

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARDA KURUM İÇİ UYGULAMALARIN KURUMSAL
İMAJ ALGISINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevgi ATAM

DANIŞMANI: Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ

İZMİR-2017

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARDA KURUM İÇİ UYGULAMALARIN KURUMSAL
İMAJ ALGISINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevgi ATAM

JÜRİ ÜYELERİ

Doç Dr. Burak ÇAPRAZ (Danışman)

Prof Dr. Jülide KESKEN

Prof. Dr. Gülem ATABAY

İZMİR-2017



T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Sevgi ATAM

Numarası : 92-14-2139

Anabilim Dalı : Yönetim Bilimi ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı (Türkçe) : Y Kuşağı Çalışanlarda Kurum İçi Uygulamaların Kurumsal İmaj Algısına Etkisi

Tez Başlığı (İngilizce) : The Effect of In-House Corporate Applications on Y Generation Employees
Institutional Image Perception

Tez Savunma Tarihi : 21.06.2017

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : **Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ**

Karar : Başarılı Başarısız Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : **Prof. Dr. Gülem ATABAY**

Karar : Başarılı Başarısız Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : **Prof. Dr. Jülide KESKEN**

Karar : Başarılı Başarısız Düzeltme

İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle

Oy çokluğuyla

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunduğum “Y Kuşığı Çalışanlarda Kurum İçi Uygulamaların Kurumsal İmaj Algısına Etkisi” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları kaynakçada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Sevgi ATAM



ÖNSÖZ

2016 yılında başladığım Yüksek Lisans Tez sürecimin sonuna gelmiş bulunmaktayım. Tüm araştırma boyunca oldukça yorucu geçen bu çalışmanın gerçekleşmesinde emeği geçen, desteklerini eksik etmeyen herkese;

Kendisi ile çalışmaktan son derece mutluluk duyduğum, tez dönemi boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, tüm sıkıntılı anlarımda yardımcı olan ve motive eden sayın hocam Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ'a;

Yüksek lisans eğitimi ve iş hayatımda beni her zaman destekleyen sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU'na;

Tez sürecim boyunca desteklerini esirgemeyen sayın müdürlerim Mehmet ŞUURLU, Gülsün ŞUURLU, İpek KOR ve çalışma arkadaşım Tuğçe BAŞDOĞAN'a;

Yüksek lisansa adım atmamı sağlayan ve beni her zaman eğitimimde destekleyen dedem Ahmet KAYNAR'a, manevi desteklerini arkamda hissettiğim çok sevgili annem, babam ve tüm aileme;

Beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili arkadaşlarıma;

Tez sürecim boyunca tüm sıkıntılı anlarımda yanımda olan ve yardımlarını esirgemeyen eşim Selim ATAM'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Sevgi ATAM

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
1. ÇALIŞMANIN AMACI	1
2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	3
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. KURUMSAL İMAJA İLİŞKİN KAVRAMLAR.....	4
1.1. KURUMSAL KİMLİK	4
1.2. KURUMSAL İLETİŞİM	9
İKİNCİ BÖLÜM.....	12
2. KURUMSAL İMAJ	12
2.1.KURUMSAL ÜN VE İMAJ İLİŞKİSİ	22
2.1.1.Ün ve İmaj Kavramlarını Benzer Kavramlar Olarak Gören Modeller	26
2.1.1.1.Van Riel ve Balmer Kurumsal Kimlik Karmasının Kurum İmajı ve Performansı ile Etkileşimi Modeli	26
2.1.1.2.Hatch ve Schultz Kurumsal Kültür – Kimlik ve İmaj İlişkisi Modeli	27
2.1.1.3.De Pelsmacker vd. Kurumsal Kişilik, Kimlik ve İmaj Modeli	28
2.2. Ortak Değişkenler.....	28
2.4. Kurumsal İmajın Algılanması	29
2.5. Kurumsal İmaj Algısının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	30
2.6. Kurumsal İmaj Algısı Ölçekleri	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	36
3. Y KUŞAĞI.....	36
3.1. Y Kuşağı Özellikleri ve Beklentileri	37
3.1.1. Eğitim ve Gelişim ile İlgili Özellikler	37
3.1.2. Kural ve Yasaklar ile İlgili Özellikler.....	38
3.1.3. İşin Niteliği ile İlgili Özellikler	39
3.1.4. Çalışma Ortamı ile İlgili Özellikler	40
3.1.5. Örgütsel Yapı ile İlgili Özellikler	41
3.1.6. Kazanç ve Faydalar ile İlgili Özellikler	42

3.1.7. Kültür ile İlgili Özellikler	44
3.2. Y Kuşağına İlişkin Kurumsal İmaj Algıları	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	47
4. KURUM İÇİ UYGULAMALAR	47
4.1. Kurum içi Uygulamaların Kurumsal İmaja Etkisi.....	47
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	52
5. ALAN ÇALIŞMASI VE BULGULAR	52
5.1. Araştırmanın Örnekleme.....	52
5.2. Araştırmanın Kısıtları	52
5.3. Araştırmanın Yöntemi	52
5.4. Bulgular ve Yorum.....	53
5.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Veri ve Bulgular	53
5.4.2. Güvenilirlik Analizi	56
5.4.3. Faktör Analizi	58
5.4.3.1. Kurumsal İmaj Ölçeği Faktör Analizi.....	58
5.4.3.2. Kurum İçi Uygulama Ölçeği Faktör Analizi.....	60
5.4.4. Korelasyon Analizleri	64
5.4.5. Demografik Bilgilere Dair Analizler	70
5.4.6. Yapısal Eşitlik Analizi	100
SONUÇ VE ÖNERİLER	104
KAYNAKÇA	108

TABLULAR

Tablo 1. Kurumsal Ün/İtibar Ölçüm Kriterleri	34
Tablo 2. Kurumsal Ün/İtibar Ölçüm Kriterleri (devam).....	35
Tablo 3. Kurumsal İmajın Bazı Kurum İçi Faktörlerle İlişkisi.....	50
Tablo 4. Örneklem Cinsiyet Dağılımı.....	53
Tablo 5. Örneklem Doğum Yılı Aralığı Dağılımı.....	53
Tablo 6. Örneklem Medeni Hal Dağılımı	53
Tablo 7. Örneklem Öğrenim Durumu Dağılımı.....	54
Tablo 8. Örneklem Meslek Dağılımı	54
Tablo 9. Örneklem Çalışılan Şehir Dağılımı	54
Tablo 10. Örneklemin Çalıştığı Kurum Cirosu Dağılımı (TL).....	55
Tablo 11. Örneklemin Çalıştığı Kurum Çalışan Kişi Sayısı Dağılımı.....	55
Tablo 12. Örneklemin Çalıştığı Sektör Dağılımı	56
Tablo 13. Kurumsal İmaj Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Vaka Özet Tablosu.....	56
Tablo 14. Kurumsal İmaj Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	57
Tablo 15. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Güvenilirlik Analizi Vaka Özet Tablosu	57
Tablo 16. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Güvenilirlik Analizi	57
Tablo 17. Kurumsal İmaj Algısı ve Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Güvenilirlik Analizi Vaka Özet Tablosu	57
Tablo 18. Kurumsal İmaj Algısı ve Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Güvenilirlik Analizi	57
Tablo 19. Kurumsal İmaj Algısı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi	58
Tablo 20. Kurumsal İmaj Algısı Ölçeği Dönüştürülmüş Temel Bileşen Matrisi	59
Tablo 21. Kurumsal İmaj Algısı Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans.....	60
Tablo 22. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi	60
Tablo 23. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Dönüştürülmüş Temel Bileşen Matrisi	61
Tablo 24. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Dönüştürülmüş Temel Bileşen Matrisi (devam)	62
Tablo 25. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Dönüştürülmüş Temel Bileşen Matrisi (devam)	63
Tablo 26. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans	64

Tablo 27. Kurum İçi Uygulama Bilgilendirme ve İş Güvenliği Boyutları ve Kurumsal İmaj Algısı Değişkenleri Arası Korelasyon Tablosu	65
Tablo 28. Kurumsal İmaj Algısı Soyut Faktörler Boyutu ve Kurum İçi Uygulama Değişkenleri Arası Korelasyon Tablosu	65
Tablo 29. Kurum İçi Uygulamalar ve Kurumsal İmaj Algısı Değişkenleri Arası Korelasyon Tablosu – Düşük İlişki.....	66
Tablo 30. Kurum İçi Uygulamalar ve Kurumsal İmaj Algısı Değişkenleri Arası Korelasyon Tablosu – Çok Düşük İlişki	67
Tablo 31. Kurum İçi Uygulamalar ve Kurumsal İmaj Algısı Değişkenleri Arası Korelasyon Tablosu – Çok Düşük İlişki (devam).....	68
Tablo 32. Cinsiyet – Kurum İçi Uygulamalar Tablosu.....	70
Tablo 33. Cinsiyet – Kurum İçi Uygulamalar Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu.....	71
Tablo 34. Çalışılan Şehir – Kurum İçi Uygulamalar Tablosu	72
Tablo 35. Çalışılan Şehir – Kurum İçi Uygulamalar Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu	72
Tablo 36. Yaş Grupları– Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu.....	73
Tablo 37. Yaş Grupları– Kurum İçi Uygulamalar Homojenlik Testi Tablosu	74
Tablo 38. Yaş Grupları– Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD).....	75
Tablo 39. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu	76
Tablo 40. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu (devam)	77
Tablo 41. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Homojenlik Testi Tablosu	78
Tablo 42. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD).....	80
Tablo 43. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD - devam)	81
Tablo 44. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD - devam)	82

Tablo 45. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane)	83
Tablo 46. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane - devam)	84
Tablo 47. Çalışanların Mezuniyet Durumu – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu.....	85
Tablo 48. Çalışanların Mezuniyet Durumu – Kurum İçi Uygulamalar Homojenlik Testi Tablosu.....	86
Tablo 49. Çalışanların Mezuniyet Durumu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane).....	87
Tablo 50. Çalışanların Ünvanı – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu	88
Tablo 51. Çalışanların Ünvanı – Kurum İçi Uygulamalar Homojenlik Testi Tablosu...	88
Tablo 52. Çalışanların Ünvanı – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD).....	89
Tablo 53. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu.....	91
Tablo 54. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu (devam) ...	92
Tablo 55. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Homojenlik Testi Tablosu	93
Tablo 56. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD).....	94
Tablo 57. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane).....	97
Tablo 58. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane - devam)	98
Tablo 59. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane - devam)	99

ŞEKİLLER

Şekil 1. Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İletişim Süreci Modeli (Gray ve Balmer, 1998: 696)	11
Şekil 2. Kurumsal Kültür, Kimlik ve İmaj İlişkisi Modeli (Van Riel ve Balmer, 1997: 342)	26
Şekil 3. Kurumsal Kültür, Kimlik ve İmaj İlişkisi Modeli (Hatch ve Schultz, 1997: 361)	27
Şekil 4. Kurumsal Kişilik – Kimlik ve İmaj Modeli (De Pelsmacker ve diğerleri, 2007: 11)	28
Şekil 5. Kurum İçi Uygulama Boyutlarının Kurumsal İmaj Algısı Boyutlarına Etkisi Modeli	100

GİRİŞ

1. ÇALIŞMANIN AMACI

Y Kuşığı, kurumsal imaj algıları ve kurum içi uygulamalar yazında ayrı başlıklar halinde incelenmiş araştırma konularıdır. Bu konulardan Y kuşığı konusu, çoğunlukla Y kuşığı beklentileri, hangi çalışma değerlerine sahip olduğu, farklı kuşaklardaki çalışanların aynı iş ortamında çalışmasından doğabilecek çatışmaların nasıl önlenebileceği çerçevesinde ele alındığını söylemek mümkündür. Y kuşağının iş yaşamına dâhil olmasıyla bu yönde yapılmış çalışma sayısının arttığı gözlemlenmektedir. Y kuşağının beklentileri düşünüldüğünde, Y kuşağının değerleri ve beklentilerine yönelik kurum içi uygulamaların Y kuşağının iş tatminini nasıl etkileyeceği ve bu etkinin kurumsal imaj algılarına olan etkisi tezin belkemiğini oluşturmaktadır.

Bunun yanında, kurumsal imaj algısı ile ilgili birçok araştırma mevcut olmasına karşın, Y kuşığı ve kurumsal imaj algıları ile ilgili yazında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yazında farklılık yaratmak ve kurum içi uygulamaların Y kuşığı iş tatmininde etkili olmasının onların kurumsal imaj algılarını etkileyebileceğinin düşünülmesi de tezin ana savını ortaya koymaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kurumsal imaja ilişkin kavramlar ele alınmıştır. Bölümde kurumsal kimlik ve kurumsal iletişim kavramları ve kurumsal imajla ilişkileri açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal imaj kavramı üzerinde durulmuş, kurumsal imajın oluşumuna yönelik çeşitli modeller incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Y kuşığı değerleri ve beklentileri dikkate alınarak, kurum içi uygulamalar ortaya konmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde kurumsal imaj algısı ile ilgili yazındaki ölçeklere yer verilmiştir.

Beşinci bölümde ise araştırma ve analiz yöntemi ile araştırmada kullanılan teknikler, analizler, bulgular, elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin öneriler ortaya konmuştur.



2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Bu çalışmanın önemi, Y Kuşağı ve şirketlerdeki uygulamaların kurumsal imaj algılarına etkileri konusunda yönetim ve organizasyon yazınının zenginleşmesine ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacak olmasıdır.

Y kuşağı ve kurumsal imaj algıları ile ilgili yazında bir çalışmaya rastlanmaması çalışma alanındaki bu boşluğa da katkı sağlamaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSAL İMAJA İLİŞKİN KAVRAMLAR

Kurumsal imajla ilgili yazında çok fazla tanım ve çok fazla ilişkili kavram bulunmaktadır. Bu bağlamda kurumsal imajın tanımına yer verilirken kurumsal imaj bileşenleri diyebileceğimiz kurumsal kimlik ve kurumsal iletişim kavramlarına öncelikli olarak yer verilecektir.

1.1. KURUMSAL KİMLİK

Çalışmanın ana konusu olan kurumsal imajı anlayabilmek için onun bileşenlerinden biri olan “Kurumsal Kimliğe” değinmemiz gerekmektedir. Kurumsal kimlik ile ilgili yazında uygulayıcılar ve akademisyenlerin görüşleri arasında farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Uygulayıcıların daha çok görsel perspektifi baz aldığı görülmekteyken, akademisyenlerin ise daha çok davranışsal perspektif etrafında toplandıkları görülmektedir.

Pazarlamanın tüm formlarında kurumsal kimliğin, halkın o kurum hakkında öğrendiklerine yardımcı olduğuna; uzun dönemde ise halkın o kurum hakkındaki algısını etkilediğine inanılmaktadır. Uygulayıcılar ve akademisyenlerin kurumsal kimlik hakkındaki ortak görüşü, şirketin kendini halka nasıl tanıttığıyla yakından ilgili olduğu yönündedir (Alessandri, 2001: 173).

Kurumsal kimliğin yazında büyüyen tarafı daha çok uygulayıcıların tarafındadır. Uygulayıcılara ait yazında, kurumsal kimlik sıkı bir şekilde şirket ismi, logosu, marka sloganı gibi kurumun oluşturduğu görsel düzenlemelere odaklıdır (Alessandri, 2001: 174). Uygulayıcıların tanımlarına bakacak olursak; Ackerman (1988: 29) kurumsal kimliği şirketin eşsiz yapabilirlikleri olarak tanımlamaktadır. Marquies'e göre, kimlik şirketin kendisini bütün paydaşlarına tanımlamayı seçtiği tüm yollar, imaj ise bu paydaşlar tarafından algılanışıdır (Margulies, 1977: 66).

Akademik yazın ise hem pazarlama hem yönetim alanında bir stratejik yönetim aracı olarak uygulayıcıları tamamlamaktadır ve firmaların davranışları gibi maddi olmayan

bileşenlere odaklanmaktadır (Alessandri, 2001: 174, 176). Gray ve Balmer, kurumsal kimlik için şirketin gerçekliği – ayırıcı özellikleri, “şirketin ne olduğu” şeklinde tanım yapmıştır (Gray ve Balmer, 1988: 695). Schmitt ve diğerlerine göre ise işletmenin estetik çıktısında ulaştığı ayırt edici ve tutarlı imajın derecesidir (Schmitt vd, 1995: 83).

Kurumsal kimlik için iki grup arasındaki ortak görüşü sağlayanlar da bulunmaktadır. Bunlardan Rekom kurumsal kimliği kurumun kendini kişilere tanımlaması, hatırlaması ve ilişki kurması için izin vererek nasıl tanınmak istediğiyle ilgili anlamlar dizisi olarak tanımlamaktadır (Van Rekom, 1997: 411).

Yukarıda belirttiğimiz kurumsal kimliğin tanımlanmasına ilişkin görsel perspektif ve davranışsal perspektif arasındaki farklılıklar göz önüne alındığında, görsel tasarım tarafındaki görüşlerin şu şekilde oluştuğu görülmektedir. Görsel tasarım yönünde bakıldığında; Van Riel ve Balmer’e göre kurumsal kimlik, örgütün iç ve dış izleyicilerine davranış ve sembolizm yoluyla kendisini sunma yoludur. Yani firmanın “zamanla değişmezliğini”, “ayırt ediciliğini” ve “merkezciliğini” yansıtan şirket üyelerinin bireysel ve görsel davranışlarıdır. (Van Riel ve Balmer, 1997: 341). Abratt kurumsal kimliği bir şirketi tanıtır yapan ve diğerlerinden ayıran; şirketi temsil ve sembolize eden fiziksel ve davranışsal görsel işaretler olarak tanımlamaktadır (Abratt, 1989: 68). Gregory ve Wiechmann kurumsal kimliği bir şirketi diğerinden ayıran planlanmış görsel unsurlar olarak tanımlamıştır (Gregory ve Wiechmann, 1999 içinde Alessandri, 2001: 175). Hawn’a göre ise kimlik şirketin ne olduğu, imaj şirketin nasıl algılandığıdır. Kurumsal kimlik, kimlik ve imajın görsel birleşimidir (Hawn, 1998 içinde Alessandri, 2001: 175). Bir başka görüşe göre ise şirketin tüm ayırt edici bulgularıdır (Lambert, 1989 içinde Alessandri, 2001: 175).

Örgütsel davranış tarafından bakarsak; Leuthesser ve Kohli’ye göre kurumsal kimlik, kurumun kendi stratejisi ve felsefesini iletişim, davranış ve sembol yoluyla ortaya çıkarma yollarıdır (Leuthesser ve Kohli, 1997: 59). Kurumsal kimlik bir başka tanımda şirketin kendisini paydaşlarına sunuş şekli ve birçok işaretle kendini diğer firmalardan ayırma yollarıdır. Bu işaretler görsel veya davranışsal olarak şirketin nasıl algılanmak istediğini temsil ederler (Markwick ve Fill, 1997: 397). Olins ise kurumsal kimliğin

“Kimsin, ne yapıyorsun ve nasıl yapıyorsun” sorularının cevabını verdiğini belirtmektedir (Olins, 1990 içinde Alessandri, 2001: 175). Benzer şekilde Selame ve Selame de kurumsal kimliği firmanın kim olduğu, ne olduğu, kendini nasıl gördüğüyle ilgili dünyadaki görsel ifadesi olarak tanımlamaktadır (Selame ve Selame, 1975 içinde Abratt: 1989: 66). Balmer da kurumsal kimlik için biz neyiz sorusunu sormuştur. Aynı zamanda kurumsal kimliğin “Bizim işimiz; yapımız, stratejimiz, değer sistemimiz, pazarımız, performansımız, tarihimiz ve ünümüz diğer kimliklerle olan ilişkilerimiz nelerdir?” gibi birçok soruyu içerdiğini belirtmiştir (Balmer, 2001: 257). Topalian’a göre ise şirketin ne olduğu, neyi temsil ettiğini ve ne yaptığını ifade ederken, kurumsal kimliklerin ağırlıklı olarak ait oldukları örgütlerin kontrolünde tasarlandıklarını belirtmiştir (Topalian, 1984 içinde Alessandri, 2001: 175).

Yazındaki diğer tanımlara bakacak olursak; Hatch ve Shultz “kurumsal kimlik” ve “örgütsel kimlik” olarak “kimlik” kavramını iki farklı bakış açısından ele almıştır. Örgütsel kimlik, geniş anlamda üyelerin o örgüte olan algılarının, hislerinin ve düşüncelerinin ne olduğudur. Kurumsal kimlik ise örgütsel kimlikten farklı olarak, görsel üzerindeki odağıyla bir liderlik fonksiyonu olarak kavramlaşmaktadır. Fakat ikisi de örgütün ne olduğu düşüncesi üzerine kuruludur (Hatch ve Shultz, 1997: 357).

Kurumsal kimlik ve imaj arasındaki ilişkide örgütlerin tıpkı çalışanlar gibi aynı zamanda bir kişiliğe sahip olduğunu belirten görüşler de bulunmaktadır. Buna yönelik Abratt kişilik, kimlik ve imaj arasında açık bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Her şirket o örgütün karakteristiklerinin toplamı olarak tanımlanan bir kişiliğe sahiptir. Bu karakteristikler o örgütü diğerlerinden ayırır. Bu kişilik, kimlik yardımıyla tasarlanmaktadır. Genel anlamda ise imaj, izleyicilerin zihninde kimlik yardımıyla oluşan kişilik tarafından biçimlenir (Abratt, 1989: 67). Örgütlerin kişiliğini imaj açısından önemli gören görüşler içerisinde Lee de kurumsal kimliğin o kurumun ruhu ve kişiliği olduğunu belirtmektedir (Lee, 1983 içinde Abratt, 1989: 66).

Yazında kurumsal kimliğin örgütleri diğer örgütlerden ayırt edici bir faktör olduğuna ilişkin görüşler mevcuttur. Anspach’a göre kurumsal kimlik örgütün onu diğerlerinden farklı kılan tüm bileşenlerdir (Anspach, 1983 içinde Abratt, 1989: 66).

Yazındaki tanımlardan sonra kurum kimliğinin yalnızca logo, kurumun ismi ya da görsellerinden ibaret olarak anılmadığını söyleyebiliriz. Bunlar kurum kimliğinin en görünen parçalarıdır. Kurumsal kimlik, görsel kimliğe dahil olan tüm konuları kapsamakla birlikte ek olarak birçok unsuru içermektedir. Kurum kimliği ürünün kalitesinden, sunumundan, pazarlama stratejisine, medya ilişkilerine, yönetim biçimine, hizmet anlayışına, çalışma çevresine kadar her şeye yansır ve bir kurumu diğerinden ayırırken, hedef kitlelerine kurumun felsefesini, değerlerini ve kültürünü de açıklar (Bakan, 2005: 62; Göksel ve Yurdakul, 2015: 209).

Kanımızca kurumsal kimlik değişmez değildir. Kurumsal kimlik boyutunda yaşanan değişimler kurumsal iletişim yoluyla kurumsal imaj üzerinde de değişimlere yol açabilecektir. Kurumsal kimlikte meydana gelecek değişimlerden ve bu değişimlerin sebeplerinden bahsedecek olursak; Olins'e (1996 içinde Gupta, 2016: 60) göre bu değişimler pazarın dinamik doğasını yansıtır ve çeşitli sebeplerden etkilenir. Olins bu sebepleri satın alma ve birleşmeler yoluyla sahiplik yapısındaki değişimler; çeşitlendirme, içselleştirme yoluyla kurumsal stratejideki değişimler; günün şartlarına uymayan imaj, ün problemleri vb. sebebiyle rekabetçi pozisyondaki değişimler ve yasal yükümlülükler veya krizler sebebiyle dış çevredeki değişimler olarak tanımlamıştır.

Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki ilişki yazında açıklanmaya çalışılmıştır. Theunissen (2014: 613) çalışmasında kurumsal kimlikten şöyle bahsetmektedir: "Kurumsal kimlik örgüt tarafından inşa edilir ve düzenlenir, sonrasında imajdan (kurumsal kimliğin nasıl algılandığı) ve ünden ("iyi" ya da "kötü" ün olarak sonuçlanan kimlik ve imajın doruk noktası) ayrılır. Fakat, bu ayrım büyük oranda yapaydır, çünkü kimlik; örgütün kimliği nasıl yaratacağını etkilemeden toplumun örgütün kimliğini nasıl algıladığıdır". Maurya ve diğerlerine (2015:162) göre ideal durum kurumsal kimlik ve imaj arasındaki boşluğu en aza indirmektedir. Kanımızca kurumsal imaj ve kurumsal kimlik arasındaki bağ kuvvetli olmalıdır.

Türk yönetim yazınında, Bakan (2005) da bu ayrıma değinmiş ve kurumsal kimliğin kurumun (isteyerek veya istemeyerek) ilettiği şey olduğu, kurumsal imajın ise sadece bir algı olarak kitlelerin zihninde oluştuğunu belirtmiştir (Bakan, 2005: 58). Yani

kurumsal kimlik örgütün kendini nasıl algıladığının ve paydaşlar tarafından nasıl görülmek istendiğinin yoludur; kurumsal imaj ise dış paydaşlar tarafından konuşulan genel değerlendirme ile ilgilidir. Bir başka çalışmada ise Erkmen ve Çerik (2007: 108), imaj için kurumun vizyonunun, misyonunun ve örgütsel değerlerinden oluşan kurum kimliğinin algılanma biçimi olduğunu söylemektedir. Bu açıdan bakıldığında imajın en belirgin unsurlarını, bir örgütün gelecekte olmak istediği durumu, idealini ve var olma nedenini ortaya koyan vizyon, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve üstlendiği özel görevleri yansıtan misyon, sahip olduğu bakış açısının temelini oluşturan örgüt kültürü, sosyal sorumluluklarını anlatmaya yönelik düzenlenen iletişim stratejileri ve kurumsal dizaynı oluşturmaktadır. Kurum kimliği olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar, kalıcı olmamakta, kurum kimliği çabalarının kısa vadeli kalmasına neden olmaktadır (Erkmen ve Çerik, 2007: 108). Burada kurum kimliği faaliyetlerinin amacının başarılı bir kurum imajı oluşturmak olduğunu belirtmekte fayda vardır (Okay, 2002: 272).

Öyle ki buradan yola çıkarak kurumsal imajın bileşeni olarak kabul ettiğimiz kurumsal kimliğin imajdan keskin çizgilerle ayrılması gerektiği; her iki bileşenin yakın tutulması halinde kurumun istendiği şekilde algılanma şansının artabileceği söylenebilir. Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki bağın kuvvetliliğine ilişkin olarak Peltekoğlu (1997: 130) kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki ayrımın belirgin olduğunu söylemektedir. Ona göre kurumun algılanış biçimi ile başka bir deyişle kişilerin kurum hakkında görüş ve düşünceleri ile ilgili olan imaja karşın kurumsal kimlik, kurumun fiziksel görüntüsüdür. Ancak bu ikisinin etkileşimi kaçınılmazdır, çünkü kurumun bireylerin zihnindeki görüntüsü, kurumdan aldıkları iletilerle biçimlenir. Her iki kavram da kurumu tanımlar. Kurumsal kimlik kavramı kurumun kendini tanımlama ve ifade biçimi iken, kurumsal imaj ise kurumun insanların zihinlerinde yerleşik resmidir (Peltekoğlu, 2007: 554). Birkight ve Stadler (1986) da kurumsal kimlik ve kurumsal imajın birbirini desteklediğini belirtmektedir (Uzoğlu, 2001: 345).

Hiçbir firma kendini, kendi kimliğini diğerleriyle kıyaslamadan etkin bir şekilde konumlandıramaz. Firmalar daima hem şimdiki performanslarıyla hem de gelecek beklentilerle değerlendirilir ve algılanır; bu algıların yani aslında imajın oluşmasında da kimliğin payı büyüktür (Ackerman, 1983: 41). Yazındaki tanımlara genel olarak bakılacak olursa kurumsal imajın bir bileşeni olarak kurumsal kimlik için; örgütün davranışsal ve görsel işaretleri, sembolleri, firmanın neyi ve nasıl yaptığı ve ayırt edici özellikleri ile kendini nasıl tanıttığının ifadesi olduğu söylenebilir. Aynı zamanda kurumsal kimlik, kurumsal imajın oluşumunda önemli bir yapıtaşdır. Kurumsal kimlik ile hedef kitle tarafından algılanması istenilen imajın oluşması sağlanabilir. Bu anlamda oluşturulmak istenen kurumsal imajın sürekliliğinin sağlanmasında kurumsal iletişim önemli bir araç haline gelmektedir.

1.2. KURUMSAL İLETİŞİM

İletişimin giderek önem kazandığı dünyamızda kurumlar için bir geçiş niteliği taşıyan kurumsal iletişim, ortak ses yaratma işlevini yerine getirmektedir. Dolayısıyla kurumsal kimlikle kurumsal imaj arasındaki kritik bağı oluşturmaktadır.

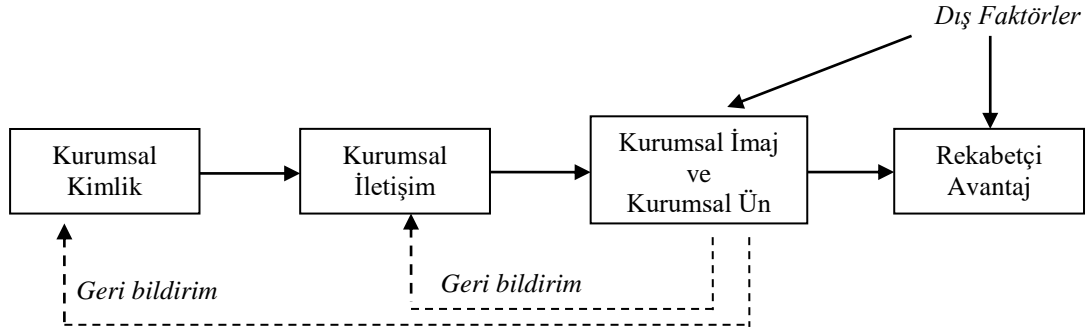
Kurumsal iletişime ilişkin yazında birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan biri kurumsal iletişimi, şirketin kendi kimliğini çeşitli medya aracı yoluyla birçok izleyici ve paydaşına iletmediği resmi ve resmi olmayan kaynaklardan gelen mesajların toplamı olarak tanımlamaktadır. Kısaca şirketin kimliği ve imajı arasında bir bağlantı noktasıdır (Gray ve Balmer, 1998: 696; Balmer ve Gray, 1999: 175). Benzer şekilde kurumsal iletişimin şirketin kendisi hakkında anlattığı hikâye olduğu ve şirketin kim olmak istediğini yansıttığı söylenmektedir. Kurumsal iletişimin rolü örgütün değerlendirmesini ve insanların algılarını şekillendirmek olarak görülmektedir (Dowling ve Moran, 2012: 40). Tanımlara göre kurumsal iletişim için, halkın kurum hakkındaki imaj algılarını şekillendirmede yani kurumsal kimliğin imaja dönüşmesinde aracı bir rol oynadığı söylenebilmektedir.

Yazında kurumsal iletişimi önemli bir yönetim fonksiyonu olarak ele alan bir kesim de bulunmaktadır. Van Riel'e (1995 içinde Hooghiemstra, 2000: 57) göre kurumsal iletişim şirketin bağımlı olduğu gruplarla ilişkilerinde olumlu bir zemin oluşturacak

şekilde etkin ve verimli şekilde uyumlaştırılmış iç ve dış iletişimin bilinçli kullanılan tüm formlarının yardımıyla oluşan yönetim aracıdır. Cornelissen (2014: 5) de kurumsal iletişimi Van Riel'in tanımına yakın bir şekilde örgütün bağımlı olduğu paydaş gruplarla itibarını kurmak ve devam ettirmek amacıyla tüm etkili iç ve dış koordinasyon için çerçeve sunan bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Steyn (2003: 20) kurumsal iletişimi stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak belirtmiş ve bu fonksiyonu örgütün sosyo-politik ve ekonomik hedeflerine ulaşması için ticari zorunluluklar ve kabul edilebilir davranışları arasındaki dengeye ulaşarak örgütü çevreye adapte etmeye yardımcı bir fonksiyon olarak ele almıştır.

Fombrun ve Van Riel'e (2007: 22) göre kurumsal iletişim pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim ve yönetim iletişimi kavramlarının tümünü kapsamaktadır. Kurum bakış açısından bakıldığında Latince "corpus" kelimesinin anlamı "vücut" veya "bütün" demektir ve iletişim uzmanlarını öncelikle kurumun tamamındaki problemlere odaklanmaya davet eder. Bu sebeple kurumsal iletişim örgütsel hedeflerin tamamlanmasının üzerine gider.

Kurumsal iletişim, kurum içi ve kurum dışındaki tüm iletişim çalışmaları için bir çatı oluşturur. Kurum, iletişimini kişilerarası ya da kitle iletişim biçimlerini kullanarak yerine getirir. Hedef kitle açısından sınıflandırıldığında pazar, müşteri ve çalışan olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir. Kurumsal iletişimde hedef kitle ayrıntılı olarak belirlenebilirse onlara ulaşılabilecek kurumsal iletişim araçları doğru belirlenebilir ve hedef kitleye ulaşmayı kolaylaştırabilir. Örneğin, çalışana yönelik iletişimde, kurum içi intranet ağı (kitle iletişimi) ya da toplantılar (kişilerarası iletişim) kullanılırken, müşterilere yönelik iletişimde broşürler (kitle iletişimi) ya da sergiler (kişilerarası iletişim) etkili olabilir (Akyürek, 2005: 6).



Şekil 1. Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İletişim Süreci Modeli (Gray ve Balmer, 1998: 696)

Gray ve Balmer'in yukarıda yer alan kurumsal kimlik ve kurumsal iletişim süreci modeline bakıldığında kurumsal kimliğin kurumsal imajı yapılandırmasında kurumsal iletişim sürecinin kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasında bir köprü görevinde yer aldığı görülmektedir. Kurumsal iletişim yoluyla şekillenen kurumsal imaja çalışmamızın ikinci bölümünde değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL İMAJ

İmaj teriminin sözlük anlamına bakacak olursak Merriam-Webster'a göre; bir şeyin zihinsel izlenimi veya resmi; grup üyeleri tarafından ortak olarak oluşturulan zihinsel sunum olarak tanımlanmaktadır (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/image>). İmgeleme yoluyla zihinde canlandırılan nesne, kavram, durum ve sembollerdir. Bu yönü imajı algıdan farklı kılmaktadır. Çünkü algı duyu organlarıyla doğrudan nesnelere alınan sinyallerle zihinde oluşan görüntüleri ifade eder. İmaj ise algı yoluyla zihinde depolanmış bilgilerin canlandırılmasıyla oluşmaktadır (Bakan, 2005: 11). Buradan yola çıkarak aslında imajın tek bir kez oluşup devam eden bir olgu olarak değil, kişilerin zihinlerinde yavaş yavaş oluşan ve gittikçe de biçimlenebilen bir bütün olduğunu söyleyebiliriz. Aslında bir örgüt için tek bir imaj var olmayacağı gibi, örgütün var olan imajı da zamanla değişebilir.

Yazında kurumsal imajın tanımına baktığımızda farklı alanlarda farklı tanımlara yer verildiğini görmekteyiz. İmaj konusu üzerinde yapılan araştırmalar; pazarlama, reklamcılık, işletme yönetimi ve halkla ilişkiler gibi tüm işletme alanlarında farklı görüşlere sahiptir. Genel anlamda bakacak olursak bir kurumun hem içinde yer alan bireylerin, hem dış hedef kitlede yer alan bireylerin o kurum hakkında zihinlerinde belli başlı izlenimler yer etmektedir. İşte tüm bu kitlelerin o kuruma ilişkin farklı algılama biçimlerine ve bakış açılarına göre değişiklik gösterebilecek olan kavramı kurumsal imaj olarak ele alabiliriz.

Kurumsal imajla ilgili birçok araştırma – özellikle reklamcılık, pazarlama ve işletme yönetimi alanında – imajın örgüt tarafından yaratıldığını ve yönetildiğini varsaymaktadır (Cottle, 1988; Dowling, 1986; Garbett, 1988; Gregory, 1991; Hart, 1987; Wreford, 1987 içinde Williams ve Moffit, 1997: 238).

Sonraki bulgular ise imajın kişisel, bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler arasındaki etkileşimde yer alan değişken bir sürecinin ürünü olduğunu belirtmektedirler (Alvesson,

1990; Botan, 1993; Fombrun & Shanley, 1990; Gatewood, Gowan, & Lautneschlager, 1993; Haedrich. 1993; Williams ve Moffit, 1997).

İşletme yönetimi çalışmaları imajın büyük oranda görselle ilgili olduğu ve örgüt tarafından belirlendiği üzerine birleşmiştir (Kertesz, 1991; Kovach, 1985 içinde Moffitt, 1994: 43). Carlivati (1990 içinde Moffitt, 1994: 43) ve Chajet (1988: 49) yönetimin şirketin imajını şekillendirdiğini söylemişlerdir. Ackerman (1988: 29) örgütün imajını görsel ve sözel form olarak tanımlamıştır. İşletme yönetimine göre kurumsal imaj için ayrıcalık verilen kitle çalışanlardır. Ashforth ve Mael (1989: 28) ve Lee (1971: 215) kurumun imajının, çalışanların örgütle işbirliği içinde hissettikleri sosyal özdeşleşmenin bir formu olduğu üzerine tartışmaktadırlar. Toth (2001 içinde Bakan, 205: 67)'a göre kurum kimliği güçlü olan kuruluşlarda çalışanlar da kendilerini kurum etiketini kullanarak takdim etme eğilimi vardır. Yani güçlü bir kurumsal kimlik ve olumlu bir imajın çalışanların prestij sağlayabilmelerine katkısı olmaktadır. Çalışmamızda da kurumsal imaj için ayrıcalık verilen kitle çalışanlar olarak ele alınacaktır.

Reklamcılık ve pazarlama açısından ise, örgütün imajının tanımı örgütün ürettiği ürünün satışına sıkıca bağlıdır. Reklamcılık ve pazarlama müşterilerin gözünde pozitif bir kurumsal imajın satışa yol açacağını varsayar (Kazoleas ve diğerleri 2001: 206; Moffitt, 1994: 41).

Pazarlama ve reklamcılık yazınında imajın tüketicilerle olan ilişkisinden bahsederken, imajın öncelikli olarak örgüt tarafından belirlendiği ve kontrol edildiği söylenmektedir (Cottle, 1988; Dowling, 1986; Garbett, 1988; Gregory, 1991 içinde Moffitt, 1994: 43). Bu konum reklamcılık ve pazarlamanın imajı görsel olarak kavramsallaştırdığını göstermektedir. Onlar örgütün imajını oluşturmada görsel ve grafik semboller ve logoların mesajlarını ayrıcalıklı olarak görmekte dirler (Carter, 1985; Gray, 1986; Maher, 1985; Selame & Selame, 1988 içinde Moffitt, 1994: 43).

Pazarlama ve reklamcılık açısından kurumsal imaj genellikle tek bir kitleye, müşterilere bağlanmış; işletme yönetimi açısından ise yine yalnızca çalışanlara bağlanmıştır. Ancak halkla ilişkiler tarafından baktığımızda kurumsal imaj müşteriler, çalışanlar, halk,

medya, hissedarlar, resmi kurumlar ve sektördeki diğer örgütler gibi birçok kitleye bağlanmıştır (Moffitt, 1994: 42).

Balmer ve Greyser imajı pazarlamada algıya bağlayarak kilit paydaş grupları ve müşteriler tarafından algılanan kurumsal markayı ifade ettiğini söylemiştir. Bu algıların ihtiyaçlarına göre farklı gruplara göre farklılık gösterebilmektedir (Balmer ve Greyser, 2006: 736).

Diğer alan araştırmalarında özellikle de halkla ilişkilerde, imajın birçok kitleye bağlanmasının yanı sıra; o örgütün tüm izleyicilerine de bağlı olduğu belirtilmiştir (Moffitt, 1994: 44).

Bazı halkla ilişkiler araştırmalarının (Booth, 1985; Downey, 1986-1987; Gray & Smeltzer, 1987; Hutton, 1987; Wathen, 1986 içinde Moffitt, 1994: 44) imajın öncelikli olarak örgüt tarafından belirlendiğini varsaymasına rağmen son dönemlerde imaj üretim sürecinin örgüt, inşa sürecinin ise tüm izleyiciler tarafından oluşturulduğu betimlenmektedir (Cole, 1989; O'Neill, 1984 içinde Moffitt, 1994: 44).

Kurumsal imajla ilgili genel olarak 3 temel tanım bulunmaktadır:

- 1- İç üyelerin dıştakilerin örgüt hakkında ne düşündüğünü değerlendirmesi (Dutton ve Dukerich, 1991: 547).
- 2- Dıştakilerin örgüt hakkında ne düşündüğü (Berg, 1985 içinde Whetten ve Mackey, 2002: 400).
- 3- Diğerlerinin örgüt hakkındaki düşüncelerini etkilemek için üyelerin örgütleri hakkında ne sunduğu (Bernstein, 1984; Bromley, 2000; Whetten ve diğerleri, 1992 içinde Whetten ve Mackey, 2002: 400).

Kurumsal imajı anlatan başka tanımlamalara yer verecek olursak Boulding (1977: 22) çalışmasında imajı, örgütün değer sistemi ve dış dünyası arasındaki görüşü olarak kavramsallaştırmıştır. Boulding'e göre örgütün kendi imajına sahip olmasından ziyade, imaj bireysel kişilerin mülkiyetidir. Daha yeni bulgular örgütteki kitleleri imajın odağı

olarak görmektedirler (Denbow ve Culbertson, 1985; Olins, 1991 içinde Moffitt, 1994: 44).

Fombrun ve Shanley kurumsal kimlik ile kurumsal imajı bir yönden aynı görerek tanım yapmaktadırlar. İkisi de kurum içindikilerinin düşünceleridir. Kurumsal imaj içeridekilerin kurum dışındakilerin o örgüt hakkında neler düşündüklerini değerlendirmeleridir. Kurumsal imaj ile ilgili dışsal algıyı tanımlarken işletmelerin farklı bölümlerde dışarıya farklı çağrışımlar gönderdiklerinden bahsederler. Bu çağrışımlar işletmelerin pazarlama, muhasebe gibi fonksiyonlarında farklı olabileceği gibi işletmenin bulunduğu sektöre veya iş koluna göre de değişebilmektedir. Tüm bu çağrışımlar da bir bütün olarak kurumsal imajın oluşmasını sağlamaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990).

Abratt kişilik, kimlik ve imaj arasında açık bir ilişki olduğunu savunur. Her şirket, o örgütün özelliklerinin tümünden oluşan bir kişiliğe sahiptir. Bu davranışsal ve düşünsel özellikler, örgütü diğerlerinden ayırmaya hizmet eder. Bu kişilik ise kimliği oluşturan bilinçli ipuçları vasıtasıyla tasarlanır. Seyircilerin yani dışarıdakilerin zihnindeki ipuçları tarafından şekillenen tüm genel izlenim ise imajı oluşturmaktadır (Abratt, 1989: 67).

Whetten ve Markey'e (2002: 401) göre ise dış aktörler tarafından kurumsal kimlikle ilgili oluşan algılar, kurumsal imaj olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dutton ve Dukerich (1991) tarafından kurumsal imaj, kurum içindikilerin kurum dışındakilerinin kurumu nasıl gördüğüne olan inançları şeklinde tanımlanmıştır. New York and New Jersey Port Authority (PANYNJ) otobüs terminali çalışmalarında Dutton ve Dukerich terminal işletmesinin evsiz insanlarla ilgili problem yaşaması sebebiyle, işletmenin kurumsal imajının olumsuz yönde etkilediğinden ve işletmenin buna yönelik harekete geçtiğinden bahsetmektedir. Çalışma aynı zamanda kurumun çevrede nasıl algılandığının çalışanlar açısından ne kadar çok önem taşıdığını aktarmaktadır. Kurum üyeleri kurumun imajını dışarıdakilerin onları nasıl yargıladığını ölçmek için kullanırlar. Kurum imajındaki kötüleşme ise bu bağlamda eyleme geçmede önemli bir tetikleyicidir (Dutton ve Dukerich, 1991). Buradan yola çıkarak kurumsal imajın,

kurumdaki tüm üyeleri etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek bir güce sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Hatch ve Schultz (2003: 1048) kapsayıcı bir biçimde kurumsal imajı kurum ile ilgili kurumun paydaşları tarafından geliştirilen düşünceleri ve dış dünyanın yani; müşterilerin, medyanın, hissedarların, kamunun tüm izlenimleri olarak ele alır.

Jefkins (1984: 12) kurumsal imajı insanların kurum hakkında sahip oldukları izlenim olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda kurumsal imaj; kurumun tarihi, finansal başarısı ve istikrarı, ürün kalitesi, ihracat başarısı, endüstriyel ilişkileri, çalışanlar ve sosyal sorumluluk olarak ünü gibi faktörler tarafından oluşmaktadır (Jefkins, 1983: 9).

Topalian'a göre örgütün kurumsal imajı halkı kapsayan bireylerin zihninde örgütün inşa ettiği tüm izlenim ve beklentilerinin toplamıdır (Topalian, 1984 içinde Abratt, 1989: 66).

İmajın kapsamı Dowling'e göre (1993) "kurumun insanların zihninde yarattığı bütün izlenim" olarak tanımlanmaktadır (Dowling, 1993 içinde Boyle, 1996: 56).

Kurumsal imaj Brotzen'a (1999: 53) göre dış paydaşların örgütle ilgili algılamalarıdır. Gupta'ya göre müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve toplumun kuruma ilişkin taşıdığı imajların toplamını ifade etmektedir (Gupta, 2002: 15). Yani, kurumsal imaj, bir kurumun hedef kitlesinin ve halkın zihninde oluşan anlık resim ve izlenimlerdir (Gray ve Balmer, 1998: 697; Nguyen ve Leblanc, 2001: 228). Bu anlamda, işletme hedef kitlesinin o işletmenin ismini duyduklarında ya da logosunu gördüklerinde zihinlerinde oluşan resimdir (Gray ve Balmer, 1998: 699-700).

Nguyen ve Leblanc (2001: 228) kural olarak, insanların firma tarafından yaratılan gerçekliklere maruz kaldıklarını ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendi tutum ve inançlarıyla uyuşan gerçekleri seçtiklerini söylemektedirler. Bu gerçekler hafızalarında tutulur ve firma akıllarına geldiğinde imajı yeniden yapılandırmak için hafızalarına geri gelirler.

Bir kurum tek bir imaja sahip değildir. Kurumun çalışanlar, paydaşlar, müşteriler gibi spesifik grupların her birinin kuruma bakış açısı ve kurumdan beklentileri farklı olmaktadır. Bu nedenle kurum farklı imajlara sahip olabilir (Nguyen ve Leblanc, 2001: 228).

Bir işletme ile ilgili tek ve uyumlu imajın oluşturulması temel gereklilik olmakla birlikte farklı uygulamalardan farklı biçimlerde etkilenen birden fazla hedef kitle olması nedeniyle her birinin gözünde farklı imaj oluşabilmesi de söz konusudur. Kurumlar farklı hedef gruplarının işletmeye bakış açılarını farklı yöntemlerle etkileme çabası içindedir. Bu hedef grupları hissedarlar, tüketiciler, potansiyel tüketiciler, çalışanlar, satıcılar, hammadde sağlayanlar ve çevre olarak ele alabiliriz (Peltekoğlu, 1997: 131-133). Örneğin, kurumun hem kurumda çalışanlar hem de işe başvuranlarda oluşan işveren imajı; kurumun müşterilerine ürün veya hizmet sunduğu imajından farklı olabilir (Riordan ve diğerleri, 1997: 401).

Medyanın artık kurumları çok yakından takip ettiği, çevrecilerin kurumların olumsuz davranışlarıyla ilgili harekete geçtiği ve kolayca duyurabildikleri, yeni kuşakların üstlerini, işi veya olanaklarını beğenmedikleri takdirde kolayca işi bırakıp başka işe girebildikleri günümüzde kurumsal imaj gerçekten önem verilmesi gereken bir konu haline gelmiştir (Olins, 2000: 60).

Çalışanlar, lider özellikleri, müşteri/ vatandaşı memnuniyeti, satış sonrası hizmet, reklamlar, endüstriyel ilişkiler ve fiziksel görünümün doğrudan etkilediği kurumsal imaj uzun vadeli başarı için en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Peltekoğlu, 2007, 574).

Moffitt (1994: 41-42) Devlet Tarım Sigortası ile ilgili yaptığı çalışmada pozitif, negatif veya nötr olarak kurum imajına yönelik bireyin algısını belirlemede kişisel, sosyal ve örgütsel faktörlerin doğasının birlikte etkileşime girdiğini keşfetmiştir. İşletme yönetimi açısından bakıldığında, çalışanların örgütlerinden duydukları memnuniyetle kurumun pozitif imajı artmaktadır.

Negatif kurumsal imaj açısından bakıldığında ilgisiz firmalar; örneğin Ar-Ge gibi ihtiyaç duyulan departmanlara yatırım yapmak yerine, karlı departmanlardan gelen nakitle yürümeyi tercih eden, reklamcılığa az harcama yapan ve yüksek oranda borç taşıyan firmaların eylemleri o firmanın dış imajını kötüleştirebilir ve yatırımcılar için firmanın algılanan riskliliğini arttırabilir (Hoskisson ve Hitt, 1988: 607; Bettis, 1981: 391; Barton ve Gordoni 1988: 624). Oysa kurum imajı yalnızca kuruma bağlı olmayıp, hedef kitlelerin algılamasıyla oluşmaktadır. Fakat bunu geliştirmek ve daha iyiye taşımak yine de kurumun elindedir. Bu anlamda kurumlar iç veya dış hedef kitlelerinin kurumla ilgili imaj algılarının farkına varıp bunu iyileştirmek, güçlendirmek için adım atmaları gerekmektedir. Bu da her hedef kitlenin beklentisine göre farklı yatırımlar veya geliştirmeler yaparak oluşacaktır.

Keller (2000 içinde Bakan, 2005: 45)'e göre, kurumlar farklı yaklaşımlar doğrultusunda kendileri için çeşitli kurumsal imajlar oluşturabilirler. Yüksek kaliteli kurum imajı, yenilikçi kurum imajı, müşteri odaklı kurum imajı, katılımcı kurum imajı kurumların bu noktada tercih ettikleri imajlar arasındadır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi kurumlar hedef kitlelerin beklentilerine göre farklı imajlar yaratmaya çalışmalı ve bu yolda yatırım ve gelişmelerde bulunmalıdırlar.

Boyle (1996: 56) güçlü bir kurumsal imajın yalnızca firmanın ürünlerinin satışına teşvik sağlayabildiğini değil aynı zamanda firmanın tüm paydaşlarını ve çalışanlarını cezp ettiğini söylemektedir.

İşletmeye ilk uyarlandığında imajın üç kilit çeşidi tanımlanmıştır (Boyle, 1996: 56). Bu tanımlar şu şekilde aktarılmaktadır:

- 1- Kurumsal imaj – insanların kurumun tamamını nasıl gördükleri;
- 2- Ürün imajı – insanların belirli bir ürün kategorisini nasıl gördükleri;
- 3- Marka imajı – insanların diğer markalarla rekabet içinde olan belirli bir markayı nasıl gördükleridir.

Burada imaj çeşitlerinin birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Kurum; ürün ya da marka olarak olumlu bir imaja sahip olabilir; ancak iş ahlakı, sosyal sorumluluk vb. kurumsal imaja ilişkin konularda olumsuz bir imaja sahip olabilir.

Bu imaj çeşitleri dışında firmanın performansını etkileyebilecek kurumun bulunduğu ülke imajı, sektör imajı ve profesyonel imaj gibi imaj çeşitlerinden de yazında bahsedilmektedir (Dowling, 2001 içinde Peltekoğlu, 2007:580). Burada değinmemiz gereken bir konu da tüm bu imaj çeşitlerinin birbirlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebileceğidir. Bu etki; imajı bir ürünü tüm markaya mal etme, bir kurumu tek bir kişi/lider imajıyla bütünleştirme veya ülke imajı nedeniyle o kurum imajını farklı algılama şeklinde görülebilir.

Barich ve Kotler (1991: 97) aynı zamanda firmanın kurumsal imajının alt kümesi olarak; firmanın sunduklarının rakiplere oranla değişim değerinin müşterilere ve diğer halka kazandırdığı izlenim olarak “pazarlama imajı”nı tanımlamıştır. Eğer müşteriler o firmadan satın aldıklarında yüksek bir değer kazandıklarına inanıyorlarsa firmanın güçlü bir pazarlama imajına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Bunun dışında imaj ile ilgili yazında; ayna imajı, yayılmış imaj, algılanan imaj, şimdiki imaj, şemsiye imajı, kuruluşun kendi algıladığı imaj, yabancı imaj, mevcut imaj, istenen imaj, pozitif imaj, negatif imaj gibi çeşitler de yer almaktadır (Abratt, 1989; Bakan, 2005; Jefkins, 1983; Peltekoğlu, 2007). Bunların arasından kurumsal imajın daha net anlaşılabilmesi ve çalışmamıza ışık tutması adına kurumun kendi algıladığı imaj, yabancı imaj, pozitif/olumlu ve negatif/olumsuz imajı ele alabiliriz.

Kurumun algıladığı imaj, kurumun kendini görmesi ve değerlendirmesi olarak ele alınabilir. Kurumsal imaj bir tasarımcının kendi yarattıklarıyla ilgili bakış açısı veya ebeveynlerin kendi çocuklarını değerlendirmesi gibidir (Peltekoğlu, 2007: 569).

Yabancı imaj ise diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşünceler olarak tanımlanmaktadır. Bu imaj türü çoğu zaman kurumun kendi algıladığı imajın tersi olabilmektedir. Dolayısıyla yabancı imaj ve kurumun kendi algıladığı imaj arasındaki

fark ne kadar az olursa kurumun imajı o denli güçlü olacaktır (Bakan, 2005: 17; Peltekoğlu, 2007: 569).

Pozitif imaj genellikle hedef kitlenin yaşadıkları ve deneyimleri sonucunda ortaya çıkan, iyi ve güçlü profillere sahip markaların sahip olduğu ve yansıttığı olumlu izlenimler olarak tanımlanabilir (Bakan, 2005: 18). Negatif imaj ise kurumu olumsuz yönde etkileyen bir imaj türüdür. Kurum içinde veya dışında sergilenen örneğin profesyonel olmayan satış görevlisi, kötü karşılanma, çevreye verilen bir zarar gibi kişide olumsuz bir deneyim bırakacak olan eylemler sonucu kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklar sonucunda oluşan imajdır (Bakan, 2005: 19). İmaj mutlaka pozitif olarak alıcıya iletilmelidir. Pozitif bir imajın kurumun stratejisinin genel başarısına büyük katkısı olmaktadır (Gray ve Smeltzer, 1985: 73).

Aynı zamanda olumsuz yargıların, algılamaların kurumun olumlu olan tüm yargıları etkisizleştirebileceğini de söyleyebiliriz (Varol, 1993: 212, 213). Örneğin kurum müşterileri için olumlu bir imaja sahip olsa da; çalışanlarına karşı olumsuz uygulamaları onun genel imajını sonunda olumsuz bir şekilde etkileyecektir diyebiliriz.

Toplumun kurumu algılaması olarak düşünebileceğimiz imaj, uzun vadede gelecek başarı için önemli kabul edilmektedir. Örneğin, güçlü bir kurum imajı dış kaynakların ve öz sermayenin arttırılabilmesi için önemlidir. İmajın bir olumlu etkisinin de satışları ve fiyatları yükselttiği yönünde olduğu düşünülmektedir (Schukies, 1998 içinde Bal, 2011: 29). Aynı şekilde kurumun güçlü bir imajının olması; kurumun iç müşterilerinden çalışanların firmaya bağlılıklarını ve sonraki potansiyel çalışanların o firmada çalışma isteklerini de arttıracaktır. Kurumsal imaj algısının çalışanların o kuruma başvurma niyetleriyle ilişkili olduğunu ve pozitif imajın daha iyi ve kalifiye çalışanları o kuruma çekmede etkili olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Gatewood vd., 1993; Fombrun ve Shanley, 1990, Lemmink vd. 2003).

Boorstin “imaj belirsizdir; hayal gücü ve duygular arasında; beklenti ve gerçeklik arasında bir yerlerde dalgalanır,” diyerek imajın ne tam anlamıyla gerçeklik ne de beklentiyi yansıttığı üzerine vurgu yapmıştır (Boorstin, 1961 içinde Alvesson, 1990:

378). Buradan yola çıkarak imajın kişinin beklentisiyle gerçekliğin örtüştüğü yerde olumlu; örtüşmediği yerde ise olumsuz olarak algılandığı yorumunu yapabiliriz.

İmaj yönetiminin amacı firmanın çalışanlarına, müşterilerine, hükümete, hissedarlarına, paydaşlarına vb. istenilen resmi yaratmak ve yararlı bir yolla konumlandırmaaktır. Bunun birçok yöntemi olabileceği gibi; dikkatleri firmanın kötü veya zayıf yönlerinden uzaklaştırıp üzerini örterek iyi noktalarına dikkat çekmek en bilindik stratejilerindendir (Alvesson, 1990: 378).

Çalışanlar imaj konusunda çok önemli bir izleyici olarak görülmektedir. Çalışanların hedeflendiği imaj yönetimi son zamanların yönetim uygulamalarında ve özellikle de hizmet sektöründe sıcak gündem maddesi olarak yer almaktadır (Berg 1986: 562; Alvesson, 1990: 378).

Kurumsal imaj sürecini anlamada yapılan son araştırmalar hem örgüt tarafından kurumsal imajın üretim sürecine, hem de izleyici üyeler tarafından kurumsal imajın kabul/karşılama sürecine dikkat çekmektedirler. Özellikle araştırmalar imaja örgütte, alıcıda ve örgütü etkileyen diğer çevresel ve kültürel faktörlerde yer vermişlerdir. Dahası tüm bu faktörlerin kesişmesinin de imajı etkileyebileceğine değinilmiştir (Kazoleas ve diğerleri, 2001: 205).

Kurumun dışa yansıyan görüntüsü olarak tanımlanabilen kurum imajı, kurumdaki insan kaynağı açısından katma değer yaratıcı bir faktör olarak görülebilir. Güçlü bir kurum imajı ile çalışanlar özellikle de yetenekli olan çalışanlar bu durumdan etkilenmekte ve o kurumda çalışmaktan mutlu olmaktadır. Kurumlar da çalışanların iş hayatı dışında yansıtıkları tutumların pozitif yönde şekillenmesi, çalışanlar için istedikleri gibi bir iş ortamının yaratılması ve iki yönlü iletişimin iş hayatının bir parçası haline getirilmesi gibi yöntemlerle kurumsal imaja katkıda bulunabilmektedir. Bu şekilde çalışan memnuniyeti kurum başarısına katkıda bulunmakta, sonuçta güçlü müşteri ilişkileri ortaya çıkmaktadır. Kurumsal imajın olumlu olması; hedef kitlelerin kurumu benimsemesi, aidiyet duygularının güçlenmesi, kişilerin kurumlarıyla özdeşleşerek o kurumun bir üyesi olmaktan haz duyması, kurumun dış çevrede gönüllü tanıtıcısı ve

savunucuları olması gibi olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Bakan, 2005: 108; Erkmen ve Çerik, 2007: 107-108).

Kurumsal imaj alıcının algısındadır. Kurum, tüm iç ve dış paydaşlarına kendisi hakkında bir mesaj iletir. Hatta kendine faydalı olacak bir imaj yaratmak ister. Burada önemli olan ise mesajın alınışıdır. Kısaca kurumsal imaj, bütün alınan mesajlar ışığında kurumla ilgili alıcının zihninde oluşan resimdir (Uzoğlu, 2001: 346).

Son yıllarda marka veya ürün tanıtımı yapmak için ayrılan büyük bütçelere, artık kurumsal imaj oluşturma çabaları da eklenmiştir. ABD’de Ulusal Reklam Birliği’ne (Association of National Advertisers) göre, Amerika’da işletmelerin yarısından fazlası ürün reklamı kadar imaj geliştirme faaliyetinde bulunmaktadır (Peltekoğlu, 2007: 568).

Bir kurumla ilgili olarak herkesin ortak düşünceyi paylaşması beklenemez. Çünkü farklı roller farklı beklentilere neden olurken, farklı beklentilere alınan farklı yanıtlar, değişik imajların nedeni olabilir (Peltekoğlu, 2007: 572) Çalışmamızın dayandığı temel de bunun üzerinedir. Y kuşağı çalışanların diğer çalışanlardan veya kamuoyundan farklı beklentileri olduğunu varsayarak bu beklentilerin oluşturduğu kurumsal imajı ele almaktayız.

2.1.KURUMSAL ÜN VE İMAJ İLİŞKİSİ

Bu konuda yazında yer alan bir kavram ise genellikle kurumsal imajla eş anlamlı olarak kullanılan kurumsal ündür (Markwick ve Fill, 1997: 398).

Yazında yapılan tanımlara bakıldığında pazarlama akademisyenleri ve uygulayıcılar tarafından kurumsal ün kavramıyla ilgili tanımlar iki ayrı düşünce okuluna ayrılmıştır. Benzer düşünce okulu kurumsal ünü kurumsal imajla eşdeğer olarak ele almış, farklılaşmış düşünce okulu ise bu kavramları birbirinden farklı olarak, yazarların çoğunluğuna göre ise birbiriyle ilişkili olarak ele almıştır (Gotsi ve Wilson, 2001: 25).

Martineau (1958: 47) kurumsal imajı tüketicilerin zihninde oluşan psikolojik özellikler ve işlevsel kaliteler bütünü olarak tanımlarken; Boulding (1973 içinde Gotsi ve Wilson, 2001: 25) öznel bilgi olarak tanımlamıştır. Kennedy de (1977 içinde Gotsi ve Wilson,

2001: 25) kurumsal imajı kurumsal ünün eş anlamlısı olarak görmektedir ve çalışmaların katılımcıları terimlerin kullanımını anlayabildiği sürece terminolojideki bu karmaşıklığın problem olmayacağını düşünmektedir.

1960lar ve 1970lerde kurumsal imaj çalışmaları araştırmalar için rağbette olan bir alan iken kurumsal ün çok yaygın değildi. Sonraki yazarlar kurumsal imaj ve kurumsal ün kavramlarını birbiri yerine kullanılabilen kavramlar olarak ele almışlardır (Abratt, 1989; Alvesson, 1998; Dutton ve diğerleri, 1994).

Dowling (1993 içinde Gotsi ve Wilson, 2001: 26) ve kurumsal imaj için “şirketin toplam izlenimi” tanımını yapan Ditcher (1985 içinde Gotsi ve Wilson, 2001: 26); kurumsal ün ve kurumsal imajı özdeş olarak belirtirlerken; Bernstein (1984 içinde Gotsi ve Wilson, 2001: 26) ünün imajla genel olarak yer değiştirilebilir olduğunu belirtmiştir. Alvesson (1998: 98) kurumun imajını belli bir çevre tarafından oluşan kurum resmi olarak özetler ve bu iki kavramı özdeş görür. Ind (1997 içinde Gotsi ve Wilson, 2001: 26) kurumsal imajı kurumun dış üyelerinin alınan tüm mesajların birikimi yoluyla sahip oldukları kurum resmi olarak tanımlamış ve kurumsal imaj kavramını kurumsal ün kavramından ayırmamıştır.

Dutton ve diğerleri (1994: 240, 249) kurumsal imaj kavramının iki kullanımına değinmektedir. Bunlardan biri dış üyelerin inançlarına diğeri ise iç üyelerin inançlarına odaklanmaktadır. Kurumsal ünün kurumu diğerlerinden ayırt eden şeyler hakkında dış üyelerin algılarını temsil ettiği söylenirken, kurumsal imajın kurum içindeki üyelerin kendi değerlendirmelerine yönelik algılarını temsil ettiği söylenmektedir. Bu iki kavram yani kurumsal ün ve kurumsal imaj birbirine eş olabilmektedir.

Rindova (1997 içinde Gotsi ve Wilson, 2001: 26) benzer düşünceler okulundaki çoğu yazarın halkla ilişkiler tabanına sahip olduğunu ve bunun neden kurumsal ün yerine geleneksel olarak kurumsal imaj kavramına odaklandıklarını açıkladığını söylemiştir. Caruana (1997: 110) ise kurumsal imaj ve kurumsal ün, hatta bazı çalışmalarda kurumsal kimlik kavramını dahi özdeş tutmanın kavramlar üzerinde karışıklık yarattığını öne sürmüştür.

Farklılaşmış düşünceler okuluna göre 3 farklı yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşım kurumsal ünün kurumsal imajdan farklı olduğunu savunmaktadır (Brown ve Dacin, 1997). İkinci yaklaşım kurumsal ünün kurumsal imajın inşasındaki bir boyut olduğuna inanmaktadır (Mason, 1993 içinde Gotsi ve Wilson, 2001: 25, 26). Üçüncü yaklaşımı savunanlar ise firmanın kurumsal ününün ilgi gruplarında oluşan birçok imajdan etkilendiğini söylemektedir (Dowling, 1994 içinde Lemmink ve diğerleri 2003; Fombrun ve Shanley, 1990; Gray ve Balmer, 1998).

Balmer ve Stotvig (1997: 170) kurumsal imaj için pazarlama yazınında insanların firma hakkında sahip oldukları bilgiler, hisler, izlenimler, inançlar, tecrübeleri ifade ettiğini söylemişlerdir. Kurumsal ün ise firmanın geçmiş eylemlerinden olan çıkarımlardır. İmajın aksine ün, kurumdan alınan bilgi ve/veya tecrübelerin sonucunda zamanla gelişir.

Nguyen ve Leblanc (2001: 230) da kurumun imajının oluşumunda daha fazla soyut ve karmaşık boyut olmasının firmanın spesifik eylemlerine dayalı olan ünden daha üst bir seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsal imaj kavramının oluşumu kurumsal ün kavramının oluşumundan daha fazla zaman gerektirmekte ve ölçümü daha zor olmaktadır.

Kurumsal ün kavramının yazında yer bulması Fortune dergisinin belirli zaman aralıklarıyla Amerikan şirketlerini finansal analiz uzmanları tarafından değerlendirmeye alması ile gerçekleşmiştir. Fortune dergisinin bu çalışması kurumsal ünü sekiz ayrı maddede birleştirmiştir (Bir, 1994 içinde Uzoğlu, 2001: 347):

- Yönetim kalitesi
- Ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesi
- Finansal mükemmeliyet
- Uzun dönemli bir yatırım olarak kurumun değeri
- Kurum kaynaklarının kullanımı

- İçinde yaşanılan yere ve çevreye karşı sorumluluk
- Yenilikçilik
- Yetenekli insanlara cazip gelme, onları geliştirme ve tutma yeteneği

Kurumsal n, bu sekiz özellikten ayrı ayrı alınan puanların toplanmasıyla oluşur. Bu sekiz özelliğin kurum imajını tam olarak ölçtüğü ve kurumsal algıyı somut hale getirdiği kabul edilirse, kurum imajının kurumsal ne eş olduğu söylenebilir (Bir, 1994 içinde Uzoğlu, 2001: 347).

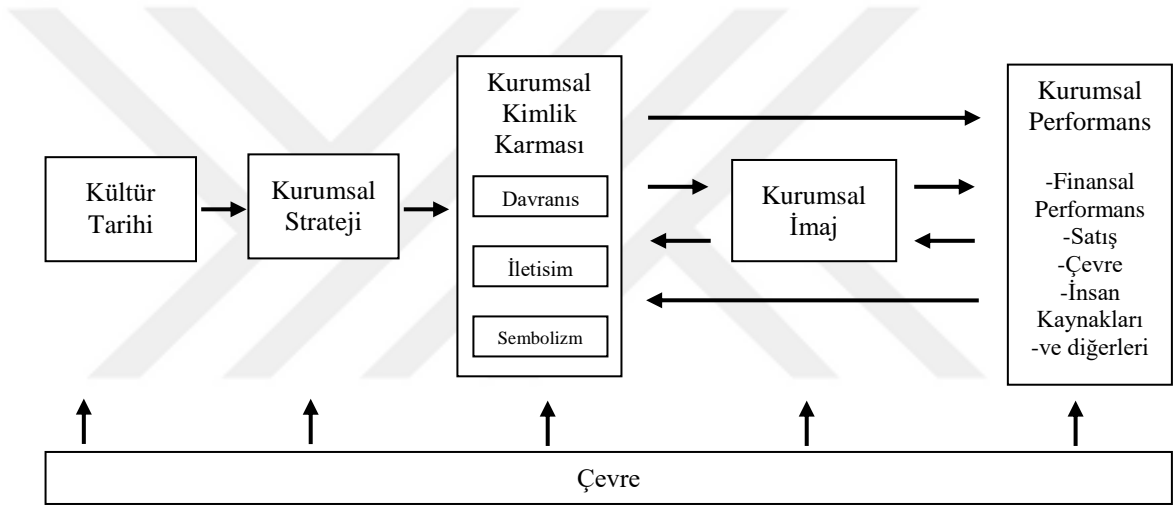
Biz de çalışmamızda kurumsal n ve kurumsal imajın birbiri yerine kullanılabileceğini varsayan görüşü ele alacağız. Bu kapsamda kurumsal n ve kurumsal imaj kavramları tek bir kavram olarak çalışmada “kurumsal imaj” kavramı ile anlatılmıştır.

2.1.1.Ün ve İmaj Kavramlarını Benzer Kavramlar Olarak Gören Modeller

Ün ve imaj kavramını benzer kavram olarak ele alan modellerden Van Riel ve Balmer; Hatch ve Shultz ile De Palsmecker ve diğerlerinin modelleri ele alınmıştır.

2.1.1.1.Van Riel ve Balmer Kurumsal Kimlik Karmasının Kurum İmajı ve Performansı ile Etkileşimi Modeli

Kurumun imajı ve performansı kurumun müşterileri, çalışanları ve hükümet gibi paydaşlar yanı sıra rakiplerin davranışlarındaki değişimler gibi dışsal çevredeki gelişmelerden etkilenmektedir.

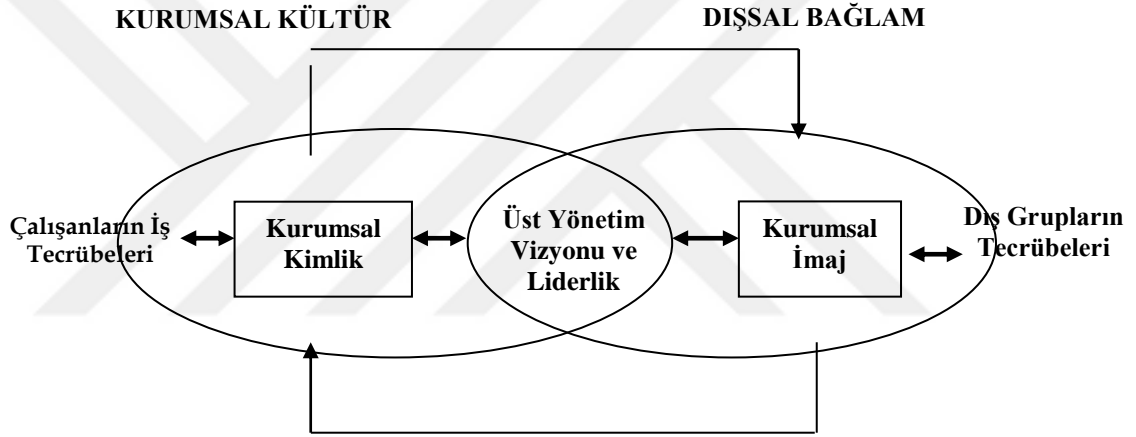


Şekil 2. Kurumsal Kültür, Kimlik ve İmaj İlişkisi Modeli (Van Riel ve Balmer, 1997: 342)

Modelde görüldüğü gibi kurumsal imaj kurumun tarihi ve stratejisi tarafından yapılanan kurumsal kimlik karmasından etkilenmektedir. Kurumun performansı ise kurumun nasıl algılandığı yani kurumsal imajı ile yakından ilgilidir.

2.1.1.2.Hatch ve Schultz Kurumsal Kültür - Kimlik ve İmaj İlişkisi Modeli

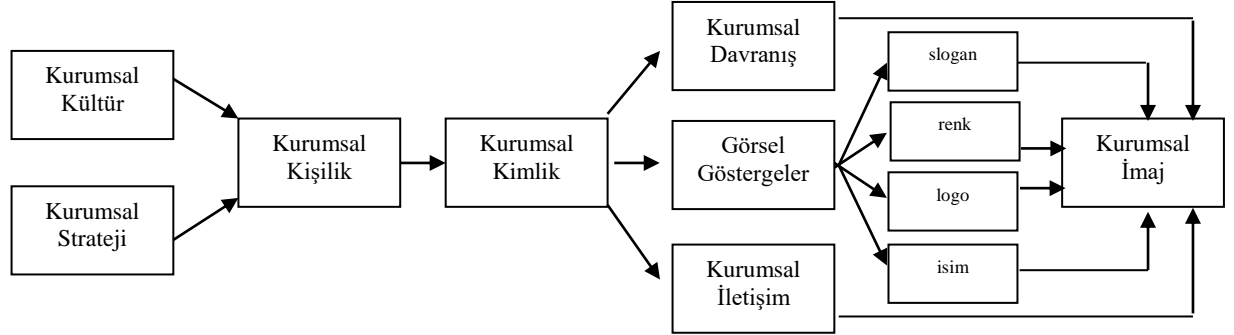
Hatch ve Schultz kurumsal kültür, kimlik ve imaj arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmalarında kurumsal kimlik ve imajın, iç ve dış aktörler arasında bir geçit görevi taşıdığını ortaya sermişlerdir. Kurumların ne şekilde çalıştıkları o kurumun kimliğini şekillendirmekte, kurumsal kimlik de dış aktörlerin kurumu nasıl algıladığını belirlemektedir. Kurumsal kültür, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj ilişkisini anlattıkları modelde kurum hakkında dışsal anlam yaratmayı içeren kurumsal imajın aynı zamanda kimlik oluşumuna da etki ettiğini anlatmaktadırlar (Hatch ve Schultz, 1997).



Şekil 3. Kurumsal Kültür, Kimlik ve İmaj İlişkisi Modeli (Hatch ve Schultz, 1997: 361)

Üç farklı süreci ele aldıkları bu modelde Hatch ve Shultz kurumsal kimlik üzerindeki içsel ve dışsal etkileri betimlerler. Bunlardan ilki şeklin sol tarafında betimlenen günlük iş yaşamında ortaya çıkan düşünce ve inançlarla kurum içindekilerin kurumsal kimliğe olan etkileri; ikincisi şeklin sağ tarafında betimlenen kurumun mal veya hizmetlerinin tüketicileri ile medyanın yani dışsal aktörlerin kurumsal imaja olan etkileri; bir üçüncüsü ise şeklin orta kısmında betimlenen kurum kimliğinin oluşmasında katkısı olan üst yönetim vizyonu ve liderlerin kurumsal imajın yönlendirmesiyle, aslında dışsal aktörlerin yönlendirmesiyle, dışsal etkiye açık olmasıdır (Hatch ve Schultz, 1997: 360-365).

2.1.1.3. De Pelsmacker vd. Kurumsal Kişilik, Kimlik ve İmaj Modeli



Şekil 4. Kurumsal Kişilik – Kimlik ve İmaj Modeli (De Pelsmacker ve diğerleri, 2007: 11)

De Pelsmacker ve diğerlerinin oluşturduğu modele baktığımızda kurumun belirlemiş olduğu stratejisi ve kültürünün kurumun kişiliğini oluşturacağını; kişiliğin ise kurumun kimliğini yapılandıracağını söyleyebiliriz. Modelin devamını ise kurumsal kimliğin kurumun benimsediği davranışlarda, görsel göstergelerde ve iletişimde ortaya çıkacağı ve kurumsal kimliğin de kişilerin zihnindeki kurumsal imajın oluşumunda rol alacağı şeklinde yorumlayabiliriz.

De Pelsmacker ve diğerlerinin sunduğu bu modele katılmaktayız. Kurumun hem görsel hem davranışsal hem de iletişimsel hareketlerini içeren kurumsal kimliğin kurumsal imajı oluşturduğunu düşünmekte ve çalışmamıza bu yönde devam etmekteyiz.

2.2. Ortak Değişkenler

Kurumsal imajla ilgili modellere baktığımızda bazı değişkenlerin ortak olarak kullanıldığını görmekteyiz. Bunlardan kurumsal kimlik ve kültür değişkenlerinin kurumsal imaj oluşumunda ortak değişken olarak tüm modellerde yer aldığını söyleyebiliriz. Van Riel ve Balmer modelinde kurumsal kimliği “kurumsal kimlik karması” olarak ele almış ve bu kavramın altında sembolizm, davranış ve iletişim değişkenlerine yer vermiştir.

2.3. Farklılaşmış Değişkenler

Modellerde bazı değişkenlerin ise farklı olarak kullanıldığı göze çarpmaktadır. De Pelsmacker vd. modelinde kurumsal iletişim değişkenine yer verilirken, Hatch ve Shultz bu değişkene yer vermemiş, Van Riel ve Balmer ise kurumsal kimlik karmasının altında yer vermiştir. De Pelsmacker vd. modelinde kültür ve stratejinin birlikte kurumsal kişiliği oluşturduğu ve bu kişiliğin kimliği yapılandırdığı varsayılırken, Van Riel ve Balmer'in modelinde kurum kişiliğine yer verilmemiş ve kültür tarihinin kurum stratejisini etkilediği bu şekilde kurumsal kimlik karmasını yapılandırdığı varsayılmaktadır.

De Pelsmacker vd. ve Van Riel ve Balmer'in modellerinde daha çok kültür – strateji karmasına yer verilirken ve kimliğin oluşumundaki etkisinden bahsedilirken Hatch ve Shultz'un modelinde üst yönetim vizyonu ve liderliğin etkisi öne çıkmaktadır. Modele göre üst yönetim vizyonu ve liderlik kurumsal kimliğin oluşmasına katkıda bulunmakta ve kurumsal imajı yönlendirmektedir.

2.4. Kurumsal İmajın Algılanması

Hedef kitlenin kurum, kurum üyeleri ya da ürünle karşılaştığı her yerde bir imajın oluşması söz konusudur. Aldıkları iletileri bir potada eriterek mantık ve duygu süzgecinden geçiren bireyler obje/kurum ile ilgili bir görüşe sahip olurlar. Dolayısıyla görsel ve davranışsal olarak somutlaşan kurumsal kimlik kişilerin kurum hakkındaki duygu ve düşünceleriyle ilgili olan imajı etkiler.

Jefkins'e (1984) göre kurumsal imaj çoğu zaman algılanan imaj olarak da anılmaktadır. Bunun nedeni insanların o kurumla ilgili tecrübeleri veya bilgilerinden kaynaklanan bir izlenime sahip olmalarıdır ve bu algının kişiden kişiye değişebileceği aşikârdır (Jefkins, 1984: 12). Bu nedenle işletmelerin asıl ilgi alanı imajın nasıl algılandığı üzerine odaklanmalıdır.

2.5. Kurumsal İmaj Algısının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Kurumlar farklı hedef gruplarını farklı iletişim yöntemleriyle etkileme çabası içindedirler. Çünkü her hedef kitlenin kurumdan beklentilerinin farklı olması sebebiyle o kurumla ilgili imaj algıları farklıdır.

Kurumun hedef kitlelerini iç ve dış olarak iki kategoride ele alabiliriz. İç hedef kitle kurumun çalışanları, yöneticileri, hissedarları vb. iken, dış hedef kitlesi müşterileri, hükümet, tedarikçiler, toplum olarak ele alınabilir. Dış hedef kitlesi olarak ele aldığımız toplum kuruma olan tutumlarını belirlerken kurumun ürün veya hizmetlerinin taşıdığı imajın olumlu olup olmadığına dikkat etmektedir. Bu durumda yatırımcılar kuruma yönelik olumlu imaj taşıyorsa yatırım yapacaklar, müşteriler ise ürün veya hizmetleri satın alacaklardır (Duimering ve Safayeni, 1998: 63).

Öncelikle çalışanlar olarak ele aldığımızda tepe yönetimden, üretimde çalışan işçiye kadar geniş bir yelpazeyi içeren farklı düzeyde çalışanların farklı beklentileri nedeniyle, kurumla ilgili farklı imaja sahip olabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır (Peltekoğlu, 2007: 582).

Bir kurumun büyümesi ve pazar payının yükselmesinde çalışanlar önemli rol almaktadır ve çalışanların önemi yalnızca bununla da sınırlandırılmamalıdır. Çünkü çalışanlar işleri bittiğinde toplum içinde kendi kurumlarının elçisi gibi hareket etmektedirler ve çalışanlar kendi kurumuna sadık olmadıklarında, müşteriler ve paydaşlar da sadık olmamaktadırlar (Gillis, 2004: 8; Cravens ve diğerleri, 2003: 205). Dolayısıyla kurum imajının hedef kitlemiz olan çalışanlar arasında olumlu olması isteniyorsa, başta kurum içi çalışanların imaj algılarının olumlu olması gerekmektedir. Bu çalışanların potansiyel çalışanların kurumsal imaj algılarına etkilerini yadsımamak gerekir.

Markwick ve Fill de (1997) çalışanlar açısından tutarlı ve sürdürülebilir imajlar oluşturulduğunda, bu tutarlılığın diğer paydaş gruplarına olumlu bir şekilde yansıtacağını belirtmişlerdir (Markwick ve Fill, 1997: 398).

Gatewood ve diğerlerinin (1993) yaptıkları bir araştırma iş tercihi ile kurumsal imaj arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Potansiyel adayların iş tercihi kararları ile o kurum

hakkındaki imajları arasında yüksek oranda pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Gatewood ve diğerleri, 1993: 426).

Dutton ve Dukerich (1991) kişilerin çalıştıkları kurumların kimlik ve imajına ilişkin kişisel duygularıyla, kendilerinin kim olduklarına ve neyi temsil ettiklerine ilişkin duyguları arasında bir ilişki olduğunu söylemektedirler (Dutton ve Dukerich, 1991: 50). Aynı zamanda dış grupların çalışanın bulunduğu kuruma ilişkin kurumsal imaj algıları da o çalışanın iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. İmaj iş tatminiyle pozitif, işten ayrılma niyetiyle negatif bir ilişkidir (Riordan ve diğerleri, 1997: 410).

2.6. Kurumsal İmaj Algısı Ölçekleri

Köktürk ve diğerlerine göre (2008: 79) kullanılacak araştırma yöntemi araştırmanın hedefine göre değişmektedir. İmaj ölçümlene yöntemlerinde genel olarak bakıldığında farklı yöntemlerden söz etmek mümkündür. Keşifsel yöntemlerden Kelly Fihrist Matrisi ve Doğal Gruplama Yöntemi ve tanımlayıcı yöntemlerden Q-yönteminde işletmeler çeşitli özelliklerine göre gruplanmakta; davranış ölçeklerinde Likert veya Semantik farklılık ölçekleri kullanılmakta; merdiven yönteminde ise belli bir kurumla ilgili imaj değişkenleri ve değişkenlerin önem derecesi belirlenmeye çalışılmaktadır.

Kurumsal imajın ölçülmesi için birçok kurum tarafından endeksler geliştirilmiştir. Bunlardan Fortune Kurumsal İtibar Endeksi'ne göre her örgüt sekiz özelliğe göre değerlendirilir. Bunlar; yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, uzun dönem yatırım değeri, mali istikrar, yetenekli çalışanlar yetiştirme ve elde tutma, toplum ve çevreye olan sorumluluk ve şirket varlıklarının akılcı kullanımınıdır (Caruana, 1997: 109).

Fombrun ve Shanley'in (1990: 236), oluşturdukları modele baktığımızda geçmişte gerçekleşen kurum faaliyetlerinin, şimdiki kurum faaliyetlerine etkisi ve tüm faaliyetlerin bütün olarak kurumsal üne olan etkisi üzerine oluşturulmuş bir model olduğunu görmekteyiz. Geçmişte gerçekleşen kurum faaliyetlerinde ürün çeşitliliği, risk, kârlılık, reklam ve sosyal sorumluluk ele alınmakta; şimdiki kurum faaliyetlerinde ise piyasa riski ve performansı, basın açıklamaları ve kurumsal mülkiyet bulunmaktadır.

Aaker (1997: 351) ise kurumsal ünü ölçmek için metafor yöntemini kullanmıştır. Çalışmasında kurumsal ünün unsurları samimiyet, heyecan, yeterlilik, çok yönlülük ve sağlamlık olarak ele alınmıştır. Davies ve diğerleri (2001: 119), Aaker'in kullandığı bu ölçekten yararlanmıştır. Ancak çalışmalarında çalışanların etkisini de dikkate almışlardır. Bunun sebebi ise Aaker'in metaforların etkisini yalnızca tüketiciler üzerinden araştırmış olmasıdır.

Reputation Quotient – RQ modelinde ise duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, sosyal ve çevresel sorumluluk, iş çevresi ve finansal performans yer almaktadır ve standartlaşmış yaygın bir ölçek olarak kullanılmaktadır (Fombrun ve Foss, 2001; Fombrun ve Gardberg, 2000: 14). Kurumsal imajı ölçmek için sağlam ve güvenilir bir enstrüman olarak RQ modelinin son hali 6 gruba ayrılmış 20 yargıdan oluşan bir ölçek olarak düzenlenmiştir (Fombrun ve diğerleri, 2000: 253-254).

İtibar Enstitüsü'nde yer alan Global RepTrak Pulse ise ün ölçmede boyutları ürün ve hizmetler, yenilik, çalışma ortamı, vatandaşlık, yönetim, liderlik ve finansal performans olarak belirlemiştir. (<https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reprak-framework>).

Cravens ve diğerleri (2003: 205) ölçek oluştururken maddi olmayan varlıkların ölçümünün zorluklarını dikkate almışlardır. Endeksin ana bileşenleri; üretim kalitesi, çalışanlar, dış ilişkiler, değişim ve değer yaratma, finansal güç ve kapasite, şirket kültürü ve maddi olmayan yükümlülükler olarak belirtilmiştir.

Tablo 1'de tüm ölçüm kriterleri yer almaktadır.

Algılanan kurumsal imajı ölçmede Mael ve Ashforth (1992: 122) 8 sorudan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir.

Müşteri odaklı kurumsal imajı ölçmek amacıyla Walsh ve Beatty (2007) tarafından 28 sorudan oluşan 'Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar Ölçeği' geliştirilmiştir. Walsh ve Beatty bu ölçekte 5 faktörü ele almıştır. Bu faktörler; müşteri oryantasyonu, iyi işveren, güvenilir ve finansal olarak güçlü şirket, ürün ve hizmet kalitesi ve son olarak sosyal ve

Çevresel sorumluluktur. Daha sonra İnce ve Tosun (2015: 43) alışmalarında Walsh ve Beatty'nin ölçeğini i müşteri odaklı kurumsal imajı ölçmek amacıyla kullanmışlardır.



Tablo 1. Kurumsal Ün/İtibar Ölçüm Kriterleri

<p>Fortune İtibar Endeksi</p> <ol style="list-style-type: none">Yönetim KalitesiÜrün veya Hizmet KalitesiYenilikçilikUzun Dönem Yatırım DeğeriMali İstikrarYetenekli Çalışanlar Yetiştirme ve Elde TutmaToplum ve Çevreye Olan SorumlulukŞirket Varlıklarının Akılcı Kullanımı
<p>Fombrun ve Shanley (1990)</p> <p>Geçmiş Dönemli Kurum Faaliyetleri</p> <ol style="list-style-type: none">Ürün ÇeşitliliğiKârlılıkRiskReklamSosyal Sorumluluk <p>Şimdiki Kurum Faaliyetleri</p> <ol style="list-style-type: none">Piyasa Riski ve PerformansıBasın AçıklamalarıTemettü GelirleriKurumsal Sahiplik
<p>Aeker (1997)</p> <ol style="list-style-type: none">SamimiyetHeyecanYeterlilikÇok YönlülükSağlamlık
<p>Reputation Quotient – RQ</p> <ol style="list-style-type: none">Duygusal ÇekicilikÜrün ve HizmetlerVizyon ve LiderlikSosyal ve Çevresel Sorumlulukİş ÇevresiFinansal Performans
<p>RepTrak</p> <ol style="list-style-type: none">Ürün ve HizmetlerYenilikÇalışma OrtamıVatandaşlıkYönetimLiderlikFinansal Performans

Tablo 2. Kurumsal Ün/İtibar Ölçüm Kriterleri (devam)

Cravens ve diğerleri (2003)
a. Üretim Kalitesi
b. Çalışanlar
c. Dış İlişkiler
d. Değişim ve Değer Yaratma
e. Finansal Güç ve Kapasite
f. Şirket Kültürü
g. Maddi Olmayan Yükümlülükler

Geliştirilen ölçeklerdeki ortak ve ayrışan noktalara baktığımızda finansal performans, mali istikrar, piyasa riski ve performansı, sağlamlık, finansal güç ve kapasite gibi başlıklar altında şirketin finansal durumunu ortaya koyacak noktaların ortak olduğunu söyleyebiliriz. Yine çalışanlar, üretim ve ürün/hizmetler ölçeklerdeki ortak konulardır.

Bazı ölçeklerde sosyal sorumluluk ortak olarak yer alırken diğerlerinden ayrışmakta, bazılarında ise yenilikçilik ortak olup diğerlerinden ayrışmaktadır. Cravens ve diğerlerinin (2003) ölçeğinde yer alan şirket kültürünün diğer tüm ölçeklerden ayrıştığı görülmektedir. Yine farklı olarak Fombrun ve Shanley (1990) ölçeği geçmiş dönemli işletme faaliyetleri ve şimdiki işletme faaliyetleri olarak ayırmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Y KUŞAĞI

Kuşak kavramını ele alacak olursak aynı tarihsel aralıklarda doğanlar, aynı ekonomik, sosyal hareketlerden etkilenebilecek zaman dilimlerinde yaşayanlar için yapılan tanımlardan bahsedilebilir. Bu anlamda kuşaklar arasında farklılık olup olmadığı da araştırma konusudur. Howe ve Strauss (2007: 42) kuşakları aynı yaşlarda ve aynı zihin yapısında olan, her 20 yılda bir iş gücüne katılanlar olarak tanımlar.

Y kuşağının yaş aralığına baktığımızda birçok farklı söylem olduğu ve bu aralığın 1977 ile 2005 arasında değiştiği görülmektedir (Arsenault, 2004; Howe ve Strauss, 2007; Kyles, 2005; Washburn, 2000; Lower, 2008; Williams ve Page; 2011, Cekada; 2012). Y kuşağının yaş aralığını Arsenault (2004: 129) ve Cekada (2012: 40) 1981-2000 arası doğanlar, Howe ve Strauss (2007:45) 1982-2005 arasında doğanlar, Kyles (2005: 54) 1980-1990 arası doğanlar, Williams ve Page (2011: 8) 1977-1994 arasında doğanlar, Lower (2008: 80) 1980-2001 arasında doğanlar, Washburn (2000: 54) 1982-2003 arasında olarak tanımlamıştır. Bu çalışmada 1981-2000 aralığı sınıflandırma açısından esas alınmıştır.

Ayrıca Y Kuşağı; EchoBoomers (Eko Patlaması), Millennials (Milenyum Kuşağı), Nexters (Sonrakiler), Net Generation (Net Kuşağı) olarak da isimlendirilir (Arsenault, 2004; Howe ve Strauss, 1992; Howe ve Strauss, 2007; Kyles, 2005; Washburn, 2000; Lower, 2008; Tapscott, 2009; Williams ve Page; 2011). Aynı zamanda İngilizce “why” kelimesinden gelen Y harfi aslında sorgulayan yapılarından dolayı bu gruba yakıştırılmıştır (Yüksekbilgili, 2013: 343).

Y kuşağını diğer kuşaklardan en farklı kılan teknolojik gelişmelerle büyümüş olmaları ve teknolojiye ihtiyaç duymalarıdır (Eriş ve diğerleri, 2013: 158; Lower, 2008: 82; Sessa ve diğerleri, 2007: 51; Twenge ve diğerleri; 2010: 1121). Teknolojik gelişmelerden sonra etkileyen tarihsel olaylar ise Enron, Arthur Anderson gibi büyük şirketlerde görülen skandallar, küreselleşen ekonomi ve ekonomik belirsizlikler ve deprem, tsunami gibi doğal afetler ve 11 Eylül saldırısı (Sessa ve diğerleri, 2007: 51;

Twenge ve diğeri, 2010: 1120; Srinivasan, 2012: 52) sayılmaktadır. Bu dönemde Türkiye’de gerçekleşen önemli olaylara bakarsak daha çok siyasi olayların öne çıktığı görülmektedir (Topçuoğlu, 2007 içinde Akkavak, 2014: 35).

3.1. Y Kuşağı Özellikleri ve Beklentileri

Y kuşağının özellikleri çalışmanın devamında eğitim ve gelişim, kural ve yasaklar, işin niteliği, ortam, örgütsel yapı, kazanç ve faydalar ve kültür olarak ayrı ayrı ele alınacaktır.

3.1.1. Eğitim ve Gelişim ile İlgili Özellikler

Eğitim ve gelişim tarafından bakıldığında Y kuşağı çalışanları ile ilgili yüksek derecede oryantasyon ihtiyacı duydukları söylenebilir (Lower, 2008: 81). Firmaların Y kuşağı çalışanları elde tutma stratejilerine baktığımızda yapılan bir çalışmada en çok kullanılan yöntemler arasında güvenliği sağlama ve ilk gün iyi bir işe alıştırma süreci kurma olduğu belirtilmektedir (Huybers, 2011: 52).

Aynı zamanda Y kuşağı çalışanları bir işi okuyarak değil; görerek ya da yaparak öğrenmektedirler (Cekada, 2012: 42, Bannon ve diğeri, 2011: 63). En az yönlendirmeye kendi kendilerine ya da iş arkadaşlarıyla keşfetmeyi severler (Cekada, 2012: 42). Y kuşağının en etkili olduğunu düşündüğü öğrenme ve gelişim yöntemlerinin başında, farklı ya da aynı bölümlerde farklı konularda gerçekleştirilen farklı projelere katılım, işbaşında öğrenme ve konferans, seminer, zirve, fuar gibi direkt deneyimlemeye fırsat veren aktiviteler yer almaktadır. Y'ler aynı zamanda bir işyerinden gelişim fırsatlarının tespit edilip değerlendirilmesi ve net hedefler konulmasını beklenmektedir (<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html>).

Kendilerinden öğrenebilecekleri çalışma arkadaşları ve yöneticilerin varlığı (koç tarzı yöneticilik, sağlıklı geribildirim, mentorluk uygulamaları vb.), öğrenme ve gelişim fırsatları yaratılması (teknoloji destekli uygulamalar vb.), içeriden terfi ve kariyer fırsatlarının sunulması ve kariyer planlamalarının yapılmasının Y kuşağı üzerinde etkili

olabileceğine işaret edilmektedir (Özer ve diğerleri, 2013: 140; Keleş, 2011: 137). Özellikle Y kuşağı için yöneticilerinden koçluk ve arkadaşça yaklaşım beklentisi Y kuşağı çalışanları motive etmede önem taşımaktadır (Brack ve Kelly, 2012: 7; Eriş ve diğerleri, 2013: 137). Başarılı şirketler Y kuşağı çalışanları elde tutmak için bir “kariyer haritası” veya “kariyer merdiveni” oluşturmakta ve çalışanlarına kendi kariyer gelişim süreçlerinin yalnızca dikey olarak değil yatay olarak da neye benzediğini göstermektedirler (Sujansky ve Ferri-Reed, 2009: 15).

PwC'nin (<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html>) yaptığı bir çalışmada Y Kuşağı'nın geneli için, kariyer ve yükselme imkânları ile öğrenme ve gelişim imkânları bir kurumdan bekledikleri en öncelikli konular arasında yer almaktadır. PwC'nin (<https://www.pwc.com/ml/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>) gerçekleştirdiği bir diğer çalışmada ise Y kuşağına önem dereceleri sorulduğunda eğitim ve gelişim imkânının birinci sırada geldiği görülmektedir. Y kuşağının öğrenme stillerine uygun eğitim programları yaratmak yine onları yönetmede ve elde tutmada önemli rol oynamaktadır (Cekada, 2012: 43).

3.1.2. Kural ve Yasaklar ile İlgili Özellikler

Kural ve yasakları Y kuşağının özelliklerini en çok yansıtan bölümlerden biri olarak görebiliriz.

Y kuşağı çalışanlarını tecrübe eksikliği nedeniyle stresli fakat bir o kadar kendine güvenen, sıkı denetime tabi olmalarının kendilerine güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkileyen, bağımsız olma ihtiyacı duyan çalışanlar olduğu söylenebilmektedir (Eriş ve diğerleri, 2013: 158; Keleş, 2011: 137; Lower, 2008: 81, 82). Bağımsız bir şekilde öğrenmek isterler; onları harekete geçirmek öğrenmeleri için yeterli olabilmektedir (Cekada, 2012: 43). Bununla ilgili iş memnuniyeti araştırmaları yapan Glassdoor firmasında yayınlanan çalışılacak en iyi 100 şirket arasından 3. sırada yer alan Guidewire Software Inc. çalışanların yaratıcılık ve yenilik için özgür bırakılmasına dair uygulamalara yer verdiği görülmektedir (https://www.glassdoor.com/Benefits/Guidewire-US-Benefits-EI_IE122537.0,9_IL.10,12_IN1.htm).

Esnek çalışma koşulları ve saatlerini tercih ederler (Bannon vd., 2011: 64, Lower, 2008: 81, Özer ve diğerleri; 2013: 140). PwC'nin (<https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>) gerçekleştirdiği çalışmada Y kuşağı çalışanlarının işvereninden beklediği yararlar arasında ilk sırada yer alan eğitim ve gelişim imkânını esnek çalışma saatleri takip etmektedir.

Y kuşağı çalışanları “çalışmak için yaşamak değil yaşamak için çalışmak” cümlesine inanırlar (Espinoza ve diğerleri, 2010 içinde Kilber ve diğerleri, 2014: 83, Tapscott, 2009: 160). Bu kuşaktakiler kısa kısa fakat çok fazla ara vermek isterler (Cekada, 2012: 43). İş – yaşam dengesi onlar için çok önemlidir (Bannon vd., 2011: 63,64; Beekman, 2011: 16; Hewlett, 2009: 73; Howe ve Strauss, 2007: 45; Lower, 2008: 82; Özer ve diğerleri; 2013: 139, 140; Williams ve Page; 2011: 43). Esnek çalışma programı ve esnek çalışma saatleri sunabilen şirketlerde Y kuşağını elde tutma oranlarını yüksektir (Bannon ve diğerleri, 2011: 64).

Firmalar aynı zamanda elde tutma stratejisi olarak çalışanlarını kendi arkadaşlarını işe alma konusunda yöreklendirmekte, buna imkân vermektedirler (Huybers, 2011: 52).

Ayrıca Y kuşağı çalışanları çalıştığı firmalarda kariyer fırsatı göremediklerinde firmalardan ayrılmaktadırlar. Buna dayanarak işverenin içerden işe alım programı yaratması hem işe alım maliyetlerini, eğitim maliyetini, reklam maliyetini kısacak hem de Y kuşağı çalışanları elde tutmayı sağlayacaktır (<https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/5-ways-to-retain-gen-y-workers/>).

3.1.3. İşin Niteliği ile İlgili Özellikler

İşin niteliği açısından baktığımızda Y kuşağını çalışma hayatında en çok etkileyen noktalardan birinin işin anlamlandırılması olduğunu söyleyebiliriz. Bir işi sevmediklerinde kolaylıkla başka bir işe geçebilirler. Kolay bırakırlar. Anlamlandıramadıkları işlerde çalışmak istemezler ve daima yaptıkları işin önemini merak ederler (Kilber ve diğerleri, 2014: 87; Kyles, 2005: 55; Hewlett ve diğerleri,

2009: 76; Yüksekbilgili, 2013: 345). Y kuşağının %86'sı için yaptıkları işin geri dönüşünü, dünyadaki pozitif etkisini görmek önemlidir (Hewlett ve diğerleri, 2009: 73). Daha önce çalışmada geçen, çalışılacak en iyi 100 şirket arasından 3. sırada yer alan Guidewire Software Inc.'in çalışanlara anlamlı işler sunulmasına önem verdiği görülmektedir (https://www.glassdoor.com/Benefits/Guidewire-US-Benefits-EI_IE122537.0,9_IL.10,12_IN1.htm).

İş hayatına il kez başlayan Y kuşağı çalışanları açısından, iş arkadaşları ile uyum, takım çalışmasının teşvik edildiği bir ortam ve arkadaşlık gibi konular daha öncelikli olarak yer almaktadır (<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html>).

Ayrıca uluslararası çalışma imkânları Y kuşağının çalıştığı şirketten beklentileri arasında yer almaktadır (<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html>).

3.1.4. Çalışma Ortamı ile İlgili Özellikler

Çalışma ortamı için Y kuşağının vazgeçilmezlerinden biri gelişmiş teknolojinin varlığıdır. Y kuşağı öğrenmeye açık olan fakat bir o kadar da teknolojiye ihtiyaç duyan, Z kuşağından önce en eğitilmiş ve teknolojiye uyumlu kuşak oldukları için onlara uyumun önemli hale gelmektedir (Eriş ve diğerleri, 2013: 158; Lower, 2008: 82). Yine Y kuşağının teknolojiyi yakından takip ettiğini ve iyi kullandığını belirten araştırmalar da yer almaktadır (Behrstock-Sherratt ve Cogshall, 2010; Bannon ve diğerleri, 2011; Beekman, 2011; Cekada, 2012). Y Kuşağı haftanın 7 günü, 24 saate yakın yani hayatlarının %83'ünde telefonlarını yanlarında tutarlar ve her ihtiyaçları olduğunda ulaşmak isterler (Bannon vd., 2011: 61).

Takım olarak çalışmayı, bireysel çalışmaya tercih ederler. İyi birer takım oyuncusudurlar. Çünkü birlikte çalışarak daha iyi fikirlerin ortaya çıkabileceğine inanırlar. Bu sebeple farklı kişilikte, farklı kültürde insanlarla çalışmayı severler (Cekada, 2012: 42, 43; Bannon ve diğerleri, 2011: 63).

Kendi özel bilgilerini online platformda paylaşmaktan çekinmezler ve online ilişki kurmada rahattırlar (Bannon vd., 2011: 62).

Ayrıca uzaktan çalışma imkânlarını sunabilen şirketlerde Y kuşağını elde tutma oranlarını yüksektir (Bannon ve diğerleri, 2011: 64). Fortune'a göre çalışılacak en iyi 10 şirketin hepsinde uzaktan çalışma imkânı olduğu görülmektedir (<http://fortune.com/best-companies/>)

Y kuşağı bireyleri çalıştıkları ortamın eğlenceli olmasını isterler. Onların iş çevrelerini eğlenceli kılmak ve daha az formel bir atmosfer yaratmak Y kuşağı çalışanlarını elde tutmanın temel anahtarıdır. Çünkü onlar her zaman işteki vakitlerini nasıl geçirdikleriyle ilgilenirler. Kolay sıkılırlar; daima zorlanmak isterler ve buna ihtiyaç duyarlar. Bu da aslında onların enerjilerini ve yeteneklerini kullanmada yöneticiler için büyük bir nimettir (Brack ve Kelly, 2012: 11; Suleman ve Nelson, 2011: 41). Bu anlamda arzu edilen iş ortamını yaratmak Y kuşağını yönetmede önemli bir yer tutar.

Asya'da çalışılacak en iyi işyerleri araştırmasına göre çalışanların çalıştıkları şirketlerde kalma isteklerine ait 5 nedenin öne çıktığı belirtilmektedir. Bunlar arasında verilen kaynak ve ekipmanlar, psikolojik ve fizyolojik olarak sağlıklı bir iş yeri olması ve iyi bir çalışma ortamı sunması ortamlarla ilgili çalışanların beklentileri arasında yer almaktadır. (https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/ASIA_2016.pdf)

3.1.5. Örgütsel Yapı ile İlgili Özellikler

Y kuşağı bireyleri aynı anda birden çok işi yapabilirler ve kolayca başka bir işe adapte olabilirler (Lower, 2008: 83; Cekada, 2012: 43, Yüksekbilgili, 2013: 344). Kanımızca örgütsel yapının buna uygun şekilde matriks yapılar, takımlar oluşturacak şekilde düzenlenmesi ve/veya farklı projelerde yer almalarına izin verilmesinin Y kuşağını motive edebileceği düşünülmektedir. Firmalar aynı zamanda elde tutma stratejisi olarak çalışanlarına iş rotasyonu imkânı sağlamaktadır (Huybers, 2011: 52). Bu da farklı projelerde, farklı birimlerde zaman zaman yer almanın Y kuşağını motive ettiğini bize göstermektedir.

Genellikle sabırsızdırlar (Balda ve Mora, 2011: 20; Cekada, 2012: 42; <http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/>, 2012). Çalıştıkları kurumda hızlı yükselme imkânının olmasının onlar için önemli bir yeri vardır (Hewlett, 2009: 76; Özer ve diğerleri, 2003: 140). Deloitte'un çalışmasına göre Y kuşağının 41%'i Terfi ve iş fırsatlarını en etkili elde tutma inisiyatifi olarak görmektedirler (<http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/TalentEdge2020April2011.pdf>).

3.1.6. Kazanç ve Faydalar ile İlgili Özellikler

Kazanç ve faydalar da, kural ve yasaklar gibi Y kuşağının özelliklerini büyük oranda yansıtmaktadır.

Türk yazınında kişiselleştirilmiş uygulamalara (esnek ek menfaat paketleri vb.) ağırlık verilmesinin Y kuşağı üzerinde etkili olabileceğine işaret edilmektedir (Özer ve diğerleri, 2013: 140).

PwC'nin (<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html>) yaptığı bir çalışmada Y Kuşağı'nın geneli için ücret & diğer finansal getiriler bir kurumdan bekledikleri en öncelikli konu olarak yer almaktadır.

Yine ücret dışındaki yan haklar (sağlık sigortası vb.), grup etkinlikleri, sosyal aktiviteler & diğer sosyal imkânlar Y kuşağının çalıştığı şirketten beklentileri arasında yer almaktadır (<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html>). PwC'nin gerçekleştirdiği bir diğer çalışma da (<https://www.pwc.com/ml/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>) bu beklentileri bize kanıtlamaktadır. Beklentiler içinde ilk sıralarda yer alan eğitim ve gelişim imkânı ve esnek çalışma saatlerini; bonuslar, özel sağlık ve bireysel emeklilik imkânları, tatil izinleri, şirket arabası, analık/babalık yardımları, seyahat masraflarının karşılanması gibi uygulamalar takip etmektedir.

İş memnuniyeti araştırmaları yapan Glassdoor'un yaptığı araştırmaya göre çalışılacak en iyi 100 şirket arasında ilk 10'da yer alan, Fortune'a göre 1. sırada yer alan Google

Inc.'a (<http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/12/14/the-best-places-to-work-in-2016/#786f48bd52fe>; <http://fortune.com/best-companies/google-alphabet-1/>) baktığımızda başarısına katkı sağlayan bazı uygulamalar şu şekilde aktarılmaktadır: ücretsiz spor salonu üyeliği, ücretsiz check-up, şirket içinde hemşireler ve fizikçiler, ücretsiz kuaför, ücretsiz avukatlık hizmeti, yeni anne babalar için ekstra para ve zaman imkânı, yemek aralarında gurme şeflerden ücretsiz yemekler, uyku kapsülleri, masaj odaları ve oyun odaları bu uygulamalar arasındadır (<https://blog.kissmetrics.com/googles-culture-of-success/>).

Yine Glassdoor'a göre çalışılacak en iyi 100 şirket arasından 1. Sırada yer alan ve bir seyahat uygulaması şirketi olan Airbnb Inc.'in (<http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/12/14/the-best-places-to-work-in-2016/#786f48bd52fe>, https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-2016-LST_KQ0,24.htm) Apple ekipmanlar verilmesi, 3 ayda bir seyahat kuponu, özel sağlık sigortası, hayat sigortası, cuma eğlenceleri gibi birçok imkân sağladığı görülmektedir (https://www.glassdoor.com/Benefits/Airbnb-US-Benefits-EI_IE391850.0,6_IL.7,9_IN1.htm). Fortune'a göre çalışılacak en iyi şirketler listesinde 2. sırada yer alan Finansal hizmetler ve sigorta sektöründeki Acuity firmasının limitsiz eğitim ücreti karşılama, şirket içi spor salonu, spor salonu üyeliklerinde indirim gibi uygulamalarının yer aldığı görülmektedir (<http://fortune.com/best-companies/acuity-insurance-2/>).

Fortune'a göre çalışılacak en iyi 10 şirketi ve Glassdoor'a göre çalışılacak en iyi 10 şirketi incelediğimizde ise çalışanlara benzer yan hakların ve faydaların sağlandığı görülmektedir (<http://fortune.com/best-companies/>, https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-2016-LST_KQ0,24.htm)

Asya'da çalışılacak en iyi işyerleri araştırmasına göre çalışanların çalıştıkları şirketlerde kalma isteklerine ait daha önce çalışmamızda bahsedilen 5 nedenden birinin çalışanların iyi yaptıkları iş ve çabaları yönetimin takdir etmesi olduğu görülmektedir (https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/ASIA_2016.pdf). Aynı zamanda Y kuşağı çalışanlarına yaptıkları işin önemini ve katkısını hissettirmenin

önemli olduğunu söyleyen yazarlar da bulunmaktadır (Suleman ve Nelson, 2011: 41; Keleş, 2011: 138).

3.1.7. Kültür ile İlgili Özellikler

Kültür açısından paylaşım ve şeffaflığın Y kuşağı için büyük önem arz ettiği söylenebilir. Y kuşağı çalışanları bir işyerinden açık ve net iletişim ortamı olmasını beklemektedirler (<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html>). Büyük resmi görmek Y kuşağı için her zaman önemlidir. Şirketin amacını, misyonunu, değerlerini bilmek isterler (Suleman ve Nelson, 2011: 41; Keleş, 2011: 138). Çalışmada daha önce bahsedilen Guidewire Software Inc. şirketinde işletme stratejinin çalışanlara duyurulmasına dair bir uygulama görülmektedir (https://www.glassdoor.com/Benefits/Guidewire-US-Benefits-EI_IE122537.0,9_IL.10,12_IN1.htm).

Her zaman, anında geribildirim vermek ve performans değerlendirmeleri Y kuşağını güçlendirmek ve motive etmek için doğru bir tercih olarak kabul edilmektedir (Bannon ve diğerleri, 2011: 65; Beekman, 2011: 16; Cekada, 2012: 43; Eriş ve diğerleri, 2013: 157; Huybers, 2011: 52; Keleş, 2011: 137; Lower, 2008: 82; Suleman ve Nelson, 2011: 42; Tapscott, 2009: 94). Y kuşağı çalışanları geri bildirim almadıklarında, bir şeyleri yanlış yaptıklarını düşünmektedirler (Cahill ve Sedrak, 2012: 8).

Asya'da çalışılacak en iyi işyerleri araştırmasına göre çalışanların çalıştıkları şirketlerde kalma isteklerine ait 5 nedenden birinin yönetimin, çalışanların fikir ve önerilerini dinleyip cevaplaması olduğu görülmektedir (https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/ASIA_2016.pdf).

Çalışanlarla duygusal bağ kurulması konusunda da Mitchell (2002: 99) iç pazarlamanın yani firmanın ürün ve hizmetlerinin çalışanlara tanıtılmasının çalışanların o ürün ve hizmetle güçlü duygusal bir bağ kurmalarına sebep olduğundan bahsetmektedir. Böylece çalışanların markalarına olan inançlarının artması onları daha iyi çalışmalarını için motive etmekte ve şirkete olan sadakatlerini arttırmaktadır.

Ek olarak kurum kültüründe sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesine yönelik uygulamaların yer almasının Y kuşağı üzerinde daha etkili olabileceği de söylenmektedir (Özer ve diğerleri, 2013: 140). Sheahan'ın (2005:18) yaptığı bir araştırmaya göre de Y kuşağının %27'si sivil toplum kuruluşlarında gönüllü olarak yer alırken, X kuşağının yalnızca %17'si yer almaktadır.

Y kuşağı çalışanlarının formal toplantıları sevmedikleri ve enformel toplantıları tercih ettikleri görülmektedir (Bannon vd., 2011: 63). Kanımızca kurum kültürü Y kuşağı çalışanları için esnek bir ortam sunabildiği gibi özellikle toplantılarda enformel olma seçeneği de sunduğunda Y kuşağı beklentilerini karşılamada yol kat edeceği söylenebilir.

Tüm bu özelliklere ek olarak Tapscott (2009: 3-5) Y kuşağını aileleri tarafından şımartılmış, çabuk sinirlenen, narsist bir jenerasyon olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle de kolay bıraktıklarını zor beğendiklerini söylemektedir. Tapscott'un değindiği gibi Y kuşağı zor beğenen ve anlamlandırmak isteyen bir jenerasyondur.

Tüm alt başlıklar açısından genel olarak baktığımızda; Fortune'un yaptığı Y kuşağı için çalışılacak en iyi 10 firma ile ilgili araştırmada (<https://reviews.greatplacetowork.com/10-great-workplaces-for-millennials>) iş yaşam dengesine verilen önem, geniş yan haklar ve sosyal haklar, işin anlamlandırılması, eğlenceler, hediyeler, kutlamalar, güvenlik, iş yerinde çalışanlar arasındaki uyum ve işbirliği olması, yönetimin cana yakın ve açık sözlü olması, topluma hizmet eden katkılar sağlaması, çalışma saatleri konusunda esneklik ve takım çalışmalarının Y kuşağı çalışanlar için önemli uygulamalar arasında yer aldığı görülmektedir.

Genel olarak yönetici olan ve olmayan Y'ler arasındaki farklılıklara bakıldığında ise; yönetici olmayan Y kuşağı çalışanlar için; birlikte çalışacağı iş arkadaşları, öğrenme ve gelişim imkânları, çalışma ve izin kullanım koşullarının uygunluğu, kurumun işgücü çeşitliliğine değer vermesi konularının yönetici olan Y kuşağı çalışanlara kıyasla daha önemli durduğu belirtilmektedir. Yönetici olan Y kuşağı çalışanlar için ise ücret ve diğer finansal getiriler, çalışma lokasyonu, şirketin kurumsallığı, birlikte çalışılacak yönetici ve çalışanın çalıştığı kurumda fark yaratabileceğine inanması gibi konuların

yönetici olmayan Y kuşığı çalışanlara kıyasla daha önemli olduğu görülmektedir (<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html>).

3.2. Y Kuşığına İlişkin Kurumsal İmaj Algıları

Y kuşığı ve kurumsal imaj algıları ile ilgili yazın incelendiğinde bu konuyu doğrudan araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda çalışma alandaki bu boşluğa katkı sağlamaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KURUM İÇİ UYGULAMALAR

Bu bölümde kurumsal imaja etki eden ve etki edebilecek olan kurum içi uygulamalara yer verilmektedir. Bu kapsamda kurum içi uygulamalar içerisinde sosyal sorumluluk faaliyetleri önemli uygulamalar arasında görülebilir. Bunun temel nedeni, toplumun işletmelerden beklentilerinin her geçen gün artış göstermesi ve tüketicilerin işletmelerin sosyal performanslarını da değerlendirmeye almalarıdır (Balmer ve Gray, 1999:173). Çalışmada daha önce de Dutton ve Dukerich'in (1991) New York and New Jersey Port Authority (PANYNJ) otobüs terminali çalışmasında terminal işletmesinin evsiz insanlarla ilgili problem yaşaması sebebiyle, işletmenin kurumsal imajının olumsuz yönde etkilediğinden ve işletmenin buna yönelik harekete geçtiğinden bahsedilmiştir. Bu durum aslında sosyal sorumluluğun örgütün imajını etkileyen bir uygulama olduğunu doğrulamaktadır. Bakan (2005: 179) da araştırması neticesinde sosyal sorumluluğun kurumsal imaj oluşumunda etkili olan faktörlerden birisi olduğunu saptamıştır.

Aynı zamanda kurumun fiziki faktörlerine yönelik uygulamalar da kurumsal imaj oluşumuna etki etmektedir. Bunlar arasında bina çevre düzenlemesi ve dış görünümü, kıyafetler, iç dekorasyon gibi faktörler bulunmaktadır (Bakan, 2005: 157). Kanımızca bu faktörler kurumsal imajın oluşumuna etki edeceği gibi, bu fiziki faktörler üzerindeki değişimler ve uygulamalar da kurumsal imajı etkileyebilecektir.

Çalışanlar açısından bakıldığında çalışma koşulları, firmanın büyüme/gelişmesi, işletme ikliminin iyi olması, yüksek ücret seviyesi, çevre dostu olma ve eğitici bir kuruluş olmanın kurumsal imaja pozitif yönde etki ettiği söylenmektedir (Regenthal, 1992 içinde Okay, 2002: 260). Dolayısıyla bu unsurlar üzerinde yapılacak olan uygulamaların kurumsal imajı pozitif yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

4.1. Kurum içi Uygulamaların Kurumsal İmajı Etkisi

Gatewood ve diğerlerinin (1993: 419, 420) Georgia Üniversitesi öğrencilerine College Placement Council Annual'da yayınlanan 13 firma ile ilgili gerçekleştirdikleri

çalışmanın analizlerinde kurumsal imaj ve diğer değişkenler arasındaki korelasyona bakıldığında; firmaya olan aşinalık ($r = .95, p < .01$), o firmada çalışan birilerini tanıma ($r = .91, p < .01$), firmanın ürün ve hizmetlerini kullanma ($r = .91, p < .01$), firmayı derslerde çalışmış olma ($r = .90, p < .01$) ve firma reklamlarına sık maruz kalmayla ($r = .88, p < .01$) güçlü ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Ayrıca kurumsal imajın iş ilanlarının cevaplanma olasılığı ($r = .57, p < .05$) ile güçlü bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Çalışmada ayrıca işe alım imajının iş ilanlarının cevaplanma olasılığı ($r = .94, p < .01$) ile güçlü bir ilişkisinin olduğu da görülmektedir. Bu korelasyonlar her iki imajın da iş ilanlarının cevaplama olasılığıyla ilişkili olduğunu gösterirken, kurumsal imajın işe alım reklamlarından etkilenen bireylerin cevap olasılığı sebebiyle kurumsal imaj algılarının bu faktörden etkilenmiş (taşıma etkisi) olabileceği de belirtilmektedir (Gatewood ve diğerleri, 1993: 423).

Kurum içi uygulamalar açısından kurumsal imajın eğitim ve geliştirmeyle ($r = .22$), pozisyonların çeşitleriyle ($r = -.11$) ve telekomünikasyon ve teknolojiye verilen önemle ($r = .37$) ilişkisi bulunmamıştır (Gatewood ve diğerleri, 1993: 420, 421).

Fombrun ve Shanley'in (1990: 248) çalışmalarında kurumsal ünün sosyal sorumlulukla ($r = .18$) ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde, Hutton ve diğerlerinin (2001: 253) çalışmasında ünün sosyal sorumlulukla ($r = -.19$) ve çalışan iletişimiyle ($r = .23$) ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Ancak Doğan ve Varinli'nin çalışmasında (2010: 22) ekonomik sosyal sorumluluk ile toplam kurumsal imaj arasında ($r = .701$); yasal ve ahlaki sosyal sorumluluk ile toplam kurumsal imaj arasında ($r = .688$); ve sağduyulu sosyal sorumluluk ile toplam kurumsal imaj arasında ($r = .629$) ilişki olduğu görülmüştür. Fombrun ve Shanley'in çalışmasının 292 büyük Amerikan firmasına (1990: 233), Hutton ve diğerlerinin çalışmasının Amerika'nın en çok hayranlık duyulan firmalarına yapılması (2001: 249) Doğan ve Varinli'nin çalışmasının ise Türkiye'de banka sektörüne yapılmış olması nedeniyle farklılığın örneklem kaynaklı olabileceği düşünülebilir. Ancak bu farklılığın esas nedeni araştırılmalıdır.

Riordan ve diğerlerinin (1997: 408) çalışmasında üst yönetimden memnuniyet ve kurumsal imajın ($r = 0.51$) ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Brammer ve Pavelin (2004: 711) çalışmalarında imaj ve sosyal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu, daha iyi sosyal performansın daha iyi imajla ilişkilendirileceğini söylemektedirler. Burada sosyal performans kavramı toplum duyarlılığı, çevresel duyarlılık ve çalışan sorumluluğunu içermektedir. Bunların içinden çalışan sorumluluğu; sağlık ve güvenlik sistemleri, eğitim ve geliştirme, eşit fırsat uygulamaları, çalışan ilişkileri ve iş yaratma – güvenlik olmak üzere 5 ayrı bileşeni baz almaktadır (Brammer ve Pavelin, 2004: 708).

Alınacak ve diğerlerinin (2011: 1183) çalışmasında algılanan kurumsal imaj ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yine Çekmecelioğlu ve Dinçel'in (2013: 136) yapmış oldukları çalışma iş tatmininin kurumsal imaj algısını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışmada iş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirilmesi olarak ele alınmaktadır. Cable ve Graham (2000: 939) da çalışmalarında iş arayanların kurumsal imaj algılarının ücret seviyesiyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca çalışma iş arayanların kurumsal imaj algılarının başta şirket karlılığı olmak üzere kişisel gelişim fırsatlarından da etkilendiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Carmeli ve Freund da (2002: 62) iş tatmini, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının algılanan kurumsal imajı belirlediğini saptamıştır. İş tatmini ve kurumsal imaj arasındaki bu ilişkiye bakıldığında, iş ile ilgili kurum içi uygulamaların çalışan iş tatminini etkilemesi sebebiyle kurumsal imaj ile ilişkisinin olabileceği düşünülmektedir.

Koys (1997: 98) insan kaynakları yönetimi ve kurumsal imaj ile ilgili yaptığı araştırmada, çalışanlara adil muamelenin kurumsal imaj ile güçlü bir pozitif ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bu da kurumsal imajı pozitif yönde etkilemenin bir yolunun çalışanların adil yönetimine yönelik çalışmalar olduğunu göstermektedir.

Friedman'ın (2009: 238, 240) çalışmasında insan kaynakları fonksiyonunun çalışan yetkinliğini ve motivasyonunu arttırarak kurumsal imajı dolaylı olarak pozitif yönde etkileyebileceği belirtilmektedir. Burada Friedman kurumsal imajı dış paydaşların algısı olarak ele aldığı için çalışanların dış paydaşlarla etkileşime geçmesi sonucu imajın

dolaylı yoldan etkileneceğine değinmiştir. Bu nedenle iç destek fonksiyonu olarak insan kaynakları kurumsal imaj algısını etkilemek için liderlik ve diğer fonksiyonlarla işbirliği içinde olmalıdır.

Ayrıca daha önce yapılan bir çalışmada, bir kurumda var olan imajın, çalışanların işe ve kuruma olan ilgisini arttıran motivasyon ile ilişkisi ($r=0.763$) olduğu ortaya konmuştur (Büyükgoze, 2012: 67). Motivasyon teorilerine bakıldığında ise motivasyonu etkileyen birçok kurum içi faktör olduğu görülmektedir (Koçel, 2014: 733 – 750). Buradan kıyasla motivasyon ve kurumsal imaj arasındaki ilişkinin, kurum içi uygulamalar ve kurum imajı arasında da etkisi olabileceği düşünülmektedir.

Barın ve Özmen'in (2015: 50) çalışmasında iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının, çalışanların algılarında iyi bir kurum imajı yaratmak için önemli rol oynadığı belirtilmektedir.

Tablo 3'de Singh ve diğerlerinin (2011: 512) yapmış olduğu çalışmadan çıkan verilere dayanarak kurumsal imajın bazı kurum içi faktörlerle olan ilişkisine yer verilmiştir. Buna göre, kurum içi girişimcilik, kişisel gelişim, etik yönetim ve teknolojiyi takip etmeyle kurumsal imajın arasında zayıf ilişki olduğu; iş yaşam dengesiyle kurumsal imaj arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu ve son olarak kişisel alan ve toplum gelişimi ile kurumsal imaj arasında bir ilişki olmadığı söylenmektedir.

Tablo 3. Kurumsal İmajın Bazı Kurum İçi Faktörlerle İlişkisi

1- Kurum içi girişimcilik	0.368**
2- İş-yaşam dengesi	0.509**
3- Kişisel alan	0.188**
4- Kişisel gelişim	0.230**
5- Etik yönetim	0.311**
6- Teknolojiyi takip etme	0.419**
7-Toplum gelişimi	0.133*

*0.05 güven aralığı, ** 0.01 güven aralığı

Kaynak: Singh, P., Bhandarker, A., Rai, S. ve Jain, A. K. (2011). Relationship between values and workplace: an exploratory analysis. *Facilities*, 29(11/12), 512'den uyarlanmıştır.

Bu faktörlerin içeriğine bakacak olursak, kurum içi girişimcilik; inisiyatif alma fırsatı, deneme ve tecrübe etmek için cesaretlendirme, otonomi ve özgürlük verme, gelişim için önerilere açık olma, liderlik gelişimini cesaretlendirme, yenilik ve fikir oluşumunu destekleme, katkıyı onaylama, kişilerin kendi düşüncelerini söylemeleri için cesaretlendirme, takım çalışması için cesaretlendirme, yapıcı geri bildirim sağlama gibi konuları içermektedir. İş yaşam dengesi ise; işi kaybetme korkusunu düşürme, iş güvencesi sağlama, çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlığını önemseme, iş yaşam dengesine değer verme, finansal ihtiyaçlarla ilgilenme gibi konuları içermektedir (Singh ve diğerleri, 2011: 507).

Kişisel alan; güven ve şeffaflığı cesaretlendirme, insanları güçlendirme/yetki verme, sık mola verilmesine yönelik özgürlük verme konularını içermektedir. Etik yönetim; anlaşmalarda etik olma, kural ve düzenlemeleri takip etme, dürüstlük ve adalete inanma konularını kapsamakta; teknolojiyi takip etme ise; son teknolojiye sahip olma, çalışma için modern ekipmanlara sahip olma konularını kapsamaktadır (Singh ve diğerleri, 2011: 508).

Kişisel gelişim; potansiyelini gerçekleştirme fırsatı, başarı/üstesinden gelme duygusu, yaratıcı olma fırsatı gibi konuları içermekte ve son olarak toplum gelişimi ise topluma katkı, millete katkı ve ulusal güvenlik konularını kapsamaktadır (Singh ve diğerleri, 2011: 510).

Çalışmada çalışanların kurumsal imaja dair algılarının yaşlarına bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır (Büyükgöze, 2012: 70). Buradan, kuşaklar göz önüne alındığında her kuşağın kurumsal imaj algılarının farklı olabileceği kanısı çıkarılabilmektedir. Ayrıca çalışmada 11 ve 11'den fazla çalışma yılına sahip olan çalışanların, 0-5 arası çalışma yılına sahip olanlara oranla algılanan içsel imajın daha olumlu olduğu gözlemlenmektedir (Büyükgöze, 2012: 73).

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ALAN ÇALIŞMASI VE BULGULAR

5.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada örneklem olarak 1980 ve sonrası doğumlu, İzmir ve Manisa’da özel sektörde çalışan, beyaz yaka çalışanlar seçilmiştir. Sağlıklı bir örneklem seçilebilmesi ve tutarlı sonuçlar elde edilebilmesi için, farklı sektörlerdeki kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtı yalnızca Manisa ve İzmir’de özel sektör çalışanlarına uygulanmış olmasıdır. Farklı lokasyonlar da dahil edildiğinde sonuçların değişebileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da örneklem sayısının 319 olmasıdır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın 1. Bölümünü demografik soruların olduğu bölüm oluşturmaktadır. Bu bölümde çalışan sayısı ve şirket cirosu 04.11.2012 tarihli 790 sayılı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkındaki yönetmelikten alınmıştır. Sektörler TÜİK 2015 yılı altılı ekonomik faaliyet sınıflamasından alınmıştır. Unvan bölümünde ise İşkur meslek ana grubu kullanılmıştır.

Araştırmanın 2. kısmında Fombrun ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen 20 sorulu “Reputation Quotient” ölçeğinden yararlanılmıştır. Uzman görüşüne dayanarak yapılan çeviri sonucu 20 soruluk anket 5’li Likert ölçeği kullanılarak uygulanmıştır.

Araştırmanın 3. kısmında ise Y kuşağı özellikleri ve beklentilerinden çıkarılan ve uzman görüşüne dayanarak oluşturulan kurum içi uygulamalar ile ilgili bir bölüm yer almaktadır. Burada uygulamaların kurumda çalışanlara verilmesinin çalışanların iş tatminini ne kadar etkileyeceğine 5’li Likert ölçeği kullanılarak bakılmaktadır.

5.4. Bulgular ve Yorum

Kurum içi uygulamaların iş tatminine etkisi ölçeği “kurum içi uygulamalar ölçeği” olarak kısaltılmıştır.

5.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Veri ve Bulgular

Araştırma toplam 319 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Örneklemin çoğunluğunu (%55,5) erkeklerin oluşturmasının yanında erkek ve kadınların oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Örneklem Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Erkek	177	55,5
Kadın	141	44,2
Cevap Vermeyenler	1	0,3
Toplam	319	100,0

Örnekleme doğum yılları incelendiğinde ağırlıklı olarak 1985-1989 ve 1990-1994 doğum yılı aralığında örneklemin yoğunlaştığı görülmektedir. Örnekleme doğum yılı aralık dağılımı Tablo 5 de görülmektedir.

Tablo 5. Örneklem Doğum Yılı Aralığı Dağılımı

Doğum Yılı Aralığı	Frekans (n)	Yüzde (%)
1980-1984	64	20,1
1985-1989	142	44,5
1990-1994	113	35,4
Toplam	319	100,0

Araştırmaya katılanların %48,9'u evli, %50,8'i bekârdır. 1 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo 6. Örneklem Medeni Hal Dağılımı

Medeni Hal	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli	156	48,9
Bekar	162	50,8
Cevap Vermeyenler	1	0,3
Toplam	319	100,0

Örnekleme oluşturan bireylerin öğrenim durumları incelendiğinde örneklemin %71,2'lik kısmını lisans mezunları oluşturmaktadır. Bunu %22,6 ile yüksek lisans mezunları ve %6 ile ön lisans mezunları ve 0,3 ile doktora mezunu izlemektedir.

Tablo 7. Örneklem Öğrenim Durumu Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans (n)	Yüzde (%)
Ön Lisans	19	6,0
Lisans	227	71,2
Yüksek Lisans	72	22,6
Doktora	1	0,3
Toplam	319	100,0

Örnekleme oluşturan bireylere mesleklerine bakıldığında %17,6'sının yönetici, %52'sinin profesyonel meslek mensubu, %7,2'sinin teknisyen, tekniker ve yardımcı profesyonel meslek mensubu, %11'inin büro hizmetlerinde çalışan eleman, %11'inin hizmet ve satış elemanı, %0,3'ünün nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri çalışanı, olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %0,9'u bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Tablo 8. Örneklem Meslek Dağılımı

Meslek	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yöneticiler	56	17,6
Profesyonel Meslek Mensupları	166	52,0
Teknisyenler, Teknikerler ve Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları	23	7,2
Büro Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	35	11,0
Hizmet ve Satış Elemanları	35	11,0
Nitelikli Tarım, Ormancılık ve Su Ürünleri Çalışanları	1	0,3
Cevap Vermeyenler	3	0,9
Toplam	319	100,0

Örneklemeimiz Manisa ve İzmir'de çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %55,8'i İzmir, %44,2'si Manisa'da çalışmaktadır.

Tablo 9. Örneklem Çalışılan Şehir Dağılımı

Çalışılan Şehir	Frekans (n)	Yüzde (%)
İzmir	178	55,8
Manisa	141	44,2
Toplam	319	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumların cirolarına bakıldığında %55,5'inin, cirosu 40 milyondan büyük, %16,3'ünün cirosu 8-40 milyona kadar, %10,3'ünün cirosu 1-8 milyona kadar ve %11,9'unun cirosu 1 milyona kadar olan kurumlarda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılardan %6'sı bu soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo 10. Örneklemin Çalıştığı Kurum Cirosu Dağılımı (TL)

Kurum Cirosu	Frekans (n)	Yüzde (%)
1 milyona kadar	38	11,9
1-8 milyona kadar	33	10,3
8-40 milyona kadar	52	16,3
40 milyondan büyük	177	55,5
Cevap Vermeyenler	19	6,0
Toplam	319	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumlardaki çalışan sayısına bakıldığında büyük çoğunluğunun (%68) 250'den fazla kişinin çalıştığı kurumlarda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %15'i 50-249 arası, %9,1'i 10-49 arası; %7,8'i ise 1-9 arası çalışanın olduğu kurumlarda çalışmaktadırlar.

Tablo 11. Örneklemin Çalıştığı Kurum Çalışan Kişi Sayısı Dağılımı

Kurum Çalışan Sayısı	Frekans (n)	Yüzde (%)
1-9	25	7,8
10-49	29	9,1
50-249	48	15,0
250'den fazla	217	68,0
Toplam	319	100,0

Örneklemin çalıştığı sektöre bakıldığında yoğunluğun (%50,8) İmalat sektöründe çalıştığı gözlenmektedir. Tablo 12'de sektör dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 12. Örneklemin Çalıştığı Sektör Dağılımı

Sektör	Frekans (n)	Yüzde (%)
Tarım ormancılık ve balıkçılık	5	1,6
İmalat	162	50,8
Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı	17	5,3
İnşaat	8	2,5
Toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı	10	3,1
Ulaştırma ve depolama	14	4,4
Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	5	1,6
Bilgi ve iletişim	14	4,4
Finans ve sigorta faaliyetleri	15	4,7
Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	18	5,6
İdari ve destek hizmet faaliyetleri	4	1,3
Eğitim	14	4,4
İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri	8	2,5
Kültür, sanat, eğlence, dinlenme ve spor	2	0,6
Diğer hizmet faaliyetleri	7	2,2
Hanehalkının işverenler olarak ve hanehalkının kendi kullarımlarına yönelik ayırım yapılmamış mal ve hizmet üretimi	1	0,3
Kendi adına menkul sermaye iradı faaliyetleri (temettü, banka faizi, iştirak kazançları vb.)	1	0,3
Diğer	9	2,8
Cevap Vermeyenler	5	1,6
Toplam	319	100,0

5.4.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırma için Kurumsal İmaj Ölçeği ve Kurum İçi Uygulamalar ile ilgili ifadeler için ayrı ayrı ve birlikte olmak üzere 3 ayrı güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Tablo 13. Kurumsal İmaj Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Vaka Özet Tablosu

	N	%
Geçerli	301	94,4
Analiz Dışı Tutulan	18	5,6
Toplam	319	100,0

Analiz sonuçlarına göre, kurumsal imaj ölçeği ile ilgili Tablo 14'te görülen Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alındığında anketin güvenilirlik katsayısının 0,956 çıktığı görülmektedir. Bu durumda verilerin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 14. Kurumsal İmaj Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,956	20

Tablo 15. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Güvenilirlik Analizi Vaka Özet Tablosu

	N	%
Geçerli	275	86,2
Analiz Dışı Tutulan	44	13,8
Toplam	319	100,0

Tablo 16'da görülen Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alındığında ise kurum içi uygulamalar ile ilgili anketin güvenilirlik katsayısının 0,973 çıktığı ve güvenilir olduğunu görülmektedir.

Tablo 16. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,973	49

Kurumsal imaj algısı ve kurum içi uygulamalarla ilgili ölçekler birlikte güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda ise Tablo 18'de görüldüğü gibi Cronbach's Alpha katsayısı 0,968 çıkmış olup güvenilir olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 17. Kurumsal İmaj Algısı ve Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Güvenilirlik Analizi Vaka Özet Tablosu

	N	%
Geçerli	263	82,4
Analiz Dışı Tutulan	56	17,6
Toplam	319	100,0

Tablo 18. Kurumsal İmaj Algısı ve Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,968	69

5.4.3. Faktör Analizi

Araştırma için Kurumsal İmaj Ölçeği ve Kurum İçi Uygulamalar ile ilgili ölçeklere faktör analizi uygulanmış ve ölçekler belirli faktörlere indirgenmiştir.

5.4.3.1. Kurumsal İmaj Ölçeği Faktör Analizi

Araştırmanın 2. kısmında yararlanılan Fombrun ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen 20 sorulu “Reputation Quotient” ölçeği Duygusal Çekicilik, Ürün ve Hizmetler, Vizyon ve Liderlik, Sosyal ve Çevresel Sorumluluk, İş Çevresi ve Finansal Performans olmak üzere 6 bölümden oluşmaktaydı.

Bu ölçeğe çalışmamız çerçevesinde faktör analizi uyguladığımızda ölçeğin iki faktöre ayrıldığı görülmektedir. Tablo 19’de kurumsal imaj algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi KMO değeri incelendiğinde (0,943) güçlü bir faktör analizi uygulanabileceği ve Bartlett’s testine göre bu analizin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Kurumsal İmaj Algısı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,943
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Chi-Square	5034,354
	df	190
	Sig.	0,000

Yapılan faktör analizi sonucu değişkenlerin 2 ana faktöre ayrıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu 2 faktöre ilişkin değişkenler Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20. Kurumsal İmaj Algısı Ölçeği Dönüştürülmüş Temel Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
Çalıştığım kurum hakkında olumlu duygulara sahibim.	0,856	0,156
Çalıştığım kuruma hayranlık ve saygı duyuyorum.	0,846	0,148
Çalıştığım kurum çalışmak için iyi bir kurumdur.	0,832	0,259
Çalıştığım kurum kişilere karşı davranış kalıplarında yüksek standarttadır.	0,824	0,223
Çalıştığım kurum iyi yönetilen bir kurumdur.	0,815	0,300
Çalıştığım kurumun tepe yönetimi gelecek için açık bir vizyona sahiptir.	0,794	0,285
Çalıştığım kuruma güveniyorum.	0,786	0,109
Çalıştığım kurum ödenen paranın karşılığını tam olarak veren ürün ve hizmetler sunar.	0,723	0,270
Çalıştığım kurum yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.	0,712	0,355
Çalıştığım kurum ürün ve hizmetlerinin arkasında durur.	0,708	0,311
Çalıştığım kurum yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir.	0,703	0,312
Çalıştığım kurum faaliyet çevresindeki toplulukları ve oluşumları destekler.	0,699	0,348
Çalıştığım kurum çevreye karşı sorumlu bir kurumdur.	0,673	0,332
Çalıştığım kurum iyi ve yetenekli çalışanlara sahiptir.	0,666	0,293
Çalıştığım kurum pazardaki fırsatları fark edip avantaja çevirir.	0,616	0,448
Çalıştığım kurum rakiplerinden daha üstün bir performansa sahiptir.	0,385	0,770
Çalıştığım kurum yüksek karlılık düzeyine sahiptir.	0,147	0,753
Çalıştığım kurum sektöründe lider bir kurumdur.	0,142	0,713
Çalıştığım kuruma yapılan yatırımların riski düşüktür.	0,172	0,560
Çalıştığım kurumda gelecekte büyümeye yönelik güçlü beklentiler vardır.	0,531	0,558

Tablo 20’de görüldüğü gibi ölçek 2 ana bileşene ayrılmaktadır. Birinci bileşenin soyut, ikinci bileşenin somut değişkenler içermesinden ötürü 1. bileşen “Soyut Faktörler”, 2. bileşen ise “Somut Faktörler” adı verilmiştir.

Tablo 21 kurumsal imaj faktör analizi - açıklanan toplam varyans tablosundan oluşturulmuştur. Dönüştürülmüş kareli ağırlıklar toplamı altında yer alan kümülatif yüzdesi, açıklanan varyans yüzdelerinin kümülatif değerini vermektedir. Buna göre,

açıklanan toplam varyansa bakıldığında iki faktörün varyansı açıklama oranının %62,864 olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Kurumsal İmaj Algısı Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
Soyut Faktörler	9,023	45,117	45,117
Somut Faktörler	3,549	17,747	62,864

5.4.3.2. Kurum İçi Uygulama Ölçeği Faktör Analizi

Araştırmanın 3. kısmında kurum içi uygulamalara ilişkin 49 soruluk bir ölçek oluşturulmuştur.

Bu ölçeğe faktör analizi uyguladığımızda ölçeğin yedi faktöre ayrıldığı görülmektedir. Tablo 22’de kurum içi uygulamalar ölçeğine ilişkin faktör analizi KMO değeri incelendiğinde (0,961) güçlü bir faktör analizi uygulanabileceği ve Bartlett’s testine göre bu analizin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği KMO ve Bartlett’s Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,961
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12642,698
	Df	1176
	Sig.	0,000

Bu ölçek daha önce de Y Kuşağı Özellikleri ve Beklentileri bölümünde belirtildiği gibi 7 ana bileşen düşünülerek oluşturulmuştur. Bu bileşenler soruların oluşturulması aşamasında eğitim ve gelişim, kural ve yasaklar, işin niteliği, ortam, örgütsel yapı, kazanç ve faydalar ve kültür olarak belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda bazı ufak değişikliklerle birlikte yine ölçeğin 7 ana bileşende toplandığı görülmektedir. Bu 7 faktöre ilişkin değişkenler Tablo 23,24 ve 25’te görülmektedir.

Tablo 23. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Dönüştürülmüş Temel Bileşen Matrisi

	Bileşen						
	1	2	3	4	5	6	7
Spor salonu, STK vb kurum ve kuruluşlara ait bireysel üyelik ücretlerini ödemesi	0,787	0,265	0,155	0,211	0,117	0,173	
Şirket içinde aktivite merkezlerinin (spor salonu, hobi odaları, eğlence amaçlı odalar, dinlenme ve uyku odaları) olması	0,777	0,233	0,128	0,189	0,119	0,209	
Özel sağlık sigortası, hayat sigortası, BES gibi ücret dışı yan hakların sağlanması	0,762	0,236				0,116	
Şirket aracı verilmesi	0,744	0,173	0,228	0,139		0,110	
Tatil kuponları, yılbaşı çeki, bayram hediyeleri gibi yan faydaların verilmesi	0,732	0,329	0,110	0,212	0,236		
Mesai saatlerinde ücretsiz gıda ve içecek servisinin var olması	0,710	0,101	0,103	0,270	0,220	0,190	
İyi ücret olanakları yaratılması	0,706	0,502	0,166	0,179	0,118		
Şirkete ait ürünlerin çalışanlara hediye olarak ya da düşük ücretle verilmesi	0,670	0,144	0,163	0,353			0,107
Cazip sosyal haklar tanınması	0,663	0,479	0,191	0,264	0,154		
Prim, fazla mesai gibi yan ücret kalemlerinin verilmesi	0,662	0,522					
Çalışanlara yaptıkları işin öneminin ve katkısının hissettirilmesi (takdir etme, ödüllendirme vb.)	0,660	0,496	0,136	0,187	0,226		
Sosyal aktivitelerin olması (Yılbaşı partisi, şirket eğlenceleri, cuma akşamları, doğum günü kutlamaları vb.)	0,599	0,170	0,235	0,188	0,359	0,105	
Çalışanların fikirlerinin alınması	0,528	0,362	0,158	0,471	0,198		
Sürekli ya da zaman zaman uzaktan çalışma imkânının sunulması	0,503	0,449	0,379	0,145	0,162		
Uluslararası çalışma imkânlarının var olması	0,495	0,365	0,195		0,375		
Kurumun iş yaşam dengesine saygı duyacak şekilde çalışma saatlerini ve şekillerini düzenlemesi	0,461	0,436	0,242	0,196	0,267		-0,281
Çalışanlara yapılması anlamsız gelmeyecek işlerin verilmesi	0,420	0,367	0,356		0,148	0,236	

Tablo 24. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Dönüştürülmüş Temel Bileşen Matrisi (devam)

	Bileşen						
	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanlara rotasyon imkânı sağlması (Belirli sürelerle farklı görevlerde çalışma imkânı)	0,412	0,301	0,411	0,384	0,120		0,121
İçeriden terfi ve kariyer fırsatlarının sunulması	0,337	0,764	0,112	0,204	0,115		
Kişiyeye özgü içerik ve öğrenme metotlarıyla güçlendirilmiş eğitimlerin sunulması	0,215	0,736		0,242	0,205	0,214	
Çalışanları için bir kariyer haritası oluşturması	0,423	0,727	0,117		0,166		
Koçluk, mentorluk imkânlarının olması	0,330	0,700	0,191	0,104	0,215	0,102	
Öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılması	0,205	0,691	0,115	0,278	0,319	0,193	-0,148
Yetenek yönetimi programlarının var olması	0,348	0,685	0,107		0,285		0,160
Nitelikli oryantasyon verilmesi	0,252	0,641		0,178	0,176	0,230	
İşin öğrenilmesinde çalışana deneyimleme imkânının sunulması	0,150	0,623		0,398	0,298	0,158	-0,135
Kurumda hızlı yükselme imkânının varlığı	0,487	0,501	0,364	0,295		-0,106	0,118
Eğlenceli çalışma ortamı sunulması	0,457	0,480	0,271	0,247	0,383		
Çalışma ortamının temiz ve düzenli olması	0,232	0,449		0,347	0,343	0,237	-0,115
Sık mola verilmesine izin verilmesi	0,237	0,108	0,774	0,109		0,106	
Sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi	0,165	0,141	0,741	0,276			
Çalışanların kendi arkadaşlarını işe almalarına imkân tanınması			0,725			0,198	0,183
Çalışanların sivil toplum kuruluşlarına üyeliklerini teşvik etmesi, yasaklamaması	0,250		0,438	0,342	0,186	0,298	0,192
Yakın çalışma arkadaşlarını belirleyebilmede esneklik tanınması	0,319	0,400	0,413		0,185	0,208	
Şirkete ait ürünlerin/yeniliklerin ilk önce çalışanlara tanıtılması/duyurulması/test ettirilmesi	0,372	0,207	0,171	0,704	0,153		
Çalışanlarla kurumsal stratejilerin paylaşılması	0,450	0,213	0,205	0,606		0,247	
İşin yapılması sırasında ve sonucunda hızlı geri bildirim verilmesi	0,424	0,344	0,191	0,563	0,182	0,194	
Sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesi	0,308	0,272	0,267	0,497	0,130	0,181	0,261
Bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması	0,337	0,204	0,269	0,421	0,125	0,238	0,310

Tablo 25. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Dönüştürülmüş Temel Bileşen Matrisi (devam)

Çalışma ortamında yeni teknolojinin (altyapı, araç, ekipman, teçhizat vb.) yoğun kullanılması	0,251	0,254		0,143	0,804	0,120	
Takım çalışmasının teşvik edildiği ortamın bulunması	0,169	0,372			0,580	0,201	0,148
Çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması	0,229	0,399	0,158	0,353	0,465	0,175	-0,129
Çalışanlara otonomi imkânının verilmesi (Kendi kendilerine karar verebilmelerine fırsat tanınması)	0,375	0,373	0,238	0,359	0,414		
Çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik yasaklar (Şirket alanı içerisinde hız sınırlaması, araç kullananların şirket telefonlarını araçta kullanma yasağı vb.)	0,129		0,281	0,162		0,725	
Çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi		0,352		0,118	0,218	0,643	0,103
Birden fazla takım içerisinde görev verilmesi			0,249	0,187	0,286	0,472	0,316
Resmi olmayan toplantıların yoğun olarak yapılması	0,139		0,193			0,256	0,708
Kılık kıyafet uygulamasında katı kuralların olmaması	0,329	0,116	0,415			0,446	-0,452

Görüldüğü görüldüğü gibi 7 faktöre ilişkin değişkenlere bakıldığında bu faktörlere sırasıyla, ücret ve yan haklar, eğitim ve gelişim, kural ve yasaklar, bilgilendirme, teknik ve yönetsel destekler, iş güvenliği ve resmîlik isimleri verilmiştir.

Bu faktörler arasında eğitim ve gelişim faktörü isimlendirilirken eğlenceli çalışma ortamı sunulması (0,480) ve çalışma ortamının temiz ve düzenli olması (0,449) değişkenlerinin etkilerinin az olması sebebiyle dikkate alınmamıştır. Aynı şekilde bilgilendirme faktörü isimlendirilirken bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması (0,421) ve sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesi (0,497) değişkenlerinin etkilerinin az olması sebebiyle dikkate alınmamıştır. Yine iş güvenliği faktörü isimlendirilirken Birden fazla takım içerisinde görev verilmesi (0,472) değişkeninin etkisinin az olması sebebiyle dikkate alınmamıştır.

Tablo 26. Kurum İçi Uygulamalar Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1 - Ücret ve Yan Haklar	9,979	20,365	20,365
2 - Eğitim ve Gelişim	8,114	16,560	36,924
3 - Kural ve Yasaklar	3,912	7,983	44,907
4 – Bilgilendirme	3,796	7,747	52,655
5 - Teknik ve Yönetmelik Destekler	3,656	7,461	60,116
6 - İş Güvenliği	2,384	4,865	64,981
7 – Resmîlik	1,381	2,818	67,799

Tablo 26 kurum içi uygulamalar faktör analizi - açıklanan toplam varyans tablosundan oluşturulmuştur. Buna göre, açıklanan toplam varyansa bakıldığında yedi faktörün varyansı açıklama oranının %67,799 olduğu görülmektedir.

5.4.4. Korelasyon Analizleri

Kurumsal imaj ve kurum içi uygulamaları belirleyen boyutlar arasındaki ilişkilerin kurumsal imaj algısı kavramının anlaşılmasında önemli bir katkısı olacağı düşünüldüğünden, boyutlar arası korelasyon analizi yapılmıştır. Bu sayede kurum içi uygulama ve kurumsal imaj algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunan boyut olup olmadığı sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Ancak yapılan analizde kurum içi uygulamalar ve kurumsal imaj algısı faktör boyutları ve anlamlı olabileceği düşünülen değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmış, pearson korelasyon katsayısı (r) 0,5'in üzerinde olan bir ilişki bulunmamıştır. Kurum içi uygulama boyutlarından bilgilendirme ve iş güvenliği ile kurumsal imaj algısının bazı değişkenleri arasında çok düşük korelasyon ($r = 0,25$ ve $0,30$ arası) bulunmuş ve Tablo 27'de gösterilmiştir. Yine Kurumsal imaj algısı boyutlarından soyut faktörler ile kurum içi uygulamaların bazı değişkenleri arasında çok düşük korelasyon ($r = 0,25$ ve $0,30$ arası) bulunmuş ve Tablo 28'de gösterilmiştir. Kurum içi uygulamalar ve kurumsal imaj algısı değişkenleri arasında ilişkinin düşük olduğu (r) 0,3'ün üzerinde olan 6 ilişki ve ilişkinin çok düşük olduğu ($r = 0,25$ ve $0,30$ arası) 27 ilişki bulunmuştur. Sırasıyla Tablo 29 ve Tablo 30-31'de bulunan ilişkilerin hangi değişkenler arasında olduğu gösterilmektedir.

Tablo 27. Kurum İçi Uygulama Bilgilendirme ve İş Güvenliği Boyutları ve Kurumsal İmaj Algısı Değişkenleri Arası Korelasyon Tablosu

		Çalıştığım kurum hakkında olumlu duygulara sahibim.	Çalıştığım kuruma hayranlık ve saygı duyuyorum.	Çalıştığım kurum iyi yönetilen bir kurumdur.
Bilgilendirme	Pearson Korelasyonu	0,290		
	Sig. (2-tailed)	0,000		
	N	275		
İş Güvenliği	Pearson Korelasyonu		0,255	0,250
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N		274	275

Tablo 27’de kurum içi uygulamaların bilgilendirme boyutuyla kurumsal imaj algısı değişkenlerinden kurum hakkında olumlu duyguya sahip olma ile arasında çok düşük (0,290) anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Aynı zamanda kurum içi uygulamaların iş güvenliği boyutu ile kurumsal imaj algısı değişkenlerinden kuruma hayranlık ve saygı duyma ile (0,255) ve kurumun iyi yönetilen bir kurum olduğu algısı (0,250) arasında çok düşük anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 28. Kurumsal İmaj Algısı Soyut Faktörler Boyutu ve Kurum İçi Uygulama Değişkenleri Arası Korelasyon Tablosu

		Nitelikli oryantasyon verilmesi	Çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi	Sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi	Çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik yasaklar	Bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması
Soyut Faktörler	Pearson Korelasyonu	0,260	0,272	0,272	0,297	0,266
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	301	301	301	298	299

Tablo 28’e bakıldığında, kurumsal imaj algısının soyut faktörler boyutuyla kurum içi uygulama değişkenlerinden nitelikli oryantasyon verilmesi (0,260), çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi (0,272), sosyal medya erişim olanaklarının verilmesi (0,272), çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik yasaklar

(0,297) ve bağımsız öğrenmenin kurumsa yaygın olması (0,266) ile aralarında çok düşük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Kurum İçi Uygulamalar ve Kurumsal İmaj Algısı Değişkenleri Arası Korelasyon Tablosu – Düşük İlişki

		Çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik yasaklar (Şirket alanı içerisinde hız sınırlaması, araç kullananların şirket telefonlarını araçta kullanma yasağı vb.)	Çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi	Sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesi
Çalıştığım kurum hakkında olumlu duygulara sahibim.	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	0,304 0,000 316		
Çalıştığım kuruma hayranlık ve saygı duyuyorum.	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	0,303 0,000 315	0,335 0,000 317	
Çalıştığım kurum iyi yönetilen bir kurumdur.	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N			0,304 0,000 318
Çalıştığım kurum faaliyet çevresindeki toplulukları ve oluşumları destekler.	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N			0,310 0,000 317
Çalıştığım kurum rakiplerinden daha üstün bir performansa sahiptir.	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N		0,324 0,000 318	

Tablo 29'a bakıldığında kurum içi uygulamalardan çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik yasaklar getirilmesi ile kurumsal imaj algısı değişkenlerinden kurum hakkında olumlu duygulara sahip olma (0,304) ve kuruma hayranlık ve saygı duyma (0,303)

arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişki düzeyleri düşüktür. Çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi ile kuruma hayranlık ve saygı duyma (0,335) ve kurumun rakiplerinden daha üstün performansa sahip olduğu algısı (0,324) arasında anlamlı ancak düşük ilişki bulunmuştur. Yine sosyal sorumluluk projelerine verilen önem ile kurumun iyi yönetilen bir kurum olduğu algısı (0,304) ve kurumun faaliyet çevresindeki topluluk ve oluşumları desteklediği algısı (0,310) arasında anlamlı ancak düşük bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 30. Kurum İçi Uygulamalar ve Kurumsal İmaj Algısı Değişkenleri Arası Korelasyon Tablosu – Çok Düşük İlişki

		Nitelikli oryantasyon verilmesi	Sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi	Bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması	İşin yapılması sırasında ve sonucunda hızlı geri bildirim verilmesi	Sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesi	Çalışanlarla kurumsal stratejilerin paylaşılması
Çalıştığım kurum hakkında olumlu duygulara sahibim.	Pearson	0,269	0,298	0,288	0,263	0,286	0,292
	Korelasyonu	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Sig. (2-tailed)	319	319	317	318	318	316
Çalıştığım kuruma hayranlık ve saygı duyuyorum.	Pearson	0,262	0,297			0,281	
	Korelasyonu	0,000	0,000			0,000	
	Sig. (2-tailed)	318	318			317	
Çalıştığım kurum iyi yönetilen bir kurumdur.	Pearson			0,289			
	Korelasyonu			0,000			
	Sig. (2-tailed)			317			
Çalıştığım kurum iyi ve yetenekli çalışanlara sahiptir.	Pearson			0,277		0,275	
	Korelasyonu			0,000		0,000	
	Sig. (2-tailed)			313		314	
Çalıştığım kurum çevreye karşı sorumlu bir kurumdur.	Pearson					0,265	
	Korelasyonu					0,000	
	Sig. (2-tailed)					317	
Çalıştığım kurum kişilere karşı davranış kalıplarında yüksek standarttır.	Pearson		0,280	0,272		0,255	
	Korelasyonu		0,000	0,000		0,000	
	Sig. (2-tailed)		317	315		316	

Tablo 31. Kurum İçi Uygulamalar ve Kurumsal İmaj Algısı Değişkenleri Arası Korelasyon Tablosu – Çok Düşük İlişki (devam)

		Şirkete ait ürünlerin, yeniliklerin ilk önce çalışanlara tanıtılması, duyurulması , test ettirilmesi	Çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi	Çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik yasaklar	Öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılması	Çalışma ortamının temiz ve düzenli olması	Çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması
Çalıştığım kurum hakkında olumlu duygulara sahibim.	Pearson Korelasyonu Sig. (2-tailed) N	0,255 0,000 316					
Çalıştığım kurum pazardaki fırsatları fark edip avantaja çevirir.	Pearson Korelasyonu Sig. (2-tailed) N				0,286 0,000 317		0,297 0,000 316
Çalıştığım kurum iyi yönetilen bir kurumdur.	Pearson Korelasyonu Sig. (2-tailed) N		0,283 0,000 318	0,293 0,000 316			
Çalıştığım kurum çalışmak için iyi bir kurumdur.	Pearson Korelasyonu Sig. (2-tailed) N		0,294 0,000 318	0,252 0,000 316			
Çalıştığım kuruma kişilere karşı davranış kalıplarında yüksek standarttır.	Pearson Korelasyonu Sig. (2-tailed) N		0,297 0,000 316	0,292 0,000 314		0,259 0,000 315	0,260 0,000 315

Tablo 30 ve 31’de görüldüğü üzere kurum içi uygulamaların bazı değişkenleri ve kurumsal imaj algısının bazı değişkenleri arasında çok düşük ($r = 0,25$ ve $0,30$ arası) ilişki bulunmuştur.

Çalıştığı kurum hakkında olumlu duygulara sahip olma ile nitelikli oryantasyon verilmesi arasında ($0,269$), sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi arasında ($0,298$), bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması arasında ($0,288$), işin yapılması sırasında ve sonucunda hızlı geri bildirim verilmesi arasında ($0,263$), sosyal sorumluluk

projelerine önem verilmesi arasında (0,286), çalışanlarla kurumsal stratejilerin paylaşılması arasında (0,292) ve şirkete ait ürünlerin/yeniliklerin ilk önce çalışanlara tanıtılması/duyurulması/test ettirilmesi arasında (0,255) çok düşük anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalıştığı kuruma hayranlık ve saygı duyma ile nitelikli oryantasyon verilmesi arasında (0,262), sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi arasında (0,297) ve sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesi arasında (0,281) çok düşük anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalıştığı kurumun pazardaki fırsatları fark edip avantaja çevirmesi ile öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılması (0,286) ve Çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması arasında (0,297) çok düşük anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalıştığı kurumun iyi yönetilen bir kurum olması ile bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması arasında (0,289), çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi (0,283) ve çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik yasaklar arasında (0,293) çok düşük anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalıştığı kurumun çalışmak için iyi bir kurum olması ile çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi (0,294) ve çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik yasaklar arasında (0,252) çok düşük anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalıştığı kurumun iyi ve yetenekli çalışanlara sahip olması ve bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması arasında (0,277), sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesi arasında (0,275) çok düşük anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalıştığı kurumun çevreye karşı sorumlu bir kurum olması ile sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesi arasında (0,265) çok düşük anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalıştığı kurumun kişilere karşı davranış kalıplarında yüksek standartta olması ile sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi arasında (0,280), bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması arasında (0,272), sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesi arasında (0,255), çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi (0,297), çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik yasaklar arasında (0,292), çalışma ortamının temiz ve düzenli olması arasında (0,259) ve çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması arasında (0,260) çok düşük anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

5.4.5. Demografik Bilgilere Dair Analizler

Katılımcıların kurum içi uygulamaların iş tatminini ne kadar etkilediğine ilişkin yapmış olduğu değerlendirmelerde cinsiyet açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve bağımsız örnek t testi yapılmış ve yalnızca kurum içi uygulamaların iş güvenliğine ilişkin değişkenlerinden biri için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık Tablo 32 ve 33'te gösterilmektedir.

Tablo 32. Cinsiyet – Kurum İçi Uygulamalar Tablosu

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi	Erkek	176	3,9261	1,03659	0,07814
	Kadın	141	4,1844	0,89923	0,07573

Tablo 33. Cinsiyet – Kurum İçi Uygulamalar Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu

	Varyans Eşitliği için Levene Testi	Ortalamaların Eşitliği için t-Testi								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Farklılığın 95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Çalışanın iş güvenliğine yönelik kurs ve eğitimler verilmesi	Varyanslar eşitse	2,229	0,136	-2,337	315	0,020	-0,258	0,110	-0,476	-0,041
	Varyanslar eşit değilse			-2,373	312,980	0,018	-0,258	0,109	-0,472	-0,044

Bu durumda katılımcılardan kadın olanların erkek olanlara göre kurum içi uygulamalara yönelik çalışanın iş güvenliğine yönelik kurs ve eğitimler verilmesini iş tatmininde daha belirleyici bulduklarını söylemek mümkündür.

Katılımcıların kurum içi uygulamaların iş tatminini ne kadar etkilediğine ilişkin yapmış olduğu değerlendirmelerde medeni durum açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve bağımsız örnek t testi yapılmış ancak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yine, katılımcıların kurum içi uygulamaların iş tatminini ne kadar etkilediğine ilişkin yapmış olduğu değerlendirmelerde çalışılan şehir açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve 3 değişkene ilişkin anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar Tablo 34 ve 35'te gösterilmektedir.

Tablo 34. Çalışılan Şehir – Kurum İçi Uygulamalar Tablosu

	Şehir	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Takım çalışmasının teşvik edildiği ortamın bulunması	Izmir	176	4,2727	0,91623	0,06906
	Manisa	141	4,0213	0,89816	0,07564
Kurumda hızlı yükselme imkânının varlığı	Izmir	177	4,0904	1,15442	0,08677
	Manisa	140	4,3429	0,95790	0,08096
Bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması	Izmir	177	4,0621	0,92416	0,06946
	Manisa	140	3,8500	0,98130	0,08293

Tablo 35. Çalışılan Şehir – Kurum İçi Uygulamalar Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu

	Varyans Eşitliği için Levene Testi	Ortalamaların Eşitliği için t-Testi								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	Farklılığın 95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Takım çalışmasının teşvik edildiği ortamın bulunması	Varyanslar eşitse	2,439	0,119	2,450	315	0,015	0,251	0,103	0,049	0,453
	Varyanslar eşit değilse			2,455	302,526	0,015	0,251	0,102	0,050	0,453
Kurumda hızlı yükselme imkânının varlığı	Varyanslar eşitse	2,402	0,122	-2,082	315	0,038	-0,252	0,121	-0,491	-0,014
	Varyanslar eşit değilse			-2,127	314,259	0,034	-0,252	0,119	-0,486	-0,019
Bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması	Varyanslar eşitse	1,727	0,190	1,975	315	0,049	0,212	0,107	0,001	0,424
	Varyanslar eşit değilse			1,961	289,795	0,051	0,212	0,108	-0,001	0,425

Bu durumda katılımcılardan İzmir’de çalışanların, Manisa’da çalışanlara göre takım çalışmasının teşvik edildiği ortamın bulunmasını ve bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olmasını iş tatmininde daha belirleyici; kurumda hızlı yükselme imkânının

varlığını ise iş tatmininde Manisa’da çalışanlara oranla daha az belirleyici bulduklarını söylemek mümkündür.

Sonuca göre İzmir firmaları için çalışanlarına takım çalışmasını teşvik edileceği bir ortamın yaratılması ve bağımsız öğrenmenin teşvik edilmesi tavsiye edilebilir. Aynı şekilde Manisa firmalarına hızlı yükselme imkânlarının yaratılmasının çalışanların iş tatmininde belirleyici olabileceği söylenebilir.

Katılımcıların kurum içi uygulamaların iş tatminini ne kadar yapmış olduğu değerlendirmelerde yaş grupları açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve tek yönlü anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova testinde 2 değişken arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (sig.<0,05). Farklılığın hangi yaş gruplarında çalışanlardan kaynaklandığını bulmak için ise çoklu karşılaştırmalar tablosu incelenmiştir. Bu farklara ilişkin veriler Tablo 36,37 ve 38’de gösterilmektedir. Tablo 36’ya bakıldığında 2 değişken için çalışan yaş grupları arasındaki farkların anlamlı (sig.<0,05) olduğu görülmektedir.

Tablo 36. Yaş Grupları– Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Çalışma ortamında yeni yazılım ve bilgi teknolojilerinin yoğun kullanılması	Gruplar Arasında	5,184	2	2,592	3,329	0,037
	Gruplar İçinde	246,088	316	0,779		
	Toplam	251,273	318			
Kılık kıyafet uygulamasında katı kuralların olmaması	Gruplar Arasında	6,771	2	3,385	3,444	0,033
	Gruplar İçinde	309,682	315	0,983		
	Toplam	316,453	317			

Tablo 37 bize verilerin homojen olduğunu göstermektedir. Bunun üzerine aşağıda yer alan toplu karşılaştırmalar tablosunda Tukey HSD testi incelenmiştir.

Tablo 37. Yaş Grupları– Kurum İçi Uygulamalar Homojenlik Testi Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Çalışma ortamında yeni yazılım ve bilgi teknolojilerinin yoğun kullanılması	1,306	2	316	0,272
Kılık kıyafet uygulamasında katı kuralların olmaması	2,067	2	315	0,128

Tablo 38’de görüldüğü üzere çalışma ortamında yeni yazılım ve bilgi teknolojilerinin (kurum içi iletişim, sosyal medya, toplantı yönetimi, iş takip vb.) yoğun kullanılması ve kılık kıyafet uygulamasında katı kuralların olmaması ile ilgili 1985-1989 doğumlu olanlar ve 1990-1994 doğumlu olanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Bu durumda katılımcılardan 1990-1994 doğumlu olan çalışanların, 1985-1989 doğumlu olan çalışanlara göre çalışma ortamında yeni yazılım ve bilgi teknolojilerinin (kurum içi iletişim, sosyal medya, toplantı yönetimi, iş takip vb.) yoğun kullanılması ve kılık kıyafet uygulamasında katı kuralların olmamasını iş tatmininde daha belirleyici bulduklarını söylemek mümkündür.

Bu durumda yaşı daha genç olan Y kuşağı çalışanların yeni yazılım ve bilgi teknolojilerine önem verdiğini bunun yanı sıra kılık kıyafet uygulamalarında esnek olmak istedikleri ve tüm bunların iş tatminlerinde belirleyici rol oynadığı söylenebilir; işverenlere yaşı genç Y kuşağı çalışanlar için bu uygulamalara dikkat etmeleri tavsiye edilebilir.

Tablo 38. Yaş Grupları– Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD)

Bağımlı Değişken	(I) Doğum Tarihi Aralığı	(J) Doğum Tarihi Aralığı	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Çalışma ortamında yeni yazılım ve bilgi teknolojilerinin yoğun kullanılması	1980-1984	1985-1989	0,057	0,133	0,904	-0,26	0,37
	1980-1984	1990-1994	-0,224	0,138	0,238	-0,55	0,10
	1985-1989	1980-1984	-0,057	0,133	0,904	-0,37	0,26
	1985-1989	1990-1994	-0,281*	0,111	0,033	-0,54	-0,02
	1990-1994	1980-1984	0,224	0,138	0,238	-0,10	0,55
Kılık kıyafet uygulamasında katı kuralların olmaması	1980-1984	1985-1989	0,247	0,149	0,225	-0,10	0,60
	1980-1984	1990-1994	-0,067	0,155	0,903	-0,43	0,30
	1985-1989	1980-1984	-0,247	0,149	0,225	-0,60	0,10
	1985-1989	1990-1994	-0,314*	0,125	0,034	-0,61	-0,02
	1990-1994	1980-1984	0,067	0,155	0,903	-0,30	0,43
	1990-1994	1985-1989	0,314*	0,125	0,034	0,02	0,61

*sig.< 0.05

Katılımcıların kurum içi uygulamaların iş tatminini ne kadar etkilediğine ilişkin yapmış olduğu değerlendirmelerde çalıştıkları şirketlerin ciroları açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova testinde birçok değişken arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (sig.<0,05). Farklılıkların hangi ciroya sahip şirketlerde çalışanlardan kaynaklandığını bulmak için ise çoklu karşılaştırmalar tablosu incelenmiştir. Bu farklara ilişkin veriler Tablo 39 ve 46 arası gösterilmektedir. Tablo 39 ve 40'a bakıldığında bazı değişkenler için farklı cirolardaki kurumlarda çalışanlar açısından farkların anlamlı (sig.<0,05) olduğu görülmektedir.

Tablo 39. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Çalışanların fikirlerinin alınması	Gruplar Arasında	8,898	3	2,966	3,578	0,014
	Gruplar İçinde	245,352	296	0,829		
	Toplam	254,250	299			
İşin yapılması sırasında ve sonucunda hızlı geri bildirim verilmesi	Gruplar Arasında	9,512	3	3,171	3,866	0,010
	Gruplar İçinde	241,919	295	0,820		
	Toplam	251,431	298			
Bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması	Gruplar Arasında	16,804	3	5,601	6,385	0,000
	Gruplar İçinde	257,925	294	0,877		
	Toplam	274,728	297			
Birden fazla takım içerisinde görev verilmesi	Gruplar Arasında	12,479	3	4,160	4,434	0,005
	Gruplar İçinde	277,691	296	0,938		
	Toplam	290,170	299			
Çalışanların sivil toplum kuruluşlarına üyeliklerini teşvik etmesi, yasaklamaması	Gruplar Arasında	15,995	3	5,332	4,663	0,003
	Gruplar İçinde	336,129	294	1,143		
	Toplam	352,124	297			
Çalışanların kendi arkadaşlarını işe almalarına imkân tanınması	Gruplar Arasında	14,159	3	4,720	3,535	0,015
	Gruplar İçinde	391,161	293	1,335		
	Toplam	405,320	296			
Sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi	Gruplar Arasında	16,000	3	5,333	3,426	0,018
	Gruplar İçinde	460,730	296	1,557		
	Toplam	476,730	299			
Sık mola verilmesine izin verilmesi	Gruplar Arasında	14,936	3	4,979	3,888	0,009
	Gruplar İçinde	379,051	296	1,281		
	Toplam	393,987	299			
Çalışma ortamının temiz ve düzenli olması	Gruplar Arasında	5,315	3	1,772	2,847	0,038
	Gruplar İçinde	182,914	294	0,622		
	Toplam	188,228	297			
Çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması	Gruplar Arasında	7,085	3	2,362	3,015	0,030
	Gruplar İçinde	230,311	294	0,783		
	Toplam	237,396	297			

Tablo 40 Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu (devam)

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Çalışanlara yapılması anlamsız gelmeyecek işlerin verilmesi	Gruplar Arasında	8,556	3	2,852	2,946	0,033
	Gruplar İçinde	286,574	296	0,968		
	Toplam	295,130	299			
Yetenek yönetimi programlarının var olması	Gruplar Arasında	18,272	3	6,091	6,378	0,000
	Gruplar İçinde	282,645	296	0,955		
	Toplam	300,917	299			
Öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılması	Gruplar Arasında	6,079	3	2,026	3,722	0,012
	Gruplar İçinde	160,630	295	0,545		
	Toplam	166,709	298			

Tablo 41 bize verilerin bazılarının homojen olduğunu ($\text{sig}>0,05$) bazılarının ise homojen olmadığını ($\text{sig}<0,05$) göstermektedir. Bunun üzerine aşağıda yer alan toplu karşılaştırmalar tablolarında dağılımı homojen olan verilen için Tukey HSD testi, homojen olmayan veriler için Tamhane testi incelenmiştir.

Tablo 41. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Homojenlik Testi Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Çalışanların fikirlerinin alınması	8,441	3	296	0,000
İşin yapılması sırasında ve sonucunda hızlı geri bildirim verilmesi	1,860	3	295	0,136
Bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması	1,904	3	294	0,129
Birden fazla takım içerisinde görev verilmesi	1,502	3	296	0,214
Çalışanların sivil toplum kuruluşlarına üyeliklerini teşvik etmesi, yasaklamaması	1,951	3	294	0,121
Çalışanların kendi arkadaşlarını işe almalarına imkân tanınması	0,989	3	293	0,398
Sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi	1,227	3	296	0,300
Sık mola verilmesine izin verilmesi	1,308	3	296	0,272
Çalışma ortamının temiz ve düzenli olması	8,672	3	294	0,000
Çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması	5,683	3	294	0,001
Çalışanlara yapılması anlamsız gelmeyecek işlerin verilmesi	1,190	3	296	0,314
Yetenek yönetimi programlarının var olması	4,907	3	296	0,002
Öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılması	5,249	3	295	0,002

Tablo 42,43 ve 44’te dağılımı homojen olan veriler için Tukey HSD testi, Tablo 45 ve 46’da dağılımı homojen olmayan veriler için Tamhane testi uygulanmış ve değişkenler arasındaki anlamlı farklılıklar gösterilmiştir. Bu farklılıklara bakıldığında ciroosu 1 milyona kadar olan bir kurumda çalışanların, ciroosu 8-40 milyona kadar olan bir kurumda çalışanlara göre işin yapılması sırasında ve sonucunda hızlı geri bildirim verilmesinin, bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olmasının, Birden fazla takım içerisinde görev verilmesinin, sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesinin, Sık mola verilmesine izin verilmesinin, çalışanlara anlamsız gelmeyecek işlerin verilmesinin, çalışanların fikirlerinin alınmasının, çalışma ortamının temiz ve düzenli

olmasının, çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olmasının ve öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılmasının iş tatmininde daha belirleyici olduğu görülmektedir.

Cirosu 1 milyona kadar olan bir kurumda çalışanların, cirosu 40 milyondan fazla olan bir kurumda çalışanlara göre bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olmasının, çalışanların kendi arkadaşlarını ise almalarına imkân tanınmasının, Çalışma ortamının temiz ve düzenli olmasının ve çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olmasının iş tatmininde daha belirleyici olduğu görülmektedir.

Cirosu 40 milyondan fazla olan bir kurumda çalışanların, cirosu 8-40 milyona kadar olan bir kurumda çalışanlara göre Birden fazla takım içerisinde görev verilmesi verilmesini, Sık mola verilmesine izin verilmesini ve Yetenek yönetimi programlarının var olmasını iş tatmininde daha belirleyici olarak gördükleri söylenebilmektedir.

Cirosu bir milyona kadar olan küçük çaplı şirketlerde çalışan Y kuşağı çalışanların cirosu 8-40 milyoni 40 milyondan fazla olan şirketlerde çalışan Y kuşağı çalışanlara göre kurum içi uygulamalarının çoğunu iş tatmininde daha fazla belirleyici olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Ancak cirosu 40 milyondan fazla olan bir kurumda Y kuşağı çalışanların, cirosu 8-40 milyona kadar olan bir kurumdaki Y kuşağı çalışanlara göre birden fazla takım içinde olmak istemeleri, sık mola istemeleri ve Yetenek yönetimi programlarının var olmasını istemeleri ve bunları iş tatmininde daha belirleyici bulmaları büyük kurumlardaki karmaşık yapılarda takım çalışmalarının çok fazla yer etmesi, iş yükünden ötürü çok sık mola verilmemesi ve çalışanların kariyer haritasında nerede olduğunu görmek istemesiyle yorumlanabilir.

Tablo 42. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD)

Bağımlı Değişken	(I) Ciro	(J) Ciro	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İşin yapılması sırasında ve sonucunda hızlı geri bildirim verilmesi	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,367	0,215	0,324	-0,19	0,92
		8-40 milyona kadar	0,656*	0,193	0,004	0,16	1,16
		40 milyondan büyük	0,346	0,162	0,144	-0,07	0,76
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,367	0,215	0,324	-0,92	0,19
		8-40 milyona kadar	0,289	0,202	0,479	-0,23	0,81
		40 milyondan büyük	-0,021	0,172	0,999	-0,46	0,42
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,656*	0,193	0,004	-1,16	-0,16
		1-8 milyona kadar	-0,289	0,202	0,479	-0,81	0,23
		40 milyondan büyük	-0,310	0,143	0,135	-0,68	0,06
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,346	0,162	0,144	-0,76	0,07
		1-8 milyona kadar	0,021	0,172	0,999	-0,42	0,46
		8-40 milyona kadar	0,310	0,143	0,135	-0,06	0,68
Bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,495	0,225	0,125	-0,09	1,08
		8-40 milyona kadar	0,853*	0,200	0,000	0,34	1,37
		40 milyondan büyük	0,600*	0,168	0,002	0,17	1,03
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,495	0,225	0,125	-1,08	0,09
		8-40 milyona kadar	0,358	0,210	0,324	-0,19	0,90
		40 milyondan büyük	0,105	0,180	0,937	-0,36	0,57
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,853*	0,200	0,000	-1,37	-0,34
		1-8 milyona kadar	-0,358	0,210	0,324	-0,90	0,19
		40 milyondan büyük	-0,253	0,148	0,319	-0,64	0,13
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,600*	0,168	0,002	-1,03	-0,17
		1-8 milyona kadar	-0,105	0,180	0,937	-0,57	0,36
		8-40 milyona kadar	0,253	0,148	0,319	-0,13	0,64
Birden fazla takım içerisinde görev verilmesi verilmesi	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,424	0,230	0,256	-0,17	1,02
		8-40 milyona kadar	0,692*	0,207	0,005	0,16	1,23
		40 milyondan büyük	0,243	0,173	0,499	-0,20	0,69
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,424	0,230	0,256	-1,02	0,17
		8-40 milyona kadar	0,268	0,216	0,600	-0,29	0,83
		40 milyondan büyük	-0,181	0,184	0,757	-0,66	0,29
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,692*	0,207	0,005	-1,23	-0,16
		1-8 milyona kadar	-0,268	0,216	0,600	-0,83	0,29
		40 milyondan büyük	-0,449*	0,153	0,018	-0,84	-0,05
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,243	0,173	0,499	-0,69	0,20
		1-8 milyona kadar	0,181	0,184	0,757	-0,29	0,66
		8-40 milyona kadar	0,449*	0,153	0,018	0,05	0,84

*sig.< 0.05

Tablo 43. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD - devam)

Bağımlı Değişken	(I) Ciro	(J) Ciro	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Çalışanların kendi arkadaşlarını işe almalarına imkân tanınması	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,147	0,277	0,951	-0,57	0,86
		8-40 milyona kadar	0,591	0,249	0,083	-0,05	1,23
		40 milyondan büyük	0,572*	0,209	0,033	0,03	1,11
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,147	0,277	0,951	-0,86	0,57
		8-40 milyona kadar	0,444	0,257	0,312	-0,22	1,11
		40 milyondan büyük	0,425	0,219	0,215	-0,14	0,99
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,591	0,249	0,083	-1,23	0,05
		1-8 milyona kadar	-0,444	0,257	0,312	-1,11	0,22
		40 milyondan büyük	-0,019	0,182	1,000	-0,49	0,45
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,572*	0,209	0,033	-1,11	-0,03
		1-8 milyona kadar	-0,425	0,219	0,215	-0,99	0,14
		8-40 milyona kadar	0,019	0,182	1,000	-0,45	0,49
Sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,190	0,297	0,919	-0,58	0,96
		8-40 milyona kadar	0,736*	0,266	0,031	0,05	1,42
		40 milyondan büyük	0,558	0,223	0,062	-0,02	1,13
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,190	0,297	0,919	-0,96	0,58
		8-40 milyona kadar	0,546	0,278	0,203	-0,17	1,26
		40 milyondan büyük	0,368	0,237	0,406	-0,24	0,98
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,736*	0,266	0,031	-1,42	-0,05
		1-8 milyona kadar	-0,546	0,278	0,203	-1,26	0,17
		40 milyondan büyük	-0,178	0,197	0,802	-0,69	0,33
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,558	0,223	0,062	-1,13	0,02
		1-8 milyona kadar	-0,368	0,237	0,406	-0,98	0,24
		8-40 milyona kadar	0,178	0,197	0,802	-0,33	0,69
Sık mola verilmesine izin verilmesi	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,212	0,269	0,860	-0,48	0,91
		8-40 milyona kadar	0,769*	0,242	0,009	0,15	1,39
		40 milyondan büyük	0,288	0,202	0,485	-0,23	0,81
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,212	0,269	0,860	-0,91	0,48
		8-40 milyona kadar	0,557	0,252	0,122	-0,09	1,21
		40 milyondan büyük	0,076	0,215	0,985	-0,48	0,63
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,769*	0,242	0,009	-1,39	-0,15
		1-8 milyona kadar	-0,557	0,252	0,122	-1,21	0,09
		40 milyondan büyük	-0,481*	0,178	0,037	-0,94	-0,02
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,288	0,202	0,485	-0,81	0,23
		1-8 milyona kadar	-0,076	0,215	0,985	-0,63	0,48
		8-40 milyona kadar	0,481*	0,178	0,037	0,02	0,94

*sig.< 0.05

Tablo 44. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD - devam)

Bağımlı Değişken	(I) Ciro	(J) Ciro	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Çalışanlara yapılması anlamsız gelmeyecek işlerin verilmesi	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,106	0,234	0,969	-0,50	0,71
		8-40 milyona kadar	0,577*	0,210	0,032	0,03	1,12
		40 milyondan büyük	0,268	0,176	0,424	-0,19	0,72
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,106	0,234	0,969	-0,71	0,50
		8-40 milyona kadar	0,471	0,219	0,140	-0,09	1,04
		40 milyondan büyük	0,162	0,187	0,820	-0,32	0,64
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,577*	0,210	0,032	-1,12	-0,03
		1-8 milyona kadar	-0,471	0,219	0,140	-1,04	0,09
		40 milyondan büyük	-0,309	0,155	0,195	-0,71	0,09
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,268	0,176	0,424	-0,72	0,19
		1-8 milyona kadar	-0,162	0,187	0,820	-0,64	0,32
		8-40 milyona kadar	0,309	0,155	0,195	-0,09	0,71

*sig.< 0.05

Tablo 45. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane)

Bağımlı Değişken	(I) Ciro	(J) Ciro	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Çalışanların fikirlerinin alınması	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,074	0,163	0,998	-0,37	0,52
		8-40 milyona kadar	0,576*	0,194	0,024	0,05	1,10
		40 milyondan büyük	0,259	0,120	0,187	-0,06	0,58
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,074	0,163	0,998	-0,52	0,37
		8-40 milyona kadar	0,502	0,211	0,113	-0,07	1,07
		40 milyondan büyük	0,184	0,146	0,759	-0,21	0,58
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,576*	0,194	0,024	-1,10	-0,05
		1-8 milyona kadar	-0,502	0,211	0,113	-1,07	0,07
		40 milyondan büyük	-0,317	0,180	0,403	-0,81	0,17
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,259	0,120	0,187	-0,58	0,06
		1-8 milyona kadar	-0,184	0,146	0,759	-0,58	0,21
		8-40 milyona kadar	0,317	0,180	0,403	-0,17	0,81
Çalışma ortamının temiz ve düzenli olması	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,361	0,179	0,265	-0,13	0,85
		8-40 milyona kadar	0,373*	0,122	0,017	0,05	0,70
		40 milyondan büyük	0,410*	0,097	0,000	0,15	0,67
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,361	0,179	0,265	-0,85	0,13
		8-40 milyona kadar	0,012	0,190	1,000	-0,51	0,53
		40 milyondan büyük	0,049	0,175	1,000	-0,43	0,53
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,373*	0,122	0,017	-0,70	-0,05
		1-8 milyona kadar	-0,012	0,190	1,000	-0,53	0,51
		40 milyondan büyük	0,037	0,116	1,000	-0,27	0,35
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,410*	0,097	0,000	-0,67	-0,15
		1-8 milyona kadar	-0,049	0,175	1,000	-0,53	0,43
		8-40 milyona kadar	-0,037	0,116	1,000	-0,35	0,27
Çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,464	0,203	0,153	-0,10	1,02
		8-40 milyona kadar	0,545*	0,169	0,011	0,09	1,00
		40 milyondan büyük	0,377*	0,104	0,003	0,10	0,66
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,464	0,203	0,153	-1,02	0,10
		8-40 milyona kadar	0,080	0,238	1,000	-0,56	0,72
		40 milyondan büyük	-0,087	0,197	0,998	-0,63	0,46
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,545*	0,169	0,011	-1,00	-0,09
		1-8 milyona kadar	-0,080	0,238	1,000	-0,72	0,56
		40 milyondan büyük	-0,168	0,161	0,885	-0,60	0,27
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,377*	0,104	0,003	-0,66	-0,10
		1-8 milyona kadar	0,087	0,197	0,998	-0,46	0,63
		8-40 milyona kadar	0,168	0,161	0,885	-0,27	0,60

*sig.< 0.05

Tablo 46. Çalışılan Kurum Ciroosu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane - devam)

Bağımlı Değişken	(I) Ciro	(J) Ciro	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Yetenek yönetimi programlarının var olması	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,180	0,239	0,973	-0,47	0,83
		8-40 milyona kadar	0,518	0,234	0,165	-0,11	1,15
		40 milyondan büyük	-0,140	0,174	0,964	-0,62	0,34
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,180	0,239	0,973	-0,83	0,47
		8-40 milyona kadar	0,338	0,246	0,679	-0,32	1,00
		40 milyondan büyük	-0,320	0,189	0,459	-0,84	0,20
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,518	0,234	0,165	-1,15	0,11
		1-8 milyona kadar	-0,338	0,246	0,679	-1,00	0,32
		40 milyondan büyük	-0,658*	0,183	0,004	-1,15	-0,16
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	0,140	0,174	0,964	-0,34	0,62
		1-8 milyona kadar	0,320	0,189	0,459	-0,20	0,84
		8-40 milyona kadar	0,658*	0,183	0,004	0,16	1,15
Öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılması	1 milyona kadar	1-8 milyona kadar	0,263	0,175	0,591	-0,22	0,74
		8-40 milyona kadar	0,513*	0,143	0,003	0,13	0,90
		40 milyondan büyük	0,226	0,096	0,119	-0,03	0,49
	1-8 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,263	0,175	0,591	-0,74	0,22
		8-40 milyona kadar	0,250	0,196	0,751	-0,28	0,78
		40 milyondan büyük	-0,037	0,165	1,000	-0,49	0,42
	8-40 milyona kadar	1 milyona kadar	-0,513*	0,143	0,003	-0,90	-0,13
		1-8 milyona kadar	-0,250	0,196	0,751	-0,78	0,28
		40 milyondan büyük	-0,287	0,131	0,175	-0,64	0,07
	40 milyondan büyük	1 milyona kadar	-0,226	0,096	0,119	-0,49	0,03
		1-8 milyona kadar	0,037	0,165	1,000	-0,42	0,49
		8-40 milyona kadar	0,287	0,131	0,175	-0,07	0,64

*sig.< 0.05

Katılımcıların kurum içi uygulamaların iş tatminini ne kadar etkilediğine ilişkin yapmış olduğu değerlendirmelerde mezuniyet durumları açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova testinde 5 değişken arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (sig.<0,05). Farklılıkların hangi mezuniyete sahip çalışanlardan kaynaklandığını bulmak için ise çoklu karşılaştırmalar tablosu incelenmiştir. Bu farklara ilişkin veriler Tablo 47 ve 49 arası gösterilmektedir. Tablo 47'ye bakıldığında bazı değişkenler için farklı mezuniyet durumundaki çalışanlar açısından farkların anlamlı (sig.<0,05) olduğu görülmektedir.

Tablo 47. Çalışanların Mezuniyet Durumu – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Çalışma ortamının temiz ve düzenli olması	Gruplar Arasında	4,324	2	2,162	3,559	0,030
	Gruplar İçinde	190,141	313	,607		
	Toplam	194,465	315			
İyi ücret olanakları yaratılması	Gruplar Arasında	18,092	2	9,046	9,741	0,000
	Gruplar İçinde	290,652	313	,929		
	Toplam	308,744	315			
Çalışanlara yaptıkları işin öneminin ve katkısının hissettirilmesi (takdir etme, ödüllendirme vb.)	Gruplar Arasında	16,000	2	8,000	7,751	0,001
	Gruplar İçinde	325,120	315	1,032		
	Toplam	341,119	317			
Özel sağlık sigortası, hayat sigortası, BES gibi ücret dışı yan hakların sağlanması	Gruplar Arasında	18,910	2	9,455	8,917	0,000
	Gruplar İçinde	332,970	314	1,060		
	Toplam	351,880	316			
Spor salonu, STK vb kurum ve kuruluşlara ait bireysel üyelik ücretlerini ödemesi	Gruplar Arasında	27,680	2	13,840	7,845	0,000
	Gruplar İçinde	555,703	315	1,764		
	Toplam	583,384	317			

Tablo 48 bize verilerin homojen olmadığını ($\text{sig} < 0,05$) göstermektedir. Bunun üzerine aşağıda yer alan toplu karşılaştırmalar tablosunda dağılımı homojen olmayan veriler için Tamhane testi incelenmiştir.

Tablo 48. Çalışanların Mezuniyet Durumu – Kurum İçi Uygulamalar Homojenlik Testi Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Çalışma ortamının temiz ve düzenli olması	4,671	2	313	0,010
İyi ücret olanakları yaratılması	12,500	2	313	0,000
Çalışanlara yaptıkları işin öneminin ve katkısının hissettirilmesi (takdir etme, ödüllendirme vb.)	5,533	2	315	0,004
Özel sağlık sigortası, hayat sigortası, BES gibi ücret dışı yan hakların sağlanması	9,570	2	314	0,000
Spor salonu, STK vb kurum ve kuruluşlara ait bireysel üyelik ücretlerini ödemesi	3,352	2	315	0,036

Tablo 49’da bu farklılıklara bakıldığında lisans mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre Çalışma ortamının temiz ve düzenli olmasını iş tatmininde daha belirleyici olduğu görülmektedir.

Yüksek lisans ve lisans mezunlarının ön lisans mezunlarına göre iyi ücret olanakları yaratılmasını ve spor salonu, STK vb kurum ve kuruluşlara ait bireysel üyelik ücretlerinin ödenmesini iş tatmininde daha belirleyici olarak gördükleri, lisans mezunlarının ön lisans mezunlarına göre çalışanlara yaptıkları işin öneminin ve katkısının hissettirilmesini (takdir etme, ödüllendirme vb.), özel sağlık sigortası, hayat sigortası, BES gibi ücret dışı yan hakların sağlanmasını daha belirleyici buldukları söylenebilmektedir.

Lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanların ücretler, yan haklar ve yaptıkları işin öneminin hissettirilmesini iş tatmininde daha belirleyici bulduklarından; işverenlere ön lisans mezunu çalışanlara göre bu çalışanların iş tatminlerini sağlamaları için bu uygulamalara çok önem vermeleri önerilebilir.

Tablo 49. Çalışanların Mezuniyet Durumu – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane)

Bağımlı Değişken	(I) Mezuniyet	(J) Mezuniyet	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Çalışma ortamının temiz ve düzenli olması	Ön Lisans	Lisans	-0,163	0,260	0,903	-0,84	0,52
		Yüksek Lisans	0,115	0,276	0,968	-0,59	0,82
	Lisans	Ön Lisans	0,163	0,260	0,903	-0,52	0,84
		Yüksek Lisans	0,277*	0,114	0,049	0,00	0,55
	Yüksek Lisans	Ön Lisans	-0,115	0,276	0,968	-0,82	0,59
		Lisans	-0,277*	0,114	0,049	-0,55	0,00
İyi ücret olanakları yaratılması	Ön Lisans	Lisans	-1,011*	0,367	0,037	-1,97	-0,05
		Yüksek Lisans	-0,988*	0,378	0,048	-1,97	-0,01
	Lisans	Ön Lisans	1,011*	0,367	0,037	0,05	1,97
		Yüksek Lisans	0,024	0,126	0,997	-0,28	0,33
	Yüksek Lisans	Ön Lisans	0,988*	0,378	0,048	0,01	1,97
		Lisans	-0,024	0,126	0,997	-0,33	0,28
Çalışanlara yaptıkları işin öneminin ve katkısının hissettirilmesi (takdir etme, ödüllendirme vb.)	Ön Lisans	Lisans	-0,954*	0,342	0,034	-1,85	-0,06
		Yüksek Lisans	-0,907	0,355	0,053	-1,82	0,01
	Lisans	Ön Lisans	0,954*	0,342	0,034	0,06	1,85
		Yüksek Lisans	0,047	0,133	0,979	-0,27	0,37
	Yüksek Lisans	Ön Lisans	0,907	0,355	0,053	-0,01	1,82
		Lisans	-0,047	0,133	0,979	-0,37	0,27
Özel sağlık sigortası, hayat sigortası, BES gibi ücret dışı yan hakların sağlanması	Ön Lisans	Lisans	-1,039*	0,374	0,035	-2,02	-0,06
		Yüksek Lisans	-0,965	0,389	0,062	-1,97	0,04
	Lisans	Ön Lisans	1,039*	0,374	0,035	0,06	2,02
		Yüksek Lisans	0,074	0,140	0,936	-0,27	0,41
	Yüksek Lisans	Ön Lisans	0,965	0,389	0,062	-0,04	1,97
		Lisans	-0,074	0,140	0,936	-0,41	0,27
Spor salonu, STK vb kurum ve kuruluşlara ait bireysel üyelik ücretlerini ödemesi	Ön Lisans	Lisans	-1,255*	0,404	0,017	-2,31	-0,20
		Yüksek Lisans	-1,197*	0,421	0,027	-2,28	-0,11
	Lisans	Ön Lisans	1,255*	0,404	0,017	0,20	2,31
		Yüksek Lisans	0,058	0,172	0,982	-0,36	0,48
	Yüksek Lisans	Ön Lisans	1,197*	0,421	0,027	0,11	2,28
		Lisans	-0,058	0,172	0,982	-0,48	0,36

*sig.< 0.05

Katılımcıların kurum içi uygulamaların iş tatminini ne kadar etkilediğine ilişkin yapmış olduğu değerlendirmelerde ünvanları açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılmış

ve tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova testinde 2 değişken arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (sig.<0,05). Farklılıkların hangi mezuniyete sahip çalışanlardan kaynaklandığını bulmak için ise çoklu karşılaştırmalar tablosu incelenmiştir. Bu farklılara ilişkin veriler Tablo 50 ve 52 arası gösterilmektedir. Tablo 50'ye bakıldığında bazı değişkenler için farklı ünvanlardaki çalışanlar açısından farkların anlamlı (sig.<0,05) olduğu görülmektedir.

Tablo 50. Çalışanların Ünvanı – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
Çalışanların kendi arkadaşlarını işe almalarına imkân tanınması	Gruplar Arasında	14,255	4	3,564	2,670	0,032
	Gruplar İçinde	409,694	307	1,335		
	Toplam	423,949	311			
Resmi olmayan toplantıların yoğun olarak yapılması	Gruplar Arasında	17,165	4	4,291	3,488	0,008
	Gruplar İçinde	381,356	310	1,230		
	Toplam	398,521	314			

Tablo 51 bize verilerin homojen olduğunu (sig>0,05) göstermektedir. Bunun üzerine aşağıda yer alan toplu karşılaştırmalar tablosunda Tukey HSD testi incelenmiştir.

Tablo 51. Çalışanların Ünvanı – Kurum İçi Uygulamalar Homojenlik Testi Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Çalışanların kendi arkadaşlarını işe almalarına imkân tanınması	1,246	4	307	0,291
Resmi olmayan toplantıların yoğun olarak yapılması	1,820	4	310	0,125

Tablo 52'de bu farklılıklara bakıldığında hizmet ve satış elemanlarının, yöneticilere göre çalışanların kendi arkadaşlarını işe almalarına imkân tanınmasını iş tatmininde daha belirleyici buldukları görülmektedir. Hizmet ve satış elemanlarının meslekleri gereği çalıştıkları iş arkadaşlarıyla çok fazla zaman geçirmelerinin onları bu belirleyicilikte öne geçirdiği düşünülebilir. Hizmet ve satış elemanları yine resmi olmayan toplantıların yoğun olarak yapılmasını profesyonel meslek mensuplarına göre iş tatmininde daha belirleyici bulmaktadırlar. Bunun da nedeni yine hizmet ve satış elemanlarının sahada çok fazla olmalarından ötürü toplantıları istedikleri zaman dilimlerinde yapabilmelerinin daha yararlı olacağı olarak yorumlanabilir.

Tablo 52. Çalışanların Ünvanı – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD)

Bağımlı Değişken	(I) Ünvan	(J) Ünvan	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Çalışanların kendi arkadaşlarını işe almalarına imkân tanınması	Yöneticiler	Profesyonel Meslek Mensupları	-0,264	0,181	0,589	-0,76	0,23
		Teknisyenler, Teknikerler ve Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları	-0,441	0,288	0,541	-1,23	0,35
		Büro Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	-0,198	0,253	0,935	-0,89	0,50
		Hizmet ve Satış Elemanları	-0,792*	0,251	0,015	-1,48	-0,10
	Hizmet ve Satış Elemanları	Yöneticiler	0,792*	0,251	0,015	0,10	1,48
		Profesyonel Meslek Mensupları	0,527	0,215	0,104	-0,06	1,12
		Teknisyenler, Teknikerler ve Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları	0,350	0,310	0,791	-0,50	1,20
		Büro Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	0,593	0,278	0,209	-0,17	1,36
		Profesyonel Meslek Mensupları	-0,008	0,171	1,000	-0,48	0,46
		Teknisyenler, Teknikerler ve Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları	-0,190	0,247	0,939	-0,87	0,49
Resmi olmayan toplantıların yoğun olarak yapılması	Profesyonel Meslek Mensupları	Büro Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	-0,554	0,206	0,058	-1,12	0,01
		Hizmet ve Satış Elemanları	-0,583*	0,206	0,040	-1,15	-0,02
		Yöneticiler	0,575	0,239	0,116	-0,08	1,23
		Profesyonel Meslek Mensupları	0,583*	0,206	0,040	0,02	1,15
	Hizmet ve Satış Elemanları	Teknisyenler, Teknikerler ve Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları	0,393	0,298	0,680	-0,42	1,21
		Büro Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	0,029	0,265	1,000	-0,70	0,76

*sig.< 0.05

Katılımcıların kurum içi uygulamaların iş tatminini ne kadar etkilediğine ilişkin yapmış olduğu değerlendirmelerde çalışanların buldukları sektör açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova testinde birçok değişken arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (sig.<0,05).

Farklılıkların hangi sektöre dayalı olduğunu bulmak için ise çoklu karşılaştırmalar tablosu incelenmiştir. Bu farklara ilişkin veriler Tablo 53 ve 57 arası gösterilmektedir. Tablo 53 ve 54'e bakıldığında bazı değişkenler için farklı sektörlerde çalışanlar açısından farkların anlamlı ($\text{sig.} < 0,05$) olduğu görülmektedir.



Tablo 53. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
Öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılması	Gruplar Arasında	16,349	14	1,168	2,278	0,006
	Gruplar İçinde	150,719	294	,513		
	Toplam	167,068	308			
İçeriden terfi ve kariyer fırsatlarının sunulması	Gruplar Arasında	24,981	14	1,784	2,279	0,006
	Gruplar İçinde	230,204	294	,783		
	Toplam	255,184	308			
Kişiyeye özgü içerik ve öğrenme metotlarıyla güçlendirilmiş eğitimlerin sunulması	Gruplar Arasında	21,055	14	1,504	2,029	0,016
	Gruplar İçinde	217,942	294	,741		
	Toplam	238,997	308			
Koçluk, mentorluk imkânlarının olması	Gruplar Arasında	27,099	14	1,936	2,017	0,017
	Gruplar İçinde	283,097	295	,960		
	Toplam	310,197	309			
Uluslararası çalışma imkânlarının var olması	Gruplar Arasında	22,952	14	1,639	1,820	0,035
	Gruplar İçinde	265,696	295	,901		
	Toplam	288,648	309			
Çalışma ortamında yeni teknolojinin yoğun kullanılması	Gruplar Arasında	22,551	14	1,611	2,765	0,001
	Gruplar İçinde	170,094	292	,583		
	Toplam	192,645	306			
Çalışma ortamında yeni yazılım ve bilgi teknolojilerinin yoğun kullanılması	Gruplar Arasında	29,290	14	2,092	2,921	0,000
	Gruplar İçinde	211,294	295	,716		
	Toplam	240,584	309			
Sürekli ya da zaman zaman uzaktan çalışma imkânının sunulması	Gruplar Arasında	50,417	14	3,601	2,601	0,001
	Gruplar İçinde	407,117	294	1,385		
	Toplam	457,534	308			
Eğlenceli çalışma ortamı sunulması	Gruplar Arasında	23,925	14	1,709	1,873	0,029
	Gruplar İçinde	267,322	293	,912		
	Toplam	291,247	307			
Çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması	Gruplar Arasında	24,272	14	1,734	2,299	0,005
	Gruplar İçinde	221,000	293	,754		
	Toplam	245,273	307			
Kılık kıyafet uygulamasında katı kuralların olmaması	Gruplar Arasında	38,261	14	2,733	3,072	0,000
	Gruplar İçinde	261,590	294	,890		
	Toplam	299,851	308			
Kurumun iş yaşam dengesine saygı duyacak şekilde çalışma saatlerini ve şekillerini düzenlemesi	Gruplar Arasında	23,313	14	1,665	1,969	0,020
	Gruplar İçinde	247,817	293	,846		
	Toplam	271,130	307			
Sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi	Gruplar Arasında	44,793	14	3,199	2,088	0,012
	Gruplar İçinde	452,075	295	1,532		
	Toplam	496,868	309			
Çalışanlara rotasyon imkânı sağlanması (Belirli sürelerle farklı görevlerde çalışma imkânı)	Gruplar Arasında	28,356	14	2,025	1,901	0,026
	Gruplar İçinde	314,254	295	1,065		
	Toplam	342,610	309			

Tablo 54. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Anova Testi Tablosu (devam)

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
İyi ücret olanakları yaratılması	Gruplar Arasında	24,443	14	1,746	1,877	0,028
	Gruplar İçinde	272,476	293	,930		
	Toplam	296,919	307			
Özel sağlık sigortası, hayat sigortası, BES gibi ücret dışı yan hakların sağlanması	Gruplar Arasında	27,078	14	1,934	1,796	0,039
	Gruplar İçinde	316,559	294	1,077		
	Toplam	343,638	308			
Tatil kuponları, yılbaşı çeki, bayram hediyeleri gibi yan faydaların verilmesi	Gruplar Arasında	32,034	14	2,288	1,936	0,023
	Gruplar İçinde	348,615	295	1,182		
	Toplam	380,648	309			
Sosyal aktivitelerin olması (Yılbaşı partisi, şirket eğlenceleri, cuma akşamları, doğum günü kutlamaları vb.)	Gruplar Arasında	34,111	14	2,436	2,372	0,004
	Gruplar İçinde	302,989	295	1,027		
	Toplam	337,100	309			
Çalışanlarla kurumsal stratejilerin paylaşılması	Gruplar Arasında	38,865	14	2,776	2,842	0,001
	Gruplar İçinde	285,259	292	,977		
	Toplam	324,124	306			
Şirkete ait ürünlerin/yeniliklerin ilk önce çalışanlara tanıtılması/duyurulması/test ettirilmesi	Gruplar Arasında	42,322	14	3,023	3,254	0,000
	Gruplar İçinde	272,197	293	,929		
	Toplam	314,519	307			
Çalışanların fikirlerinin alınması	Gruplar Arasında	21,404	14	1,529	1,899	0,026
	Gruplar İçinde	237,464	295	,805		
	Toplam	258,868	309			
Sık mola verilmesine izin verilmesi	Gruplar Arasında	47,043	14	3,360	2,672	0,001
	Gruplar İçinde	371,035	295	1,258		
	Toplam	418,077	309			

Tablo 55 bize verilerden birinin homojen ($\text{sig} > 0,05$), diğerlerinin homojen olmadığını ($\text{sig} < 0,05$) göstermektedir. Bunun üzerine aşağıda yer alan toplu karşılaştırmalar tablolarında bir değişken için Tukey HSD diğer değişkenler için Tamhane testi incelenmiştir.

Tablo 55. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Homojenlik Testi Tablosu

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılması	6,282	14	294	0,000
İçeriden terfi ve kariyer fırsatlarının sunulması	7,426	14	294	0,000
Kişiyeye özgü içerik ve öğrenme metotlarıyla güçlendirilmiş eğitimlerin sunulması	3,450	14	294	0,000
Koçluk, mentorluk imkânlarının olması	2,871	14	295	0,000
Uluslararası çalışma imkânlarının var olması	3,934	14	295	0,000
Çalışma ortamında yeni teknolojinin yoğun kullanılması	4,579	14	292	0,000
Çalışma ortamında yeni yazılım ve bilgi teknolojilerinin yoğun kullanılması	4,337	14	295	0,000
Sürekli ya da zaman zaman uzaktan çalışma imkânının sunulması	2,984	14	294	0,000
Eğlenceli çalışma ortamı sunulması	6,050	14	293	0,000
Çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması	3,711	14	293	0,000
Kılık kıyafet uygulamasında katı kuralların olmaması	2,119	14	294	0,011
Kurumun iş yaşam dengesine saygı duyacak şekilde çalışma saatlerini ve şekillerini düzenlemesi	4,789	14	293	0,000
Sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi	2,306	14	295	0,005
Çalışanlara rotasyon imkânı sağlaması (Belirli sürelerle farklı görevlerde çalışma imkânı)	2,309	14	295	0,005
İyi ücret olanakları yaratılması	5,313	14	293	0,000
Özel sağlık sigortası, hayat sigortası, BES gibi ücret dışı yan hakların sağlanması	3,860	14	294	0,000
Tatil kuponları, yılbaşı çeki, bayram hediyeleri gibi yan faydaların verilmesi	5,139	14	295	0,000
Sosyal aktivitelerin olması (Yılbaşı partisi, şirket eğlenceleri, cuma akşamları, doğum günü kutlamaları vb.)	3,116	14	295	0,000
Çalışanlarla kurumsal stratejilerin paylaşılması	2,672	14	292	0,001
Şirkete ait ürünlerin/yeniliklerin ilk önce çalışanlara tanıtılması/duyurulması/test ettirilmesi	2,684	14	293	0,001
Çalışanların fikirlerinin alınması	5,944	14	295	0,000
Sık mola verilmesine izin verilmesi	1,601	14	295	0,078

Tablo 56’da yalnızca anlamlı olan tek karşılaştırmalara yer verilmiştir. Burada sık mola verilmesine izin verilmesini İmalat, konaklama ve yiyecek hizmet faaliyetleri, finans ve sigorta faaliyetleri ve İdari ve destek hizmet faaliyetleri sektörlerinde çalışanların tarım

ormancılık ve balıkçılık sektöründe çalışanlara göre iş tatmininde daha belirleyici buldukları görülmektedir. Bunun nedenini tarım ormancılık ve balıkçılık sektöründe özellikle sektörel yoğunluğun olduğu dönemlerden kaynaklanan yoğun saatlerde çalışmaya olan alışkanlık olarak yorumlanabilir.

Tablo 56. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tukey HSD)

Bağımlı Değişken	(I) Sektör	(J) Sektör	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sık mola verilmesine izin verilmesi	Tarım ormancılık ve balıkçılık	İmalat	-1,965*	0,509	0,012	-3,71	-0,22
		Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-3,000*	0,709	0,003	-5,43	-0,57
		Finans ve sigorta faaliyetleri	-2,000*	0,579	0,045	-3,98	-0,02
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-2,700*	0,752	0,029	-5,27	-0,13

*sig.< 0.05

Tablo 57, 58, 59’da yine çok yer tutmaması için yalnızca anlamlı olan tek karşılaştırmalara yer verilmiştir. Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri sektöründe çalışanların imalat sektöründe çalışanlara göre öğrenme ve gelişim fırsatlarının sunulmasını, uluslar arası çalışma imkânının var olmasını, çalışma ortamında yeni teknolojinin yoğun kullanılmasını, çalışma ortamında yeni yazılım ve bilgi teknolojilerinin yoğun kullanılmasını, sürekli ya da zaman zaman uzaktan çalışma imkânının bulunmasını, eğlenceli çalışma ortamı sunulmasını, Çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olmasını, kurumun iş yaşam dengesine saygı duyacak şekilde çalışma saatlerini ve şekillerini düzenlemesini, sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesini, iyi ücret olanakları yaratılmasını, özel sağlık sigortası, hayat sigortası, BES gibi ücret dışı yan hakların sağlanmasını, tatil kuponları, yılbaşı çeki, bayram hediyeleri gibi yan faydaların verilmesini, sosyal aktivitelerin olmasını (Yılbaşı partisi, şirket eğlenceleri, cuma akşamları, doğum günü kutlamaları vb.), çalışanlarla kurumsal stratejilerin paylaşılmasını ve çalışanların fikirlerinin alınmasını iş tatmininde daha belirleyici buldukları görülmektedir.

İdari ve destek hizmetleri faaliyetleri sektöründe çalışanların imalat sektöründe çalışanlara göre öğrenme ve gelişim fırsatlarının sunulması, içeriden terfi ve kariyer fırsatlarının sunulması, kişiye özgü içerik ve öğrenme metotlarıyla güçlendirilmiş eğitimlerin sunulması, koçluk mentorluk imkânlarının olması, çalışma ortamında yeni teknolojinin yoğun kullanılması, sürekli ya da zaman zaman uzaktan çalışma imkânının bulunması, eğlenceli çalışma ortamı sunulması, çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması, kılık kıyafet uygulamasında katı kuralların olmaması, kurumun iş yaşam dengesine saygı duyacak şekilde çalışma saatlerini ve şekillerini düzenlemesi, çalışanlara rotasyon imkânı sağlaması (Belirli sürelerle farklı görevlerde çalışma imkânı), iyi ücret olanakları yaratılması, tatil kuponları, yılbaşı çeki, bayram hediyeleri gibi yan faydaların verilmesi, sosyal aktivitelerin olması (yılbaşı partisi, şirket eğlenceleri, cuma akşamları, doğum günü kutlamaları vb.), çalışanlarla kurumsal stratejilerin paylaşılması, şirkete ait ürünlerin/yeniliklerin ilk önce çalışanlara tanıtılması/duyurulması/test ettirilmesi uygulamalarını iş tatmininde daha belirleyici olarak gördükleri söylenebilmektedir.

İdari ve destek hizmet faaliyetleri sektöründe çalışanların, elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtım sektöründe çalışanlara göre kişiye özgü içerik ve öğrenme metotlarıyla güçlendirilmiş eğitimlerin sunulmasını iş tatmininde daha belirleyici buldukları görülmektedir.

İdari ve destek hizmet faaliyetleri sektöründe çalışanların, mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler sektöründe çalışanlara göre sürekli ya da zaman zaman uzaktan çalışma imkânının bulunması, çalışanlara rotasyon imkânı sağlaması (Belirli sürelerle farklı görevlerde çalışma imkânı), çalışanlarla kurumsal stratejilerin paylaşılması ve şirkete ait ürünlerin/yeniliklerin ilk önce çalışanlara tanıtılması/duyurulması/test ettirilmesi iş tatminini belirlemede daha etkili görülmektedir.

Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri sektöründe çalışanların, mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler sektöründe çalışanlara göre uluslar arası çalışma imkânının var olmasının, çalışma ortamında yeni teknolojinin yoğun kullanılmasının ve çalışanlarla

kurumsal stratejilerin paylaşılmasının iş tatminini belirlemede daha etkili olduğu görülmektedir.

Analizde genel olarak konaklama ve yiyecek hizmet faaliyeti sektöründe ve idari ve destek hizmet faaliyetleri sektöründe çalışanların; imalat, mesleki bilimsel ve teknik faaliyetler ve elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtım sektöründe çalışanlara göre çoğu uygulamayı iş tatmininde daha belirleyici buldukları görülmektedir. Buradan hizmet sektöründeki Y kuşağı çalışanların kurum içi uygulamalara daha çok önem verdiği sonucu çıkarılabilir.

İş tatminini etkileyen kurum içi uygulama boyutları ve kurumsal imaj algısı boyutlarının birbirleri olan ilişkilerine bakıldığında herhangi iki boyut arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki tespit edilememiş olmasına karşın yapısal eşitlik modellemesinde kurum içi uygulama boyutlarının kurumsal imaj algısı boyutlarını etkilediği görülmektedir. Bu boyutların birbirlerine olan etkilerine yönelik yapılacak ayrıntılı çalışmalarda bu boyutlar arasında ilişki bulunabileceği düşünülmektedir.

Tablo 57. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane)

Bağımlı Değişken	(I) Sektör	(J) Sektör	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Öğrenme ve gelişim fırsatlarının sunulması	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,389*	0,043	0,000	-0,54	-0,24
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,389*	0,043	0,000	-0,54	-0,24
İçeriden terfi ve kariyer fırsatlarının sunulması	İmalat	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,373*	0,051	0,000	-0,56	-0,19
Kisiye özgü içerik ve öğrenme metotlarıyla güçlendirilmiş eğitimlerin sunulması	İmalat	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,553*	0,056	0,000	-0,75	-0,35
	Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-1,294*	0,268	0,019	-2,46	-0,13
Koçluk mentorluk imkânlarının olması	İmalat	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,685*	0,066	0,000	-0,92	-0,45
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-1,000*	0,229	0,043	-1,98	-0,02
Uluslar arası çalışma imkânının var olması	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,531*	0,058	0,000	-0,74	-0,33
	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	İmalat	0,531*	0,058	0,000	0,33	0,74
		Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	0,889*	0,179	0,012	0,12	1,66
Çalışma ortamında yeni teknolojinin yoğun kullanılması	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,590*	0,056	0,000	-0,79	-0,39
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,590*	0,056	0,000	-0,79	-0,39
	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	İmalat	0,590*	0,056	0,000	0,39	0,79
		Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	0,833*	0,185	0,033	0,04	1,63
Çalışma ortamında yeni yazılım ve bilgi teknolojilerinin yoğun kullanılması	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,623*	0,059	0,000	-0,83	-0,41

*sig.< 0.05

Tablo 58. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane - devam)

Bağımlı Değişken	(I) Sektör	(J) Sektör	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sürekli ya da zaman zaman uzaktan çalışma imkânının bulunması	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,839*	0,087	0,000	-1,15	-0,53
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,839*	0,087	0,000	-1,15	-0,53
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-1,222*	0,275	0,036	-2,40	-0,04
Eğlenceli çalışma ortamı sunulması	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,571*	0,065	0,000	-0,80	-0,34
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,571*	0,065	0,000	-0,80	-0,34
Çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,556*	0,056	0,000	-0,76	-0,36
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,556*	0,056	0,000	-0,76	-0,36
Kılık kıyafet uygulamasında katı kuralların olmaması	İmalat	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,714*	0,066	0,000	-0,95	-0,48
Kurumun iş yaşam dengesine saygı duyacak şekilde çalışma saatlerini ve şekillerini düzenlemesi	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,519*	0,065	0,000	-0,75	-0,29
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,519*	0,065	0,000	-0,75	-0,29
Sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-1,562*	0,100	0,000	-1,92	-1,21
Çalışanlara rotasyon imkânı sağlaması (Belirli sürelerle farklı görevlerde çalışma imkânı)	İmalat	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,858*	0,074	0,000	-1,12	-0,60
		Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-1,167*	0,271	0,049	-2,33
İyi ücret olanakları yaratılması	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,407*	0,061	0,000	-0,62	-0,19
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,407*	0,061	0,000	-0,62	-0,19
Özel sağlık sigortası, hayat sigortası, BES gibi ücret dışı yan hakların sağlanması	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,562*	0,068	0,000	-0,81	-0,32
Tatil kuponları, yılbaşı çeki, bayram hediyeleri gibi yan faydaların verilmesi	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,556*	0,070	0,000	-0,80	-0,31
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,556*	0,070	0,000	-0,80	-0,31

*sig.< 0.05

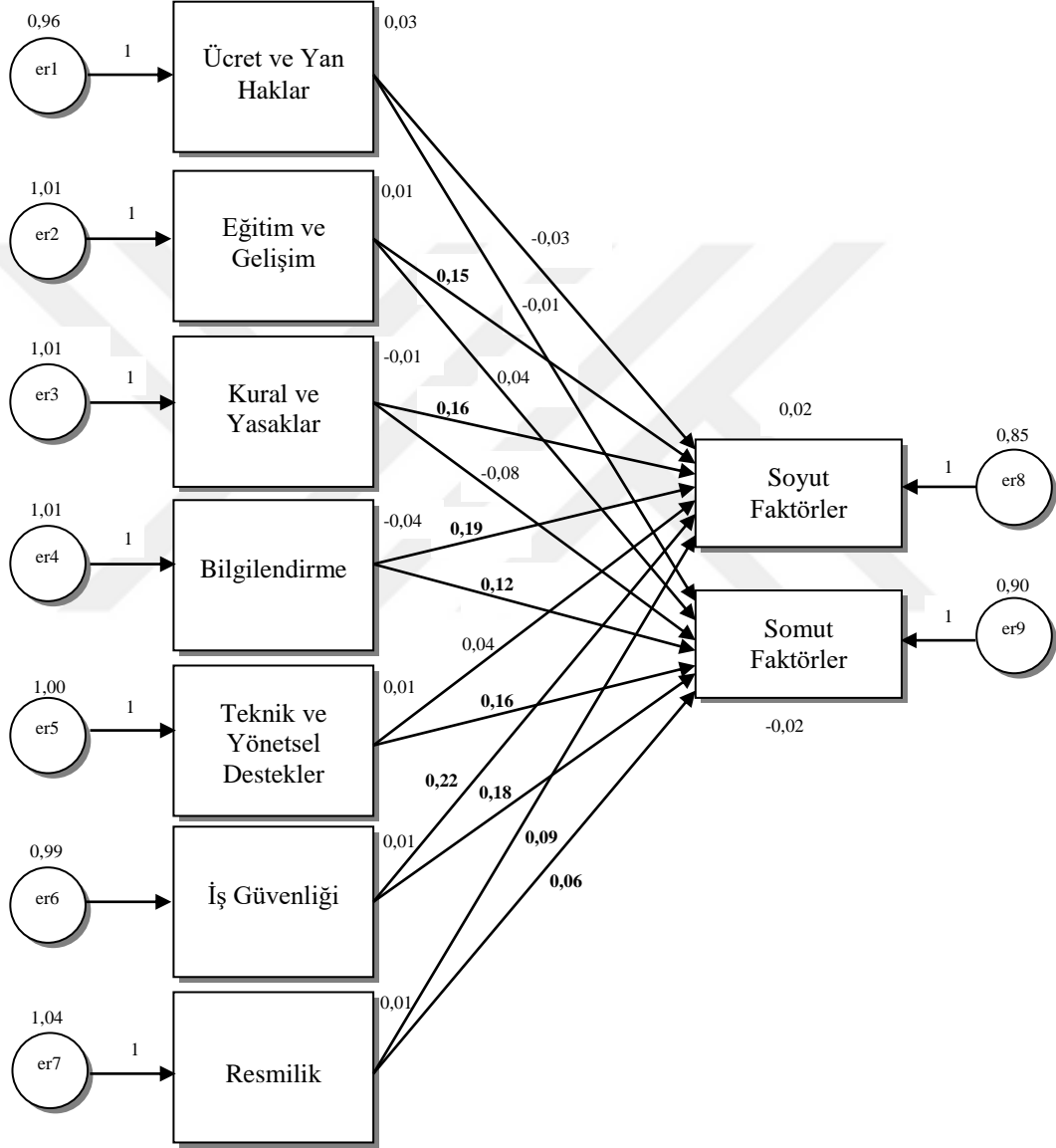
Tablo 59. Çalışılan Sektör – Kurum İçi Uygulamalar Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu (Tamhane - devam)

Bağımlı Değişken	(I) Sektör	(J) Sektör	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sosyal aktivitelerin olması (Yılbaşı partisi, şirket eğlenceleri, cuma akşamları, doğum günü kutlamaları vb.)	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,562*	0,068	0,000	-0,80	-0,32
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,562*	0,068	0,000	-0,80	-0,32
Çalışanlarla kurumsal stratejilerin paylaşılması	İmalat	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,864*	0,073	0,000	-1,12	-0,60
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,864*	0,073	0,000	-1,12	-0,60
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	1,118*	0,256	0,048	0,00	2,23
		Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-1,118*	0,256	0,048	-2,23	0,00
Şirkete ait ürünlerin/yeniliklerin ilk önce çalışanlara tanıtılması/duyurulması/test ettirilmesi	İmalat	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,775*	0,071	0,000	-1,03	-0,52
		Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	-1,056*	0,235	0,034	-2,07	-0,04
Çalışanların fikirlerinin alınması	İmalat	Ulaştırma ve depolama	-0,398*	0,092	0,013	-0,75	-0,04
		Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	-0,469*	0,058	0,000	-0,67	-0,26
		İdari ve destek hizmet faaliyetleri	-0,469*	0,058	0,000	-0,67	-0,26

*sig.< 0.05

5.4.6. Yapısal Eşitlik Analizi

Kurum içi uygulamalar ve kurumsal imaj algısı faktörlerine ilişkin Amos 16 programı ile yapısal eşitlik modellemesi oluşturulmuştur. Bu modele ilişkin veriler ve model aşağıda yer almaktadır.



Şekil 5. Kurum İçi Uygulama Boyutlarının Kurumsal İmaj Algısı Boyutlarına Etkisi Modeli

Modele ilişkin verileri incelediğimizde, Chi-square değeri 6,089; df değeri (Degrees of freedom) ise 22 çıkmıştır. Dolayısıyla 3'ün altında olması gerektiği söylenen ki kare/serbestlik derecesi yani CMIN/DF değerimiz 0,277 olarak modele uygun çıkmıştır.

Bunun dışında RMSEA değerinin 0,000; CFI değerinin 1,000; NFI değerinin ise 0,913 olduğunu görmekteyiz. RMSEA değerinin 0,05 ve altında olması, CFI ve NFI değerlerinin ise 0,9 ve üzerinde olması istendiğinden modelimizin uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Modelde soyut faktörleri en çok iş güvenliğinin (0,22) etkilediği görülmektedir. İş güvenliğini sağlamaya yönelik eğitim ve yasaklara ilişkin uygulamaların Y kuşağı çalışanların kuruma olan olumlu duygularını, kurumun iyi yönetildiğine ilişkin algıyı etkilediğini söyleyebiliriz. Korelasyon analizleri de dikkate alındığında iş güvenliğine yönelik uygulamalarla soyut faktörler ve bu faktöre ilişkin değişkenler arasında ilişkiler bulunduğu da görülebilmektedir. Sonrasında bilgilendirme (0,19), kural ve yasaklar (0,16), eğitim ve gelişim (0,15) ve resmîlik (0,09) soyut faktörleri etkilemektedir.

Bilgilendirme tarafından bakacak olursak, Y kuşağı çalışanlarla kurumsal stratejilerin paylaşılması, hızlı geri bildirim verilmesi, ürünlerin ilk önce çalışanlara tanıtılması gibi uygulamaların yine çalışanların çalıştıkları şirketlerin iyi yönetildiğine dair algılarını etkilediği söylenebilmektedir. Bu bilgilendirmeleri çalıştıkları şirketler tarafından edinebilen çalışanların kurumun iyi yönetildiği, güvenilir olduğu, çalışmak için iyi bir kurum olduğu gibi soyut imajına yönelik algılarının etkilendiği söylenebilir. Korelasyon analizlerine baktığımızda kurum içi uygulamaların bilgilendirme boyutu ile soyut faktör değişkenlerinden çalışılan kurum hakkında olumlu duygulara sahip olma arasında ilişki olduğu (0,290), soyut faktörlerle, bilgilendirme değişkenlerinden bağımsız öğrenmenin kurumda yaygın olması arasında ilişki olduğu da (0,266) görülmektedir. Tablo 30'da görülebileceği üzere bilgilendirme boyutunun tüm alt değişkenleri ile kurumsal imaja ilişkin soyut faktör değişkenleri arasında düşük de olsa ilişkiler bulunduğu görülmektedir.

Kural ve yasaklar boyutuna göre, Y kuşağı çalışanların sık mola verilmesi, sosyal medyaya erişim, çalışanların kendi arkadaşlarını işe almalarına tanınan imkân, yakın çalışma arkadaşlarını belirleyebilmede esneklik gibi uygulamaları şirketlerinde bulabildiklerinde kurumun çalışmak için iyi bir kurum olduğuna ilişkin algılarının etkilendiği söylenebilir. Tablo 30'daki korelasyon analizine bakıldığında özellikle

sosyal medyaya erişim olanaklarının verilmesi ile kurum hakkında olumlu düşünme, kurumun kişilere karşı davranış kalıplarında yüksek standartta olması, kuruma hayranlık algıları arasında bir ilişki olduğu görülebilmektedir.

Modele göre koçluk, oryantasyon, kariyer haritaları, kişiselleştirilmiş eğitimler gibi eğitim ve gelişim imkânlarını bulabildiklerinde, Y kuşağı çalışanların yine kuruma ilişkin olumlu düşünceleri ve iyi yönetilen bir kurum olduğuna ilişkin algılarının etkilendiği söylenilebilir. Yine Tablo 30 incelendiğinde nitelikli oryantasyon verilmesi ile kuruma olan olumlu duygular ve kuruma olan hayranlık ve saygı algıları arasında; öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılması ile kurumun pazardaki fırsatları fark edip avantaja çevirdiğine yönelik algı arasında ilişki olduğu görülmektedir.

Somut faktörleri ise yine en çok iş güvenliği (0,18) sonrasında teknik ve yönetsel destekler (0,16) ve bilgilendirme (0,12) etkilemektedir.

İş güvenliği ile ilgili uygulamaları elde edebilen Y kuşağı çalışanların kurumun büyümeye, üstün performansına yönelik somut faktörlere dayalı algılarının etkilendiği söylenebilir. Tablo 30'da çalışanın iş güvenliğini sağlamaya yönelik kurs ve eğitimler verilmesi ile kurumun rakiplerinden daha üstün bir performansa sahip olduğu algısı arasında bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Kurumda iş güvenliğine önem verilmesinin Y kuşağının kurumun rakiplerinden daha iyi performansa sahip olduğu algısını etkilediği söylenilebilir.

Çalışma ortamında yeni teknolojilerin yoğun kullanılması, çalışana verilen malzeme, ekipman ve araçların yeni ve yüksek kalitede olması, otonomi imkanı verilmesi gibi teknik ve yönetsel desteklerin olduğu uygulamaları bulabilen Y kuşağı çalışanların kurumun karlılığı, üstün performansına, büyümesine yönelik algılarının etkilendiği söylenebilir.

Son olarak bilgilendirme tarafından bakacak olursak, kurumsal stratejilerin paylaşılması, hızlı geri bildirim verilmesi, ürünlerin ilk önce çalışanlara tanıtılması gibi uygulamaları şirketlerinde bulabilen Y kuşağı çalışanların kurumun karlılığı, üstün

performansına, büyümesine yönelik somut imajına ilişkin algılarının etkilendiği söylenebilir.

Modele göre soyut faktörler üzerinde ücret ve yan hakların (-0,03) ve teknik ve yönetsel desteğin (0,04) etkisinin az olduğu görülmektedir. Yine somut faktörler üzerinde ücret ve yan hakların (-0,01), kural ve yasakların (-0,08), eğitim ve gelişimin (0,04) ve resmiliğin (0,06) etkisinin az olduğu görülmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Y kuşağının çalıştıkları kurumdan beklentileri konusu, örgütlerin geleceği için büyük önem taşımaktadır. Günümüzde neredeyse tüm örgütlerin büyük çoğunluğunu Y kuşağı üyeleri oluşturmakta, genellikle üst kademelerde yer alan X kuşağı üyeleri de artık yerlerini Y kuşağı üyelerine bırakmaktadır. Dolayısıyla Y kuşağı beklentilerini karşılayarak uygulamaların olduğu örgütler o kurumun kimliğini ve çalışanların kurumsal imaj algılarını etkileyecektir. Ayrıca şu anda özellikle örgütlerde üst yönetimin farklı bir kuşak olmasından kaynaklı ortaya çıkabilecek olan çatışmalar da göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin bu durumun farkında olması ve Y kuşağı beklentilerini karşılayacak uygulamalara önem vermesi de önemli bir konu haline gelmektedir.

Bu çalışma ortaya koyduğu model ile Y kuşağı iş tatminini etkileyen kurum içi uygulamaların, kurumsal imaj algılarını etkilediğini somutlaştırma iddiası taşımaktadır. Ayrıca Y kuşağı ile ilgili çok fazla araştırmanın olduğu yazına kurumsal imaj algısı perspektifinden bakarak katkı sunmaya çalışmaktadır. İş tatminine tezde örtük değişken olarak yer verilmiştir.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde göze çarpan ilk durumun, korelasyon analizlerinde Y kuşağının iş tatminini olumlu yönde etkileyen kurum içi uygulamalarla kurumsal imaj algısı arasında yüksek bir ilişki bulunamamasıdır. Bunun üzerine yapılan yapısal eşitlik analizi yani tanımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurum içi uygulamalara ilişkin faktörlerin kurumsal imaj algısına ilişkin faktörleri etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkiler, araştırmanın amacı göz önünde bulundurulduğunda anlamlı hale gelmektedir. Örneğin iş tatminini etkileyen bilgilendirme, kural ve yasaklar, eğitim ve gelişim uygulamalarının Y kuşağının kurumsal imaj algısına ilişkin soyut faktörlerini etkilemesi dikkate değer bir bulgudur.

Araştırmada kurum içi uygulamaların iş güvenliği boyutu ile kurumsal imaj algısı değişkenleri arasında düşük de olsa ilişki bulunduğunun görülmesi ve yapısal eşitlik analizinde bu değişkenin soyut ve somut faktörleri en çok etkileyen değişken olması Y

kuşaağının iş tatmini etkileyen iş güvenliği uygulamalarının kurumsal imaj algılarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu alanda yapılacak çalışmaların yalnızca iş güvenliği bazında incelenmesiyle daha net bulgular elde edilebileceğini söylemek mümkündür.

İş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünölen kurum içi uygulamalara verilen yanıtlara bakıldığında Y Kuşağı yanıtlarının bu uygulamaların iş tatminini olumlu yönde etkilediği yönünde olduğu görölmektedir. Buradan kurum içi uygulamalarla ilgili gerçekleştirilecek uygulamaların Y kuşağı iş tatminini arttıracaağı sonucunu çıkarmak mümkündür. Tüm katılımcıların cevap ortalamaları 4,5'un üzerinde olan yani iş tatminini olumlu yönde kesinlikle etkiler yanıtlarına yakın ortalamalara bakıldığında, işin öğrenilmesinde çalışana deneyimleme imkânının sunulması, öğrenme ve gelişim fırsatlarının yaratılması ve içeriden terfi ve kariyer fırsatlarının sunulması uygulamalarının Y kuşağı iş tatmininde önemli bir yerinin olduğu ve çalışmada belirtilen tüm uygulamalar dahil olmak üzere özellikle bu üç uygulamaya yer verilmesi örgötlere tavsiye edilebilir.

İş tatminini etkileyen kurum içi uygulamalara yönelik demografik verilere ilişkin bulgulara bakıldığında ise kadınların erkeklere göre kurum içi uygulamalara yönelik çalışanın iş güvenliğine yönelik kurs ve eğitimler verilmesini iş tatmininde daha belirleyici bulduklarını görölmektedir. Y kuşağı kadın çalışanların sayıca fazla olduğu örgötlere çalışanların iş tatminini arttırabilmeleri için iş güvenliği uygulamalarına ağırlık vermeleri önerilebilir.

Bulgulara göre yaşı daha genç olan Y kuşağı çalışanların yeni yazılım ve bilgi teknolojilerine önem verdiğini bunun yanı sıra kılık kıyafet uygulamalarında esnek olmak istedikleri ve tüm bunların iş tatminlerinde belirleyici rol oynadığı görölmektedir. Özellikle yaşı genç olan Y kuşağı çalışanların olduğu örgötlere yeni yazılım ve bilgi teknolojilerini takip etmeleri ve uygulamaları, kılık kıyafet uygulamalarında daha esnek olmaları tavsiye edilebilir. Yaşı genç olan çalışanların bu uygulamalara önem vermeleri iş gücüne katılacak olan Z kuşağı için de yakın yaşta olmaları açısından belirleyici nitelikte uygulamalar olduğu yorumu yapılabilir.

Şirket büyüklükleri açısından bakıldığında cirosu bir milyona kadar olan küçük çaplı şirketlerde çalışan Y kuşağı çalışanların büyük çaplı şirketlerde çalışan Y kuşağı çalışanlara göre kurum içi uygulamalarının çoğunu iş tatmininde daha fazla belirleyici olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Küçük çaplı şirketlerde çalışanların büyük çaplı şirkettekilere göre bu uygulamalara sahip olmadıkları ve sahip olduklarında iş tatminlerini ciddi oranda arttırabileceği yorumu yapılabilir.

Ancak cirosu 40 milyondan fazla olan bir kurumda Y kuşağı çalışanların, cirosu 8-40 milyona kadar olan bir kurumdaki Y kuşağı çalışanlara göre birden fazla takım içinde olmak istemeleri, sık mola istemeleri ve yetenek yönetimi programlarının var olmasını istemeleri ve bunları iş tatmininde daha belirleyici bulmaları büyük kurumlardaki karmaşık yapılarda takım çalışmalarının çok fazla yer etmesi veya iş yükünü takım çalışmalarıyla azaltabilmeleri; iş yükünden ötürü çok sık mola verilmemesi nedeniyle sık molanın iş tatminlerini daha çok arttıracığı yönünde yorum yapılabilir. Yine büyük çaplı örgütlerde çalışanların rakiplerinin çok fazla olmasından ötürü, kariyer haritasında nerede olduğunu görmek istemeleri, yetenek havuzlarında yer alıp almadıklarını görmek istemeleri kendi geleceklerini garantiye almak istemeleri şeklinde yorumlanabilir. Büyük çaplı şirketlerde çalışanlarının iş tatminini arttırmaları için takım çalışmaları, esneklik ve yetenek yönetimi uygulamalarını dikkate almaları tavsiye edilebilir.

Meslek grupları açısından bakıldığında hizmet ve satış elemanlarının, yöneticilere göre çalışanların kendi arkadaşlarını işe almalarına imkân tanınmasını iş tatmininde daha belirleyici buldukları görülmektedir. Hizmet ve satış elemanlarının meslekleri gereği çalıştıkları iş arkadaşlarıyla çok fazla zaman geçirmelerinin onları bu belirleyicilikte öne geçirdiği düşünülebilir. Hizmet ve satış elemanları yine resmi olmayan toplantıların yoğun olarak yapılmasını profesyonel meslek mensuplarına göre iş tatmininde daha belirleyici bulmaktadırlar. Bunun da nedeni yine hizmet ve satış elemanlarının sahada çok fazla olmalarından ötürü toplantıları istedikleri zaman dilimlerinde yapabilmelerinin daha yararlı olacağı olarak yorumlanabilir. İşverenlere hizmet ve satış elemanlarının iş tatminlerini arttırmaları için çalıştıkları iş arkadaşlarının seçiminde esneklik tanınması ve resmi olmayan toplantılara izin verilmesi gibi uygulamaları dikkate almaları gerektiği tavsiye edilebilir.

Sektörel olarak bakıldığında genel olarak konaklama ve yiyecek hizmet faaliyeti sektöründe ve idari ve destek hizmet faaliyetleri sektöründe çalışanların; imalat, mesleki bilimsel ve teknik faaliyetler ve elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtım sektöründe çalışanlara göre çoğu uygulamayı iş tatmininde daha belirleyici buldukları görülmektedir. Buradan hizmet sektöründe çalışanların kurum içi uygulamalara daha çok önem verdiği sonucu çıkarılabilir. Y kuşağının yoğunlukta olduğu hizmet sektöründe yer alan örgütlerin çalışanların iş tatminini belirlemede, araştırmada yer alan Y kuşağı iş tatminini arttıracak kurum içi uygulamaları dikkate almaları gerektiği tavsiye edilebilir.

Yazındaki kuşak tartışmalarına baktığımızda kuşakların birbirleri arasında keskin bir fark olmadığı, her kuşaktan bireylerin diğer bir kuşağın değerine sahip olabileceği görüşlerine ve kuşak kavramına olan diğer eleştirilere de yer vermek gerekmektedir. Kuşak farklılıklarını ortaya koyan sınırlı sayıda görgül kanıtın yer alması ve bu farklılıkların asıl kaynağının ne olduğu hakkında alternatif bir çok açıklamanın olması (Costanza vd., 2012: 387; Giancola, 2006: 36), kuşakların doğum tarihleri ile birbirlerinden keskin bir şekilde ayıramayacağı; tarihsel, politik olaylar ve kültür gibi bir sürü etkinin yer aldığı (Pary & Urwin, 2010: 92), kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu iddiasının yalnızca gözlemlere dayalı olması (Macky vd., 2008: 857; Sullivan vd., 2009: 288) ve kuşakların tutum ve değerlerinde meydana gelen bu farklılığın yaş değil gençlik, yetişkinlik gibi yaşam evrelerinden kaynaklanması (Appelbaum, vd., 2005: 23,24) gibi eleştirilere, yazında kuşak çalışmalarına getirilen temel eleştiriler olarak yer verilebilir. Bu durumda yaş grupları arasında çıkan farklılıkların analizini tartışmak gerekir. Ayrıca eleştiriler dikkate alındığında tüm bu uygulamaların diğer kuşaklar için de iş tatmininde belirleyici olabileceği ve diğer kuşakların da kurumsal imaj algılarında etkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu anlamda karşılaştırmalı çalışmalar yapılması gelecek çalışmalara öneri olarak sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of marketing management*, 5(1), 63-76.
- Ackerman, L.D. (1983). How to make corporate identity work harder for the organization. *Management Review*, 72(1), 38-44.
- Ackerman, L. D. (1988). Identity strategies that make a difference. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 28-32.
- Akkavak, Ö. (2014). Yerel Yönetimlerde Yöneticilerin Nesil Farklılıklarının Yönetim Tarzları Üzerindeki Etkisi. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.*
- Akyürek, R. (2005). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi.
- Alessandri, S. W. (2001). Modeling corporate identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 173-182.
- Alınacıık, U., Cigerim, E., Akcin, K. ve Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1177-1189.
- Alvesson, M. (1998). The business concept as a symbol. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 86-108.
- Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image?. *Organization studies*, 11(3), 373-394.

Anspach, R. R. ve Lee, R. E. (1983). Shaping your bank's corporate identity. *Bank Marketing*, 15(10), 20-30.

Appelbaum, S. H., Serena, M. ve Shapiro, B. T. (2005). Generation "X" and the boomers: an analysis of realities and myths. *Management Research News*, 28(1), 1-33.

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.

Bakan, Ö. (2005). *Kurumsal imaj*. Konya: Tablet Kitabevi.

Bal, M. (2011). Çalışan personelin kurumsal imaj oluşumuna etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya*.

Balda, J. B., & Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 13-24.

Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. *European journal of marketing*, 35(3/4), 248-291.

Balmer, J. M. ve Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 171-177.

Balmer, J. M. ve Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.

Balmer, J. M. ve Stotvig, S. (1997). Corporate identity and private banking: a review and case study. *International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 169-184.

Bannon, S., Ford, K. ve Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the workplace. *The CPA Journal*, 81(11), 61-65.

- Barın, N. E. ve Özmen, A. (2015). The Effect of Occupational Health and Safety Applications on the Corporate Image Perception of Employees. *PROCEEDING BOOK*, 44-51.
- Barich, H. ve Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan management review*, 32(2), 94-104.
- Barton, S. L. ve Gordon, P. J. (1988). Corporate strategy and capital structure. *Strategic management journal*, 9(6), 623-632.
- Beekman, T. (2011). Fill in the Generation Gap. *Strategic Finance*, 93(3), 15-17.
- Behrstock-Sherratt, E. ve Cogshall, J. G. (2010). Realizing the Promise of Generation Y. *Educational Leadership*, 67(8), 28-34.
- Berg, P. O. (1985). Organization change as a symbolic transformation process. *Organizational culture*, 281-299.
- Berg, P. O. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25(4), 557-579.
- Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Taylor & Francis.
- Bettis, R. A. (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2(4), 379-393.
- Bir, A. A. (Yayınlanmamış). Uzun Dönemli Bir Strateji Olarak Kurumsal Kimlik. İstanbul.
- Boorstin, D. J. (1961). *The image: A guide to pseudo-events in America*. Atheneum: New York.
- Booth, A. L. (1985). Who are we? *Public Relations Journal*. 44, 14-20.

Botan, C. (1993). A human nature approach to image and ethics in international public relations. *Journal of Public Relations Research*, 5(2), 71-81.

Boulding, K.E. (1973), *The Image*. The University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.

Brack, J. Ve Kelly, K. (2012). Maximizing Millennials in the workplace. *UNC Executive Development*, 1-14.

Brammer, S. ve Pavelin, S. (2004). Building a good reputation. *European Management Journal*, 22(6), 704-713.

Bromley, D. B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 240-252.

Brotzen, D. (1999). The role of reputation in crisis management. *London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK)*.

Brown, T. J. ve Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.

Büyüköze, T. (2012). Çalışanların Kurumsal İmaj Algılaması İle Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.

Cable, D. M. ve Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 929-947.

Cahill, T. F. ve Sedrak, M. (2012). Leading a multigenerational workforce: strategies for attracting and retaining millennials. *Frontiers of health services management*, 29(1), 3-15.

Carlivati, P. A. (1990). Measuring your image. *Association Management*, 42, 49-52.

Carmeli, A. ve Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68.

- Carter, D. E. (1985). *How to improve your corporate identity*. New York: Art Direction
- Caruana, A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*, 6(2), 109-118.
- Cekada, T. L. (2012). Training a Multigenerational Workforce: Understanding Key Needs & Learning Styles. *Professional Safety*, 57(03), 40-44.
- Chajet, C. (1988). Identifying symptoms of identity malaise. *Management Review*, 77(9), 49-51.
- Cole, R. T. (1989). Improving your small organization's image. *Public relations Journal*, 45(6), 26-27.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. ve Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Cottle, D. W. (1988). How firms can develop and project a winning image. *The Practical Accountant*, 21, 46-50.
- Cravens, K., Oliver, E. G. ve Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index:: Measuring and Managing Corporate Reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201-212.
- Çekmecelioğlu, H. G. Ve Dinçel, G. (2013). Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 12(47), 125-139.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. ve Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.

De Pelsmacker, P., Geuens, M. ve Van den Berg, J. (2007). *Marketing communications: a European perspective*. 2. Baskı, London: Pearson Education; Financial Times; Prentice Hall.

Denbow, C. J., & Culbertson, H. M. (1985). Linkage beliefs and diagnosing an image. *Public Relations Review*, 11, 29-37.

Dichter, E. (1985). What's in an image. *Journal of consumer marketing*, 2(1), 75-81.

Doğan, S. Y. ve Varinli, İ. (2010). İşletmelerde sosyal sorumluluk anlayışı ve kurumsal imaj ilişkisi: Banka müşterilerine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 1-26.

Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.

Dowling, G. R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long range planning*, 26(2), 101-109.

Dowling, G. R. (1994). *Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand*. Kogan Page Limited, London.

Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford University Press.

Dowling, G. ve Moran, P. (2012). Corporate reputations. *California Management Review*, 54(2), 25-42.

Downey, S. M. (1986-1987). The relationship between corporate culture and corporate identity. *Public Relations Quarterly*, 3, 6-15.

Duimering, P. R. ve Safayeni, F. (1998). The role of language and formal structure in the construction and maintenance of organizational images. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 57-85.

Dutton, J. E. ve Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.

Eriş, E.D., Özer, P.S., Özmen, Ö.N.T., Çakır, Ö. ve Tozkoparan, G. (2013). Generation “Y” in Turkish Context: Multiple Foci Research. *International Journal of Business and Management Studies*, 5(1):150-161.

Erkmen, T., & Çerik, Ş. (2007). Kurum imajını oluşturan kurum kimliği boyutları bağlamında örgüte bağlılığın incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 107-119.

Espinoza, C., Ukleja, M. ve Rusch, C. (2010). *Managing the Millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & sons, Inc.

Friedman, B. A. (2009). Human resource management role implications for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 229-244.

Fombrun, C. J. ve Foss, C. B. (2001). Developing a reputation quotient. *the Gauge*, 14(3).

Fombrun, C. J. ve Gardberg, N. (2000). Who's tops in corporate reputation?. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 13-17.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. ve Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.

Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.

Garbett, T. F. (1988). *How to build a corporation's identity and project its image*. Lexington, MA: Lexington.

- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *People and strategy*, 29(4), 32 – 37.
- Gillis, T. L. (2004). In times of change, employee communication is vital to successful organizations. *Communication World*, 21(2), 8-9.
- Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Göksel, A. B. ve Yurdakul, N. B. (2015). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*. 7. Baskı, Ege Üniversitesi.
- Gray, E. R. ve Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695 – 702.
- Gray, E. R. ve Smeltzer, L. R. (1987). Planning a face-lift: implementing a corporate image program. *Journal of Business Strategy*, 8(1), 4-10.
- Gray, J. G. (1986). *Managing the corporate image*. Westport, CN: Quorum.
- Gregory, J. R. (1991) *Marketing corporate image*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Gregory, J. R. ve Wiechmann, J. W. (1999). *Marketing corporate image: the company as your number one product*. NTC Business Books, Chicago, IL.
- Gupta, S. (2002). Strategic dimensions of corporate image: Corporate ability and corporate social responsibility as sources of competitive advantage via differentiation. *Philadelphia, PA: Temple University. Disponible en la base de datos de ProQuest Dissertations and Theses*.

- Gupta, S. (2016). New perspectives on communication of change in corporate identity. *IIMB Management Review*, 28(2), 60–71
- Haedrich, G. (1993). Images and strategic corporate and marketing planning. *Journal of Public Relations Research*, 5(2), 83-93.
- Hart, N. A. (1987). *Effective corporate relations: Applying public relations in business and industry*. London: McGraw-Hill.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356-365.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Hawn, R. (1998). Image vs identity. *Trends*, 14, 22-27.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 71-76.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of business ethics*, 27(1-2), 55-68.
- Hoskisson, R. E. ve Hitt, M. A. (1988). Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. *Strategic management journal*, 9(6), 605-621.
- Howe, N. ve Strauss, W. (1992). The New Generation Gap. *Atlantic Monthly*, 270(6), 67-82.
- Howe, N. ve Strauss, W. (2007). The next 20 years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 41-52.
- Hutton, J. (1987). How to think corporate identity. *Public Relations Journal*, 43(5), 25-28.

Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B. ve Genest, C. M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations?. *Public Relations Review*, 27(3), 247-261.

Huybers, C. M. (2011). The Recruitment and Retention of Generation Y Graduate Degree/Major: *Masters of Science, Training and Development Research Adviser: Katherine Lui, Ph. D. MonthYear: May, 2011* (Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Stout).

Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. MacMillan Press, London.

İnce, A. R. ve Tosun, N. (2015). İç Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Belirlenmesi Ve İşgören Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 6(11), 37-52.

Jefkins, F. (1983). *Public Relations*. 2. Baskı, London: M&E Handbooks.

Jefkins, F. (1984). *Public relations for management success*. Routledge.

Karadal, H. ve Diri, N. Ç. (2013). Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi: Konya'daki Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 102-118.

Kazoleas, D., Kim, Y., ve Anne Moffitt, M. (2001). Institutional image: a case study. *Corporate Communications: an international journal*, 6(4), 205-216.

Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.

Keller, K. L. (2000). Building and managing corporate brand equity. *The Expressive Organization, Oxford University press: Oxford*, 116-137.

Kennedy, S.H. (1977). Nurturing corporate images: Toplam communication or ego trip. *European Journal of Marketing*, 11(3), 120-64.

- Kertesz, L. (1991). Wanted: spokesman for industry. *Business Insurance*, 18-19.
- Kilber, J., Barclay, A. ve Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management*, 15(4), 80-91.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. 15. Baskı, İstanbul: Beta.
- Koys, D. J. (1997). Human resource management and Fortune's corporate reputation survey. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 10(2), 93-101.
- Kovach, J. L. (1985). Corporate identity: Programs shed arty image, stress unification, *Industry Week*, 21.
- Köktürk, M. S., Yalçın, A. M. ve Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum imajı: oluşumu ve ölçümü*. Beta
- Kyles, D. (2005). Managing your multigenerational workforce. *Strategic Finance*, 87(6), 52-55.
- Lambert, A. (1989). Corporate identity and facilities management. *Facilities*, 7(12), 7-12.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lee, R. (1983). Shaping your bank's corporate identity. *Bank Marketing*, 15(10), 21-24.
- Lemmink, J., Schuijf, A. ve Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- Leuthesser, L. ve Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business Horizons*, 40(3), 59-66.
- Lower, J. (2008). Brace yourself. Here Comes Generation Y. *Critical CareNurse*, 28(5), 80-84.

- Macky, K., Gardner, D. ve Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maher, T. M. (1985). How's your corporate image? *National Underwriter*, 28, 33.
- Mason, J. C. (1993). What image do you project. *Management Review*, 82(11), 10-16.
- Maurya, U. K., Mishra, P., Anand, S., ve Kumar, N. (2015). Corporate identity, customer orientation and performance of SMEs: Exploring the linkages. *IIMB Management Review*, 27(3), 159-174.
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 396-409.
- Margulies, W. P. (1977). Make most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 55(4), 66-74.
- Martineau, P. (1958) The Personality of the Retail Store. *Harvard Business School Press* 36(1), 47- 55.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard business review*, 80(1), 99-101.
- Moffitt, M. A. (1994). A cultural studies perspective toward understanding corporate image: A case study of State Farm Insurance. *Journal of Public Relations Research*, 6(1), 41-66.
- Nguyen, N., ve Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Olins, W. (1990). *The Wolff Olins guide to corporate identity*. London: Design Council.

Olins, W. (1991). Corporate identity: Do we have it all wrong? *Across the Board*, 28, 29-34.

Olins, W. (1996). *The new guide to identity: How to create and sustain change through managing identity*. New York: Gower Publishing Ltd. Revised edition.

Olins, W. (2000). Why brands are taking over the corporation. *The Expressive Organization*. ss. 49-65, Oxford University Press, Oxford.

O'Neill, H. W. (1984). How opinion surveys can help public relations strategy. *Public Relations Review*, 10(2), 3-12.

Okay, A. (2002). *Kurum Kimliği*. 3. Baskı, Ankara: Mediacat Yayınları.

Özer, P. S., Eriş, E. D. ve Özmen, Ö. T. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.

Parry, E. ve Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.

Peltekoğlu, F. B. (1997). Kurumsal iletişim sürecinde imajın yeri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, (4), 125-145.

Peltekoğlu, F. B. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Regenthal, G. (1992). *Identität und Image: Corporate identity: Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft*. Wirtschaftsverlag Bachem.

Rindova, V. P. (1997). Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence: The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate reputation review*, 1(2), 188-194.

Riordan, C. M., Gatewood, R. D. ve Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.

Schmitt, B. H., Simonson, A., ve Marcus, J. (1995). Managing corporate image and identity. *Long Range Planning*, 28(5), 82-92.

Selame, E. ve Selame, J. (1975). *Developing a corporate identity: How to stand out in the crowd*. Chain Store Pub. Corp.

Selame, E. ve Selame, J. (1988). *The company image*. New York: Wiley.

Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. ve Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.

Sheahan, P. (2005). *Generation Y: Thriving and surviving with generation Y at work*. Prahran: Hardie Grant Books.

Singh, P., Bhandarker, A., Rai, S. ve Jain, A. K. (2011). Relationship between values and workplace: an exploratory analysis. *Facilities*, 29(11/12), 499-520.

Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.

Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168–183.

Schkuies, G. (1998). *Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite*, Ahmet Ünver (çev.), Altın Kitap Serisi, No:10, Rota Yayınları, İstanbul.

Sujansky, J. ve Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it*. John Wiley & Sons.

Suleman, R. ve Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to Leader*, 2011(62), 39-44.

Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M. ve Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.

Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World*. New York: McGraw Hill.

Theunissen, P. (2014). Co-creating corporate identity through dialogue: A pilot study. *Public Relations Review*, 40(3), 612-614.

Topalian, A. (1984). Corporate identity: beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*, 3(1), 55-62.

Topçuoğlu M. C. (2007). İyi de Kim Bu Y'ler. *Aydın Sözü*

Toth, E. L. (2000). Public relations and rhetoric: History, concepts, future. *Perspectives on public relations research*, 121-144.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.

Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal imaj. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 18(18), 337-353.

Van Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 410-422.

Van Riel, C. B. (1995). *Corporate communication*. Prentice Hall: New York.

Van Riel, C. B., ve Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.

Van Riel, C. B., ve Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

Varol, M. (1993). *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş:(etkili yönetsel ilişkilerden saygın örgüt kimliğine)*. Ankara, Ankara Üniversitesi.

Walsh, G. ve Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143.

Washburn, E. T. R. (2000). The five generations. *Physician Executive*, 26(1), 54.

Wathen, M. (1986). Logomotion. *Public Relations Journal*. 45, 20-29.

Whetten, D. A., Lewis, D. ve Mischel, L. J. (1992). Towards an integrated model of organizational identity and member commitment. In *annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas*.

Whetten, D.A. ve Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity And Its Implications For the Study of Organizational Reputation. *Business and Society*, 41(4), 393-414.

Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37-53.

Williams, S. L., ve Moffitt, M. A. (1997). Corporate image as an impression formation process: Prioritizing personal, organizational, and environmental audience factors. *Journal of Public Relations Research*, 9(4), 237-258.

Wreford, A. (1995). Planning for corporate communications. In *Strategic Public Relations* (pp. 10-23). Palgrave Macmillan UK.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(45), 342-353.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/image> (Erişim tarihi: 11.08.2016).

<https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/retrak-framework>, (Erişim tarihi: 11.11.2016).

<https://blog.kissmetrics.com/googles-culture-of-success/> (Erişim tarihi: 05.12.2016).

<http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/12/14/the-best-places-to-work-in-2016/#786f48bd52fe> (Erişim tarihi: 05.12.2016).

https://www.glassdoor.com/Benefits/Airbnb-US-Benefits-EI_IE391850.0,6_IL.7,9_IN1.htm (Erişim tarihi: 05.12.2016).

https://www.glassdoor.com/Benefits/Guidewire-US-Benefits-EI_IE122537.0,9_IL.10,12_IN1.htm (Erişim tarihi: 05.12.2016).

<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html> (Erişim tarihi: 05.12.2016).

<https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf> (Erişim Tarihi: 06.12.2016).

<https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/5-ways-to-retain-gen-y-workers/> (Erişim Tarihi: 06.12.2016).

https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/ASIA_2016.pdf (Erişim Tarihi: 07.12.2016).

<http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/> (Erişim tarihi: 08.11.2016).

<http://fortune.com/best-companies/google-alphabet-1/> (Erişim Tarihi: 08.12.2016).

<http://fortune.com/best-companies/acuity-insurance-2/> (Erişim Tarihi: 08.12.2016).

<http://fortune.com/best-companies/> (Erişim Tarihi: 08.12.2016).

https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-2016-LST_KQ0,24.htm

(Erişim Tarihi: 08.12.2016).

<https://reviews.greatplacetowork.com/10-great-workplaces-for-millennials> (Erişim

Tarihi: 08.12.2016).

<http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/TalentEdge2020April2011.pdf>

(Erişim Tarihi: 09.12.2016).



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: SEVGİ BAŞAR

Adres: 1420 Sok. No:4/A D:3, Buca/İzmir

Doğum Tarihi: 31.03.1991

Mobil: 0 (541) 956 53 34

E-Mail: sevgibasari@hotmail.com.tr

ÖĞRENİM DURUMU

Ege Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü – Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans (2014 – Devam ediyor)

Dokuz Eylül Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret (İngilizce) , Lisans (2010 – 2014, Ortalama: 3,25 / 4)

Fatma Saygın Anadolu Lisesi (2006 – 2010, Ortalama: 83,45 / 100)

PROJELER

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde E-ticaret Kullanımı Araştırması ve Çözüm Önerileri – 2012, Dokuz Eylül Üniversitesi (E-commerce Usage Research in SMEs and Solution Proposals – 2012)

İŞ TECRÜBESİ

AAP Consultancy & Monrec Consultancy; İnsan Kaynakları Elemanı (08.2015 – Devam ediyor)

İzmir Kalıp San. ve Tic. Ltd. Aş. Manisa; Dış Ticaret Stajyeri (06.2012-07.2012)

ÖZET

Y Kuşığı, kurumsal imaj algıları ve kurum içi uygulamalar yazında ayrı başlıklar halinde incelenmiş araştırma konularıdır. Bu konulardan Y kuşığı konusu, çoğunlukla Y kuşığı beklentileri, hangi çalışma değerlerine sahip olduğu, farklı kuşaklardaki çalışanların aynı iş ortamında çalışmasından doğabilecek çatışmaların nasıl önlenebileceği çerçevesinde ele alınmaktadır.

Bunun yanında, kurumsal imaj algısı ile ilgili birçok araştırma mevcut olmasına karşın, Y kuşığı ve kurumsal imaj algıları ile ilgili yazında bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada öncelikle kurumsal imaj algısına ilişkin boyutlar incelenmiş ve yazında farklılık yaratmak adına Y kuşığı çalışanlarda kurum içi uygulamaların kurumsal imaj algılarına etkisi ile ilgili araştırma sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İmaj Algısı, Y Kuşığı, Kurum İçi Uygulamalar

ABSTRACT

Y Generation, organizational image and incorporate actions are study subjects that have been researched in a literature as separate titles. The topic of Y Generation has been covered mostly in the context of Y Generation expectations, which work values they have and how conflicts which can arise from the work of different generations in the same work environment can be avoided.

On the other hand, in spite of several studies about organizational image perception; there is no study about Y Generation and their organizational image perception in the literature.

In this study, dimensions of organizational image perception have been examined at first; and then study which is about the effect of incorporate applications on Y Generation employees' organizational image perception has been presented to make a difference in the literature.

Key Words: Organizational Image Perception, Y Generation, Incorporate Applications