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

İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Nilay Kesoğlu

100036588

İstanbul, Temmuz 2017

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Nilay Kesoğlu

100036696

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar

İstanbul, Temmuz 2017

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezin tüm telif hakları Nilay Kesoğlu'na aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işaretine alma" veya "girintili yazım biçimi" kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; "niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Nilay Kesoğlu'...in "İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak **(oybirliği** ☐ **/ oyçokluğu** ☐ **)** ile başarılı bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	**İmza**
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Hüner Tencer	
Jüri Üyesi	: Yrd. Doç. Dr. M. Sâim Kaya	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Tarih: 19.06.2017 15:33
Sayı: 65836846-300-E.00000054092

54092

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 65836846-300
Konu : Etik Onayı

Sayın Nilay KESOĞLU,

İlgi: 09.06.2017 tarihli yazınız.

İlgi yazınız ile "İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Perakende 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: Sütlüce Mahallesi İmrahor Caddesi no:90 34445 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 de26c9f1-9919-404a-8f19-3f07ffca95f7 kodu ile erişebilirsiniz.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Yüksek lisans tezimde, "yeniden ifadelendirme" ile belli bir bölümden/sayfadan "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 görüşümmüş gibi göstermediğimi, kaynakçada 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 yaptığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu'nun onayını aldığımı beyan ederim.

TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans hayatım boyunca okuldaki hocalarıma minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlama yardım eden danışman öğretim üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar hocama öncelikle teşekkür ederim. Jürimde değerli katkılarını esirgemeyen….. hocama da teşekkür ederim.

ÖZ

Günümüzde nitelikli çalışan tercih edeceği şirket anlamında bolluk yaşarken, şirketler için de sıradan çalışan konusunda bir bolluktan söz edebiliriz. Yetenek savaşlarının yaşandığı konjonktürde nitelikli çalışan şartların aksine işsizlikle karşılaşmaktan çok, aranan kişi konumundadır. Söz konusu yüksek nitelikli çalışanlar şirket tercihlerini yaparken çeşitli faktörleri göz önüne almaktadır. Bu faktörleri bir arada bünyesinde bulunduran şirketler, çalışanların nezdinde gözde konumunda gelmektedir. Bir şirketi mevcut ya da potansiyel bir çalışanın zihninde çekici kılmak için yapılan faaliyetler bütünü güçlü işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramlarını meydana getirir. Bu çalışmanın amacı son dönemde trend bir konu haline gelen işveren markası ve akademik anlamda bir geleneği olan örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmada işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramı detaylıca ele alınıp, ardından aralarındaki ilişki bir giyim firması üzerinden incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: marka, işveren markası, örgüt, bağlılık, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

In today's world, we can argue that qualified employees have plenty of companies to choose from while companies have a fullness of ordinary employees. In the cycle where there is a talent warfare between employees, the qualified is more likely to be the person of demand instead of being unemployed. These said qualified people take certain factors into account while choosing a company. Companies that provide these factors all together become in demand before employees eyes. Activities made in order to make a company attractive in the eyes of an existing or a potential employee creates a strong employer brand and organizational commitment. The objective of this study is to analyze the relationship between a strong employer brand which has become a trend topic in the last few years and organizational commitment which is a tradition in the academic sense. In this analysis, the concept of employer brand and organizational commitment will be approached in detail and examined through a clothing company.

Keywords: brand, employer brand, organization, commitment, organizational commitment,

İÇİNDEKİLER

ÖZ i

ABSTRACT ii

TABLOLAR LİSTESİ vii

I.GİRİŞ 1

II. ALANYAZIN 2

A. İşveren Markası Kavramı 2

1. Marka Kavramının Tarihçesi 2

2. Marka Kavramı 3

3. İşveren Markası 5

4. İşveren Markası Anahtar Faktörleri 7

5. İşveren Markasının Temel Özellikleri 9

6. İşveren Markası Tüneli 11

6.1. Farkındalık 11

6.2. Dikkate Alma 12

6.3. İstek 12

6.4. Başvuru 12

7.İşveren Markası İletişimi İçin Altı Altın Kural 13

8. İşveren Markasının Sağladığı Yararlar 14

9. İşveren Markası Yönetim Süreci 15

10. İşveren Markası Durum Tespiti 16

11. Çalışan Değer Önermesi 18

12. İşveren Markası Ölçütleri 20

B. Örgüt ve Örgütsel Bağlılık 21

1. Örgütün Tanımı 21

2. ÖrgütselBağlılığın Tanımı 24

3. Örgütsel Bağlılığın Önemi 26
4. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri 28
4.1. Örgütün Amaçlarını Benimseme 28
4.2. Örgüt İçin Fedakarlık Yapabilme 28
4.3.Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma 28
4.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme 29
4.5. İçselleştirme 29
5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri 29
5.1.Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık 30
5.2.Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık 30
5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık 31
6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 31
6.1.Tutumsal Bağlılık 32
6.1.1. Penley ve Gould'un Sınıflandırması 33
6.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması 34
6.1.3. Kartner'in Sınıflandırması 35
6.1.4. Etzioni'nin Sınıflandırması 36
6.1.5. Allen Mayer'in Sınıflandırması 37
6.1.6. Davranışsal Bağlılık Sınıflandırması 39
6.1.7. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 39
6.1.8.Salancik'in Yaklaşımı 40
6.1.9.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 40
6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 41
6.2.1.Kişisel Faktörler 41
6.2.1.1. Cinsiyet 41
6.2.1.2. Yaş 41

6.2.1.3. Medeni Hal 42
6.2.1.4. Kıdem 42
6.2.1.5. Eğitim 42
6.2.2. Örgütsel Faktörler 42
6.2.2.1. Örgüt Kültürü 43
6.2.2.2. Örgütsel Adalet 43
6.2.2.3 Ücret Düzeyi ve Ödüller 43
6.2.2.4. İşin Özellikleri 44
6.2.2.5. Takım Çalışması 44
6.2.3. Örgüt Dışı Faktörler 44
7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları 45
7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans 45
7.2.Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma 47
7.3.Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık 47
7.4 Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti 48
III. YÖNTEMBİLİM 51
A. Araştırmanın Amacı 51
B. Araştırmanın Örneklemi 51
C. Araştırmanın Yöntemi 51
D. Araştırmanın Tasarımı Ve Modeli 52
E. Araştırmanın Hipotezleri 53
F. Araştırma Analizleri 53
G. Bulgular 53
1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular 53
2. İşveren Markasına Ait Bulgular 56
3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular 58

4. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 58
IV. SONUÇ 79
KAYNAKÇA 81
EKLER 85
EK A 85

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yaşa göre dağılım 54
Tablo 2: Eğitim durumuna göre dağılım 54
Tablo 3: Alınan eğitime göre dağılım 55
Tablo 4: Pozisyona göre dağılım 55
Tablo 5: Pozisyonda kalma süresine göre dağılım 56
Tablo 6: Şirkette kalma süresine göre dağılım 56
Tablo 7: İşveren markası değişkenlerine ait bulgular 57
Tablo 8: Yaş Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki 59
Tablo 9: Yaş Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki (Devamı 2) 60
Tablo 10: Yaş Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki (Devamı 3) 61
Tablo 11 : Eğitim Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki 62
Tablo 12: Eğitim Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki (Devamı 2) 63
Tablo 13: Eğitim Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki (Devamı 3) 64
Tablo 14: Eğitim Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki 65
Tablo 15: Eğitim Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki (Devamı 2) 66
Tablo 16: Eğitim Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki (Devamı 3) 67
Tablo 17: Pozisyon Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki 68
Tablo 18: Pozisyon Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki (Devamı 2) 69
Tablo 19: Pozisyon Değişkeni ile İşveren Marka Ölçeği Arasındaki İlişki (Devamı 3) 70
Tablo 20: Sosyodemografik değişkenler ve örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki ilişki ... 71
Tablo 21: Ölçekler arasıdaki ilişkinin korelasyon analizi 72
Tablo 22: Ölçekler arasıdaki ilişkinin korelasyon analizi (Devamı 2) 73

I.GİRİŞ

Son dönemlerde yaşanan hızlı gelişmelerle birlikte günümüz şirketlerinin işleyişi de farklı bir hal almıştır. Eskiden çok fazla çalışanın yaptığı işi şimdi ise bir makine ya da basit bir yazılım yapabilmektedir. Bu durum şirketlerin çok sayıda çalışandan çok, az ama yüksek nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymasına sebep olmuştur.

Global anlamda işsizlik rakamlarına baktığınızda bu çalışma ilk bakışta anlamsız gelebilir. Fakat bir iş bulamayan iş gücünün niteliklerine baktığınızda durum apaçık ortaya çıkacaktır. Niteliksiz ya da düşük nitelikli bir çalışan, günümüz şirketlerinin gözünde çok sıradandır ve onlardan kolayca vazgeçilebilir. Kolayca vazgeçilmesinin nedeni hiç şüphe yok ki istatistik kurumlarının periyodik olarak açıkladığı işsizlik rakamlarında gizlidir. Diğer yandan yüksek nitelikli bir çalışana sürekli olarak ciddi bir talep vardır. Hal böyle olunca yüksek nitelikli çalışan tercih edilen değil, tercih eden konumunda bulunmaktadır. Şirketlerin yüksek nitelikli çalışanlara çok fazla ihtiyaç duymasının sebebi basit bir deyişle iyi bir işin iyi bir çalışanla yapılabilmesi şeklinde açıklanabilir.

Şirketlerin talebin yoğun olduğu yüksek nitelikli çalışanları bünyesine çekmek için piyasadaki rakiplerinden belirli konularda öne çıkması gerekir. Öne çıktığı faktörler, nitelikli çalışanlar için tercih sebebi olacaktır. Eğer bir şirket, bu noktalarda ayrışıp çalışanının mutlu edebiliyorsa örgütsel bağlılığı yüksek bir konuma gelir. Yüksek bir örgütsel bağlılık işletme için başarı anlamına gelmektedir. Başarıyı sürdürebilir kılmak, örgütsel bağlılığın devamını sağlamak ise güçlü bir işveren markasından geçer. Güçlü bir işveren markası işletmelere hali hazırdaki örgütünü oluşturan çalışanları memnun edip, yüksek nitelikli potansiyel çalışanları da bünyelerine kolayca çekmelerine yardımcı olur.

Bu çalışmada da işveren markası ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki incelenmektedir.

II. ALANYAZIN

A. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI

1. Marka Kavramının Tarihçesi

Marka kavramı, sadece çağımıza ait olan bir unsurdan çok, antik çağlardan günümüze kadar sürüp gelen ve insan hayatını etkileyen bir faktördür. Bununla alakalı olarak karşımıza ilk çıkan araştırmalardan biri şüphesiz Güney Fransa'da Lascaux Mağaraları'nın duvarlarında gerçekleştirilen kazılar sonunda gün yüzüne çıkarılmış olan ve tarihi M.Ö. 15 binlere uzanan el izleridir. Bu izlerin aitlikmahiyetinde olduğuna inanılmaktadır. Bu tip bulguların dışında; Çinliler, Mısırlılar, Romalılar ve Yunanlılar gibi eski medeniyetlerin de sahiplik ve kaliteyigöstermek amacıyla çanak-çömleğin ve dönemin dğer eşyalarının üzerinemühürlervurdukları gözlemlenmiştir. Antik çağlarda yaşanan marka konusundaki bu ilkel belirtilerin ardından marka kavramı, 13. yüzyılda İngiltere'de Fırıncılar Damgalama Yasası ile birlikteilk kez yasal hale gelmiştir. Söz konusu yasaya göre fırıncılar, pişirdikleri ekmeklerin üzerine ürünün yapıldığı yeri gösteren pul veya etiket yapıştırmak mecburiyetindeydi. (Ağaoğlu 2013, s.38).

Ürünlerin markalanması ve marka adının kullanılması Uztuğ'a (2003, s.14-16) göre çağdaş anlamda 19.yy. sonlarında başlamıştır. Sanayi Devrimi'nin meydana gelmesiyle gelişen pazarlama ve reklamcılık teknikleri, ürünlerin pazara daha iyi bir marka adıyla sunulmasının önemini de beraberinde getirmiştir. Yine Sanayi Devrimi'yle birlikte meydana gelen hızlı büyüyen nüfus ile doğru orantılı olan talep artışı; pazar yapılarını değiştirip genişletmiş ve aynı zamanda perakendeci sayılarının da artmasına neden olmuştur. Şartların bu şekilde oluştuğu dönemin konjonktürü, elbette üretim artışına da sahne olmuştur. Buna rağmen sözkonusu süreçte üreten ile tüketen arasındaki iletişim aynı oranda gelişmediğinden dolayı mevcut düzen, aracılara fayda sağlamıştır. Ürettikleri ürünlerde henüz marka kullanmaya başlamayan ve herhangi bir iletişim faaliyetinde bulunmayan üreticiler, dağıtım kanalları üzerinde kendilerinin aksine söz sahibi olan toptancıların düşük fiyat talebini kabul etmek durumunda kalmışlardır. Yaşanan bu gelişmeler üreticilerin kazan kaldırmasına sebep olmuş ve markalaşma sürecinin ilk emarelerini ortaya çıkarmıştır. Üreticilerin hoşnutsuzluğuna hızlı talep artışı ve artık belirgin bir şekilde gelişen teknoloji faktörü de eklenince, ürünleri

farklılaştırma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Üreticiler, ürünlerini farklılaştırmak niyetiyle ürünlerine farklı isimler verip, haklarını korumak amacıyla patent almaya başlamış ve dönemsel reklamlar ile iletişim sürecine de ilk adımı atmışlardır. Böylece tüketiciyle direkt olarak iletişim kurabilen üreticilerin gerçekleştirdiği tüm bu faaliyetler, günümüze uzanan markaların doğuşu olma özelliğine sahiptir. Markalama sürecinin başlamasından bir süre sonra sonra üreticiler kendilerine ürünlerini farklılaştırırken salt yazı kullanımının dışında çeşitli logo ve semboller seçmeye başlamıştır.

2. Marka Kavramı

Markanın, ürün ve hizmetleri birbirinden ayırt etmek için kullanılan sözlü ya da görsel öğelerden oluşmuş gösterge olduğu söylenebilir. Genel olarak kabul edilen tanımlamaya göre marka, ürün veya hizmetin kökenini kanıtlayan ve rekabette farklılaştıran bir işaret veya işaretler setidir (Kapferer, 2008: s.10). Müşteri perspektifine göre tanımlandığında marka, ürün veya hizmetin algılanan değeri ile birlikte müşterinin zihninde oluşturduğu çağrışımlar setidir. Markanın, bilişsel yanının haricinde duygusal öğeler de barındırdığı belirtilmektedir (Kapferer, 2008: s.10). Marka, ürün veya firmayla ilgili müşterinin zihninde bulunan tüm imajların toplamıdır. Nihayetinde marka, fonksiyonel veya sembolik fayda vaadidir (Gamble, Tapp, Marsella ve Stone, 2007: 123).Marka, ürün hakkında bir değerin sözünün verilmesidir (Odabaşı ve Oyman, 2005; 374).

Satıcıların, mal veya hizmetten oluşan ürünlerini belirtip pazardaki rakiplerinden ayırt etmesini sağlayan isim,iz, simge, tasarım, şekil veya bunların birleşimi marka olarak tanımlanmaktadır Markalama kavramının İngilizce tercümesi olan “branding” kelimesi, geçmişte köylülerin otlaklarda sığırlarına onları birbirinden ayırt etmek amacıyla dağlamak suretiyle damga basmalarından gelmektedir. “Branding” kelimesi dağlamak anlamına gelmektedir (Oluç,2006: 142).

Marka ismi, telaffuz edileblen ve seslendirilebilen anlamda markayı ifade etmektedir. Beko, Coca-Cola, Lassa, Hilton gibi kelime, harf ya da grupları olabilir. İdeal bir marka adının olabildiğince kısa ve öz, akılda kalıcı, farkındalık yaratabilen, ilgi çekici, karşılaşıldığında kişinin hoşuna giden, genelde her dilde kolayca ve tek bir şekilde ifade edilebilen, her zaman hüncel kalabilen, etiketleme ve paketleme yöntemlerine uygun,

yasal anlamda tescillenmiş, öz gün olan, ürünün yararlı taraflarını empoze eden ve elbette iltişim faaliyetlerinin tüm safhalarına uyarlanabilmesi gerekir (Oluç, 2006: 142).

Günümüzde müşteri tercihlerinin oldukça zorlaştığı, pazar ve rekabet koşullarının çok fazla yerel ve uluslararası firma tarafından oluşturulduğu bir konjonktürün içindeyiz. Böyle bir dönemde marka kavramı firrmalar için olduğu kadar tüketiciler için de çok büyük önem arz etmektedir. Marka kavramının kendi içinde iki farklı bölüme ayrıldığını söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi firmanın ürününe özgün bir kimlik kazandırmayı ve tüketicide farkındalık yaratıp firmayla duygusal bir bağ kurmayı içeren kısmıdır. İkincisi ise daha daha fiziksel olarak, taklit edilmesi kolay olan ve önlem olarak tescile ihtiyacı olan bölümü belirtmektedir (Bakar 2011, s.2-3).

İşlek bir sokağa girip etrafımıza baktığımızda birçok süslü kafe olduğunu görürüz. Tüketiciye iyi hizmet vermek amacıyla ciddi yatırım yapıldığı çok belli olan sokaktaki yerel işletmelerin içi, aynı yerde bulunan Starbucks'tan daha boştur. Üstelik çoğu zaman yerel işletme masalarının Starbucks'ınkilerden daha temiz olduğunu biliriz fakat yine de orada oturmak için kirli bir masayı göze alırız. Ya da cadde üzerindeki tuhafiyede satılan bir gömlek yerine onunla bire bir aynı olduğu çok açık olan AVM'deki Zara mağazasında satılan gömleği 3-4 katı fazla fiyata satın alırız. Kendimizi Zara'daki gömleğin daha iyi olduğuna inandırırız ve tuhafiyeye gidip karşılaştırma yapma ihtiyacı bile hissetmeyiz. Örneklerin çoğaltılabileceği tüm bu davranış biçimlerimizin nedeni markaların zihnimiz üzerindeki psikolojk etkisidir. Kahvemizi içerken çektiğimiz selfienin arka planında Starbuck logosu, alışverişe çıktığımızda sosyal medya üzerinden yaptığımız yer bildirimlerinde Zara mağazası olsun isteriz. Markaların yürüttüğü başarılı psikolojik iletişim faaliyetleri, bize marka aidiyetini empoze eder.

Ürünün tüketici zihnindeki yeri, değeri, yaşam tarzıyla arasında kurduğu bağ, olmak istediği kişi ve tüketiciye hissettirdikleri markanın psikolojik yönünü ifade eder. Firmanın tüketicinin kendi istediği yönde tepkiler vermesini sağlamak, tüketiciye ürünün kaliteli ve ulaşılabilir hissini aşılamak marka sadakatini oluşturan faktörler arasında ilk sıraları oluşturur. Bu nedenledir ki markalar, çok uzun süredir kendilerine tıpkı bir insan gibi kimlik ve kişilik edinme çabasına girişmişlerdir. Artık herkesin kabul

ettiği gibi markalar yaşayan bir organizmadır ve isimleri telaffuz edilip logoları görüldüğünde insanların aklına ilk neyin gelip nasıl biretki bıraktığı çok onemlidir. Çok farklı kesimlerden, çok farklı hayat tarzlarına mensup kişilerin zihninde bile marka, aynı şeyi ifade ediyorsa ve bu yönlendirilmiş bir mesaj ise hiç şüphe yokki firma bu süreçte doğru bir yol izlemektedir.

Her bir logonun zihnimizde yarattığı algı elbette farklıdır. Bu basit gibi görünen simgeler tüketicide çoğu zaman adı konulamayan duyguların harekete geçmesine sebebiyet verir. Zihnimizde oluşan algı, firmanın markaya kazandırdığı kimlik ve kişiliği yansıtır. Bu durum bir süreç meselesidir ve elbette salt şekillerle alakalı değildir. Firmanın tüketiciye yaklaşımı, ürününün ya da hizmetinin kalitesi, satış sonrası servisleri, ulaşılabilirliği, hedef kitlesi, sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi birçok etmen tüketicide oluşan algıyı ve marka kimliğini şekillendirir. Oluşan algı kimi zaman olumlu, kimi zaman olumsuz olabilir. İşte bu durumu leh ya da aleyh de değiştirmek markanın kendini tanıtan iletişim süreçleri ve doğal olarak operasyonel faaliyetlerindeki başarısına bağlıdır.

3. İşveren Markası

İşveren markası kavramını ilk kez Ambler ve Barrow (1996), işveren tarafından sunulan ve işveren firma tarafından tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak açıklanmıştır. İşveren markasının asıl fonksiyonu ise yönetime, önceliklerini yalınlaştırmak, üretkenliği yükseltmek, işe alım sürecindeki kaliteyi artırmak, halihazırda istihdam edilen çalışanları firmada tutabilmek ve kurum aidiyetini geliştirmek için tutarlı bir ortam sağlamak olarak belirtilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996: 187).

İşveren markasını bir şirketin pazardaki diğer şirketlere nazaran farklılaşıp aralarından sıyrılmasını sağlayan bir kavram olarak ele almak mümkündür. Şirket, işveren markası yönetiminde pazarda kullandığı temek pazarlama tekniklerinden yararlanır. Fakat burada bildiğimiz marka kavramından farklı olarak hedef, mevcut ve potansiyel çalışanlardır. Güçlü bir işveren markası oluşturulurken amaç, şirket bünyesinde faaliyet gösteren başarını çalışanları elde tutup kurum aidiyetini artırmanın yanında dışarıda

faaliyet gösteren alanlarında uzman çalışanlar için de şirketi cazip kılmaktır. Güçlü işveren markasını oluşturma sürecinde şirketin vaad ettiği duygusal ve akılcı faydalar ön plana çıkacaktır(Baş 2011,ss.29-30).

İşveren markası ile kurumsal marka arasındaki farklar şöyle sıralanabilir (Sparrow ve Otaye, 2015): a) Bir örgütte bir işveren olarak öne çıkarak koşulların bütünsel görünümü. b) kurumsal marka sadece dış izleyicilere yönelikken, işveren markası hem iç müşterileri (çalışanları) hem de dış izleyicileri (adayları) ikna etmeyi hedefler. c) Müşteri ve paydaşlar gibi genel kitleye değil belirli bir aday grubuna yöneliktir.

İşveren markası kavramının ortaya çıkması, pazarlama kavram ve ilkelerinin insan kaynakları alanına uyarlanması ile gerçekleşmiştir. Tüketici markası nasıl ki pazarda konumlandırılırken konjoktür baz alınarak temel ya da ileri pazarlama teknikleri kullanılıyorsa, işveren markasını da insan kaynakları alanında konumlandırırken bu yöntemlere başvurulmaktadır. Tüketici markasında hedef mevcut ve potansiyel müşteriler iken işveren markasında hedef, mevcut ve potansiyel çalışanlar şeklinde evrilmektedir. Bu noktada doğru ve güçlü tüketici markasını oluşturmanın yolunun alanlarında uzman çalışanlardan geçtiğinin kaçınılmaz olduğunu düşünürsek, temelde işveren markası ve tüketici markalarının aslında belli noktalarda birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğunu söylemek mümkün olabilir(Cable ve Turban, 2001: 121).

İşveren markasının temelini oluşturan fonksiyonel ve ekonomik özellikler, işveren şirketin çalışanlarına sunduğu fiziksel çalışma şartları, ücret, sosyal haklar ve çeşitli yan haklardır. Güçlü bir işveren markasının yapı taşları olarak nitelendirebileceğimiz bu faktörler, hali hazırda kurum çalışanlarına ve potansiyel çalışanlara vaad ettiği somut faydaların bütünü olduğu için kurumun tercih edilirlik oranını yükseltmektedir(Baş, 2011: 30).

İşveren markasını oluşturan somut faydaların yanında bu kavramın çalışanda uyandıran psikolojik faydalarından da söz edebiliriz. Psikolojik yararlar, kişilerin kendi kimliklerini koruma ve geliştirme, kişisel imajlarının inşaası ve toplum nezdindeki itibarı gibi tamamen soyut ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faydalardır. Bu durumu basit bir örnekle açıklayacak olursak tamamen aynı teknik özelliklere sahip iki otomobil

arasında tercih yaparken, kişiler kendilerine itibar kazandıracak ve sosyal statü anlamında kendini iyi hissettirecek olan modeli tercih ederler. Burada yakıt-performans gibi somut faydaların çoğu zaman prestij gibi soyut faydaların ardında kaldığını görürüz(Baş, 2011: 31).

Psikolojik faydaların çalışanlar için en az fonksiyonel faydalar kadar önemli olduğu, günümüz şartlarında çok açıktır. Kişiler iş tercihleri aşamasında fiziksel ihtiyaçlarını karşılamanın yanında dahil olacağı organizasyonun misyonu ve vizyonu, kendisine sağlayacağı sosyal statü, değerleri ve kaliteye bakış açısıyla da oldukça fazla ilgilenmektedir. İyi çalışanlara sahip olmak isteyen bir kurum onların yalnızca madd anlamda ceplerine değil, aynı zamanda zihinlerine, duygularına ve saygınlıklarına da hitap etmelidir. Bu şartlardan ötürü ikna edici bir işveren markası yaratma amacı olan kurumların, mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde ve kalbinde kendisini rakiplerinden farklı kılan çekici ve net özelliklere sahip olması gerekmektedir(Baş, 2011: s, 31).

Küresel çapta yapılan bir araştırmada çalışanların bir işletmeyi tercih etmelerinden belirleyici beş etken uzun dönemli iş garantisi, rekabetçi ücret, finansal sağlık, çalışmak için huzurlu bir yer ve iş içeriğinin çekici olması olarak belirtilmiştir (Figurska ve Matuska, 2013).

4. İşveren Markası Anahtar Faktörleri

- Bağlılık: İşveren markası çalışanların organizasyona olan bağlılık seviyelerini tanımlar.

- Tavır: Bağlanmış bir çalışan organizasyonuna, onun değerlerine, hedeflerine, operasyonel prensiplerine karşı pozitif bir tavır takınır. İşveren markasının olduğu bir çalışma alanında, çalışan ve organizasyonbirbirlerinin değerlerine saygı duyar ve her iki tarafta bu durumdan fayda sağlar. Çalışan gelişim organizasyonun genel objektiflerinin önemli bir parçasıdır.

- Uyumlaştırmak: Onay ve ödül sistemi adilleştirilmeli ve hem çalışanın hem de organizasyonun amaçları ile uyumlu hale getirilmelidir.

- İletişim: organizasyon ve çalışanlar arasında etkili, tutarlı ve güvene dayalı çift yönlü iletişim olmalıdır.

- Amaçlar: Bağlanmış bir çalışan organizasyonun iş objektiflerini anlar ve bu amaçların başarılması için iş arkadaşları ile birlikte çalışır.

- Müşteri Odaklılık: Her çalışan kendi yöntemi ile müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya kendini adar.

- Adanmışlık: Organizsayonun her düzeyindeki çalışan mümkün olan en iyiseviyede işini performe etmek için ekstra efor sarf etmeye isteklidir. Çalışanorganizasyonun sadece kısa vadeli hedefleri için değil uzun vadeli hedefleriiçinde kendini adar.

- Sadakat: Bağlanmış bir çalışan için sadakat maaş almak ve şirketin parçasıolduğu için ona sağlanan tüm yararların önüne geçer. Çalışan kendisindenne bekleniyor ya da rica ediliyorsa görevini yapmak zorunda olduğu içindeğil istediği için yapar.

- Dahiliyetlik: Bağlanmış bir çalışan organizasyonun ona sağladığı ödül, onayve kompanse ettiği şeyleri ummaksızın ekstre işler yapar, ekstra efor sarfeder, duygusallıkla ve zekasıyla organizasyona dahil olur. Bağlanmış birçalışan organizasyonun hedef ve objektiflerini kendi parçası haline getirir.
- Sahiplik: Bağlanmış bir çalışan organizasyona kendi işiymiş gibi sahip çıkarVe her koşulda organizasyonda aynı efor ve bağlılığı gösterir **(**Gürbüz 2006, s. 34**).**

İşveren markasının ölçülerek kurum içindeki çeşitli iş değişkenlikleri ile ilişkilendirildiği görgül araştırmalarda genel anlamda araştırmanın paydaşlarına işvereni tanımlayan özelliklerinin aday nezdinde değerlendirilmesinin istendiği, başka bir

deyişle paydaşların işveren örgütünün kendi kişisel değerleri ile ne kadar uyuştuğunun gözlemlendiği ortaya çıkmıştır. Bu anlamda göz önüne alındığında işveren markası uygulamalarının birey-örgüt birlikteliği çalışmaları çerçevesinde ele alınmasının daha yararlı olabileceği varsayılmaktadır.

Rynes ve Cable (2003), iş özellikleri ve birey-örgüt birlikteliği çalışmalarına yönelik yazının belli noktalardan ayrıştığını iddia etmektedirler. İş özellikleri literatürünün belli başlı iş özelliklerinin adayların tercihleri üzerinde etkisi bunlardan ilkidir. Bununla birlikte uyum kavramı kapsamındaki bazı özellikler kimi adaylar nezdinde ilgi uyandırıcı olurken bazıları için ise itici bir unsur olabilir. İş özellikleri esas olarak belli başlı iş seviyesinde özellikleri temelinde bulundururken, birey-örgüt uyumu literatürünün, örgütsel özellikleri temelinde bulundurması diğer ayrımlı yönüdür. Son tahlilde uyum literatürü kişinin subjektif değerlendirmelerine istinaden açıklanan ilkeler ve inanışlar gibi özellikleri esas aldığı öne sürülmektedir (Rynes ve Cable, 2003: 67). Uyum ile ilgili yapılan araştırma sonuçları, subjektif bir değerlendirmeyi baz alan uyum ölçmlerinin objektif uyum ölçümlerine nazaran daha fazla iş çıktılarına sahip olduğunu göstermektedir (Rynes ve Cable 2003: 68).

5. İşveren Markasının Temel Özellikleri

İşveren markası kavramını karakterize eden temel özellikler vardır.. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ören ve Yüksel, 2012: 39):

- Schlager, Mareika, Peter, Joel'a göre Kuvvetli bir işveren markası, daha fazla müşteriye erişme olanağı tanımakta, müşteri tecrübesini arttırmakta ve işgörenlerin işverenlere yönelik olumlu tutum edinmelerine olanak tanımaktadır.

- Davies'e göre işveren markası, işletmede hali hazırda çalışanlar ya da potansiyel çalışanlar vasıtasıyla işletmenin isim markası arasında sağlanan etkileyici çağrışımlardır. Marka olarak kuvvetli bir işveren daha nitelikli çalışanları işletmeye çekmekte ve onların ümitlerine yanıt vermektedir. Firma olarak farkındalık oluşturmak, sadık olmak, bağlılık ve memnuniyet sağlamak ve firma ile müşteri arasında hissi bir bağ oluşturmak da işveren markasının belli başlı özellikleri arasında yer alır.

- Kurumsal marka ve işveren markası kavramı, Foster, Khanyapuss ve Ranis'e göre aynı tipik özellikleri taşır. İşveren markası, fonksiyonel, ekonomik, psikolojik yararlar sağlayan örgütle iç içe geçmiş bir yapıdır. İş gören ve işveren arasında ruhsal bir ilişki kurmakta ve iş görenin gereksinimlerini kollamaktadır.

- Backhaus ve Tikoo'ya göre, işveren markası, hali hazırda bulunan ya da gizil işgörenlerin ve işverenin farkındalıklarını idare etmek için vizyonlu, uzun süreli planlardır. Günümüzde işletmeler, gizil işgücünü işletmeye çekmek ve hali hazırda bulunan işgücünün işletme kültürü ve planlamasıyla iç içe olduğu işveren markası konseptinioldukça fazla kullanmaktadırlar.

Bütün kurumların varlığının gereği olarak mutlaka iyi ya da kötü bir işveren markası vardır. Firmanın hacmine ve faaliyet gösterdiği alana bakılmaksızın hali hazırda kendi bünyesindeistihdam ettikleri çalışanlar ve potansiyel çalışanların zihninde oluşturduğu bir algı vardır. Zihinlerde oluşan bu algı işveren markasını oluşturan en belirgin ölçüttür. Çalışılan firmanın öteki firmaların nezdinde ayrımlı özellikleri varsa tercih edilebilir firmalardan biri olma şansı yüksektir. Kurumda açık olan bir pozisyon için verilen iş ilanına fazlaca başvuru gelmesine rağmen başvurulararasında pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip potansiyel çalışanın elde edilmesinde zorluklara karşılaşılır veya kolay bir iş için bile işçi sirkülasyonu oldukça yüksek olmaktadır. Buradan hareketle işveren markası oluşturmak, tepe yöneticiden mavi yaka çalışanına kadar büyük önem arz etmektedir.

İşveren markasının temel özellikleri (Baş 2013, ss. 35-42):

- Marka insanların duygularına hitap eder.
- Marka deneyimleri, fırsatları ve beklentileri basitleştirir.
- Marka çalışanlar ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırır.
- Marka çalışanların „‟Büyük Fikirler‟‟‟le irtibatını sağlar.
- Marka yapışkandır.
- Marka algısı temas noktalarında yaşanan tecrübelerle gelişir.
- Güçlü markalar uzun süre varlıklarını sürdürürler.

Güçlü bir işveren markasının sağlayacakları (Baş 2013, ss. 43-47):

- Çalışanların bağlılık düzeyinde artışii. Motivasyon ve performans artışı
- Başvuruların sayı ve niteliğinde artış
- Uzun dönemli etki
- Odaklanma
- Teklif kabul oranında artış
- Çalışan referanslarında artış
- Yönetici memnuniyetinde artış
- Güçlü bir örgüt kültürü
- İşe alım maliyetinde düşüş
- Artan rekabet gücü

İyi bir işveren markası ortaya çıkarıldığında kurum, içinde yer almanın en çok arzu edildiği kurumlar listesinde üst sıralarda kendisine yer bulur. Tabii olarak bu durum, tüketiciye en iyi şartlarda ve kalitede mal ya da hizmet sunulması için gerekli olan kalifiye iş gücünün şirkete kazandırılmasına ve mevcutlarında korunmasını sağlar. Çalışılmak istenen şirketler arasında yer almak, tüketici markasının da güçlenmmesine ve bunun organik bir sonucu olarak da ekonomik anlamda da büyümeyi getirir.

6. İşveren Markası Tüneli

İşvere markası tüneli, alanında uzman bir çalışanın şirkete duygusal anlamda da bağlanıp başvurması için sözkonusu şirketin 4 temel özelliğe sahip olmasını baz alır.

6.1. Farkındalık

Firmanızın bir "işveren" olarak yetenekler gözetiminde tanınıyor olması, işveren markası yönetiminden söz edilebilmeniz için ilk adımdır. Firmanızın tüketici markası olarak bilinirliğinin yüksek olması işveren markası açısından da bilinir olduğunu göstermez. Firmanız işveren olarak bilinmiyor olabilir. Bu adımda ulaşılabilecek son nokta, hedef kitleniz olan yeteneklerin tamamının firmanızı bir işveren olarak biliyor olmasıdır. Firma içinde çok fazla faaliyet yapan fakat buna rağmen yaptıklarını dışarı yansıtmayan, içe kapanık firmaların farkındalık puanları olması gerekenden daha düşük çıkar. Farkındalık yaratmak bilindik iş portallarında iş ilanı çıkmanın çok uzağında bir

eylemdir. Doğru EVP'nin oluşturulması ve hedef yeteneklere ulaşmak için doğru yerlerde etkili iletişim planı hazırlayıp, hazırlanan planı eyleme dökmek farkındalık yaratmanın yolarındandır.

6.2. Dikkate Alma

Dikkate alma evresi tünelde yer alan ikinci adımdır. Firmanızı işveren olarak bilen yeteneklerin ne kadarlık kısmının firmanızda çalışmayı tercih edeceğini gösterir. Dikkate alma evresi, farkındalıktan öte olarak, adayın yani potansiyel çalışanın aklında firmanızda çalışma fikrinin oluşmaya başlamasıdır. Bu fikir yüksek bir düzeyde olmayabilir hatta hiç olmayabilir. Dikkate alma evresinde, yetenekler firmanızı biliyordur ancak rakip firmalar, bilgi kirliliği vb. nedenlerden dolayı harekete geçecek isteğe sahip değildirler. İsteksiz olma durumu olumsuz referans, ofis ortamı, kültür gibi sebeplerden olabileceği gibi yetersiz bilgiden de kaynaklanabilir. Her aşamada olduğu gibi bu aşamada da, asıl sebebi anlamak maksadıyla geliştirilmesi gereken yerleri geliştirmek ve araştırma yapmak ciddi önem taşır.

6.3. İstek

Tünelin üçüncü aşaması "istek" aşamasıdır. Bu aşama firmanızda çalışmayı düşünen potansiyel adayların ne kadarının firmanızda "istekle" çalışmak istediğini belirtir. Çoğunlukla yeteneklerle etkileşimi az olan firmalar, istek aşamasında puanı düşük olan firmalardır. Puan düşüklüğüne sebep olan, firmanın işveren markası özünün (EVP) olmaması veya az olması, ya da firma içindeki yanlış iletişim gibi nedenlerdir.

Bu aşamada puanı yükseğe taşımak için, işveren markası vaadi öz olmalı ve iletişime doğru bir şekilde taşınmalıdır. Potansiyel adayların zihinlerinde "hangi firmada çalışmak istersin" sorusuna verilen cevapta ilk sıralarda yer almak ayrı bir öneme sahiptir.

6.4. Başvuru

Başvuru evresi tünelin son aşamasıdır. Bu evre firmanızda çalışmayı "isteyen" yetenkelerin ne kadarının adım atıp, firmanızda çalışmak için başvuru yaptığını belirtir. Eğer firmada "başvuru" evresindeki puan düşükse, başvuru yollarının açık olup olmadığı bakılması gereken ilk yerdir. Hedeflenen yeteneklerin olduğu kanallarda yer

almak, işe başvuru anlamında firmaya kolay ulaşabilmek gibi etkenler başvuru puanını etkileyen önemli noktalardır.

Etkin bir "işveren markası stratejisi" beliryebilmek için öncelikle firmanın hangi evrede olduğunu ve nerede durakladığını, bir adımdan diğerine geçerken ne kadarlık bir kaybın olduğunu ve ne kadarlık bir oranın elde tutulabildiğini bilmek gereklidir. Genç nüfusun çoğunluğu firmayı biliyor olabilir ancak bu çoğunluğun ne kadarı bilinirliği dikkate alma evresine ve onların ne kadarı istek duyma evresine taşıyor. Bu nokta bize "dönüştürme oranı" nı veriyor.

Firmanızda çalışmak isteyen yetenek sayısını ve bu yetenkelerin kalitesini artırmak için İşveren Markası Tüneli oldukça elverişli bir modeldir. İşveren Markası Tüneli değerlendirilirken araştırmalarla ölçümleme yapmak, doğru tespitlerle yola çıkmak, tespitlere uygun aktivasyonlar yapmak ve sürekli iletişimde kalmak en önemli konular olarak öne çıkar.

7.İşveren Markası İletişimi İçin Altı Altın Kural

İşveren Markası plasmanınızın karşılığını almak için doğru sınırlanmış bir hareket planı oluşturmak kadar bu hareketleri uygun yerde ve şekilde iletişime taşımak da önem arz eder.

1. Hedef Kitlenizi Sınırlayın

   İletiniz, paylaşacağınız hedef kitle ne kadar belirli ise, tesiriniz de o kadar etkili olacaktır.

2. Kreatif Davranın

   Firmanızın kültürü ve yaptığı işler hakkında daha çok kişinin konuşması için kreatif bir rota geliştirin ve yeni rotalar kulllanın.

3. Öyküler Oluşturun

   Yalnızca iş odaklı olmayın, çalışanlarınızın hislerine ve öykülerine odaklaşın.

4. İletişim İçin Fon Oluşturun

Yapım için sarf ettiğiniz çabayı ve bütçeyi, yapımın iletişimi için de sarf edin. Unutmayın işi sadece oluşturmak değil, duyurmak da bir o kadar ehemmiyetlidir..

5. İmajlardan Yararlanın

Renkli görseller, fotoğraflar, grafikler, videolar markaya hayat verir.

6. Dijitalin Kuvvetine Güvenin

Yalnızca klasik mecralarda değil dijital mecrada da işveren markanız için rotalar belirleyin. Yenidünyanın dijital mecralarda çizildiğini hiç unutmayın.

8. İşveren Markasının Sağladığı Yararlar

İşletmenin sunduğu değer önerileri, bu değer önerileri arasından en etkili olanıyla yapılan konumlandırma çalışmaları, doğru mesajı, doğru kişiye doğru kanalla iletme çabalarının tümü başarılı bir şekilde tamamlanmışsa, bu sürece dahil olan şirket çıktı olarak birçok fayda sağlamış olacaktır.

Öncelikle işveren markası yönetim (İMY) süreci güçlü bir marka değeri yaratmış olur ki, bu da potansiyel adaylar tarafından şirketi 'çalışılacak en iyi yer' olarak konumlandırma üzerinde son derece etkilidir. Bu sayede yüksek nitelik sahibi olan potansiyel adayların işletmeye çekilmesi ve mevcut çalışanların da elde tutulması sağlanmış olacaktır.

İşveren markasıyla ilgili olarak ABD'de (2004'te Backhaus ve Tikoo, 2006'da Knox ve Freeman), İngiltere'de (2008'de Davies, 2005'te Barrow ve Mosley), Hindistan'da (2009'da Agraval ve Swaroop, 2008'de Gaddam), Belçikada'da (2007'de Lievens), Avustralya'da (2006'da Archer ve Bussy, 2005'te Berthon, Ewing ve Hah), Malezya'da (2008'de Ariffin), Tayland'da (2009'da Kimpakorn ve Tocquer), Kanada'da (2009'da McMullan ve arkadaşları) yapılan araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi başarılı bir İMY'ne sahip olan şirketler büyük ölçüde (Baş, 2011: s, 43);

- Çalışan bağlılık düzeylerini artıracak,
- Motivasyon ve performanslarını yükseltecek,
- Yüksek nitelikli çalışanları çekecek,

- Başvurularının sayı ve niteliğini artıracak,
- Kritik pozisyonların doldurulması uzamayacak; işe alım maliyetleri düşürecek,
- Çalışanların referansı (tavsiyesi) artacak,
- Teklif kabul oranı artacak,
- Uzun vadeli etkiler yaratabilecek,
- Rekabet güçlerini artıracaklardır.

İşveren markasına yapılan yatırımın geri dönüş oranını ölçmek için yaygın olarak kullanılan metriklerşunlardır (Figurska ve Matuska): Kişi başına istihdam maliyeti, bağlılık düzeyi, açık pozisyonları doldurma süresi, işte kalma oranı, işgücü devir oranı, devamsızlık, çalışan sayısı, verimlilik zamanı ve toplam gelire kıyasla emek maliyetleri.

9. İşveren Markası Yönetim Süreci

Lievens'e göre,özünde üç aşamadan oluşan işveren markası, öncelikle hali hazırda bulunan ve potansiyel çalışanlar için hususi bir değer önerisi geliştirir. Bu değer önerisi, hali hazırda bulunan ve potansiyel çalışanlar için işletmeyi 'çalışılacak en iyi yer' olarak yerleştirmeyi başarır. Değer önerisi yaratıldıktan sonraki aşama, potansiyel çalışanları yani yetenekleri firmaya çekecek biçimde pazarlamaktır. Üçüncü aşama da, örgüt kültürünün modülünü kapsayan ve vaadi olan bir marka yaratmaktır. (Tüzüner ve Arsun, 2009: 49-50).

İşveren markalama prosesiBarunch'a göre değişik bir gözden incelenmiştir.. Ona göre işveren markalaması kariyer düzeneğiyle koşutdur. Üçlü aktif kariyer sistemini (CAST), kavramsal bir çerçeve halinde betimler. İşveren markası prosesi de üç örgütsel ve üç kişisel faktör ile koşuttur. Kişisel kısımda, bireylerin tutumları ile belirlenen kariyer vizyonları vardır ve bireyler her ikisinden de aksiyon almak için kariyer etkinliklerini devam ettirir. Diğer kısımda, insan kaynakları pratiklerini geliştirecek kariyer tatbikleri olarak tanımlar (Backhaus ve Tikoo, 2004: 511).

Hewitt Associates danışmanlarına göre, kuvvetli işveren markası oluşturmak için beş aşama mevcuttur: işletmeyi anlamak, müşteriler için çekici bir marka vaadi oluşturmak, vaad standartlarını geliştirmek, marka vaadine arka çıkmak ve onu kuvvetlendirmek

için uyum çalışması yapmak ve bu bütün prosesi ölçüp, prosesin devamlılığını sağlamak (Berthon ve diğ., 2005: 154).

İşveren Marka Yönetim süreci her işletme için değişikyaklaşımları gerektirir ve bu nedenle işveren marka yönetim sürecine başlamadan önce yanıtlanması lazım gelen belli başlı sorular mevcuttur. İşveren de bu soruların yanıtlarına göre, işveren marka yönetimi prosesine hazır hale ulaşır. Bu sorular (Baş, 2011: s.40-51):

- Çalıştığınız iş ortamının hangi özellikleri, işveren marka yönetimine gereksinim duymanıza yol açtı?
- İşveren Marka Yönetimi planlamalarını neden yapıyorsunuz?

İşveren Marka Yönetimi kavramının, işgörenlerin kalitesini artırmak, iş tatmini ve kuruma bağlılık oluşturmak gibi bir gayesi olmalıdır. Bu gaye doğrultusunda işveren marka yönetimi prosesinin kapsamı da sınırlanmış olacaktır. Bir diğer taraftan, işveren marka yönetimi aksiyonlarından kimlerin, hangi bağlamda yararlanacağı ve prosesin potansiyel ya da hali hazırda işgörenleri mi kapsayacağı sınırlanacaktır.
Bu soruların yanıtlarına ulaşıldığında işveren marka yönetimi süreci belirli esaslar üzerine kurulacaktır (Baş, 2011: s.60)

10. İşveren Markası Durum Tespiti

İşveren marka sürecinin ilk adımı, işverenin mevcut marka imajını değerlendirmesiyle başlamaktadır. Bu değerlendirme, işverenin mevcut ve aday çalışanlar için nasıl algılandığını netleştirmek ve sağlıklı bir işveren marka stratejisinin temelini oluşturmak amacıyla yapılmaktadır.

Baş'a göre, işletmenin bilinçli/bilinçsiz yürüttüğü işveren markası faaliyetlerinin, işverenin imajına etkileri incelenmektedir. Bu aşama, işverenin nerede olduğunu ve işveren markası faaliyetlerinin onu nereye götürdüğünü anlaması açısından son derece önemlidir. Böylece işveren, markasının bilinirliliğini ve bu bilinirliliğin insan kaynakları uygulamalarıyla ne kadar desteklendiğini net bir şekilde ortaya koyabilmektedir. İşveren markasının

değerlendirmesini yapmadan önce, firmanın bazı konularda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu konular (Baş, 2011: 59-60):

- Potansiyel adayların işletmeyle ilgili farkındalık düzeyi,
- Mevcut ve potansiyel adayların algıladığı işveren imajı,
- Mevcut işveren markası imajının, rakiplerden ayıracak özelliğe sahip olup olmadığı,
- İşletmenin yürüttüğü iletişim faaliyetlerinin işletme üzerinde etkili olup olmadığıdır.

Bu konular aday çalışanların iş arama sürecinde, işletmeyi çalışılacak yer olarak görüp görmediği ile ilgilidir. Bu doğrultuda nitelikli çalışanlar iş arama sürecinde, kararlarını etkileyen bir dizi inançlar öne sürmektedirler. Bu inançları sınıflandırmak amacıyla Cable ve Turban tüketici temelli marka teorisi çerçevesinde, işveren bilgisini üç boyutta incelemiştir: İlk boyut işveren bilinirliliğidir. İşverenin bilinirliliği de aday çalışanların, işvereni farkındalığı ya da çalışılacak bir yer olarak tanımlamasıdır. İşveren bilinirliliğine sahip olan işletme, hiç bilinmeyen işletmeye göre daha olumlu bir inanç yaratmaktadır. İkinci boyut işverenin itibarıdır. İşveren itibarı, toplumun örgütü nasıl bir işveren olarak gördüğüne dair algılamalarını ifade etmektedir. Oluşan olumlu kurumsal itibar, olumsuz kurumsal itibara sahip işletmeden daha çok çekiciliğe sahiptir. İşveren bilgisinin üçüncü boyutu olan işveren imajı, aday çalışanların inançlarıyla, işvereni ilişkilendirdikleri niteliklerdir. İşveren imajı, kurum hakkında iş ve istihdam ile ilgili (örgüt kültürü, değerleri gibi) görüş ve düşünceleri kapsamaktadır. Bu noktada, kurum imajıyla işveren imajı karıştırılmamalıdır. Kurum imajı kurumun tüm paydaşlarıyla, işveren imajı ise mevcut ve potansiyel çalışanlarla ilgilidir. Highhause ve arkadaşlarına göre işveren marka imajının temel bileşenleri; çalışanları elde tutma çabaları, reklam, tanıtım, çalışma ortamı, yaygınlık müşteri memnuniyeti, işyerinin coğrafi konumu, ücretler, ürün imajı, söylentiler, saygınlık, çalışma yoğunlu, iş arkadaşları, çalışma saatleri ve iş çeşitliliği olarak belirlenmiştir. İşveren marka imajında en önemli nokta rakiplerin imajından farklı bir imaj yaratarak nitelikli çalışanların dikkatini çekmektir.

İşe alım literatüründeki bulgulara göre aday çalışanlar, şirketle ilgili bütün inanışlardan, işin kendi özelliklerinden ve şirkette çalışan kişilerin özelliklerinden etkilenmektedir (Collins, 2006: 5; Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 302).

Günümüzde doğru mesajın doğru kişilere ulaşması konusunda yanlış yaklaşımlar kullanılmaktadır. İngilizcede broadcasting olarak ifade edilen yaklaşım ilgilenen herkesin duyması amacını benimsemektedir. Bu noktada temel problem, ilgili/ilgisiz, nitelikli/niteliksiz her adayı çekmekte ve süreci uzatmaktadır. Sürecin uzaması da nitelikli adayların rakip firmaları tercih etmesine sebep olmaktadır. Oysaki mesajlarda belli sınırlamalar ve belli gruplar yetenekli adaylara kısa zamanda ulaşmayı sağlayabilmektedir. Bu şekilde hazırlanan özelleştirilmiş mesajlar iletişim maliyetlerini düşürecek ve aday kalitesini yükseltecektir (Baş, 2011: 65-66).

11. Çalışan Değer Önermesi

İşveren markası temel anlamda, bir işletmenin psikolojik, fonksiyonel ve ekonomik faydalar paketi hakkında iletişim kurmak isteyen yöneticilerinin işveren marka imgesii oluşturmasıyla başlar. Bu başlangıç da, marka vaadi ya da çalışan değer önerisi oluşturma manasını taşır. Marka vaadi ile kurumun itibarı hem hali hazırda bulunan ve gizil işgörenleri hem de halkoyunun idrakını etkilemek manasını da taşır. Diğer taraftan işverenlerin değer önerisini, gizil çalışanları çekecek ve hali hazırda bulunan çalışanları elde tutacak biçimde hazırlaması gerekmektedir (Martin, 2007: 19-22).Bu durum değer önerisinin esnek olması gerektiği manasını taşır. Hatta her hedef kümesi için kişiye özel değer önerileriyaratabilmek de mümkündür (Barrow ve Mosley, 2005: 126).

Vaat anlamı taşıyan Çalışan Değer Önermesi örgüt kültürü, yönetim biçimi, hali hazırda bulunan çalışanların kaliteleri, yöneticilerin hizmet kalitesi hakkındaki bilgiler doğrultusunda çalışanlara belli başlı ilkeler sunan bir kavramdır. Çalışanlara, işletmeyi temsil etmesi maksadıyla, markayla verilmek istenen iletiyle değer önerisi sunulur (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502).

Baş'a göre, çalışan değer önermesi, belli başlı beklentilere tekabül verilen sözleri belirten bir kavramdır. Bu sözlerin karşılanamaması durumunda kurumun imajına dair negatif algılamalar söz konusudur. Bu bağlamda, istenen verilere ulaşabilmek

içinçalışan değer önermesi büyük bir önemle hazırlanmalı ve işgörenler kapsamında değerlendirilmelidir. Diğer bir tafartan da her kurumun kültürünün farklı olması açısından her çalışan değer önermesinin o kuruma özgü olması gerektiğini belirtmek gerekir (Baş, 2011: 75-76).

Çalışan Değer Önermesi (EVP), şirketin bulunan ve gelecekteki potansiyel çalışanlarına, şirketin duygusunu, varoluş sebebini, işveren olarak ne sunduğunu yarıştan nasıl ayrımlaştığını anlatan cümledir.

Bu cümle şirketin hedefi, değerleri, iş planı ruhundan süzülerek oluşturulur. EVP firmanın adeta çimentosudur. Doğrusınırlanmış bir Çalışan Değer Önermesi, şirketin çalışanlarıyla ilgili olarak alacağı hükümlere yol gösterir. Güçlübir Çalışan Değer Önermesi İnsan Kaynakları stratejisine yön verir, şirketin yetenek edinim ve içeride tutma maliyetini azaltır.

Güçlü Bir Değer Önermesi Yaratmak ve Hayata Geçirmek

1. Firmanın çalışanları, eski çalışanları, yeni başlayanlar, ayrılanlar, yönetim kademesi gruplarından oluşan ekiplerle yapılacak olan anket ve araştırmalarla, firman "ne için var olduğu" misyonu belirlenir. Şirketin işveren olarak kuvvetli ve zayıf yönleri, yarıştan ayrışan noktaları ortaya çıkarılır. Firmanın yetenek ediniminde hangi noktalarda güçlü ve zayıf olduğu belirlenir. Yani firmanın ham hali göz önüne serilir.

2. Yetenek ediniminde rakip olan şirketlerin çalışanlarına sunduğu tüm yararlar değerlendirilir, rekabet analizi yapılr. Benzer ve farklı noktalar netleştirilir.

3. Yarıştan farklılaştıran EVP tümcesi belirlenir. Bu tümce yeni yetenekleri firmaya çekecek kadar alımlı, yarıştan farklılşatıracak kadar farklı, her okuyanın aynı şeyi anlayacağı şekilde net ve tek fikir üstüne kurulu, en etkilisifirma içindeki durumu yansıtacak kadar gerçek olmalıdır.

4. EVP yaratıldıktan sonra bu EVP'ye uygun olarak iç iletişim, yetenek edinim prosesleri, İK stratejisi, prosesleri gözden geçirilip EVP ile öteki öğelerin beraber doğru çalıştığına güvenilmelidir.

5. EVP görsel ve sözel öğelere dönüştürülür. (logo, slogan, söylem, hareket planı)
6. Son evrede değer önermesi detaylı bir hareket rotası ile, bütün mecralarda dengeli ve tutarlı biçimde iletişime aktarılır. Yetenek edinim ve içeride tutma bağlamında EVP'yi aksettirecek aksiyonlar hayata geçirilir.

7. Etki yaratacak kadar aksiyon alındıktan sonra neticeler süreli olarak denenir, yetenek tutma, edinim ve işveren algısı araştırmalarıyla aksiyonların başarısı ve geliştirme noktaları belirlenir. Sonuçlara göre EVP ve hareket rotası güncellenir.

12. İşveren Markası Ölçütleri

İşveren markasının etkinliğinin bir takım ölçütlerle test edilmesi mümkündür. Bu ölçütleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Baş, 2011: 122-125):

Genel İşgücü Üretkenliği: Bu ölçütte, çalışanlara yapılan yatırımın işverene gelir olarak ne kadar yansıdığı üzerinde durulmaktadır. İK'nın mevcut çalışanlara fonksiyonel ve ekonomik yararlar paketi olarak sunduğu maaşlar, yan haklar, eğitim vb. harcamalar ile şirketin geliri arasında oranın netleştirilmesi gerekmektedir. Bu oranın şirketin maddi bağlamda yararına sonuçlanması İMY sürecinin karşılığını alması anlamına gelmektedir.

İş Tatmini:Çalışılacak en iyi yer olarak tanımladığı şirkette çalışan aday, beklentilerinin karşılanacağını düşünerek, vaat edilen değerler paketiyle, şirkete çekilmiştir.Vaat edilen değerlerin ne derece etkin olduğu iş tatmin düzeyiyle net olarak değerlendirilebilmektedir.

Örgütsel Bağlılık:Gerçek anlamda işveren markasına sahip olan şirketler büyük ölçüde örgütsel bağlılık yaratmaktadır. Çünkü hiç kimse 'çalışılacak en iyi yer' olarak gördüğü şirketten ayrılmak istemeyecek ve dolayısıyla işgücü devri, işvereni sevindirecek oranlarda olacaktır.

***Yöneticilerin Tatmin Düzeyi*:** İK departmanının nitelikli adayları işletmeye kazandırmış olması yöneticilerin memnuniyet düzeyinde artış yaratacak ve tüm çalışanların performansını etkileyecektir. Bu bağlamda memnuniyet düzeyi yüksek olan yönetici sayesinde dolaylı olarak tüm faaliyetler, üretkenlik düzeyleri, hedeflere ulaşmadaki katkı da artmış olacaktır.

İşe Alım Göstergeleri:İMY, işe alım sürecinin etkinliğini son derece artırmaktadır. Bu etkinliğin arttığını belli göstergelerle anlamak mümkündür:

- İşe yeni alınan çalışanların performansı
- İşe yeni alınanların başarısızlık oranları
- Yeni işe alınanların işten ayrılma oranları
- Personel alımının zamanında tamamlanma oranı
- Yeni işe alınanları iş tatmini düzeyi
- Rakip şirketlere transfer edilenlerle/alınanların oranı
- Nitelik, yetenek eksikliği yüzünden yaşanan proje gecikmeleri
- Yeni işe alınan adaylardan verim sağlayana kadar geçen süre
- İMY süreciyle birlikte tanıtım ve ilan giderlerinde azalış/artış

İşgücü Devri:İşveren markası yönetiminin en önemli göstergelerinden biridir. Örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak şirketini 'çalışılacak yer' olarak gören çalışan, dolayısıyla işten ayrılma girişiminde bulunmaz. İşgücü devri de bu durumda oldukça düşük olur. Aksi durum ise, bize İMY sürecinin etkin olmadığını gösterecektir.

B. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. Örgütün Tanımı

Geçmişten günümüze her toplum ihtiyaçlarını giderebilmek, ilerleme kaydetmek, kendi içinde ortaya çıkan problemleri çözmek ve yaşam kalitesini artırabilmek için bazı kurumlara ihtiyaç duyar. Örgüt dediğimiz kavram, toplum içindeki ihtiyaçların giderilmesi, sorunların çözülmesi anlamında toplum hedeflerini hayata geçiren birimdir.

Bireylerin münferit olarak çözüme kavuşturamadığı sorunları giderebilmek amacıyla ortaya çıkan örgütler, toplumun proseslerinde rol oynayan temel araçtır.

Örgüt; insanlardan oluşan toplulukların ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla iş dağılımı yaparak bir yaptırım gücü ve sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirdikleri aksiyonların senkronizasyonu olarak zçıklanabilir. İnsanların yalnız bir şekilde ulaşamadığı hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkin bir rol oynar. Bu kavram insanların eş güdümlenmiş eylemlerinden ve bizzat kendilerinden oluşur (İnce ve Gül, 2005: 7)

Bir hedef kapsamında faaliyet gösteren senkronize olmuş kişiler topluluğuna örgüt denir. Bir işletme ya da kurum ve kuruluşların planladığı amaçlara yönelik uygulanması gereken planları hayata geçirme görevi örgütlerdedir. İnsanlar tarafından meydana getirilen örgütlerin komplike yapısının anlaşılması için kavramların bireysel ve kurumsal tarafları ayrı ayrı incelenmelidir. Modern yaklaşımlara bakıldığında örgüt kavramı, hem insan hem de teknik anlamındaki bazı değerlerin ortak bir potada eritilmesiyle oluşan, mekanik bir sistem olmaktan daha çok sosyal bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin bünyesinde bulunduğu toplumların küçük birer parçası olduğu düşünüldüğünde, dünya üzerindeki farklı toplumların değerleri ve o yapının işleyişi nasıl birbirinden farklılık gösteriyorsa örgütlerde bu doğrultuda aynı özellikleri taşır. İnsanlar modernleşirken içinde bulunduğu toplumlarda tümevarım mantığına uygun olarak aynı doğrultuda modernleşir. Toplum içinde yaşayan bir insanın yaşayış biçimi ve kültürü, aynı zamanda küçük istisnalar dışında toplulum kültürünü ve değerlerini yansıtır. Örgüt kavramında da durum bundan farklı değildir. Örgütü oluşturan kişilerin özellikleri ortak bir paydada birleşir ve ortaya örgüt kültürü çıkar. Örgütün temel yapıtaşı insanlar olduğundan mütevellit, insan ele alınmadan örgüt hakkında değerlendirilmelerde bulunulamaz.

Örgüt kavramıyla alakalı çeşitli alanlardan birçok kişi tarafındann farklı tanımlamalar ortaya atılmıştır. Klasik yönetim kuramına göre örgütler çok temel anlamda belirlenen bir içi başarmak amacıyla kişilerin bir araya gelmesiyle oluşan sosyal araçlar olarak ifade edilir. Olumsallık kuramı ise klasik yönetim kuramından farklı olarak değişim proseslerinden ortaya bir uyum koyan organizmalar olarak tanımlarken, sembolik örgüt

kuramına göre sembolik konuşma örüntüleri, bilişsel örgüt kuramına göre ise ortak bir bulut gibi paylaşılan bilgi sistemleri şeklinde anılmıştır (H. Güçlü, 2006, s.6)

Örgüt, kuramsal yaklaşımların yanında aynı zamanda biyolojik anlamda da ele alınmıştır. Bu incelemede örgütlerin belirli hedef ve misyonlarının varolduğu ve bir organizma gibi hayatını devam ettirme hedefi için uğraştığı ifade edilmiştir. Ayrıca bu yaklaşımda örgütlerin bazen hastalıklara da yakalanabileceği ve bu durumu gidermek için dönemsel olarak bünyesine yeni üyeler kattığı da ileri sürülmüştür. Antropolik yaklaşımda örgütlerin tıpkı insanlar gibi bir karaktere sahip olduğu ve bu yönde bazı ihtiyaçların vücuda geldiği belirtilmiştir. Örgütlerin diğer bir anlamda küçük toplumlar niteliği taşıması, onları sosyolojik anlamda da ele almayı gerektirmiştir. Kültürel anlamda ise örgüt, onu oluşturan insanların birbirleriyle paylaştığı değerlerin bütünü olarak incelenebilir (İnce ve Gül, 2005: 7).

Örgütler, somut gerçeğinin ötesinde, genel olarak soyut bir nitelik taşımakta; farklı kültürel ortamlardan gelmiş; farklı sayıltı inanç, değer ve beklentilere sahip kişilerden meydana gelmektedir. Yönetici ya da çalışan, bir örgüt içinde bulunan kişiler örgüte katılırken ulusal, loka, etnik, dinsel, mesleksel bazı sayıltı, inanç ve değerlere sahip olarak gelmektedirler. Örgütün yöneticilerinin, örgütün hedeflerini hayata geçirebilmek ve örgütsel senkronizeyi oluşturma amacıyla farklı alt kültürlerden oluşan bu insanları, ortak bir kültür kapsamında bütünleştirmesi, yeniden sosyalleştirmesi şarttır. Örgüt içinde bazı farklı yeni alt kültürlerin oluşmaması ve bu yeni kültürler arasında sorunlar çıkmaması için ortak bir kültürün oluşmasının önemi büyüktür

Kimi örgütlerde yönetimin farklı kültürlere bakışı ve farklı değerleri olan çalışanların bu özelliklerini değiştirip örgüte uydurmaya çalışması karşımıza büyük bir hata olarak çıkar. Bu yaklaşım örgütü meydana getiren kişiler arasında istenmeyen durumların yaşanmasına ve örgüt içi gruplaşmalara yol açar. Böyle bir halde örgüt temel işlevini kaybeder. Zira örgütün asıl hedefi farklı değerlere sahip çalışanları birleştirici bir davranışla ortak bir paydada buluşturmaktır(H. Güçlü, 2006, s. 5).

Örgütün tanımlamalarında gördüğümüz gibi sınıflandırılması anlamında da bazı yaklaşımlar mevcuttur. Sunduğu ürüne göre mal veya hizmet olarak sınıflandırılan örgütlerden mal üretene işletme, hizmet üretene kurum denir. Etzioni, zora, kâra-yarara ve değere dayalı olmak üzere üç tür güçten ve buna bağlı olarak ta üç tür örgütten söz etmiştir. Zora dayalı güç, kişiyi zor kullanarak etki altında bırakmaya ve ona yön vermeye yöneliktir. Kara-yarara dayalı güç, maddi kaynak ve ödülleri baz alan bir güçtür. Değere dayalı güç ise sembolik ya da değer verme, terfi ettirme, rütbe ve unvan verme, itibar kazandırma yöntemlerini esas alan güçtür.

2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Zamanla örgütlerin temel taşı olan insan kavramının esas niteliği olan değişim yeteneğiyle birlikte, örgütsel bağlılık kavramında da farklı açıklamalar ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllarda çalışanların sadece maddi olarak içinde bulunduğu örgütlere aidiyet hissettikleri ifade edilmiştir. Sözkonusu süreçte örgütsel bağlılık yalnızca maddiihtiyaçlardan dolayı bir kavram olarak dile getirilmiştir. 1970'li yıllarda yapılan araştırmalarda ise çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak aidiyet hissetmesiolarak söylenen örgütsel bağlılık kavramı, sadece duygusal yönü ile incelenmiştir. Devam eden süreçlerde örgütsel bağlılık tanımının anlamının yetersiz gelmesi sonucunda birçok araştırmacı yeni tanımlamalar yapmuştır. Bunların önemli bir bölümü örgütsel bağlılık kavramını çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bir etkileşim şeklinde açıklamıştır. (H. Güçlü, 2006, ss. 7-10)

Süregelen zaman içerisinde değişime uğrayan insan psikolojisi aynı zamanda örgütsel bakış açısının da değiçimini ortaya koymaktadır. Söz konusu dönemlerin örgütsel yapısı ve çalışanların kişisel değer ve hedefleri yine o dönemin yapılan tanımlamalarıyla benzerlik göstermektedir.(İnce ve Gül, 2005: s.9)

Yakın geçmişten günümüze örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik etkileşim şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık kavramının zamanla değişen dünya paralelinde yeniden farklılık göstereceği çok açıktır.

İnsanın örgütle iç içe olmasının ve örgüte dahil olmasının gücü örgütsel bağlılıktan geçer. Böylesi bir bağlılığın faktörleri ise örgütün değerlerine gönül verip onları benimseme, örgütte kalmak için çaba sarfettiren istek ve örgüt için daha fazla çalışma olarak belirlenmiştir(İnce ve Gül, 2005: s.9).

Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan bireylerin hedefleri ya da hayatlarıyla iç içe geçmesidir. Çalışanın örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, sözkonusu hedeflere ulaşılması noktasında çalışması, örgütü kendilerinin bir parçası gibi görerek örgütle bir beraberlik ortaya koymasıdır.

Örgütsel bağlılık, herhangi bir örgütün içinde bulundurduğu bir bireyden umduğu beklentilerin biraz daha ötesinde kişinin örgüt değerlerine bakış açısı ve bu yönde gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. Elbette bu faaliyetler kişiden kişiye farklılık gösterecektir fakat burada önemli olan örgütün bütün bu farklı davranışları uyum içinde yönetebilmesidir. Örgütsel bağlılığın ifade ettiği kavram asla sadece işverene sadakat değildir, örgütün istikbali anlamında ortaya koyduğu zorunlu ve gönüllü çabanın bütünüdür(Ö. Yüksel, 2000, s. 176).

Örgütsel bağlılık, örgütün kendisine ve bunu oluşturan diğer tüm azalara sadakat ve saygıdır. Örgütlerin çalışma şeklini ve bu sistemin geliştirilmesine yönelik çalışmalar ancak insan faktörünün dikkatlice ele alınmasıyla mümkün olabilir. Son tüketici nezdinde yüksek itibara sahip ve ekonomik anlamda tepe noktalarda olan bir kurumu bu başarıya taşıyanların kurum içindeki örgüt yapısı olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla bu denli başarı getirebilen örgütler toplıuluğu, kötü idare edildiğinde kurumu felakete de götürebilir. Açık bir pozisyona en yetkin çalışanı getirmenin zorluğu, en az halihazırdaki yetkin elemanı kurumda tutabilmek kadar zordur. Çalışanın kurumdan doğan beklentileri; iyi bir ücret, sağlıklı çalışma koşulları, kişisel gelişim imkanı ve bazı sosyal haklar şeklinde sıralanabilir. Tüm bu beklentileri karşılamak her zaman kolay değildir. Fakat bu beklentiler eksiksiz olarak karşılandığında dahi çalışan kurumda kendisini mutlu hissetmeyebilir. Burada kurum-çalışan ilişkisindeki mükkemmliyeti sağlamanın formülü örgütsel bağlılık kavramıdır(Balay, 2000: 239).

3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Son dönemlerde örgütsel bağlılığın özüne yönelik teoriler; değer bağlılığı ve devam bağlılığı olarak ele alınmaktadır. Örgütteki hizmet süresi, emeklilik getirileri, eğitim ve yaşın, devam bağlılığı ise; katılma duygusu, hissedilen itibar, işe sarılma ve rol belirsizliğinin değer bağlılığı ile daha ileri anlamda ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000: 239).

Örgütler global ekonomide iyi bir şekilde rekabet gücü kazanabilmek amacıyla yönetmek durumunda oldukları birçok karmaşık sorunla yüz yüze durumdadır.Örgütler kaçınılmaz olarak devamlı bir şekilde maliyetleri azaltarak performanslarını yükseltmeli, proses ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır. Bu anlamda örgütsel bağlılık kurum ve işletmeler için daha fazla önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 13).

Globalleşme, değişim, rekabet ve bilgi teknolojisindeki ilerlemeleri kesif bir şekilde deneyimlediğimiz bu dönemde yönetim ve insan faktörü yeni kurumsal amaç ve stratejilere doğru yönelmiştir. Değişim geçiren örgüt yapıları içerisinde zaten önemli olan insan faktörü daha da önemli bir hal almıştır. Bilginin ve sözkonusu bilgiye sahip çalışanın öneminin büyük olduğu günümüzde örgütlerin en büyük sermayesi hiç şüphe yok ki yine insandır. Bundan dolayı örgütlerin iyi çalışanlarını kurumda tutabilmesi ve halihazırdaki kalifiye çalışanlarını elinde tutabilmesi çok önemlidir. Zira pozisyonunda nitelikli bir çalışan, örgüt için verimlilik ve dolayısıyla başarın demektir(Sarıdede ve Doyuran, 2004: 1).

Bütün örgütler için, kaynakların optimum kullanımı ve maliyetlerin düşürülerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelir. işgücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bu bireylerdedir(Cengiz, 2002: s. 513).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin bulunduğu örgütler daha etkili ve verimlidirler. Örgütsel bağlılığı güçlü olan işgörenlerin, işten ayrılma, işe geç kalma,

devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme olasılığı düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden işgörenler örgüte rekabet gücü kazandırırlar. Bu işgörenler olumlu görüş bildirdikleri için örgü tkaliteli elemanları bünyesine katmakta zorlanmaz(Cengiz, 2002: s. 513).

İşin insani yönü daha önemli hale gelirken, bireyin insanlık özellikleri duyguları, ilgileri ve güdüleri başta olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balay, 2000: s. 11–12). Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalıÇanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür (İnce ve Gül, 2005: s. 13). Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte zarar getireceğinin anlaşılması ve rekabet koşulları ile başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyulması İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının arttırılması gereğini ortaya çıkarmıştır (İnce ve Gül, 2005: s. 14).

Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bağlılık; çalışan için enönemli ve uyarılması en zor olan güdü tarzıdır. Böyle bir güdülenme devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarını azaltır, yüksek verimlilik, sistem başarısı için üst düzeyde çalışma ve yaratıcılık sağlar. Örgütün başarısını kendi başarısı olarak algılayan bireylere sahip bir kurumun başarısız olma ihtimali yoktur. Bunedenlerden dolayı günümüzde çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak kurumlar için önemli hale gelmiştir. Son yıllarda bu görüşleri doğrulayacak araştırma sonuçları elde edilmiştir. Meyer ve Allen (1991), araştırmalarında özellikle duygusal bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ve işyerindeki verimliliğe katkıda bulunduklarını ortaya koymuştur. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmiştir. Bu çalışmada ayrıca örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı ortaya çıkmıştır. Mowday, Porter ve Steers 1979 yılında yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın

çalışanların işi bırakma eğilimleri üzerinde etkili olduğunu saptamıştır(Sarıdede ve Doyuran, 2004: 3).

4. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün başarısı için sürekli olarak gayret ettikleri birsüreçtir(Vural ve Coşkun, 2007:149). Subjektif bir kavram olduğundan; kişiye, zamanave mekana göre değişebilir. Çalışanların örgütsel bağlılık gösterip göstermediğini belirlemedekullanılan kriterler şunlardır (İbicioğlu, 2000: 14-15).

4.1. Örgütün Amaçlarını Benimseme

Örgütün amaçlarını benimseme örgüte bağlılık duymasının ön koşuludur. Çalışanlarınörgüte bağlılığının en önemli göstergesi örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının örtüşmesidurumudur. Bu durumda kendi amacına ulaşmak için gayret eden çalışan, örgütün amaçlarına da hizmet etmiş olacaktır. Bu nedenle örgütün amaç ve değerlerini benimseyen çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır. Çalışanın beklentileri kendiamaçları doğrultusunda şekillenecektir. Örgüt ile çalışanın amaçları örtüştüğünde örgütün çalışanlarına sundukları, çalışanlarınbeklentilerini karşılayacaktır. Çalışanın beklentileri ile örgütün çalışana sundukları arasındafarklılık varsa, bu örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek önemli bir durumdur(İnce ve Gül, 2005: 9).

4.2. Örgüt İçin Fedakarlık Yapabilme

İşgörenlerinörgüt için kendilerinden istenenden yüksek düzeyde fedakarlıkta bulunma durumu, örgütsel bağlılığın farklı bir belrtecidir. İşgörenin bireysel bir beklentide bulunmadan, yalnıca örgüt için fedakarlık yapması dikkat edilmesi gereken en temel noktadır. Bu durumişgörenin kurumunu tamamen benimsediğinin göstergesidir. Buna örnek olarak, Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra oldukça büyük bir hasara uğramasına karşın bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenleri sayesinde hızlı bir şekilde ekonomisini toplaması gösterilebilir. (İnce ve Gül, 2005: 10)

4.3.Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

İşgörenin çalıştığı işletmeye yönelik pozitif hislerinin sonucu olarak örgüt üyeliğinin devamlılığı için kuvvetli istek duyar. İşverenin işletmeye bağlı olması, işletmenin de işgörene bağlanması sonucunu doğurur. İşgörenin işletmeye olan bağlılık düzeyi

düştükçe, işletmenin de bağlılık düzeyi azalacağı için işgörene karşı ilgi düzeyi de düşer. İşgörenin işletmeye olan bağlılığının özü, işletmenin işgörenin sorunlarına karşı ilgisi ile direk alakalıdır.

4.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Özdeşleşme, uyma davranışıdır. İşgöreninötekiişgörenlerle ya da kurum ile arasında benzer yönler keşfedip, tutumlarını bu bağlamda biçimlendirmesi halidir. Bu kavram işletmenin bütün ilkeleri ile iç içe geçmiştir. Çoğunlukla bireyin benliğini gözle görülür bir kurum kimliği bağlamında tanımlamaya hazırdır (Tüzün, Çağlar, 2008:1012). İşgören bir ortamda etrafındaki insnalara çalıştığı kurumdan özgüven ve gururla bahsediyorsa kurumla özdeşleşme hissi de o kadar kuvvetli demektir (Başyiğit, 2006:67).

4.5. İçselleştirme

Bu kavram, işgörenlerin kurum kültürü ile kendi kültürünü harmanlayıp içselleştirme durumudur. Böylelikle birey sosyalleşir ve sosyalleşerek öğrenir. İçselleştirme kavramı, örgütsel bağlılığın son göstergesidir. İşgören, kurumun gaye ve ilkelerini ne kadar içselleştirebiliyorsa, kuruma karşı bağlılığı da o düzeyde değişiklik gösterir. Kurumun yönetimiyle alakalı davranış ve inanışlar, işgörenlerin kendi gayeleriyle ne kadar benziyorsa örgütsel gaye ve inanışlar o kadar içselleştirilir (İnce ve Gül, 2005, s.11).

5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Her kurumun sahip olduğu bir misyonu ve felsefesi vardır. Bu misyon ve felsefeler kurumun ilkelerine göre yaratılır ve işgörenlerin tutum ve davranışlarına göre biçim alır. Kurumların öncelikli var olma nedeni misyonlarıdır ve stratejik hedeflerini ne şekilde aksiyona alacaklarını sınırlayan çerçeveyi yaratır (Ö. Dinçer, 1998, s. 51)

Örgütsel bağlılık düzeyleri tüm örgütlerde büyüm önem arz etmektedir. Bağlılık düzeyi yüksek olan örgütler gayelerini gerçekleştirme anlamında diğer kurumlara nazaran daha fazla başarı göstermektedirler. Bu anlamda örgütsel bağlılık düzeyleri, düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır.

5.1.Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İşverenin kendisini işletmeye bağlı tutan ilkelerden uzak eden örgütsel bağlılık düzeyidir. İşletmeye karşı tutum ve davranışları olumsuzdur. Yalnızca mecburiyetten dolayı, çalışmak durumunda olduğu için işletmede kalmaktadır. Cezbedici bir fırsat var olduğunda kurumu hemen bırakmaya hazırdırlar. Bu durum kurum için her ne kadar olumsuz olsa da yanında olumlu durumları da getirir. Bağlılık düzeyi düşük olan işgörenler, önüne çıkan fırsatları değerlendirerek kurumdan ayrılırken fazlaca yaptığı devamsızlıkları, iş takipsizliği, öteki işgörenler ile arasındaki olumsuzlukları sonlandırmış olur ve bu da işletmeye olumlu bir durum olarak yansır. Ancak yine de düşük bağlılık düzeyinde negatif sonuçlar göz önündedir. İşgören sirkülasyonu, işlerin aksaması, maliyetlerin yükselmesi gibi nedenler kurumun nispeten olumsuz bir imaj ile anılmasına neden olabilir (S. Atay 2006, ss. 89-90).

Bağlılık düzeyi düşük olan işgörenler, farkında olmadan kurumlarına yarar sağlayabilirler. Kurumun işgörenini takip altına almasını sağlayarak uzunca bir zaman görülemeyecek yanlışların fark edilmesini sağlamak bu faydalardan bir tanesidir. Böylece beklenmedik bir zamanda yaşanarak büyük sorunlara yol açılmasının önüne geçilecektir. Küçük bir hata kurumda farkındalık yaratacak ve problem kurum tarafından ortadan kaldırılacaktır.

5.2.Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bu örgütsel bağlılık düzeyi, işgörenin kuvvetli bir iş tecrübesine sahip olduğu ancak örgütsel bağlılığın tam manasıyla sağlanamadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde işgörenler kendi fikirleriyle kurumun gayeleri arasında kalır ve düzenin kendilerini biçimlendirmesine direnirler. Kendi kişisel değerlerinden ödün vermek istemezler. Kurumun bazı ilkelerini kabul edip bir noktadan beklentileri karşılarken, şahsi ilkelerini de korumaya devam ederler. Bu durumun yarattığı kaos kurumdaki işleyişi olumsuz yönde etkilyebilir (S. Atay 2006, s. 91)

Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler orta düzeydeki örgütsel bağlılığın büyük bir kısmını oluşturur. Kurumun ilkelerinden farklı olarak kendilerine ait şahsi fikirleri

vardır.bu düzeydeki işgörenler kurumların önemli olan hedef kitlesinde yer alır. Bu bağlılık düzeyinde olanlara ödüllendirme ve yüksek derecede itibar ile olumlu tutum ve davranışlar söz konusudur.

5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde bağlılık, işgörenin kendi isteği ile var olup, keni görevi ile yetinmeyerek, kendinden de ödün vererek kurumu için fayda sağlaması durumudur. Yüksek bağlılık düzeyindeki işgörenlerle var olan kurumlarda, yönetim ile iyi bir iletişim kurulur ve işgörenler arasında işbirliği, yardımlaşma gibi kavramlar söz konusudur. Bu işgörenler farklı birçok açıdan iş anlamında doyuma erişmiş bireylerdir. Bu bağlılık düzeyindeki işgörenler, bir arayış içinde bulunmadıkları için, nitelikli hizmet ve yüksek derecede iş performası göstererek kurumla olumlu bir iletişim ve uyum içindedir (A. Başyiğit, 2006, s. 69-70).

Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık düzeyi, nitelikli hizmet ve üretim, yüksek düzeyde verimlilik, kuruma karşı sadık olmak gibi faydalar sağlar. Ancak bunların yanında kurumun yararı düşünülerek ahlaki olmayan, yasadışı davranışların ortaya çıkması gibbinegatif sonuçlar da doğurur. Bu düzeydeki işgörenler kendi değerlerini, kurumun değerlerinden daha üstün görebilirler ve bu durum her ne kadar kurumun yararı düşünülerek yapılmış olsa da kuruma zarar verebilir.

6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanılan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da kendini gösterir. Pek çok araştırmacı, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örnek verecek olursak; Atay, bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen değişik kuramları dört grupta sınıflandırmışlardır (S. Atay, 2006: s, 12). Bunlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık çeşitleridir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak ne kadar mümkün olsa da yazında özellikle üç sınıflandırma çeşidi göz önündedir. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar seklinde ele alınabilir (İnce ve Gül, 2005:26).

Örgütsel bağlılık için yapılan araştırmalar, bağlılığın ya tutumsal yada davranışsal bir esasa dayandığı fikrinde buluşmaktadırlar. işgörenler, tutumsal ve davranışsal bir sebepten ötürü örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki temel başlık altında ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005 s, 26). Tutumsal ve davranışsal olarak örgütsel bağlılığın iki değişik biçimdeele alınmasının nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya değişik pencerelerdenbakmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır. Bağlılık; davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç temel başlık altında ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 26).

6.1.Tutumsal Bağlılık

Sözcük anlamı açısından tutum, bireyi belli başlı davranışa götüren eğilim manasında kullanılır. Tutumlar birelerin eğilimlerini, kişinin herhangi bir duruma ya da konuya karşı sergilediği tepkileri yansıtırlar (Baysal veTekarslan, 2004; 299).

Davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak tutumların üç esas ilkesi bulunmaktadır. Bir olay, birey ya da inanç ve bilgiyi içeren bilişsel öğelerdir. Tutumun bireyle yarattığı hissi tepkiler, duygusal öğelerdir. Tutum karşısında aksiyon almayı belli eden,yanıt verme eğilimi ise davranışsal öğedir. Kişinin kendisi ile kurum arasındaki ilişikiyi baz alan tutumları, bireyin belirli davranışlarda bulunma durumunu sağlar. Bu davranışlarkuruma devame dip etmeme, ve kurumun faydası için çaba gösterip göstermeme ile alakalı davranışlardan ortaya çıkmaktadır (İnceve Gül, 2005: 27). Bu sonuçlar bağlılığın varyasyonunun oluşturan şartlara tesir eder. Kişinin kurum ile olan ilişkisini temel alan tutumsal bağlılıktır. Bu bağlılık bireysel gayeler ile kurumun gayelerinin ilerleyen süreçlerde aynı yolda ilerleyip, bütün olması durumunda var olur. Tutumsal yaklaşıma göre bağlılık, kişiyi kuruma bağlayan hissi bir tepkidir. (Çöl, 2004: s, 4).

Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, kurumun değer ve hedefleriyle uyum halinde olması gerekir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden meydana gelir. Bunlar; kurumun gaye ve ilkeleri ile özdeşleşme, işle ilgili etkinliklere yüksek düzeyde katılım gösterme ve kuruma sadık olma biçiminde ele alınır (Bayram, 2005:

129). Tutumsal bağlılık, çoğu zaman bireyin kurumla özdeşleşmesinin ve kuruma katılımının kuvveti şeklinde ele alınır. Örgütle özdeşleşme, kurum ve bireyin gaye ve değerlerinin süre içinde uyum sağlaması prosesidir.Birey, kurumun gayelerinin kendi gayeleri ile ile uyum sağladığını görerek bunları kendine uyarlayıp benimser ve kurumla özdeşleşmeye başlar(Çöl, 2004: s, 5).

Yazında tutumsal bağlılığın, duygusal bağlılık ismiyle sınırlandırıldığı görülür. Duygusal bağlılık, işgörenini kurumuna hissi yakınlık duyuponunla özdeşleşmesi olarak ifade edilir. Tutumsal bağlılıkla alakalı olarak geliştirilmiş birçok sayıda değişik yaklaşım yer almaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekir. Etzioni, Kanter, O"ReillyveChatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlar, tutumsal bağlılıkla alakalı yaklaşımların en önemlileri olarak bilinir.

6.1.1. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould örgütsel bağlılık kavramının birbirinden farklı; ahlaki bağlılık, çıkarcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç kapsamı bulunduğunu ifade etmektedirler.

Ahlaki Bağlılık: Bu kavram örgütsel gayeleri kabul etme ve onlarla özdeşleşme temelini esas alır. Bu kavramda bireykendini kuruma adar ve kurumun başarı durumundan yine kendisini mesul tutar (Penley ve Gould, 1988: 46).

Çıkarcı Bağlılık: Bu kavram alışveriş temelini esas alır. Çıkarcı bağlılık sisteminde; işgörenler katkılarına karşılık teşvik ve ödül beklentisine girerler. Kurum, belli başlı gayelerine erişme yolunda vasıta görevindedir (Penley ve Gould, 1988: 46).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık kavramında birey, kurumdaki çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı başka bir seçeneğinin olmadığı durumunu esas alır. Kurumuna böylesi bağlılık gösteren birey,kurumdaki ceza ve ödüllerin rastgele bir şekilde verildiğini düşünür. Bu durum da haliyle bireyin iç çevresi üzerinde kontrolü yokkmuş gibi hissetmesine neden olur. Diğer bir n başka iş seçeneğinin

olmaması durumu da yabancılşatırıcı bağlılığın gelişmesi için bir sebeptir (Penley ve Gould, 1988: 47).

Buradan anlaşılacağı üzere, yabancılaştırıcı bağlılık ve çıkarcı bağlılık arasında ciddi fark vardır. Kuruma çıkarcı şekilde bağlı olan birey, verdiği uğraşın karşılğını göremediği zaman kurumdan ayrılabiliyorken, yabancılaştırıcı bağlılığa sahip olan birey, verdiği uğraşların karşılığını alamasa bile kurumdan ayrıldığında ekonomik olarak kaybı olacağını düşünür ve bu nedenle kurumda çalışmaya devam etmeyi tercih eder.

6.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O"Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin kimliklerini kurumlarının gayeleriyle açıklar. Birey kurumun aldığı kararlara katılım gösterir, uğraş vermek için istek duyar ve kurumun yönetimsel ilkelerini içselleştirmiştir. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılığın üç kapsamı vardır:

Uyum: Balay' göre (2000), bu kapsamdaki esas gaye, belli başlı ödüllere erişim sağlamaktır. Kuruma karşı uyumluluğunu belli bir seviyeye getirmiş kişiler bazı cezaları geçiştirmiş ve bazı kazanımları da elde etmiştir.

Özdeşleşme: Örgütsel bağlılık kavramının ikinci boyutudur. Kişi kurumun diğer üyeleriyle yakın ilişki kurar, davranış ve tutumlarını kendisini ifade etmek ve doyuma ulaşmak için diğer üyelerle ilişkilendirir. Kişi kurumun gaye ve ilkelerini kabullenmiştir ve bunlarla bütünleşmiştir. Bu anlamda özdeşleşme kavramı, kişinin kurumun özelliklerini ne derecede kabul edip, kendisine uyarladığının göstergesidir.

İçselleştirme: Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutudur. Kişinin, kurumda bulunan diğer kişilerle değerler sistemini ne derecede uyumlu hale getirdiğinin sonucu olarak ifade edilir.

6.1.3. Kartner'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılık kavramı ile alakalı olarak en bilinen yaklaşımlardan biri Kanter'e aittir. Ona göre örgütsel bağlılık kavramı, kişilerin enerjilerini sosyal sistem için harcamaya meyilli olma durumu, ihtiyaçlarını giderecek sosyal ilişkileriyle şahsiyetlerini bir araya getirmeleridir. Kurumların belli beklenti ve ihtiyaçları vardır. İşgörenler de bu istekleri pozitif duygularla beraber kendilerini kuruma adayarak gerçekleştirirler (Cengiz, 2001: s, 30).

Kanter'e göre bağlılık, iki değişik sistem halinde meydana gelir.bu sistemler, kişilik sistemi ve sosyal sistemdir. Sosyal sistemde bireylerin bağlılıkları grup birliği, sosyal kontrol ve sistemin devamlılığı gibi üç esası temel alır. Kişilik sistemi ise duygusal ve bilişsel doğrulumlardan oluşur (Sökmen, 2000: 35). Kanter, kurumun üyelerine empoze ettiği davranışsal isteklerin değişik bağlılık türleri oluşturmasına neden olduğunu belirtir. Bu istekler, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı gibi üç farklı bağlılık türü oluşturur (Cengiz, 2001: s, 30).

Devama yönelik bağlılık: Bireyin üyeliğini devm ettirmesi ve kurumun kalıcı olması için kendisini adamasıdır. Kurumdan ayrılmanın maliyetinin, kurumda kalma maliyetinden daha yüksek olduğu temelini esas alır. Bu bağlılıkta üye, kurumda kalmayı daha karlı buluyorsa kuruma bağlılık göstermeye devam edecektir. Birey, kendi için karlılık gösteren durumların kurum üyeliğinin devam etmesine dayalı olduğunu ve bu durumların mevcut pozisyonunun yakından ilgilendirdiğini anladığında kurumuna bağlılık gösterecektir (ince ve Gül, 2005: 30).

Kanter, fedakarlık ve yatırım olarak, devama yönelik bağlılığın iki maddesi olduğunu ifade etmektedir. Fedakarlık, kuruma girebilmek adına, kişinin kendi değerlerinden vazgeçebilmesi halidir. Kişi böylesine bir fedakarlığı kabul ederse kurum üyeliğini devam ettirme anlamında motivasyonunu artıracaktır. Yatırım ise bireyin kurumu ile bir alışveriş yani çıkar birlikteliğinde bulunmasıdır. Birey kurum üyeliği için katlanmak durumunda kaldığı olaylar karşılığında bazı kazanımlara ulaşma gibi beklentilere girer (Sökmen, 2000: 36).

Kenetlenme bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı birleşme anlamında da gelir.bireyin bir gruba ve bu grupta var olan ilişkilerine olan bağlılığını ifade eder. Kurumlar işgörenlerinin kenetlenmelerini ve ruhsal bağlılıklarını gerçekleştirmek maksadıyla kuruma yeni katılanların herkese duyurulması, işgören oryantasyonu gibi prosedürleri yerine getirirler. Yapılan tüm bu prosedürler işgörenlerin birbirine karşı kenetlenme bağlılığını artıracaktır. Bu bağlılığın var olduğu kurumlarda kıkançlık, mobing, dışlanma ve yıldırma gibi durumlara az rastlanır. Kenetlenme bağlılığı kurum dışından gelen tehditler için birlik ve beraberlik derecesini yükseltmektedir (İnce ve Gül, 2005: 31).

Kontrol bağlılığı: Kontrol bağlılığı kuruma karşı pozitif tarafları içerir. Birey, kendi değerlerine de uyum gösterdiği için, kurumun kendinden istediği davranışlara göre hareket etmeyi etiğe uygun bulmaktadır (İnce ve Gül, 2005 s, 32).

Bu üç bağlılık şeklinin birbirinden farklı sonuçları vardır. Devama yönelik bağlılığın baskın olduğu kurumlarda işgörenlerin kurumda bulunma şansları daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu kurumlarda ise kurumun dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksektir. Kontrol bağlılığının olduğu kurumlarda işgörenler kendi ilkeleriyle kurumun ilkelerini uyum halinde bulur. Bağlılık çeşitlerinin bu şekilde değişik sonuçları olmasına karşın Kanter, bu üç bağlılık çeşidinin birbiriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Kurumlar işgörenlerinin bağlılıklarını sağlamak ve bunu devam ettirmek için üç yaklaşımı da beraber kullanmalıdır (İnce ve Gül, 2005: 32).

6.1.4. Etzioni'nin Sınıflandırması

Yazına bakıldığında, örgütsel bağlılık ile ilgili ilk araştırmaların Etzioni tarafından ele alındığı görülmektedir. Etzioni, örgütsel bağlılık yerine "örgütsel katılım"kavramını kullanmıştır. Örgüte katılım nicelikleri bağlamında bir sınıflandırmada yapmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı Etinozi'ye göre, kişinin kuruma karşı olumlu ya da olumsuz yöneliminin az seviyede bulunması halidir. Kişiler kurumu kuvvet sistemi olarak

algıladıkları için kuruma katılım gösterirler. Örgütsel bağlılık ahlaki, hesapçı/çıkarcı, ve yabancılaştırıcı katılım olarak Etinozi tarafından üç türde ele alınır. (Güçlü, 2006: 10).

Ahlaki Katılım: Örgüte bağlılık bakış açısına göre değişiklik göstermekle birlikte, kişi ödüllendirildiğinde, bu değişimden dolayı bir farklılık göstermediğinde, etik yönden ilkeler içselleştirildiğinde var olan bir kavramdır.

Hesapçı/Çıkarcı Katılım: Kurum ve kişi arasındaki çıkar ilişkisi bağlamında meydana gelen bir kavramdır. Kişi, kurum için verdiği uğraşların sonucunda çıkarlarına ulaşıyor ve ödülünü alıyrsa kuruma o derecede bağlılık gösterir.

Yabancılaştırıcı Katılım: Kuruma karşı negatif yönde yönelimi ifade eden ibr kavramdır. Yabancılaştırıcı katılım türü, işgören kurumu zararlı gördüğü takdirde meydana gelmektedir (Balay, 2000: 16). Bu katılım çeşidi, seçenek azlığından dolayı ortaya çıkar. Bu şekilde katılım gösteren işgörenler, işlerinin kaybetmeleri halinde maddi kayba uğrarlar. Eğer başka bir iş seçeneğine de sahip değillerse bu budurmda işlerine devam etmek durumunda kalırlar.

6.1.5. Allen Mayer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç grupta incelerler (Allen ve Meyer, 1990: 6).

Duygusal Bağlılık: işgörenin kuruma karşı olan duygusal bağlılılığını, kurumla bütünleşmesini yansıtan kavramdır. Bu bağlılık türünde çalışanların kurumda olma nedeni duygusal bağlılıklarının olması ve bunun kurumla bütünleşmesidir. Kuvvetli duygusal bağlılığa sahip olanlar, buna ihtiyaçları olduğu için değil, sadece bunu istedikleri için kurumda çalışmaya devam ederler (Balay, 2000: s, 21).

Bu bağlılık kavramında işgörenler, kurumun ilke ve değerlerini kabul edip, kurumun bir parçası olmayı kabul etmişlerdir. Bu bağlılık türü çalışanın kuruma gösterdiği bağlılığın en iyi türüdür. Duygusal bağlılık gösteren çalışanlar her işletmenin istediği, pozitif davranış ve tutuma sahip ve lazım olduğu takdirde fazla uğraş vermeye hazır

çalışanlardır(Bayram, 2005: s, 132). Duygusal bağlılığın kurumun gayeleri ile uyuşması, çalışanların kurumda kalma sebebidir. Duygusal bağlılığı güçlü olan bir çalışan kendisini kurumun bir parçası olarak addeder ve kendisinin önemli bir çalışan olduğunu hisseder (Balay, 2000: s, 22).

***Devamlılık Bağlılığı*:** Bu bağlılık türü çalışanların kurumlarına yaptıkları yatırımlara istinaden gelişim gösterir**.** Çalışan örgüt için gerektiğinden fazla uğraş verdiğini, buna karşılık olarak da kurumda çalışmaya devam etmesinin mecburi olduğu fikrine kapılmaktadır (Bayram, 2005: 133).

Kurumu terk etmek yüksek maliyet gerektireceği için, kendini kurumda kalmaya mecburi hisseder. Kişi kendisi için uygun olan iş fırsatlarının az olduğunu düşündüğü takdirde kuruma karşı bağlılık düzeyi de daha fazla olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Kurumu terk etmenin finansal tarafını kabul etmeyi ve bu durumu göze almayı ifade eden bir kavram olan devamlılık bağlılığı, çalışanın kurumdaki yatırımları göz önüne alındığında yüksek düzeye çıkar.

Normatif Bağlılık: Çalışanların, kurumlarına karşı olan sorumluluklarını ifde eden kavramdır. Bu bağlılık türü işgörenin kurumuna bağlı olmasını bir görev olarak addeder ve kuruma bağlı olmanın doğru olduğu düşüncesi etrafında ilerlediğinden öteki iki bağlılık çeşidinden farklılık göstermektedir. Normatif bağlılık türü "bu örgütte kalmalıyım" şeklinde bir sorumluluk öğesi barındırıken, duygusal bağlılık "bu örgütte kalmak istiyorum" ifadesini içerir(İnce ve Gül, 2005: s, 41).

Ele alınan üç çeşit yaklaşımda da kişilerin içinde kurumda çalışmayı sürdürme isteğinin temel olduğu görülmektedir. Kişilerin örgütsel bağlılık düeylerini belirleyen unsurlarda şahsi özellikler ve var oldukları ortamları da önem taşır. Bu anlamda kuruma karşı bağlılığı artıracak etkenler değerlendirilebilir (İnce ve Gül, 2005: s, 41).

Sonuç itibariyle tüm bağlılık çeşitleri, çalışanın bir şekilde kurumuna bağlı kalmasını sağlar. Sonuçta her bağlılık türü, iĢgörenin bir Şekilde örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar istedikleri için, normatif bağlılığı

olan çalışanlar mecburi hissettikleri için, sürekli bağlılığı kuvvetli çalışanlar ihtiyaç duydukları için kurumda kalmaya devam ederler (Çetin, 2004: 91).

6.1.6. Davranışsal Bağlılık Sınıflandırması

Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre, davranışlar işgörenin işe ilk başladığı zamandan beri gösterdiği davranışalrı sonucunda vuku bulur. Bu süreç işgörenin kurumuna bağlılığın oluştuğu süreci anlatır. Bu davranış türünü gösteren işgörenler, kuruma değil, kurumdaki işlerine bağlılık kazanırlar. Bu bağlılık türü kurumun değil de, işgörenlerin davranışlarına göre gelişim gösterir. İşgören bir davranış gösterip bunu devam ettirir ve zaman geçtikçe bu davranışına bağlanır. Ardından davranışına uygun tutumlar sergiler ve davranışın tekrarlanma ihtimali düzeyini artırır. (Bayram,2005:127)

6.1.7. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Bu yaklaşım türüne göre, işgören istikrarlı davranışlarını bıraktığında kaybedeceği yatırımları düşünür ve önceki düzenli davranışlarını sergilemeye devam eder. İşgören kurumuna karşı duygusal anlamda bağlılık sergileyemez. Fakat bağlılık göstermediğinde eksik kalacağı hakları göz önünne aldığında kurumu için çalışmaya devam eder ve bağlılık hissetmeye başlar. İşgören kurumu için emek harcar ve gösterdiği emek ne kadar yüksek ise kuruma bağlılık düzeyi de o kadar yüksek hale gelecektir. Bahse girme yaklaşımına göre, işgörenin kurum için yaptığı yatırımlar artış gösterdikçe, başka iş fırsatları çekiciliğini kaybeder. ,Becker'e göre bu türdeki bağlılıklar maddi nedenlerden meydana gelir. Kurumu terk etmek, prestij ve para gibi kayıplara sebep olacağı için işgören kurumda çalışmaya ve kuruma bağlanmaya mecbur kalır.Çalışanların bağlılık göstermesinin nedeni olarak dört adet yan bahis kaynağı vardır.Bunlar (İnce, Gül, 2005:52),

Toplumsal beklentiler: İşgören, toplumun yaptırımları sebebi ile tutum ve davranışlarına sınır çizebilir. Sürekli iş değiştiren bireylere toplum nezdinde güvensiz olarak bakılması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Bürokratik düzenlemeler: Bu kavramı bir örnekle açıklayacak olursak, emekli maaşı için her ay kesintiye uğrayan kişi işini bırakmak istediği takdirde, senelerce aylığından

alınan bu ücreti kaybedeceği için işini bırakmak istemeyecektir. Bürokratik düzenleme durumu bireyi yan bahse sokar.

Sosyal etkileşimler: Bir işgörenin, öteki işgörenlerle olan ilişkisi kendisiyle ilgili bir düşüncenin oluşmasını gerektirir ve bu düşüncenin değişmemesi sebebiyle, yerleşen düşünceye uygun davranış ve tutumlar göstermek mecburiyetinde kalır. İşgören kendisini güvenilir biri olarak göstermiş ise, etrafındaki insanlarla bu şekilde bir kannat yerleşmiştir. Bu kanaatin bozulmaması için birey buna uygun davranışlar sergilemek durumunda kalacaktır ve bir süre sonra bu davranışına yönelik bağlılık yerleşecektir.

Sosyal roller: İşgören, çalıştığı işletmenin sosyal rolleri gereği o kuralları gerçekleştirmeye oldukça alışır ve bu alışkanlık sebeibiyle farklı bir rol için uyum gösteremez.

6.1.8.Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre işgörenlerin tutum ve davranışları birbiri ile uyum içinde olmalıdır. Salanick'in yaklaşımı işgörenin davranışları vasıtası ile kuruma karşı inancında bağlılığı artırması durumudur. Tutum ve davranışları uyum içinde olmayan işgörenler panik halinde olur ve strese sebebiyet verirler. İçinde olduğu şartlar sebebiyle işini bırakmayan işgören işi ile alakalı olarka negatif fikirlerini değiştirirsei problemlerini de aşmış olacaktır. Her şeye rağmen işgörenin davranışı ve tutumu arasındaki uyum bağlılık yaratacaktır (İnce, Gül, 2005: s,52).

6.1.9.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım türüne gömre, bağlılık düzeyi işgörenden işgörene göre farklılık gösterebilir. Bir kişiye göre bağlılık koşulları için kurumun mesai saatleri öenmli olur iken, bir diğer kişiye göre kurumun işgören için gösterdiği kıymen önemlidir. Her kurumun sahip olduğu farklı değerleri vardır. Bu sebeple kurumlarda değişik seviyelere bağlılık çeşitleri meydana gelebilir. Bu nednele çoklu bağlılık yaklaşımı diğer bağlılık çeşitlerinden ayrışabilir (Balay, 2000: s,26). Kurumun iç ve dış çevresini var eden koşullar bağlılıkların toplamı olmak üzere meydana gelmektedir.

6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık ile lgili yazın ele alındığı zaman, araştırmacıların bu konuda farklı fikirlere sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu faktörler çoğunlukla üç maddede ele alınmıştır. Bunlar kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere karşımıza çıkar. Bu faktörler işgörenin kurumuna bağlılık düzeyini azaltan veya artıran niceliklerdir.

6.2.1.Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler kişiden kişiye farklılık göstermekle birikte örgüysel bağlılık üzerinde oldukça etkilidir. Bireysel faktörleri işgörenin kurumunu benimseyip, kurumda devam etmesi için oldukça önemlidir (İnce, Gül, 2005: s, 59) Cinsiyet, yaş, medeni hal ve eğitim düzeyinde var olan değişiklikler örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bireysel faktörlerdir.

6.2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ili ilgili olarak yapılan çalışmalar ele alındığında erkek ve kadın işgörenlere ait ortak bir sonuca ulaşıldığından bahsedilemez. Bazı araştırmalarda kadın işgörenlerin, bazı araştırmalarda ise erkek işgörenlerin bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilirken bazı araştırmalarda erkek ve kadın işgörenlerin bağlılık düzeyleri değişiklik göstermemiştir. Günümüz şartları kadın ve erkek için bir kalıba sokulan roller arasındaki çizgileri yok etmiştir.

6.2.1.2. Yaş

İş yaşamına yeni başlayan ve daha iyi şartlara sahip olan bir iş bulma umuduyla çalışan gençlerin senelerdir çalışmı ve çalışmakta olan yaşlı kişilere göre bağlılık düzeyleri daha düşüktür. Yıllarca aynı kurumda çalışan bireyleri kurum kültürüne alışmıştır ve bu sebeple yeni bir iş bulmak yerine, bulundukları örgütte terif alma eğilimine girebilirler (Balay,2000: s, 55) yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

6.2.1.3. Medeni Hal

Kişilerin medeni halleri sorumluluk duygularının gelişiminde etkilidir. Evli olan işgörenlerin bağlılık düzeyleri bekarlara nazaran daha fazladır. Evli olan işgörenler aile sorumluluğuna sahip olduğu için işten ayrılma fikri daha zor yerleşir. Evli kadınlar ise çocukları olduğu zaman iş yaşamlarını bir süreliğine dondurabilmektedir. Bu sebepten ötürü evli olan erkeklerin bağlılı düzeyinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Balay,2000: s, 56).

6.2.1.4. Kıdem

Kişilerin çalıştıkları süre arttıkça, kurum için verdiği uğraşlar da artacağı için bağlılık düzeyleri de yükselecektir. geçen süre içinde örgütün işgörene, işgörenin de örgüt için yaptığı yatırımlar fazlalaşır. Bu sebeple uzun bir süre hizmet veren işgören yatırımlarını, kazançlarını ve baştan başlamanınn maddi yükünü düşünür. İşgören elde ettiklerini kaybetmek, istemeyeceği için bağlılık düzeyi yüksektir denebilir. Fakat çalışma süresünün fazla olması, örgütsel bağlılık düzeyinin her zaman yüksek olacağı manasını taşımaz (Balay,2000:55).

6.2.1.5. Eğitim

Eğitim seviyesi; bireyin iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir etkendir. İşgörenlerin eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki vardır. İşgörenin, eğitim seviyesiarttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Çünkü eğitim seviyesi yüksek olanların daha çok iş seçeneği vardır(Bayram, 2005: s, 129). Bu sebepten ötürü örgütsel bağlılığı düşüktür. Eğitim seviyesi düşük olan işgören, iş seçenekleri sınırlı olduğu için, örgütsel bağlılığı oldukça yüksek seviyededir.

6.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt Yapısına İlişkin faktörler, örgütsel adalet, örgüt kültürü, ücret düzeyi ve ödüller, işin özellikler ve takım çalışması gibi ana başlıklar halinde ele alınacaktır.

6.2.2.1. Örgüt Kültürü

Kültür, toplumdan topluma değişiklik gösteren bir kavramdır. Her toplumun kendine özgü kültürü mevcuttur. Toplumun sahip olduğu kültür gibi, tolumda var olan örgütlerin de kendilerine has kültürü vardır. Örgütlerin kültürleri onların bir nevi kimliği görevini görür.insanlarda olduğu gibi örgütlerin de kişilikler vardır. Örgütler yeniliklere açık ya da kapalı, esnek veya katı olabilirler. Bu yaklaşım örgte yeni bir a-kapsam kazandırır. Bu bakış açışı örgütü yaşayan sistemden farklı olarak değerlendirip, başka hayatları barındıran ayrı bir organizma olarak algılamamızı sağlar. İşverenlar arasında örgüt kültürü paylaşılmalı ve kültüre saygı gösterilmelidir(Bayram,2005:s, 130).

6.2.2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, bireylerin iş hayatındaki başarısı ve doyuma ulaşma seviyesi, çalıştığı kurum ile alakalı olarak algıladığı eşitlik kavramlarıyla ilişkilendirilir. İşgörenler kendi çalışmaları sonucunda kazandıkları edinimleri, diğer örgütlerde benzer pozisyonda olanlarla karşılaştırır. Bunun sonucunda da kurumlarıyla iligli yaklaşımları biçim alır. Kurum içindeki kuralların herkese aynı şekilde uygulanması, sosyal imkanlar ve özlük haklarından yararlanmayı, eşit iş için eşit derecede ücret uygulanması politkasını bekleyeceklerdir. Örgütsel adalet kavramı hem işgörenlerin bireysel tatminlerini hem de kurumların fonksiyonlarını etkin bir biçimde yerine getirmek açısından gereklidir.olumsuz yönden ele alındığında adaletsizlik kavramı örgütler açısından sorun teşkil etmektedir. Adalet olmayan bir iş ortamında, işgörenler üzerlerinde yoksunluk hisseder ve buna bağlı olarak da tatminsizlik oluşur. bu durum işgörenin örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olmasına sebep olur (Yalçın ve İplik, 2005:411).

6.2.2.3 Ücret Düzeyi ve Ödüller

İşgörenin kurumundan emeğinin karşılığı olan ücreti alması ve gösterdiği başarıları sebebiyle ödüllendirilmesi işgörenin örgütsel bağlılığını ve iş veriminin artmasının sağlayacak etkendir. Bunların yanında hakedilen başarı ödüllendirilmediğinde, kurumun esaas gayesi olan örgütsel bağlılık her gün biraz daha azalacaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 413).

6.2.2.4. İşin Özellikleri

İşgörenler sıradan işler için çaba harcamak yerine kendilerini zorlayacak işleri tercih ederler. İşin nasıl olduğu bireyin iş doyumunun ne kadar olduğunu belirlemektedir. İş doyumunu etkileyen iki temel esas söz konusudur. Bunlar çalışma evrelerinini kontrol edilmesi ve çeşitliliktir. Uygun miktarda iş çeşitliliği işgörenlerdeki motivasyonun artmasını sağlar. Eğer bu çeşitlilik az miktarda olursa bu işgörenin motivasyonunun tam tersi yönde etkiler. Bunların yanı sıra çok fazla çeşitlilik olması durumu da işgörenleri strese sokar. İşgörenlere sunulan kısmi özgürlük yerleri bağlılığı artırıcı bir unsurdur. Bunun tersi olarak da işgörenler üzerindeki fazla baskı iş tatminsizliğine sebebiyet verir ve motivasyonu düşürür (Yalçın ve İplik, 2005: 414).

6.2.2.5. Takım Çalışması

Birden fazla bireyin bir araya gelmesiyle oluşan topluluk takım adının alır. Takım, üst kıdemli iş sahibinden en alt işgörene kadar herkesi kapsamı içine almaktadır. İşveren ve işgiren de takım olarak addedilir. Eğer işveren veya işgörenlerden biri takımda yer almayı reddediyorsa bu zincir tamamlanmamış dememktir. Başarılı bir takım çalışmasının yapılabilmesi için amaç odaklı olunmalı, konu üzerinde çalışacak yeterli sürete sahip olunmalı, takım tarafından yönetimin desteği alınmalı, kendi içinde birbirini anlayan etkili bir iletişim kurulmalı, veirlen hizmet ya da yapılan işle ilgili yüksek derecede bilgi sahibi olunmalıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 416).

6.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt Dışı Faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen ancak örgütten bağımsız olan profesyonellik, alternatif iş imkanları faktörleridir. Birey yeni bir işe başladıktan sonra bağlılık düzeyini etkileyen en önemli örgüt dışı faktör farklı iş seçeneklerinin var olmasıdır. Bu seçenekler yalnızca işgörenlerin bireysel nitelikleri ile değil, kurumun bulunduğu sektör ile de alakalı alakalıdır. Başka iş seçeneklerinin var olduğunun bilinmesi örgüte olan bağlılık duygusunu azaltabilecek düzeydedir. Profesyonellik, işgörenin kurumdan çok işine bağlı olmasıyla ilkili bir etkendir. Profesyoneller, "şahsi kuralları olan ve bu kuralların geçerli olduğuna inanan, başkalarından bağımsız aksiyon alma eğilimi gösteren bireyler olarak tanımlanabilir. Profesyonellerin yer aldıkları kurumlar, mesleki anlamda gelişimlerini destekliyorsa, işgörenlerin mesleki bağlılık

düzeyleri bu durumdan negatif yönde etkilenirken, örgütsel bağlılık düzeyleri pozitif yönde etkilenir (Yalçın ve İplik, 2005: 418).

7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Son zamanlarda örgütsel bağlılık kavramına büyük bir ilgi gösterilmesinin sebebi, bağlılık davranışlarının performans, işgücü devri, etkinlik ve iş davranışları üstündeki pozitif yönde gelişen etkisi gösterilebilir. Fakat bu bağlılılğın çeşitleri ya da sonuçları olumsuz veya olumlu olarak farklılık gösterebilmektedir. Bağlılığın bütün türleri yüksek performans göstreemeyeceği gibi işgörenlerin kuruma karşı yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri de her zaman olumlu yönde sonuç vermez.

Keleş'e göre yüksek bağlılık düzeyinin olumsuz tarafları olabileceği gibi, düşün düzeydeki bağlılığın da olumlu tarafları olabilir. Düşük düzeydeki bağlılığın çekinilmesi gereken tarafı işe gereken özeni göstermeme, işe geç gelme ve düşük verime sebebiyet vermesidir. Bağlılığı düşük olan düzeyin faydalı tarafı ise, çatışma be belirsizlik yaşanan anlarda bu bağlılığa sahip işgörenin orijinal fikirler meydana getirmesidir. Yüksek düzeyde bağlılığın meydana geldiği anlarda ise, tam tersi olarak kreatif olmaktan ırak, direnç gösterme, gibi negatif durumlarla karşılaşma hali söz konusudur. Yüksek bağlılığa sahip olan kişilerin, kurumun faydası için etik dışı süreçleri de rahat bir şekilde yürütebilecekleri söylenmektedir. Bağlılığın işten ayrılma isteği, işgücü devir oranı ve devamsızlık gibi farklı tutum va davranışlara tesir ettiği bağlılık ile alakalı yapılmış birçok çalışmada açıklığa kavuşmuştur. Bunun yanında örgütsel bağlılık kavramı demografik unsurlar, rol çatışması gibi değişkenlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005).

7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Bireyin faaliyet gösterdiği ya da sorumlu olduğu birimin ya da örgütün hedeflerine niceliksel ve niteliksel olarak yaptığı katkıların ölçüsü, performans olarak açıklanabilir. Örgütsel bağlılık seviyesi güçlü olan çalışanların performans anlamında da zirveye çıkabilmesi mümkündür. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi görmesi, yüksek aidiyet duygusuna sahip olması, değerlerini benimsemesi ve örgüt ile bireysel hedeflerin paralellik göstermesidir. Bu nedenle örgütün hedeflerini gerçekleştirmek

için çaba sarfeden çalışanın doğal olarak performansında da bir artış sağlanacaktır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın performans ile ilişkisi kesin olarak kanıtlanamamıştır (Çöl, 2004: s, 26).

Örgütsel bağlılık ile performans ilişkisi, örgüte bağlılık seviyesine göre değişiklik göstermektedir. Hedeflere ulaşmanın zorlaşması durumundu örgütsel bağlılık seviyesi azalıp performans da düşüş göstermeye başlayacaktır. Güvenilir bir otorite tarafından deklare edilen hedeflerin ayağının yere basmasından dolayı çalışanda daha çok çaba sarfetme isteği uyandırmaktadır. Çalışma arkadaşlarına olan bağlılık, yönetimden gelen teşvik ile birlikte performansı artırmaktadır. Bunun yanında davranışsal bağlılığın yönetimden gelen teşviklerden olumlu yönde bir tepki alması, bu durumun da çok daha yüksek bir örgütsel bağlılık ve yüksek performansla finalize olmaktadır (Çöl, 2004: s, 27).

1990 yılında Mathieu ve Zajac'ın yaptıkları meta-analiz araştırmasının sonuçlarına göre bağlılık ve performans özelinde düşük bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumun iki ana sebebi vardır. Birincisi, performans çalışanın güdülenme seviyesi, belirgin bir rolü ve doğru yerde kullanılmasıdır. Örgütsel bağlılık, performans üzerinde yalnızca bazı açılardan etkili olmaktadır. Dolayısıyla iki kavram arasındaki ilişki seviyesinin düşük olması normal karşılanmaktadır. Fakat yine de sevdiği ve aidiyet duygusu hissettiği bir örgütte kalmayı sürdürebilmek için çalışanın daha fazla çaba sarfederek bu çabayı performansa dönüştürmesi de mümkündür. Tabii bunun tam tersi de olabilir. Zira kendini örgüte bağlı hissetmeyen bir çalışan, sırf yerini ve statüsünü korumak ve başka bir örgüte güçlü bir şekilde geçiş yapmak arzusuyla performansını yüksek tutabilir.

Performansın örgütsel bağlılığın bir sorunuc olarak kabul edilmesine rağmen, bağlılığın tüm boyutları yüksek performansla sonuçlanmamaktadır. Örgütsel bağlılık çok fazla boyuta sahip olduğundan bağlılık etmenlerinin performansla alakası farklılık gösterebilir. Devam bağlılığı kişinin opsiyonel anlamda başka bir iş fırsatının olmadığı ya da örgütten çıkmanın pahalıya malolabileceği endişesidir. Bu nedenle böyle bir durumda yüksek performans sağlanması mümkün değildir. Devam bağlılığının aksine duygusal bağlılıkta kişiler kendi istekleriyle örgüttelerdir ve mutludurlar. Başka bir iş fırsatı gelse dahi örgütlerinde kalmayı tercih ederler. Bu tip bağlılıklarda elbette yüksek

performanstan söz edilebilir (Çöl, 2004: s, 32). Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ele alan incelemelerden bazıları ve elde ettikleri sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Chen (2006), örgütsel bağlılık ve performans arasında güçlü bir ilişki vardır.
- Meyer (2002), gerçekleştirdiği meta analiz çalışması sonunda iş performansının, duygusal bağlılıkla olumlu, devam bağlılığıyla olumsuz bir ilişkisi olduğunu öne sürmüştür.
- Suliman ve Iles (2006), performansın örgütsel bağlılık bileşenleriyle alakalı olduğunu öne sürmüştür.

Genel anlamda araştırma sonuçları, örgütsel bağlılık ve performans arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Buna mukabil araştırmalar örgütsel bağlılığın ne kadar fazla bileşene sahip olduğunu ve performansın da bu bileşenlerle ayrı ayrı ilişkilendirilebileceğini göstermektedir.

7.2.Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

İşe geç kalma, işgörenin mesai saatini kaçırarak işine geç gitmesi olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin mesuliyet ve vazifelerini gerektiği şekilde yapmaması halinde çeşitli aksamalara sebebiyet veren bir tutumdur. İşgörenlerin elinde olmayan sebeplerden dolayı geç kalmaları dışında, normal şartlarda işlerinde vaktinde gelmeleri, yani işe geç kalma oranlarının düşük düzeyde seyretmesi istenir. İşe gecikme oranınını düşük düzeyde olmasını kuruma bağlılığın bir belirtisi olarak ele alabiliriz. Fakat işe geç kalma tutumu örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olmasını sağlayan tek unsur değildir. Yapılan araştırmalar bağlılıkları yüksek derecede olan işgörenlerin işe daha az geciktiklerini anlatmıştır(Çöl, 2004: s, 40).

7.3.Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Kuruma olan bağlılığın devamsızlık üzerinde direkt bir tesiri olduğunu belirtmektense işe devamsızlığa tesir eden unsur olduğunu belirtmek daha yerind ebir kavramdır. İşe geç kalma kişiden kişiye farklılık göstren bir aksiyondur ve çalışanın denetinden farklı olarak oldukça çok unsurdan etkilenir (Çöl, 2004: s, 41). Kurumu yüksek düzeyde bağlı olan çalışanın devamlılığının da yüksek olacağı ifade edilebilir. Çünkü yüksek bağlılılğa

sahip işgörenler işlerine severek gideceklerdir. Yapılan araştırmalarda devamsızlık olgusu ile işe bağlılık arasındaki münasebet bir paradoks yaratsa da araştırmacılar, orta yaştaki bireylerin devamsız olma durumunun genç ve yaşlılara göre daha az olduğu kanısında anlaşırlar (Eren 1998: 202).

Cinsiyet faktörü baz alınarak yapılan devamsızlık araştırmalarında kadınların erkeklere göre daha çok devamsızlık yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir taraftan da evli ve çocuğu olan kadınlara göre bekar kadınların devamsızlık yapma oranının daha az bir düzeyde yer alacağı ileri sürülmektedir (Eren, 1993: 203).

Bütün bunlara ek olarak günlük çalışma süresi, çalışma mevsimi, işletmedeki toplam çalışma süresi ve maaşların ödenme şekline göre de devamsız olma durumu farklılık gösterecektir. Devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasındaki münasebeti ele alan çalışmalar ve elde ettikleri sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

- Meyer'in bulgusu yalnızca duygusal bağlılığın devamsız olma durumuyla olumsuz bir münasebet çinde olduğudur.

- Savery'nin araştırmasına göre yüksek bağlılığa sahip olan işgörenler, düşük bağlılığa sahip işgörenlere nazaran daha az devamsızlık yapar. Fakat araştırma bulgularına göre işe bağlı olma düzeyi kişinin devamsızlığının kuruma olan bağlılıktan daha kuvvetli olarak tesir eder.
- İşine yüksek düzeyde bağlı olan işgörenler, kurumda devam etmeye daha elverişlidir.

7.4 Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılık kavramının en önemli neticelerinden bir tanesi de işgücü devri ile ilgilidir. Bu kavram işgörenlerin her hangi bir sebep ile kurum ile ilişiğini kesmesi anlamını taşır. Kurum ile ilişiğini kesen tecrübeli işgörenin kurumda kalifiye duruma ulaşması için yapılan yatırımlar kurum için hatrı sayılır seviyede maliyet sebebidir. Aynı şekilde işe yeni başlayacak olan personel aynı süreçlerden geçecektir ki bu da bir

maliyet undurudur. Diğer bir istenmeyen durum ise, işten ayrılma niyeti olan kişinin kurumdaki işine adapte olamk yerine farklı iş fırsatlarına kanalize olması durumudur. Örgütsel bağlılık kavramının, işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkisi söz konusudur. Kuruma yüksek düzeyde bağlı olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri daha düşük düzeyde yer alırken, bağlılığı düşük düzeyde seyreden işgörenlerin işi bırakma tutumları farklı iş olanaklarından yüksek bi düzeyde etkilenir. Konuyla alakalı olarak yapılan araştırmalarda ulaşılan bulgular aşağıdaki gibidir:

- Addae ve Parboteeah (2006), üç büyük bankada müşteri temsilcileri ve veznedarlardan meydana gelen 248 kişi üzerinde düzenlenen bir çalışma ele almışlardır. Bu çalışmanın neticesinde işten ayrılma isteği ve duygusal bağlılık arasında net bir münasebet olduğu kanısına ulaşmışlardır.

- Çakar ve Ceylan‟ın (2005), biri özel sektörde bir diğeri kamu sektöründe faaliyet gösteren iki kurumda üst düzey ve orta 84 kişi üzerinde düzenlenen çalışmaya göre,devam bağlılığı, duygusal bağlılık düzeyleri artış gösterdikçe işgörenlerin işi bırakma eğilimleri ciddi şekilde azalır.

- Uyguç ve Çımrın‟ın (2004), Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuarı'nda işgören 101 birey üzerinde düzenledikleri araştırmaya göre örgütsel bağlılık kavramının komponenti işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin sınırlayıcısı olduğu anlamını taşımaktadır.Bu bulgulara istinaden Merkez Laboratuar işgörenlerinin normatif ve duygusal bağlılıklarının yükselmesi ile işi bırakma eğilimlerinin azalacağı söylenebilir.

- Hochwarter (1999), de otel endüstrisinde Amerikalı üst ve orta düzey 141 yönetici üzerinde bir çalışma düzenlemişlerdir. Ulaşılan verilere göre örgütsel bağlılık ve işi bırakma eğilimi arasında olumsuz yönde bir münasebet söz konusudur.

Tecrübe sahibi, nitelikli kurumun faydası için uğraş vermekten kaçmayan işgörenler kurumların en önem verdikleri değerler arasında yer alır. Bu sebepen ötürü başarıya ulaşmak isteyen kurumlar, çalıştırdıkları kişilerin kurumda çalışmayı sürdürmesini istemektedirler. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramı da kişilerin kurumda çalışmayı sürdürmelerine zemin hazırladığı için kurum yönünden önemle incelenmesi ve üzerinde çalışılması gereken bir konudur. Burada göz ardı edilmemesi gereken nokta, her bağlılık türünün kişinin kurumda isteyerek yer almasını, kurumsal gayelerle bütünleşmesini ve bu gayeleri yerine getirmek için uğraş vermeyi sağlamasıdır. İşgörenin gönüllü olarak kurumun bir parçası olmasını, pozitif iş tutumlarının var olmasını sağlayan kurumdaki güven ortamıdır. İşgörenlerin, kurumların istediği gibi kuruma karşı bağlılık düzeylerinin yüksek olması kurum içinde güven ortamının oluşturulması ile mümkündür.

Tayland'da hizmet sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada (Burawat, 2015) işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Gözükara ve Gül (2016)'nınişveren markasının örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini araştırdıklarıçalışmada işveren markasının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu hipotezi doğrulanmıştır. Vijayalakshmi ve Uthayasuriyan (2015) kuramsal çerçevede işveren markası ile çalışan performansı ilişkisini tartışmışlardır. Neill (2016), Amerika'da derinlemesine mülakat yöntemiyle gerçekleştirdiği çalışmadaişveren markasının iç iletişimdeki işlevini araştırmıştır.

III. YÖNTEMBİLİM

Araştırmanın bu bölümünde, tasarım ve model, örnekleme ve ölçeğe ilişkin verilerle, veri toplama yöntemi, verilerin analiz yöntemlerine yer verilmektedir.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmada, uzun yıllar perakende sektöründe yerli bir marka olarak pazarda kendine güçlü bir şekilde yer bulmuş, işveren markası çalışmalarının üzerine Türkiye ortalamasının üzerinde düştüğünü öne süren bir şirketin bu çalışmalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenecektir. Bu anlamda şirket çalışanları için hangi işveren markası faktörlerinin daha önemli olduğu ve bu faktörlerin örgütsel bağlılığa nasıl bir katkıda bulunduğu araştırılacaktır.

B. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmada perakende sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye'de ve dünyada toplamda 300'den fazla mağazası bulunan, ihracatta katma değer yaratan yerli bir giyim firmasının genel merkezindeki 200 beyaz yakalı çalışandan örneklem olarak yararlanılmıştır. El ile dağıtılan dağıtılan 200 adet anket formunun tamamı doldurulurken, araştırma 15 Mart 2017-15 Mayıs 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırmada alan araştırmasından faydalanılmış, datalar anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmaya veri sağlama prosesinde birincil ve ikincil veri tekniği uygulanmıştır. Üzerinde çalışılan şirketin İstanbul'daki genel merkezinde yapılan anket ile birincil, süreli yayınlardan ve kitaplardan da ikincil veriler toplanmıştır. Anket formu üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde ankete katılan beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerini belirlenmiştir.

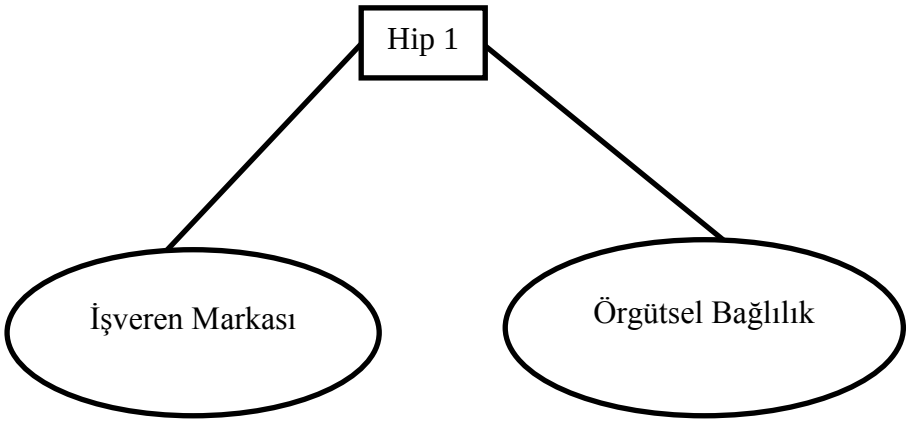
İkinci bölümde işveren markası faktörlerine ithafen 24 madde oluşturulmuştur. Bu 25 madde, işveren markası tanımı yapılırken en fazla üzerinde durulan faktörlerden meydana gelmektedir. Maddeler İK uygulamalarını, örgüt kültürünü, kurumsal itibarı ve kurumsal imajı temsil etmesi açısından özellikle seçilmiştir. Ölçeğin güvenirliliği olan

Cronbach Alfa değeri 0,801 şeklinde bulunmuştur. Bu değer, 0,8-1,0 arasında yer aldığı için ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

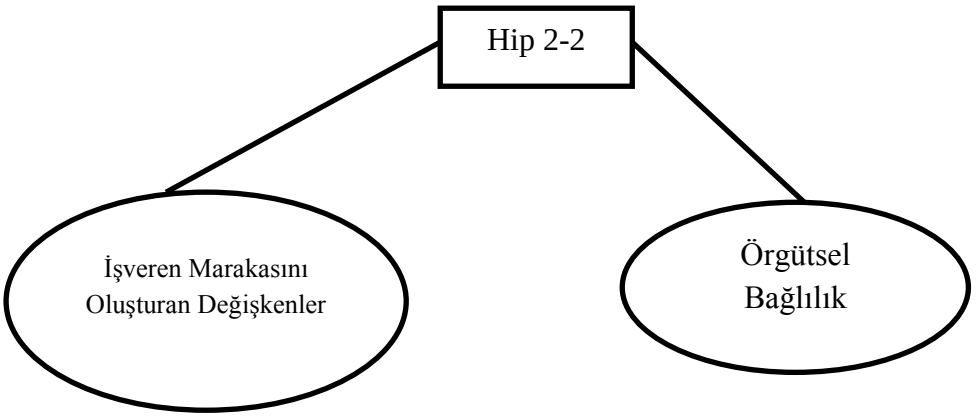
Üçüncü bölümde ise, araştırmaya katılan beyaz yakalıların şirkete duydukları örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Meyer ve Allen'ın tek boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekler arası uyum ve korelasyonun sağlanabilmesi için 5'li likert ölçeğine başvurulmuştur. 6 ifadeden oluşan duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ise 0,810 bulunmuştur. Değere bakıldığında ölçek güvenilir seviyededir.

D. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ

Birinci Model



İkinci Model



E. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın temel hipotezi "İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır" şeklinde belirlenmiştir. Alt hipotezler ise, işveren markasını oluşturan değişkenlerle örgütsel bağlılığın ilişkilerini test etmektedir.

Hip 1

H_0: İşveren markası ile örgütsel arasında ilişki yoktur. *H_0*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H_1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır. *H_1*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

F. ARAŞTIRMA ANALİZLERİ

Araştırma hipotezlerini kontrol etmek amacıyla sosyal bilimlerde çoğunlukla kullanılan faktör analizi, regresyon, frekans alma ve ortalama yöntemlerine başvurulmuştur. İki ölçekte de soruların cevapları Likert tipi ölçekleme sistemine göre derecelendirilmiş olup buradan elde edilen bulgular SPSS 24 ile analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılımına göre analiz yaparken non-parametrik "Man-Whitney U" ve "Kruskal Wallis" testinden yararlanılmıştır.

G. BULGULAR

1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırmaya katılan örneklemi oluşturan beyaz yakalı çalışanların % 62,5'i erkeklerden, % 37,5'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Bulgulara bakıldığında şirketin genel merkezinde erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre çoğunluktadır.

Tablo 1: Yaşa göre dağılım

	N	**%**
20-25 yaş arası	35	17,5
26-30 yaş arası	59	29,5
31-35 yaş arası	55	27,5
36-40 yaş arası	32	16
40 ve üzeri	19	9,5
Toplam	200	100

Örneklemin eğitim durumu göz önüne alındığında % 2,5'inin lise, % 7,5'inin ön lisans, % 72,5'inin lisans, % 13'ünün yüksek lisans ve % 4,5'inin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Şirkette çalışan beyaz yakalıların açık ara lisans mezunu olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

Tablo 2: Eğitim durumuna göre dağılım

	N	**%**
Lise	5	2,5
Ön Lisans	15	7,5
Lisans	145	72,5
Yüksek Lisans	26	13
Doktora	9	4,5
Toplam	200	100

İş dışı alınan eğitimlere bakıldığında ise yine ilginç veriler göze çarpmaktadır. Bu veriler nitelikli çalışan özelliklerinden biri olma yolunda son dönemde öne çıkmaya başlamıştır. Araştırmamıza katılan deneklerden % 51,5'i dil, % 11'i bilgisayar, % 12,5'i kişisel gelişim, % 21'i hobi eğitimi almaktadır. Buradan anlaşılıyor ki, şirket çalışanları hem kendini geliştirme, hem de kendine zaman ayırma noktasında başarılı bir performans sergilemektedir.

Tablo 3: Alınan eğitime göre dağılım

	N	**%**
Dil Eğitimi Alanlar	103	51,5
Bilgisayar Eğitimi Alanlar	22	11
Mesleki Gelişim Eğitimi Alanlar	8	4
Kişisel Gelişim Eğitimi Alanlar	25	12,5
Hobi Eğitimi Alanlar	42	21
Toplam	200	100

Araştırmamız için cevaplarını baz aldığımız beyaz yakalıların bulundukları pozisyonlar incelendiğinde, % 7,5'inin direktör, % 17,5'inin takım lideri, % 42,5'inin uzman, % 27,5'inin uzman yardımcısı ve %5'inin memur olduğu görülmektedir. Şirkette kritik çoğunlukta olan uzman pozisyonu olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 4: Pozisyona göre dağılım

	N	**%**
Direktör	15	7,5
Takım Lideri	35	17,5
Uzman	85	42,5
Uzman Yardımcısı	55	27,5
Memur	10	5
Toplam	200	100

Çalışanların hali hazırdaki pozisyonlarında ne kadar süreden beri durduğuna dair sorulan sorunun cevapları şirket açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Zira pozisyonlarda çok uzun süre kalınmaması, terfi anlamında çalışanlara umut vermektedir. Bu durum verimi de beraberinde getirmektedir. Araştırmada çalışanların % 51,5'i pozisyonlarında 1-4 yıl, % 33,5'i 4-7 yıl, % 10'u 7-10 yıl, % 5'i ise 10 yıl ve üzeri zaman aralıklarından beri bulunmaktadırlar.

Tablo 5: Pozisyonda kalma süresine göre dağılım

	N	**%**
1-4 yıl	103	51,5
4-7 yıl	67	33,5
7-10 yıl	20	10
10 ve üzeri	10	5
Toplam	200	100

Şirkette çalışma süresine bakıldığında ise ortada bir sonuç görmekteyiz. Çalışanların % 23,5'i 1-4 yıl, % 25,5'i 4-7, % 32,5'i 7-10 yıl, % 18,5'i ise 10 yıl ve üzeri aralıklarından beri şirketlerinde çalışmaktadır. Bu bulgular, çalışanların yaş konusundaki cevaplarıyla harmanlandığında ortaya daha anlamlı bir sonuç çıkmaktadır. Çalışanların yaş ortalamasına göre şirkette kalınma süresinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Şirkette kalma süresine göre dağılım

	N	**%**
1-4 yıl	47	23,5
4-7 yıl	51	25,5
7-10 yıl	65	32,5
10 ve üzeri	37	18,5
Toplam	200	100

2. İşveren Markasına Ait Bulgular

Çalışmanın uygulandığı örneklemin işveren markasını meydana getiren faktörlere verdiği önem sıralamasına yönelik bulgular tablo 7 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 7: İşveren markası değişkenlerine ait bulgular

	%	Ortalama
Özgeçmişinize Kattığı Değer	82,2	4,79
Terfi Fırsatları	79,1	4,75
Marka Değeri	93,0	4,60
Etik Değerleri	78,9	4,54
Yetenek Yönetimi	88,2	4,49
Çalışma Ortamı	78,6	4,47
Maaş	95,6	4,43
Yan Haklar	97,5	4,40
Misyonu	90,2	4,29
Sosyal Aktiviteler	87,7	4,27
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	79,8	4,24
Vizyonu	96,4	4,21
Yenilikçilik Anlayışı	98,7	4,17
Çalışanlarını Mesleki Anlamda Tatmini	89,8	4,12
Yönetici Profili	90,5	4,08
Ürün/Hizmet Kalitesi	92,5	4,03
Ekonomik Gücü	96,7	4,02
İşyerinin Lokasyonu	79,6	3,97
Geçmişi	87,5	3,95
Pazardaki Rekabet Gücü	96,4	3,83
Büyüme Hızı	89,5	3,76
Mesai Saatleri	88,7	3,69
Rotasyon İmkanı	98,5	3,54
Hedef Kitlesi	98,4	3,28

Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya dahil olan katılımcıların işveren markasını oluşturan faktörlerden öncelikle şirketin özgeçmişine kattığı değer, terfi fırsatları, marka değeri ve etik değerlere öncelik verdiği tespit edilmiştir. Bunları sırasıyla yetenek yönetimi, maaş, şirketin misyonu ve vizyonu takip etmektedir. Buradan anlaşıldığı üzere işveren markası yazınında dabelirtildiği gibi çalışanlar eski dönemlere nazaran önceliği maaşa vermemektedir. Gelecek vaad eden ve soyut kavramlara da önem veren şirket, çalışan için tercih edilebilir duruma gelmektedir.

Diğer yandan genel anlamda bakıldığında işveren markasını oluşturan yan haklar, çalışma ortamı, sosyal aktiviteler, yönetici profili, geçmişi, sosyal sorumluluk faaliyetleri, pazardaki rekabet gücü, ekonomik gücü, hizmet kalitesi, büyüme hızı,

yenilikçilik anlayışı ve çalışanları mesleki anlamda tatmini gibi faktörler de araştırma da ciddi oranda tercih edilmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan çalışanlar, araştırmanın uygulandığı şirketi tercih ederken sırasıyla hedef kitle, rotasyon imkanı, mesai saatleri, büyüme hızı ve lokasyon gibi unsurları göz önünde bulundurmamışlardır. Çalışanlar için şirketin bu özellikleri çok büyük önem arz etmemektedir.

Analiz sonuçları, söz konusu firmanın İK ve işveren markası uygulamalarıyla çalışanlarını tatmin edebilen, bu konuda gelecekte de umut vaad eden bir şirket olduğunu ortaya koymaktadır.

3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

Duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve günenirlilik sonucu Cronbach Alfa değeri 0,810 olarak bulunmuştur. Anket soruları 5'li likert ölçeğiyle ölçümlendirilmiş olup 3,75 skorla tatmin edici bir şekilde sonuçlanmıştır. Bu anlamda skoru göz önüne aldığımızda araştırmaya dahil olan genel merkezdeki çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflerinin paralellik gösterdiğini, çalıanların örgüte karşı duygusal bir bağ ile bağlı olduğunu ve örgütte bulunmaktan mutlu oldukları söylenebilir.

4. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İşveren markasını meydana getiren faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi elde etmek amacıylanon-parametrik Sperman's RHO korelasyon analizine başvurulmuştur. Bu analiz iki ya da daha fazla değişkenin birbiriyle alakasının dozunu ve yönünü tanımlamakta kullanılmıştır. Değişkenler arası halihazırdaki ilişki korelasyon katsayısı (KKS) şeklinde ifade edilmektedir. Bu katsayının 1'e yaklaşması demek kuvvetli bir korelasyon, 0'a yaklaşması demek zayıf bir korelasyonun göstergesidir. Katsayının artı ya da eksi işaretli olması ilişkinin aynı yönde mi yoksa farklı yönde mi seyrettiğini göstermektedir. Bunun yanında korelasyon katsayısı 0,00-0,49 aralığındaysa zayıf, 0,50-0,74 aralığındaysa orta ve 0,75-1,00 değerleri arasındaysa güçlü bir korelasyondan söz etmek mümkündür.

Tablo 8: Yaş değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki

	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Özgeçmişinize Kattığı Değer	20-25 Yaş	35	3.21	.384	3.414	**.319**
	26-30 Yaş	59	3.35	.512		
	31-35 Yaş	55	3.41	.443		
	36-40 Yaş	32	3.11	.836		
	40 ve Üzeri	19	3.14	.714		
Terfi Fırsatları	20-25 Yaş	35	3.76	.506	16.819	**.000**
	26-30 Yaş	59	3.62	.547		
	31-35 Yaş	55	2.49	.977		
	36-40 Yaş	32	3.80	.383		
	40 ve Üzeri	19	3.47	.584		
Marka Değeri	20-25 Yaş	35	3.41	.518	.137	.559
	26-30 Yaş	59	3.01	.627		
	31-35 Yaş	55	3.41	.641		
	36-40 Yaş	32	3.52	.584		
	40 ve Üzeri	19	3.15			
Etik Değerleri	20-25 Yaş	35	3.15	.667	7.774	**.069**
	26-30 Yaş	59	3.32	.436		
	31-35 Yaş	55	3.66	.591		
	36-40 Yaş	32	3.12	.733		
	40 ve Üzeri	19	3.48			
Yetenek Yönetimi	20-25 Yaş	35	3.74	.533	17.210	**.024**
	26-30 Yaş	59	3.12	.714		
	31-35 Yaş	55	3.01	.623		
	36-40 Yaş	32	3.51	.740		
	40 ve Üzeri	19	3.82	.475		
Çalışma Ortamı	20-25 Yaş	35	3.81	.832	20.156	**.001**
	26-30 Yaş	59	3.72	.667		
	31-35 Yaş	55	2.69	.616		
	36-40 Yaş	32	3.21	.521		
	40 ve Üzeri	19	3.75	.423		
Maaş	20-25 Yaş	35	3.11	.575	8.145	**.016**
	26-30 Yaş	59	3.27	.612		
	31-35 Yaş	55	3.81	.548		
	36-40 Yaş	32	3.73	.469		
	40 ve Üzeri	19	3.25	.855		
Yan Haklar	20-25 Yaş	35	3.63	.732	5.923	**.156**
	26-30 Yaş	59	3.43	.745		
	31-35 Yaş	55	3.03	.747		
	36-40 Yaş	32	3.52	.838		
	40 ve Üzeri	19	3.12	.475		

Tablo 9: Yaş değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki (devamı 2)

	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Misyonu	20-25 Yaş	35	3.56	.844	3.466	**.131**
	26-30 Yaş	59	3.23	.785		
	31-35 Yaş	55	3.45	.355		
	36-40 Yaş	32	3.44	.789		
	40 ve Üzeri	19	3.12	.741		
Sosyal Aktiviteler	20-25 Yaş	35	2.65	.445	17.749	**.000**
	26-30 Yaş	59	3.12	.235		
	31-35 Yaş	55	205	.489		
	36-40 Yaş	32	3.04	.564		
	40 ve Üzeri	19	3.96	.965		
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	20-25 Yaş	35	3.32	.471	.754	**.002**
	26-30 Yaş	59	3.12	.632		
	31-35 Yaş	55	3.45	.632		
	36-40 Yaş	32	3.63	.475		
	40 ve Üzeri	19	3.45	.632		
Vizyonu	20-25 Yaş	35	2.42	.523	8.856	**.042**
	26-30 Yaş	59	2.38	.632		
	31-35 Yaş	55	3.32	.744		
	36-40 Yaş	32	2.32	.333		
	40 ve Üzeri	19	2.21	.236		
Yenilikçilik Anlayışı	20-25 Yaş	35	2.23	.542	10.485	**.012**
	26-30 Yaş	59	2.21	.500		
	31-35 Yaş	55	2.05	.412		
	36-40 Yaş	32	2.15	.222		
	40 ve Üzeri	19	2.12	.365		
Çalışanlarını Mesleki Anlamda Tatmini	20-25 Yaş	35	2.96	.208	19.587	**.002**
	26-30 Yaş	59	2.32	.276		
	31-35 Yaş	55	2.41	.366		
	36-40 Yaş	32	2.52	.412		
	40 ve Üzeri	19	2.41	.141		
Yönetici Profili	20-25 Yaş	35	3.10	.232	4.456	**.042**
	26-30 Yaş	59	3.03	.126		
	31-35 Yaş	55	3.01	.741		
	36-40 Yaş	32	3.33	.258		
	40 ve Üzeri	19	3.1	.365		
Ürün/Hizmet Kalitesi	20-25 Yaş	35	2.14	.235	3.252	**.126**
	26-30 Yaş	59	2.34	.695		
	31-35 Yaş	55	2.29	.777		
	36-40 Yaş	32	2.11	.833		
	40 ve Üzeri	19	2.32	.778		
Ekonomik Gücü	20-25 Yaş	35	3.32	.754	.753	.877
	26-30 Yaş	59	3.96	.723		
	31-35 Yaş	55	3.47	.674		
	36-40 Yaş	32	3.14	.769		
	40 ve Üzeri	19	3.89	.584		
İşyerinin Lokasyonu	20-25 Yaş	35	3.01	.356	2.445	**.123**
	26-30 Yaş	59	3.23	.748		
	31-35 Yaş	55	3.51	.935		
	36-40 Yaş	32	3.10	.254		
	40 ve Üzeri	19	3.41	.747		

Tablo 10: Yaş değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki (devamı 3)

	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Geçmişi	20-25 Yaş	35	3.13	.747	3.126	**.000**
	26-30 Yaş	59	3.22	.432		
	31-35 Yaş	55	3.11	.785		
	36-40 Yaş	32	3.26	.362		
	40 ve Üzeri	19		.141		
Pazardaki Rekabet Gücü	20-25 Yaş	35	2.63	.585	14.236	**.001**
	26-30 Yaş	59	3.32	.962		
	31-35 Yaş	55	2.78	.475		
	36-40 Yaş	32	3.01	.425		
	40 ve Üzeri	19	3.75	.852		
Büyüme Hızı	20-25 Yaş	35	3.01	.412	.858	**.000**
	26-30 Yaş	59	3.74	.963		
	31-35 Yaş	55	3.96	.763		
	36-40 Yaş	32	3.56	.421		
	40 ve Üzeri	19	3.78	.652		
Mesai Saatleri	20-25 Yaş	35	2.25	.747	6.852	**.002**
	26-30 Yaş	59	2.01	.863		
	31-35 Yaş	55	2.25	.963		
	36-40 Yaş	32	2.56	.475		
	40 ve Üzeri	19	2.42	.421		
Rotasyon İmkanı	20-25 Yaş	35	3.24	.747	13.111	**.001**
	26-30 Yaş	59	3.63	.963		
	31-35 Yaş	55	3.01	.785		
	36-40 Yaş	32	3.42	.365		
	40 ve Üzeri	19	3.63	.475		
Hedef Kitlesi	20-25 Yaş	35	3.41	.212	26.171	**.000**
	26-30 Yaş	59	3.86	.754		
	31-35 Yaş	55	2.21	.365		
	36-40 Yaş	32	3.63	.755		
	40 ve Üzeri	19	4.21			

Yaş değişkeni ile işveren markasındaki ilişkinin incelendiği yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere yaş ile özgeçmişinize kattığı değer, terfi fırsatları, etik değerleri, yetenek yönetimi, çalışma ortamı, maaş, yan haklar, misyon, sosyal aktiviteler, sosyal sorumluluk faaliyetleri, vizyon, yenilikçilik anlayışı, çalışanların mesleki anlamda tatmini, yönetici profili, ürün ve hizmet kalitesi, işyerinin lokasyonu, geçmiş, pazardaki rekabet gücü, büyüme hızı, mesai saatleri, rotasyon imkanı ve hedef kitlesi değişkenleri arasında yaş ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11 : Eğitim değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki

	Eğitim	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Özgeçmişinize Kattığı Değer	Lise	5	3.14	.421	2.552	**.001**
	Önlisans	15	3.62	.522		
	Lisans	145	3.32	.632		
	Yüksek Lisans	26	3.62	.742		
	Doktora	9	2.41	.452		
Terfi Fırsatları	Lise	5	3.56	.442	8.521	**.001**
	Önlisans	15	2.26	.325		
	Lisans	145	3.54	.742		
	Yüksek Lisans	26	2.54	.652		
	Doktora	9	3.12	.423		
Marka Değeri	Lise	5	2.33	.227	.522	.672
	Önlisans	15	2.35	.521		
	Lisans	145	3.22	.471		
	Yüksek Lisans	26	3.63	.111		
	Doktora	9	2.13	.236		
Etik Değerleri	Lise	5	3.66	.714	2.365	.853
	Önlisans	15	3.12	.852		
	Lisans	145	3.63	.632		
	Yüksek Lisans	26	3.44	.647		
	Doktora	9	2.25	.232		
Yetenek Yönetimi	Lise	5	3.02	.521	6.452	.765
	Önlisans	15	3.32	.623		
	Lisans	145	3.11	.452		
	Yüksek Lisans	26	3.35	.785		
	Doktora	9	2.41	.144		
Çalışma Ortamı	Lise	5	3.01	.520	13.745	**.001**
	Önlisans	15	3.07	.632		
	Lisans	145	2.52	.746		
	Yüksek Lisans	26	3.03	.362		
	Doktora	9	3.11	.418		
Maaş	Lise	5	3.01	.351	7.235	**.023**
	Önlisans	15	3.41	.678		
	Lisans	145	3.35	.522		
	Yüksek Lisans	26	3.47	.412		
	Doktora	9	3.41	.665		
Yan Haklar	Lise	5	3.74	.411	2.544	**.123**
	Önlisans	15	3.32	.231		
	Lisans	145	3.02	.665		
	Yüksek Lisans	26	3.56	.447		
	Doktora	9	3.25	.745		

Tablo 12: Eğitim değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki (devamı 2)

	Eğitim	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Misyonu	Lise	5	2.19	.585	3.421	**.000**
	Önlisans	15	2.17	.474		
	Lisans	145	2.09	.338		
	Yüksek Lisans	26	3.32	.475		
	Doktora	9	3.12	.452		
Sosyal Aktiviteler	Lise	5	3.41	.421	6.239	**.001**
	Önlisans	15	2.55	.522		
	Lisans	145	3.44	.657		
	Yüksek Lisans	26	2.55	.747		
	Doktora	9	2.63	.421		
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	Lise	5	2.23	.744	.523	**.000**
	Önlisans	15	2.44	.325		
	Lisans	145	2.23	.965		
	Yüksek Lisans	26	2.35	.442		
	Doktora	9	3.01	.362		
Vizyonu	Lise	5	2.32	.646	2.632	**.003**
	Önlisans	15	3.74	.964		
	Lisans	145	2.65	.643		
	Yüksek Lisans	26	2.45	.965		
	Doktora	9	3.03	.645		
Yenilikçilik Anlayışı	Lise	5	3.32	.562	8.235	**.001**
	Önlisans	15	3.41	.747		
	Lisans	145	3.77	.632		
	Yüksek Lisans	26	3.63	.789		
	Doktora	9	3.44	.235		
Çalışanlarını Mesleki Anlamda Tatmini	Lise	5	3.56	.652	16.156	**.001**
	Önlisans	15	2.52	.635		
	Lisans	145	3.54	.645		
	Yüksek Lisans	26	2.01	.695		
	Doktora	9	3.14	.954		
Yönetici Profili	Lise	5	3.63	.632	2.742	**.000**
	Önlisans	15	3.65	.541		
	Lisans	145	3.68	.695		
	Yüksek Lisans	26	2.42	.632		
	Doktora	9	3.53	.342		
Ürün/Hizmet Kalitesi	Lise	5	3.03	.875	4.475	**.100**
	Önlisans	15	3.64	.752		
	Lisans	145	3.32	.703		
	Yüksek Lisans	26	3.04	.566		
	Doktora	9	3.47	.987		
Ekonomik Gücü	Lise	5	3.01	.474	.785	**.001**
	Önlisans	15	3.74	.632		
	Lisans	145	3.32	.547		
	Yüksek Lisans	26	3.47	.742		
	Doktora	9	3.58	.475		
İşyerinin Lokasyonu	Lise	5	3.65	.645	3.321	**.321**
	Önlisans	15	3.44	.986		
	Lisans	145	3.35	.653		
	Yüksek Lisans	26	3.66	.546		
	Doktora	9	3.52	.649		

Tablo 13: Eğitim değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki (devamı 3)

	Eğitim	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Geçmişi	Lise	5	3.24	.421	2.231	**.122**
	Önlisans	15	3.66	.325		
	Lisans	145	3.64	.976		
	Yüksek Lisans	26	3.63	.542		
	Doktora	9	3.69	.695		
Pazardaki Rekabet Gücü	Lise	5	2.74	.522	.685	**.000**
	Önlisans	15	3.23	.452		
	Lisans	145	2.85	.562		
	Yüksek Lisans	26	3.23	.444		
	Doktora	9	3.47	.441		
Büyüme Hızı	Lise	5	3.36	.646	.523	**.000**
	Önlisans	15	3.28	.879		
	Lisans	145	3.63	.462		
	Yüksek Lisans	26	3.61	.974		
	Doktora	9	3.45	.643		
Mesai Saatleri	Lise	5	3.65	.856	.320	**.003**
	Önlisans	15	3.92	.645		
	Lisans	145	3.46	.965		
	Yüksek Lisans	26	3.84	.563		
	Doktora	9	3.23	.464		
Rotasyon İmkanı	Lise	5	3.01	.632	.854	**.008**
	Önlisans	15	3.11	.674		
	Lisans	145	3.23	.786		
	Yüksek Lisans	26	3.52	.964		
	Doktora	9	3.14	.946		
Hedef Kitlesi	Lise	5	2.64	.637	.328	**.001**
	Önlisans	15	2.37	.649		
	Lisans	145	2.52	.685		
	Yüksek Lisans	26	2.10	.621		
	Doktora	9	2.14	.645		

Eğitim değişkeni ile işveren markasındaki ilişkinin incelendiği yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere özgeçmişe kattığı değer, terfi fırsatları, çalışma ortamı, maaş, yan haklar, misyon, sosyal aktiviteler, sosyal sorumluluk faaliyetleri, vizyonu, yeniliçilik anlayışı, çalışanın mesleki anlamda tatmini, yönetici profili, ürün hizmet kalitesi, ekonomik gücü, işyerinin lokasyonu, geçmişi, pazardaki rekabet gücü, büyüme hızı, mesai saatleri, rotasyon imkanı, hedef kitlesi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Eğitim değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki

	Eğitim	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Özgeçmişinize Kattığı Değer	Dil Eğitimi	103	3.12	.522	3.362	**.001**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.25	.425		
	Mesleki Gelişim	8	3.10	.545		
	Kişisel Gelişim	25	3.23	.524		
	Hobi Eğitimi	42	2.36	.352		
Terfi Fırsatları	Dil Eğitimi	103	3.65	.233	8.223	**.000**
	Bilgisayar Eğitimi	22	2.63	.584		
	Mesleki Gelişim	8	3.53	.669		
	Kişisel Gelişim	25	2.63	.654		
	Hobi Eğitimi	42	3.24	.632		
Marka Değeri	Dil Eğitimi	103	2.05	.658	.532	.000
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.23	.577		
	Mesleki Gelişim	8	2.63	.632		
	Kişisel Gelişim	25	3.62	.695		
	Hobi Eğitimi	42	3.62	.654		
Etik Değerleri	Dil Eğitimi	103	3.22	.658	4.584	**.028**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.65	.844		
	Mesleki Gelişim	8	3.41	.695		
	Kişisel Gelişim	25	3.69	.692		
	Hobi Eğitimi	42	3.54	.622		
Yetenek Yönetimi	Dil Eğitimi	103	3.63	.659	9.880	**.068**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.69	.695		
	Mesleki Gelişim	8	3.35	.965		
	Kişisel Gelişim	25	3.96	.965		
	Hobi Eğitimi	42	3.65	.632		
Çalışma Ortamı	Dil Eğitimi	103	3.63	.865	9.521	**.000**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.12	.965		
	Mesleki Gelişim	8	2.92	.695		
	Kişisel Gelişim	25	3.95	.965		
	Hobi Eğitimi	42	3.25	.362		
Maaş	Dil Eğitimi	103	3.30	.695	6.51	**.056**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.90	.954		
	Mesleki Gelişim	8	3.68	.695		
	Kişisel Gelişim	25	3.97	.495		
	Hobi Eğitimi	42	2.56	.695		
Yan Haklar	Dil Eğitimi	103	2.16	.443	5.529	**.274**
	Bilgisayar Eğitimi	22	2.94	.555		
	Mesleki Gelişim	8	3.22	.654		
	Kişisel Gelişim	25	2.15	.663		
	Hobi Eğitimi	42	3.12	.654		

Tablo 15: Eğitim değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki (devamı 2)

	Eğitim	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Misyonu	Dil Eğitimi	103	2.16	.388	3.126	**.231**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.66	.225		
	Mesleki Gelişim	8	2.64	.640		
	Kişisel Gelişim	25	3.18	.738		
	Hobi Eğitimi	42	3.65	.632		
Sosyal Aktiviteler	Dil Eğitimi	103	3.86	.505	10.279	**.000**
	Bilgisayar Eğitimi	22	2.26	.645		
	Mesleki Gelişim	8	1.94	.279		
	Kişisel Gelişim	25	2.08	.634		
	Hobi Eğitimi	42	3.26	.365		
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	Dil Eğitimi	103	2.14	.658	.413	.559
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.20	.577		
	Mesleki Gelişim	8	2.14	.951		
	Kişisel Gelişim	25	3.15	.294		
	Hobi Eğitimi	42	3.65	.652		
Vizyonu	Dil Eğitimi	103	2.25	.767	6.125	**.009**
	Bilgisayar Eğitimi	22	2.22	.536		
	Mesleki Gelişim	8	1.36	.391		
	Kişisel Gelişim	25	2.54	.233		
	Hobi Eğitimi	42	3.25	.632		
Yenilikçilik Anlayışı	Dil Eğitimi	103	2.16	.513	9.820	**.018**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.21	.660		
	Mesleki Gelişim	8	3.05	.462		
	Kişisel Gelişim	25	2.15	.504		
	Hobi Eğitimi	42	3.65	.632		
Çalışanlarını Mesleki Anlamda Tatmini	Dil Eğitimi	103	2.18	.502	16.951	**.000**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.26	.327		
	Mesleki Gelişim	8	2.63	.236		
	Kişisel Gelişim	25	3.30	.681		
	Hobi Eğitimi	42	2.36	.695		
Yönetici Profili	Dil Eğitimi	103	2.20	.971	6.411	**.016**
	Bilgisayar Eğitimi	22	2.20	.521		
	Mesleki Gelişim	8	2.18	.514		
	Kişisel Gelişim	25	3.37	.436		
	Hobi Eğitimi	42	3.25	.632		
Ürün/Hizmet Kalitesi	Dil Eğitimi	103	2.16	.733	2.129	**.136**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.14	.705		
	Mesleki Gelişim	8	3.26	.764		
	Kişisel Gelişim	25	3.23	.813		
	Hobi Eğitimi	42	3.21	.652		
Ekonomik Gücü	Dil Eğitimi	103	2.65	.736	.550	.514
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.23	.405		
	Mesleki Gelişim	8	3.14	.527		
	Kişisel Gelişim	25	3.36	.627		
	Hobi Eğitimi	42	2.36	.365		
İşyerinin Lokasyonu	Dil Eğitimi	103	3.57	.325	3.149	**.237**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.65	.417		
	Mesleki Gelişim	8	3.45	.439		
	Kişisel Gelişim	25	3.96	.467		
	Hobi Eğitimi	42	2.56	.365		

Tablo 16: Eğitim değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki (devamı 3)

	Eğitim	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Geçmişi	Dil Eğitimi	103	3.65	.358	3.126	**.132**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.65	.615		
	Mesleki Gelişim	8	3.02	.440		
	Kişisel Gelişim	25	3.16	.238		
	Hobi Eğitimi	42	2.36	.654		
Pazardaki Rekabet Gücü	Dil Eğitimi	103	3.16	.605	10.219	**.001**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.06	.345		
	Mesleki Gelişim	8	2.44	.679		
	Kişisel Gelişim	25	3.28	.234		
	Hobi Eğitimi	42	3.58	.635		
Büyüme Hızı	Dil Eğitimi	103	3.24	.458	.331	.579
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.00	.617		
	Mesleki Gelişim	8	3.1	.631		
	Kişisel Gelişim	25	3.03	.524		
	Hobi Eğitimi	42	3.62	.362		
Mesai Saatleri	Dil Eğitimi	103	3.36	.667	7.105	**.019**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.10	.536		
	Mesleki Gelişim	8	3.63	.691		
	Kişisel Gelişim	25	3.03	.533		
	Hobi Eğitimi	42	3.54	.632		
Rotasyon İmkanı	Dil Eğitimi	103	2.16	.223	9.180	**.128**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.31	.500		
	Mesleki Gelişim	8	3.15	.262		
	Kişisel Gelişim	25	3.05	.604		
	Hobi Eğitimi	42	3.52	.632		
Hedef Kitlesi	Dil Eğitimi	103	2.18	.702	10.751	**.000**
	Bilgisayar Eğitimi	22	3.17	.827		
	Mesleki Gelişim	8	2.66	.536		
	Kişisel Gelişim	25	2.02	.501		
	Hobi Eğitimi	42	3.36	.636		

Eğitim değişkeni ile işveren markası arasındaki ilişki incelendiğinde özgeçmişinize kattığı değer, terfi fırsatları, etik değerleri, yetenek yönetimi, çalışma ortamı, maaş, yan hakları, misyonu, sosyal aktiviteler, vizyonu, yenilikçilik anlayışı, çalışanlarını mesleki anlamda tatmini, yönetici profili, ürün ve hizmet kalitesi, işyerinin lokasyonu, geçmiş, pazardaki rekabet gücü, mesai saatleri, rotasyon imkanı, hedef kitlesi arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Tablo 17: Pozisyon değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki

	Pozisyon	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Özgeçmişinize Kattığı Değer	Direktör	15	3.41	.288	3.122	**.009**
	Takım Lideri	35	3.10	.325		
	Uzman	85	3.09	.640		
	Uzman Yardımcısı	55	3.16	.238		
	Memur	10	3.65	.452		
Terfi Fırsatları	Direktör	15	3.16	.605	8.179	**.001**
	Takım Lideri	35	2.16	.645		
	Uzman	85	3.34	.679		
	Uzman Yardımcısı	55	3.18	.334		
	Memur	10	3.26	.621		
Marka Değeri	Direktör	15	2.14	.358	.237	.672
	Takım Lideri	35	2.20	.577		
	Uzman	85	2.24	.751		
	Uzman Yardımcısı	55	2.25	.694		
	Memur	10	2.42	.251		
Etik Değerleri	Direktör	15	2.15	.567	6.275	**.019**
	Takım Lideri	35	3.22	.336		
	Uzman	85	2.26	.391		
	Uzman Yardımcısı	55	2.14	.433		
	Memur	10	3.45	.452		
Yetenek Yönetimi	Direktör	15	2.16	.423	9.180	**.008**
	Takım Lideri	35	3.19	.500		
	Uzman	85	2.05	.462		
	Uzman Yardımcısı	55	2.10	.504		
	Memur	10	3.45	.475		
Çalışma Ortamı	Direktör	15	3.08	.502	11.251	**.000**
	Takım Lideri	35	3.17	.227		
	Uzman	85	2.16	.436		
	Uzman Yardımcısı	55	3.02	.591		
	Memur	10	2.41	.452		
Maaş	Direktör	15	2.10	.577	8.471	**.076**
	Takım Lideri	35	3.20	.521		
	Uzman	85	3.18	.384		
	Uzman Yardımcısı	55	3.37	.296		
	Memur	10	3.21	.326		
Yan Haklar	Direktör	15	3.16	.673	5.129	**.176**
	Takım Lideri	35	3.14	.555		
	Uzman	85	3.10	.274		
	Uzman Yardımcısı	55	3.2	.583		
	Memur	10	3.26	.654		

Tablo 18: Pozisyon değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki (devamı 2)

	Pozisyon	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Misyonu	Direktör	15	3.12	.488	4.526	**.339**
	Takım Lideri	35	3.21	.625		
	Uzman	85	3.10	.540		
	Uzman Yardımcısı	55	3.16	.638		
	Memur	10	3.26			
Sosyal Aktiviteler	Direktör	15	2.85	.605	19.979	**.001**
	Takım Lideri	35	3.24	.745		
	Uzman	85	2.92	.779		
	Uzman Yardımcısı	55	3.03	.834		
	Memur	10	3.65			
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	Direktör	15	3.11	.458	.537	.000
	Takım Lideri	35	3.19	.657		
	Uzman	85	3.14	.652		
	Uzman Yardımcısı	55	3.20	.494		
	Memur	10	3.24	.654		
Vizyonu	Direktör	15	3.15	.757	5.175	**.079**
	Takım Lideri	35	3.32	.826		
	Uzman	85	3.66	.681		
	Uzman Yardımcısı	55	3.54	.623		
	Memur	10	3.52	.632		
Yenilikçilik Anlayışı	Direktör	15	3.66	.423	9.180	**.008**
	Takım Lideri	35	3.31	.600		
	Uzman	85	3.15	.662		
	Uzman Yardımcısı	55	3.25	.604		
	Memur	10	3.65	.621		
Çalışanlarını Mesleki Anlamda Tatmini	Direktör	15	4.18	.702	1.621	**.000**
	Takım Lideri	35	2.27	.627		
	Uzman	85	4.96	.536		
	Uzman Yardımcısı	55	3.12	.691		
	Memur	10	3.25	.621		
Yönetici Profili	Direktör	15	3.10	.477	7.671	**.072**
	Takım Lideri	35	3.10	.321		
	Uzman	85	3.28	.484		
	Uzman Yardımcısı	55	3.37	.396		
	Memur	10	3.65	.362		
Ürün/Hizmet Kalitesi	Direktör	15	3.16	.673	5.129	**.106**
	Takım Lideri	35	3.14	.555		
	Uzman	85	3.20	.574		
	Uzman Yardımcısı	55	3.12	.813		
	Memur	10	3.25	.632		
Ekonomik Gücü	Direktör	15	3.28	.716	.920	.617
	Takım Lideri	35	3.13	.715		
	Uzman	85	3.21	.617		
	Uzman Yardımcısı	55	3.35	.717		
	Memur	10	3.62	.621		
İşyerinin Lokasyonu	Direktör	15	3.27	.365	4.541	**.317**
	Takım Lideri	35	3.15	.417		
	Uzman	85	3.35	.429		
	Uzman Yardımcısı	55	3.16	.437		
	Memur	10	3.26	.632		

Tablo 19: Pozisyon değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki (devamı 3)

	Pozisyon	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Geçmişi	Direktör	15	2.13	.288	3.126	**.239**
	Takım Lideri	35	3.22	.325		
	Uzman	85	2.11	.340		
	Uzman Yardımcısı	55	2.26	.538		
	Memur	10	3.25			
Pazardaki Rekabet Gücü	Direktör	15	2.66	.615	10.179	**.001**
	Takım Lideri	35	3.36	.715		
	Uzman	85	2.14	.739		
	Uzman Yardımcısı	55	3.18	.834		
	Memur	10	3.52	.632		
Büyüme Hızı	Direktör	15	2.24	.458	.417	.671
	Takım Lideri	35	3.10	.577		
	Uzman	85	3.04	.551		
	Uzman Yardımcısı	55	3.15	.494		
	Memur	10	3.45	.632		
Mesai Saatleri	Direktör	15	3.25	.767	7.375	**.068**
	Takım Lideri	35	3.22	.836		
	Uzman	85	3.36	.691		
	Uzman Yardımcısı	55	3.64	.633		
	Memur	10	6.32	.624		
Rotasyon İmkanı	Direktör	15	3.16	.523	6.880	**.008**
	Takım Lideri	35	3.21	.710		
	Uzman	85	3.05	.562		
	Uzman Yardımcısı	55	3.15	.754		
	Memur	10	3.62	.652		
Hedef Kitlesi	Direktör	15	3.28	.802	22.651	**.000**
	Takım Lideri	35	3.17	.617		
	Uzman	85	2.36	.656		
	Uzman Yardımcısı	55	3.22	.591		
	Memur	10	3.52	3.52		

Pozisyon değişkeni ile işveren marka ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde özgeçmişinize kattığı değer, terfi fırsatları, etik değerleri, yetenek yönetimi, çalışma ortamı, maaş, yan hakları, misyonu, sosyal aktiviteler, vizyonu, yenilikçilik anlayışı, çalışanlarını mesleki anlamda tatmini, yönetici profili, ürün ve hizmet kalitesi, işyerinin lokasyonu, geçmiş, pazardaki rekabet gücü, mesai saatleri, rotasyon imkanı, hedef kitlesi arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Tablo 20: Sosyodemografik değişkenler ve örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki ilişki

		Demografik Değişkenler	n	Sıra Ortalaması	Ss (±)	Ki-Kare	p
Örgütsel Bağlılık	Yaş	20-25 Yaş	35	4.13	.478	3.516	**.239**
		26-30 Yaş	59	2.22	.615		
		31-35 Yaş	55	3.21	.530		
		36-40 Yaş	32	3.46	.628		
		40 ve Üzeri Yaş	19	3.41	.541		
Örgütsel Bağlılık	Eğitim	Lise	5	3.82	.615	18.989	**.002**
		Ön Lisans	15	3.36	.735		
		Lisans	145	3.84	.769		
		Yüksek Lisans	26	3.18	.814		
		Doktora	9	3.21	.712		
Örgütsel Bağlılık	Eğitim	Dil Eğitimi	103	3.24	.538	.412	.869
		Bilgisayar Eğitimi	22	3.30	.667		
		Mesleki Gelişim	8	3.14	.641		
		Kişisel Gelişim	25	3.35	.514		
		Hobi Eğitimi	42	4.12	.425		
Örgütsel Bağlılık	Pozisyon	Direktör	15	3.15	.727	8.365	**.069**
		Takım Lideri	35	3.12	.816		
		Uzman	85	3.26	.651		
		Uzman Yardımcısı	55	3.24	.613		
		Memur	10	3.14	.454		
Örgütsel Bağlılık	Pozisyonda Kalma Süresi	1-4 Yıl	103	3.36	.423	10.210	**.018**
		4-7 Yıl	67	3.11	.710		
		7-10 Yıl	85	3.15	.552		
		10 ve Üzeri	10	3.35	.714		
Örgütsel Bağlılık	Şirkette Kalma Süresi	1-4 Yıl	47	3.28	.812	20.4451	**.001**
		4-7 Yıl	51	3.17	.617		
		7-10 Yıl	65	2.26	.626		
		10 ve Üzeri	37	3.02	.551		

Sosyodemografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde yaş, eğitim, pozisyon, pozisyonda kalma süresi, şirkette kalma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Ölçekler arasıdaki ilişkinin korelasyon analizi

		Duygusal Bağlılık	Özgeçmişinize Kattığı Değer	Terfi Fırsatları	Marka Değeri	Etik Değerleri	Yetenek Yönetimi	Çalışma Ortamı	Maaş	Yan Haklar	Misyonu	Sosyal Aktiviteler	Sos.Sor. Faaliyetleri	Vizyonu
Duygusal Bağlılık	r	-.078	**.17****	**.11****	.140	**.264****	**.324****	**.242****	**.451****	**.233****	**399****	**.425****	**.305****	**.502****
	p	.50	.00	.01	.00	.01	.00	.03	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Özgeçmişinize Kattığı Değer	r	-.058	**.25****	**.28****	**235****	.521**	.745**	.437**	.606**	.784**	.69	.41	.29	.51
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Terfi Fırsatları	r	-.053	**.30****	.07	**.833****	.533**	.021	.52	.65	**.415****	**524****	**478****	**659****	**478****
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Marka Değeri	r	.035	**.41****	**.13****	**.904****	.452**	.36	.45	.47	**.745****	.25	.63	.58	.52
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Etik Değerleri	r	-.34	**.42****	**.38****	**.692****	.352**	.65	.69	.96	**.746****	**.412****	.23	.95	.12
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Yetenek Yönetimi	r	-.54	**.32****	**.57****	**.815****	.474**	.658**	.51	.58	.70	.41	**.521****	**.569****	.63
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Çalışma Ortamı	r	-.04	**.40****	**.35****	.078	.33	.472**	.47	.41	.58	.69	.96	.58	.74
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Maaş	r	.52	**.40****	**.51****	.065	.51	.605**	.63	.63	.96	.58	**.874****	.74	.41
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Yan Haklar	r	.01	**.32****	-.03	**.556****	.84	.414**	.41	.36	.23	.74	.96	.63	**.333****
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Misyonu	r	**.242****	**425****	**210****	**551****	019	**617****	**598****	**.652****	**.852****	.59	**841****	.52	.54
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Sosyal Aktiviteler	r	.083	**.408****	**.692****	**.575****	.854**	.874**	.74	.553**	.63	.63	.96	.78	.96
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Sos.Sor.Faaliyetleri	r	**.416****	**.493****	**.791****	**.914****	.679**	.52	.96	.547**	.59	.45	.47	.41	.41
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Vizyonu	r	**.408****	.85	**.904****	**.527****	.31	.84	.23	.632**	.63	.23	.63	.53	**.256****
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00

Tablo 22: Ölçekler arasıdaki ilişkinin korelasyon analizi (Devamı 2)

		Yenilikçilik Anlayışı	Çalışanların Mesleki Anlamda Tatmini	Yönetici Profili	Ürün/Hizmet Kalitesi	Ekonomik Gücü	İşyerinin Lokasyonu	Geçmişi	Pazardaki Rekabet Gücü	Büyüme Hızı	Mesai Saatleri	Rotasyon İmkanı	Hedef Kitlesi
Yenilikçilik Anlayışı	r	.54	.85	.74	.96	.23	.47	.82	.47	.96	.41	.59	.87
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Çalışanların Mesleki Anlamda Tatmini	r	**.313****	**.485****	**.854****	.12	.36	.95	.78	.42	.14	**.523****	.96	.51
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Yönetici Profili	r	69	**552****	**524***	.745**	.24	**.232****	**.412****	**.732****	**.230****	**.632****	**.884****	23
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Ürün/Hizmet Kalitesi	r	41	54	.47	.695**	.84	.67	.42	11	**.695****	.73	.23	.23
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Ekonomik Gücü	r	12	**369****	.66	.54	.62	.65	.11	.54	.42	.62	.69	.65
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
İşyerinin Lokasyonu	r	52	56	.69	.54	.22	.67	.34	.62	.95	.54	.41	**.156****
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Geçmişi	r	96	78	.47	63	.36	.12	.31	.36	.36	**.998****	.87	**.254****
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Pazardaki Rekabet Gücü	r	33	**695****	.69	.71	.78	.31	.63	.75	.52	.88	.63	**.362****
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Büyüme Hızı	r	32	**547****	.58	.60	.93	.58	**.586****	.96	.69	.96	**.211****	**.362****
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Mesai Saatleri	r	.47	63	.69	.89	.74	.54	**.221****	**.215****	.78	.23	**.251****	**.214***
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Rotasyon İmkanı	r	**.111****	**.369****	**.584****	**.693****	.32	.96	.13	**.662****	**.962****	**.741****	.36	.63
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Hedef Kitlesi	r	.53	.21	.11	.52	.87	.23	.69	.11	.58	.96	.23	.14
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00

Üzerinde araştırma yapılan şirkette işveren markası faktörlerinden maaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken maaş faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da yukarı seviyelere çekmektedir. Mathieu ve Zajac'ın ifade ettiği üzere, maaşın örgütsel bağlılık ile alakalı olduğu (İnce ve Gül, 2005: 57-58) araştırma sonuçlarıyla paralel şekildedir.

Araştırmanın konusunu oluşturan şirkette işveren markası faktörlerinden yan haklar ve örgütsel bağlılık arasında orta, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken yan haklar faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da yukarı seviyelere çekmektedir.

Araştırmanın konusunu oluşturan şirkette işveren markası faktörlerinden çalışma ortamı ve örgütsel bağlılık arasında orta, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken yan haklar faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da yukarı seviyelere çekmektedir. Şirketin çalışma ortamında biraz daha iyileşmeye gitmesi, işveren markasını daha güçlü kılacaktır.

Üzerinde araştırma yapılan şirkette işveren markası faktörlerinden işyerinin lokasyonu ve örgütsel bağlılık arasında orta, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken yan haklar faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da yukarı seviyelere çekmektedir. Şirketin lokasyon anlamında iyileştirmeye gitmesi çok kolay olmadığından skorun orta seviyede korunmasına özen gösterilmesi daha mantıklı olacaktır.

Üzerinde araştırma yapılan şirkette işveren markası faktörlerinden mesai saatleri ve örgütsel bağlılık arasında zayıf, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken mesai saatleri faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Şirketin işveren markasına en büyük zararı veren faktörlerden birisinin mesai saatleri olduğu gözlenmiştir. Genel anlamda işveren markası grafiği başarılı olan şirketin mesai saatlerinde iyileştirmeye gitmesi, örgütsel bağlılık grafiğini daha da yukarılara taşıyacaktır.

Şirkette işveren markası faktörlerinden sosyal aktiviteler ve örgütsel bağlılık arasında orta, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken sosyal aktiviteler faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Mevcut sosyal aktiviteler iyi bir örgütsel bağlılık getirmektedir.

Şirkette işveren markası faktörlerinden yönetici profili ve örgütsel bağlılık arasında orta , anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken yönetici profili faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Mevcut sosyal aktiviteler iyi bir örgütsel bağlılık getirmektedir. Buna göre yöneticilerin niteliği ve çalışanlara karşı turumu şirketin işveren markasını güçlendirmektedir. Meyer ve Allen'a göre de, yöneticinin çalışanlarıyla ilişkisi ve niteliği örgütsel bağlılığa direkt olarak etki etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Şirkette işveren markası faktörlerinden hedef kitle ve örgütsel bağlılık arasında zayıf, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken hedef kitle faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Şirketin hedef kitlesini değiştirmesi açıkçası imkansıza yakın bir durum olduğuna göre burada yapılması gereken hedef kitleyi çalışanlara sevdirme çabasına girişilmesidir. Böylece skor en azından orta seviyelere çıkarılarak işveren markası gücü belirli oranda yükseltilebilir.

Araştırılan şirkette, mevcut çalışanların sürekliliğini sağlayan ve potansiyel çalışanları örgüte kazandıran faktörlerden geçmiş ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Meyer ve Allen'a göre de, örgütün güvenilirlik seviyesi, temiz ve başarılı bir geçmişe sahip olması örgütsel bağlılığa etki etmektedir. (Özdevecioğlu, 2003: 116)

Üzerinde araştırma yapılan şirkette işveren markası faktörlerinden vizyon ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken maaş faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da yukarı seviyelere çekmektedir.

Araştırmaya konu olan şirkette, işveren markası faktörlerinden misyonun örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken misyon faktörü, firmanın cazibesini artıtıken örgütsel bağlılık seviyesini de yukarılara taşımaktadır.

Şirkette işveren markası faktörlerinden etik değerler ve örgütsel bağlılık arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken etik değerler faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Buna göre çalışanların şirkettin etik değerlerini güçlü bir şekilde benimsediği, böylece örgütsel bağlılıklarını da yukarı taşıdıkları anlamı çıkartılmaktadır.

Araştırmaya konu olan şirkette, işveren markası faktörlerinden sosyal sorumluluk faaliyetleri örgütsel bağlılık ile arasında orta, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken sosyal sorumluluk faktörü, firmanın cazibesini artırırken örgütsel bağlılık seviyesini de yukarılara taşımaktadır.

Üzerinde araştırma yapılan şirkette işveren markası faktörlerinden pazardaki rekabet gücü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken rekabet gücü faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da yukarı seviyelere çekmektedir.

Şirkette, işveren markası faktörlerinden ekonomik güç faaliyetleri örgütsel bağlılık ile arasında orta, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken ekonomik güç faktörü, firmanın cazibesini artırırken örgütsel bağlılık seviyesini de yukarılara taşımaktadır.

Araştırılan şirkette işveren markası faktörlerinden terfi fırsatları ve örgütsel bağlılık arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken etik değerler faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Söz konusu firma işveren markasını oluşturan unsurlardan terfi fırsatlarını çalışanlarına adil ve cömert bir şekilde sunarak onların sadakatini kazanmış durumdadır. Araştırmaya göre şirketin terfi politikasının işveren markasına katkısı çok önemlidir.

Üzerinde araştırma yapılan şirkette işveren markası faktörlerinden yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken rekabet gücü faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da yukarı seviyelere çekmektedir. Sonuçlara göre firmanın doğru çalışanı doğru pozisyonda kullanıp örgütsel bağlılığı artırdığı gözlenmektedir.

Araştırılan şirkette işveren markası faktörlerinden özgeçmişe kattığı değer ve örgütsel bağlılık arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken etik değerler faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Araştırmada şirketin işveren markası kapsamında oluşan faktörlerden örgütsel bağlılığın artmasına en fazla etki eden özgeçmişe kattığı değer olmuştur. Bunun anlamı çalışanların, şirketin kendi kariyerlerine çok olumlu bir etki bıraktıklarına inanmalarıdır. Bu durum, örgütsel bağlılık seviyesini zirvelere çıkarmaktadır.

Şirkette, işveren markası faktörlerinden ürün/hizmet kalitesi örgütsel bağlılık ile arasında orta, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken ürün/hizmet kalitesi faktörü, firmanın cazibesini artırırken örgütsel bağlılık seviyesini de yukarılara taşımaktadır.

Araştırmanın yapıldığı firmada işveren markası faktörlerinden marka değeri ve örgütsel bağlılık arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken marka değeri faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Bu tip araştırmalarda şirketin marka değerine olan inancın çalışanlar nezdinde yüksek olması çok büyük önem arz etmektedir. Çalışılan yerin itibarının kişilerin itibarını etkilediği günümüzde, çalışılacak yer anlamında cazip hale gelinmesi açısından marka değeri mühim bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketin bu anlamda başarılı olduğu söylenebilir.

Üzerinde araştırma yapılan şirkette işveren markası faktörlerinden büyüme hızı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken büyüme hızı faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da yukarı seviyelere çekmektedir.

Şirkette, işveren markası faktörlerinden yenilikçilik anlayışı unsuru örgütsel bağlılık ile arasında orta, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken yenilikçilik anlayışı faktörü, firmanın cazibesini artırırken örgütsel bağlılık seviyesini de yukarılara taşımaktadır.

Şirkette, işveren markası faktörlerinden çalışanların mesleki anlamda tatmini unsuru örgütsel bağlılık ile arasında orta, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken çalışanların mesleki anlamda tatmini faktörü, firmanın cazibesini artırırken örgütsel bağlılık seviyesini de yukarılara taşımaktadır.

Şirkette işveren markası faktörlerinden rotasyon imkanı ve örgütsel bağlılık arasında zayıf, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan, potansiyel çalışanları ise şirkete çeken rotasyon imkanı faktörü, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Şirketin rotasyon politikasının çalışanları yeterince cezp etmemesi, işveren markası skor ortalamasına olumsuz etki etmektedir. Söz konusu politikanın gözden geçirilmesi, genel anlamda gayet iyi seviyede olan işveren markasının eksiklerinin giderilmesine yardımcı olacaktır.

4.6.5. Hipoteze İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

Araştırmanın sonuçlarına göre hipotezler anlamında işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ciddi seviyede bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Hipotezi test etme aşamasında Spearman korelasyon analizine başvurulurken, bulgular örneklemi oluşturan çalışanların şirketi tercih ederken göz önünde bulundurdukları faktörlerle örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir söylemle, ilgili firmayı tercih ederken önemsedikleri işveren markası faktörleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında ortalamanın üzerinde bir korelasyon bulunduğu görülmüştür.

Analizlerin tümü incelendiğinde işveren markasınınbütün faktörleriyle örgütsel bağlılık kavramı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Ayrıca örneklem grubunu oluşturan firmanın genel merkezindeki beyaz yakalı çalışanların şirketi seçerken özgeçmişe kattığı değer, terfi fırsatları, marka değeri, etik değerler, yetenek yönetimi, ücretler, misyon ve vizyon gibi işveren markası unsurlarına diğerlerine kıyasla daha çok önem verdiği yüksek düzeyde korelasyonlarla kanıtlanmıştır.

IV. SONUÇ

Yapılan araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılık ile işveren markasının birbirlerine bağımlı değişkenler olduğu görülmüştür. İşletmenin başarılı olabilmesi iyi bir örgütsel bağlılıktan, iyi bir örgütsel bağlılık ise güçlü bir işveren markasından geçmektedir. Yüksek nitelikli çalışanların şirketler arasında tercih yaparken geçmiş dönemlerin aksine artık sadece maddi konulara odaklanmaması, duygusal anlamda da bağlanabileceği bir şirket arayışında olması güçlü bir işveren markasını şirketler için zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca günümüzde çalışanlar etik değerler ve gelecek vaad eden firmaları tercihlerinde ön planda tutmaktadırlar. Bu nedenle tüm bu değerleri bünyesinde bulunduran işveren markası üzerine araştırma yapılmıştır.

İşveren markasının en mühim çıktıları arasında yer alan örgütsel bağlılık ise bu araştırmanın diğer bir konusu olmuştur. İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilmiş, bu kapsamda üç aşamalı bir anket hazırlanmıştır.

Anketin ilk bölümü örneklemin demografik özelliklerini tespit etmeye yöneliktir. Çalışanları nitelikli işgücü kapsamında değerlendirmek için eğitim geçmişlerinin yanında okul dışı eğitimleri de sorulmuştur. Sonuçlar araştırmaya dahil olanların yaklaşık yarısının 20-30 yaş arası gençlerden meydana geldiğini, %86'sının lisans ya da yüksek lisans derecesine sahip olduğunu ve %79'unun hobi dışında bilgisayar, dil, mesleki ve kişisel gelişim alanlarında eğitim aldığını ifade etmektedir.

Anketin ikinci bölümü, örneklem grubunu oluşturan beyaz yakaların şirketi seçerken hangi unsurlara önem verdiklerini incelemektedir. Bu anlamda araştırmaya katılan çalışanların şirketi tercih etmesinde özgeçmişe kattığı değer, terfi fırsatları, marka değeri, etik değerler, yetenek yönetimi, maaş, misyon ve vizyon faktörleri öncelikli durumdadır. Bunun yanı sıra öncelik verilen bu faktörlerin insan kaynaklarının politikalarını oluşturması, işveren markası ile insan kaynakları bağlantısını net olarak ifade etmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde ise araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini belirlemek için Meyer ve Allen'ın duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak 3,75 ortalama yakalanmıştır. Bu ortalama tatmin edici seviyededir.

Son olarak araştırma hipoteziyle alakalı, örneklem grubunun üzerinde araştırma yapılan şirketi seçmesine neden olan özgeçmişe kattığı değer, terfi fırsatları, marka değeri, etik değerler, yetenek yönetimi ve maaş gibi faktörler, diğer işveren markası faktörlerine oranla daha yüksek bir korelasyon sağlamıştır.

KAYNAKÇA

AĞAOĞLU, Y. S. (2013). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin marka Tescillerinin incelenmesi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi

ATAY, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.

BALAY, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BAŞ, Türker, İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı, Optimist Yayım ve Dağıtım, Mart 2011.

BAŞYİĞİT, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.

BACKHAUS Kristin, TİKOO Surinder, "Conceptualizing And Researching Employer Branding", Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, 2004.

BARROW Simon, MOSLEY Richard, "The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work", Chichester: Wiley, 2005.

BECKER Howard S., "Notes On the Concept of Commitment", The American Journal of Sociology, Vol 66, 1960.

BERTHON Pierre, EWİNG Michael, HAH Li Lian, "Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness in Employer Branding", International Journal of Advertising, 24(2), 2005.

CABLE Daniel, TURBAN Daniel, "The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective", Journal of Applied Social Psychology, 33, 11, 2003.

CENGİZ (AYTÜL) Ayşe, "Örgüt Yaşamında İşe Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karsılaştırılmalı Bir Çalışma", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2002.

ÇİFTÇİOĞLU (AYDEMİR) Aydem B., "Kurumsal İtibar Yönetimi", Dora Yayıncılık, 2009.

ÇÖL, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:6, Sayı:2, Sıra:9

DİNÇER, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul:Beta Yayın

DÖNMEZ, H. (2016). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama, İstanbul

EREN, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş.

FIGURSKA İrena, MATUSKA Ewa (2013), Employer Brandıng As A Human Resources Management Strategy,

GÜÇLÜ, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Eskişehir, 2006.

GÜRBÜZ Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, , Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, Bahar 2006.

İBİCİOĞLU, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. D.E.Ü. İİBF Dergisi. Cilt15, Sayı 1.

İNCE Mehmet, GÜL Hasan, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi, Konya, 2005.

MARTIN Graeme, “Employer Branding: Time For Some Long And ‘Hard’ Reflections?”, Chartered Institute of Personnel and Development, Jully, 2007.

MEYER John P., ALLEN Natalie J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, 1(1), 1991.

ODABAŞI, Y. ve OYMAN, M. (2004), Pazarlama İletişimi Yönetimi, Kapital Medya A.Ş., İstanbul

OLUÇ, M. (2006). Temel Pazarlama Kavramları, Beta: İstanbul

ÖREN Kenan, YÜKSEL Hasan, “Marka İşveren” Veya “İşveren Markası” Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirmesi”, Kamu-İş; Cilt:12, Sayı:3, 2012.

PENLEY, L. Ve GOULD, S. (1988). Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commmitment to Organization. Journal of Organizational Behavior.

SARIDEDE, U. & DOYURAN, Ş. (2004). Eğitim örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

SÖKMEN, A. (2000). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İsletmeleri Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

UZTUĞ, F.; “Markan Kadar Konuş”, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2003.

YALÇIN, A. ve İplik, F.N. (2008). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. (http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr). Erişim Tarihi: 11.04.2017

YILMAZ Gözde, YILMAZ Emel Güler, “Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi” Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Editor: YELBOĞA Atilla, , Ankara, Turhan Kitapevi, 2010.

EKLER

EK A

Sayın Çalışan,

Bu anket, Orka Holding'in işveren markasının örgütsel bağlılıkla arasındaki ilgisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Anketin üzerine isim ve soy isim yazmayınız. Katılımınız ve samimi yanıtlarınız için müteşekkir olduğumu belirtir, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Proje Sorumlusu: Nilay Kesoğlu nnilaykesoglu@gmail.com

Proje Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar

Cinsiyet : o Bay o Bayan

Yaş: o 20-25 o 26-30 o 31-35 o 36-40 o 40 ve üzeri

Eğitim: o Lise o Ön Lisans o Lisans o Yüksek Lisans o Doktora

Okul dışında aldığınız eğitimleri işaretleyiniz.

o Yabancı dil o Bilgisayar o Mesleki gelişim o Kişisel gelişim o Hobi

Hangi pozisyonda olduğunuzu işaretleyiniz.

o Direktör

o Takım lideri

o Uzman

o Uzman yardımcısı

o Memur

Kaç yıldır bu pozisyondasınız? o 1-3 o 4-7 o 8-10 o 10 yıl ve üzeri

Kaç yıldır Orka Holding'desiniz? o 1-3 o 4-7 o 8-10 o 10 yıl ve üzeri

İşyeri olarak Orka Holding'i seçmenize neden olan faktörleri önem derecesine göre işaretleyiniz (Önem derecesi 1'den 5'e doğru azalmaktadır).

	Olmazsa Olmaz	**Çok Önemli**	**Önemli**	**Az Önemli**	**Önemsiz**
Maaş					
Yan Haklar					
Çalışma Ortamı					
İşyerinin Lokasyonu					
Mesai Saatleri					
Sosyal Aktiviteler					
Yönetici Profili					
Hedef Kitlesi					
Geçmişi					
Vizyonu					
Misyonu					
Etik Değerleri					
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri					
Pazardaki Rekabet Gücü					
Ekonomik Gücü					
Terfi Fırsatları					
Yetenek Yönetimi					
Özgeçmişinize Kattığı Değer					
Ürün/Hizmet Kalitesi					
Marka Değeri					
Büyüme Hızı					
Yenilikçilik Anlayışı					
Çalışanlarını Mesleki Anlamda Tatmini					
Rotasyon İmkanı					

Kendinize uygun bulduğunuz cevabı işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kariyerimin geri kalan kısmını Orka Holding'te sürdürmek beni mutlu eder.					
Orka Holding'in sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
Orka Holding'e karşı sağlam bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
Orka Holding ile aramda duygusal bir bağ kuruyorum.					
Kendimi Orka Holding ailesinin bir parçası gibi hissediyorum.					
Orka Holding şahsen benim için büyük bir anlam taşıyor.					