



**T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞVEREN MARKA FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE  
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ  
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zakir TUNCAY**

**201682082**

**TEZ DANIŞMANI**

**Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İLGÜN KAMANLI**

**İstanbul, Mayıs 2019**

## ÖNSÖZ

İşveren marka faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada desteğini ve katkılarını esirgemeyerek, ilk günden son ana kadar yanımda olan değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İLGÜN KAMANLI'ya, her zaman yanımda olan, sevgisiyle, anlayışıyla desteğini eksik etmeyen eşime ve enerji kaynağım çocuklarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Mayıs 2019

Zakir TUNCAY



## ÖZET

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak ve arttırmak hem organizasyon hem de çalışanlar için önemlidir. Kuruluşun, çalışanlara ait olma, motivasyon, performans ve üretkenlik hissini artırdığı belirli bir dizi yararı vardır. Bir kuruluşun başarısı, çalışanlarıyla doğrudan orantılıdır. Bugün çalışanlar kuruluşlar için en hayati sermaye olarak ifade edilmektedir. Çalışan memnun olduğunda, kuruluşun dışında iyi bir temsilci olur ve içinde yer alacak nitelikli çalışanları çekmek için kilit bir rol üstlenir. Buna göre çalışan memnuniyetinin oluşturulması hem organizasyon hem de mevcut ve gelecekteki (potansiyel) çalışanlar için çok önemli bir konu olmaktadır. Günümüzde birkaç değişken, nitelikli işgücünü kuruma çekmek temelinde ortaya koymaktadır. Bunlardan biri işveren markası diğeri ise çalışan memnuniyeti olarak ifade edilebilir. Bu noktada, işveren markası ve değerleri çalışan memnuniyetini sağlamanın temel bileşenleri olarak kabul edilebilir. Güçlü bir işveren markası, birçok kuruluşa katkıda bulunurken, mevcut çalışanları tatmin eder ve kuruluşlar için katkıda bulunabilecek ve değer yaratabilecek potansiyel çalışanları cezbeder. Bu durum çalışan işten ayrılma niyetini de etkiler. Bu çalışmada, işveren marka faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, eğitim sektörü örneği ile araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara da faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerden anket yolu ile veriler toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler;** İşveren Markası, Çalışan Memnuniyeti, İşten Ayrılma Niyeti, Eğitim Sektörü

## **ABSTRACT**

Identifying and influencing factors affecting employee satisfaction is important for both the organization and the employees. There are a number of benefits in which the organization increases employee, motivation, performance and productivity. The success of an organization is directly proportional to its employees. Today, employees are expressed as the most vital capital for organizations. When the employee is satisfied, he / she becomes a good representative outside the organization and plays a key role in attracting qualified employees. Accordingly, the creation of employee satisfaction is an important issue for both the organization and the current and future (potential) employees. Nowadays, a number of variables are based on attracting qualified workforce. One of them is employer brand and the other one can be expressed as employee satisfaction. At this point, employer brand and values can be considered as the main components of employee satisfaction. A strong employer brand contributes to many organizations, satisfies existing employees and attracts potential employees who can contribute to and create value for organizations. This also affects the employee's intention to quit. In this study, the effect of employer brand activities on employee satisfaction and intention to leave was investigated with the example of education sector. For this purpose, data were collected from the teachers working in special educational institutions in Ankara and analyzed in SPSS program.

**Keywords:** Employer Brand, Employee Satisfaction, Intention to leave work, Education Sector

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	5
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	7
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	9
2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri .....	10
2.4.1. Planlama.....	11
2.4.2. Seçme ve Yerleştirme .....	12
2.4.3. Performans Yönetimi .....	13
2.4.4. Eğitim ve Geliştirme .....	15
2.4.5. Kariyer Geliştirme .....	16
2.4.6. Ücret Yönetimi .....	18
2.4.7. İş Sağlığı ve Güvenliği .....	19
3. ÇALIŞAN İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	21
3.1. Çalışan İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	21
3.1.1. Örgütsel Bağlılık.....	22
3.1.2. Ücret.....	24
3.1.3. Özerklik .....	25
3.1.4. Alternatif İş İmkânları .....	25
3.2. İşgücü Devir Hızı .....	25

3.2.1. Kapsamı ve Önemi.....	27
3.2.2. Hesaplama Yöntemi.....	29
3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Çalışmalar .....	30
4. İŞVEREN MARKASI .....	33
4.1. İşveren Markası Tanımı .....	34
4.2. İşveren Markası Önemi, Temel Özellikleri.....	35
4.3. İşveren Markası Faydaları.....	37
4.4. İşveren Markası Modelleri .....	39
4.4.1. Mandhanya ve Shah İşveren Markası Sinyal Modeli .....	40
4.4.2. Knox ve Freeman İşveren Marka Modeli .....	41
4.4.3. Mosley İşveren Marka Modeli.....	41
4.4.4. Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli.....	42
4.5. İşveren Markası Yönetimi.....	43
4.6. Çalışan Memnuniyeti .....	45
4.7. İşveren Markası ile İlgili Çalışmalar.....	47
4.8. İşveren Markası ve İKY İle İlgili Çalışmalar.....	49
4.9. İşveren Markası ve Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Çalışmalar .....	50
5. İŞVEREN MARKA FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ .....	53
5.1. Araştırmanın Amacı .....	53
5.2. Araştırmanın Modeli .....	54
5.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	54
5.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	55
5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	57
6. BULGULAR VE YORUM .....	63
6.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	63
6.2. Katılımcıların Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	65
6.2.1. Katılımcıların İKY Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	67
6.2.2. Katılımcıların Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	72
6.2.3. Katılımcıların İşveren Markasının Duygusal Fayda Etkenleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	75

6.2.4. Katılımcıların İşveren Markasının Fonksiyonel Fayda Etkenleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	80
6.2.5. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	86
6.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	89
7. SONUÇ.....	95
KAYNAKÇA.....	98
ÖZGEÇMİŞ .....	105



## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: İKY'nin Tanımı .....	5
Tablo 3.1: İKY Uygulamaları ve Çalışan İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	30
Tablo 3.2: İKY Uygulamaları ve Çalışan İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	32
Tablo 4.1: İşveren Markası ve İKY İle İlgili Çalışmalar .....	50
Tablo 6.1: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları ...	63
Tablo 6.2: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları .....	63
Tablo 6.3: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları .....	64
Tablo 6.4: Katılımcıların Medeni Hâl Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları .....	64
Tablo 6.5: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları .....	65
Tablo 6.6: Ölçeklerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	66
Tablo 6.7: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları..	67
Tablo 6.8: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	67
Tablo 6.9: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	68
Tablo 6.10: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri .....	69
Tablo 6.11: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	69
Tablo 6.12: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri .....	70
Tablo 6.13: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 6.14: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	72
Tablo 6.15: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	72
Tablo 6.16: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	73
Tablo 6.17: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri .....	73
Tablo 6.18: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	73
Tablo 6.19: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri .....	74
Tablo 6.20: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	74
Tablo 6.21: Duygusal Fayda Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları....	75



Tablo 6.22: Duygusal Fayda Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	76
Tablo 6.23: Duygusal Fayda Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	77
Tablo 6.24: Duygusal Fayda Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri..	77
Tablo 6.25: Duygusal Fayda Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	78
Tablo 6.26: Duygusal Fayda Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri .....	79
Tablo 6.27: Duygusal Fayda Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	79
Tablo 6.28: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	80
Tablo 6.29: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	81
Tablo 6.30: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	82
Tablo 6.31: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri .....	82
Tablo 6.32: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	83
Tablo 6.33: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri .....	84
Tablo 6.34: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	85
Tablo 6.35: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	86
Tablo 6.36: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	86
Tablo 6.37: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları .....	87
Tablo 6.38: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri .....	87
Tablo 6.39: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	87
Tablo 6.40: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri .....	88
Tablo 6.41: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	88
Tablo 6.42: İşten Ayrılma Niyeti ile İKY Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 6.43: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 6.44: Duygusal Fayda Etkenleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 6.45: Fonksiyonel Fayda Etkenleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	93

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1: İşveren Markası ile Tüketici Markası Farkı.....	36
Şekil 4.2: İşveren Markası Karmaşı.....	37
Şekil 4.3: Mandhanya ve Shah İşveren Markası Sinyal Modeli.....	40
Şekil 4.4: Knox ve Freeman Modeli.....	41
Şekil 4.5: İşveren Marka Deneyimi Çerçevesi.....	42
Şekil 4.6: İşveren Marka Çerçevesi.....	43
Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli.....	54



## KISALTMALAR

**İK:** İnsan Kaynakları

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**Vd.:** Ve Diğerleri



## 1. GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyıldaki “marka” terimi, farklı işletmelerdeki kişi, şehir, kurum ve kuruluşların yanı sıra ulusal ve uluslararası pazarlarda sunulan mal ve hizmetler açısından da bir sorun haline gelmektedir. Marka terimi, mevcut ve potansiyel çalışanlar bakımından işverenler tarafından değerlendirilecek bir konu olarak kabul edilmektedir.

İşletmelerin en değerli varlıkları arasında markalar yer almaktadır. Sonuç olarak marka yönetimi birçok işletmede kilit bir faaliyet olarak kabul edilmektedir. Her ne kadar işletmeler markalaşma çabalarını ürün ve şirket markalarını geliştirme yolunda yoğunlaştırsalar da, markalaşma insan kaynakları yönetimi alanında da kullanılmaktadır. İşveren markası ise marka ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması olarak adlandırılmıştır. Şirketler işe alımları çekmek ve mevcut çalışanların şirket kültürü ve stratejisine dâhil olmalarını sağlamak için işveren markası kullanmaktadır. İşveren markası “çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların belirli bir firmaya ilişkin farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedefe yönelik, uzun vadeli bir strateji” olarak tanımlanmaktadır.

Güçlü bir işveren markası, birçok kuruluşa katkıda bulunurken, mevcut çalışanları tatmin eder ve kuruluşlar için katkıda bulunabilecek ve değer yaratabilecek potansiyel çalışanları cezbeder. Çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler. Bu açıklamalar kapsamında bu çalışmanın amacı, işveren marka faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin eğitim sektörü örneği üzerinden araştırılmasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, insan kaynakları yönetiminin amaçları, önemi, özellikleri, faaliyetleri değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde çalışan işten ayrılma niyeti ele alınmıştır. Bu kapsamda çalışan işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. İşletmeler için çok önemli bir konu olan, işgücü devir hızı, kapsamı, önemi ve hesaplama yöntemi ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca insan kaynakları yönetimi ve çalışan işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde işveren markası üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, işveren markası tanımı, önemi, temel özellikleri, faydaları, modelleri, yönetimi incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca çalışan memnuniyeti ele alınmıştır. Bölümün sonunda, işveren markası ile ilgili çalışmalar, işveren markası ve İKY ile ilgili çalışmalar ve işveren markası ve çalışan memnuniyeti ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde işveren marka faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin eğitim sektörü örneği yer almaktadır. Bu amaçla araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankara'da faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerden anket yolu ile veriler toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir. Analizde, frekans dağılımları, ölçeklerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, t-testi, Varyans Analizi, Betimsel İstatistikleri kullanılmıştır. Hipotezleri test etmek amacıyla, çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, verilerin toplanması ve analizi, araştırmada kullanılan ölçekler, bulgular ve yorum yer almaktadır. Araştırma, sonuç ve değerlendirme ile tamamlanmıştır.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İlk olarak Springer tarafından 1817 yılında kullanılan İnsan Kaynakları (İK) kavramı F.W. Taylor ve H.Fayol'un yönetim ve örgüt alanında yaptıkları çalışmalarla gelişmiştir (Ünal, 2008). İK, işletmelerin amaçları arasında yer alan mal ve hizmet üretimini yerine getirebilmesinde kullanması zorunlu kaynaklarından insanı ifade etmektedir (Preffer, 1995). İK, bir işletmedeki en üst yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız çalışanlara kadar tüm işgücünü kapsamanın yanı sıra, işletmenin dışında yer alan ve ileride faydalanılabilecek potansiyel işgücünü de açıklamaktadır (Kaynak ve diğerleri, 1996).

İK, işletme girdilerinden en önemlisi kabul edilmektedir. Yöneticilerden, danışmanlara, teknik ekipte çalışanlara, yardımcı personele kadar tüm çalışanlar insan kaynakları içerisinde yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında, rekabet üstünlüğü elde etmesinde en önemli kaynaklardan birisidir (DeNisi & Griffin, 2001). İşletmelerde İK'nın değeri gün geçtikçe artmaktadır. İşletmeler her geçen gün daha fazla insan kaynağına yönelmekte hatta merkeze İK'nı koymaktadır (Aykaç, 1999).

İşletmelerde çalışanların yönetimiyle ilgili politikaları, yöntemleri, uygulamaları ve felsefeyi açıklayan (French, 1998) İnsan Kaynakları Yönetimi, (Human Resources Management, İKY) hem bir şirket ya da kuruluş için çalışan kişileri hem de çalışanlarla ilgili kaynakları yönetmekten sorumlu departmanı tanımlamak için kullanılmaktadır.

İKY, 1960'larda, iş ilişkilerinin değerinin dikkatini çekmeye başladığı ve motivasyon, örgütsel davranış ve seçim değerlendirmeleri gibi kavramların şekillenmeye başladığı zamanlarda kullanımı artmıştır. İKY, bir kuruluşun insan sermayesini yönetmekle ilgili her şeyi denetlemeyi içeren bir kavram olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilenmektedir. Bu bağlamda, çalışanın işe alınmasından, oryantasyon eğitimine, ücret belirlenmesine, işyeriyle ilgili hukuki bağlarına, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve işten ayrılmasına kadar olan tüm süreçleri kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999).

İKY, bir organizasyondaki çalışanların yönetimini ve gelişimini tanımlamak için kullanılan çağdaş, şemsiye bir terimdir. Literatürde Personel Yönetimi, Yetenek Yönetimi (bu terimler biraz eskimiş olmasına rağmen) ile İKY bir arada kullanılmıştır. İKY, kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla işletmede insan kaynağını etkili ve verimli şekilde harekete geçirecek işleri düzenleme ve yürütme görevini yerine getiren ve bundan sorumlu olan bölümdür. İKY iş süreci içerisinde tamamıyla aktif olan doğru nitelik ve sayıda olan personelle ilgili aşağıda yer alan fonksiyonları yerine getiren yönetim bölümüdür (Gürüz & Yaylacı, 2007);

- Planlanması,
- İşe alınması,
- Eğitimi,
- Oryantasyonu,
- Kariyer yönetimi,
- Çalışma koşullarının düzenlenmesi,
- Ücret yönetimi,
- İş sağlığı ve güvenliği

İKY, insan kaynakları ve yönetim kavramlarının birlikte kullanılmasıyla oluşan bir terimdir. İK, işletmede halihazırda çalışan personelle potansiyel çalışanı ifade ederken (Sadullah & Kaynak, 2000) yönetim, işletmelerin hedeflerine (mal/hizmet üretme, kar elde etme, değer kazanma vb.) ulaşması için, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevinin yerine getirilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1995).

Aşağıdaki tabloda İKY'nin yapılan tanımları arasındaki farklılıklar bir arada yer almaktadır.

Tablo 2.1: İKY'nin Tanımı

Tanım	Olası Sonuç
İtiraz edilen alan	İKY, sert ve yumuşak iki rakip paradigmaya sahip, tartışmalı bir alandır
Birbirine çok yakın iki fikir	Sert veya yumuşak olsun, İKY, insanların yeni ve özel bir şekilde yönetimi ile ilgilidir. Bu, insanları yönetmek için stratejinin kullanılmasını içerebilir veya çalışanların pahasına yönetimi güçlendiren yapısal değişiklikleri yansıtır.
Faydası belli eski uygulamaların yerine ne fayda vereceği henüz belli olmamış yeni uygulamalar getirmeye çalışmak.	İKY, geleneksel personel yönetiminin genişletilmesinden biraz daha fazlasıdır.
Hepsini kapsayan ifade	İKY, iş ve istihdam ilişkilerini yönetme ile ilgili bir dizi uygulama için genel olarak yansıtılan bir tanımdır.

Kaynak: Collings, Wood & Szamosi, 2018.

## 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY, organizasyon çalışmalarında verimliliği arttırmak ve yetkinliği sağlamak için bir yöntemdir. İKY'nin örgütsel hedeflere ulaşmaya devam etme kararlılığında hareket ettiği görülmektedir. İKY, tanımlanmış hedefleri belirleyerek ve bunları gerçekleştirerek işletmelere yarar sağlamalıdır. Bu bağlamda, yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi destekleyen şartları sağlamak amaçları arasında yer almaktadır (İrmak, 2013).

İKY, organizasyonel hedeflere ulaşmanın yanı sıra, dikkat edilmesi gereken temel sorunları açıklamaktadır. Aynı zamanda kuralları ve acil konuları yönetmektedir. Örgütsel etkinliği saptamak amacıyla, etkin insanları işe almakta, eğitmekte ve çalışanları verimli bir şekilde istihdam etmektedir. İşletmenin, çalışan güvenini, kişisel ve grup performansını artırarak topluma sağladığı hizmeti de geliştirmelidir (Akçakaya, 2010).

İKY, işgücünün organizasyonel sektörlerin doğru yönetimi yoluyla etkin bir şekilde kullanılmasını amaçlamalıdır. İK'ları planlaması, işe alım, değerlendirme, ödüller, eğitim, gelişim konularında kararlar almaktadır. Bununla birlikte güvenilir olan ve iş stratejisini sürdüren personel dernekleri hakkında uygun kararlar alarak başarılı



sonuçlar için koşulların iyileştirilmesini içermektedir. Aynı zamanda farklı bölümler arasında koordinasyon sağlamak görevleri arasındadır (Özgen vd., 2002).

Küresel rekabetin artması sebebiyle işletmelerin yetenekli insanları işe alması ve çalıştırmaya devam etmesi her zamankinden daha zor olmaktadır. Ayrıca, yeterince vasıflı personeli bulunmamaktadır. Bu nedenle, İKY'nin doğru yetenekleri işe alması ve eğitmesi en öncelikli konu haline gelmektedir (Okakın & Şakar: 23).

Literatürde İKY'nin amaçları aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Akçakaya, 2010; Kaynak vd., 2000; Bingöl, 2003; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002; Okakın & Şakar: 23);

- Yönetimi, işletmenin hedeflerine, çalışanlarla ulaşabileceği konusunda bilinçlendirmek,
- İK'nın şirketin hedefleri doğrultusunda verimli kullanılmasını sağlamak,
- Çalışanların mesleki eğitimleri ve ihtiyaçlarının karşılanması,
- İşletmede kalifiye ve motive çalışanların istihdamını sağlayarak etkili ve verimli yaklaşım sergilemek ve işgücü taleplerini karşılayabilmek,
- Çalışanların iş tatminini ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayarak yaşam kalitesini geliştirmek,
- İKY politikalarının çalışanlara aktarımını sağlamak,
- Bireyler, gruplar, şirket ve girişim için karşılıklı avantaj sağlayacak değişimleri yönetmek,
- Çalışanların değişimlere katılımını sağlamak,
- İKY politikaları ile işletme stratejilerini bütünleştirmek, bu kültürü geliştirmek,
- Verimliliği ve çalışma hayatının niteliğini artırmak,
- Sosyal ve ahlaki sorumluluk anlayışı ile çalışanların işletmeye yaratıcı katkılarını artırmak,

- İşletmenin hedefleriyle çalışanların gelişme ve büyüme hedeflerini bütünleştirmek,
- İKY, bilgi temelini, diğer faaliyetlerden kopmayacak şekilde genişleterek beklenen katkıyı arttırmak olarak özetlenmektedir.

## 2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İKY, çalışanları motive etmek, çalışan odaklı, üretken bir işyeri için çok önemlidir. İKY, genel yetenek yönetimi süreçlerine sahiptir. Yönetim stratejileri geliştirme, performans yönetimi, planlama, kariyer yolları ve yetenek yönetiminde diğer yöneticilere liderlik eder ve organizasyona yeni fikirler ve etkili uygulamalar getirir. Yenilikçilikle ilgili artan literatür, insan kaynakları yönetimi (İKY) inovasyonunun rekabet avantajı yaratmadaki rolüne sınırlı bir şekilde dikkat etmektedir. Amarakoon ve arkadaşları yaptıkları çalışmada, firmaların İKY yeniliklerini nasıl tasarladıklarını, uyguladıklarını ve bu yeniliklerin rekabet avantajını nasıl desteklediğini incelemek için bilgiye dayalı bir yaklaşım benimsemiştir. Çalışmanın bulguları, İK profesyonellerinin yeni bilgi yapılandırmalarına sahip olmaları ve fonksiyonel düzeyde öğrenme yeteneklerinin İKY'lerin tasarımını ve uygulamasını kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır. Bulgular ayrıca, üst düzey yönetim desteğiyle birleştiğinde İKY'lerin firma rekabet avantajında hayati bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır (Amarakoon, Weerawardena & Verreyne: 2018).

İKY, üstün bir işgücünün toplanmasından sorumludur ve işe alım yöneticilerine destek sağlamaktadır. Bununla birlikte, liderlik, eğitim, zamanlama, sistematik bir işe alım süreci, görüşme uzmanlığı, seçim izlemesi ve daha fazlasını sağlayabilir. İKY, piyasaya dayalı maaşlar önermekte ve genel bir stratejik tazminat planı geliştirmekte ve işletmelerindeki maaş aralıklarını belirlerken yönlendirmektedir.

İKY, en iyi çalışanları çeken ve koruyan çalışan hakları programlarını araştırır, önerir ve uygular. İKY ayrıca masrafları kontrol etmekten ve kabul edilmeden önce çeşitli seçenekleri değerlendirmekten sorumludur. Son zamanlarda İKY'ye verilen önemin artmasının nedeni çalışanların niteliklerinin yükselmesi ve emek maliyetleri,

çalışan verimliliği ve hızlı değişim ortamı ile bu değişimin çalışanlar üzerindeki etkisi olarak kabul edilmektedir. Bu önem maliyet, verimlilik ve değişim unsurları nedeniyle giderek artmaktadır (Aktuna, 2007).

İKY, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak, çeşitli stratejiler önermek ve oluşturmaktan sorumludur. İşyeri etkinlikleri, kutlamalar, törenler, geziler ve takım oluşturma fırsatlarının ortaya çıkmasını sağlar. İK, mal ve hizmetlerin üretimindeki en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle insan kaynağının etkin ve verimli değerlendirilmesi işletmeleri güçlendirmektedir (Geylan, 1995).

İKY, sorunları olan veya yönetim ile çatışan çalışanlar arasında, iletişimi sağlar ve kalifiye çalışanlarla yola devam etmek için etkili bir yaklaşım arayan yöneticileri yönlendirir. Çalışanların birbirini sevmesi gerekmez fakat katkıları ve üretkenliği olan etkili iş ilişkileri geliştirmeleri zorunludur. Bu konuda İKY yardımcı olmaktadır ve işletmenin başarısı için çalışma ortamının uyumlu olması zorunludur. Çalışan ve işveren için oldukça katkıları olan, işletmeye yeni değerler kazandıran bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Büyüksulu, 1998).

Son yıllarda İKY'nin önem kazanmasının nedenleri, alan yazında aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Eroğlu, 2001) ;

- Rekabet ve küreselleşme,
- Özellikle bilgi teknolojileri (BT)'de yaşanan hızlı gelişmeler,
- Mevcut pazarlarda tutunabilme ve büyüyebilme çabaları,
- Yeni oluşan pazarlara girebilme,
- Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının değişmesi ve bilinçlenmesi,
- Toplam kalite kavramının gelişmesi,
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri,
- Şirket evlilikleri

### 2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İKY, çalışanlarla hem birey olarak hem de hedeflere ulaşmada grup olarak ilgilenmektedir. Ayrıca, personelin davranışları, duygusal ve sosyal yönleriyle de ilgilidir. İnsanları ve örgütleri bir araya getirme sürecidir, böylece her birinin hedeflerine ulaşılır. İKY, çalışanların tüm seviyelerini ve kategorilerini kapsar. Çalışanlar, denetçiler, memurlar, yöneticiler ve diğer personel türleri için geçerlidir. Hem organize hem de örgütlenmemiş çalışanları kapsar. Dünyadaki her tür kuruluştaki çalışanlar için geçerlidir ve alınan kararlara tüm çalışanların uyması gerekmektedir (Bayraç, 2008).

İKY altında, her çalışanın, çalışan memnuniyeti ve büyümesini kolaylaştıracak hizmetler ve programlar sağlamak için bireysel olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, İK'nın gelişimi, yeni bilgi, yetenek, beceri, potansiyeller ve çalışan hedeflerine ulaşmak ve bunları başarmakla ilgilidir.

İKY sürekli ve hiç bitmeyen bir süreçtir. Terry & Franklin'e göre (1968), musluktan su gibi açılıp kapatılamaz; günde sadece bir saat veya haftada bir gün uygulanamaz. Personel yönetimi sürekli bir uyanıklığı, insan ilişkileri bilincini ve günlük faaliyetlere önem vermeyi gerektirmektedir.

İKY, tüm bölüm yöneticilerinin sorumluluğundadır ve bir kuruluştaki personel yöneticilerinin bir işlevidir. Her yönetici, insan kaynakları fonksiyonuyla ilgilenmektedir. İK müdürleri mal üretmez veya satmazlar, ancak faaliyetle ilgili departmanlara personel konularında danışmanlık yaparak bir kurumun başarısına ve büyümesine katkıda bulunurlar. İKY, bir organizasyonun merkezi alt fonksiyonudur ve her türlü fonksiyonel yönetim, üretim yönetimi, pazarlama yönetimi ve finansal yönetimine destek vermektedir.

İnsan kaynaklarını yönetmek, insanların dinamik yapıları nedeniyle zorlu bir iştir. İKY, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için tüm çalışanları sürece dahil ederek işbirliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Teknolojik, sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal değişimlere çalışanların kolay uyum sağlamasını temin etmektedir. İKY, işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla, personel yönetimi ve

endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verilerini dikkate alarak bütüncül bir yaklaşım sergilemektedir (Çorakçı, 2007).

Bireysel çalışan hedefleri olan, iş tatmini, iş güvenliği, yüksek maaş, çekici yan haklar, zorlu çalışma, gurur, statü, tanınma, gelişim için fırsat vb. tüm konuları içermektedir. İKY, çalışanların potansiyelini geliştirmekle ilgilenir, böylece işlerinden maksimum memnuniyet elde ederler ve kuruluşa en iyi çabayı gösterirler.

#### **2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri**

Her ne kadar İKY en geniş anlamıyla, işe alım ve işe alımın tüm yönleri, planlama, gelişim ve ödül, iş organizasyonu ve iş sözleşmesinin insan tarafı olarak kabul edilse de İKY'nin stratejik bir boyutu bulunmaktadır (Collings, Wood & Szamosi, 2018). Diğer bir ifadeyle İKY, sadece çalışanların yönetimine yönelik belirli politika ve uygulamaların seçimi ve uygulanması değil, aynı zamanda daha geniş kurumsal stratejik seçimler doğrultusunda dinamik ve uyarlanabilir (tamamen idari olarak ters) bir amaç benimsemekle de ilgilidir (Wilkinson vd., 2014).

Özden'e göre insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları aşağıda yer almaktadır (Özden, 2002);

- İK politikalarının tespiti,
- Çalışanların organizasyonu,
- Çalışanların planlaması ve eleman talebinin karşılanması,
- Performans yönetimi,
- Ücret yönetimi,
- Oryantasyon,
- Motivasyon yönetimi,
- Kalite yönetimi,
- Özlük işleri.

İKY faaliyetleri, işletmelerin süreç iyileştirmesine, yüksek performans gösterilmesine, maliyetlerin azaltılmasına, müşteri memnuniyeti sağlanmasına hizmet etmektedir. Sağlanan bu faydalar nedeniyle İKY işletmelerde daha önemli hale

gelmekte, uygulamalar artmakta ve ortaya çıkan sorunlara çözümlerin üretilmeye çalışılması, faaliyetlerin zenginleşmesine ve İKY'de önemli değişimlerin olmasını sağlamaktadır (Tekin, 2002).

#### **2.4.1. Planlama**

İnsan kaynakları planlamasının unsurları arasında, işgücünün gerçek planlaması bulunmaktadır. Küçük bir işletmede bile, uzman insan kaynağı planlaması her zaman kolay değildir ve büyüyen bir işgücünü planlamak çok önemlidir. İşgücünün azaltılması için planlama yapmak da yoğun zaman alır ve geçici veya kalıcı işten çıkarmalar yapmakta stratejik düşünmeyi gerektirir. Etkin ve verimli bir İK planlaması, organizasyonun verimliliği, karlılığı ve başarısı için temel öğeler arasında yer almaktadır (Akçakaya, 2010).

İKY planlaması, ihtiyaç duyulan insan unsurunun tahminini sağlamak, bu unsurun ne zaman, nereden ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi faaliyetidir (Şimşek, 2005). Etkili planlama, yöneticileri, idari konular ve çalışanların evraklarıyla uğraşmak için zaman harcamaktan ziyade, gelir elde etmekten sorumlu olan hedefleri yerine getirmeye odaklanma pozisyonunda bırakmaktadır.

İKY planlaması, doğru insanın, doğru zamanda, doğru yerde, istihdam edilmesini sağlar (Güney, 2015). Şirkette çalıştırılacak personeli nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme amacıyla yapılan planlama faaliyetleridir (Şimşek, 2002). Bu bağlamda, etkin ve verimli çalışan, kalifiye, grup çalışması yapabilecek ve şirketin misyon ve stratejik amaçlarını destekleyecek insanlarla çalışmak mümkün olacaktır. Üretim faktörleri arasında en önemlisi insandır. Sermaye, kaynak ve diğer unsurlar yeterli olsa bile nitelikli çalışan olmadığında diğer üretim faktörleri de etkisiz kalacaktır. Bu nedenle İKY planlamasının yapılması önem taşımaktadır (Çetin vd., 2014).

İKY planlaması ile ürün, yasal düzenlemeler, pazar ve teknolojinin hızla değişen ve gelişen şartlara uygun insan kaynağını bulmayı kolaylaştırır (Fındıkçı, 2003). İnsan kaynakları planlaması, işletmeler için değişen koşullara uygun olarak, gerek duyulan veya duyulacak işgücü talebinin temel nedenlerini belirlemek ve bazı tahmin teknikleri

ile kısa ve uzun dönemli olarak bu talebi öngörerek, işletmenin iç veya dış kaynaklarından talebi karşılamaya yönelik programların oluşturulduğu süreçtir (Okakın, 2015).

#### **2.4.2. Seçme ve Yerleştirme**

Seçme ve yerleştirme, işgücü ihtiyacının tespit edilmesi, bu ihtiyacın uygun araçlar ve yollarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin gerçekleştirilmesi ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini kapsar (Fındıkçı, 2000). Seçim, bir organizasyondaki işleri yerine getirmek için bilgi, beceri, yetenek ve tutumlarına göre organizasyon ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik olarak belirlenmesi çabalarını ifade eder (Barutçugil, 2000). Temel amaç, işi en başarılı şekilde yapabilecek kişiyi nitelikli adaylar grubundan seçmektir. Seçimin amacı, işin gereksinimlerini karşılayacak ve kuruluşa en uygun olan adayı listeye almaktır. Şirket, başvuru sahibi hakkında yaş, nitelik, beceri, deneyim vb. Bilgileri edinir ve değerlendirir. İşin ihtiyaçları daha sonra adayların profili ile eşleştirilir. En uygun kişi daha sonra seçim sürecinin ardışık aşamaları boyunca uygun olmayan uygulamaların elimine edilmesinden sonra alınır.

Bir çalışanın bir işe ne kadar iyi eşleştirildiği çok önemlidir, çünkü çalışanın işinin miktarını ve kalitesini doğrudan etkiler. Bu bağlamdaki herhangi bir uyumsuzluk, bir kuruluşa, özellikle eğitim ve işletme maliyetleri açısından büyük miktarda para, zaman ve sıkıntıya mal olabilir. Zaman içerisinde, çalışan işi dengesiz bulabilir ve hayal kırıklığına uğrayabilir. Verimlilik ve iş gücü kaybı, huzursuz iş yeri ortamı, iş kazalarında artış, işten çıkma veya çıkarılma gibi olumsuz durumlar meydana gelebilir (Durmuş, 2007). Kuruluş hakkında uzun vadede çok fazla olumsuz etkiye neden olarak şirket hakkında olumsuz bilgiler verebilir. Bu nedenle, doğru seçim, kişi ve iş arasındaki “uygunluğun” sürekli izlenmesini gerektirir. Bu nedenle işletmenin çıkarları ile adayların çıkarlarını uyumlu bir duruma getirmek temel amaç olmalıdır (Buğdaycı, 1997).

Seçim genellikle bir dizi adımdan oluşmaktadır. Başvuru sahibi diğerine geçmeden önce her biri başarıyla aşılmalıdır. Ayrı ve farklı seçim süreci normalde ilk mülakat, başvuru formunun doldurulmasını, istihdam testlerini, gerekli hususları

kapsayan ayrıntılı bir görüşmeyi, arka plan araştırmasını, şartlı iş teklifini, fiziksel veya tıbbi muayeneyi ve daimi iş teklifini içerecektir.

Her adıma ayrılan zaman ve önem bir organizasyondan diğerine ve aynı organizasyon içinde işten işe farklı olacaktır. Bazı kuruluşlar test etmeye önem verebilirken, diğerleri mülakata önem verebilir ve gerekli referansları dikkate alabilir. Benzer şekilde, düşük seviyeli pozisyonlar için başvurular için tek bir kısa seçim mülakatı yeterli olabilirken, idari işler için başvurular birkaç kişi tarafından mülakata alınabilir.

### **2.4.3. Performans Yönetimi**

Rekabetin giderek şiddetlendiği günümüzde, başarılı bir organizasyon olma stratejilerinden biri, herhangi bir görev için potansiyel adayları çekmek ve daha iyi ve yüksek motivasyonlu işgücüne sahip olmaktır. İşletmelerin ve yöneticilerin yetenekli bir işgücünü çekmesi, elde tutması ve motive etmesi zorunludur. Şirketin başarısı ve İKY'den yüksek verim alınabilmesi için çalışanların yakından izlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Günümüzde, herhangi bir sektörde, küçük veya büyük işletmelerde, insan kaynakları yönetimi sadece geleneksel rolünü oynamakla kalmaz aynı zamanda çalışanlarının performansını değerlendirmek ve yeni gelişmeler nedeniyle gelişen yeni bir sistemle yönetmek için boyutlarını genişletmiştir. Performans yönetimi sisteminin, çalışanların temel finansal hedeflerine ulaşma hedeflerini ve organizasyonlarını gerçekleştirmeleri için stratejik bir araç ve güçlü bir temel olarak hareket ettiği görülmektedir (Gautam, 2014).

Performans yönetimi genellikle aşağıdaki adımları içermektedir (Roberts, 2001);

- Performans değerlendirme sistemlerinin kullanımı ile ilgili çeşitli hedeflerin belirlenmesi, organizasyon, bireysel hedefler vb.
- Uygun ödül stratejileri ve planları tespit etme
- Gelişim stratejileri, planları ve eğitim
- İletişim, geri bildirim ve koçluk,



- Kişisel kariyer planlama,
- Performans yönetim sisteminin etkinliğini izlemek için mekanizmalar geliştirme
- Müdahale etme ve hatta kültür yönetimi

Performans yönetiminin, aşağıdaki nedenlerden dolayı bir kuruluşun performansı için hayati öneme sahip olduğu açıklanmaktadır (Helm vd., 2007);

- Kuruluşun vizyonunu ve iş hedefine ulaşmasını kolaylaştırır.
- Kurum içinde performans odaklı bir kültürün geliştirilmesi ön şarttır.
- Çalışanların performans hedeflerini kuruluşun stratejik hedefleriyle aynı hizaya getirir.
- Bireyin performans beklentileri konusunda netlik kazanmasını sağlar.
- Çalışan performansını artırır ve terfi için yetenekli bireyleri tanımlar ve ücret ile performans arasındaki bağı güçlendirir.

Sole (2009) yaptığı çalışmada, bir kamu kurumundaki performans yönetim sistemlerini etkileyebilecek iki faktör olduğunu açıklamıştır. Bunlar iç faktörler ve dış faktörlerdir. İç faktörler arasında iç yönetim taahhüdü, iç kaynaklar, performans odaklı kültür, lider çalışanların katılımı ve performans yönetim sisteminin süresi olarak sıralanmaktadır. Dış faktörler arasında seçilen yetkililer, vatandaşlar, yasal gereklilikler ve işçi sendikaları bulunmaktadır. Özellikle çalışanlar performans izleme sistemlerinin daha fazla çalışmaya zorlamalarını amaçlayan böyle bir sistem olduğunu ve yöneticilerin bu sistemleri, daha fazla sonuç üretmek için üzerlerine daha fazla baskı yapma çabaları olarak görüyor. Tüm bu unsurlar, performans odaklı bir kültürün, kamu kuruluşlarında performans ölçüm ve yönetim sistemlerinin uygulanmasını etkileyen bir faktördür. Zaman sınırlaması ve maliyet açısından, performans yönetiminin uygulanması için önemli değişkenler iç faktörler olarak açıklanmaktadır (Sole, 2009).

Performans yönetiminin, İKY için hayati önemde olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle, performans yönetimi, iş sonuçlarına ulaşmada yardımcı olan çok önemli bir işletme sürücüsüdür. Verimli bir performans yönetimi, çalışanların performansını en üst düzeye çıkarmak için firmaları destekler. Etkili bir sistem, örgütsel bir güven ortamını, özerkliği, işbirliğini, iletişimi ve takım çalışmasını vb. teşvik edebilecek şekilde

olmalıdır. Bir örgütün, en iyi performans gösterenleri tanımlamak ve tanımak yerine, çalışanlara ve kuruluşa sürdürülebilir bir büyüme sağlamalarında yardımcı olacak bir sisteme sahip olmasıdır. Günümüz organizasyonlarının çoğu bu ihtiyacı tespit ediyor ve etkili bir Performans Yönetim Sistemi geliştirmek ve uygulamak için büyük miktarda para harcıyor, ancak çalışanların performansında hala büyük miktarda bir fark var. Rekabet avantajı elde etmek için, kurumun performans yönetim sistemi, çalışanların performans beklentilerini kurumun hedeflerine bağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Gautam, 2014).

#### **2.4.4. Eğitim ve Geliştirme**

Günümüz ekonomisindeki uluslararası rekabet çağında, şirketler çalışanlarını eğitmeli ve gelecekteki işlere hazırlamalıdır. Eğitim, çalışanların işletme içinde verilen görevlerini yerine getirebilmesi için gereken bilgi, beceri ve yeteneği geliştirmek üzere kişide kalıcı bir değişim oluşturmaya çalışan öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Çoğunlukla bilgi, beceri, tutum ve davranışların değiştirilmesini beraberinde getirmektedir (Vural, 2014). Çalışanları çeşitli bilgi ve becerilerle donatarak örgütsel etkinliği arttıracak eğitim faaliyetlerinin, örgüt ihtiyaçlarına en iyi cevabı verecek şekilde planlanması ve programlanması önemlidir (Özçelik, 2015).

Son yıllarda işyeri eğitimine ilginin artmasına katkıda bulunan faktörlerden biri, işyerinin çalışanlarının kurumlarını giderek daha küresel bir ekonomik ortamda rekabet edebilmelerine yardımcı olmak için tasarlanan yeni beceriler öğrendikleri milyonlarca dolarlık bir işletme olarak kabul edilmesidir. Workforce Economy'de (2001) yayınlanan bir çalışmada, şirketlerin % 90'ından fazlasının çalışanlara çeşitli yönetim, liderlik ve iletişim eğitimi verdiği bildirildi. Bu, zaman yönetimi, problem çözme ve karar verme, kamuya konuşma ve tarih öncesi becerileri, yönetim değişikliği ve stratejik planlama gibi eğitim konularını içeriyordu. (Kriemadis & Kourtesopoulou, 2008).

İşverenler, kurum / şirket içinde bir sorunu çözmek için bir yöntem olarak çalışan eğitime yatırım yaparlar. Günümüz ekonomisindeki uluslararası rekabetin artması nedeniyle, şirketler çalışanlarını güçlendirmeli ve üretkenliği ve karı en üst düzeye çıkarmak için becerilerini geliştirmelidir. Hızlı hareket eden, sürekli değişen küresel ekonomi yeni bir iş emri gerektirir ve her seviyede esnek, çok yetenekli, bilgili

ve uyarlanabilir bir işgücü gerektirir. Geleneksel eğitim, bir beceriyi gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, tesis ve becerilerin öğretilmesini sağlamıştır. Bununla birlikte, çalışan gelişimi gelecekteki işler için bir çalışmanı odaklar ve hazırlar (Kennedy, 2004).

Artan karlar, daha yüksek verimlilik oranları, yüksek ciro oranları ve artan şirket sadakati gibi belirli çalışan eğitimi faydaları, temel faydalardan bazılarıdır. Yaşam boyu öğrenme yeni bir şey değildir ve bu bir hayat tarzıdır. Farklı ve en gelişmiş eğitimi sağlayabilen şirketler, becerilerini ve bilgi tabanını geliştirmek için daha az fırsat sunan rakiplere göre güçlü bir işe alım avantajına sahip olacaktır (Centron & Davies, 2005). Tam tersi bir durumda ise çalışanların yeteneklerini güncellemek ve performanslarını işletme sonuçlarını etkileyecek şekilde arttırmak mümkün olmayacaktır (Mirze, 2016).

Aşağıda yer alan beş aşamalı bir eğitim ve gelişim süreci herhangi bir organizasyon için faydalı olarak kabul edilmektedir (Dressler, 2003);

- Kuruluşun çalışanlar için gerekli becerileri belirlediği, mevcut beceri tabanını analiz ettiği ve belirli eğitim hedefleri geliştirdiği bir “ihtiyaç analizi”ni tamamlamaktır. Bu aşamada, eğitim ihtiyaçları için bilgi toplamanın bazı olağan yöntemleri; anketler, veri araştırması, bireysel ve takım düzeyinde görüşmeler, performansın değerlendirilmesi, yazılı sınav, gözlem, kritik vakaların kaydedilmesi, görev analizi ve organizasyon stratejisinin analizi kullanılabilir (Stredwick, 2001).
- Dahili veya harici olarak yapılabilecek gerçek eğitim programının planlanmasını içerir (harici eğitim sağlayıcılarının bir üniversite veya danışmanlık şirketi olarak kullanılması).
- Kuruluşun eğitim programlarının ihtiyaç analizini yerine getirdiğini doğrulayabildiği onaylama anlamına gelir.
- Bir sonraki adım, eğitimin, saat, gün, ay, yıl olarak planlanması ve uygulanması,
- Eğitim değerlendirmesi beşinci ve son adımı içerir

#### **2.4.5. Kariyer Geliştirme**

Günümüzde kariyer gelişimi hakkındaki düşünceler, çalışanın sahip olduğu, yöneticisinin kolaylaştırdığı ve örgütlenmenin desteklendiği şekilde olması gerektiği yönündedir. Gerçekte ise birçok yönetici, çalışanın kariyerlerini düşünmek ve planlamak konusunda aktif değildir ya da işverenler kariyer geliştirme ile başa çıkmaları gerektiğine inanmaktadır (Ouast, 2014). Yöneticiler çalışanlarına nasıl yardım edeceklerini bilmiyor ya da buna zamanları yok (Jackson, 2014). Kuruluşlar da çeşitli nedenlerden dolayı, kariyer geliştirmeye yatırım yapmak konusunda isteksiz olmaktadır.

Kariyer evreleri, keşfetme, kurma, orta kariyer aşamaları olarak açıklanmaktadır (Dündar, 2015; Uyargil, 2015).

- Keşfetme aşamasında birey kendisini tanıyacak, bu bağlamda ilgi alanlarını ve başarılı olabileceği mesleki alanları değerlendirecektir. Bu aşamada bireyi etkileyen faktörler arasında aile, toplum devletin eğitim ve istihdam politikaları yer almaktadır ve zor bir süreçtir.
- Kurma aşamasında çalışan birey kariyer beklentilerine yönelik olarak çalışmaya başlamıştır ve kariyer fırsatlarını kariyer amaçları doğrultusunda gerçekleştirmek için çaba sarf edecektir. Kariyer basamaklarını çıkmak ve başarılı olmak için gerekeni yapacak, sonuçları davranışlarını etkileyecektir.
- Orta kariyer aşamasında çalışan kariyerinde ilerlemiş, yetki ve sorumluluk alanları artmış ve inisiyatif almaya başlamıştır.

Yukarıda belirtilen aşamaları geçen çalışan için bazı durumlar söz konusudur. İlk durum çalışan şahsi gelişimini devam ettirip başarıya ulaşır ve kariyeri devam eder. İkinci durum, şahsi ve örgütsel sebeplerle kariyerinde ilerleyemez ve kariyer anlamında bir durgunluk yaşar. Üçüncü durumda ise, yaşla gelen yorgunluk ve sağlık sorunları, tükenmişlik hissi, psikolojik vb. sebeplerle kariyerde iniş başlar (Şimşek, 2007).

Yıpratma, yöneticilerin ve İK uygulayıcılarının ele alması gereken önemli bir konudur. Ancak sürekli değişen kariyer ortamını da göz önünde bulundurmaları gerekir. Teknoloji, ekonomik trendler, çevre sorunları, küreselleşme ve demografik özellikler, kariyer üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaya devam edecektir (Gratton, 2011). Bununla birlikte pek çok mesleğin teknolojik gelişmeler neticesinde ortadan kaybolacağı görülmektedir. Bu gelişmeler, İKY'nin yapması gereken çok iş olduğunu göstermektedir. Açıkçası, İKY çalışanların kariyerlerine dâhil olmak zorunda.

Çalışanların kariyerlerini geliştirmek için çalışması gerekmektedir İKY'nin her seviyede kariyer geliştirmeyi teşvik etmede yaratıcı olması gerekir, çünkü daha düz yapılı, organizasyonlar terfi bazlı kariyer kültürlerini uzun süre destekleyemezler (CEB, 2015).

Çalışanlar, bir kariyer planlaması yapamadıkları çalıştıkları kurumlardan ayrılmak isteyecektir. Bu durum kurum için olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Çalışanlar için iyi bir kariyer yönetimi, işletmelerin etkinliklerini, verimliliklerini ve performanslarını artıran bir etki yapacaktır (Tunçer, 2012).

Kariyer gelişimi toplumsal bir kavram olarak görülmektedir. Bu nedenle vatandaşların eğitilmediği ve potansiyelleri tam olarak geliştirilmediğinde toplum zayıflar (Bernardo, 2017). En yüksek eğitime sahip olan devletler ayrıca ortalama hanehalkı gelirin üzerinde ortalama gelir elde etmektedir. Bir toplum, hayal etmekte, öğrenmekte özgür olmadığında, yaşam boyu öğrenmeyi öğrenemediğinde ekonomik büyüme fırsatlarını kaçırmaktadır (Schoen & Fusarelli, 2008).

#### **2.4.6. Ücret Yönetimi**

Ücret yönetimi, çalışanlar için şirket çapında ücretlendirme programlarının planlanması ve dağıtılması için kullanılan uygulamaların ve prosedürlerin toplamıdır. Bu uygulamalar, her seviyedeki çalışana içerir. Ücret yönetimi prosedürleri genellikle tazminatın belirlenmesi için harcanan saat sayısını hesaplamak, istihdam yardımlarını idare etmek ve çalışanlardan bordro sorularını cevaplama gibi faaliyetleri içerir. Şirketlerin ve organizasyonların çoğunda, ücretler tüm çalışanlara belirli bir tarihte dağıtılır.

Genel olarak insan kaynakları yönetimi ve bu kaynak kategorisinin ücret ve diğer ödüller yoluyla teşvik edilmesine ilişkin husus, profesyoneller ve iş alanı temsilcileri için sürekli bir endişe kaynağıdır. Mevcut ekonomik iklimde, genel zorluk ekonomik krizle birleştiğinde, ödeme konusu hayati hale geliyor.

Motivasyon, ister bireysel ister grup olarak performans üretme faktörüdür. Aynı zamanda motivasyon daha karmaşık bir mesele haline gelir, motivasyonun kesin tetikleyicisini değerlendirmek oldukça zorlaşır, her bireyin ihtiyaçları hem yapı hem de uzunluk bakımından farklıdır. Kuruluşun özelliğine bağlı olarak, faaliyet türü veya

önerilen hedeflere göre, yönetim, çalışanları teşvik etmek için, yapıcı rekabet yaratmaktan bahsetmek ya da maaş ve ikramiyelerin teşvik etme mücadele yoluyla geliştirilip geliştirilmemesi konusunda geniş bir araç isteyebilir. Motivasyon teorileri bir yazardan diğerine farklılık gösterir. Frederick Taylor tarafından geliştirilen fikirlere göre, insan kaynakları çalışmalarında verimliliği artırmanın yolları, maaş ödülleri sağlamada ve işin standartlaştırılmasında yatmaktadır. Oluşturulan günlük normdan daha fazlasını yapanlara ödül olarak "verimlilik için prim" kavramını geliştirmiştir (Demyen & Lala-Popa, 2013).

Adams ise, ödüllerin her bireyin görevlere katkısı doğrultusunda ve dolayısıyla faaliyetleri gerçekleştirme yollarıyla ilgili olarak hesaplanması gerektiğini varsayar. Motivasyon süreci doğrudan motivasyon türü ile ilgili olarak yürütülmektedir (içsel veya dışsal). İlki yapılan işin türü tarafından geliştirilirken, ikincisi işleriyle doğrudan bağlantılı olmayan bir dış elemanın memnuniyet ürettiğinde gerçekleşir. Bütün bunlar, diğer akıl yürütme mekanizmaları veya araçlarıyla birlikte, uzmanlık eğitimi, danışmanlık ve organizasyon içinde ilerleme fırsatı dahildir. Bir bütün olarak kabul edilen ücret politikası, organizasyonun genel politikasının bir parçasını ve aynı zamanda verimliliği arttırmada ve bireysel ve kurumsal performansı arttırmada bir araç teşkil eder (Demyen & Lala-Popa, 2013).

#### **2.4.7. İş Sağlığı ve Güvenliği**

Çalışma hakkı, temel bir insan hakkı olarak kabul edilmektedir. Çalışanların sadece uygun işe yerleştirilmeleri tek başına yeterli değildir (Ağır, 2006). Gelişmekte olan ülkelerde, sınıai ve mesleki yaralanmalara bağlı ölüm ve sakatlık oranları artmaktadır. Sonuç olarak, Bu, çalışanların kuruluşlarına yönelik tutumlarını ve niyetlerini etkiler. Bu nedenle iş sağlığı programları öncelikle işyerindeki koşullardan kaynaklanan sağlıksızlığın önlenmesi ile ilgilidir; güvenlik programları ise kazaların önlenmesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan kayıp ve can ve mal hasarlarının en aza indirilmesi ile ilgilidir (Amponsah-Tawiah & Mensah, 2016).

İş sağlığı ve güvenliğini yönetme sürecinin diğer yönetim faaliyetleriyle aynı olduğu ancak farklılığın iş sağlığı ve güvenliğinin karmaşık yapısında yattığını ifade edilmektedir (Boyle, 2000). Bununla birlikte, iş sağlığı ve güvenliği yönetimi birçok

bakımdan verimliliği veya diğer işlevsel operasyon alanlarını yönetme ile aynıdır. Bu, işyerinde güvenlik yönetiminin sadece meydana gelen kazaların tekrarlanmasının önlenmesi ile ilgili olmadığını, bunun yerine, çalışan kişinin ve çevrenin kalite yönetimi ve korunmasına ilişkin genel yönetim sistemine entegre edilmesi gerektiğini göstermektedir (Cooper, 1995).

İş güvenliği, iş görevlerinin çalışanların sağlığı ve güvenliği üzerinde ne kadar tehdit veya sağlıksız sonuç doğurmadığını gösterir. Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi'ne (OSHA, 2012) göre, iş güvenliği analizi, tehlikeleri ortaya çıkmadan önce tespit etmenin bir yolu olarak iş görevlerine odaklanan bir tekniktir. İşçi, görev, araçlar ve çalışma ortamı arasındaki ilişkiye odaklanır.

İş güvenliği bir iş atamasında var olan emniyet derecesinin bir ölçüsü olarak açıklanmaktadır (Gyekye, 2006). İş güvenliği, çalışanların tehlikeler hakkında nasıl iyi bilgilendirildiğine bakar. İş tanımı ve bu tehlikeleri ve riski ortadan kaldırmak için uygulanan tedbirlerle ilgilidir. Sağlık ve güvenlik programları, sağlık ve güvenlik eğitim ve politikalarını uygulamak için açıkça tanımlanmış eylemlerden oluşur. Güvenlik eğitimi ve güvenlik politikaları, emniyet performansının temel belirleyicileridir. Güvenlik eğitimi, çalışanlara güvenli bir şekilde çalışmalarını ve sağlıklarını tehlikeye atmadan çalışmalarını için verilen güvenlik bilgisi olarak tanımlanmaktadır (Law vd., 2006). Aynı şekilde, politika bildirimlerinin açık olduğunu ve güvenlik eğitimi kaza oranlarının azaltılmasında önemli bir rol oynadığı açıklanmaktadır (Lin & Mills, 2001).

Yapılan çalışmalar güvenlik eğitimi ile artan güvenlik performansı arasında bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Huang vd., 2006). Sonuç olarak, etkili eğitim işçilere ait olma hissi yaşamalarına yardımcı olur ve bu nedenle iş yerlerinde güvenlik konusunda daha fazla sorumluluk sahibi olmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda, güvenlik programlarının tüm çalışanlar için çok önemli olduğunu ve etkili sağlık ve güvenlik yönetiminin önemli bir yönünü gösterdiği kabul edilmektedir. (Vassie & Lucas, 2001).

### 3. ÇALIŞAN İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışanların ayrılması herhangi bir kuruluş için hassas bir konudur. Genellikle, bir çalışan birkaç yıl hizmetten sonra organizasyondan ayrılır. Bu nedenle, çalışanların bir kuruluştan kalıcı olarak ayrılması, takdir, empati ve büyük bir planlama gerektirir. İstifa, işten çıkarma, ölüm, daimi iş göremezlik, işten çıkarma veya emeklilik sonucu bir çalışan işten ayrılabilir. Çalışan ayrıca bir iş sözleşmesinin bitmesi nedeniyle veya işgücününün küçülmesinin bir parçası olarak ayrılabilir. İşletmeden ayrılan bir çalışan, işletme için geleceğin potansiyel bir adayını ve ayrıca İK politikaları ve uygulamalarının marka elçisi olarak görülmelidir.

Her kuruluş, ayrılan çalışanlara eşit davranmak ve onlar için sorunsuz geçiş sağlamak için kapsamlı politika ve prosedürlerine sahip olmalıdır. Ayrıca, her çalışan ayrılma anında kuruluşa bilgi hazinesi sağlayabilir. İşten ayrılan çalışanlarının, İK politikalarının etkinliği de dahil olmak üzere, kurumun farklı yönleriyle ilgili görüşlerini tespit etmek için İK departmanı faaliyet göstermelidir.

Çalışanların ayrılması, bir kuruluşun işe alım sürecindeki son aşamayı oluşturmaktadır. Bir çalışan, ayrılmak istediği işletmeden herhangi bir nedenle ayrılabilir. Bununla birlikte, ayırma temel olarak iki türe ayrılır. Bunlar: gönüllü ayrılık ve istemsiz ayrılık. Gönüllü ayrılma, çalışanların kendi istekleri doğrultusunda ayrılması anlamına gelirken, istem dışı ayrılma, çalışanların kontrolü dışındaki örgütsel nedenlerle çalışanların ayrılması anlamına gelir. Araştırmanın bu bölümünde işten ayrılma niyeti her yönüyle ele alınmaktadır.

#### 3.1. Çalışan İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanların yaptıkları işten, iş koşullarından, ücret politikalarından, istihdam şartlarından, yönetimin davranışlarından, çalışma arkadaşlarından memnun olmamaları nedeniyle işten ayrılmayı düşünmeleri, planlamaları ve yakın bir zamanda işi bırakma düşünceleri olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2011: 279). Allen'e göre işten ayrılma niyeti, çalışanın çalışma istek ve arzusunun azalmasıdır. Bu sürecin sonucunda genelde çalışan işi bırakmaktadır (Allen, 2008).

Çalışanların işi bırakmaları, çalıştıkları kuruma maliyetler yüklemektedir. İşinde yeterli, yetenekli çalışanların yerine yenilerinin alınması, işin öğretilmesi zaman ve



maliyet kayıplarına yol açmaktadır. Çalışanların rakip kurumlara geçmesi durumunda daha büyük sorunların yaşanmasına yol açabilmektedir (Barutçugil, 2004). Aynı zamanda işten ayrılma niyeti olan bir çalışanın görevlerini aksattığı, işini kaliteli yapmak için çaba sarf etmediği ve kalitesiz ürün ve hizmetin ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir (Kesen, 2011).

### 3.1.1. Örgütsel Bağlılık

Literatürde “bağlılık” kavramının tanımı veya ölçümü ile ilgili çok az fikir birliği bulunmaktadır. Bağlılık, sosyal aktörlerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal bir sisteme verme istekliliği ya da ilişkinin salt araçsal değeri dışında bir kuruma etkin bir şekilde bağlanma isteği olarak tanımlanmaktadır (Buchanan, 1974 ).

Sheldon’a göre bağlılık, bir çalışanın kuruluş adına yüksek düzeyde çaba göstermeye istekli olması, kuruluşta kalmak için güçlü bir istek duyması ve kuruluşun temel hedeflerini ve değerlerini kabul etmesidir. Aynı zamanda çalışanların, örgütün olumlu değerlendirmesi ve hedeflerine yönelik çalışma niyetidir (Sheldon, 1971).

Bağlılık, çalışanların kuruma enerji ve sadakat verme istekliliği (Kantor, 1968), kuruluşun maaş, statü veya mesleki özgürlükteki artışlar veya daha fazla meslektaş arkadaşlığı için ayrılma isteksizliği olarak ifade edilmektedir (Hrebiniak & Allutto, 1973). Bir diğer ifadeyle bağlılık, “bir dereceye kadar ait olma ya da sadakat” olarak kabul edilmektedir (Lee, 1971).

Örgütsel bağlılık bazı araştırmacılar tarafından çalışanın kendi çıkarlarını değil kurumun çıkarlarını üstün tutması olarak tanımlanmaktadır (Özsoy, Ergül & Bayık, 2004). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumdur. Bu konuda yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın, iş performansı, ciro ( Mowday vd., 1982; Gregson, 1992), sosyal davranışlar (O'Reilly & Chatman, 1986 ) ve devamsızlık (Angle & Perry, 1981) üzerinde bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Meyer & Allen (1997)’e göre, örgütsel bağlılığı olan bir çalışan, organizasyonda her güçlüğe dayanarak kalan, düzenli çalışmaya katılan, tam gün çalışan (ve belki daha fazla), şirket varlıklarını koruyan, şirket hedeflerini ve değerlerini paylaşan çalışandır.

Bu nedenle, örgütsel bağlılığı olan işgücüne sahip olmak, bir kuruluş için en önemli rekabet avantajı sağlayan unsur olarak kabul edilmektedir. Meyer & Allen örgütsel bağlılığı, duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır.

Araştırmalar, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu (Cohen, 2000; Hofstede, 1980), kültürel değerlerin bağlılığın yükselmesi üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Geiger, 1998).

Yapılan çalışmalar, bağlılık ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel kültürün, örgütsel bağlılık seviyesini arttıracığı ve sonuçta örgütsel başarının yakalanacağı açıklanmaktadır. Ayrıca, bu faktörlerin kurumun itici güçleri olan yöneticiler üzerinde önemli etkileri olduğu belirtilmektedir (Rashid, Sambasivan & Johari, 2003).

Çalışanların iş performansı ve verimliliğini etkileyen en önemli husus, iş doyumunu diğer bir ifadeyle iş tatmini olarak ifade edilmektedir. Araştırmalarda, iş tatmini yüksek olan çalışanların, kurum içindeki diğer çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurduğunu, daha yaratıcı fikirler geliştirdiklerini, duygusal açıdan işe daha bağlı olduklarını ve işten ayrılmak istemediğini göstermektedir. Bu nedenle iş tatmini olan çalışanların örgütsel bağlılığı artırdığı açıklanmaktadır (Telman & Ünsal, 2004). Örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (Sökmen & Ekmekçioğlu, 2016).

Sökmen & Şimşek (2017) bir kamu kurumunda çalışan uzmanlarla yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığının artması durumunda çalışanların kurumla özdeşleştikleri, bu nedenle stres ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmalar örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli değişken olduğunu göstermektedir. Kurumdan, deneyimli, yetenekli ve çalışma isteği olan çalışanların ayrılması, olumsuz sonuçlar doğuracaktır. (Seyrek & İnal, 2017). Bu nedenle yöneticilerin örgütsel bağlılığı artırmak için gayret göstermesi gereklidir. Örgütsel bağlılık arttığında çalışanların iş tatmin düzeyleri de artacak ve işten ayrılma niyeti azalacaktır (Yenihan, 2014). Yöneticilerin bu yönde çabalarını gören çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmektedir (Chen, 2001).

Gedik & Üstüner (2017) yaptıkları çalışmada, kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisinin daha az olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### 3.1.2. Ücret

Ücret, işverenin çalışana, belirli bir iş karşılığında doğan borcudur. Çalışanın mal veya hizmet üretimi karşılığı işverenden aldığı para ve aynı ödemelerden oluşmaktadır (Altan, 2007).

Ücretin her çalışan için farklı bir anlamı vardır. Bazıları için alınan ücret satın alma gücüdür, bazıları için yaptığı işe göre aldığı geribildirimdir. Motivasyon ve güdüleme aracı olarak da kabul edilmektedir (Fındıkçı, 2002).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerden biri de aldıkları ücrettir. Çalışanın aldığı ücreti yetersiz görmesi performansı olumsuz etkilemektedir. Çalışanların motivasyonunu azaltan, işe devamsızlığı artıran ve sonuçta işten ayrılmasına neden olan bir unsur olarak görülmektedir (Gerhart & Milkovich, 1990).

Alınan ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır (Iverson & Buttigieg, 1999). Fakat işten ayrılma niyetinde örgütsel bağlılığın daha etkili olduğu ve hatta aldığı ücret düşük olmasına rağmen örgüte duygusal bağlılığı olanların çalışmaya devam ettiği ve işten ayrılmadığı görülmektedir. Araştırmalarda bunun tersi durumların olduğu da görülmektedir. Kalifiye yetişmiş bir çalışan daha az ücret almasına rağmen başka bir kurumda çalışabilmektedir. Bunun en büyük nedeni çalışana örgüte bağlama noktasında yöneticilerin gerekli özeni göstermemesidir (Özdevecioğlu, 2013).

Araştırmalar, yöneticilerin göreceli olarak yüksek ücretlerin (ve diğer ücret dışı yardımların) maliyetlerine karşı, yüksek bir istihdam oranı ile faaliyet yapmanın maliyetini ölçmek zorunda olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle işverenler, ideal ücretin ne olduğunu belirlerken çalışanlarının ne kadar eğitilmiş, yetenekli, tecrübeli olmasını ve iş için gerekli çalışan özelliklerini doğru belirlemeleri gerekmektedir. İşletmenin ihtiyacı olan işgücü, kalifiye mi olmalı yoksa vasıfsız çalışanlarla da iş yapılabilir mi? İşletmeler, nispeten yüksek ücretler ödeyerek, kişi başına düşük işgücü kullanıcı maliyeti ile çalışabilirler. Çalışanların aldıkları ücret taşıdıkları vasıfların, hak

ettikleri tutarların altında kaldığında işten ayrılmakta ve bu durum işveren açısından daha yüksek maliyetleri beraberinde getirmektedir (Pencavel, 1972).

### **3.1.3. Özerklik**

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardan biri de çalışanın yaptığı işte özerkliğe sahip olup olmamasıdır. Özerklik çalışanın yapmış olduğu işte, planlama, programlama yapması, iş süreçlerini belirlemesi ve karar verme yetkisine sahip olmasıdır. Diğer bir ifadeyle işinde özgür olmasıdır (Dude, 2012).

Çalışanların yaptıkları işte kurumun kaynaklarını kullanma noktasında özgür bırakılması çalışanın cesaretlenmesi ve desteklenmesi anlamına gelir (Antoncic & Hisrich, 2004).

Özerklik çalışanın eğitimi, yaşı, kıdemi, işteki pozisyonu ile bağlantılı olarak artmaktadır. Cinsiyetin etkili olduğu erkeklerin kadınlara göre daha özerkliğe sahip olduğu görülmektedir (Dude, 2012).

### **3.1.4. Alternatif İş İmkânları**

Çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden biri de alternatif iş imkânlarının olmasıdır. Çalışan yaptığı işten memnun olmadığında, ücret tatminsizliği veya huzurlu bir iş ortamının oluşmadığı durumlarda farklı bir iş bulduğunda daha kolay işten ayrılabilir. (Lee vd., 2004).

Çalışanlar özellikle eğitilmiş, yetenekli, kalifiye ve genç olduklarında daha kolay iş alternatifini bulmakta ve daha kolay iş bırakmaktadır. Bu kişiler işten ayrılma niyetinde olduklarında farklı işler aramaya başlamaktadır (Hwang & Kuo, 2006). Yaşı ilerlemiş, emekliliğine az kalmış veya eğitimsiz olanların iş alternatifini nedeniyle işten ayrılmaları daha düşüktür (Kirschenbaum & Weisberg, 2002).

## **3.2. İşgücü Devir Hızı**

İşgücü devir hızı, çalışanların işle ilgili algıları ve iş değiştirme istekleri olarak tanımlanmaktadır (Foote, 2004). Çalışanın istifa etmesi, ölümü, emekliliği, göç, işten

uzaklaştırma ve işi terk etmesiyle işgören devir hızı süreci oluşmaktadır (Hendrie, 2004).

İşgücü devir hızı İKY uygulamalarının etkisini tespit etmek için kullanılan temel performans göstergesi olarak kabul edilmektedir (Dyer & Reeves, 1995). İşgücü devri, bir organizasyonda çalışan kişilerin istihdam edildikten sonra işten ayrılmaları ve yerine başka çalışanların alınmasını ifade etmektedir. İşe giriş ve çıkışlar nedeniyle işgücü sayısındaki değişiklikler olarak kabul edilir ve belirli bir dönem içerisinde, işten ayrılan ve işe giren çalışanların birbirine oranlanmasıyla hesaplanmaktadır (Arthur, 1994). Gustafson'a göre (2002), işgücü devir hızı, işletmeden ayrılanların çalışanlarla ilişkisini ölçmek için kullanılan bir orandır.

İşletmelerin tamamı çeşitli nedenlerle personel kaybederler, çalışanlar herhangi bir nedenle işyerinden ayrılır veya uzaklaştırılır. Bu nedenler aşağıda yer almaktadır;

- Emeklilik, doğum, ölüm, uzun süreli hastalık,
- İşe uygun olmama,
- Stratejideki değişiklikler (örneğin, işyerinin kapatılması),
- Kapasitedeki değişiklikler - örn. bir vardiyayı kapatarak üretimi azaltma kararı,
- Talepte mevsimsel değişiklikler (birçok geçici veya mevsimlik personel istihdam eden sanayilerde işgücünün cirosunun geleneksel olarak yüksek olmasının bir nedeni)

İşgücü devri, gönüllü veya gönülsüz olarak ortaya çıkabilir. İşgücü devri gönüllü olduğunda çalışan kendi arzusu ve isteğiyle işten ayrılmaktadır. Çalışanın işletme tarafından işten uzaklaştırılması ise gönülsüz işgücü devri olarak adlandırılmaktadır (McConnel, 1999).

İşgücü devrine etki eden faktörler içsel ve dışsal faktörlere bağlı olarak gerçekleşebilir. Alternatif iş imkânının oluşması, daha yüksek bir maaş teklifi, sektörün durumu, alternatif gelir imkânları gibi dışsal etkilere bağlı olarak gelişebilir. Dışsal etkiler önceden tahmin edilemeyen, bu nedenle kontrol edilmesi zor olan etkenlerdir. (Khatri & Naresh, 2002). Bu etkenler arasında sosyal, siyasal veya ekonomik şartlar, hükümet politikaları sonucunda sektörel etkiler kişilerin

işlerini kaybetmelerine neden olabilir (Valvano & Vincent, 2002). İçsel faktörler genellikle işletme içindeki yöneticilerin uygulamaları sonucunda veya çalışanlarla ilgili olarak ortaya çıkar ve kontrol edilmesi mümkündür (Kaynak vd., 2000).

### 3.2.1. Kapsamı ve Önemi

İşgören devir hızının yüksek olması, ülke ekonomisi, işletmeler, işverenler ve çalışanlar bakımından olumlu veya olumsuz birçok sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle devir hızının belirli bir seviyede tutulması önem arz etmektedir (Kaya, 2010).

İşgören devir hızı, işletmelerin dikkatli takip etmesi gereken bir orandır. Çalışan işten ayrıldığında, yerine alınan çalışanın eğitiminin karşılanması, oryantasyon programlarının yapılması, bu süreçte düşük nitelikte iş ve fazla mesai ücretlerinin artması, diğer çalışanların iş güvencesi endişesi işletmelerin ortak sorunları arasında yer almaktadır (Ertan, 1997).

İşverenlerin çalışanlar işten ayrıldığında katlanması gereken pek çok maliyet söz konusudur (Sutherland, 2002; Gün, 2008; Kaya, 2010; Tütüncü & Demir, 2002).

- Verimlilik ve kalitede azalma görülmektedir.
- Yeni çalışanlar işe alışınca kadar iş kazaları artmaktadır.
- İş bırakma niyetinde olan çalışan nedeniyle diğer çalışanların motivasyonları düşmekte ve işin yavaşlamasına neden olmaktadır.
- Ayrılan çalışanın yerine yenisini bulmak amacıyla yapılan pazar araştırması,
- Başvuran çalışanlar arasında tercih yapmak,
- Tercih edilen çalışanın göreve getirilmesi
- Göreve getirilen yeni çalışanın işten ayrılan çalışanın seviyesine getirilmesi için eğitimlerin yapılması süresince katlanılacak maliyetler.

İşgücü devir hızının yüksek olması, işe uygun seçme ve yerleştirmenin yapılmadığı, ücret politikasının çalışan memnuniyetsizliğine yol açtığı, kariyer ilerleme imkânlarının sağlanmadığı, haksız uygulamaların terfilerin yapıldığı anlamına gelmektedir (Eren, 1984).

Yüksek işgücü devir hızının olduğu işletmelerde yöneticilerin çalışanların işten ayrılma nedenlerini tespit etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Bununla birlikte devir hızının sıfır olması da yeniliklerin, gelişmelerin takip edilmesini engelleyen bir durum olduğu için çok fazla istenmeyen bir durumdur. Bu nedenle devir hızının uygun bir seviyede olması istenir (Gün, 2008).

İşgücü devir hızı (Riley, 2004; Lucifora, 1998);

- İstihdam sağlamak için ihtiyaç duyulan personelin oranını göstermektedir.
- İşgücü piyasasının durumunu açıklar,
- İşletmelerde, meslek ve yaş gruplarında performansın karşılaştırılmasına imkân sağlar
- Çalışanların ücretlerinin belirlenmesini sağlar,
- İşletmelerin kariyer yöntemleri ve İKY uygulamaları hakkında bilgi verir.

İşgören devir hızının çalışanlar açısından da önemi yüksektir. İster gönüllü isterse gönülsüz işten ayrılmak zorunda kalan çalışanlar açısından da bir takım sonuçları bulunmaktadır. Kendi isteği ile işten ayrılan çalışan, kendi yeteneklerine ve istediği ücret düzeyine ulaşmak için başka alternatifler bulabilir. Fakat kendi isteği dışında ve beklediğinden daha önce işten ayrılmak zorunda kalan çalışanlar için birçok problem oluşmaktadır. Yeni ve kendisine uygun bir iş arayıcaya kadar kaybedeceği zamanda mali sorunlarla karşılaşabilir. Yeni işinde istediği uyumu yakalayamayabilir (Güzel, 2002).

Çalışanların işten ayrıldıktan sonra yeni bir iş bulmaları kolay olmayacaktır. Bu süreçte ekonomik yönden pek çok sorunla karşılaşacak ve süreç beklenenden uzun sürebilecektir. İş bulma süreci uzadığında ise çalışan işsizlikte sahip olduğu yetenekleri kaybetmesi, çalışma motivasyonunun azalması, bilgilerini unutması ve iş disiplininin uzaklaşması mümkündür (Taştan, 2006).

Ülke ekonomisi açısından işsizlik oranının artması ve ülke içinde gelir dağılımı ve istihdam problemleri gibi birçok problem ortaya çıkacaktır. Kritik sektörlerde işlerin aksamasına neden olacaktır (Kaya, 2010).

Nitelikli çalışan, yüksek işgücü devir oranı ve uzun süreli çalışma olanağının yakalanmaması özellikle kritik sektörlerde (sağlık vb) ciddi sıkıntılara yol açmaktadır (Buchan & Aiken, 2008). Uzman personelin işyerinde tutulmaması küresel çapta kuruluşlar için en önemli zorluklardan biri olarak değerlendirilmektedir (Bobbio & Manganelli, 2015). Yüksek işgücü devir hızı, alanında yeterli ve uzman personel eksikliğini artırmaktadır (De Gieter, Hofmans & Pepermans, 2011).

İşgücü devir hızının yüksek olması kuruluşlar için parasal ve parasal olmayan maliyetlere neden olmaktadır. Parasal maliyetler, yeni çalışanların işe alım sürecinde (Haider vd., 2015), parasal olmayan maliyetler ise bilgi ve becerilerin kaybı (Yamamoto, 2011) ve sosyal sermayenin kaybedilmesi (Sutherland & Jordaan, 2004) noktasında sorunlara yol açmaktadır. Bu, kuruluşların, sürekli yeni çalışanı işe alma nedeniyle artan maliyet ve ekonomik kayıplar yaşamalarına neden olmaktadır (Buerhaus vd., 2007).

İşsiz kalanlar ekonomik, sosyal psikolojik birçok sorun yaşamakta hatta suç eğilimi artmakta ve toplumsal çatışmalara zemin hazırlamaktadır. İşsiz kalan çalışan yaşadığı psikolojik problemler nedeniyle aile içi şiddet eğilimleri artabilmektedir. Kişinin kendisine ve çevresine zarar verme durumlarıyla karşı karşıya kalılabilmektedir. İşsizlik, bireylerin yaşam kalitesini de olumsuz etkileyebilir. Son zamanlarda depresyon ve alkol kullanımı ile işsizlik arasındaki ilişkinin pozitif olarak ilişkili olduğu (Dooley, Prause & Rowbottom, 2000) ve yaşam doyumuyla negatif korelasyon gösterdiği bulunmuştur (Wilkins, 2007; Wooden, Warren & Drago, 2009). Çalışan bir insanın gönüllü veya gönülsüz işten ayrılması sağlık sorunlarını da beraberinde getirmektedir. İşsizlik, önce işsiz çalışanı sonra yakın çevresini ve sonrasında tüm toplumu etkisi altına almaktadır.

Bu nedenlerle işsizlik ülkeler için en ciddi sorunlardan biridir. İşsizlik oranlarını düşürmek için pek çok önlem alınmakta ve bu amaçla politikalar geliştirilmektedir. İşsizlik sadece işsiz kalanları ilgilendiren bir olgu olmaktan öte toplumsal bir sıkıntıdır. Bu nedenle işgücü devir oranlarının asgari düzeye indirilmesi için işletme yöneticileri ve özellikle İKY uygulamaları oldukça önemlidir.

### **3.2.2. Hesaplama Yöntemi**



Çalışma dönemi içerisinde işten ayrılacak kişilerin, aynı dönemdeki ortalama personel sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Gustafson, 2002). İş gücü devri, bir dönemde işten ayrılan çalışanların toplam sayısı olarak da kabul edilmektedir (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008). İşgücü devir hızı aşağıdaki formüller kullanılarak hesaplanır.

$$\text{İşgücü Devir Hızı} = \frac{\text{Dönem içi Ayrılan İşgören Sayısı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}}$$

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = \frac{\text{Dönembaşı İşgören Sayısı} + \text{Dönem Sonu İşgören Sayısı}}{2}$$

### 3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Çalışmalar

Farklı insan kaynakları uygulamaları elverişsiz çalışma koşullarının etkisini azaltabilir veya güçlendirebilir (Trevor & Nyberg, 2008). İşlerinden memnun olmayan çalışanlar, işleriyle daha az meşgul olurlar ve işlerini terk etme olasılıkları daha yüksektir (Feldman, Doeringhaus & Turnley, 1994).

Uzun vadeli yatırımlara odaklanan bazı insan kaynakları uygulamaları, çalışanların bağlılıklarını ve ardından çalışanların iş bırakma oranlarını düşürebilir (Shaw, Dineen, Fang & Vellella, 2009). Bunun tam tersi durumlarda ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, işgücü maliyetlerini kontrol etmek isterken çalışanlarına çok az kariyer gelişimi fırsatı sunabilir (Bishop, Goldsby & Neck, 2002). Bu durum çalışanların sadakatlerini olumsuz etkilemektedir (Blake, Broschak & George, 2003).

Literatürde bir çok araştırma, çalışma saatlerinin fazlalığının, çalışanların tutumuna olumsuz yansıdığını göstermektedir (Abrahamsen, 2010; Lee, Wang & Weststar, 2015; Wilkins, 2007; Wooden vd., 2009). Ayrıca yapılan araştırmalarda İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetini olumlu ya da olumsuz etkileme özelliğinde olduğunu göstermektedir. Araştırmalar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3.1: İKY Uygulamaları ve Çalışan İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırma Tarihi	Yazar/ Yazarlar	Konu
------------------	-----------------	------

Araştırma Tarihi	Yazar/ Yazarlar	Konu
2019	Muleya, Ngirande & Rachidi	Çalışanların ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisi olan insan kaynakları uygulamalarını belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon analizinden elde edilen bulgular, örgüt kültürü, çalışma koşulları, ücret yönetimi ve ücretlendirme ile çalışanların ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.
2018	Nasurdin, Ling, Khan	Çalışılan kurumda, İKY uygulamaları, performans değerlendirme ve adil ücret uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.
2018	Wang	Çalışanların işten ayrılma niyeti ve İKY uygulamaları arasındaki ilişki Hiyerarşik lineer modelleri ile analiz edilmiştir. Sonuçları, yarı zamanlı çalışan işçilerin tam zamanlı çalışanlara kıyasla daha kolay işten ayrıldıkları İşverenlerin tam zamanlı çalışanlara yönelik uygulamalarının işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir.
2018	Ramaprasad, Lakshminarayanan, Pai	Gelişimsel İKY müdahalelerinin kabul edilmesinin, duygusal bağlılığı arttırdığını ve çalışanlar arasında bırakma isteğini önemli ölçüde azalttığı bulgular arasındadır. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçları, gelişimsel İKY uygulamaları ile gönüllü olarak istekli olma arasındaki ilişkinin kısmen duygusal bağlılıktan kaynaklandığını göstermiştir.
2010	Joo	Çalışanların, yüksek bir öğrenme kültürü algıladıklarında ve destekleyici bir şekilde denetlendiklerinde en yüksek örgütsel bağlılığı sergiledikleri ve işten ayrılma niyetine etki ettiği görülmüştür.

Kaynak: Literatür taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.2: İKY Uygulamaları ve Çalışan İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırma Tarihi	Yazar/ Yazarlar	Konu
2018	Bulşu ve Gümüş	Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönde ilişkiler belirlenmiştir.
2018	Kanbur	Psikolojik güçlendirmenin; ✓ iş performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı, ✓ işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ve anlamlı ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında çift yönlü negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
2018	Aydın	Zayıf örgütsel destek algısının örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetini arttırdığı, işten ayrılma niyetinin artmasında algılanan örgütsel destekten daha tetikleyici bir role sahip olan örgütsel sinizmin ise algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki azaltıcı etkisini ortadan kaldırdığı tespit edilmiştir. Ancak demografik değişkenler ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir
2018	Erdirençelebi ve Ertürk,	Örgütsel yalnızlığın iş tatminini azalttığı ve işten ayrılmayı tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır.
2012	Gürbüz ve Bekmezci	Bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duyduğu memnuniyetin, duygusal bağlılığın sağlanmasında ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasında etkili olduğu belirlenmiştir.
2011	Turunç	Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin dağıtım adaleti - işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.
2011	Şahin	Analizler sonucunda, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur
2010	Polat ve Meydan	Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
2005	Çekmecelioğlu	Çalışanların yaratıcılığını destekleyen bir örgüt ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini belirleyen bir etken olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak: Literatür taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

#### 4. İŞVEREN MARKASI

Kurumsal organizasyonlar, markalarını tüketicilerin kafasına uygun bir şekilde yerleştirmek amacıyla, tanıtım markalarında reklam, satış promosyonu, doğrudan pazarlama, internet pazarlamacılığı ve diğer araçlar aracılığıyla ürün markalarını geliştirmeye çok önem vermiştir. Tüketicileri çekmek için bu kadar çok şey yapılırken, çalışanlara çok az dikkat edildiği görülmektedir. Bunun, işverenlerin yetenekli çalışanları cezbetme ve ellerinde tutma yetenekleri konusunda ciddi etkileri olmaktadır. Dâhili pazarlama konsepti, organizasyon personelinin herhangi bir şirketin ilk pazarı olduğunu savunur. Aynı şekilde, çalışanlar doğrudan kuruluşun faaliyetlerinden etkilenir. İşveren markalaması, işverenlerin yetenekleri çekip tutamamasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavram o zamandan beri tüm dünyadaki kuruluşların içinde kademeli gelişme ve ilgiye tanık olmuştur. Ancak, pek çok kuruluşun henüz işveren markalaşma faaliyetlerine katılmanın önemini tam olarak anlamadığı görülmektedir (Oladipo vd., 2013).

İşveren markası, dünyada uzun zamandır ivme kazanmaya devam eden bir kavramdır. Bir şirketin tanıtım süreci veya istenilen bir hedef kitleye tercih edilen işveren olma çabasının sonucudur. Her işletmenin bir işveren markası vardır. Bu nedenle işveren markası, herhangi bir işletmede, adayların o işletmede çalışmaktan ne bekleyebileceklerini, kazanabileceklerini ve öğrenebileceklerini ifade etmektedir.

Eğer işveren markası bir süreç olarak değerlendirilirse, işveren markası, bir şirketin seçtiği işveren olarak kimliği denilebilir. Dijital çağ ilerledikçe, yetenekli çalışan adaylarını çekmek sadece daha zor değil, aynı zamanda daha da önemli hale gelmektedir. Sürekli değişen bir dünyada, İK departmanları yeni nesiller ve tekniklere yatırım yapmak zorundadır. Bu nedenle eski işe alım sürecini değiştirmek gerekmektedir. İşletmelerin günümüzde yeteneklerin dikkatini çekmek için odaklanması zorunlu hale gelmiştir. Markanın etkili bir şekilde tanıtılması ve işletmenin mevcut ve gelecekteki çalışanları çekebilmesi sağlam bir strateji ile mümkündür. Diğer bir ifade ile doğru, güvenilir, konuyla ilgili farklı ve istek uyandıran bir İşveren Markası stratejisine sahip olan işletmeler yetenekli çalışanları işletmeye çekmeyi başaracaktır. Bu bölümde işveren markası ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

#### 4.1. İşveren Markası Tanımı

Markalar bir işletmenin en önemli varlıkları arasındadır ve sonuç olarak marka yönetimi birçok işletmede kilit bir faaliyettir. Her ne kadar işletmeler markalaşma çabalarını ürün ve şirket markalarını geliştirme yolunda yoğunlaştırsalar da, markalaşma İKY alanında da kullanılabilir. Marka ilkelerinin İKY'e uygulanması "işveren markası" olarak adlandırılmıştır. Giderek artan bir şekilde, işletmeler işe alımları çekmek ve mevcut çalışanların şirket kültürü ve stratejisine dâhil olmalarını sağlamak için işveren markası kullanmaktadır. İşveren markası "çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların belirli bir firmaya ilişkin farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedefe yönelik, uzun vadeli bir strateji" olarak tanımlanmaktadır. İşveren markası, bir firmanın, firma içinde ve dışında, işveren olarak neyin farklı ve arzu edilir kıldığına açık bir görüşünü teşvik etme çabalarını temsil eder (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ambler & Barrow (1996) tarafından, ilk olarak kullanılan İşveren markası kavramı "İstihdam tarafından sağlanan ve istihdam eden şirket ile tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi." şeklinde ifade edilmiştir.

İşveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanlarla ilgili olarak İK faaliyetlerine pazarlama prensiplerinin, özellikle de "markalama bilimi" nin uygulandığı bir faaliyet olarak ifade edilmektedir. Ürün markalaması, bir ürünün müşterilere nasıl temsil edildiğini, işveren markası ise bir kuruluşun çeşitli dış kitlelere nasıl temsil edildiğini göz önüne alırken, işveren markalaması mevcut ve potansiyel çalışanları marka hedefi olarak kabul etmektedir (Edwards, 2009).

İşveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanların bir şirketin markasıyla ve özellikle de bir şirketin bir işveren olarak marka imajıyla nasıl etkileşimde bulunduğunu etkilemektedir (Saini vd., 2016). Bir örgütün büyüklüğü genellikle en görünür ve hayati örgütsel özellik olarak kabul edilir. Literatür, daha büyük organizasyonların işveren olarak daha çekici ve güçlü işveren markasına sahip olma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir (Franca & Pahor, 2012).

İşveren markası, işletmeyi, çalışmak için en uygun, iyi bir yer olarak gösteren imaj ortaya koymaktadır (Sullivan, 2004).

## 4.2. İşveren Markası Önemi, Temel Özellikleri

Literatürde işveren markalaması üç aşamalı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İlk önce, bir işletme, marka içerisinde yer alacak “değer önerisi” ni geliştirmektedir. Kurumun kültürü, yönetim tarzı, mevcut çalışanların nitelikleri, mevcut istihdam imajı ve ürün veya hizmet kalitesi yöneticilerinin izlenimleri hakkındaki bilgileri kullanarak, şirketlerinin çalışanlarına hangi değeri sağladığına dair bir konsept geliştirmektedir (Sullivan, 2002 ).

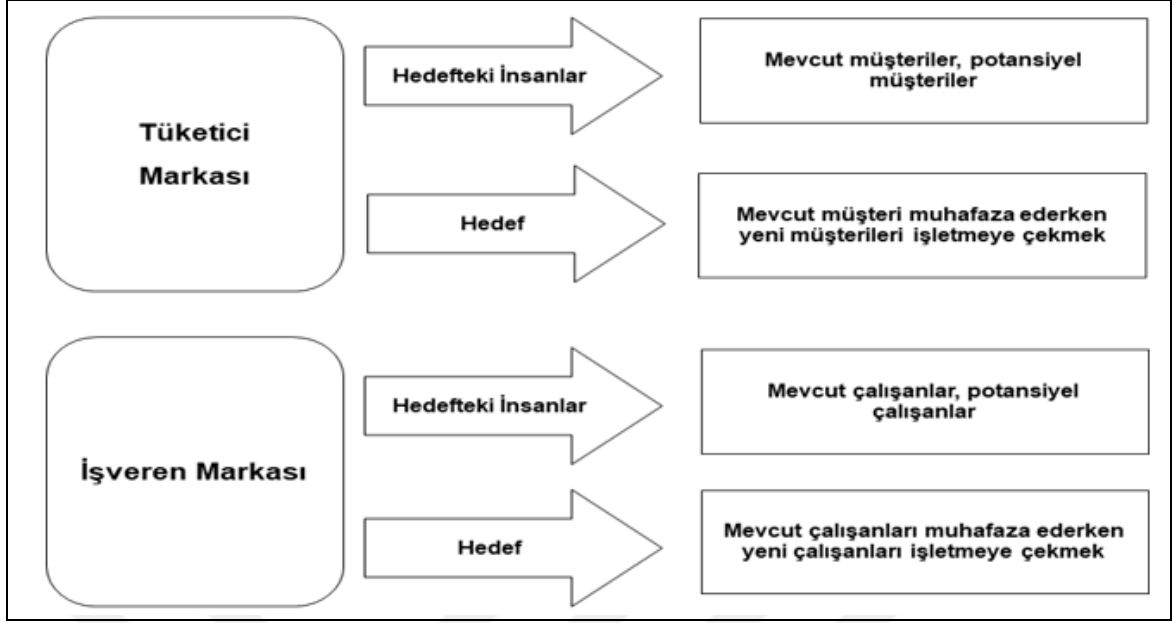
Değer önerisinin geliştirilmesinin ardından, şirket, değer teklifini hedeflenen potansiyel çalışanlarına, işe alım ajanslarına, yerleştirme danışmanlarına ve benzerlerine pazarlar. İşveren markasının dış pazarlaması öncelikle hedef kitleyi çekmek için tasarlanmıştır, ancak aynı zamanda ürün veya kurumsal markaları desteklemek ve geliştirmek için de tasarlanmıştır. İşveren markasının, işveren markasının firmanın diğer tüm markalaşma çabalarıyla tutarlı olması esastır (Sullivan, 1999).

İşveren markasının iç pazarlanması, işveren markasının üçüncü yönüdür. Bu önemlidir, çünkü firma için işe alınan “söz” markasını taşır ve onu örgüt kültürünün bir parçası olarak içerir (Frook, 2001). İç pazarlamanın amacı, aynı zamanda iç markalama olarak da bilinir, firmanın belirlediği değerler kümesine ve kurumsal hedeflere bağlı bir işgücü geliştirmektir.

İşveren markasının ana özellikleri aşağıda özetlenmektedir (Baş, 2013);

- Marka fırsatları, deneyimleri ve beklentileri basitleştirir.
- Yapışkandır.
- İnsanların duygularına hitap etmektedir.
- İşletme ile çalışanlar arasındaki etkileşimi kolaylaştırır.
- Güçlü markalar varlıklarını uzun süre devam ettirirler.
- Marka algısı yaşanan tecrübelerle gelişir.
- Çalışanlar ile işveren markası arasındaki ilişkinin en önemli sonucu bağlılıktır.

İşveren markasını tüketici markasından ayıran özellikler aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Bal, 2011).

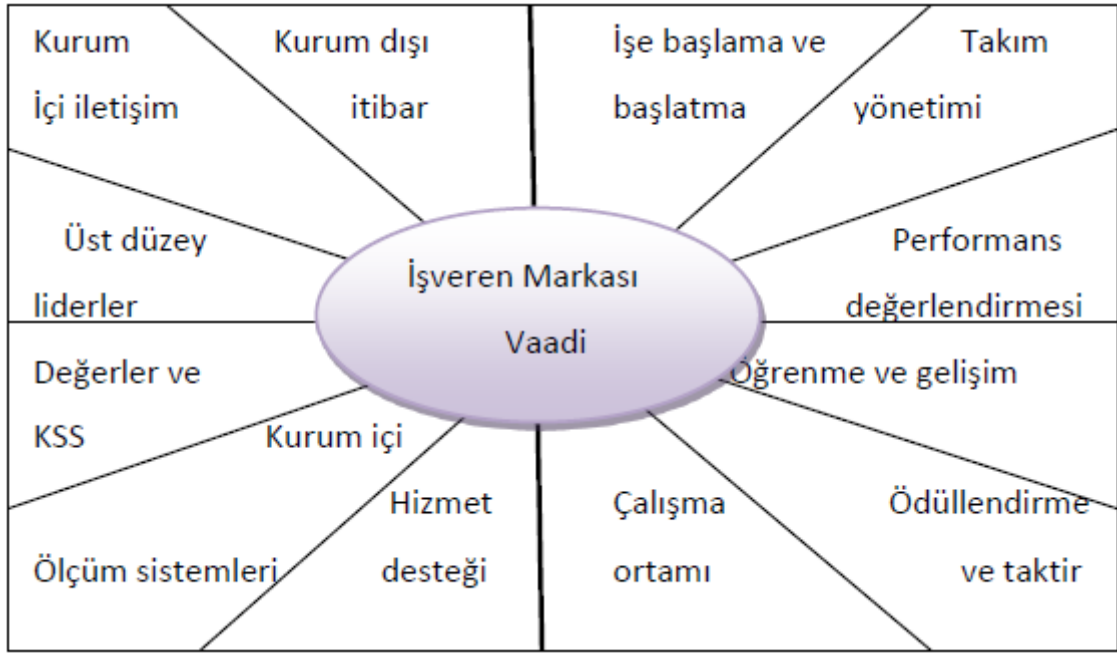


Şekil 4.1: İşveren Markası ile Tüketici Markası Farkı

Kaynak: Bal, 2011.

İşveren markalaması uygulaması, insan sermayesinin firmaya değer kattığı varsayımına dayanır ve insan sermayesine ustaca yatırım yaparak, firma performansını artırılabilir. Kaynak temelli bakış açısı (RBV) bunu destekleyerek bir firmanın kaynaklarının özelliklerinin sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunabileceğini düşündürmektedir. Muhtemelen, nadir, değerli, değiştirilemez ve taklit edilmesi zor olan kaynaklara sahip olmak bir firmanın rakiplerinin önüne geçmesine izin vermektedir. Genellikle tesis, ekipman ve sermayeyi rekabet avantajı yaratan kaynaklar olarak görmemize rağmen, insan sermayesinin de rekabet avantajı yaratan önemli bir kaynak olarak faaliyet gösterdiği gösterilmiştir (Priem & Butler, 2001).

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, işletme içindeki itibar, işletme dışındaki itibar kadar önemlidir. İşveren markası oluşturmada eleman alımı, takım yönetimi, çalışanlara yaklaşım, ödüllendirme ve takdir, performans değerlendirilmesi, iletişim ve yöneticilerin tutum ve tavırları da etkili olmaktadır (Demir, 2014).



şekil 4.2: İşveren Markası Karmaşı

Kaynak: Barrow S. & Mosley R., 2005. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons, s.173'den aktaran; Demir, 2014.

### 4.3. İşveren Markası Faydaları

İşveren markasının dış pazarlaması, şirketi tercih edilen bir işveren olarak kurar ve böylece mümkün olan en iyi işçileri çekmesini sağlar. Varsayım, markanın ayırt edilebilirliğinin, işletmenin kendine özgü insan sermayesi kazanmasına izin verdiğidir. Ayrıca, işe alımlar marka tarafından gerçekleştirildikten sonra, işletmeye istihdam konusunda bir takım varsayımlar geliştirir, böylece işletmenin değerlerini destekler ve firmaya olan bağlılıklarını arttırır.

İ pazarlama, diğer işletmelerin taklit etmesi zor bir işgücü yaratmaya yardımcı olur. İşveren, işveren markasının değer teklifine sistematik olarak maruz bırakılarak, işyeri kùltürü, şirketin işini yapmaya odaklanan benzersiz bir kùltür elde etmesini sağlayarak şirket hedefleri etrafında şekillenir. Bununla birlikte, bu ayırt edici, hatta benzersiz işgücü, ancak istikrarlı olduğunda bir rekabet avantajı kaynağı olabilir. Eğer rekabet avantajının kaynağı sürdürülebilir değilse, avantaj olarak da kabul edilmemektedir (Backhaus & Tikoo, 2004).



Çoğunlukla aynı sektörde işle ilgili faktörler benzerdir ve bu nedenle kurumların kendilerini işveren olarak rakiplerinden ayırt etmeleri zordur. Böyle bir ortamda, bir kuruluşla çalışmanın sembolik faydalarını iletme için işveren markası kullanmak, uygun bir işveren imajı geliştirmek için özellikle yararlı olabilir. Bu çekişmeyi destekleyen Lievens & Highhouse (2003) kuruluşların sembolik özellik çıkarımlarının, bir işveren olarak bir şirketin algılanan çekiciliğini açıklamada araçsal iş üzerinde ve üstünde artan bir değere ve ücret veya fayda gibi örgütsel niteliklere sahip olduğunu bulmuşlardır.

İşveren markasının fonksiyonel yararları, işletme ile maaş, sosyal haklar, izin hakları gibi objektif olarak arzu edilen istihdam unsurlarını tanımlamaktadır. Sembolik faydalar, işletmenin prestijine ilişkin algılarla ilgilidir ve sosyal onay başvuru sahipleri, işletme için çalışacaklarsa hoşlanacaklarını düşünürler. İşe alım bağlamında, potansiyel başvuru sahipleri, işletmenin arzu edilen çalışanlarla ilgili özelliklere sahip olduğuna inandıkları ölçüde ve bu özelliklere verdikleri göreceli önemi dikkate alarak bir işletmede çalışmak için çekilebilecektir (Backhaus & Tikoo, 2004).

Adayları çekmeyi hedefleyen bir firma, iş başvurusu kararlarını olumlu yönde etkileyen faktörleri dikkatlice incelemeli ve bu parametrelerin iyileştirilmesi için çaba sarf etmelidir. İnsan kaynakları uzmanları, başvuru niyetini arttırmak istiyorlarsa iş özellikleri dışındaki faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır. Daha sonra, uygulama niyetinde artış, daha fazla sayıda başvuruya yol açacaktır. Bu, daha yüksek üretkenliğe sahip olacak ve istifaları daha az muhtemel olan daha iyi çalışanların seçimine yol açacaktır (Saini, 2016).

İşveren markası, ürünlere olan talebin artırılması, uzun vadede satışların istikrarlı hale getirilmesi ve büyümenin sağlanması işletmeler açısından önem ve faydaya sahiptir. Bu önem ve faydalar aşağıdaki özetlenmektedir (Mucuk, 2007; Baş, 2013);

- Satış promosyonuna yardımcı olmak ve müşteri adayı yaratmaya etki etmek
- Tüketicilerin organizasyona bağlılığını sağlamak

- İkame mallardan kaynaklanan satış kaybı riskini azaltmak
- Ürünleri pazarlama kanallarına çekmek
- Fiyat istikrarı konusunda belirleyici olmak
- Örgütsel değer marka değeriyle artar.
- Artan rekabet gücü
- Motivasyon ve performans artışı
- Teklif kabul oranında artış
- Başvuruların sayı ve niteliğinde artış
- Çalışanların bağlılık seviyesinde artış
- İşe alım maliyetinde düşüş
- Çalışan referanslarında artış
- Uzun dönemli etki
- Güçlü bir örgüt kültürü
- Odaklanma
- Yönetici memnuniyetinde artış

#### **4.4. İşveren Markası Modelleri**

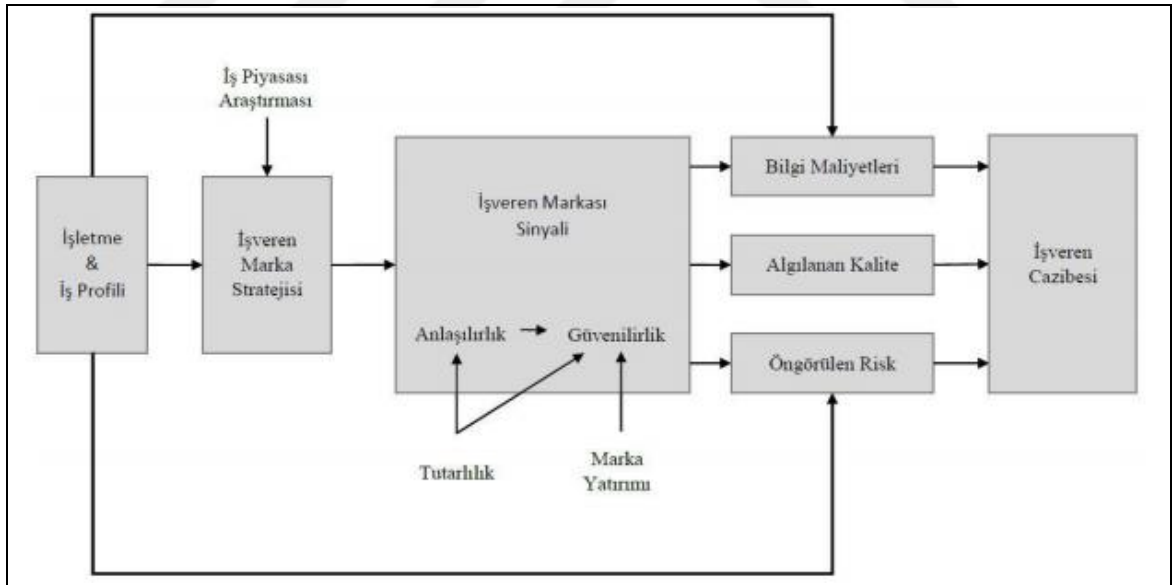
Literatürde yer alan işveren markası modelleri aşağıdaki şekildedir;

- Mandhanya ve Shah İşveren Markası Sinyal Modeli
- Knox ve Freeman İşveren Marka Modeli
- Mosley İşveren Marka Modeli
- Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli

Bu bölümde işveren markası modelleri hakkında açıklamalar yer almaktadır.

#### 4.4.1. Mandhanya ve Shah İşveren Markası Sinyal Modeli

Mandhanya & Shah'ın (2010) "çalışan markalaşma süreci" modeli, işveren markasının yetenek yönetimi için nasıl kullanılabilceğini göstermektedir. Yetenek yönetimi süreci, işveren markası yaratarak başlar; işveren markalaması, biri mevcut çalışanlar için diğeri potansiyel çalışanlar için oluşan iki katlı bir süreçtir. Potansiyel çalışanlar için, işveren markalarının şirket için tercih edilen çalışma yeri olarak ün kazanması hedeflenirken, mevcut çalışanlar için şirket içi markalama, şirketin standartlarına uymasını ve çalışanlar için bir saygı ve güven kültürü oluşturmasını gerektirir. Model, potansiyel çalışanların bir firmanın işveren markasının sonucu olan marka birliklerinden bir işveren markası imajı geliştirdiğini göstermektedir. İşveren markalaşması, marka ilişkileri ve marka sadakati oluşturmaya yardımcı olur. İşveren marka dernekleri, işveren imajını organizasyonun potansiyel çalışanlara çekiciliğini etkileyen şekilde şekillendirir. İşveren markalaşması, işveren marka sadakatine katkıda bulunan örgüt kültürünü ve örgütsel kimliği etkiler. Bu sadakat, çalışanları korur ve kuruluşun yeteneklerini yönetmesine yardımcı olur (Oladipo vd., 2013).

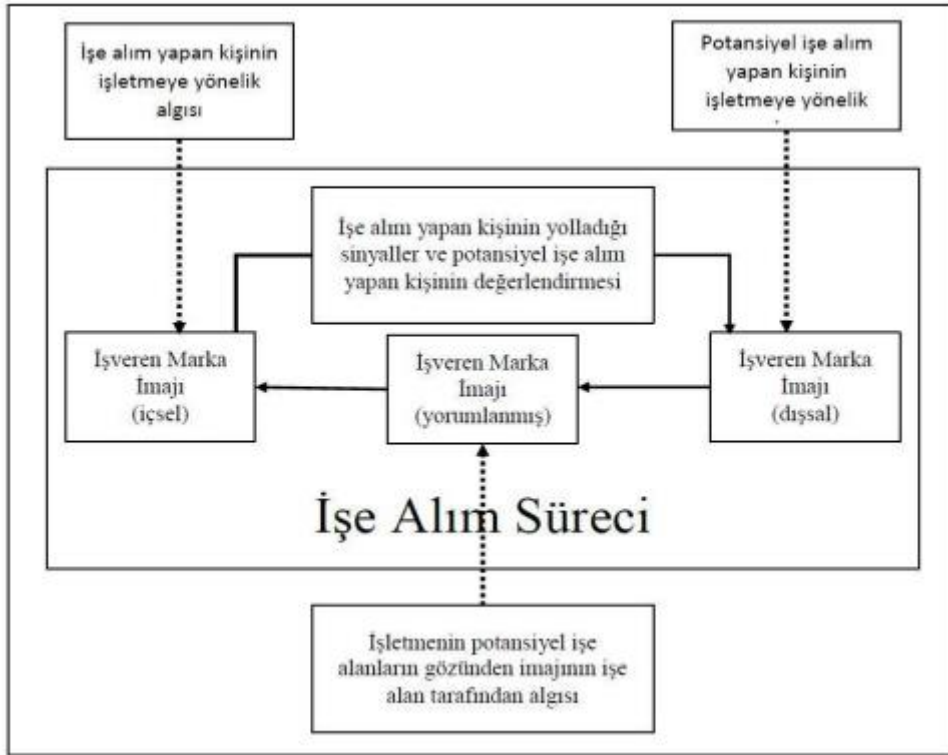


Şekil 4.3: Mandhanya ve Shah İşveren Markası Sinyal Modeli

Kaynak: Wilden vd., 2010'den aktaran; İçirgen, 2016.

#### 4.4.2. Knox ve Freeman İşveren Marka Modeli

Knox ve Freeman (2006), bir firmanın işveren marka imajı üzerindeki potansiyel işe alım ve işe alım uzmanlarının algılarını gösteren bir modeli önermektedir. Bir örgütün işveren marka imajı (bu durumda, uluslararası bir servis sağlayıcı) harici olarak potansiyel acemiler tarafından ve içsel olarak onların acemileri tarafından ölçülür. Model, çalışanlar ve dış gruplar arasındaki kişiler arası iletişimin, firmanın sponsor olduğu herhangi bir iletişimden daha fazla tavır ve imaj şekillendirmedeki rolünü göstermektedir (Oladipo vd., 2013).



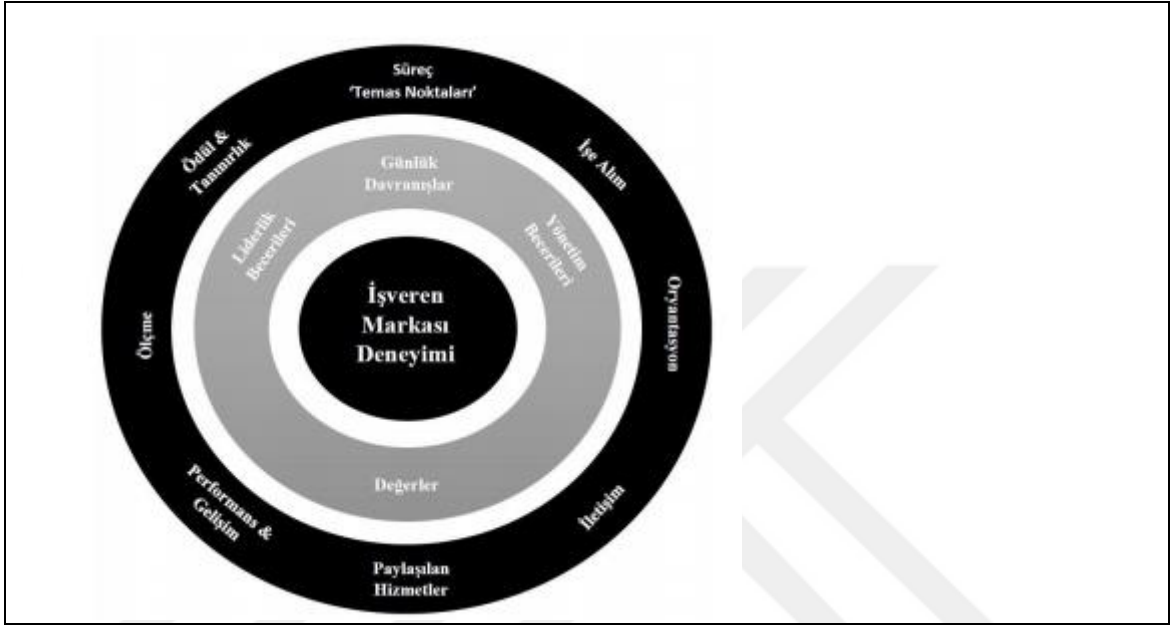
Şekil 4.4: Knox ve Freeman Modeli

Kaynak: Knox & Freeman, 2006

#### 4.4.3. Mosley İşveren Marka Modeli

Mosley'nin (2007) işveren marka deneyimi çerçevesi, işveren markalamasının zayıflıklarını gösterdiği için, işveren markalaması konusundaki çalışmalara yeni bir yaklaşım getirmektedir. Model, müşteri deneyimini, ayırt edici ve tutarlı kılan nadiren tahmin edilebilir bir çalışan "temas noktaları" sırasını uygulamaktadır. Bu deneyim büyük ölçüde kişilerarası etkileşimlere dayanmaktadır. Firmanın işveren markasının

doğru insanları çekmesini ve işveren marka yönetiminin doğru kültürü güçlendirmesini sağlamalıdır. İşveren-marka deneyimi, kendine özgü bir marka tutumu yaratmaya, ayırt edici marka davranışları yaratmaya ve sonuçta müşteri deneyimine değer katacak ve bir kurumu rakiplerinden ayıracak türden farklı müşteri hizmetleri stilini güçlendirmeye yardım etmeyi amaçlamaktadır (Oladipo, 2014).

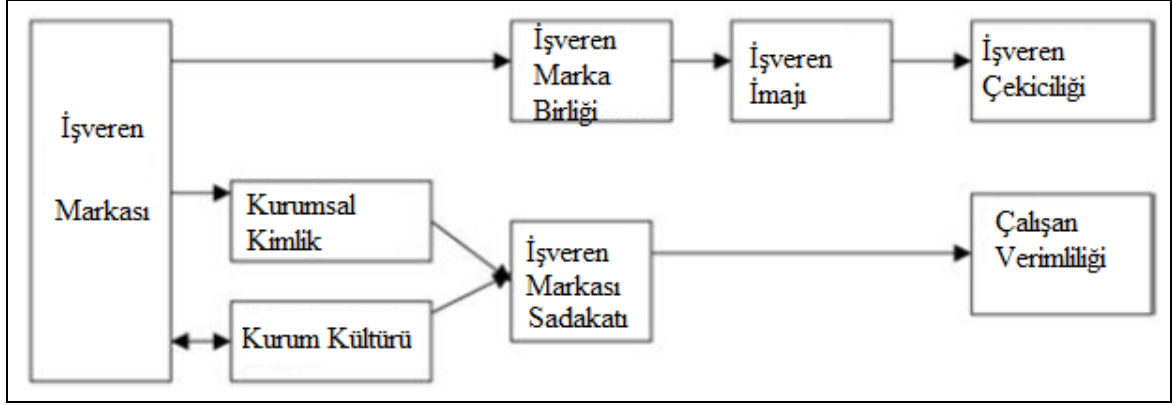


Şekil 4.5: İşveren Marka Deneyimi Çerçevesi

Kaynak: Mosley, 2007.

#### 4.4.4. Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli

Backhaus & Tikoo (2004), işveren markalaşmasının iki temel varlık yarattığını göstermektedir: marka birlikleri ve marka sadakati. İşveren marka kuruluşları, kuruluşun potansiyel çalışanlara çekiciliğini etkileyen işveren imajını şekillendirir. İşveren markalaması, işveren marka sadakatine katkıda bulunan organizasyon kültürünü ve organizasyon kimliğini etkiler. Aynı zamanda, model örgütsel kültürün işveren markasına geri döndüğünü vurgularken, işveren marka sadakati çalışan verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunuyor. Modele göre, marka sadakati, örgüt kültürü ile ilgili davranışsal bir unsur ve örgütsel kimlikle ilgili bir davranışsal unsur ile şekillenebilir (Oladipo vd., 2013).



Şekil 4.6: İşveren Marka Çerçevesi

Kaynak: Backhaus & Tikoo, 2004.

#### 4.5. İşveren Markası Yönetimi

Business in People ve London Business School tarafından yürütülen işveren marka yönetimi konusunda ilk akademik araştırma 1996 yılında Marka Yönetimi Dergisi'nde yayımlanmıştır (Ambler & Barrow, 1996). Bu kuruluş çalışmasında, “işveren markası” terimini, “İstihdamın sağladığı işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi ve istihdam eden şirket ile” tanımlamıştır (Kunerth & Mosley, 2011: 19).

Knox & Freeman (2006)'a göre, özellikle işe alım piyasası ve genel olarak dış iletişim için, iç ve dış pazarlamaya entegre bir yaklaşımın önemini açıkça ortaya koymaktadır. Firmaların potansiyel işe alımlara gönderdiği mesajların kendi çalışanları ve işe alım uzmanları tarafından güçlendirilmesi gerekmektedir. İç ve dış marka imajları çok farklı görünmekte ve işletmelere, yarı zamanlı çalışanların resmi ve gayri resmi işverenlerin önemli işe alım mesajları hakkında resmi ve gayri resmi brifingleri yoluyla daha tutarlı bir işveren marka imajı geliştirmeleri için fırsatlar sunmaktadır.

Dış pazarlama iletişimlerinin kendi kendini geliştirdiği sürece kuruluşun aynı zamanda kendi kendine iletişim kurması önemli görülmektedir. Bu otomatik iletişim sürecinde, kurum mesajının bir alıcısı olarak hareket etmenin yanı sıra, dış kitle iletişimi için başkaları tarafından nasıl görünmek istediğini bilmesi ideal bir referans noktası olarak açıklanmaktadır (Cheney & Christensen, 2001). Bu durumun sözleşmeli işveren marka imajının doğası üzerinde bir etkiye sahip olması muhtemeldir ve örneğin işe alım

broşürlerinde hedeflenen mesajlar ve işe alım pazarlarında sürekli marka oluşturma kampanyaları ile etkilenebilir.

Clegg (2004) yaptığı çalışmada, önde gelen üniversiteler arasında lisansüstü işe alım pazarında aşağıda yer alan dört kampanya yapıldığını açıklamaktadır. Bunlar;

- Sponsor kulüpleri ve toplulukları
- Ders çalışmasına uzman girdiler sağlamak
- Öğrencilere “marka elçileri” olarak davranmalarını veya diğer yüksek performanslı öğrencileri desteklemelerini sağlamak
- Üniversite öncesi burslar sunmak.

Bu işe alım konusundaki tüketici tarzı yaklaşım, mesleği pazarlamacı olan ancak insan kaynağında çalışan yeni bir tür yönetici gerektirmektedir. İnsan kaynakları konusunda danışmanlık yapan bir firma olan Hewitt'e göre beş adımda güçlü bir işveren markası yaratılabilir. Bu adımlar aşağıda yer almaktadır (Berthon vd., 2005);

- Birinci adım, organizasyonu tanımak,
- İkinci adım, çalışanlar ve müşteriler için etkili bir marka vaadi ortaya koymak
- Üçüncü adım, marka vaadi değerlendirmesinde standartları sunmak
- Dördüncü adım, herkese marka vaadi geliştirmeleri için destek vermek
- Sonuncusu süreci yürütmek ve ölçmek

Kurumun “en iyi işveren” algısının oluşmasını sağlamak, marka yönetimi sürecini kontrol etmek ve amaçları doğrultusunda yönetmek gerçekten önemlidir. Baş'a göre, işveren marka yönetimi modeli ayrıntılı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Baş, 2001. s. 53);

- İşverenin çalışanlara ne sağladığını ve karşılığında işverenin ne beklediğini ortaya koymak,
- İşveren markasının temelini tanımlamak,
- İşveren olarak rakiplerinden ayrı ve münhasır olarak pozisyon almak

Kunerth & Mosley (2011)'e göre, işveren marka yönetimine, stratejik ve entegre yaklaşımın ilk uygulayıcılarından biri, Coca-Cola Company'nin küresel şişeleme ve

dağıtım ortakları “sistemi” olan Coca-Cola Hellenic (CCH) olmuştur. 2005’te, CCH’nin faaliyetleri Güney, Orta ve Doğu Avrupa’nın (Rusya dahil) ve Nijerya’nın da dahil olduğu 27 ülkede gerçekleştirildi. Şu anda, ağırlıklı olarak üretim, dağıtım ve satış alanlarında çalışan 33.000 tam zamanlı personel istihdam etmiştir. 2005 yılına kadar, yerel ülke operasyonlarının yönetimi büyük ölçüde yerel genel müdürlere (GM’ler) devredilmişti, ancak McKinsey & Co. kısa bir süre önce, bir takım kilit yönetim disiplinlerinin genel standardının tüm grup boyunca daha tutarlı bir seviyeye yükseltilmesi amacıyla başlatılmıştır. Bu strateji, harekete geçirme “Kurulun Mükemmeliyeti” ifadesi ile toplanmıştır. Bu stratejinin odağı öncelikle operasyonel ve ticari iken, İK (İnsan Kaynakları) genel müdürü, Bernard Kunerth, İK işlevinin, CCH’nin yetenek kazanma, gelişme ve katılım konusundaki yaklaşımını geliştirerek ve bütünleştirerek bu stratejinin genel hedeflerinin oluşturulmasında önemli bir rol oynayabileceğini kabul etmiştir. Bu entegrasyonun temel taşlarından biri, net ve tutarlı, grup çapında çalışan değerinin geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır. İşveren marka gelişimi ve yönetimine daha entegre bir iç / dış yaklaşım benimseyen kuruluşlara doğru bir eğilim olduğu görülmektedir (Kunerth & Mosley, 2011: 20).

#### **4.6. Çalışan Memnuniyeti**

Küreselleşme ve serbest ticaret iş ortamını değiştirmeye ve küresel rekabeti arttırmaya devam etmektedir. Günümüzün iş ortamında, rekabetçi kalmak ve mal sahiplerine ve hissedarlarına tatmin edici finansal getiri sağlamak, yöneticilerin, sürekli ve beklenmedik değişikliklerle ne kadar etkili bir şekilde başa çıkabileceklerine bağlıdır. Hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verebilme (zamana dayalı rekabet) ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama becerisi, birçok şirket için rekabetçiliğin ve başarının belirleyici bir özelliği olmuştur (Gursoy & Swanger, 2007 ).

Çalışan memnuniyeti, iş tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucunda memnuniyet verici veya olumlu bir duygusal durumdur. Psikolojik statü, çalışanın işyerinde edindiği deneyim neticesinde pozitif olursa, memnuniyet, değilse, memnuniyetsizlik olmaktadır. Çalışanların memnuniyeti, kendi yaşamlarında önem kazandıklarına benzer şekilde yaşadıklarına ilişkin algıların bir sonucudur (Gülakan, 2013. s. 12).



Çalışan memnuniyeti hakkında konuşmak için işin tamamı hakkında genel bir hüküm alma zorunluluğu yoktur, aynı zamanda işin farklı durumlarıyla ilgili duygusal cevaplar olabilir. Bu nedenle, bazı durumlarda bir kişi tatmin olurken bir kişi yeterince tatmin olamayabilir (Bakan, 2011. s. 242).

Literatürde çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlere göre farklı kategoriler bulunmaktadır. Herzberg'in sınıflandırma sisteminde, memnuniyete ve memnuniyetsizliğe neden olanları tanımlamak için çeşitli faktörler gözlemlenerek kişisel özellikler ve çevresel / kurumsal özellikler olarak ele alınmaktadır. Çalışan memnuniyeti olarak kişisel özelliklerde en çok bahsedilen faktörler cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim seviyesi, çalışanın kişiliği, ücret ve iş önceliği; çevresel veya kurumsal faktörler; statü, değerlendirme, meslektaşlarla ilişkiler, başarı hissi, işin sıklığı, yönetimle ilişkiler, çalışma koşulları ve oy verme gücüdür (Yalım & Mızrak, 2017).

Literatürde yer alan bazı çalışmalar, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Harter vd., 2002; Koys, 2003; Wangenheim vd., 2007). Bu olumlu ilişki nedeniyle çalışan memnuniyeti araştırmacılarından büyük ilgi görmüş ve son yirmi yıl içinde kritik bir konu haline gelmiştir (Matzler & Renzl, 2007).

Memnun çalışanların, daha yüksek satışlara ve dolayısıyla daha yüksek finansal getirilere yol açacak, memnun ve sadık müşteriler yaratacağı varsayımından dolayı, şirketler, çalışan ve müşteri memnuniyeti ve elde tutulması için önemli kaynaklar tahsis etmektedir.

Literatür, çalışanların tutulması ve müşteri tutmanın yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışma ortamından memnun olan çalışanların şirkette kalma olasılıkları daha yüksektir. Bunun daha yüksek ciroya ve dolayısıyla yeni çalışanların ilgisini çekme ve eğitim maliyetlerini düşürmesi nedeniyle daha iyi bir finansal performansa neden olması muhtemeldir. Dahası, çalışmalar memnun çalışanların daha iyi hizmetler sunma ihtimalinin yüksek olduğunu ve bu da müşterileri için tatmin edici bir servis deneyimine yol açabileceğini göstermektedir. Bu tatmin edici hizmet deneyimi, karşılığında tekrar iş ve müşteri tutma üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Araştırmalar ayrıca, müşteriyi elde tutmanın bir şirketin karlılığını

artıracağını, çünkü mevcut bir müşterinin maliyetinin yenisini çekmekten çok daha düşük olacağını göstermektedir.

Chi & Gürsoy yaptıkları çalışmada, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemek ve her ikisinin de bir otel işletmesinin teorik temel olarak hizmet karı zinciri çerçevesini kullanarak bir finansal kiralama performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanmıştır. Bulgular, müşteri memnuniyetinin finansal performans üzerinde olumlu önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen, çalışan memnuniyetinin finansal performans üzerinde doğrudan önemli bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bunun yerine, çalışan memnuniyeti ile müşteri performansının aracılık ettiği finansal performans arasında dolaylı bir ilişki vardır.

#### **4.7. İşveren Markası ile İlgili Çalışmalar**

İşveren markalaşma programları ile büyük ölçüde alakası olan bazı ilginç araştırmalara burada yer verilmektedir. Cable & Turban (2003) tarafından yapılan çalışma, işletmelerde bir iş başvurusunda bulunan potansiyel başvuru sahiplerinin olasılığını arttırmada şirketin itibarının önemini göstermiştir. Bu çalışma, potansiyel işe alımların şansını artırmak için kapsamlı bir kampanya planlamanın dikkatli bir şekilde planlanmasının, işveren markalandırma programlarında neden önemli olabileceğini göstermeye yardımcı olmaktadır. Cable & Turban, olumlu iş arayanların itibar algılarını öngören iki önemli faktör olduğunu açıklamıştır. Bunlar organizasyona aşinalık derecesi ve kurumsal itibarın dış derecelendirmeleridir. Cable & Turban ayrıca, kuruluşların itibarlarını ve İK felsefelerini iş ilanlarında ne derece açıkladıklarını ilan etmenin, çalışanların itibar algılarını öngörmediğini, belki de şaşırtıcı bir şekilde önemli bir bağlantı bulamadıklarını araştırmıştır. Bu, işveren marka kampanyaları ile ilgili olarak özellikle ilginç bir bulgudur, çünkü kuruluşla ilgili bilgileri potansiyel çalışanlara iletme konusundaki her türlü çabanın, kuruluşun itibarının dış algılarını etkilemek ve kurumun itibarını arttırmak için uzun vadeli bir proje olması gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca, çalışma bir iş başvurusuyla ilişkilendirilen tanıtım malzemesinin kendi başına itibar algıları üzerinde büyük bir etkisi olmayabileceğini göstermektedir. Aynı zamanda, iş arayanların örgütün itibarını değerlendirdiklerini, o zaman örgütle ilişkili iş niteliklerine ilişkin değerlendirmelerini ve örgütün içinde çalışmaktan gurur duymayı beklediklerini

umduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, bir “marka değeri” perspektifine işaret etmektedir.

Collins & Stevens (2002) yaptıkları çalışmada, öğrencilerin belirli kuruluşlara ne kadar elverişli olduklarını ve bu kuruluşlarda iş başvurusu yapma niyetlerini değerlendirmiştir. Kuruluşlara yönelik olumlu tutumların, bu kuruluşlarda bir işe başvurma niyetini öngörmeye oldukça önemli bir faktör olduğu bulunmuştur. Öğrencilerin, üniversitelerinde etkinliklere sponsorluk gördüğü kuruluşlara ve genel olarak algılanan kurumsal profili yüksek olan kuruluşlara karşı daha olumlu tutum sergileme eğiliminde olduklarını göstermişlerdir. Bu, belirli bir işe alım kampanyasının bir parçası olarak, potansiyel işe alımcılar tarafından görülebilen sponsorluk yatırımı yapan bir kuruluşun bu işe alım faaliyetlerinin olumlu bir etkisi olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, bu araştırma, potansiyel işe alımları çekmek için yüksek profile sahip bir kuruluşun önemini teyit etmektedir, çünkü genel kurumsal reklamcılık (yalnızca işe özel reklamcılık değil) bir kuruluşun işveren olarak itibarını ve çekiciliğini arttırmada önemli bir rol oynayacaktır.

Collins & Han (2004) yaptıkları çalışmada bu noktayı daha da güçlendirmektedir. Bir şirketin başvuru sahibi havuzunun büyüklüğünün (iş başvurusunda bulunan başvuru sayısının), yüksek düzeyde işe alım reklamlarıyla birleştiğinde, özellikle güçlü olan bir etki olan kurumsal reklamcılık düzeyleriyle pozitif olarak tahmin edildiğini gösterirler. Genel olarak, işveren markalarının organizasyonu potansiyel çalışanlar için daha çekici hale getirme hedefinde başarılı olması için, kuruluşun belirli mesleklerle ilişkili potansiyel çalışanlara istihdam sunan herhangi bir özel bilginin, kurumsal reklamcılıkta genel bir artışla yakın bir ilişki kurması gerekebilir.

Rampl & Kenning (2014) yaptıkları çalışmada, istihdam bağlamında, tüketici markaları için başlangıçta öne sürülen bir marka kişiliği, marka güveni ve marka etkisi modelini uygulayarak test etmişlerdir. Araştırmanın bulguları, marka kişilik özelliklerinin işveren markasının etki ve güveniyle ilgili olduğunu ve son ikisinin işveren markasının çekiciliğini önemli ölçüde öngördüğünü göstermektedir. Araştırma sonucunda işveren markasının etkisinin samimiyet, heyecan ve sofistike olması ile pozitif ilişkili olduğu, sağlamlığın ise olumsuz etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.

İşveren marka güveninin esas olarak marka kişiliği samimiyet özelliği ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. İşveren marka etkisinin, işveren marka güvenilirliği ile işveren marka çekiciliğinden önemli ölçüde daha güçlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.8. İşveren Markası ve İKY İle İlgili Çalışmalar**

Literatürde işveren markası ve İKY ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. İşletmelerin kendilerini işgücü piyasasında çekici işveren olarak konumlandırmak ve tercih edilen statü işverenine ulaşmak için sürdürülebilir İKY'yi kullanmaları gerektiğini kabul edilmektedir. Bir işletmenin çekici bir işveren olarak konumlandırılması için, işveren markalaması kavramı oluşturulmuştur. İKY'nin, sürdürülebilir bir rekabet ile sonuçlanabilecek tutarlı bir işveren imajından ödün vermeden, potansiyel ve mevcut çalışanların farklı ihtiyaç ve beklentilerini ele alabilecek çekici bir işveren markası oluşturmaya nasıl yardım edebileceğini inceleyen çalışmalar önemlidir (App vd., 2019).

Aşağıdaki tabloda işveren markası ve İKY ile ilgili çalışmalar yer almaktadır.

Tablo 4.1: İşveren Markası ve İKY İle İlgili Çalışmalar

Araştırmacı/Araştırmacılar	Metot	İlişki
Ambler ve Barrow, 1996	Nitel	İşveren marka uygulamalarının ekonomik, fonksiyonel, psikolojik boyutta İKY ile ilişkisi
Turban vd., 1998	Nitel	Örgütsel çekicilik, örgütsel özellikler, kurumsal itibar ile işe alım görevlilerinin davranışları ilişkisi
Cable ve Graham, 2000	Nitel+Nitel	İş arayan adayların işletme ünü algısı ve bu algının bileşenleri
Highhouse vd., 2003	Nitel	İşletme çekiciliği, işletmenin prestiji ve işletmeye yönelik izleme yönelimi arasındaki ilişki
Lievens ve Highhouse, 2003	Nitel	Araçsal ve sembolik özelliklerin işveren olarak işletme çekiciliği ile ilişkisi
Backhaus ve Tikoo, 2004	Yazın Taraması	İşletmenin içeride ve dışarıda diğer işletmelerden farkının ve arzu edilen işveren olmasında işveren markası ile ilişkisi
Berthon vd., 2005	Nitel	Örgütsel çekiciliğin bileşenlerini tanımlama ve işlevselleştirme
Bellou vd, 2005	Nitel	Tercih edilen işveren ve işveren markası arasındaki ilişki
Knox ve Freeman, 2006	Nitel	Hizmet sektöründe işveren marka imajının ölçülmesi ve yönetilmesi, işgören temini ve işe alım süreci arasındaki ilişki
Lievens vd., 2007	Nitel	İşveren markası imajı ve kimliği, işveren ilişkisi
Tüzüner ve Yüksel, 2009	Nitel	İşveren çekiciliğinin bileşenleri
Wilden vd., 2010	Nitel	İşaret teorisi bağlamında işveren markası ve etkileri arasındaki ilişki
Alnıaçık ve Alnıaçık, 2012	Nitel	Örgütsel çekicilik ve demografik özellikler arasındaki ilişki
Van Hays vd., 2013	Nitel	Araçsal imaj, sembolik imaj ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişki

Kaynak: İçirgen, 2016

#### 4.9. İşveren Markası ve Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Çalışmalar

İşyerlerinin başarısında çalışanlar önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan memnuniyetinin sağlanması, dikkatle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bugün

farklı çalışmalarla çalışan memnuniyetinin sağlanmasında pek çok unsurun etkili olduğu belirlenmiştir. Literatürde bu konuda yapılan çalışmalar aşağıda yer almaktadır.

Yalım & Mızrak (2017) yaptıkları çalışmada, Türkiye’de önemli bir işveren markası olan bir kurum çalışanlarına, güçlü bir işveren markası ile bu markanın çalışan memnuniyeti ilişkisi ile çalışanlara verdiği faydaları tespit etmeyi amaçlamışlardır. Yapılan araştırmada nitel araştırma yöntemi olarak anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS Programı ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, işveren markası unsurlarının çalışan memnuniyeti ile ilgili olduğunu ve işveren markasının çalışan memnuniyetini etkilediğini göstermektedir. Aynı zamanda katılımcıların, demografik özellikleri ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yapılan çalışmalar, işlerinden memnun olan çalışanlara sahip bir kuruluşun sağlıklı bir işgücüne sahip olduğunu göstermektedir (Arklan & Başdemir, 2010). Çalışan memnuniyetinin, performans, motivasyon, başarı, kurumsal faaliyetler, verimlilik ve yaşam memnuniyetinde artışa neden olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. Buna ek olarak, çalışan memnuniyeti, uyum ve sadakatin önemli olduğunu gösteren göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışan memnuniyetinin öncülü, yavaşlatma, yavaşlama, disiplinsizlik, performansta düşüş, kârsızlık, çalışan devir hızı oranları ile düşük olması olarak açıklanmaktadır (Bozkır, 2014; Güney, 2012).

Yapılan çalışmaların sonuçları, memnuniyeti yüksek çalışanların stresle başa çıkabildiklerini ve zorlukların üstesinden kolayca gelebileceklerini göstermektedir. Ayrıca, memnun çalışanlar yeniliklere ve yaratıcılığa açık, bu nedenle kurumsal değişikliklere ve gelişmelere katkıda bulunur ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Çok memnun olanlar toplam kalite yönetimine katkıda bulunur, bu nedenle bu faktörler kuruluşlar arasında rekabet kapasitesini artırır (Bakan, 2011).

Çalışan memnuniyeti birçok faktöre bağlıdır. Bu noktada çalışanların kişisel özelliklerinin kurumsal faktörlerle değerlendirilmesi gerçeği önemli rol oynamaktadır. Çalışan memnuniyeti motivasyonuyla doğru orantılıdır. Motive edici faktörler kişisel özelliklere ve kurumsal özelliklere göre değişmektedir. Çalışanların yararına yönelik kurumsal faktörlerin geliştirilmesi, çalışanların memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen

faktörlerin bulunması ve düzeltilmesi çalışan memnuniyetindeki artışa katkıda bulunmaktadır.



## 5. İŞVEREN MARKA FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

### 5.1. Araştırmanın Amacı

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemek ve arttırmak organizasyon ve çalışanlar için önemlidir. Kuruluşun, çalışanlara ait olma, motivasyon, performans ve üretkenlik hissini artırdığı belirli bir dizi yarar. Bir kuruluşun başarısı, çalışanlarıyla doğrudan orantılıdır. Bugün çalışanlar kuruluşlar için en hayati sermaye olarak ifade edilmektedir.

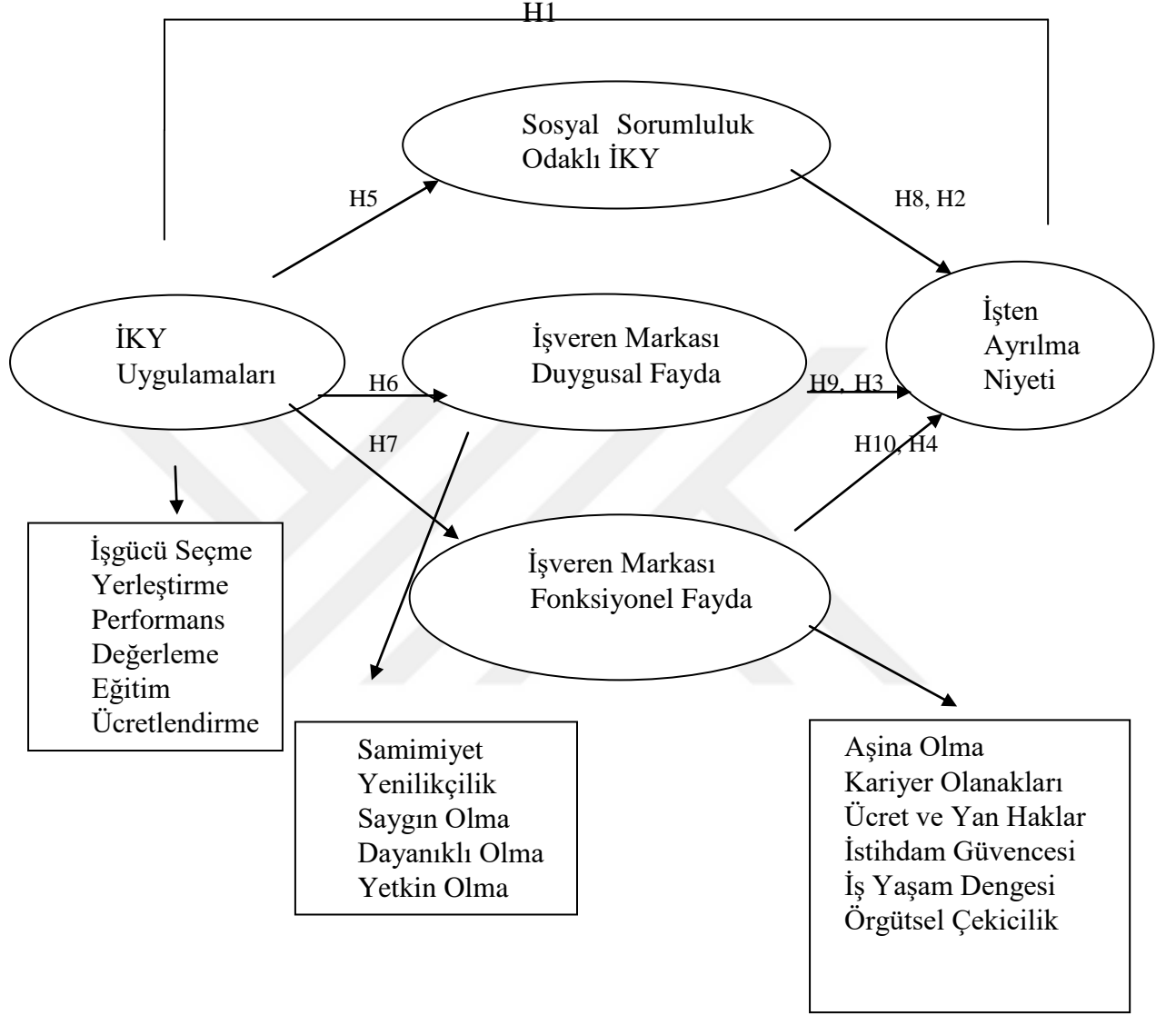
Memnun çalışan, kuruluşun dışında gönüllü temsilci olur ve içinde yer alacak nitelikli çalışanları çekmek için kilit bir rol üstlenir. Buna göre çalışan memnuniyetinin sağlanması hem organizasyon hem de mevcut ve potansiyel çalışanlar için çok önemli bir konu haline geldi. Günümüzde birkaç değişken, nitelikli işgücünü kuruma çekmek temelinde ortaya koymaktadır. Bunlardan biri işveren markası ve bu markanın söz verilen değerleridir.

Bir diğer önemli konu ise, çalışan memnuniyetini sağlamaktır. Bu noktada, işveren markası ve değerleri çalışan memnuniyetini sağlamanın temel bileşenleridir. Şu anda, “marka” teriminin, tüketicilerin mal veya hizmet alırken düşündükleri tek bir etken olmadığı varsayılmaktadır. Yaşadığımız yüzyıldaki “marka” terimi, farklı işletmelerdeki kişi, şehir, kurum ve kuruluşların yanı sıra ulusal ve uluslararası pazarlarda sunulan mal ve hizmetler açısından da bir sorun haline geldi. Bu noktada “marka” terimi, mevcut ve potansiyel çalışanlar bakımından işverenler tarafından değerlendirilecek bir konudur.

Güçlü bir işverenin markası, birçok kuruluşa katkıda bulunurken, mevcut çalışanları tatmin eder ve kuruluşlar için katkıda bulunabilecek ve değer yaratabilecek potansiyel çalışanları cezbeder. Çalışanların işte ayrılma niyetini etkiler. Bu açıklamalar kapsamında bu çalışmanın amacı, işveren marka faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin eğitim sektörü örneği üzerinden araştırılmasıdır.



## 5.2. Araştırmanın Modeli



Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli

## 5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada test edilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

**H1:** İKY uygulamaları çalışan işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

**H2:** Sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları çalışan işten ayrılma niyetini negatif etkiler.

**H3:** İşveren markasının duygusal faydası işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

**H4:** İşveren markasının fonksiyonel faydası işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

**H5:** İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde algılanan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının aracı etkisi vardır.

**H6:** İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde işveren markasının duygusal faydasının aracı etkisi vardır.

**H7:** İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde işveren markasının fonksiyonel faydasının aracı etkisi vardır.

Ayrıca çalışmada fark testleri de yapılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

**H8:** Katılımcıların Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet, eğitim, medeni durum, yaş, kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık vardır.

**H9:** Katılımcıların İşveren Markasının Duygusal Fayda Etkenleri Hakkındaki görüşleri arasında cinsiyet, eğitim, medeni durum, yaş, kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık vardır.

**H10:** Katılımcıların İşveren Markasının Fonksiyonel Fayda Etkenleri Hakkındaki görüşleri arasında cinsiyet, eğitim, medeni durum, yaş, kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık vardır.

#### **5.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına göre belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en ekonomik, kolay ve hızlı şekilde toplanmaktadır. Türkiye’de yapılan çalışmaların yaklaşık %90’ında kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığı ifade edilmektedir (Haşiloğlu, Baran, Aydın, 2015, s. 20). Bu çalışmada hızlı, ekonomik ve kolay olduğundan kolayda örnekleme yöntemi ile veriler toplanmıştır.

Araştırmanın verileri aşağıda tanımlanan ölçekler kullanılarak Ankara ilinde bulunan özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden toplanmıştır. Veri

toplama sürecinde, ölçeklerin 1 Nisan 2019'da elden bırakılması ve 1 Mayıs 2019 tarihinde geri alınması yolu tercih edilmiştir. Bu yöntemle, katılımcıların acele etmeleri, kasıtlı ve yanlış cevaplar vermeleri engellenmiştir. Bu şekilde katılımcılar rahat bir şekilde sorulara cevap verme imkânı elde etmiştir. Toplanan ölçeklerden analize uygun olmayan, eksik ve hatalı cevaplanmış ölçekler çıkarıldıktan sonra 199 ölçek analize dâhil edilmiştir.

Verilerin analizinde katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımlarının betimlenmesi, betimsel istatistiklerden yüzde ve frekans değerlerine göre yapılmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarına göre katılımcı görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma ile betimlenmiştir.

Anlam çıkartıcı istatistiklerden hangilerinin kullanılacağına karar vermek amacıyla verilerin normal dağılımda olup olmadığı incelenmiştir. Verilerin normal dağılım durumuna karar vermek için normal dağılım eğrileri, çarpıklık, basıklık katsayıları ve Q-Q plot grafikleri değerlendirilmiştir. Normal dağılım eğrilerinin büyük ölçüde normal dağılım grafiği oluşturduğu görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım göstergesi sayılabilmesi için Tabachnick & Fidell'e göre (2007) +1,5 ile -1,5 aralığında, George & Mallery'e (2010) göre ise +2 ile -2 aralığında olması gerekmektedir. Bu çalışmanın verileri incelendiğinde çarpıklık katsayılarının tüm ölçeklerde ve alt boyutlarda +1,5 ile -1,5 aralığında oldukları, sadece Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin iki alt boyutunda basıklık değerinin 1,50 - 2,00 aralığında olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm ölçeklerde Q-Q plot grafiklerinde noktaların eğrilerin etrafında toplandığı ve normal dağılım görünümü sergilediği görülmüştür. Sonuç olarak verilerin normal dağılım sergilediği anlaşılmış, analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Katılımcıların görüşleri arasında cinsiyet, eğitim durumu ve medeni duruma göre anlamlı fark olup olmadığı t-testi ile; yaş ve kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı ise varyans analizi (tek yönlü ANOVA) ile test edilmiştir. Varyans analizi sonuçlarında farkın kaynağının bulunması için post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden en küçük manidar fark testi (LSD – Least Significant Difference) kullanılmıştır. Bu test, faktörün tüm düzeylerinde n'in eşit olmadığı

durumlarda ortalamalar arası farkın anlamlılığını bulabilmek için kullanılmaktadır (Büyüköztürk, Çokluk & Köklü, 2010, 186).

Hipotezlerin test edilmesi için ise anlam çıkartıcı istatistiklerden basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenin bir tane olduğu durumlarda basit doğrusal regresyon, bağımlı değişkenin bir, bağımsız değişkenin en az iki tane olduğunda ise çoklu regresyon analizi yapılmaktadır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki veya daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik analiz türü olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2010, 98). Regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne şekilde etkilediği, bağımlı değişken üzerindeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler nedeniyle ortaya çıktığı, bağımsız değişkenlerin alacağı değerlere göre bağımlı değişkenin değerinin ne olacağı belirlenmeye çalışılır (Can, 2014, 264).

Regresyon analizinin doğru sonuçlar verebilmesi için bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sürekli olması, normal dağılım göstermesi, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olması ve bağımsız değişkenlerin birbiri arasında yüksek derecede ilişki (multicollinearity) olmaması gerekmektedir. Bu çalışmada yapılan analizlerde verilerin normal dağılım gösterdiği; saçılma diyagramında da ilişkinin doğrusal olduğu, bağımsız değişkenlerin birbiriyle yüksek düzeyde korelasyon göstermediği saptanmış ve analize devam edilmiştir.

### **5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

**İKY uygulamalarının etkililiğini değerlendirmek** amacıyla birkaç çalışmadan yararlanılmıştır. İşgücü seçme / yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme etkililiğini değerlendirmek amacıyla, Tsaur & Lin (2004) ile Edgar ve Geare (2005) çalışmalarından yararlanılmıştır. Bahsedilen ölçekler Tüzün'ün (2013) çalışmasında ve İçergen'in (2016) çalışmasında kullanılmıştır. Aynı zamanda ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir. İşgücü seçme yerleştirme 5 madde, performans değerlendirme 4 madde ile eğitim 5 madde ile ücretlendirme 3 madde ile değerlendirilmiştir.

**Sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının algılanma düzeyini ölçmek** amacıyla Shen & Zhu (2011) çalışmasında bulunan 10 ifade kullanılmıştır.

**İşveren Markası Ölçeği;** işveren markası ölçeği derleme bir ölçektir. Türkiye’de Aras’ın (2016) çalışmasında test edilmiştir.

**İşveren markasını** fonksiyonel ve duygusal fayda olarak ele almada Lievens & Highhouse (2003) bakış açısı benimsenmiştir. Lievens & Highhouse’a (2003) göre fonksiyonel fayda örgütün sunduğu somut, gerçekçi ve nesnel özelliklerdir. Duygusal fayda ise örgütün sunduğu soyut ve sübjektif duygusal özellikleri ifade etmektedir.

**Duygusal fayda** alt boyutu olan “samimiyet” ( $\alpha= 0,80$ ), “yenilikcilik” ( $\alpha= 0,87$ ), “saygın olma” ( $\alpha= 0,74$ ), “dayanıklı olma” ( $\alpha= 0,73$ ) ve “yetkin olma ölçeği” ( $\alpha= 0,69$ ) Lievens, Van Hoyer & Schreurs (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte her boyut 3’er ifade ile ölçülmüştür.

**Fonksiyonel fayda** alt boyutu olan “Aşına olma ölçeği” Lievens, Van Hoyer & Schreurs (2005) tarafından geliştirilmiştir. 3 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı  $\alpha= 0,81$  bulunmuştur. 4 ifadeden oluşan “kariyer olanakları” ( $\alpha= 0,85$ ), 3 ifadeden oluşan “ücret ve yan haklar” ( $\alpha= 0,83$ ), 4 ifadeden oluşan “istihdam güvencesi” ( $\alpha= 0,86$ ) Lievens (2007) tarafından geliştirilmiştir. 3 ifadeden oluşan “iş yaşam dengesi” ( $\alpha= 0,74$ ) Hillebrandt & Ivens (2012) tarafından, 3 ifadeden oluşan “örgütsel çekicilik ölçeği” ( $\alpha= 0,89$ ) Highhouse, Lievens, & Sinar (2003) tarafından geliştirilmiştir. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği;** işten ayrılma niyeti ölçeği Wayne, Shore & Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir. Türkiye’de Aras’ın (2016) çalışmasında test edilmiştir. Bahsedilen ölçekte işten ayrılma niyeti 5 ifade ile ölçülmüştür. Ölçek tek boyutludur ve ölçek güvenilirliği  $\alpha= 0,89$  olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği ise Küçükusta (2007) tarafından yapılmış ve bu çalışmada faktör analizi sonucunda 2 ifadenin faktör yükü 0,50’nin altında kalmış ve bu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Son durumda işten ayrılma niyeti 3 ifade ile ölçülmüş ve ölçek güvenilirliği 0,69 olarak bildirilmiştir. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır.

## 5.6. Güvenirlilik Analizi

Katılımcılardan elde edilen verilerin güvenirliliği Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Yine verilerin güvenirliliği kapsamında, maddelerin ayırtedicilik durumları için madde toplam puan korelasyonu analiz edilmiştir. Üç ve daha fazla seçenektan oluşan ölçeklerden elde edilen verilerin güvenirliliğinin kontrolü için Cronbach Alpha katsayısı uygun görülmektedir. Büyüköztürk'e göre elde edilen güvenirlilik katsayısının .70'in üzerinde olması yeterlidir. Bunun yanında madde toplam puan korelasyonunun 0,30 ve üzerinde olması yeterli görülmekte; bu değerin 0,20 ile 0,30 arasında olduğu durumlarda bu maddeleri araştırmacının gerekli görürse ölçekte tutabileceği belirtilmektedir (2010, 171).

İKY Uygulamaları ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 5.1'de verilmiştir.

**Tablo 5.1:** İKY Uygulamaları Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha
İşgücü Seçme ve Yerleştirme	,926
Eğitim	,916
Performans Değerleme	,904
Ücretlendirme	,895

İKY Uygulamaları ölçeğinin İşgücü Seçme ve Yerleştirme alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,926 olarak hesaplanmıştır. Bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,75 ile 0,84 arasında bulunmuştur. Eğitim alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,916 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,73 ile 0,82 arasında hesaplanmıştır. Performans Değerlendirme alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,904 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,66 ile 0,85 arasında hesaplanmıştır. Ücretlendirme alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,895 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,74 ile 0,82 arasında

hesaplanmıştır. Bu verilere dayalı olarak ölçekle toplanan verilerin güvenilirlik koşulunu sağladığına karar verilmiştir.

Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.2 de verilmiştir.

**Tablo 5.2:** Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha
Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Ölçeği	,766

Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri 0,766 olarak hesaplanmıştır. Bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,18 ile 0,62 arasında bulunmuştur. Bu ölçeğin sadece 9. Maddesine ait madde toplam puan korelasyonu düşük (0,18) bulunmuş, diğer maddeler için bu değer 0,30'un üzerinde hesaplanmıştır. Bu verilere dayalı olarak, 9. madde dışında, ölçekle toplanan verilerin güvenilirlik koşulunu sağladığı söylenebilir.

Duygusal Fayda Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.3' te verilmiştir.

**Tablo 5.3:** Duygusal Fayda Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha
Samimiyet	,803
Yenilikçilik	,895
Saygın Olma	,893
Dayanıklı Olma	,866
Yetkin Olma	,906

Duygusal Fayda Ölçeğinin Samimiyet alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,803 olarak hesaplanmıştır. Bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,54 ile 0,66 arasında bulunmuştur. Yenilikçilik alt boyutuna ait Cronbach

Alpha değeri 0,895 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,73 ile 0,84 arasında hesaplanmıştır. Saygın Olma alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,893 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,74 ile 0,83 arasında hesaplanmıştır. Dayanıklı Olma alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,866 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,66 ile 0,83 arasında hesaplanmıştır. Yetkin Olma alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,906 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,78 ile 0,85 arasında hesaplanmıştır. Bu verilere dayalı olarak ölçekle toplanan verilerin güvenilirlik koşulunu sağladığına karar verilmiştir.

Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo X'te verilmiştir.

**Tablo 5.4:** Fonksiyonel Fayda Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha
Aşına Olma	,855
Kariyer Olanakları	,907
Ücret ve Yan Haklar	,875
İstihdam Güvencesi	,903
İş Yaşam Dengesi	,911
Örgütsel Çekicilik	

Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Aşına Olma alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,855 olarak hesaplanmıştır. Bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,67 ile 0,80 arasında bulunmuştur. Kariyer Olanakları alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,907 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,72 ile 0,86 arasında hesaplanmıştır. Ücret ve Yan Haklar alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,875 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,73 ile 0,81 arasında hesaplanmıştır. İstihdam Güvencesi alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,903 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,73 ile 0,82 arasında hesaplanmıştır. İş Yaşam Dengesi alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,911 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,79 ile 0,88 arasında



hesaplanmıştır. Örgütsel Çekicilik alt boyutuna ait Cronbach Alpha değeri 0,885 olarak; bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,73 ile 0,84 arasında hesaplanmıştır. Bu verilere dayalı olarak ölçekle toplanan verilerin güvenilirlik koşulunu sağladığı söylenebilir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.5' te verilmiştir.

**Tablo 5.5:** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	,944

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri 0,944 olarak hesaplanmıştır. Bu boyuta ait maddelerin madde toplam puan korelasyon değerleri 0,84 ile 0,94 arasında bulunmuştur. Bu verilere dayalı olarak ölçekle toplanan verilerin güvenilirlik koşulunu sağladığına karar verilmiştir.

## 6. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın verilerinin analizinden elde edilen bulgular raporlanmış ve yorumlanmıştır. Öncelikle katılımcıların demografik değişkenlere göre betimsel analizleri yapılmış, ardından katılımcıların görüşleri arasında demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar incelenmiş, sonunda ise hipotez testlerine yönelik bulgular yorumlanmıştır.

### 6.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın verileri eğitim sektöründe çalışan eğitimcilerden toplanmıştır. Araştırmaya 199 öğretmen katılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri yüzde ve frekans bilgileriyle aşağıda tablolandırılmıştır.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yüzde ve frekans dağılımları Tablo 6.1’de verilmiştir.

Tablo 6.1: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	103	51,8
Erkek	96	48,2
Toplam	199	100

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların %51,8’inin kadın, %48,2’sinin erkektir. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dengeli bir dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre yüzde ve frekans dağılımları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 6.2: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları

Yaş Aralıkları	f	%
20-24 Yaş	31	15,6
25-29 Yaş	66	33,2
30-34 Yaş	39	19,6
35-39 Yaş	36	18,1
40 ve üzeri	27	13,6
Toplam	199	100,0

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların yaş aralıklarına dengeli bir şekilde dağıldıkları, en çok katılımcının %33,2 oranıyla 25-29 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Araştırma özel okullarda yürütüldüğü ve özel okulların da görece daha genç bir kadro ile çalıştığı dikkate alındığında katılımcıların dağılımının evrenin genel özelliklerine uygun olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre yüzde ve frekans dağılımları Tablo 6.3’de görülmektedir.

Tablo 6.3: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları

Eğitim Durumu	f	%
Lisans	178	89,4
Lisansüstü	21	10,6
Toplam	199	100,0

Tablo 6.3’e göre katılımcıların büyük çoğunluğunun (%89,6) lisans mezunu olduğu, %10,6’sının ise lisansüstü eğitim almış olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitimin zorunlu olmayıp tercihe bağlı bir seçenek olduğu ve öğretmenlerin lisans eğitiminden sonra çoğunlukla çalışmaya başlayıp çok azının lisansüstü eğitimi tercih ettiği dikkate alındığında bu dağılımın genel evren özellikleriyle uyumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcıların medeni hâl durumuna göre yüzde ve frekans dağılımları Tablo 6.4’de verilmiştir.

Tablo 6.4: Katılımcıların Medeni Hâl Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları

Medeni Hâl	f	%
Bekâr	95	47,7
Evli	104	52,3
Toplam	199	100,0

Tablo 6.4 incelendiğinde katılımcıların yarıya yakınının (% 47,7) bekâr, gerisinin evli olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı tablosunda da görüldüğü gibi özel

okul öğretmenlerinin çoğunlukla genç yaş aralıklarında oldukları dikkate alındığında medeni duruma göre bu dağılımın evrenin özelliklerine uygun olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çalışanların buldukları kurumda çalışma süresine göre yüzde ve frekans dağılımları Tablo 6.5’de görülmektedir.

Tablo 6.5: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları

Çalışma Süresi	f	%
1 yıldan az	27	13,6
1-5 yıl	64	32,2
6-10 yıl	51	25,6
11-15 yıl	33	16,6
16-19 yıl	16	8,0
20 yıl ve üzeri	8	4,0
Toplam	199	100,0

Tablo 6.5 incelendiğinde katılımcıların buldukları kurumda çalışma süresine göre dağılımlarının ilk gruplarda ağırlık kazandığı görülmektedir. Dağılımın en çok (%32,2) 1-5 yıl arasında olduğu, katılımcılardan %13,6’sının kurumda çalışmaya yeni başladığı ve henüz bir yılını doldurmadığı, katılımcıların sadece % 4’ünün aynı kurumda 20 yılını doldurduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun özel okullarda işgücü devir hızının yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

## 6.2. Katılımcıların Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında öncelikle katılımcıların ölçek sorularına verdikleri yanıtlar betimlenmiş, ardından katılımcıların görüşleri arasında demografik değişkenlere göre anlamlı farklılığın olup olmadığına ilişkin test bulguları yorumlanmıştır.

Katılımcıların ölçeklere verdiği yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10’da verilmiştir. Tablo 6.6’dan İKY Uygulamaları Ölçeğine ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde katılımcıların tüm boyutlarda görüşlerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. İKY Uygulamaları Ölçeği katılımcıların, çalıştıkları kurumun İKY uygulamalarına ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır. Katılımcıların, çalıştıkları kurumun İKY uygulamalarından, en çok “ücretlendirme” ( $\bar{x}=3,65$ ), en az ise “işgücü seçme-yerleştirme” ( $\bar{x}=3,47$ ) boyutunda memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Ölçeği katılımcıların, çalıştıkları kurumun sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin algılarını yansıtmaktadır. Bulgulara göre katılımcıların kurumlarının bu kapsamdaki uygulamalarına ilişkin algıları orta düzeye yakın ( $\bar{x}=3,30$ ) olmakla birlikte, biraz olumlu denebilecek durumdadır.

Tablo 6.6: Ölçeklerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçekler	Alt Boyutlar	$\bar{x}$	SS
İKY Uygulamaları Ölçeği	İşgücü Seçme ve Yerleştirme	3,47	0,91
	Eğitim	3,58	0,90
	Performans Değerleme	3,61	0,93
	Ücretlendirme	3,65	1,00
Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Ölçeği		3,30	0,73
Duygusal Fayda Ölçeği	Samimiyet	3,94	1,02
	Yenilikçilik	4,19	1,01
	Saygın Olma	4,31	0,91
	Dayanıklı Olma	4,31	0,87
	Yetkin Olma	4,19	0,98
Fonksiyonel Fayda Ölçeği	Aşına Olma	3,72	1,06
	Kariyer Olanakları	3,39	1,06
	Ücret ve Yan Haklar	3,22	1,14
	İstihdam Güvencesi	2,82	1,08
	İş Yaşam Dengesi	2,72	1,14
	Örgütsel Çekicilik	2,82	1,13
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği		3,44	1,37

İşveren markasının Duygusal Fayda Alt Ölçeği katılımcıların, çalıştıkları kurumun duygusal fayda etkenlerini ne derece önemli gördüklerini yansıtmaktadır. Tablo 16.6'daki bulgulara göre çalışanların kurumun duygusal fayda etkenlerini oldukça önemli gördükleri anlaşılmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların en çok “saygın olma” ( $\bar{x}=4,31$ ) ve “dayanıklı olma” ( $\bar{x}=4,31$ ) alt boyutundaki etkenleri, en az “samimiyet” ( $\bar{x}=3,94$ ) alt boyutundaki etkenleri önemli gördükleri söylenebilir.

İşveren markasının Fonksiyonel Fayda Alt Ölçeği katılımcıların kurumla ilgili fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin algılarını yansıtmaktadır. Bulgulara göre, katılımcıların çalıştıkları kurumun “aşına olma” ( $\bar{x}=3,72$ ), “kariyer olanakları” ( $\bar{x}=3,39$ ) ve “ücret ve yan haklar” ( $\bar{x}=3,22$ ) boyutlarındaki etkenlere ilişkin algıları görece daha olumlu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları kurumun “istihdam güvencesi” (

$\bar{x}=2,82$ ), “iş yaşam dengesi” ( $\bar{x}=2,72$ ) ve “örgütsel çekicilik” ( $\bar{x}=2,82$ ) boyutlarındaki etkenlere ilişkin algılarının olumsuz yönde olduğu görülmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ise çalışanların mevcut kurumlarındaki işinden ayrılmayı düşünüp düşünmediğine ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri ( $\bar{x}=3,44$ ) orta düzeye yakın olmakla birlikte ağırlıklı olarak işten ayrılma niyeti taşıdıklarını göstermektedir.

### 6.2.1. Katılımcıların İKY Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.7’de verilmiştir.

Tablo 6.7: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İşgücü Seçme ve Yerleştirme	Kadın	103	3,46	0,85	197	-,182	,856
	Erkek	96	3,48	0,98			
Eğitim	Kadın	103	3,67	0,83	197	1,341	,181
	Erkek	96	3,50	0,96			
Performans Değerleme	Kadın	103	3,68	0,87	197	1,122	,263
	Erkek	96	3,53	0,99			
Ücretlendirme	Kadın	103	3,78	0,95	197	1,908	,058
	Erkek	96	3,51	1,04			

Tablo 6.7’deki bulgulara göre katılımcıların çalıştıkları kurumdaki İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yani cinsiyet değişkeninin katılımcıların bu kapsamdaki görüşleri üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.8’de verilmiştir.

Tablo 6.8: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İşgücü Seçme ve Yerleştirme	Lisans	178	3,47	0,89	197	,089	,929
	Lisansüstü	21	3,45	1,10			
Eğitim	Lisans	178	3,60	0,90	197	,942	,347
	Lisansüstü	21	3,41	0,88			
Performans Değerleme	Lisans	178	3,64	0,91	197	1,134	,258
	Lisansüstü	21	3,39	1,09			
Ücretlendirme	Lisans	178	3,66	1,00	197	,746	,457
	Lisansüstü	21	3,49	1,01			

Tablo 6.8’de de görüldüğü gibi katılımcıların çalıştıkları kurumdaki İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buradan hareketle katılımcıların eğitim durumunun bu kapsamdaki görüşleri üzerinde bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.9’da verilmiştir.

Tablo 6.9: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İşgücü Seçme ve Yerleştirme	Bekâr	95	3,43	0,98	197	-,501	,617
	Evli	104	3,50	0,85			
Eğitim	Bekâr	95	3,61	0,99	197	,336	,737
	Evli	104	3,56	0,80			
Performans Değerleme	Bekâr	95	3,63	0,98	197	,304	,762
	Evli	104	3,59	0,89			
Ücretlendirme	Bekâr	95	3,67	1,04	197	,326	,745
	Evli	104	3,62	0,96			

Tablo 6.9’da yer alan bulgulara göre katılımcıların çalıştıkları kurumdaki İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna göre katılımcıların medeni durumunun bu kapsamdaki görüşleri üzerinde bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6.10'da, varyans analizi sonuçları ise Tablo 6.11'de verilmiştir.

Tablo 6.10: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
İşgücü Seçme ve Yerleştirme	20-24 Yaş	31	3,69	0,94
	25-29 Yaş	66	3,11	0,93
	30-34 Yaş	39	3,44	0,74
	35-39 Yaş	36	3,72	0,88
	40 ve üzeri	27	3,80	0,84
Eğitim	20-24 Yaş	31	3,66	1,04
	25-29 Yaş	66	3,43	0,90
	30-34 Yaş	39	3,63	0,81
	35-39 Yaş	36	3,61	0,87
	40 ve üzeri	27	3,77	0,86
Performans Değerleme	20-24 Yaş	31	3,68	0,88
	25-29 Yaş	66	3,52	0,98
	30-34 Yaş	39	3,49	0,93
	35-39 Yaş	36	3,64	0,91
	40 ve üzeri	27	3,89	0,90
Ücretlendirme	20-24 Yaş	31	3,72	0,96
	25-29 Yaş	66	3,50	1,07
	30-34 Yaş	39	3,51	1,11
	35-39 Yaş	36	3,74	0,88
	40 ve üzeri	27	3,99	0,77

Tablo 6.11: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farkın Kaynağı
İşgücü Seçme ve Yerleştirme	Gruplar arası	15,405	4	3,851	4,998	,001	20-24Y/25-29Y
	Gruplar içi	149,488	194	,771			35-39Y/25-29Y
	Toplam	164,893	198				40 ve Üz/25-29Y
Eğitim	Gruplar arası	2,792	4	,698	,866	,485	
	Gruplar içi	156,277	194	,806			
	Toplam	159,069	198				
Performans Değerleme	Gruplar arası	3,362	4	,840	,969	,426	
	Gruplar içi	168,331	194	,868			
	Toplam	171,693	198				



	Gruplar arası	5,777	4	1,444	1,460	,216
Ücretlendirme	Gruplar içi	191,874	194	,989		
	Toplam	197,651	198			

Tablo 6.10’da yer alan bulgulara göre, katılımcıların çalıştıkları kurumdaki İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre sadece “iş gücü seçme ve yerleştirme” boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farkın kaynağını bulmak için yapılan LSD post-hoc analizine göre 25-29 yaş grubundaki katılımcılar, 20-24, 34-39 ve 40 yaş ve üzeri grubunda yer alan katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha olumsuz düşünmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6.12’de, varyans analizi sonuçları ise Tablo 6.13’de verilmiştir.

Tablo 6.12: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
İşgücü Seçme ve Yerleştirme	1 Yıldan Az	27	3,62	1,11
	1-5 yıl	64	3,15	0,91
	6-10 Yıl	51	3,42	0,71
	11-15 Yıl	33	3,81	0,88
	16-19 Yıl	16	3,78	0,61
	20 Yıl ve üzeri	8	3,80	1,34
Eğitim	1 Yıldan Az	27	3,62	1,13
	1-5 yıl	64	3,45	0,93
	6-10 Yıl	51	3,56	0,73
	11-15 Yıl	33	3,72	0,87
	16-19 Yıl	16	3,74	0,75
	20 Yıl ve üzeri	8	3,75	1,19
Performans Değerleme	1 Yıldan Az	27	3,79	0,91
	1-5 yıl	64	3,48	1,06
	6-10 Yıl	51	3,58	0,79

	11-15 Yıl	33	3,64	0,95
	16-19 Yıl	16	3,84	0,82
	20 Yıl ve üzeri	8	3,69	0,93
Ücretlendirme	1 Yıldan Az	27	3,90	0,87
	1-5 yıl	64	3,46	1,10
	6-10 Yıl	51	3,58	0,99
	11-15 Yıl	33	3,71	0,93
	16-19 Yıl	16	3,77	1,06
	20 Yıl ve üzeri	8	4,17	0,44

Tablo 6.13: İKY Uygulamaları Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farkın Kaynağı
İşgücü Seçme ve Yerleştirme	Gruplar arası	13,516	5	2,703	3,446	,005	1 Yıl. Az/1-5 Yıl
	Gruplar içi	151,377	193	,784			11-15 Yıl/1-5 Yıl
	Toplam	164,893	198				16-19 Yıl/1-5 Yıl
Eğitim	Gruplar arası	2,373	5	,475	,585	,712	
	Gruplar içi	156,695	193	,812			
	Toplam	159,069	198				
Performans Değerleme	Gruplar arası	2,916	5	,583	,667	,649	
	Gruplar içi	168,777	193	,874			
	Toplam	171,693	198				
Ücretlendirme	Gruplar arası	6,657	5	1,331	1,345	,247	
	Gruplar içi	190,994	193	,990			
	Toplam	197,651	198				

Tablo 6.12’de yer alan bulgulara göre katılımcıların çalıştıkları kurumdaki İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre sadece “iş gücü seçme ve yerleştirme” boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farkın kaynağını bulmak için yapılan LSD post-hoc analizine göre kurumda 1-5 yıl arası çalışan katılımcılar, 1 yıldan az, 11-15 yıl ve 16-19 yıl çalışan katılımcılara göre anlamlı düzeyde daha olumsuz düşünmektedir. Bu bulgular yaş değişkenindeki bulgularla örtüşmektedir. Henüz kurumda çalışmaya yeni başlayan öğretmenlerle kurumda deneyim kazanmış öğretmenler kurumun İKY uygulamaları hakkında daha olumlu görüşlere sahiptir.

## 6.2.2. Katılımcıların Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.14’de verilmiştir.

Tablo 6.14: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY	Kadın	103	3,30	0,64	197	-,173	,863
	Erkek	96	3,31	0,83			

Tablo 6.14’de de görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Aritmetik ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmekte ve cinsiyetin öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.15’de verilmiştir.

Tablo 6.15: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY	Lisans	178	3,31	0,72	197	,367	,714
	Lisansüstü	21	3,25	0,86			

Tablo 6.15’e göre öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Lisans ve lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşleri birbirine oldukça yakındır ve eğitim durumunun katılımcı görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.16’da verilmiştir.

Tablo 6.16: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY	Bekâr	95	3,26	0,76	197	-,734	,464
	Evli	104	3,34	0,71			

Tablo 6.16’da görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Evli ve bekâr öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşleri birbirine oldukça yakındır. Buradan hareketle medeni durumun katılımcı görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6.17’de, varyans analizi sonuçları ise Tablo 6.18’de verilmiştir.

Tablo 6.17: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
20-24 Yaş	31	3,25	0,56
25-29 Yaş	66	3,26	0,81
30-34 Yaş	39	3,28	0,76
35-39 Yaş	36	3,28	0,69
40 ve üzeri	27	3,54	0,75

Tablo 6.18: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,813	4	,453	,840	,502
Gruplar içi	104,735	194	,540		
Toplam	106,548	198			

Tablo 6.17’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tüm yaş grubundaki öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle yaş değişkeni katılımcı görüşleri üzerinde anlamlı bir etki yapmamıştır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6.19’da, varyans analizi sonuçları ise Tablo 6.20’de verilmiştir.

Tablo 6.19: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
1 Yıldan Az	27	3,38	0,50
1-5 yıl	64	3,17	0,84
6-10 Yıl	51	3,32	0,72
11-15 Yıl	33	3,33	0,72
16-19 Yıl	16	3,47	0,68
20 Yıl ve üzeri	8	3,61	0,79

Tablo 6.20: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,599	5	,520	,965	,440
Gruplar içi	103,949	193	,539		
Toplam	106,548	198			

Tablo 6.19’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kurumda çalışma sürelerinin farklı olmasının öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşleri üzerinde bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

### 6.2.3. Katılımcıların İşveren Markasının Duygusal Fayda Etkenleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Katılımcıların çalıştıkları kuruma ait işveren markasının duygusal fayda etkenlerine ilişkin algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.21’de verilmiştir.

Tablo 6.21: Duygusal Fayda Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p																																												
Samimiyet	Kadın	103	4,06	1,05	197	1,735	,084																																												
	Erkek	96	3,81	0,97				Yenilikçilik	Kadın	103	4,39	0,89	197	2,973	,003*	Erkek	96	3,97	1,10	Saygın Olma	Kadın	103	4,45	0,84	197	2,244	,026	Erkek	96	4,16	0,96	Dayanıklı Olma	Kadın	103	4,33	0,83	197	,292	,770	Erkek	96	4,30	0,91	Yetkin Olma	Kadın	103	4,28	0,93	197	1,234	,219
Yenilikçilik	Kadın	103	4,39	0,89	197	2,973	,003*																																												
	Erkek	96	3,97	1,10				Saygın Olma	Kadın	103	4,45	0,84	197	2,244	,026	Erkek	96	4,16	0,96	Dayanıklı Olma	Kadın	103	4,33	0,83	197	,292	,770	Erkek	96	4,30	0,91	Yetkin Olma	Kadın	103	4,28	0,93	197	1,234	,219	Erkek	96	4,10	1,02								
Saygın Olma	Kadın	103	4,45	0,84	197	2,244	,026																																												
	Erkek	96	4,16	0,96				Dayanıklı Olma	Kadın	103	4,33	0,83	197	,292	,770	Erkek	96	4,30	0,91	Yetkin Olma	Kadın	103	4,28	0,93	197	1,234	,219	Erkek	96	4,10	1,02																				
Dayanıklı Olma	Kadın	103	4,33	0,83	197	,292	,770																																												
	Erkek	96	4,30	0,91				Yetkin Olma	Kadın	103	4,28	0,93	197	1,234	,219	Erkek	96	4,10	1,02																																
Yetkin Olma	Kadın	103	4,28	0,93	197	1,234	,219																																												
	Erkek	96	4,10	1,02																																															

Tablo 6.21 incelendiğinde, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin duygusal fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılığın ise sadece “Yenilikçilik” boyutunda olduğu; cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin bu kapsamda yer alan diğer boyutlardaki görüşleri üzerinde bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre kadın öğretmenlerin,

kurumlarının yenilikçilik boyutundaki duygusal fayda etkenlerini erkeklere oranla daha olumlu algıladıkları görülmektedir.

Tablo 6.22: Duygusal Fayda Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Samimiyet	Lisans	178	4,01	0,99	197	2,873	,005*
	Lisansüstü	21	3,35	1,09			
Yenilikçilik	Lisans	178	4,24	0,99	197	2,198	,029*
	Lisansüstü	21	3,73	1,16			
Saygın Olma	Lisans	178	4,37	0,88	197	2,451	,015*
	Lisansüstü	21	3,86	1,05			
Dayanıklı Olma	Lisans	178	4,34	0,88	197	1,311	,191
	Lisansüstü	21	4,08	0,74			
Yetkin Olma	Lisans	178	4,24	0,94	197	1,912	,057
	Lisansüstü	21	3,81	1,19			

Katılımcıların çalıştıkları kuruma ait işveren markasının duygusal fayda etkenlerine ilişkin algıları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.22’de verilmiştir.

Tablo 6.22’deki bulgulara göre, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin duygusal fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılığın ise “Samimiyet”, “Yenilikçilik” ve “Saygın Olma” boyutlarında olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin bu boyutlardaki algıları lisans eğitimi alan öğretmenlere kıyasla daha olumsuzdur. Bu durumun lisansüstü eğitimin öğretmenlerin farkındalık düzeyini artırması ve bu nedenle kurumun duygusal fayda etkenlerine ilişkin beklentilerinin artmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin “Dayanıklı Olma” ve “Yetkin Olma” boyutlarındaki algıları üzerinde eğitim durumu değişkeninin bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kuruma ait işveren markasının duygusal fayda etkenlerine ilişkin algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.23’de verilmiştir.

Tablo 6.23: Duygusal Fayda Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Samimiyet	Bekâr	95	4,02	0,97	197	1,010	,314
	Evli	104	3,87	1,06			
Yenilikçilik	Bekâr	95	4,29	0,96	197	1,450	,149
	Evli	104	4,09	1,06			
Saygın Olma	Bekâr	95	4,42	0,83	197	1,630	,105
	Evli	104	4,21	0,97			
Dayanıklı Olma	Bekâr	95	4,33	0,90	197	,321	,748
	Evli	104	4,29	0,84			
Yetkin Olma	Bekâr	95	4,21	1,03	197	,246	,806
	Evli	104	4,18	0,93			

Tablo 6.23’de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin duygusal fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Evli ve bekâr öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşlerinin tüm boyutlarda birbiriyle benzerlik gösterdikleri görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları kuruma ait işveren markasının duygusal fayda etkenlerine ilişkin algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6.24’de, varyans analizi sonuçları ise Tablo 6.25’de verilmiştir.

Tablo 6.24: Duygusal Fayda Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
Samimiyet	20-24 Yaş	31	4,25	0,83
	25-29 Yaş	66	3,87	1,07
	30-34 Yaş	39	3,69	1,18
	35-39 Yaş	36	3,85	0,97
	40 ve üzeri	27	4,23	0,80
Yenilikçilik	20-24 Yaş	31	4,25	0,98
	25-29 Yaş	66	4,06	1,19
	30-34 Yaş	39	4,09	0,93
	35-39 Yaş	36	4,33	0,87
	40 ve üzeri	27	4,38	0,88
Saygın Olma	20-24 Yaş	31	4,39	0,82
	25-29 Yaş	66	4,25	1,01



	30-34 Yaş	39	4,32	0,84
	35-39 Yaş	36	4,32	0,93
	40 ve üzeri	27	4,33	0,86
Dayanıklı Olma	20-24 Yaş	31	4,28	0,95
	25-29 Yaş	66	4,21	0,94
	30-34 Yaş	39	4,39	0,77
	35-39 Yaş	36	4,53	0,75
	40 ve üzeri	27	4,21	0,86
	20-24 Yaş	31	3,99	1,12
Yetkin Olma	25-29 Yaş	66	4,22	1,00
	30-34 Yaş	39	4,26	0,95
	35-39 Yaş	36	4,39	0,87
	40 ve üzeri	27	4,00	0,90

Tablo 6.24'den de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin duygusal fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle, yaş değişkeninin öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 6.25: Duygusal Fayda Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Samimiyet	Gruplar arası	8,232	4	2,058	2,032	,092
	Gruplar içi	196,528	194	1,013		
	Toplam	204,760	198			
Yenilikçilik	Gruplar arası	3,460	4	,865	,838	,502
	Gruplar içi	200,216	194	1,032		
	Toplam	203,676	198			
Saygın Olma	Gruplar arası	,432	4	,108	,128	,972
	Gruplar içi	163,362	194	,842		
	Toplam	163,795	198			
Dayanıklı Olma	Gruplar arası	2,950	4	,737	,979	,420
	Gruplar içi	146,165	194	,753		
	Toplam	149,115	198			
Yetkin Olma	Gruplar arası	3,887	4	,972	1,018	,399
	Gruplar içi	185,284	194	,955		
	Toplam	189,171	198			

Katılımcıların çalıştıkları kuruma ait işveren markasının duygusal fayda etkenlerine ilişkin algıları arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin

betimsel istatistikler Tablo 6.26’da, varyans analizi sonuçları ise Tablo 6.27’de verilmiştir.

Tablo 6.26: Duygusal Fayda Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
Samimiyet	1 Yıldan Az	27	4,22	0,80
	1-5 yıl	64	3,95	1,09
	6-10 Yıl	51	3,73	1,12
	11-15 Yıl	33	3,86	0,99
	16-19 Yıl	16	4,13	0,62
	20 Yıl ve üzeri	8	4,29	1,01
Yenilikçilik	1 Yıldan Az	27	4,37	0,95
	1-5 yıl	64	4,16	1,13
	6-10 Yıl	51	4,10	0,96
	11-15 Yıl	33	4,06	1,02
	16-19 Yıl	16	4,35	0,79
	20 Yıl ve üzeri	8	4,46	1,10
Saygın Olma	1 Yıldan Az	27	4,44	0,87
	1-5 yıl	64	4,26	1,04
	6-10 Yıl	51	4,37	0,77
	11-15 Yıl	33	4,20	0,95
	16-19 Yıl	16	4,27	0,88
	20 Yıl ve üzeri	8	4,46	0,82
Dayanıklı Olma	1 Yıldan Az	27	4,30	0,97
	1-5 yıl	64	4,23	0,92
	6-10 Yıl	51	4,34	0,86
	11-15 Yıl	33	4,40	0,92
	16-19 Yıl	16	4,29	0,56
	20 Yıl ve üzeri	8	4,54	0,50
Yetkin Olma	1 Yıldan Az	27	4,12	1,14
	1-5 yıl	64	4,20	0,96
	6-10 Yıl	51	4,26	1,00
	11-15 Yıl	33	4,20	0,94
	16-19 Yıl	16	3,96	0,92
	20 Yıl ve üzeri	8	4,38	0,86

Tablo 6.27: Duygusal Fayda Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Samimiyet	Gruplar arası	6,257	5	1,251	1,217	,303
	Gruplar içi	198,504	193	1,029		
	Toplam	204,760	198			

Yenilikçilik	Gruplar arası	2,859	5	,572	,550	,739
	Gruplar içi	200,817	193	1,041		
	Toplam	203,676	198			
Saygın Olma	Gruplar arası	1,465	5	,293	,348	,883
	Gruplar içi	162,330	193	,841		
	Toplam	163,795	198			
Dayanıklı Olma	Gruplar arası	1,128	5	,226	,294	,916
	Gruplar içi	147,987	193	,767		
	Toplam	149,115	198			
Yetkin Olma	Gruplar arası	1,520	5	,304	,313	,905
	Gruplar içi	187,652	193	,972		
	Toplam	189,171	198			

Tablo 6.26 incelendiğinde, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin duygusal fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kurumda çalışma süresinin, öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Tablo 6.26’da yer alan betimsel istatistik değerlerinden de görüleceği gibi, kurumda çalışma süresi farklı olan öğretmenlerin görüşleri birbirine benzerlik göstermektedir.

#### 6.2.4. Katılımcıların İşveren Markasının Fonksiyonel Fayda Etkenleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Katılımcıların çalıştıkları kuruma ait işveren markasının fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.28’de verilmiştir.

Tablo 6.28: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Aşına Olma	Kadın	103	3,84	0,99	197	1,777	,077
	Erkek	96	3,58	1,11			
Kariyer Olanakları	Kadın	103	3,44	1,09	197	,687	,493
	Erkek	96	3,34	1,02			
Ücret ve Yan Haklar	Kadın	103	3,16	1,12	197	-,776	,439
	Erkek	96	3,28	1,17			
İstihdam Güvencesi	Kadın	103	2,77	1,10	197	-,755	,451
	Erkek	96	2,88	1,06			
İş Yaşam Dengesi	Kadın	103	2,64	1,19	197	-1,059	,291
	Erkek	96	2,81	1,09			

Örgütsel Çekicilik	Kadın	103	2,77	1,13	197	-,677	,499
	Erkek	96	2,88	1,13			

Tablo 6.28'den de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların çalıştıkları kuruma ait işveren markasının fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin algıları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.29'da verilmiştir.

Tablo 6.29'a göre, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Lisans ve lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşlerinin farklılaşmadığı görülmüştür.

Tablo 6.29: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Aşına Olma	Lisans	178	3,71	1,05	197	-,133	,894
	Lisansüstü	21	3,75	1,12			
Kariyer Olanakları	Lisans	178	3,39	1,04	197	,007	,994
	Lisansüstü	21	3,39	1,18			
Ücret ve Yan Haklar	Lisans	178	3,19	1,13	197	-,766	,445
	Lisansüstü	21	3,40	1,24			
İstihdam Güvencesi	Lisans	178	2,82	1,10	197	-,153	,878
	Lisansüstü	21	2,86	0,96			
İş Yaşam Dengesi	Lisans	178	2,74	1,15	197	,765	,445
	Lisansüstü	21	2,54	1,07			
Örgütsel Çekicilik	Lisans	178	2,85	1,14	197	1,082	,281
	Lisansüstü	21	2,57	0,94			

Katılımcıların çalıştıkları kuruma ait işveren markasının fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olup

olmadığı bağımsız örneklemeler t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.30’da verilmiştir.

Tablo 6.30: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Aşına Olma	Bekâr	95	3,72	1,08	197	-,014	,989
	Evli	104	3,72	1,04			
Kariyer Olanakları	Bekâr	95	3,41	1,02	197	,205	,838
	Evli	104	3,38	1,09			
Ücret ve Yan Haklar	Bekâr	95	3,22	1,03	197	,017	,986
	Evli	104	3,21	1,24			
İstihdam Güvencesi	Bekâr	95	2,81	1,02	197	-,186	,852
	Evli	104	2,84	1,14			
İş Yaşam Dengesi	Bekâr	95	2,72	1,15	197	-,053	,958
	Evli	104	2,72	1,14			
Örgütsel Çekicilik	Bekâr	95	2,83	1,18	197	,067	,946
	Evli	104	2,82	1,08			

Tablo 6.30’den de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Evli ve bekâr öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşlerinin benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Katılımcıların çalıştıkları kuruma ait işveren markasının fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6.31’de, varyans analizi sonuçları ise Tablo 6.32’de verilmiştir.

Tablo 6.31: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
Aşına Olma	20-24 Yaş	31	3,47	1,11
	25-29 Yaş	66	3,82	1,02
	30-34 Yaş	39	3,59	1,09
	35-39 Yaş	36	3,99	0,87
	40 ve üzeri	27	3,57	1,19
Kariyer Olanakları	20-24 Yaş	31	3,02	1,06
	25-29 Yaş	66	3,56	0,97
	30-34 Yaş	39	3,17	1,08
	35-39 Yaş	36	3,62	1,08
	40 ve üzeri	27	3,45	1,09

Ücret ve Yan Haklar	20-24 Yaş	31	2,97	1,11
	25-29 Yaş	66	3,40	1,08
	30-34 Yaş	39	3,24	1,19
	35-39 Yaş	36	3,15	1,19
	40 ve üzeri	27	3,10	1,20
İstihdam Güvencesi	20-24 Yaş	31	2,77	1,10
	25-29 Yaş	66	2,85	1,03
	30-34 Yaş	39	2,69	1,12
	35-39 Yaş	36	2,80	1,10
	40 ve üzeri	27	3,05	1,12
İş Yaşam Dengesi	20-24 Yaş	31	2,85	1,13
	25-29 Yaş	66	2,77	1,17
	30-34 Yaş	39	2,62	1,11
	35-39 Yaş	36	2,63	1,17
	40 ve üzeri	27	2,73	1,15
Örgütsel Çekicilik	20-24 Yaş	31	3,16	1,19
	25-29 Yaş	66	2,76	1,11
	30-34 Yaş	39	2,78	1,08
	35-39 Yaş	36	2,89	1,20
	40 ve üzeri	27	2,56	1,03

Tablo 6.32: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Aşına Olma	Gruplar arası	6,449	4	1,612	1,459	,216
	Gruplar içi	214,382	194	1,105		
	Toplam	220,831	198			
Kariyer Olanakları	Gruplar arası	9,908	4	2,477	2,280	,062
	Gruplar içi	210,751	194	1,086		
	Toplam	220,659	198			
Ücret ve Yan Haklar	Gruplar arası	4,802	4	1,201	,918	,455
	Gruplar içi	253,795	194	1,308		
	Toplam	258,597	198			
İstihdam Güvencesi	Gruplar arası	2,177	4	,544	,462	,764
	Gruplar içi	228,642	194	1,179		
	Toplam	230,818	198			
İş Yaşam Dengesi	Gruplar arası	1,392	4	,348	,263	,902
	Gruplar içi	256,925	194	1,324		
	Toplam	258,317	198			
Örgütsel Çekicilik	Gruplar arası	5,955	4	1,489	1,181	,321
	Gruplar içi	244,660	194	1,261		
	Toplam	250,615	198			

Tablo 6.32'ye göre, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşleri arasında benzerlikler olduğu; yaş değişkeninin bu konuda anlamlı bir etki yaratmadığı görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları kuruma ait işveren markasının fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin algıları arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6.33'de, varyans analizi sonuçları ise Tablo 6.34'de verilmiştir.

Tablo 6.34'e göre, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin fonksiyonel fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Başka bir deyişle kurumda çalışma süresinin, öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı görülmüştür.

Tablo 6.33: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
Aşına Olma	1 Yıldan Az	27	3,51	1,20
	1-5 yıl	64	3,74	1,00
	6-10 Yıl	51	3,80	1,04
	11-15 Yıl	33	3,94	0,88
	16-19 Yıl	16	3,35	1,22
	20 Yıl ve üzeri	8	3,54	1,44
Kariyer Olanakları	1 Yıldan Az	27	3,11	1,03
	1-5 yıl	64	3,37	1,01
	6-10 Yıl	51	3,41	1,11
	11-15 Yıl	33	3,61	1,07
	16-19 Yıl	16	3,39	1,21
	20 Yıl ve üzeri	8	3,53	0,81
Ücret ve Yan Haklar	1 Yıldan Az	27	2,99	1,13
	1-5 yıl	64	3,20	1,15
	6-10 Yıl	51	3,25	1,16
	11-15 Yıl	33	3,39	1,18
	16-19 Yıl	16	2,94	1,14
	20 Yıl ve üzeri	8	3,67	0,91

İstihdam Güvencesi	1 Yıldan Az	27	2,63	1,08
	1-5 yıl	64	2,78	1,05
	6-10 Yıl	51	2,74	1,07
	11-15 Yıl	33	2,91	1,08
	16-19 Yıl	16	2,89	1,22
	20 Yıl ve üzeri	8	3,84	0,78
İş Yaşam Dengesi	1 Yıldan Az	27	2,73	1,26
	1-5 yıl	64	2,65	1,10
	6-10 Yıl	51	2,82	1,13
	11-15 Yıl	33	2,59	1,14
	16-19 Yıl	16	2,54	1,26
	20 Yıl ve üzeri	8	3,54	0,78
Örgütsel Çekicilik	1 Yıldan Az	27	3,05	1,33
	1-5 yıl	64	2,73	1,13
	6-10 Yıl	51	2,83	0,99
	11-15 Yıl	33	2,87	1,25
	16-19 Yıl	16	2,60	0,99
	20 Yıl ve üzeri	8	2,96	1,06

Tablo 6.34: Fonksiyonel Fayda Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Aşına Olma	Gruplar arası	5,547	5	1,109	,995	,422
	Gruplar içi	215,284	193	1,115		
	Toplam	220,831	198			
Kariyer Olanakları	Gruplar arası	3,953	5	,791	,704	,621
	Gruplar içi	216,706	193	1,123		
	Toplam	220,659	198			
Ücret ve Yan Haklar	Gruplar arası	5,406	5	1,081	,824	,534
	Gruplar içi	253,191	193	1,312		
	Toplam	258,597	198			
İstihdam Güvencesi	Gruplar arası	10,124	5	2,025	1,771	,121
	Gruplar içi	220,694	193	1,143		
	Toplam	230,818	198			
İş Yaşam Dengesi	Gruplar arası	7,290	5	1,458	1,121	,351
	Gruplar içi	251,027	193	1,301		
	Toplam	258,317	198			
Örgütsel Çekicilik	Gruplar arası	2,871	5	,574	,447	,815
	Gruplar içi	247,745	193	1,284		
	Toplam	250,615	198			



### 6.2.5. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Katılımcıların çalıştıkları işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.35’de verilmiştir.

Tablo 6.35: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	103	3,47	1,39	197	,358	,720
	Erkek	96	3,40	1,36			

Tablo 6.35’e göre, öğretmenlerin çalıştıkları işten ayrılma niyetleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşlerinin farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.36’da verilmiştir.

Tablo 6.36: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lisans	178	3,49	1,36	197	1,502	,135
	Lisansüstü	21	3,02	1,38			

Tablo 6.36’da da görüldüğü gibi, öğretmenlerin çalıştıkları işten ayrılma niyetleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Lisans ve lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşlerinin birbiriyle benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Katılımcıların çalıştıkları işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.37’de verilmiştir.

Tablo 6.37: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Bekâr	95	3,72	1,33	197	2,811	,005
	Evli	104	3,18	1,36			

Tablo 6.37 incelendiğinde, öğretmenlerin çalıştıkları işten ayrılma niyetleri arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bekâr öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinin evli öğretmenlere göre daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Evli öğretmenlerin belirli bir işte çalışma ve düzenli gelir sahibi olma konusunda daha duyarlı olmalarının bu farklılaşmaya yol açtığı öne sürülebilir.

Katılımcıların çalıştıkları işten ayrılma niyetlerine ilişkin algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6.38’de, varyans analizi sonuçları ise Tablo 6.39’da verilmiştir.

Tablo 6.38: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
20-24 Yaş	31	3,99	1,18
25-29 Yaş	66	3,51	1,39
30-34 Yaş	39	3,42	1,40
35-39 Yaş	36	3,28	1,31
40 ve üzeri	27	2,89	1,39

Tablo 6.39: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farkın Kaynağı
Gruplar arası	18,796	4	4,699	2,590	,038	20-24Y/35-39Y
Gruplar içi	351,988	194	1,814			20-24Y/40 ve Üz
Toplam	370,784	198				

Tablo 6.39 incelendiğinde, öğretmenlerin çalıştıkları işten ayrılma niyetleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. 20-24 yaş grubundaki öğretmenlerin, işten ayrılma niyetlerinin 35-39 yaş grubuna ve 40 ve üzeri

yaş grubuna göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yaşı genç ve bir işte çalışmaya yeni başlamış öğretmenlerin iş yaşamında henüz bir istikrar edinmemiş olması ve farklı iş olanaklarını değerlendirmek istemeleri bu farklılaşmanın nedeni olarak görülebilir.

Katılımcıların çalıştıkları işten ayrılma niyetlerine ilişkin algıları arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6.40’da, varyans analizi sonuçları ise Tablo 6.41’de verilmiştir.

Tablo 6.40: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
1 Yıldan Az	27	3,90	1,32
1-5 yıl	64	3,72	1,35
6-10 Yıl	51	3,39	1,24
11-15 Yıl	33	3,14	1,35
16-19 Yıl	16	3,27	1,24
20 Yıl ve üzeri	8	1,50	0,94

Tablo 6.41: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farkın Kaynağı
Gruplar arası	44,342	5	8,868	5,243	,000	1 Yıldan Az/11-15 Yıl
Gruplar içi	326,442	193	1,691			1 Yıldan Az/20 Yıl Üz.
Toplam	370,784	198				1-5 Yıl/11-15 Yıl
						1-5 Yıl/20 Yıl Üz.
						6-10 Yıl/20 Yıl Üz.
						11-15 Yıl/20 Yıl Üz.
						16-19 Yıl/20 Yıl Üz.

Tablo 6.41 incelendiğinde, öğretmenlerin çalıştıkları işten ayrılma niyetleri arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tablodaki bulgulara göre çalışma süreleri az olanlarla çok olanlar arasında açık bir farklılık oluşmuştur. Tablo 6.40’ta yer alan betimsel istatistiklere göre çalışma süreleri az olan öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının daha yüksek olduğu, yani işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum yaş değişkenindeki farklılaşmayla aynı şekilde oluşmuştur. Bu durumun da yaş

değişkeninde olduğu gibi bir işte çalışmaya yeni başlamış öğretmenlerin iş yaşamında henüz bir istikrar edinmemiş olmasından ve farklı iş olanaklarını değerlendirmek istemelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

### 6.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi sonucu elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

**H1:** İKY uygulamaları çalışanın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

Birinci hipotez katılımcıların İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye dayalı olarak kurulmuştur. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumun İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri ile işten ayrılma niyetleri ile arasında nedensellik barındıran bir ilişkinin bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 6.42’de verilmiştir.

Tablo 6.42: İşten Ayrılma Niyeti ile İKY Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4.338	,442	-	9.806	.000	-	-
İşgücü Seçme ve Yerleştirme	-,292	,156	-,195	-1,879	,062	-,183	-,134
Eğitim	-,042	,182	-,028	-,232	,817	-,131	-,017
Performans Değerleme	,083	,191	,057	,435	,664	-,089	,031
Ücretlendirme	-,009	,148	-,007	-,063	,950	-,078	-,005
R = 0,187	R <sup>2</sup> = 0,035	F(4, 194) = 1.753		p = 0,140			

Tablo 6.42’deki bulgulara göre İKY uygulamalarının dört alt boyutu ile işten ayrılma niyetleri arasında çok düşük düzeyde negatif ilişkilerin (ikili r) bulunduğu görülmektedir. İKY uygulamalarının dört alt boyutunun birlikte, çalışanların işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi (R=0,187) yine oldukça düşük bulunmuştur. Bu dört alt boyut birlikte, işten ayrılma niyetindeki varyansın yalnızca % 3,5’ini açıklamaktadır.

Anova tablosundan elde edilen  $F(4, 194) = 1.753$  ( $p > .05$ ) değerleri dikkate alındığında İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetleri ile arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinin anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Tüm bu bulgular sonucunda İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılabilir.

Bazı yazarlara göre bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı nedensel bir ilişki yoksa aracılık analizi yapılmaması önerilir (Barron ve Kenny 1986). Ancak son yıllarda bu yaklaşım araştırmacılar, istatistikçiler ve bilimsel metodoloji uzmanları tarafından terk edilmiştir. Günümüzde aracılık analizi için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında korelasyon aranmamaktadır (Bollen 1989; Hayes 2009; Zhao, Lynch ve Chen 2010).

Araştırma modelinde sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının, işveren markasının duygusal faydasının ve işveren markasının fonksiyonel faydasının işten ayrılma niyeti üzerindeki aracılığı ile dolaylı ve toplam etkisini ölçmek için aracılık analizi (mediation analysis) yapılmıştır. Araştırma modeli Andrew F. Hayes'in SPSS için geliştirdiği PROCESS yazılımı kullanılarak test edilmiştir (Hayes, 2013). PROCESS yazılım programı tüm modeli ve aracı değişkenin dolaylı etkisini (aracılık etkisini) test etmektedir. PROCESS yazılımı, aracı değişkenin dolaylı aracılık etkisini ölçerken özyükleyici (bootstrap) yeniden örnekleme tekniğini kullanmaktadır (Kuşluyan, Başoda, Kuşluyan, 2016, s. 88).

Araştırma modeline ilişkin PROCESS regresyon sonuçları şu şekilde ifade edilebilir;

**H5:** *İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde algılanan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının aracı etkisi vardır.*

Hipotezi test edilmiştir. Elde edilen regresyon katsayısı,  $P=,00$  ve  $R=-,0094$  istatistiksel olarak anlamlıdır. Negatif aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

**H6:** *İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde işveren markasının duygusal faydasının aracı etkisi vardır.*

$R=-,0444$  ve  $p=,00$  istatistiksel olarak anlamlıdır. Negatif aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

**H7:** *İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde işveren*

markasının fonksiyonel faydasının aracı etkisi vardır.

$R = -0,2751$   $P = 0,00$  istatistiksel olarak anlamlıdır. Negatif aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda H5, H6 ve H7 kabul edilmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi şu şekildedir:

**H2:** Sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları çalışanın işten ayrılma niyetini negatif etkiler.

Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Ölçeği tek boyutlu olduğu için işten ayrılma niyeti ile aralarındaki nedensellik ilişkisi basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.43’de verilmiştir.

Tablo 6.43: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4,258	,446	-	9,552	,000	-	-
İşgücü Seçme ve Yerleştirme	-,248	,132	-,133	-1,883	,061	-,133	-,133
R = 0,133	R <sup>2</sup> = 0,018		F(1, 197) = 3.545		p = 0,061		

Tablo 6.43’deki bulgulara göre sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyetleri arasında çok düşük düzeyde negatif ilişkinin (ikili r = -0,133) bulunduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları, çalışanların işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi (R=0,133) yine oldukça düşük bulunmuştur. Sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları, işten ayrılma niyetindeki varyansın yalnızca % 1,8’ini açıklamaktadır. Anova tablosundan elde edilen  $F(1, 197) = 3.545$  ( $p > .05$ ) değerleri dikkate alındığında sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetleri ile arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinin anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular sonucunda sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Kurumun markasının duygusal fayda etkenleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**H3:** İşveren markasının duygusal faydası işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

Duygusal fayda etkenleri ile işten ayrılma niyetleri arasında nedensellik ilişkisinin bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.44'te verilmiştir.

Tablo 6.44: Duygusal Fayda Etkenleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4,474	,549	-	8,143	,000	-	-
Samimiyet	,029	,118	,021	,243	,808	-,060	,017
Yenilikçilik	,045	,159	,034	,284	,776	-,112	,020
Saygın Olma	-,304	,190	-,202	-1,600	,111	-,169	-,114
Dayanıklı Olma	,087	,182	,055	,480	,632	-,109	,035
Yetkin Olma	-,096	,145	-,069	-,662	,509	-,128	-,048
R = 0,179		R <sup>2</sup> = 0,032		F(5, 193) = 1.271		p = 0,278	

Tablo 6.44'teki bulgulara göre, duygusal fayda ölçeğinin beş alt boyutu ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin çok düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Duygusal fayda ölçeğinin beş alt boyutunun birlikte, çalışanların işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi (R=0,179) oldukça düşük bulunmuştur. Beş alt boyut birlikte, işten ayrılma niyetindeki varyansın yalnızca % 3,2'sini açıklamaktadır. Anova tablosundan elde edilen  $F(5, 193) = 1.271$  ( $p > .05$ ) değerleri dikkate alındığında duygusal fayda alt boyutlarının işten ayrılma niyetleri ile arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak duygusal fayda etkenlerinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Kurumun markasının fonksiyonel fayda etkenleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**H4:** İşveren markasının fonksiyonel faydası işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

Tablo 6.45: Fonksiyonel Fayda Etkenleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4,231	,441	-	9,590	,000	-	-
Aşına Olma	-,148	,112	-,114	-1,319	,189	-,140	-,095
Kariyer Olanakları	-,005	,136	-,004	-,039	,969	-,150	-,003
Ücret ve Yan Haklar	,028	,125	,024	,227	,821	-,150	,016
İstihdam Güvencesi	-,249	,133	-,197	-1,881	,062	-,230	-,134
İş Yaşam Dengesi	-,320	,132	-,267	-2,430	,016*	-,139	-,173
Örgütsel Çekicilik	,446	,110	,367	4,060	,000*	,131	,281
R = 0,379		R <sup>2</sup> = 0,144		F(6, 192) = 5.370		p = 0,000	

Tablo 6.45 incelendiğinde, çalışılan kurumun markasının fonksiyonel fayda etkenleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında nedensellik barındıran anlamlı bir ilişki vardır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri dikkate alındığında fonksiyonel faydanın “iş yaşam dengesi” alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve düşük düzeyde ( $r = -0,139$ ) ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu ilişki (Kısmi  $r = -0,173$ ) biraz daha yükselmektedir. Fonksiyonel faydanın “örgütsel çekicilik” alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif ve düşük düzeyde ( $r = 0,131$ ) ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu ilişkinin (Kısmi  $r = 0,281$ ) biraz daha yükseldiği görülmektedir. Fonksiyonel faydanın alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $R = 0,379$ ,  $R^2 = 0,144$ ,  $p < .01$ ). Fonksiyonel faydanın alt boyutları birlikte, işten ayrılma niyetindeki toplam varyansın %14,4’ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre fonksiyonel faydanın alt boyutlarının işten ayrılma üzerindeki görece önem sırası; örgütsel çekicilik ( $\beta = ,367$ ), iş yaşam dengesi ( $\beta = -,267$ ), istihdam güvencesi ( $\beta = -,197$ ), aşına olma ( $\beta = -,114$ ), ücret ve yan haklar ( $\beta = ,024$ ) ve kariyer olanakları ( $\beta = -,004$ ) şeklindedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre fonksiyonel fayda etkenlerinin çalışanların



işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin regresyon eşitliği aşağıdaki gibi oluşturulabilir: Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Ölçeği katılımcıların, çalıştıkları kurumun sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin algılarını yansıtmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların kurumlarının bu kapsamdaki uygulamalarına ilişkin algıları orta düzeye yakın ( $=3,30$ ) olmakla birlikte, biraz olumlu denebilecek bir sonuca ulaşılmıştır.

$$\begin{aligned} \text{İşten Ayrılma Niyeti} = & 4.231 + (0,45 \times \text{Örgütsel Çekicilik}) + (0,028 \times \text{Ücret Yan Haklar}) - \\ & (0,32 \times \text{İş Yaşam Dengesi}) - (0,249 \times \text{İstihdam Güvencesi}) - (0,148 \times \text{Aşına Olma}) - \\ & (0,005 \times \text{Kariyer Olanakları}) \end{aligned}$$

## 7. SONUÇ

Markalaşma son zamanlarda kurumsal bir strateji olarak ortaya çıkmıştır. Tüm sektörlerdeki tüm ticari organizasyonlar, ürünle ilgili markaların yanı sıra kurumsal markaları ile kimliklerini oluşturma stratejisini benimsemiştir. Güçlü bir işveren markası, birçok kuruluşa katkıda bulunurken, mevcut çalışanları tatmin eder ve kuruluşlar için katkıda bulunabilecek ve değer yaratabilecek potansiyel çalışanları çeker. Çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler.

Bu açıklamalar kapsamında bu çalışmanın amacı, işveren marka faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin eğitim sektörü örneği üzerinden araştırılmasıdır. Ulusal alan yazında işveren marka faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyetine etkisinin eğitim sektöründe araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın alandaki bu boşluğu dolduracağı ve gelecek çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İşveren marka faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada öncelikle ikincil verilerden hareketle işveren markası, çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma kavramları ve bu kavramların genel çerçevesine ilişkin teorik arka plan oluşturulmuştur. Bu kapsamda araştırma tasarımına uygun ve eleştirel literatür taramasıyla oluşturulan teorik arka plana bağlı olarak işveren marka faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ölçülebilmesi amacıyla saha araştırması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın verileri Ankara'da faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden anket yolu ile toplanmıştır. Verilerin analizinde katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımlarının betimlenmesi, betimsel istatistiklerden yüzde ve frekans değerlerine göre yapılmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarına göre katılımcı görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma ile betimlenmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için ise anlam çıkartıcı istatistiklerden basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Analizler sonucunda, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun marka değerinin duygusal fayda etkenlerine ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin bu boyutlardaki

algıları lisans eğitimli öğretmenlere kıyasla daha olumsuzdur. Bu durumun lisansüstü eğitimin öğretmenlerin farkındalık düzeyini artırması ve bu nedenle kurumun duygusal fayda etkenlerine ilişkin beklentilerinin artmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Çalışmada, literatürde yer alan çalışanların ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisi olan ücret yönetimi ve ücretlendirme ile çalışanların ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalarla benzer sonuçlara ulaşıldığı ifade edilebilir. Ayrıca çalışma sonuçları, çalışma saatlerinin fazlalığının, çalışanların tutumuna olumsuz yansıdığını göstermektedir. İKY uygulamalarının kabul edilmesinin, duygusal bağlılığı arttırdığı ve çalışanların işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulardan hareketle işletmelerin yönünü başarılı bir şekilde değiştirmek için uyarlanabilir, esnek, müşteri merkezli ve hızlı olmaları gerektiği ifade edilebilir. Böyle bir ortamda İKY'nin etkinliği iş başarısı ve işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça etkilidir. İK profesyonelleri performans geliştirme, kariyer sıralaması planlama ve çalışan gelişimi için sistemler kurmalıdır. Bu faaliyetler çalışanları motive eder, mutlu eder, kişisel olarak ilgilenir ve şirketin başarısına katkıda bulunmaları sağlanmış olur. İK yönetimi İnsanlarının kendilerine ve şirketlerinin gelişmesine yardım etmesi için uygun bir iklim yaratmalıdır.

İK yönetimi çalışanlarına örgütsel ve kişisel yeteneklerini, teknik bilgilerini ve becerilerini geliştirmelerinde yardımcı olmak için bir yapı oluşturmalıdır. Büyüme odaklı bir kuruluşun İK departmanı, çalışan eğitimi, çalışanın kariyer geliştirme programı, performanslarını yönetme, koçluk izleme, başarı planlama, geliştirme, kilit çalışanları belirleme, ders verme yoluyla becerilerinin ortaya çıkması ve geliştirilmesi için fırsatlar yaratmalıdır.

İKY'nin kalitesi organizasyonlar için kilit bir başarı faktörüdür. İK uzmanı çevreyi sosyal, ekonomik, politik-yasal ve teknolojik olarak analiz etmeli ve değerlendirmelidir. Bu şekilde İK'nin organizasyonlardaki temel amaçlarını yerine getirmesi mümkün olacaktır. İKY uygulamaları sayesinde, yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, seçmek, motive etmek ve elde tutmak mümkün olacaktır.

Araştırma sonuçlarından hareketle işletmelerin İKY faaliyetlerine gereken önemi

vermeleri gerektiği söylenbilir. İşveren markası güçlü oluşturulduğunda kalifiye ve işe uygun bireyleri işletmede tutma imkânı yüksek olacaktır. İşletmelerin sürdürülebilirlik ve rekabet edebilirlik amaçlarına uygun olarak işveren markası çalışmalarını arttırmaları gerektiği ve bu şekilde çalışan memnuniyetini artıracakları görülmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, araştırmanın daha kapsamlı tutulmasının farklı bölgelerde, farklı şehirlerde ve farklı sektörlerde kıyaslamaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
- Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreyne, M. L. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736-1766.
- Amponsah-Tawiah, K., & Mensah, J. (2016). Occupational health and safety and organizational commitment: Evidence from the Ghanaian mining industry. *Safety and Health at work*, 7(3), 225-230.
- Aydın, Ö. (2018). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Atatürk Havalimanı Temsil-Gözetim Ve Yönetim Hizmetleri Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma(Master's Thesis, İstanbul Arel Üniversitesi).
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Barutçugil, İsmet. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası, Optimist Yayınları, İstanbul. S: 165.*
- Boyle T. *Health and safety: risk management*. London: IOSH; 2000.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Buluş, Ç., & Gümüş, M. (2018). Farklılıkların Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (Effect Of. *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 322, 344.
- Büyüköztürk, Ş.; Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik. 5. Baskı*. Ankara: Pegem Akademi.

- Cable, D.M. and Turban, D.B. (2003), "The Value Of Organizational İmage İn The Recruitment Context: A Brand Equity Perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33, pp. 2244-66.
- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cetron, M.J. & Davies, O. (2005 March/April). Trends now shaping the future: Economic societal and environmental trends. *Futurist*, 27-42.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach. In *Human Resource Management* (pp. 1-23). Routledge.
- Collins, C.J. and Han, J. (2004), "Exploring Applicant Pool Quantity And Quality: The Effects Of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, And Firm Reputation", *Personnel Psychology*, Vol. 57, pp. 685-717.
- Collins, C.J. and Stevens, C.K. (2002), "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities And The Application Decisions Of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach To Recruitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 1121-33.
- Cooper D. Measurement of safety climate: a component analysis. Institute of Safety & Health (IOSH) meeting on 1 Feb 1995 [Internet]. 1995 [cited 2014 Mar 20]. Available from: <http://www.bAsafe.net/articles/bsms1.pdf>.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cü İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Demyen, S., & Lala-Popa, I. (2013). Relevance of wage for an efficient human resource management in a period of crisis. *procedia economics and finance*, 6, 232-241.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.

- Erdirenelebi, M., & Ertürk, E. (2018). alışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 17(2), 603-617.
- Frook, J.E. (2001), “Burnish your brand from the inside”, *B to B*, Vol. 86, pp. 1-2.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi: Bir meta analiz alışması, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2017, ss. 41-57.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.). Boston: Pearson.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Ve Düzenleyicilik Rolü. *Istanbul Business Research*, 41(2), 189-213.
- Gyekye SA. Workers’ perceptions of workplace safety: an African perspective. *Int J Occup Saf Ergon* 2006;12:31e42.
- Helm, C.,Holladay, C.L.,&Tortorella, F.R. (2007). The performance management system: applying and evaluating a pay-for-performance initiative. *Healthcare Management*.
- Huang YH, Ho M, Smith GS, Chen PY. Safety climate and self-reported injury: assessing the mediating role of employee safety control. *Accident Anal Prev* 2006;38:425e33.
- Jain, S., & Gautam, A. (2014). Performance management system: A strategic tool for human resource management. *Prabandhan Guru*, 5, 28-31.
- Joo, B. K. (2010). Organizational Commitment For Knowledge Workers: The Roles Of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, And Turnover İntention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Kanbur, E. (2018). Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 14(1), 147-162.

- Kennedy, E. (2004). Bridging the gap between company and employees: Human Resources management. *Women in Business*, 56, 10-15
- Kesen, M.(2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, İzmit.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kriemadis, T., & Kourtesopoulou, A. (2008). Human Resource Training and Development: The Outdoor Management Development (OMD)? *ethod. Choregia*, 4(1).
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26.
- Law WK, Chan AHS, Pun KF. Prioritising the safety management elements: a hierarchical analysis for manufacturing enterprises. *Ind Manage Data Syst* 2006;106:778e92.
- Lievens, F. and Highhouse, S. (2003), "The Relation Of Instrumental And Symbolic Attributes To A Company's Attractiveness As An Employer", *Personnel Psychology*, Vol. 56, pp. 75-102.
- Lin J, Mills A. Measuring the occupational health and safety performance of construction companies in Australia. *Facilities* 2001;19:131e8.
- Muleya, D., Ngirande, H., & Rachidi, M. P. (2019). Human Resource Practices As Determinants Of Employees' Intention To Leave: A Study From A Selected South African Institution. *Innovations*, 13(3-2), 403-409.
- Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). The Relation Between Turnover Intention, High Performance Work Practices (Hpwps), And Organisational Commitment: A Study Among Private Hospital Nurses In Malaysia. *Asian Academy Of Management Journal*, 23(1).



- Occupational Safety and Health Administration (OSHA). Injury and Illness Prevention Programs white paper. National Safety Council [Internet]. 2012 [cited 2014 May 13]; No. 41(4). Available from: <http://www.nsc.org/osha>.
- Pencavel, J. H. (1972). Wages, Specific Training, And Labor Turnover In Us Manufacturing Industries. *International Economic Review*, 53-64.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Priem, R.L. and Butler, J.E. (2001), "Is the resource based view a useful perspective for strategic management research", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 22-40.
- Roberts, I. (2001). Reward and performance management. In I. Beardwell & L. Holden (Eds.), *Human resource management: A contemporary approach* (3rd edn). Edinburgh: Pearson.
- Shuck, B., McDonald, K., Rocco, T. S., Byrd, M., & Dawes, E. (2018). Human Resources Development and Career Development: Where Are We, and Where Do We Need to Go. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 30(1), 3-18.
- Sole, F. (2009). A management model and factors driving performance in public organizations. *Measuring Business Excellence*, 13(4)
- Sökmen, A. ve Ekmekçiöğlü, E. B. (2016). The Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Intention to Leave: Investigating Gender Difference, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.5, No.12, Version II, ss.27-31.
- Sökmen, A. & Şimşek, T. (2017). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Srirangam Ramaprasad, B., Lakshminarayanan, S., & Pai, Y. P. (2018). The Relationship Between Developmental Hrm Practices And Voluntary İntention

To Leave Among It Professionals İn India: The Mediating Role Of Affective Commitment. *Industrial And Commercial Training*, 50(6), 285-304.

Sullivan, J. (2002), "Crafting a lofty employment brand: a costly proposition" *ER Daily*, November 25, available at: [www.erexchange.com/articles/db/9856ED899A524B8A8C61146906](http://www.erexchange.com/articles/db/9856ED899A524B8A8C61146906)

Sullivan, J. (2004), "Eight Elements Of A Successful Employment Brand", *ER Daily*, 23 February, available at: [www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659](http://www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659)

Sullivan, S. (1999), "The changing nature of careers: a review and research agenda", *Journal of Management*, Vol. 25, pp. 457-75.

Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277-288.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.). Boston: Pearson.

Turuñ, Ö. (2011). Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 13(1), 143-166.

Vassie LH, Lucas WR. An assessment of health and safety management within working groups in the UK manufacturing sector. *J Saf Res* 2001;32: 479e90.

Viktoria Rampl, L., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218-236.

Wang, J. (2018). Hours Underemployment And Employee Turnover: The Moderating Role Of Human Resource Practices. *The International Journal Of Human Resource Management*, 29(9), 1565-1587.

Yalım, F., & Mızrak, K. C. (2017). A field study on the relationship between employer brand and employee satisfaction. *International Review of Management and Marketing*,7(2),92-103.

Kuşluvan, S., Başoda, A., & Kuşluvan, H. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Müşteri Odaklılığının İşgören Devrine Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(1), 79-95.



## ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Siirt'te doğdum. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimimi Batman'da tamamladım. 1999 yılında Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği bölümünü kazandım. Üniversite okurken çalışmaya başladığım özel sektörün işletme deneyimi, üniversite sonrasında da beni özel eğitim kurumlarında çalışmaya teşvik etti. Eğitim yöneticisi olarak işletme yüksek lisansı yapmanın kişisel gelişimime katkı sağlayacağını düşünerek 2017 yılı bahar döneminde Doğu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında işletme yüksek lisansına başladım. Türkiye'nin bilinen özel okul markalarında uzun yıllar çeşitli yönetim pozisyonlarında görevler aldım ve halen özel eğitim sektöründe üst düzey yönetici pozisyonunda iş yaşamımı sürdürmekteyim.

