteli hale getirerek kavuşabilinir.

İşveren markasının hedef kitlesi mevcut çalışanlardır. Mevcut çalışanlar, firma çalışanlarının örgütsel bağlılığını ve verimliliğin artmasını sağlamaktadırlar. Yeteneklerin de elde tutulmasına katkıları vardır.

Potansiyel adaylar ise, firmanın çalışma becerilerine sahip olan her adaydır. Bunları firmaya çekebilmek ve firmada çalışma arzusu oluşturmak firmaların önemli görevlerindendir. Buna bağlı olarak da işveren markasının önemi artmaktadır.

Ayrılan personellerin geri bildirimleri de firmaların markalaşması için oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle ayrılan kişilerde olumlu görüş ve imaj bırakmak önemlidir (Şeker, Şengel, & İbiş, 2014, s. 393).

İşveren markası, çağımızın en kısıtlı kaynağı olan yeteneğe ulaşma ve elde tutma konusunda büyük rol oynamaktadır. Bu yeteneklere ulaşırken, şirketin kamuoyunda, çalışanlarda ve adaylarda oluşturduğu izlenimi temel alınmaktadır. Yetenekleri elde tutmak ve yeni yeteneklere ulaşmada iki ana ilkesi bulunmaktadır; birincisi işveren

markası anaizi yapılarak mevcut değerlerin tespit edilmesi, ikincisi ise; işveren markasını güçlendirerek bir iletişim stratejisi oluşturmaktır (Çapa, 2017).

4. İşveren Markasının En Önemli Faydaları

İşveren markasının Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist tarafından yapılan araştırmalarda tanımlanan en önemli üç faydası savunulmuştur. Kaliteli işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı olarak ortaya atılmıştır. Çalışılmak istenen en iyi işveren olmanın faydalarını inceleyen benzer araştırmalar da oldukça benzer faydalardan bahsedilmektedir. Bu iyileştirmeler tek başına birer iş faydası olmak zorunda değilse de bu üç faktörün genel iş performansına ve örgüte bağlılığa önemli ölçüde katkı yapabileceğine dair çok sayıda başka delil mevcuttur (Demir, 2014, s. 20).

İşveren markası temelde iki önemli değeri ortaya çıkarmaktadır. Bu değerler; İşveren marka çağrışımı ve işveren marka sadakatidir. İşveren markası çağrışımı, marka imajını ortaya çıkararak, işverenin çekiciliğini arttırmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel kimliğin homojenliğinden meydana gelen işveren marka sadakati ise çalışanların işverene olan bağlılığını ortaya çıkarmaktadır (Review, 2018).

İşveren markasının en önemli faydası ise işgören sıkıntısı çekmemektir ve turn over sayısının düşük olmasıdır. İşgücü sıkıntısı çekmeyen şirketlerde sürdürülebilir işgücü kalitesi elde tutulmaktadır. Seçen değil seçilen şirketler arasında olmaya faydası olmaktadır.

İşveren markasına yapılan yatırımın geri dönüş düzeyini ölçmek için yaygın olarak kullanılan metrikler şunlardır: Kişi başına istihdam maliyeti, açık pozisyonları doldurma süresi, örgütsel bağlılık düzeyi, turnover oranı, çalışma süreleri, devam durumu, çalışan sayısı, verimlilik zamanı ve emek maliyetleridir. (Bayraktar & Kesoğlu, 2017, s. 4).

5. İşveren Markası Kuramsal Temeller

İşveren markasının kuramsal alt yapısını ele alan çalışmalar oldukça azdır. En güvenilir çalışmalardan olan Backhaus ve Tikoo ‘nun (2004) çalışması kuramsal çerveve katkı

sağlamaktadır. Örgütsel değişkenler ve aralarındaki ilişkilerin ele alınmasında kaynak temelli yaklaşımın önemi vurgulanmaktadır. Diğer bir teori ise işaret verme teorisidir ve kuramsal bakış açısı sağlamada fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin insan kaynağı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada katkı sağlamaktadır. Buradaki insan kaynağı değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez nitelikte olması gerekmektedir. Bu yaklaşım işletmelerin rakiplerine göre avantaj sağlamalarına destek olmaktadır. Taklit edilemez kaynaklar rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır. Boxall (1996), kaynak temelli yaklaşımı İKY anlayışına göre ele almıştır. Bu anlayışa göre işletmeler insan kaynağı avantajı sayesinde nitelikli adayları bulma potansiyeline sahip olabileceklerdir. Böylelikle İKY uygulamaları işletme performansına katkı sağlayabileceklerdi. Beşeri sermayenin işletmeler için öneminin artmasıyla bu kaynağın da önemi artmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım markanın ayırt ediciliği sayesinde işletmenin kendine özgü, rekabet avantajı sağlayacak insan kaynağı kazanmasına olanak sağladığıdır (İçirgen, 2016, s. 29).

Sonuç olarak bu yaklaşım ile dikkate alınması gereken ise işveren markasını rekabet avantaj kaynağı olarak ele alırken yüksek kalitede çalışanları işveren markası kavramının rekabetçi avantaj sağlama kaynağı olarak konumlandırılmasında avantaj kaynağı sağlayan faktörün işvereni çekici kılan özelliklerinin bulunmasıdır.

> “Mikro düzeyde işveren markası kapsamında İKY işlevlerinden çalışan seçme ve yerleştirme süreci kuramsal olarak işaret verme kuramı (Spence, 1973) ile açıklanmaktadır. İşaret verme kuramı, işe alım sürecinde karşılıklı olarak işveren ve potansiyel aday arasındaki ilişkiyi açıklamakta kullanılmaktadır (Rynes, 1989). İşe alım sürecinde işveren markası kapsamında işe alım mesajının net ve anlaşılır olmasının gerekliliği işaret verme teorisi kapsamında değerlendirilebilir (İçirgen, 2016, s. 30).”

6. İşveren Markası Boyutları

Hızla globalleşen dünyada, işletmeler büyük bir rekabet ortamına girmektedirler. Şirketler değişen bu iç ve dış şartlara göre kaynaklarını kullanabilmek adına yeni stratejiler belirlemeye mecbur kalmaktadırlar. Sektörel ve piyasa şartları nedeniyle işgücü sıkıntıları fazlaca yaşanmaktadır ve işletmeler bu sıkıntıları aşmak adına rakiplerinden farklılaşmayı amaçlamak zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda işletmeler rakiplerinden farklı olarak en iyi işgücünü elde etmek için etkin bir işveren markası geliştirmektedir.

İşveren markasının ayrıntılı ve anlaşılır olabilmesi adına birçok çalışma boyutlara ayırmıştır. Adler ve Ghiselli‟nin (2015) çalışmasında işveren markasının boyutlarını 4'e ayrılmıştır. Ekonomik nitelikler, Psikolojik nitelikler, Fonksiyonel nitelikler, Örgütsel niteliklerdir. Ekonomik nitelikler; maaş, ödüller, çalışma programları ve işyeri istikrarıdır. Psikolojik nitelikler; takım oluşturma, güçlü kurum kültürü ve kişiler arası olumlu ilişkilerdir. Fonksiyonel nitelikler; eğitim, kariyer, gelişim ve işin niteliğidir. Örgütsel nitelikler ise; işletme tarihi, tüketici ve üst yönetim itibarı, Pazar liderliği ve uluslararası faaliyet alanıdır (Gözen, 2016, s. 71) .

İşveren markasının birçok boyutunun olması sebebiyle genel olarak dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar; itibar, sosyal, gelişim ve ekonomidir.

İtibar Boyutu: İnsan kaynakları uygulamaları işletmelerin itibarları da önemli etkiye sahiptir. Diğer işletmelerden ayrılan güçlü yanlar ve toplumsal algılar işletmeyi çalışılacak en iyi yer olma statüsüne yükseltmektedir. İşgören merkezli bir yönetim yapısı da bu boyutta önemlidir. Köklü bir işletme olma ve tanınır olması itibar açısından oldukça önemlidir. Örnek insan kaynakları faaliyetlerine sahip olunması da adaylar için dikkat çekici bir özelliktir. İnsan kaynakları faaliyetleri ve mevcut işgörenlerin düşünceleri potansiyel işgörenler için referans oluşturmakta ve itibara etki etmektedir.

Sosyal Boyut: İş arkadaşları ve yöneticilerle iyi ilişkiler içerisinde olma olanağı, eğlenceli çalışma ortamı sağlanması ve mutlu bir iş ortamı sağlanması işveren markası açısından sosyal anlamda önemlidir. Motivasyon kavramı da işgörenleri normal bireylerde olduğu gibi hem hayata hem de yaptıkları işlere kendilerini adama konusunda en

önemli unsurdur. Öğrenme ve öğretme sürecinde en etkili faktörlerden birisi olduğu için başarıya da destek olmaktadır (Terlemez, Şahin, & Dİlek, 2016, s. 70).

Gelişim Boyutu: Eğitim faktörü işgörenlerin gelişimi için oldukça önemlidir. İşgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri eğitimler ile artmaktadır. Diğer biri gelişim unsuru ise yöneticiler tarafından tanınmak ve takdir edilmektir. Kişisel gelişim ve kariyer gelişiminin olduğu işletmelere işgörenler çabuk adapte olmaktadırlar.

Ekonomik Boyut: İşgörenleri motive eden en önemli boyut ekonomik boyuttur. Ücret, prim sistemi, ödül, yan haklar, çalışma saatleri, iş güvencesi, sosyal ortam, yöneticilerin tutumları, farklı çalışma imkanları ve yükselme imkanı gibi imkanlar işgörenlerin işletmeye ekonomik olarak bakış açılarını oluşturmaktadır.

Bu boyutların içeriğini işverenin kendi dünyasındaki marka imajları ve kimlik konumlandırması oluşturmaktadır. Bütün bu boyutlar işveren markasının sembolik içeriğini oluşturmaktadır. Potansiyel işgörenlerin zihninde işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak göstermek işveren markasının asıl amacıdır.

7. İşveren Markasının Modelleri

İşveren markasının oluşumunu araştırırken üzerinde durulması gerek önemli kavramlardan birisi işveren markası imajıdır. Marka, tüketicilerin ve diğer kişilerin zihinlerinde oluşan algılarıdır. Marka kimliği ise; müşterilerin marka hakkındaki kelimeleri, imajları ve fikirleri ve bunların bileşiminden oluşan kimliği ifade etmektedir (Bal & Küçükgökdemir, 2018, s. 1096). Marka imajı ise geçmişten günümüze o markaya ilişkin oluşturulmuş ve görsel halini almış inançlar bütünüdür (Assael, 1988, s. 46).

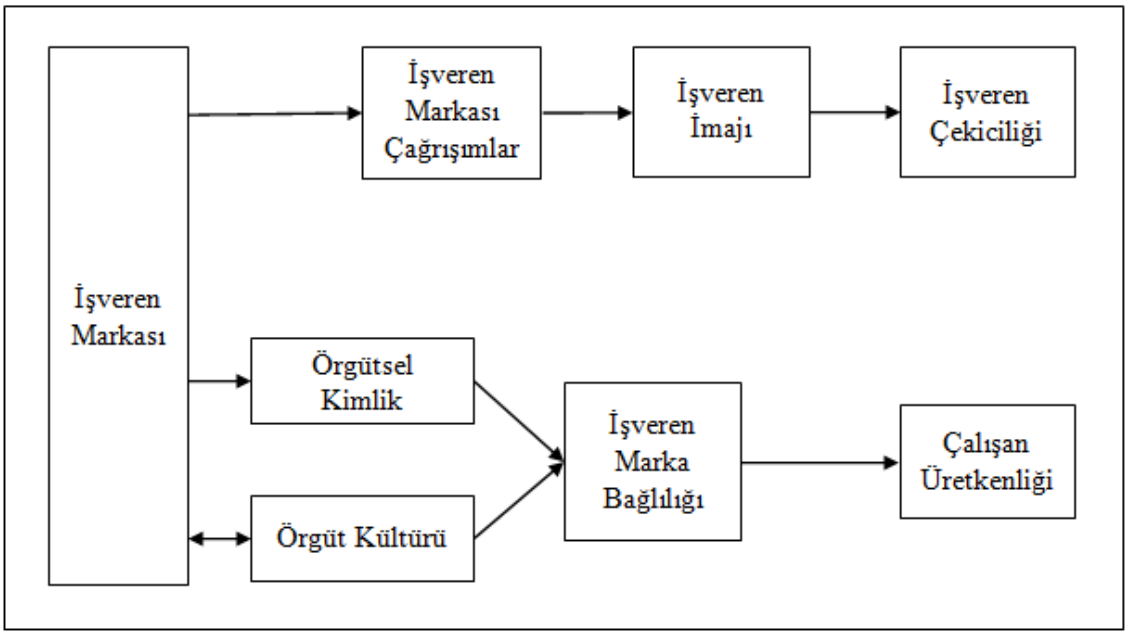
İşveren markası markaya ait pazar büyüme hızını, müşteri algısını, satış hacmini, çalışanların ait olma duygusunu, çalışma azimlerini, pazardaki başarısını ve buna benzer birçok faktörü etkilemektedir. İşe alımlarda adaylar ilgili firmaların insan kaynakları faaliyetlerinin kendi beklentilerini karşılayacağına inanıyor ve güveniyorsalar, firma onlara çekici gelecektir.

Marka kişiliği , bir markayı rakiplerinden ayırt etmeyi sağlayan özelliklerin toplamıdır. Marka kişiliğinin rakiplerinden farklı ve ayırt edici ve süreklilik arz eden özellikler olmalıdır. Güçlü bir işveren markası yaratmak için öncelikle işletmenin marka kimliği oluşturulup tanıtılmalıdır. Bunun için işletmenin ekonomik, sosyal ve duygusal olarak karşılayacağı beklentilerin belirlenmesi önemlidir (Ökten & Okan, 2015, s. 55)

İşveren çekiciliği, yönetim literatürüne yeni yaklaşımların girmesi veya literatürde hâlihazırda varolan diğer bazı kavramlarla ilişkilendirilmesi ile incelenme alanının giderek genişlediği anlaşılmaktadır. Örnek vermek gerekirse; işe alım ilanları, performans, sosyal sorumluluk, itibar, kişilik özellikleri, imaj gibi kavramların literatürde örgütsel çekicilik ile birlikte ilişkilendirilmektedir (Dural, Aslan, Alinçe, & Araza, 2014, s. 143). Mevcut ve potansiyel bir çalışanın bulunduğu veya gözlemlediği bir şirket için öngördüğü faydalar olarak tanımlanabilir.

İşveren Marka Çağrışımları, Kurumun adı anıldığı anda mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde canlanan düşüncelerini içerir. İşveren marka çağrışımları, kurum imajı, kişiliği, fonksiyonel ve duygusal menfaatleri, şirketin logosu ve şirketin sembolleri gibi göstergelerdir. (Bal & Küçükgökdemir, 2018, s. 1097).

İşveren Marka Bağlılığı, İşveren marka sadakati de diyebiliriz. Çalışanların işverenine, şirketlerine olan bağlılığını ifade etmektedir.



Şekil 3. Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli

Kaynak. K**ristin**Backhaus & Surinder Tikoo (2004)., Conceptualizing and Researching Employer Branding,Career Development International, *Emerald Insight*, 9(5), s.14

Yukarıdaki şekilde ifade edilen işveren markası modeline göre örgüt kimliği ve örgüt kültürü işveren marka bağlılığını oluşturmaktadır. İşveren çağrışımları, işveren imajını; işveren imajı ise işveren çekiciliğini sağlamaktadır (Öksüz, 2014, s. 24).

E. İŞVEREN MARKASI AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ

Hızla değişen ve gelişen iş dünyasında şirketler ani krizleri yönetebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak adına doğru ve kararlı kararlar belirlemek durumda kalmaktadır. Kriz ortamlarında rakiplerine göre öne geçmek adına stratejiler belirlemek dünya literatüründe de önem kazanmaktadır. Yönetimin kararlarını etkileyen yönetim stratejilerinin önemi insan kaynakları yönetiminde de yer almıştır (Polat, Özdemir, & Met, 2015, s. 123).

Etkin iş gücü oluşturmada İKY'nin önemi her geçen gün artmaktadır. En üst yönetimden en alt kademe çalışana kadar herkesi kapsayan İKY, örgütün dışındaki potansiyel işgörenleri de kapsamaktadır ve onları şirkete çekebilmek adına önemli ve değerli

faaliyetlerden sorumlu olmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmada önemli olan işgücü temini, mevcut işgücünün yetiştirilmesi ve bilgi ve becerilerinin arttırılması İKY'nin en temel anlamı olarak kabul edilebilir. İKY'nin temel felsefelerinden en önemlileri:

- Örgütlerin hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması
- İşgörenlerin beklentilerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması

İKY bu felsefe ile işgörenlerin yaşam kalitelerinin yüksek olmasını amaçlarken, firmada çalışanların daha etkin ve verimli çalışmalarını amaçlamaktadır. (Polat, Özdemir, & Met, 2015, s. 124).

Nitelikli insan kaynağının örgüte katılmasında en önemli görev İKY' e düşmektedir. İnsan kaynakları da bu amaçla büyük çaba sarf etmektedir. İnsan kaynakları işletmelerde verimliliğin arttırılması için önemli bir kaynaktır. İşletmelerin öncelikli amacı bu kaynağının gelişimine katkıda bulunmak olmalıdır. Böylelikle asıl amaç en fazla verimin alınacağı huzurlu ve güvenilir çalışma ortamını yaratmak olmalıdır. Bu ortamda yer alan işgörenleri örgüte bağlayan değerlere sahip olmalılardır. Bu değerler ise insan kaynakları faaliyetleri ile ortaya çıkabilmektedir (Sağır, 2016, s. 420).

İşveren markasının oluşumu İKY açısından, pazarlama ilkelerinin, mevcut ve potansiyel çalışanlara insan kaynakları faaliyetlerinde uygulanmasıyla ifade edilebilmektedir. Ürün markasını ve kurum markasından bağımsız olarak işveren markası mevcut ve potansiyel çalışanları dikkate almaktadır.

İşveren markasının temel amaçlarından birisi işgörenlerin duygularına tercüman olmaktır. Bu anlayışa uygun olarak stratejik insan kaynakları yönetiminin uygunluğunda işgücü devir hızının düşürülmesi işveren markasının en temel amacıdır. İşgücü devir hızının düşürülmesinde ilk hedef işgörenler ile işletmenin iletişimini kolaylaştırmak ve devamlılığını arttırmaktır. Nitelikli çalışanların elde tutulması ve kaliteli işgörenlerin işletmeye çekilmesinde işveren markasının değeri fazladır ve insan kaynakları yönetimi bu işveren markası değerini yükseltmek adına işgücü devir hızını göz ardı etmemelidir (Baş, 2011, s. 36). Nitelikli işgörenleri firmaya çekmek rekabet üstünlüğü sağlamak

adına önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin bulma, seçme ve yerleştirme faaliyetleri ise nitelikli işgören bulma faaliyetidir. Mevcut işgörenlerin elde tutabilme becerisi de işveren markası için önemli bir durumdur.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevi işletmenin ihtiyacı olan insan kaynağının teminini sağlamaktır. İnsan kaynakları stratejileri ile örgütsel stratejiler bir bütün olarak birlikte ele alınarak insan kaynakları faaliyetleri uygulanmalıdır. İnsan kaynakları, işletmeye uygun örgütsel stratejiler çerçevesinde işgören temini sağlamakla yükümlüdür. İşe alınan işgörenlerin çalışma ortamına uygun olması ve uyum sağlaması da işveren markası açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu şekilde işe alınan kişilerin eğitiminin yetersizliği, psikolojik durumu, kişilik uyuşmazlığı ve amaç farklılığı olması durumunda çalışma ortamında olumsuzluklara neden olmaktadır (Karacan & Erdoğan, 2011, s. 112).

İnsan kaynakları faaliyetlerinden en önemli bir diğeri ise performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, işgörenlerin çalışma ortamındaki başarılarının değerlendirilmesi ve puanlanmasıdır. Performans değerlendirme ile işgörenler çalışmalarının boyutunu ve becerilerinin somutlaşmış halini görebilmektedirler. İşletmelerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için mevcut çalışanların bilgi ve becerilerinin ortaya çıkarılması da oldukça önemlidir. Ortaya çıkarılan yeteneklerin ve becerilerin işletmenin amaçlarına ulaşmasında kullanılması için performans değerlendirme sistemi her şirkette bulunmalıdır.

İnsan kaynakları faaliyetlerinden ücret ve ücret yönetimi de işveren markası açısından önemlidir. İşgörenlerin en temel ihtiyaçları maddi kazançlarıdır. İşletmede var oluş amaçları maddi kazançlarıdır da diyebiliriz. Bu nedenle ücret yönetimi insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. İşletmelerin ücret politikalarının olması gerekmektedir ve piyasa şartlarına uygun belirlenmelidir; işgörenleri de tatmin etmelidir.

İnsan kaynakları stratejileri belirlenirken en önemli unsur işgücü devir oranıdır. İşgücü devir oranı belirlenirken o dönem içinde işten ayrılan personellerin işe devam

eden personel sayısının ortalamasına bölünmesi ile bulunmaktadır. İşgören devir hızı işletmenin performansını da etkilemektedir ve yöneticiler işletmelerdeki bu işgören devir hızının minimuma indirilmesini arzulamaktadırlar (Ardıç & Gündoğmuş, 2016, s. 5).

İş memnuniyeti açısından işgörenin işten zevk alarak çalışması ve motive edilmesi son derece önemlidir. İş memnuniyetsizliğinin ortaya çıkmasıyla çalışanlar yeni işleri değerlendirme çabası içerisine girmektedirler. Böyle bir durumda çalışanların elde tutulması ile ilgili faaliyetlerin uygulamaya geçirilmesi en önemli gereksinimdir. Böylelikle nitelikli insan kaynağını elde tutmak için önlemler alacak politikalar geliştirme çabaları kaçınılmazdır (Helenius & Hedberg, 2007, s. 5).

İşgörenin işletmeye bağlılığının sağlanmasıyla ve işyeri ile uyumuyla birlikte performansını da üst düzey bir yükselme olacaktır. Bu nedenle insan kaynakları faaliyetlerinde işgörenlerin normatif ve duygusal bağlılık seviyelerini arttırmaya yönelik çalışmalara önem vermelidir. Böylelikle devamlılık ve bağlılık artacak, işgücü devir oranında azalma olacaktır. İş tatmini ve işten memnuniyet artacak ve performansı etkileyecektir (Özutku, 2008, s. 94).

İşveren markası, işveren ve işgören arasındaki psikolojik etkileşim şekline katkı sağlayan bilgiler vermektedir. İşveren markasında belirtilen doğru bilgi, çalışanın psikolojik olarak olumsuz algısını azaltır. Gerçekten uzak bir iş ön izlenimi sağlayamayan işveren marka göstergeleri, iş gücü devri oranının artmasına ve işten çıkma niyetine sebep olacaktır. İşveren markası tam olarak oluşmamış bir organizasyon kültürünü de açıkça ortaya bu şekilde koyarsa, çalışanlar büyük olasılıkla işten ayrılmaya yöneleceklerdir (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 510).

F. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Değişen dünyaya ayak uydurmak ve rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler iç ve dış faktörlerdeki değişimi yakalamak için örgüt yapısında çeşitli değişimlere girmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Değişimlerin bir çoğu son zamanlarda yönetim yapısı ile meydana gelmektedir. Yönetim yapısının değişimi ile İnsan kaynakları faaliyetlerinde de

değişimler kaçınılmaz olmaktadır. Mevcut işgörenleri elde tutmak ve potansiyel işgörenleri şirkete çekmek adına çeşitli iyileştirmeler yapılmaktadır. Değişim sürecini iyi yönetmek için mevcut durumu elde tutmanın yanında yeni ve çağdaş stratejiler de belirlenmektedir. Bu hususta en önemli unsur işveren markasının önemini arttırmak olmaktadır. Örgütsel değişimde herhangi bir kayıp olmaması adına yönetimsel ve insan kaynakları faaliyetleri adına tatmin edici çalışmalar artırılmak zorundadır.

Örgütsel Değişim ile İşveren Markası kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bazılarında elde edilen bilgiler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonucu

		İşveren Markası Puanları Ortalaması
Örgütsel Değişim Puanları Ortalaması	KKS	,064
	Sig.	,369
	N	200

Tablo 1'e göre, üzerinde araştırma yapılan şirkete işveren markası ile örgütsel değişim arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Mevcut çalışanları şirkette tutan potansiyel çalışanlar nezdinde ise şirketi cazip kılan işveren markası, örgütsel değişimden etkilenmemektedir.

Analizlerin tümü incelendiğinde işveren markasının bütün faktörleriyle örgütsel değişim kavramı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki çok fazla görülememiştir. Diğer bir söylemle, ilgili firmayı tercih ederken önemsedikleri işveren markası faktörleri ile örgüte olan değişim arasında korelasyon bulunamamıştır. Alt hipotezler olarak yaş, cinsiyet, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim ve pozisyon demografik kontrol değişkenleri ile örgütsel değişim ve işveren markası ilişkisi test edilmiş sadece çalışma süresi ile örgütsel değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma sürelerinin sayısı örgütsel değişime etki etmekte olup mevcut çalışanlarsan çalışma süreleri yüksek olanlar örgütsel değişimden etkilenmemektedir.

Örgütsel değişim ile işveren markası arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Sperman Korelasyon Analizi ile test edilmiştir ve H_1: Örgütsel değişim ile işveren arasında

anlamlı bir ilişki vardır (H_1: $p \neq 0$) hipotezi oluşturulmuştur. Analiz bulgularına göre korelasyon katsayısı r = 0,06 çıkmıştır. Anlamlılık değerinin (p) yüzde 5'ten büyük olması nedeniyle iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

III. YÖNTEM BİLİM

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma Türkiye Genel Merkezli İstanbul ili olan ve Türkiye'nin 50'ye yakın ilinde faaliyet gösteren daha önce aile şirketi iken 2013 yılında yüzde yüz globalleşen ve eczacılık alanında faaliyet gösteren bir firmadaki örgütsel değişim sonrasındaki çalışanların işveren algısını ölçmek için yapılmıştır. Demografik özelliklerin örgütsel değişim ile işveren markası algısı arasındaki ilişkisini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Çalışanların yaşanan değişimden sonra şirkete olan yönetim süreçleri algılarının ne derece olduğunu öğrenilmek istenmektedir. Yüzde yüz global bir şirket olmanın getirdikleri ve götürdükleri merak edilmektedir.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma 2013 yılında Amerikan firmasına satılarak aile şirketliğinden yüzde yüz global şirket haline gelen ve eczacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın Türkiye'deki 11 şehirdeki çalışanlarını kapsamaktadır. Daha kapsayıcı sonuçlar için diğer 39 şehirde de araştırma yapılması gerekmektedir; fakat zaman kısıtı nedeniyle sadece 11 şehirde 375 kişiye yapılmıştır.

C. TASARIM, MODEL, HİPOTEZLER

Bu başlık altında araştırmanın tasarımı, çalışma modeli ve ilgili hipotezler üzerinde durulmuştur.

1. Araştırmanın Tasarımı

Yapılan çalışma, nicel bir çalışma olup "keşfedici – tanımlayıcı araştırmalar" başlığı altında değerlendirilir. Belirlenmiş bir ana kütle vardır ve örneklem tesadüfi olarak seçilmiştir. Yapılan anket uygulaması yöntemi ile örneklem üzerinden bilgi toplanmıştır.

2. Araştırmanın Modeli ve İlgili Hipotezler

Araştırmamızda, değişkenler iki veya daha fazla değişkenleri araştırmak ve ölçmek için kullanılan ilişkisel tarama modelinden faydalanılmıştır. Çalışmada üç adet model çerçevesinde hipotezler kurulmuştur. Kullanılan model ve hipotezler aşağıdaki gibidir.

Araştırmanın modeli. Araştırmayı daha ayrıntılı analiz edebilmek için üç adet model kullanılmıştır, modeller aşağıda gösterilmektedir.

Birinci Model

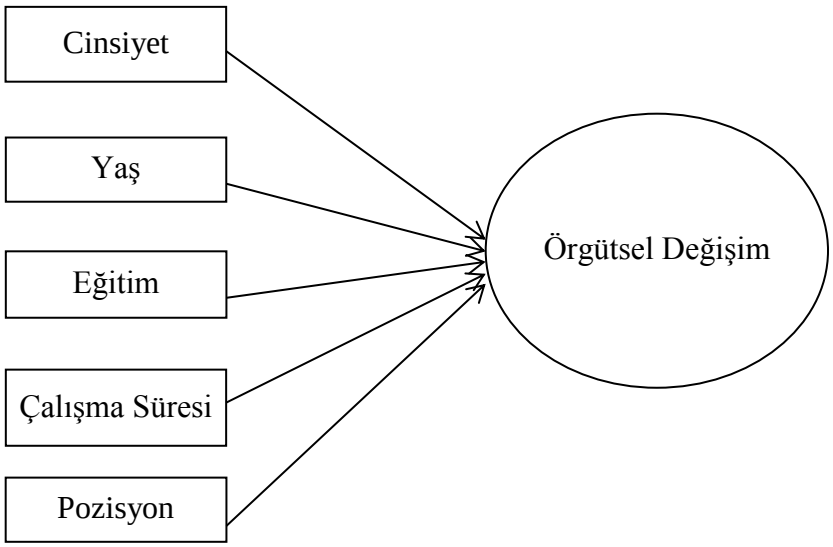
Birinci modelde örgütsel değişim ile işveren markası arasındaki ilişkiler incelenmiştir.



Şekil 4. Örgütsel değişim ile işveren markası arasındaki ilişki.

İkinci Model

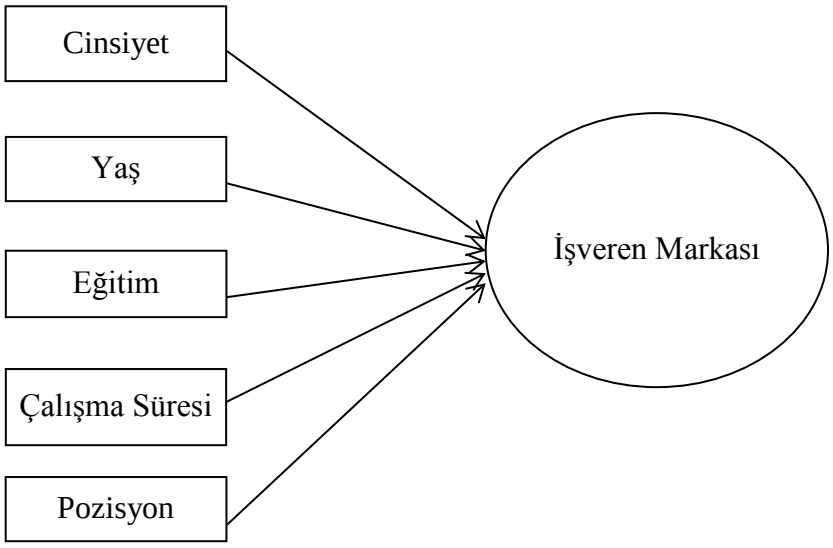
İkinci modelde demografik değişkenler ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiler incelenmiştir.



Şekil 5. Demografik değişkenler ve örgütsel değişim ilişkisi.

Üçüncü Model

Üçüncü modelde demografik değişkenlerle işveren markası algısı arasındaki ilişkisiler ele alınmıştır.



Şekil 6. Demografik özellikler ve işveren markasi algısı ilişkisi.

Araştırmanın hipotezleri. Araştırma kullanılacak olan hipotezler araştırmanın teorik biçimine uygun olarak oluşturulmuştur. Temel hipotezin yanında alt hipotezlerden de test edilmiştir. On bir adet alt hipotez incelenmiştir. Bütün bu hipotezlerin asıl amacı araştırmak istenilen asıl hipotezin sonuçlarına yardımcı olmaktır.

Temel Hipotezler

Hipotez 1

H_0: Örgütsel değişim ile işveren markası arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (H_0: $p = 0$)

H_1: Örgütsel değişim ile işveren arasında anlamlı bir ilişki vardır.

(H_1: $p \neq 0$)

Demografik Özellikler ile Örgütsel Değişim Arasındaki İlişki

Hipotez 2

H_0: Cinsiyet değişkeninin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık yoktur. (H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1: Cinsiyet değişkeninin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık vardır. (H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$)

Hipotez 3

H_0: Yaş değişkeninin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık yoktur. (H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1: Yaş değişkeninin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık vardır. (H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$)

Hipotez 4

H_0: Eğitim durum değişkeninin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık yoktur. (H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1: Eğitim durum değişkeninin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık vardır. (H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$)

Hipotez 5

H_0: Toplam çalışma süresi değişkeninin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık yoktur. (H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1: Toplam çalışma süresi değişkeninin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık vardır. (H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$)

Hipotez 6

H_0: Pozisyon durum değişkeninin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık yoktur. (H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1: değişkeninin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık vardır. (H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$)

Demografik Özellikler ile İşveren Markası Algısı Arasındaki İlişki

Hipotez 7

H_0: Cinsiyet değişkeni ile işveren markası algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H_1: Cinsiyet değişkeni ile işveren markası algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hipotez 8

$H_{0:}$ Yaş değişkeninin düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık yoktur. (H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1: Yaş değişkeninin düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık vardır. (H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$)

Hipotez 9

$H_{0:}$ Eğitim durum d değişkeninin düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık yoktur. (H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1: Eğitim durum değişkeninin düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık vardır. (H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$)

Hipotez 10

$H_{0:}$ Toplam çalışma değişkeninin düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık yoktur. (H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1: Toplam çalışma süresi değişkeninin düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık vardır. (H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$)

Hipotez 11

$H_{0:}$ Pozisyon durum değişkeninin düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık yoktur. (H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$)

H_1: Pozisyon durum değişkeninin düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık vardır. (H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$)

D. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

1. Ana Kütle

Araştırma Amerikan bir firmaya ait ve Türkiye Genel Merkezi İstanbul ili olan, ve Türkiye'nin 50'ye yakın ilinde faaliyet gösteren daha önce aile şirketi iken 2013 yılında yüzde yüz globalleşen ve eczacılık alanında faaliyet gösteren bir firmadaki örgütsel değişim sonrasındaki çalışanların işveren algısını ölçmek için yapılmıştır. Kurum içerisinde görev alan kişilerin kimliklerinin ve kurumun kimliğinin açıklanması istenmediğinden, bu bilgiler araştırmanın kapsamı içerisinde gizli tutulmuştur.

Örneklemin ana kütlesini firma içerisinde görev alan 3600 kişi oluşturmaktadır. Yapılan araştırmanın eczacılık sektörünü ilgilendirmesine karşılık, vaka araştırması olması nedeniyle daha büyük bir ana kütleye genelleme özelliği bulunmamaktadır.

2. Örneklem Büyüklüğü

Araştırma ilgili firmanın Türkiye ayağında yapılmaktadır. Türkiye'deki çalışan sayısı yaklaşık 3600 kişidir. Türkiye Genel Merkezi İstanbul'dur. İstanbul'a bağlı olarak yaklaşık 50 şehirde faaliyet göstermektedir. Ulaşılan 11 şehirde araştırma yapılmıştır. Bunlar İstanbul, Gaziantep, Şanlıurfa, Kahramanmaraş, Kayseri, Nevşehir, Sivas, Ankara, Kırıkkale, Ordu ve Giresun'dur. Çalışmanın örneklem büyüklüğü toplamda 347 kişidir. Şehir olarak uzaklık nedeniyle ve zaman kısıtlaması nedeniyle araştırmaya 347 kişi katılmış olup 200 kişiden geri dönüş olmuştur. Yüzde 58 geri dönüş sağlanmıştır.

3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi

Örneklem birimi. Araştırma eczacılık şirketinde çalışan mavi ve beyaz yaka çalışanlar üzerinde yapılmıştır.

Örnekleme yöntemi. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi uygulanılmıştır. Kolaylı örnekleme yöntemi; zaman, para ve işgücü gibi nedenlerden oluşan kısıtlar sonucunda örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir olarak seçilmesidir.

E. KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

1. Ölçüm Araçlarının Tanıtımı

Araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anket formu üç farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklerin ölçülmesi için sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde 20 adet ifadeden oluşan örgütsel değişim ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise 23 adet ifadeden oluşan işveren markası ölçeği bulunmaktadır. Ulaşılabilen 11 şehirdeki yöneticilere gönderilerek tamamlandığında geri gönderilmesi istenmiştir. Verilerin toplanmasında yöneticilerden gerekli izinler alınmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu Ek-1'de verilmiştir.

Anketlerin veri analizini yapabilmek için IBM SPSS Statistics 20.0 programına başvurulmuştur.

2. Ölçüm Araçlarının Belirlenmesi ve Uyarlanması Süreci

Belirlenmesi. Araştırmada yararlanılan ilk ölçek; örgütsel değişimin kavramsal yapısının ölçümünde Wanous, Reichers ve Austin geliştirdiği Örgütsel Değişim Ölçeğidir.

Yararlanılan ikinci ölçek ise işveren markası kavramınının ölçümünde kullanılan İşveren Markası Ölçeği ise muhtelif örneklerden uyarlanarak kullanılmıştır.

3. Değişkenler, Etiketleri ve Dereceleme Biçimi

Bu başlık altında araştırmada kullanılan Örgütsel Değişim Ölçeği ile İşveren Markası Ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi yer almıştır.

Örgütsel Değişim ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi. Örgütsel Değişime yönelik 20 adet soru yönetilmiştir ve 5'li Likert ölçeğine uygun şekilde cevaplar verilmesi istenilmiştir. "Kesinlikle Katılıyorum" 1 puan, "Katılıyorum" 2 puan, "Fikrim Yok" 3 puan, "Katılmıyorum" 4 puan, "Kesinlikle katılmıyorum" 5 puan olup etiketler beş dereceli kullanılmıştır. Yirmi birinci soruda ise değişime uğrayan şirketten çalışanların neler bekledikleri sorulmuştur. Yirmi ikinci soruda çalışanların karşılaştıkları olumlu veya olumsuz davranışların neler olduğu sorulmuştur.

İşveren Markası ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi. İşveren Markası Algısını ölçmek adına 23 adet faktör sunulup 5'li Likert ölçeğine uygun olarak önem sıralamaları istenilmiştir. "Olmazsa Olmaz" 1 puan, "Çok Önemli" 2 puan, "Önemli" 3 puan, "Az Önemli" 4 puan, "Önemsiz" 5 puan olup etiketler beş dereceli kullanılmıştır. Çalışanların insan kaynakları süreç ve uygulamalarını önem sırasına göre değerlendirmesi istenilmiştir.

4. Yüzey ve İçerik Geçerliliği Çalışmaları

Araştırmada kullanılan örgütsel değişim ölçeği ve işveren markası ölçeği alan yazında çok sık kullanılmıştır. Yüzey ve içerik geçerliliği konusu üzerinde çok durulmamıştır. Kuramsal bilgiler verilmiştir.

Yüzey geçerliliği. Ölçüm aracı içerisinde yer alan maddelerin, ölçüm konusu ile ne ölçüde ilgili olduğunu ifade eder. Bu sınama için alanında uzman on kişiden pilot anket çalışması yapılmıştır ve geri dönüşlere istinaden bazı değişiklikler yapılmıştır.

İçerik geçerliliği. İçerik geçerliliği; bir ölçüm aracının içeriğinin ilgili ya da ilgisiz maddeler barındırma durumunu tespit etmek için kullanılır. Bu sınama için alanında uzman on kişiden pilot anket çalışması yapılmıştır ve geri dönüşlere istinaden içerik ve ilgili soruların kavramsal olarak düzgün algılanması adına verilen cevaplara istinaden düzeltmeler yapılmıştır.

F. PİLOT ARAŞTIRMA UYGULAMASI

1. Araştırmanın Örneklemi ve Uygulama Biçimi

Uygulama eczacılık firmasının genel müdürlüğünde 20 kişiye yapılmıştır. Yüz yüze dağıtılan anketlerde gerekli bilgiler verilmiştir. Bu kişilerden sadece ikisi asıl araştırmaya dahil edilememiştir. Böylece 20 kişi üzerinde uygulanan pilot çalışma ile doğru sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

2. Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Pilot araştırmanın tanımlayıcı analiz bulguları; demografik verilerin frekans dağılımları ve ölçeklerin tanımlayıcı analiz sonuçları olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

Demografik verilerin frekans dağılımları. Pilot araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %50'si kadın, %50'ü erkektir. Yaş dağılımları açısından bakıldığında katılımcıların %15'i 18-25, %40'ı 26-35, %35'i 36-45 ve %10'u 46 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Eğitim düzeyi dağılımına göre ise katılımcıların %60'ı lise, %30'u üniversite, %10 'u da lisansüstü veya doktora mezuniyete sahiptir. Katılımcıların %70'i 0-4 yıl, % 5'i 5-10 yıl, %5 'i 11-15yıl, %5'i 15-20, %15'i 21 yıl üzeri deneyime sahiptir.

Ölçeklerin tanımlayıcı analiz sonuçları. Araştırmada kullanılan "Örgütsel Değişim Ölçeği" ve "İşveren Markası Ölçeği" ne ilişkin tanımlayıcı analiz sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerleri açısından ölçeklerin normal dağılım özelliği göstermediği ve negatif yönde bir dağılım gösterdiği görülmüştür.

Tablo 2. Pilot Uygulama Ölçeklerin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	*N*	*Ort.*	*GA*	*SS*	*Çar.*	*Bas.*
Örgütsel Değişim	20	20	2,61	1,60-3,70	0,53	0,179	-0,52
İşveren Markası	23	20	2,10	1.17-2.78	0,50	-0,547	-0,562

*GA: güven aralığı, SS. Standart Sapma, Çar. Çarpıklık, Bas. Basıklık

Güvenilirlik analizleri. Güvenilirlik analizi çalışması kapsamında 20 kişilik pilot araştırma grubunda üç düzeyde inceleme yapılmıştır: Cronbach alfa, yarıya bölme güvenilirliği ve maddeler arası korelasyon katsayıları ortalamasıdır.

Tablo 3. Pilot Uygulama Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	*N*	Cronbach Alfa	Maddeler Arası Korelasyon Değerler Ort.	Yarıya Bölme Güvenilirliği
Örgütsel Değişim	20	20	0,963	0,346	0,859
İşveren Markası	23	20	0,921	0,346	0,831

Yapılan analiz çalışması sonrasında Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Ölçeklerinin Cronbach alfa değerlerinin iyi düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Yarıya bölme güvenilirliği değerlerine bakıldığında ise ölçüm araçlarının güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

G. ASIL ÖLÇÜM UYGULAMASI

1. Anket Uygulama Yöntemi

Çalışma kurumun genel müdürlüğü ve diğer illerde bulunan beş adet ecza deposunda görev alan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Genel müdürlük bünyesinde uygulanan anketler araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Ecza depolarında uygulanan anketler ise ecza deposunda çalışan insan kaynakları uzmanları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri

Kişilere önceden çalışma ve anket soruları hakkında genel bilgiler verilmiştir. Güvenilmesi adına anket formundaki cevapların gizli kalacağı adına söz verilmiştir. Dağıtılan anket formları gün sonunda veya ertesi gün toplanmıştır.

3. Bilgilendirme ve Eğitme

Anketin uygunluğu konusunda İstanbul Ticaret Üniversitesi komisyonundan onay alınmıştır. Anketin uygunlu onayından sonra çalışmanın yapıldığı şirketin yöneticilerinden gerekli izinler alınmıştır. Anketlerin bilimsel bir araştırma olarak yapıldığı ve yüksek lisans tezi için kullanılacağı ifade edilmiştir. Bu konuda şirketin isminin gizli kalacağı sözü de verilmiştir. Anketlerin eksiksiz ve doğru bir şekilde doldurulması için hem dağıtılan kişilere hem de destek olan uzmanlara bilgilendirme e-mail ve telefon yoluyla yapılmıştır. Anketle ilgili herhangi bir sorunun olması durumunda katılımcıların çalışmayı yapan kişiye ulaşabilmesi adına, anket formuna araştırmacının telefon numarası ve mail adresi eklenmiştir. Anket soruları hakkında eşitli sorular gelmiştir ve cevaplandırılarak açıklanmıştır.

4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması

Anket formunun bir örneği İstanbul dışındaki beş ilin insan kaynakları sorumlusuna e-mail üzerinden iletilmiştir. Uzmanlara da hem telefonda hem de e-mailde gerekli detaylı bilgi verilmiştir. Şubelerin yöneticilerinden öncelikle izin alınması ve eğer izin verilirse dağıtımın yapılması rica edilmiştir. Bu süre zarfında çalışma hakkında ik uzmanları ile telefonda bilgi alış verişleri yapılmıştır. Biten anketler kapalı zarf içinde tarafıma gönderilmiş olup tarafımdan da kontrol edilmiştir. Tamamen cevaplanmayan 10 anket formu ele geçmiştir. Bu anketleri de zaman kaybetmemek adına genel müdürlük bünyesinde bulunan kişilerin doldurması rica edilmiştir. Genel müdürlük bünyesindeki anket formları ise birim müdürlerinden izin alınarak tarafımca dağıtılmıştır ve biten anketlerin bir kısmı tarafımca teslim alınmış olup bir kısmı ise kişiler tarafından teslim edilmiştir. Kişilere bu çalışma boyunca baskı yapılmamıştır ve katılmak istemeyenlere saygı duyularak teşekkür edilmiştir.

H. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

1. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçeğin genel güvenilirlik analizi. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği daha önce ölçülen ölçeklerdir. Ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha testi kullanılmıştır.

Tablo 4 *:* Örgütsel değişim ölçeği güvenilirlik analizi

	Cronbach's Alpha	**N of Items**
Örgütsel Değişim Ölçeği	**0,918**	**20**

Yapılan araştırmada kişilerin örgütsel değişim algılarını ölçmek için 20 adet ifadeden oluşan örgütsel değişim ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ifadeler sonucunda tablo 4'te görüldüğü gibi ölçeklerin güvenilirlik ölçekleri ölçülmüş olup tamamımın güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğuna ulaşılmıştır (Cronbach's alfa = .918).

2. İşveren Markası Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçeğin genel olarak güvenilirlik analizleri. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği daha önce ölçülen ölçeklerdir. Ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha testi kullanılmıştır.

Tablo 5: İşveren markası ölçeği güvenilirlik analizi

	Cronbach's Alpha	**N of Items**
İşveren markası ölçeği	**0,904**	**23**

Araştırmanın diğer ölçeği olarak 23 adet ifadeden oluşan işveren markası ölçeği kullanılmıştır. İşveren markası ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu da yüksek güvenirlik düzeyi ortaya çıkmıştır (Cronbach's alfa = .904).

V. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri ve bu demografik özelliklerin ölçeklerle ilişkilerine bakılmaktadır. Örgütsel değişim ve İşveren markası ölçeği bulgularına yer verilmektedir. Bu ölçeklerin normallik testlerine bakılarak hangi testlerin yapılacağına karar verilmiştir. Elde edilen verilerin sayısı 50'den büyük olduğu için normallik gösterip göstermediği analiz etmek için Kolmogorov-Smirnow testi yapılmıştır.

Tablo 3: Kolmogorov – Smirnov analiz sonuçları

	Statistic	df	p
Örgütsel Değişim	,065	200	,041
İşveren Markalaması	,049	200	,000

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere yapılan analiz sonucunda veri setinin normal dağılım göstermediği görülmektedir (p<,05).

1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Yapılan araştırmada araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine Frekans ve Yüzde Testi kullanarak bakılmıştır.

Tablo 4. Demografik özelliklere ilişkin bulgular

Özellikler	Gruplar	Sayı	Frekans
Cinsiyet	Kadın	75	37,5
	Erkek	125	62,5
Yaş	18-25 yaş	18	9,0
	26-35 yaş	93	46,5
	36-45 yaş	67	33,5
	46-55 yaş	21	10,5
	56 +	1	0,5
Eğitim	İlköğretim	38	19,0
	Lise	76	38,0
	Üniversite	74	37,0
	Yüksek lisans	12	6,0
Toplam Çalışma Süreniz	5 Yıldan Az	97	48,5
	5-10 Yıl	41	20,5

	11-15 Yıl	29	14,5
	16-20 Yıl	19	9,5
	21 Yıl ve ↑	14	7,0
Pozisyonunuz	Mavi Yakalı İşçi	76	38,0
	Uzman Yardımcısı/Görevli	36	18,0
	Uzman	52	26,0
	Şef	17	8,5
	Yönetici	18	9,5
	Üst Düzey Yönetici	1	,5

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılım gösterenlerin % 37,5 kadın, % 62,5 erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş seviyeleri ise % 9'ının 18-25, % 46,5'sinin 26-35, % 33,5'sinin 36-45, % 10,5 'ünün 46-55, % 5 56 yaş ve üzeri seviyelerinde oldukları tespit edilirken, katılımcıların eğitim düzeylerinin ise % 19 'unun ilköğretim, % 38 'sinin lise, % 37'nini üniversite, % 6 'sinin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların toplam çalışma süreleri analiz edildiğinde ise % 48,5'ünün 5 yıldan az çalıştığı, % 20,5 'inin 5-10 yıl, %14,5'inin 11-15 yıl ve üzeri, % 7 'sinin 21 yıldan fazla çalıştığı belirlendi. Katılımcıların pozisyonları analiz edildiğinde ise % 38 'inin Mavi Yakalı İşçi, % 18 'inin Uzman Yardımcısı/Görevli, % 26'ının Uzman, % 8,5 'inin Şef, % 9,5 'inin Yönetici, % 5 'inin Üst Düzey Yönetici olduğu belirlendi.

2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Örgütsel değişim ile işveren markası ilişkisi. İki kavramsal yapı arasındaki ilişkiler Sperman Korelasyon Analizi ile test edilmiştir ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 6. Birinci Modelelle İlgili Korelasyon Analiz Bulguları

			değişim_ortalama	markalama_ortalama
Spearman's rho	Örgütsel Değişim Ortalaması	Correlation Coefficient	1,000	,064
		Sig. (2-tailed)	.	,369
		N	200	200
	İşveren Markası Ortalaması	Correlation Coefficient	,064	1,000

	Sig. (2-tailed)	,369	.
	N	200	200

Analiz bulgularına göre korelasyon katsayısı r = 0,06 çıkmıştır. Anlamlılık değerinin (*p*) yüzde 5'ten büyük olması nedeniyle iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Cinsiyetin düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık bulunup bulunmadığı. Bu amaçla değişim puanlarının normal dağılmadığı gerçeği göz önünde bulundurularak T testi yerine Mann-Whitney Testinden yararlanılmıştır ve bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 7. İkinci Hipotez İle İlgili Mann-Whitney Analiz Bulguları

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Değişim Ortalaması	Kadın	75	92,34	6925,50
	Erkek	125	105,40	13174,50
	Total	200		

Tablo 8. İkinci Hipotez İle İlgili Mann-Whitney Test İstatistik Değerleri

	değişim_ortalama
Mann-Whitney U	4075,500
Wilcoxon W	6925,500
Z	-1,545
Asymp. Sig. (2-tailed)	,122

Tablo 5'te görüldüğü gibi Mann-Whitney Test sonucuna göre kadınlar için Örgütsel Değişim ortalama puanı (sıralama ortalaması[a] = 92,34) erkeklerin örgütsel değiş-

[a] sıralama ortalaması mean rank karşılığı olarak kullanılmıştır.

şim puanından (sıralama ortalaması[a] =105,40) daha düşük olmakla birlikte iki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (U=4075,5; p = 0,12).

Yaş faktörünün düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık bulunup bulunmadığı. Bu amaçla değişim puanlarının normal dağılmadığı gerçeği göz önünde bulundurularak ANOVA testi yerine Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır ve bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 9. Üçüncü Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları

	Yaş	N	Mean Rank
Değişim Ortalaması	18-25	18	83,89
	26-35	93	104,94
	36-45	67	108,59
	46-55	21	70,50
	56 üzeri	1	74,50
	Total	200	

Tablo 10.Üçüncü Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri

	Örgütsel Değişim Ortalaması
Chi-Square	9,193
Df	4
Asymp. Sig.	,056

Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, yaş faktörünün değişik düzeylerine göre örgütsel değişim puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [X^2 (4) = 9,193; p = 0,056 > p = 0,05].

Eğitim faktörünün düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık bulunup bulunmadığı. Bu amaçla değişim puanlarının normal dağılım gös-

[a] sıralama ortalaması mean rank karşılığı olarak kullanılmıştır.

termemesi nedeniyle ANOVA testi yerine Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır ve bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 11. Dördüncü Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları

	Eğitim	N	Mean Rank
değişim_ortalama	ilköğretim	38	97,03
	Lise	76	102,73
	Üniversite	74	94,47
	Yüksek Lisans/Doktora	12	134,58
	Total	200	

Tablo 12. Dördüncü Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri

	Örgütsel Değişim Ortalaması
Chi-Square	5,221
Df	3
Asymp. Sig.	,156

Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, eğitim faktörünün değişik düzeylerine göre örgütsel değişim puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [X^2 (3) = 5,221; p = 0,156 > p = 0,05].

Toplam çalışma süresi faktörünün düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık bulunup bulunmadığı. Bu amaçla değişim puanlarının normal dağılmaması nedeniyle ANOVA testi yerine Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır ve bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 13. Beşinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları

	Kıdem	N	Mean Rank
değişim_ortalama	5 yıldan az	97	98,25
	5-10	41	107,00
	11-15	29	112,91
	16-20	19	79,24
	21 üzeri	14	100,18

	Total	200

Tablo 14. Beşinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri

	Örgütsel Değişim Ortalaması
Chi-Square	4,567
Df	4
Asymp. Sig.	,335

Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, kıdem faktörünün değişik düzeylerine göre örgütsel değişim puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [X^2 (3) = 4,567; p = 0,335 > p = 0,05].

Pozisyon faktörünün düzeylerine göre örgütsel değişim puanları arasında farklılık bulunup bulunmadığı. Bu amaçla değişim puanlarının normal dağılmadığı nedeniyle ANOVA testi yerine Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır ve bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 15. Altıncı Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları

	Pozisyon	N	Mean Rank
değişim_ortalama	Mavi yakalı işçi	76	102,16
	Uzman yardımıcı/Görevli	36	105,07
	Uzman	52	98,18
	Şef	17	88,38
	Yönetici	18	101,47
	Üst düzey yönetici	1	119,00
	Total	200	

Tablo 16. Altıncı Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri

	Örgütsel Değişim Ortalaması
Chi-Square	1,224
Df	5
Asymp. Sig.	,943

Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, pozisyon faktörünün değişik düzeylerine göre örgütsel değişim puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [X^2 (3) = 1,224; p = 0,943 > p = 0,05].

Yaş faktörünün düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık bulunup bulunmadığı. Bu amaçla işveren markası puanlarının normal dağılmadığı gerçeği nedeniyle ANOVA testi yerine Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır ve bulgular Tablo 17'deki gibidir.

Tablo 17. Yedinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları

	Yaş	N	Mean Rank
İşveren Markası Ortalama	18-25	18	66,42
	26-35	93	106,61
	36-45	67	97,70
	46-55	21	109,14
	56 üzeri	1	152,00
	Total	200	

Tablo 18. Yedinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri

	İşveren Markası Ortalaması
Chi-Square	8,705
Df	4
Asymp. Sig.	,069

Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, yaş faktörünün değişik düzeylerine göre işveren markası puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [X^2 (4) = 8,705; p = 0,069 > p = 0,05].

Cinsiyetin düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık bulunup bulunmadığı. Bu amaçla işveren markası puanlarının normal dağılmadığı gerçeği göz önünde bulundurularak T testi yerine Mann-Whitney Testinden yararlanılmıştır ve bulgular Tablo 18'de gibidir.

Tablo 18.Sekizinci Hipotez İle İlgili Mann-Whitney Analiz Bulguları

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İşveren Markası Ortalaması	Kadın	75	95,72	7179,00
	Erkek	125	103,37	12921,00
	Total	200		

Tablo 19. Sekizinci Hipotez İle İlgili Mann-Whitney Test İstatistik Değerleri

	İşveren Markası Ortalaması
Mann-Whitney U	4329,000
Wilcoxon W	7179,000
Z	-0,905
Asymp. Sig. (2-tailed)	,365

Tablo 19'da görüldüğü gibi Mann-Whitney Test sonucuna göre kadınlar için İşveren Markası ortalama puanı (sıralama ortalaması[a] = 95,72) erkeklerin örgütsel değişim puanından (sıralama ortalaması[a] =103,37) daha düşük olmakla birlikte iki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (*U*=4329,0; *p* = 0,36).

Eğitim faktörünün düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık bulunup bulunmadığı. Bu amaçla işveren markası puanlarının normal dağılmadığı gerçeği göz önünde bulundurularak ANOVA testi yerine Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır ve bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 19. Dokuzuncu Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları

	Eğitim	N	Mean Rank
İşveren Markası Ortalama	İlköğretim	38	110,39

[a] sıralama ortalaması mean rank karşılığı olarak kullanılmıştır.

[a] sıralama ortalaması mean rank karşılığı olarak kullanılmıştır.

	Lise	76	105,35
	Üniversite	74	91,61
	Yüksek Lisans/Doktora	12	93,29
	Total	200	

Tablo 20. Dokuzuncu Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri

	İşveren Markası Ortalaması
Chi-Square	3,581
df	3
Asymp. Sig.	,310

Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, eğitim faktörünün değişik düzeylerine göre işveren markası puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [X^2 (4) = 8,705; p = 0,069 > p = 0,05].

Toplam çalışma süresi faktörünün düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık bulunup bulunmadığı. Bu amaçla işveren markası puanlarının normal dağılmadığı gerçeği göz önünde bulundurularak ANOVA testi yerine Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır ve bulgular Tablo 21'deki gibidir.

Tablo 21. Onuncu Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları

	Kıdem	N	Mean Rank
İşveren Markası Ortalama	5 yıldan az	97	103,38
	5-10	41	95,96
	11-15	29	96,76
	16-20	19	77,29
	21 üzeri	14	133,07
	Total	200	

Tablo 22. Onuncu Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri

	İşveren Markası Ortalaması
Chi-Square	8,112

df	4
Asymp. Sig.	,088

Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, kıdem faktörünün değişik düzeylerine göre işveren markası puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [X^2 (4) = 8,112; p = 0,088 > p = 0,05].

Pozisyon faktörünün düzeylerine göre işveren markası puanları arasında farklılık bulunup bulunmadığı. Bu amaçla işveren markası puanlarının normal dağılmadığı gerçeği göz önünde bulundurularak ANOVA testi yerine Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır ve bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 23. On birinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Analiz Bulguları

	Pozisyon	N	Mean Rank
İşveren Markası Ortalama	Mavi yakalı işçi	76	112,71
	Uzman yardımıcısı/Görevli	36	85,39
	Uzman	52	99,28
	Şef	17	88,15
	Yönetici	18	94,28
	Üst düzey yönetici	1	102,00
	Total	200	

Tablo 24. On birinci Hipotez İle İlgili Kruskal-Wallis Test İstatistik Değerleri

	İşveren Markası Ortalaması
Chi-Square	6,851
df	5
Asymp. Sig.	,232

Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, yaş faktörünün değişik düzeylerine göre işveren markası puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [X^2 (4) = 6,851 ; p = 0,232 > p = 0,05].

VI. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

A. SONUÇLAR

Bu araştırma kapsamında Örgütsel Değişim ile İşveren Markası arasındaki ilişkiyi test eden bir; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim ve pozisyon gibi demografik değişkenlerle Örgütsel Değişim arasındaki ilişkiyi test eden beş; hipotez yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim ve pozisyon gibi demografik değişkenlerle İşveren markası arasındaki ilişkiyi test eden beş hipotez analiz edilmiştir. Test edilen hipotezlerle ilgili detaylı bilgiye aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezini "Örgütsel Değişim ile İşveren Markası " arasında ilişki olup olmadığının test edilmesi oluşturmuştur. Yapılan çalışma sonrasında örgütsel değişim ile işveren markası arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmış alternatif hipotez kabul edilememiştir. Yapılan analiz çalışması sonrasında Analiz bulgularına göre korelasyon katsayısı r = 0,06 çıkmıştır. Anlamlılık değerinin (*p*) yüzde 5'ten büyük olması nedeniyle iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezini "Cinsiyet Düzeyleri ile Örgütsel Değişim" arasında ilişki olup olmadığının test edilmesi oluşturmuştur. Yapılan çalışma sonrasında cinsiyet düzeyleri ile örgütsel değişim arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmış ve alternatif hipotez kabul edilememiştir. Yapılan analiz çalışması sonrasında cinsiyet düzeyleri ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ((*U*=4075,5; *p* = 0,12)) tespit edilmiştir (*p* =0,12; p >0,05).

Araştırmanın üçüncü hipotezini "Yaş Faktörü ile Örgütsel Değişim" arasında ilişki olup olmadığının test edilmesi oluşturmuştur. Yapılan çalışma sonrasında Yaş Faktörü ile Örgütsel Değişim arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmış ve alternatif hipotez kabul edilememiştir. Yapılan analiz çalışması sonrasında Yaş Faktörü ile Örgütsel Değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı [X^2 (4) = 9,193; *p* = 0,056 > *p* = 0,05] tespit edilmiştir (*p* =0,05; *p*=0,05).

Araştırmanın dördüncü hipotezini "Eğitim Faktörü ile Örgütsel Değişim" arasında ilişki olup olmadığının test edilmesi oluşturmuştur. Yapılan çalışma sonrasında Eğitim Faktörü ile Örgütsel Değişim arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmış ve alternatif hipotez kabul edilememiştir. Yapılan analiz çalışması sonrasında Eğitim Faktörü ile Örgütsel Değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, eğitim faktörünün değişik düzeylerine göre örgütsel değişim puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [X^2 (3) = 5,221; p = 0,156 > p = 0,05].

Araştırmanın beşinci hipotezini "Çalışma Süresi Faktörü ile Örgütsel Değişim" arasında ilişki olup olmadığının test edilmesi oluşturmuştur. Yapılan çalışma sonrasında çalışma süreleri ile örgütsel değişim arasında ilişki olduğu sonucuna varılmış ve alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analiz çalışması sonrasında Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, kıdem faktörünün değişik düzeylerine göre örgütsel değişim puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [X^2 (3) = 4,567; p = 0,335 > p = 0,05).

Araştırmanın altıncı hipotezini "Pozisyon Faktörü ile Örgütsel Değişim" arasında ilişki olup olmadığının test edilmesi oluşturmuştur Yapılan analiz sonucunda çalışanların pozisyon faktörleri ile örgütsel değilim puanları arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. [X^2 (3) = 1,224; p = 0,943 > p = 0,05].

Araştırmanın yedinci hipotezini çalışanların "Cinsiyet Düzeyleri ile İşveren Markası" puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların cinsiyet düzeyleri ile iş tatmini puanları arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. [X^2 (4) = 8,705; p = 0,069 > p = 0,05].

Araştırmanın sekizinci hipotezini çalışanların "Yaş Düzeyleri ile İşveren Markası" puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların Yaş düzeyi ile işveren markası puanları arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. (U=4329,0; p = 0,36).

Araştırmanın dokuzuncu hipotezini çalışanların "Eğitim Düzeyleri ile İşveren Markası" puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların eğitim düzeyleri ile işveren markası puanları arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. [X^2 (4) = 8,705; p = 0,069 > p = 0,05.

Araştırmanın onuncu hipotezini çalışanların "Çalışma Süreleri ile İşveren Markası" puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların çalışma süreleri ile işveren puanları arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. [X^2 (4) = 8,112; p = 0,088 > p = 0,05].

Araştırmanın on birinci hipotezini "Çalışanların Pozisyon Düzeyleri ile İşveren Markası" puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların pozisyon düzeyleri ile işveren markası puanları arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. [X^2 (4) = 6,851; p = 0,232 > p = 0,05].

Sonuç olarak Örgütsel Değişim ile İşveren Markası arasında eğitim, yaş, cinsiyet, pozisyon ve çalışma sürelerine bağlı olarak ilişki olmadığı görülmüştür.

B. SONRAKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

" Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki " üzerine çalışma yapacak araştırmacılar için bazı öneriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

Bu önerilerden ilki çalışmanın birden fazla işletmenin baz alınarak yapılmasıdır. Yapılan çalışma bir eczacılık firmasında gerçekleştirildiği için eczacılık sektörüne genelleme durumu söz konusu değildir. Başka sektörde değişme uğrayan başka bir şirkette de yapılması farklı sonuçlar doğuracaktır. Bu genellemenin yapılabilmesi adına birden fazla eczacılık firması üzerinde çalışmanın yapılması daha sağlıklı sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. İkinci bir diğer öneri ise; çalışmanın daha büyük bir örnek kütle seçilerek yapılmasıdır. Böylece hem çalışma üzerinde genelleme yapılabilecek hem de daha doğru sonuçlar elde edilecektir. Son öneri ise; anketin katılımcılara aynı zaman diliminde, aynı koşullarda ve aynı ortamda dağıtılmasıdır. Diğer türlü katılımcıların

birbiriyle iletişim içerisinde olması, farklı koşullar altında anketi cevaplamaları sağlıklı veriler elde edilmesini engelleyebilir.

Bu çalışma sonucunda Örgütsel Değişim ile İşveren Markası arasında eğitim, yaş, cinsiyet, pozisyon ve çalışma sürelerine bağlı olarak ilişki olmadığı görülmüştür. İlişkinin farklı bir durumu için bu sektöre bağlı çalışmalarda farklı ifadelerden yararlanılabilir veya aynı değişime uğramış başka şirketlerde de araştırma yapmak gerekmektedir veya pozisyon olarak beyaz yakanın fazla olduğu araştırma bulgularında sonuç farklı çıkabilir. Aynı sektörde değişime uğramış başka bir firma için yapılacak olan araştırma sonuçlarında belki Örgütsel Değişimin İşveren Markasına etkisi olduğu görülebilir. İşveren markası algısı her firmada ayrı ayrı yorumlandığı için bu gibi değişikliklere de farklı farklı cevaplar verilecektir.

.

EKLER

EK A. UYGULANAN ANKET FORMLARI

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

Sayın Katılımcı,

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapmakta olduğum Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında **"*Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Algısı Arasındaki İlişki ve Eczacılık Sektöründe bir Uygulama*"** konulu bir çalışma yürütmekteyim. Bu araştırmadaki amaç, günümüzde şirketlerin yoğun bir şekilde üzerinde çalıştığı nitelikli çalışan istihdamı konusunda işveren markası algısı ve örgütsel değişim kavramları arasında nasıl bir ilişki var olduğuyla alakalı görüşler geliştirmektir. Anket sonuçları hiçbir şekilde başka bir amaç için kullanılmayacak olup, ankete verdiğiniz cevaplar özel bir bilgisayar programında değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur. Bu konuda göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür ederim. **Anketin geçerli olabilmesi için soruların tümüne yanıt verilmesi gereklidir.** Ekli anketi doldurmanız halinde araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı varsayacağız.

Çalışmaya gösterdiğiniz özen ve emeğiniz için çok teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı	**Yüksek Lisans Öğrencisi**
Yrd. Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR	Demet YILDIZ
obayraktar@ticaret.edu.tr	demetyildiz90@gmail.com
0538 745 66 66	0554 422 90 18

I. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

1. Cinsiyetiniz? □ Kadın □ Erkek

2. Yaşınız? □ 18-25 (1) □ 26-35 (2) □ 36-45 (3) □ 46-55 (4) □ 56+ (5)

3. Eğitim durumunuz? □ İlköğretim Mezunu (1) □ Lise Mezunu (2) □ Üniversite Mezunu (3)
□ Yüksek Lisans/Doktora Mezunu (4)

4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? □ 5 yıldan az (1) □ 5-10 Yıl (2) □ 11-15 Yıl (3) □ 15-20 Yıl(4)
□21+ (5)

5. Pozisyonunuz? □ Mavi Yakalı İşçi (1) □ Uzman Yardımcısı/Görevli (2) □ Uzman (3) □ Şef (4)
□ Yönetici (5) □Üst düzey yönetici (6) □ Yönetim Kurulu Üyesi (7)

6. Çalışma hayatınızda daha önce bir ***Örgütsel değişim*** yaşadınız mı? □EVET □HAYIR
(Cevabınız HAYIR ise 7. ve 8. soruları cevaplamayınız)

7. **Kurumunuzdaki değişim hangi alanda ve alanlarda yaşandı?**

	Hissedar
	Örgütsel Yapı
	Teknolojik
	Yerleşim Yeri
	Faaliyet Alanı
	Üst İdare Değişikliği
	Personel Yapısı

8. Yaşadığınız Örgütsel Değişim başarılı oldu mu? □ EVET □ HAYIR

II. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere yönelik olarak, düşüncenize en çok uyan kutuyu işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Örgütsel Değişim sayesinde kurumdaki çabalarım ödüllendirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Kurumum fikirlerimi önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Değişim yol haritamı oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Organizasyonlarda canlılık için değişim olmazsa olmazdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Değişen dünyaya ayak uydurabilmek için örgütte değişim gereklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Değişimi yönetmiş şirketlerde çalışmak çalışanlara vizyon kazandırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Örgütteki değişim sayesinde daha az kaynak kullanarak daha fazla miktarda, daha kaliteli, daha hızlı, daha ekonomik çıktılar elde edilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Değişim benim şirkete olan güvenimi arttırdı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Değişim döneminde yaşanılanlar beni olumsuz etkilemedi.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Kurumumda yapılan değişim bir ihtiyaçtı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Mevcut çalışma ortamında yapılan değişimlerle ilgili olarak çalışanlar arasında uyumsuzluk ve çatışmalar hiç yaşanmadı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Değişim süreci örgütte çalışmayı sürdürme isteğimi olumsuz yönde etkilememiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Değişim süreci örgütün süregelen ortak değer ve kültürünü olumlu yönde etkilemiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Örgütsel değişim süreci çalışanların kuruma bağlılığını olumsuz yönde etkilememiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Araştırma ve geliştirme faaliyetleri bir yatırım aracı olarak değerlendirilmekte ve bu faaliyetlere önem verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Değişim sürecinde yöneticilerin desteği ile değişime ayak uydurulmuştur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Örgütteki değişim işin gereklilikleri ile işi yapanın nitelikleri arasındaki uyumu ve etkinliği arttırmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Değişim süreci ile ilgili endişelerimi bertaraf edecek şekilde bilgilendirme aldım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Değişim süreci boyunca devamlı denetimli ve kontrollü bir yönetim ortamı sağlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Değişime ayak uydurabilmek için kurum içinde eğitim faaliyetleri arttırılmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

21.Değişime uğramış kurumunuzun yeni yapısını benimsemek için yöneticilerinizden özel beklentileriniz nelerdir?

□ Bilgi ve beceri açısından destek (1)

□Çeşitli Oryantasyon eğitimleri (2)

□İşinizle alakalı sıkça geri bildirim almak (3)

22.Kurum çalışanlarında kurumunuzdaki değişimden sonra fark ettiğiniz **OLUMLU VEYA OLUMSUZ** davranışlar nedir?(En az bir seçenek seçiniz)

□ Kurumumuza olan güvenleri arttı. (1)

□ Çalışma ortamında daha rahat iş yapabilme olanağı sağlandı. (2)

□ Terfi imkanları fazlalaştı ve iç kariyer fırsatları elde edenler çoğaldı. (3)

□ İşten ayrılmalar arttı. (4)

III. İŞVEREN MARKASI ALGISI ÖLÇEĞİ

İşveren markasına katkısı açısından aşağıdaki insan kaynakları süreç ve uygulamalarını önem sırasına göre değerlendiriniz.

		Olmazsa Olmaz	Çok Önemli	Önemli	Az Önemli	Önemsiz
1	Ödüllendirme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Ücret	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yan Haklar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4	Lokasyon	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çalışma Saatleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yemek İmkanı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Ulaşım İmkanı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Vizyon Kazandırmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Misyon	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Teknolojiye Kullanımı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Değişim Yönetimi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Sosyal İmkanlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İş Güvencesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İş Güvenliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Sektördeki Yeri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Ekonomik ve Mali Gücü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Çalışan Sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Kariyer İmkanları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Pazardaki Büyüme Hızı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

20	Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Hizmet Kalitesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Kurumsal Yapısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Hiyerarşik Yapı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK B. ETİK KURUL YAZISI

Tarih: 20.11.2017 14:11
Sayı: 65836846-300-E.00000073999

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 65836846-300
Konu : Etik Onayı

Sayın Demet YILDIZ,

İlgi: 20.07.2017 tarihli yazınız.

İlgi yazınız ile "Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Algısı Arasındakİlişki ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere, önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen tez araştırmanız, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, projede etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen tez araştırmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Özgür ÇENGEL
Rektör Yardımcısı

Adres: Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Z-42 Beyoğlu/İstanbul
Tel: 444 04 13 / 4580 - 4581 **Faks:** 0212 320 70 11
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.ticaret.edu.tr adresinden 629fa9fe-a9c4-4712-be72-69f3bd27cbe5 kodu ile erişebilirsiniz.

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Akgeyik, Y. D. (2001). *Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı.* İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları.

Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3*(1), 67-95.

Aktuğlu, I. K. (2016). *Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler* (5 b.). İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Ardıç, K., & Gündoğmuş, E. (2016, 12). Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi. *Journal of Behavior at Work, 1*(1), 1-14.

Assael, H. (1988). *Customer Behavior and Marketing Action.* Melbourne : PWS-Kent and Nelson.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding,Career Development International. *Emerald Insight, 9*(5), 501-517.

Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Organizational Attractiveness: An Empirical Study on Employees Attitudes in Lithuanian Lithuanian. *Problems and Perspectives in Management, 15*(2), 5-18.

Bal, Y., & Küçükgökdemir, A. (2018). İşveren Markası ve İşveren Markasının İşe Alım Üzerindeki Etkisi. *Proceedings of INTCESS2018- 5th International Conference on Education and Social Sciences*, (s. 1094-1101). İstanbul.

Baş, T. (2011). *İşveren Markası* (Cilt Ciltsiz). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Bay, M., & Akpınar, S. (2016). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Bir Uygulama. *Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(16), 61-70.

Bayrak, M. E. (2016, 9). İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Bayraktar , O., & Kesoğlu, N. (2017, 6). Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 1-16. İstanbul.

Bayter, M. (2016). Bilgi Merkezlerinin Örgütsel Davranışının Değişimi ve Gelişimi. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 2*(4), 5.

Çapa, E. (2017, Aralık 25). *İşveren Markası En Önemli Değer.* Mart 27, 2018 tarihinde Campaing Türkiye: https://www.campaigntr.com/isveren-markasi-en-onemli-deger/ adresinden alındı

Daday, M. T. (2016, 5). *Değişim Yönetimi.* 5 13, 2018 tarihinde https://slidex.tips/download/dem-ynetm-yrd-do-dr-mine-taykurt-daday: https://slidex.tips/download/dem-ynetm-yrd-do-dr-mine-taykurt-daday adresinden alındı

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

Dinçer, D., Ünsar, A., & Oğuzhan, A. (2017). İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi, 1*(61), 295-322.

Doğru, G., & Çakır, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların incelenmesi: Türkiye 'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*(40), 676.

Dural, S., Aslan, G., Alinçe, M., & Araza, A. (2014). Örgütsel Çekicilik : Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 15*(2), 141-154.

Gözen, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 4*(1), 70-80.

Helenius , M., & Hedberg, L. (2007). What Leaders Can Do To Keep - Retention Management. *Master Thesis in Business Administration*, 1-38. Gothenburg.

İçirgen, H. (2016). İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri : Turizm Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

İnce, M. (2005). Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(14), 320-339.

Kalyani, M., & Prakashan Sahoo, M. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management, 6*(8), 280-286.

Karacan, E., & Erdoğan, Ö. (2011). İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi i, 1*(21), 102-116.

Karakışla, E. (2009). Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetsellik Açısından Etkisi. *Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetsellik Açısından Etkisi*. Karaman.

Karakuş, Ş., & Yardım, M. (2014). Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. *İş ve İnsan Dergisi, 1*(1), 21-31.

Karaman, C. (2005). *www.humankapital.com.tr*. ocak 3, 2018 tarihinde Human Kapital İnsan Kaynakları ve Danışmanlık Hizmetleri: https://www.humankapital.com.tr adresinden alındı

Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Kosa, G. (2011). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(2), 128-147.

Mol, B. (2017, 9 11). *https://bgmmol.com/*. 5 8, 2018 tarihinde İK 'nın Mol Hali: https://bgmmol.com/2017/09/11/degisim-yonetiminde-insan-kaynaklarinin-rolu/ adresinden alındı

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

Öksüz, B. (2014). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim Dergisi, 7*(2), 14-31.

Ökten, A., & Okan, E. Y. (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı.* İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Özkara, Y. D. (2000). Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2*(1), 2.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37*(2), 79-97.

Polat, E., Özdemir, S., & Met, Ö. (2015). Bodrum'da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerince Verilen İş İlanlarındaki İşgören Niteliklerinin Analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi, 1*(34), 121-138.

Review, H. B. (2018, 6 7). *İşveren Markasıyla Çalışanları Cezbedin.* 4 22, 2018 tarihinde Harward Business Review: https://hbrturkiye.com/video/isveren-markasiyla-calisanlari-cezbedin adresinden alındı

Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(14), 415-439.

Scarlett İşletme, İktisat, Ekonomi Üzerine Sektörel Yazılar. (2011, Ağustos 21). Scarlett İşletme, İktisat, Ekonomi Üzerine Sektörel Yazılar: http://isletme1.blogspot.com.tr/2011/08/orgutsel-degisim-nedir.html adresinden alınmıştır

Seçkin, Z., Demirel, Y., & Özçınar, M. (2016). Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma. *Aksaray Üniversiyesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8*(1), 125-134.

Şeker, M., Şengel, Ü., & İbiş, S. (2014). Havayolu İşletmelerinde İletişim Kanallarının İky Açısında İşveren Markasına Yönelik Olarak Değerlendirilmesi. *Balıkesir Üniversitesi Yönetim Bilimleri Konferans* , 393. Balıkesir.

TDK. (2018).

Terlemez, B., Şahin, D., & Dİlek, F. (2016). Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Akademik Motivasyon Düzeyleri. *Pamukkale Journal of Eurasion Socioeconomic Studies, 2*(2), 67-78.

Tolay, E., Dalkılıç , O., & Sezgin, O. (2017). Örgütsel Değişim Sinizmi, Ölçek Geliştirmei Güvenilirliki Geçerlilik Çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1*(31), 103.

Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(1), 185-202.

Tuncer, P. (2012). Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 131-156.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi, 1*(80), 58.

Tunçer, P. (2013). Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 214-244.

Ünal, Ö. F. (2012). İinsan Kaynakları Personellerinin Değişim Yönetimi Rolleri: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*(2), 83-105.

Yıldırım, Ö. (tarih yok). *Felsefe*. 5 13, 2018 tarihinde http://www.felsefe.gen.tr/felsefe_sozlugu/d/degisim_nedir_ne_demektir.asp: http://www.felsefe.gen.tr/felsefe_sozlugu/d/degisim_nedir_ne_demektir.asp adresinden alındı