

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞVEREN MARKA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN  
MEMNUNİYETİ VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sare KARAKAYAOĞLU**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme**  
**Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU**

**ŞUBAT – 2018**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


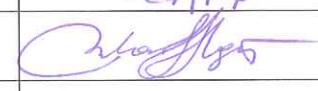
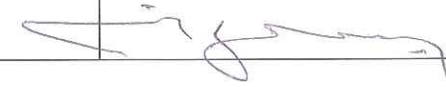
İŞVEREN MARKA UYGULAMALARININ ÇALIŞAN  
MEMNUNİYETİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sare KARAKAYAOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 25.02.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
İşletme Doç. Dr. Feyyaz Hacıoğlu	Başarılı	
İşletme Doç. Dr. Selman Arıkan	Başarılı	
İşletme Doç. Dr. Özgür Elçelik	Başarılı	

## **BEYAN**

Tez konum olan “İşveren Markası Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmamda atıfta bulunarak diğer eserlerden alıntı yapıldığını, alıntı yapılan eserlerin kaynakçada gösterildiğini, etik kurallara uyulduğunu, kullanılan eserlerde herhangi bir değişiklik yapılmadığını, bu çalışmanın daha önce bir tez araştırması veya projesi olarak verilmediğini beyan ederim.

**Sare KARAKAYAOĞLU**

**25.02.2018**



## ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanması süresince, bilgi ve desteğini esirgemeyen, bana devamlı olarak anket çalışmalarım da ve tez sürecim de destek veren Yrd. Doç. Dr. Zeynep Hatipoğlu'na bu zorlu süreçte yanımda olduğu ve kendime olan inancımı sürekli olarak yenilediği için çok teşekkür ederim. Gece gündüz bana destek olan aileme ve arkadaşlarıma sabrından dolayı teşekkür eder stresimi gayet anlayışla karşılayan, araştırmalarım konusun da manevi olarak desteklerini benden esirgemeyen Sevgili Eşim Gürcan Doğan'a da ayrıca teşekkür ederim.

**Sare KARAKAYAOĞLU**

**25.02.2018**

## İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	
SUMMARY .....	
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ- İŞGÜCÜ DEVİR HIZI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ .....</b>	<b>2</b>
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Gelişim Süreci (Temel İnsan Kaynakları Yönetimi) .....	2
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir? .....	2
1.1.2. Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi .....	3
1.1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları .....	5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Nitelik Kazanma Süresinin Kurumsal Gelişimi (Stratejik İKY).....	6
1.2.1. Strateji Nedir? .....	6
1.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?.....	7
1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliğiyle İlgili Kurumsal Çerçeve.9	
1.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışan Üzerine Etkileri (İş doyumunu ve Motivasyon) .....	15
1.3.1. İş Doyumunu Oluşturan Faktörler .....	17
1.3.2. İşletmelerde İş Doyumunun Yükseltilmesini Etkileyen Örgütsel Yapı ve Süreçler (Motivasyon) .....	20
1.4. İKY Uygulamaları Etkililiği, İşgücü Devir Hızı – Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi .....	22
1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Bilgi İşçilerinin Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Üzerine Etkileri .....	24

<b>BÖLÜM 2: İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....</b>	<b>27</b>
2.1. Marka Kavramı ve Kapsamı .....	27
2.1.1. Marka Nedir? .....	27
2.1.1.1. Marka Oluşumun Tarihçesi .....	28
2.1.2. Markanın Fonksiyonları .....	31
2.1.3. Marka İmajı Kavramı .....	33
2.1.3.1. Marka İmajının Bileşenleri .....	33
2.1.4. Marka Kimliği Kavramı .....	34
2.1.5. Marka Kişiliği Kavramı .....	35
2.1.6. Marka Değeri Kavramı .....	36
2.2. İşveren Markası Kavramı .....	42
2.2.1. İşveren Markasının Temel Özellikleri .....	46
2.2.2. Güçlü Bir İşveren Markasının Sağlayacakları .....	48
2.2.3. İşveren Markası Yönetimi Modeli .....	50
2.2.4. İşveren Marka Değerlendirmesi .....	51
2.2.5. İşveren Marka Kimliğinin Bileşenleri .....	52
2.3. Çalışan Değer Önermesinin Oluşturulması .....	53
2.3.1. ÇDÖ'nün Oluşturulması .....	55
2.3.2. Marka Kimliği, ÇDÖ ve Konumlandırma İlişkisi .....	58
2.3.3. İşveren Markasının Konumlandırılması .....	58
2.3.4. Konumlandırma Süreci .....	58
<b>BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>60</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	60
3.2. Araştırmanın Önemi .....	60
3.3. Araştırma Yöntemi ve Hipotezleri .....	60
3.4. Araştırma Metodu .....	61
3.4.1. Ana Kütle ve Örneklem .....	61
3.4.2. Araştırmanın Ölçekleri .....	61
3.4.5. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi .....	62
3.5. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler .....	62

3.5. Betimleyici İstatistikler .....	66
3.6. İşveren Markası Ve Değişkenler Arasındaki İlişki .....	90
3.7. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	92
<b>SONUÇ</b> .....	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>96</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>101</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>106</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ÇDÖ</b>	: Çalışan Değer Önermesi
<b>HRM</b>	: Human Resource Management
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İMU</b>	: İşveren Marka Uygulamaları
<b>İMY</b>	: İşveren Markası Yönetimi Modeli
<b>İŞKUR</b>	: İş ve İşçi Bulma Kurumu
<b>KHK</b>	: Kanun Hükmünde Kararname
<b>OMP</b>	: Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü
<b>SİKY</b>	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
<b>TPE</b>	: Türk Patent Enstitüsü



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Stratejik Yönetim Modeli .....	7
<b>Tablo 2</b> : Geleneksel İKY ile SİKY: Farklılıklar .....	8
<b>Tablo 3</b> : İKY'nin Stratejik Niteliği İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması .....	15
<b>Tablo 4</b> : Bazı Markaların Karakteristik Özellikleri .....	35
<b>Tablo 5</b> : 2017 Verilerine Göre İlk 20 Dünya Markalarının Değer Sıralamaları .....	38
<b>Tablo 6</b> : Brand Finance'in Araştırmasına Göre, Türkiye'nin En Değerli İlk 20 Markası .....	39
<b>Tablo 7</b> : Türkiye'de Çalışılmak İstenen En Gözde Şirketler 2016 .....	40
<b>Tablo 8</b> : Türkiye'de Çalışılmak İstenen En Gözde Şirketler 2018 .....	41
<b>Tablo 9</b> : İşveren Markası ile İlgili Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 10</b> : Katılımcıların demografik özellikleri .....	63
<b>Tablo 11</b> : İşveren markasının bilinirliğine ait frekans tablosu .....	64
<b>Tablo 12</b> : Çalıştığınız şirket türünü belirtir misiniz? .....	65
<b>Tablo 13</b> : İşletmenize karşı duygusal bağlılığınız ne derece önemli .....	66
<b>Tablo 14</b> : Çalıştığınız işle ilgili işten ayrılma niyeti .....	95
<b>Tablo 15</b> : Çalıştığınız işle ilgili memnuniyet .....	97
<b>Tablo 16</b> : İşveren markası uygulamalarının İşten ayrılma niyetine etkisi .....	103
<b>Tablo 17</b> : İşveren markası uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi ..	104
<b>Tablo 18</b> : İşten ayrılma niyetinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi .....	105

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Evrenselci Yaklaşım.....	11
Şekil 2 : İKY Uygulamaları Seti.....	12
Şekil 3 : Biçimlendirme Yaklaşımı.....	12
Şekil 4 : Bağlamsal Yaklaşım.....	13
Şekil 5 : SWOT Analizi.....	14
Şekil 6 : İş Doyumu ve Doyumsuzluğu Faktörleri.....	17
Şekil 7 : Vroom'un Motivasyonda Süreç Modeli.....	21
Şekil 8 : Çeşitli Markaların Logoları.....	30
Şekil 9 : Metro Goldwyn Mayer.....	31
Şekil 10 : Biel'e Göre Marka İmajının Bileşenleri.....	34
Şekil 11 : Marka Kimliği ve Marka İmajı.....	36
Şekil 12 : Marka Değerleri.....	37
Şekil 13 : Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklılık.....	45
Şekil 14 : İşveren Markası.....	45
Şekil 15 : İşveren Markası Temas Noktaları.....	47
Şekil 16 : İşveren Markası Yönetimi Modeli.....	50
Şekil 17 : Marka Düzlemi.....	54
Şekil 18 : Marka Düzlemi.....	56
Şekil 19 : Frekanslara Ait Yüzde Grafiği.....	63
Şekil 20 : İşveren Markasının Bilinirliğine Ait Yüzde Grafiği.....	64
Şekil 21 : Şirket Türü Yüzde Grafiği.....	65
Şekil 22 : Kurum Kültürü ve Değerleri.....	67
Şekil 23 : Ücret ve Yan Haklar.....	68
Şekil 24 : Eğitim ve Gelişim İmkânı.....	69
Şekil 25 : Eğlenceli ve Mutlu Çalışma Ortamı.....	70
Şekil 26 : Kurumun Tanınırlığı ve Bilinirliği.....	71
Şekil 27 : Topluma Yarar Sağlayan İnsancıl Bir Organizasyon Olması.....	72
Şekil 28 : Çalışanların Ailelerine Yönelik Etkinlikler.....	73
Şekil 29 : Organizasyonda Yetenek ve Becerilerin Sergilenebilmesi.....	74

<b>Şekil 30</b> : Yaratıcılık Yeteneğini Kullanabilmek.....	75
<b>Şekil 31</b> : Çalışmanın Takdir Edildiği Bir Ortam .....	76
<b>Şekil 32</b> : Üstlerinizle İyi Bir İlişkide Bulunma .....	77
<b>Şekil 33</b> : İş Arkadaşlarınızla İyi Bir İlişki İçerisinde Bulunma.....	78
<b>Şekil 34</b> : İşyerinde Aile Ortamının Bulunması.....	79
<b>Şekil 35</b> : Bulduğunuz Organizasyonda Çalışmanın Sonucu Kendini İyi Hissetme .....	80
<b>Şekil 36</b> : Bulduğunuz Organizasyonda Çalışmanın Sonucu Kendinize Daha Fazla Güvenme.....	81
<b>Şekil 37</b> : Öğrendiklerinizi Başkalarına Öğretebilme Fırsatı.....	82
<b>Şekil 38</b> : Organizasyonun Çalışanına Değer Vermesi.....	83
<b>Şekil 39</b> : Organizasyonda Kabul Görme ve Kendini Oraya Ait Hissetme .....	84
<b>Şekil 40</b> : Çalışanların Kariyer Hedefinin Belirlenmesine Destek Olunması.....	85
<b>Şekil 41</b> : İşyerinde Sosyal Aktivite Olanakları ve Dinlenme Alanları .....	86
<b>Şekil 42</b> : Organizasyon İçinde İş Güvenliğinin Olması .....	87
<b>Şekil 43</b> : Kariyere Yönelik Kurum İçinde Eğitim Uygulamaları .....	88
<b>Şekil 44</b> : Kurumun Uluslararası Olması .....	89
<b>Şekil 45</b> : İşverenin Yenilikçi Olması.....	90
<b>Şekil 46</b> : Organizasyonun Yüksek Kaliteli Mal ve Hizmet Üretmesi .....	91
<b>Şekil 47</b> : Esnek İş Yapısı.....	92
<b>Şekil 48</b> : Performans Yönetimi .....	93
<b>Şekil 49</b> : Küresel İş İmkanı .....	94
<b>Şekil 50</b> : İş Yaşam Dengesi .....	95

<b>Tezin Başlığı:</b> İşveren Marka Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Sare KARAKAYAOĞLU <b>Danışman:</b> Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU	
<b>Kabul Tarihi:</b> 25 Şubat 2018	<b>Sayfa Sayısı:</b> ix (Ön Kısım)+100(Tez)+5(Ek)
<b>Ana Bilim Dalı:</b> İşletme	<b>Bilim Dalı:</b> İşletme Yönetimi
<p>Bu araştırma özel sektörde çalışan bireylerin demografik özelliklerinin, işveren markası bilinirliğini ve çalışanların işyerinden memnuniyeti oranıyla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla yapılmıştır.</p> <p>Ayrıca daha önceden yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılarak anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması SPPSS 24 programı ile analiz edilerek belirlenmiştir. Anket çalışması 401 özel sektör çalışanı ve taşeron personelin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler güvenilirlik, regresyon analizleri uygulanmıştır.</p> <p>Analiz sonuçlarına göre, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek, çalışma yılı, çalışma şekli, kadro durumu, aylık geliri ile hem çalışan memnuniyeti hem de işten ayrılma niyeti üzerine etkisi alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İşveren Markası, Çalışan Değer Önermesi, Marka, Strateji	

<b>Title of the Thesis:</b> The Impact On Leaving Intention And Employee Satisfaction Of The Employers Branding Implementation	
<b>Author:</b> Sare KARAKAYAOĞLU	<b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Dr.Zeynep Hatipoğlu
<b>Date:</b> 25 February 2018	<b>Nu. of pages:</b> ix(Prep.)+100(Main Body)+5(App.)
<b>Department:</b> Business Administration <b>Subfield:</b> Business Administration	
<p>This survey was made with the aim of identification of individual's demographic features, employer brand awareness and relationship between workers satisfaction from workplace and their intention to leave. Also, survey work was made by taking advantage of the scales used in the researches that was done before.</p> <p>The survey work was determined by analyzing with the SPSS 24 programme. This survey work was done with the participation of 401 private sector workers and subcontractor staff.</p> <p>Reliability and regression analyzes were applied to the obtained analyzes. According to analysis results, the relationships between sex, marital status, educational background, job, working year, the way of work, staff status, monthly earning and both employee satisfaction and sub-dimensions of effects on intention to leave emerged.</p>	
<b>Keywords:</b> Employer Brand, Employee Value Proposition, Brand, Strategy	

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasının en önemli sorunlarının başında nitelikli çalışanları bulmak, onları işletme bünyesine dahil etmek ve elde tutabilmektir. Bu doğrultuda geleneksel insan kaynakları uygulamalarının yetersiz kaldığı görülmektedir. Çalışmamızın amacı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını dış müşterileri etkilemek üzere kullandığımız pazarlama araçları ile ilişkilendiren ve iç müşteriyi hedef alan işveren markası kavramını tüm yönleriyle irdelemektir.

İşveren marka yönetimi hedef kitle kümesinde yer alan adayların gözünde iyi bir işveren imajı meydana getirme basamağıdır. Bu süreç içerisinde var olan ve hedeflenen durum, mevcut ve ideal imaj faktörlerinin birbirinden farklı olmalarını sağlayan nedenin irdelenmesi, tanımlanan problemlere uygun çözümler geliştirilmesini içerir. Bu adımlarla işveren markası netleştirilir. Sonuç olarak üst düzey yöneticilerin ‘Varoluş nedenimiz ne?’ ‘Nasıl algılanmak istiyorsunuz?’ ‘Nelerin temsilcisiyiz?’ gibi sorulara cevaplar işveren marka yönetiminde Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) ile oluşturulur. İşgörenlere sağlanan faydalarla beraber bunlara karşılık olarak neler istenildiği ÇDÖ ile tanımlanır. İşveren kimliği ve işgören değer önerisinin hedef kitleye aktif olarak iletilmesi gerekir.

Birinci bölümde; İnsan kaynakları yönetimi, işgücü devir hızı ve işten ayrılma ilişkisi değerlendirilmiştir. Arasındaki bağlantılar ortaya konulup, işveren markası üzerine etkileri araştırılmıştır.

İkinci bölümde; İşveren markasının çalışan memnuniyeti üzerine etkileri araştırılıp, bu durumun işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; İzmir ilinde bulunan özel sektör kuruluşlarında çalışanların demografik özellikleri açısından işveren markası bilinirliği, işgücü devir hızı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerine yönelik model önerisi ilişkisini kavramak amacıyla anket çalışması yapılmış olup ve bir takım önerilerde bulunulmuştur.

# **BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ- İŞGÜCÜ DEVİR HIZI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ**

## **1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Gelişim Süreci (Temel İnsan Kaynakları Yönetimi)**

### **1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?**

İKY, işletmenin insan kaynakları (İK) ihtiyaçlarının değerlendirildiği, Söz konusu ihtiyaçların karşılandığı, işe alınan personelden en iyi verimliliği elde etmek için gerekli teşvikleri ve çalışma ortamını sağlayan, diğer iş fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir süreçtir (Öztürk, 2015: 32).

İnsan kaynakları 5M olarak adlandırılan girdilerden oluşmakta ve 5M Grubu içindeki insan girdilerinin önemi çok farklı bir konum ve değer taşımaktadır. İnsan kaynağının bu girdiler arasındaki yeri hiçbir zaman başka bir alternatif kaynak ile doldurulmaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, işletir ve böylece tüm girdilere egemen olur. Bir an için, insan gücünün firmadan kaldırıldığı düşünüldüğünde yalnızca taş, toprak ve demir kalacaktır. Taş ve demire can veren, kan veren, iş kuran, işleten, yöneten, mal ve hizmet üreten, mal ve hizmetleri tüketen kişi insandır.

Girdiler (5M) Çıktılar:

- Machine(Makine) Mal ve Hizmet
- Money(Kapital) Bireysel Tatmin
- Material (Malzeme) Örgütsel Tatmin
- Management(Yönetim) Toplumsal Tatmin
- Man(İnsan) Bilgi

İnsan Kaynakları 5M grubu içerisinde en değerli olanıdır. İnsan Kaynakları yönetimi ise iki temel felsefe üzerine kurulur.

1. Şirketin amaçları doğrultusunda insan gücünün etkili kullanımı
2. Çalışanların gereksinimlerini karşılamak ve gelişmelerini devam ettirmek

Bu yaklaşıma göre, insan kaynakları, şirkette yüksek performansla çalışarak çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu anlayış, kendisini insan üretim sürecinin bir parçası olarak tanımladığı Klasik görüşten ayırır ve aksine, mutlu ve tatmin edici bir kişinin yalnızca üretken olabileceğini düşünür. Sonuç olarak, insan kaynaklarının iş gücünün verimliliğini artırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi dengeleyici bir noktada olmasıdır.

Genel olarak, insan kaynakları yönetimi, tüm destek faaliyetlerinin organizasyona alınmasını, yerine getirilmesini ve idari veya operasyonel aşamalarda çalışan personelin etkinliğini arttırmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde personel oluşturulması ile başlar ve daha sonra eğitim, geliştirme, motivasyon, performansın artırılması ve sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınması ile çalışmaya devam eder. (Jobnak, 2017: 15).

### **1.1.2. Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi**

İKY'nin önemini ve stratejik özelliklerini günümüz işletme yöneticilerine açıklamak için İKY hakkında, İKY'nin tarihsel gelişimi hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir. (Ivancevich, J. M. M., 1998: 6-7).

18. Yüzyılın son döneminde hızlı teknolojik değişikliklerle birlikte işgücündeki uzmanlığın arttığı sanayi devrimi döneminde, İKY tam manasıyla ortaya çıkmıştır. Bu dönemde emek bölünmesi sonucunda uzmanlaşma artmış, işgücü bir mal olarak satın alınmış ve satılmış ve işgücünün hükümet ve yerel yönetim kurumları tarafından korunması durumu yeterince kavranamamıştır.

Frederick W. Taylor tarafından yapılan bilimsel yönetim çalışmaları Hugo Munsterberg tarafından 1913 yılında geliştirilerek endüstriyel psikoloji teorisi şeklini almıştır. İKY için farklı bakış açıları meydana gelmiştir. Bu dönemde Taylor ve meslektaşları iş ve üretkenlik üzerine odaklanırken, Munsterberg bireyler ve bireyler arasındaki farklılıklara odaklanmıştır ve İKY'nin yeni girişimlere girmesine öncü olmuşlardır.

Frederick W. Taylor tarafından yapılan bilimsel yönetim çalışmaları ve 1913 yılının Hugo Munsterberg tarafından geliştirilen endüstriyel psikoloji teorisi, İKY adına farklı boyutlar kazandırmıştır. Bu dönemde, W. Taylor ve meslektaşları iş ve iş verimliliği üzerine



yoğunlaşırken, Munsterberg bu dönemde bireyler ve bireyler arasındaki farklılıklara odaklanmıştır. Bu teoriler, yeni açılımlara girmesine sebep olmuştur.

Teknolojideki gelişmeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişimi ve hükümet çalışanlarının ilgisi nedeniyle özel sektör ticaret organizasyonlarında personel departmanlarının filizlendiği görülmüştür. Bu süreçte, İnsan Kaynakları Departmanı yöneticileri, yönetim ve mavi yakalı çalışanlar için iletişim kurmalarındaki en önemli mekanizma rolünü üstlenmiştir.

1900'lü senelerin başında Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric Şirketinin Hawthorne tesislerinde gerçekleştirdikleri çalışma, insan faktörüyle birleştirmiş ve İKY'ye farklı boyutlar kazandırmıştır. Dessler ve diğerleri, İKY ile ilgili üç akımın mevcut olduğundan bahsetmişlerdir (Dessler ve diğerleri, 2002: 26).

- Bilimsel Yönetim Anlayışı
- İnsan İlişkileri Akımı
- İnsan Kaynakları Akımı

Bilimsel yönetim akımı; Frederick Taylor ve meslektaşları tarafından üretimin ve üretkenliğin artırılmasına odaklanarak başlatılmıştır; insana bağımlı olmayan bir performansa dayalı ücret sistemini öngörür; makinelerin değil, işçilerin duygularını kontrol edebilir olduğunu ifade etmektedir.

İnsan ilişkileri akımı; ABD'deki Western Electric Company'nin Hawthorne araştırmalarına dayanır, insan ve iletişim konularına önem verir, çalışanların gurur ve hislerine saygı duymayı öngörür ve motivasyon konusuna özellikle dikkat çeker.

İnsan kaynakları akımı; çalışanların bireysel farklılıklarını tanır ve insan kaynağını bir rekabet avantajı olarak değerlendirir.

Dünden bu güne alınan yol mercek altına alındığında, halen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKYY) aşamasında bulunmaktayız.

1960'lı yılların başına kadar İKY'nin ne kadar önemli olduğunun yeteri kadar anlaşılmadığı, İKY'nin sadece mavi yani bedensel işçileri ilgilendiren bir fonksiyonmuş gibi düşünüldüğü görülmektedir. Bu dönemde, yönetim biliminin değil, aynı zamanda

zihinsel görevler üstlenmiş beyaz yakalı çalışanları yani herkesi alakadar eden bir durum şeklinde ifade edilmiştir.

Günümüz İKY'si yalnızca işe alma, kayıt tutma, işten çıkarma ve benzeri rutin faaliyetlerden sorumlu değildir, aynı zamanda yönetim faaliyetlerinden sorumludur ve diğer fonksiyonel yöneticiler gibi yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Günümüzde insan unsuru stratejik öneme sahiptir. Dolayısıyla, İKY, işletmenin Stratejik Planlamasında önemli bir rol oynamaktadır ve organizasyonun insan kaynakları, kâr ve genel üretkenliği açısından stratejik bir öneme sahiptir. Böylece, İKY'nin örgütün vizyon, misyon ve hedeflerini belirlemede artan stratejik bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Öztürk, 2015: 28).

### **1.1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları**

İKY'de izlenebilecek başlıca yaklaşımlar şunlardır. (Davis, 1981: 56)

- Stratejik Yaklaşım
- İnsan Kaynakları Yaklaşımı
- Yönetim Yaklaşımı
- Sistem Teorisi Yaklaşımı
- Proaktif Yaklaşımı

Bu yaklaşımlar birbirini tamamlayıcı özelliğinde olup, farklı durumlarda, durumsal bir yaklaşımla, birlikte ya da karma şekilde kullanabilmektedir.

**Stratejik Yaklaşım:** Bu yaklaşımda, İKY örgütün stratejik başarısına katkı sağlamalıdır. Birim yöneticileri ve İKY bölümü örgütün stratejik hedeflerine katkıda bulunmazsa, örgütün elinde bulunan kıt kaynaklardan verimli şekilde yararlanamaz.

**İnsan Kaynakları Yaklaşımı:** İKY, insanların yönetimidir. İnsan kaynağının önemi ihmal edilmemesi gereklidir bu yüzden çalışanların istek ve ihtiyaçları dikkatli şekilde tatmin edilmeden örgütlerin büyümesi mümkün değildir.

**Yönetim Yaklaşımı:** İKY, yönetimde görevli her yöneticinin yetki ve sorumluluğunu gerektirir. İKY bölümü, yöneticilere ve çalışanlara, uzmanlık bilgileriyle hizmet etmesi için kurulmuştur.

**Sistem Teorisi Yaklaşımı:** İKY'nin, daha geniş bir sistemi olan bir organizasyon içindeki bir alt sistemdir. İK faaliyetleri, kurumun etkinliği düzeyinde değerlendirilmelidir. Organizasyon içinde İKY ve diğer alt sistemler birbirleriyle etkileşime girer ve çevresel faktörlerden etkilenirler.

**Proaktif Yaklaşım:** İKY sorunlar ortaya çıkmadan gereken önlemleri ve hazırlıkları yaparak çalışanlara ve örgüte daha fazla katkıda bulunur. İKY faaliyetlerinde olay meydana gelmeden önce, önleyici işlemler yerine getirilir. Olay meydana geldikten sonra tepkisel bir şekilde çözüm aranmaz.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Nitelik Kazanma Süresinin Kurumsal Gelişimi (Stratejik İKY)**

### **1.2.1. Strateji Nedir?**

“Strateji”, ilk olarak İngiltere’de 1656 yılında ortaya çıkmıştır. Yunanca “başkomutan” anlamına gelen “strategus” kelimesinden türemiştir. Strategus kelimesi ise “stratos” (ordu) ve “agein” (yönetmek) sözcüklerinin birleşmesiyle oluşmuştur (Eren, 2002: 10).

Strateji kavramı değişik yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Mintzberg ve Quin (1996); strateji; “örgütün amaçları, politikaları ve eylemlerini tutarlı bir şekilde bir araya getirerek birleşen plandır.” (Mintzberg ve Quinn, 1996: 3).

Eren(2000); “strateji, bir analiz etme sanatıdır; bu da bir takım bilgilerden hareketle istenilen sonuca gitmektir; stratejiler üst yönetim tarafından belirlenir bunu yaparken de daha önceki stratejiler göz önünde bulundurulur; strateji amaçlara bağlı bir unsurdur; bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar; strateji işletmenin bütün unsurlarını uyum içinde çalıştırır”.

Armstrong (2006); strateji, “örgütün çevresiyle olan ilişkisinde bir yön ya da istikamet belirleyen, örgütün gerçekleştirmek istediği amaç veya niyetlerini tanımlayan, örgütün kaynakları ile sahip olduğu fırsatlar ve ihtiyaçları arasında uyum veya denge kurulmasını sağlayan uzun döneme yönelik bir süreçtir.” (Armstrong, 2006: 113-114).

Andrews (1971); “strateji, örgütün amaç ve hedeflerini belirler; bu amaç ve hedeflere hangi araçlarla, nasıl ulaşılabileceğini gösterir; örgütün içerisinde bulunduğu durumu ve

çevresini analiz eder; örgütte amaçlara ulaşmak için kimin, hangi araçları, nasıl kullanacağını belirler.” (Andrews, 1971: 26).

**Tablo 1:** Stratejik Yönetim Modeli

<b>1.ADİM</b>	Misyon ve Hedefler: Yönetim Felsefesi-Değerler
<b>2.ADİM</b>	Çevrenin Analizi: İç çevrenin analizi- Dış çevrenin analizi
<b>3.ADİM</b>	Stratejinin Oluşturulması: Stratejik seçimler- Kurumsal düzeyde-İşletme düzeyinde-Fonksiyonel düzeyde
<b>4.ADİM</b>	Stratejinin Hayata Geçirilmesi: Liderlik-Yapı-Kontrol sistemleri-İnsan Kaynakları
<b>5.ADİM</b>	Stratejinin Değerlendirilmesi

**Kaynak:** Stratejik Yönetim Modeli, Bratton ve Gold,1999: 41

Tablo 1’de görüldüğü üzere ilk olarak strateji oluşturmanın ana temeli, vizyon ve misyon oluşturmaktadır. Firmayı başarıya götürecektir bu unsurlar. Şirketin varmak istediği noktaya, o yolda nelerin nasıl yapmamız gerektiğinin baştan belirlenmesidir. Bugün neredeyiz, sorusuna cevap aranır. Daha sonra yasa çevre ilk olarak kültür-ımağ-performans-çalışanlar incelenmeli ve daha sonra da dış dünyayla yani rakip analizi-ihracat ve ithalat payları-tedarikçiler analizi-dağıtım kanalları- hammaddeler gibi dış oluşumlarla kıyaslanmalıdır. Özellikle SWOT analizi yapılmalıdır.(Güçlü yönlerimiz-Zayıf yönlerimiz-Fırsatlar-Tehditler)belirlenmelidir. Örneğin, firma kendi içerisinde oluşuma giderken dış dünya olarak da rakipleriyle olan analizini iyi bir şekilde yapmak zorundadır. Tehdit, tehlike ve beklenmedik sürprizlerin farkına varabilmeli ve uzun dönemde var olabilmek için gerekli haber ve bilgileri analiz etmelidir. Rotanın nasıl olacağı belirlenmeli, sonraki aşamada da nasıl gideceğiz ve nelere ihtiyacımız var gibi sorulara yanıt alınırken de doğru yolda olup olmadığının nasıl anlaşılacağı konularına odaklanarak değerlendirme yapılmalıdır. Strateji de ana kural: Ölçemezsek, yönetemeyiz.

### **1.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?**

SİKY, değişik yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır.

Dessler (2008); Kuruluş performansını iyileştirme ve organizasyonel kültür ile yenilikçi ve esnek bir organizasyon yapısı oluşturma süreci, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan insan kaynakları politikaları ve faaliyetleri oluşturarak geliştirilmiştir

(Dessler, Gary (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, 11. Baskı Pearson / Prentice Hall, Inc. Bölüm 3).

Armstrong(2006); “SİKİY, örgütün çalışma ilişkileri, personel bulma, öğrenme ve geliştirme, performans yönetimi, ödül ve çalışan ilişkileriyle ilgili politika, program ve uygulamalara şekil veren niyet ve planlarla ilgili kararlar stratejik yaklaşımdır.” SİKİY, İKY ve strateji kavramlarından türetilmiştir (Armstrong, 2006: 115).

Hendry ve Pettigrew (1986)'a göre; SİKİY 4 farklı anlama gelmektedir (Armstrong, 2006: 115-116).

Planlamanın kullanılmasıdır. Örgütün yönetim zihniyeti, istihdam politikası ve İK stratejisine dayanan personel veya İKY sistemlerinin tasarımı ve yönetimi ile tutarlı bir yaklaşımdır. Kuruluşun işletme stratejisini ve İKY faaliyetlerini ve politikalarını uyumlu hale getirmektir. İnsanlar organizasyonda rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kaynak olarak görülmektedir.

Cascio (1995); SİKİY’ni, "örgütün tepe kademesinden en alt kademesine kadar olan tüm pozisyonlarda görev alan herkesin örgüt stratejinin etkili şekilde uygulamasıdır; örgütte görevli herkesin örgütün stratejik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla en akıllı şekilde kullanmasıdır” şeklinde ifade eder (Cascio, 1995: 42-43).

Özetle SİKİY, işletme personeline ait iş ve işlemlerin, çalışma prosedürleri ve politikaları işletmenin 5 yıllık uzun soluklu stratejileri çerçevesinde oluşur. Şirketin misyon ve vizyon uyumuyla birlikte, örgüt stratejilerini öncelik sırasına koymak ile, yöneticinin işgücüne önem verip, çalışan tüm personelin stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmeleri beklenir.

**Tablo 2:** Geleneksel İKY ve SİKİY Arasındaki Farklılıklar

	<b>Geleneksel İK Yönetimi</b>	<b>Stratejik İK Yönetimi</b>
<b>İK için sorumluluk:</b>	İK Uzmanı	Hat/Yöneticisi
<b>Odak:</b>	İş gören ilişkileri	İş ve dış müşteri odaklı
<b>Başlangıç:</b>	Yavaş, tepkici, bölümlenmiş	Hızlı, proaktif, bütünlümlü
<b>Zaman ufku:</b>	Kısa dönemli	Uzun dönemli
<b>Kontrol:</b>	Bürokratik roller, politikalar	Organik- esnek başarı için gerekeni yerine getirmek
<b>İş tasarımı:</b>	İşgücünün bölümlenmesi, bağımsızlık	Geniş, esnek, çapraz eğitim, takımlar
<b>Anahtar yatırım alanları:</b>	Uzmanlık	İnsan ve bilgi
<b>Mali sorumluluk:</b>	Sermaye ve ürünler	İnsan ve bilgi
<b>Değer biçme:</b>	Maliyet odaklı	Yatırım odaklı

**Kaynak:** İsmayilli, 2017.

Tablo 2’de kıyaslamaya göre, süreç zaten ilk olarak geleneksel insan kaynakları yönetimi ile başlamış olup zamanla değişen dünya koşulları, bilgi toplumuna geçilmesi, küreselleşme, değişen rekabet anlayışı, sosyal güçlerin değişimi kendini stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İlk dönemler de hedefler kısa vadeli, personel yönetim yetkileri şirketin yönetim alanlarında daha pasif bir yapıdaydı, stratejik İKY de ise bu durum tam tersi aktif ve proaktif bir rol aldı çalışanlar. Geleneksel İKY iş odaklı bir algıdayken, stratejik İKY insana odaklanmaya başladılar asıl ulaşılması gereken hedef çünkü bilgi toplumunda yaşanıldığı için insanlara verilen önemdi. İşletmelerdeki personel politikaların yerini eğitim ve bunları geliştirmeler yer aldı. İnsana önceden maliyet odaklı bakılırken şimdi yatırım amaçlı bakıldı. Çünkü dünya insan- emek faktörü üzerine kurulu olduğundan asıl olay bilgi birikimi olup nitelikli çalışanlara hitap edip onları geliştirmek eğitim ve seminer gibi olanaklarla uzun dönemli sonuçlar elde edebilmek oldu. Eskiden geçmiş ve bugünden gelecek elde edilirken, yeni dönemle geçmiş ve gelecek bakış açısından bugün elde edilmeye başlandı. Önemli olan hedef bir bütün olarak örgütsel başarıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi=İnsan kaynakları yönetimi+ Strateji

SİKY’nin oluşumuna temel oluşturan faktörler:

- Bilgi toplumuna geçiş
- Teknolojik değişim ve gelişim
- Küreselleşme
- Değişen rekabet anlayışı
- Bilgi işçisinin ortaya çıkması
- Sosyal güçlerin değişmesi

### **1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliğiyle İlgili Kurumsal Çerçeve**

İKY sayısız araştırmacı tarafından sayısız çalışmada yer almış, farklı şekillerde incelenmiş ve bu konuda farklı modeller türetilmiştir. Tthy, Fombrun ve Devanna, İKY’nin stratejik bir yapı olarak geliştirilmesine önemli katkılar sağlamıştır. Davis, bu araştırmacılara ek olarak, rekabet avantajı ve ürün ömrü döngüsü kullanan SİKY’ni açıklamıştır. Walker gibi bazı araştırmacılar, strateji planlaması ile insan kaynaklarına

hitap eden bir çerçeve çizmiştir. Miles, Kar, Cameron ve Greiner stratejik uyumun sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir (Baird ve Meshoulam, 1988: 116).

İnsan kaynakları yönetimi stratejik niteliğiyle ilgili kurumsal çerçevesi 3'e ayrılır.

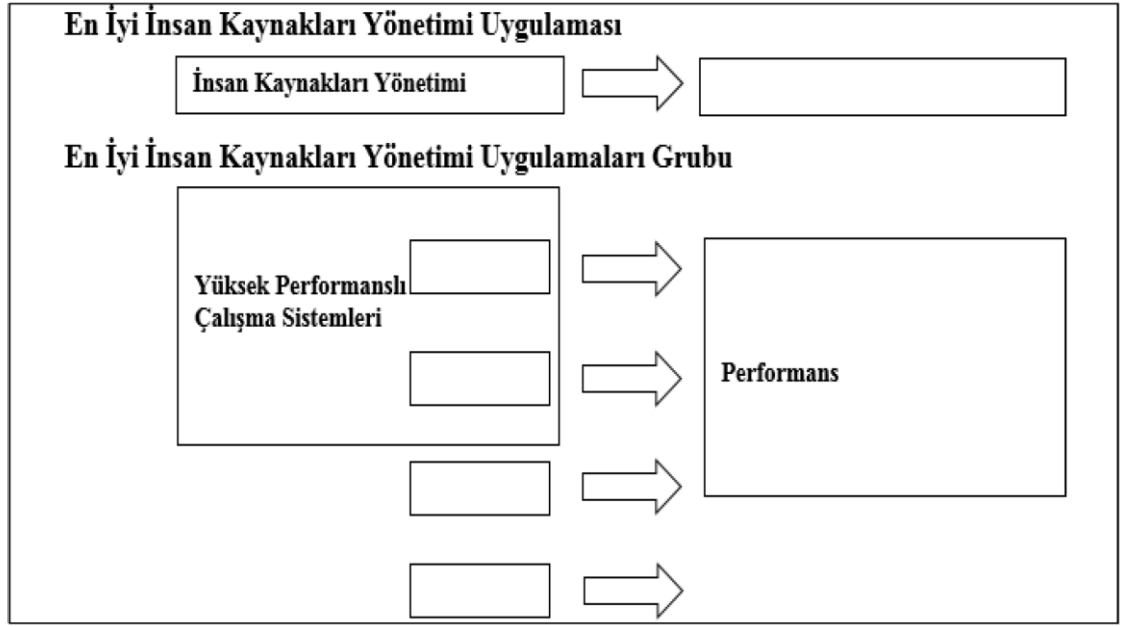
- Stratejik uyum
- Dışsal uyum
- İçsel uyum

Stratejik uyum, İKY literatürünün önemli bir parçasıdır; yapıların, sistemin ve yönetim uygulamalarının uyumluluğu olarak ünitelerin harici uyumluluğunu tanımlamaktadır (Panayotopoulou, Bourantas ve Papalexandris, 2003: 681). Baird ve Meshoulam (1988: 16) dış uyumu, birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının gelişim evreleri ile birleşmektedir. İç uyumu, ünitelerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarını tamamlama ve tamamlama olarak tanımlamışlardır. Dış uyuma dikey, iç uyuma da yatay uyum adını vermişlerdir. Dikey uyum İK stratejisi ve iş stratejisi arasındaki uyumu ifade eder; yatay uyum İK uygulamaları arasındaki uyum olarak tanımlanır (Boxall ve Purcell, 2000: 187; Erickson ve Dyer, 2005: 907).

Stratejik insan kaynakları yaklaşımları:

1. Evrenselci (Universalistic) Yaklaşım
2. Durumsalçı (Contingent) Yaklaşım
3. Biçimlendirme (Configurational) Yaklaşımı
4. Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım
5. Kaynağa Dayalı Yaklaşım

1. Evrenselci Yaklaşım: Organizasyonel performansı geliştiren ve genelleştiren en iyi İKY uygulamalarını ifade etmeye ve yüksek performanslı iş süreçlerini izah etmiştir (Martin- Alcazar, 2005: 634).



**Şekil 1.** Evrenselci Yaklaşım

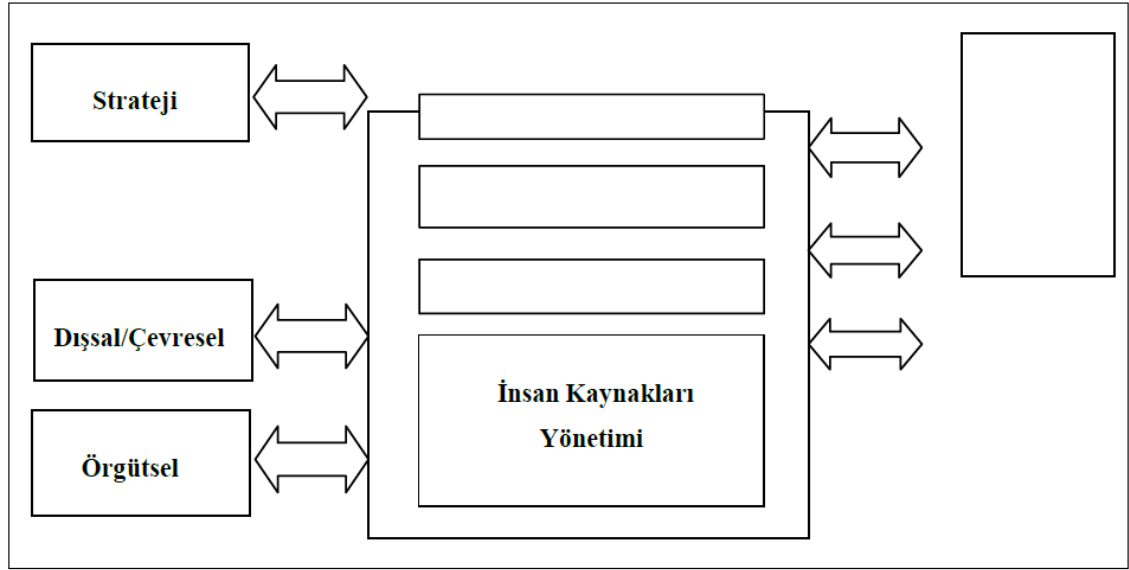
**Kaynak:** Evrenselci Yaklaşım, Fernando M.

Not: Şekil 1’de evrenselci yaklaşımın örgüt Artin- Alcazar, Pedro M.Romeo- Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey, 2000:642’den alınmıştır.

Şekil 1’de evrenselci yaklaşımın performansını artıran en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tanımlamaya çalışan ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini ortaya koyan yaklaşımda, en iyi uygulama konusunda ortak yargı olmamasına rağmen; Arthur’un yüksek performanslı istihdam modeli değişken ücrete önem vermese de, MacDuffie ve Huselid yüksek performanslı çalışma sistemlerini tanımlayıp, değişken ücrete önem vermektedir. Aynı zamanda onlar için firma içerisinde terfi ve çalışan şikayet mekanizmaları yüksek performans sağlayıcı faktörler olarak görseler de Arthur ve Ichniowski, bu uygulamaları daha az verimliliğe katkı sağlayan ve katı insanların yönetiminin unsurları olarak değerlendirmektedir. (Becker ve Gerhart, 1996: 784).

2. Durumsalçı Yaklaşım: Performans ile insan kaynakları yönetimi arasındaki bağlantı, bir süre sonra aynı kalamazken, durum değişkenleri olarak adlandırılan üçüncü değişkenlere bağlıdır. (Martin-Alcazar, 2005: 635).



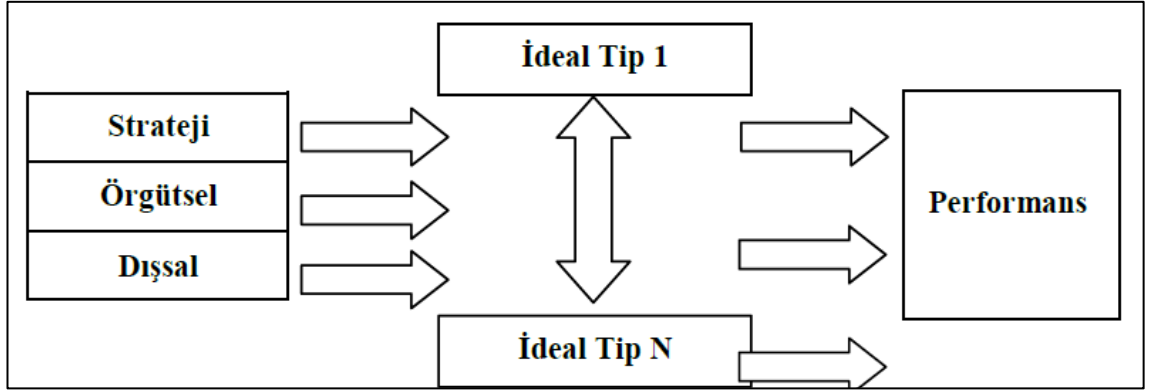


**Şekil 2.** İKY Uygulamaları Seti

**Kaynak:** Durumsalcı Yaklaşım, Fernando Martin-Alcazar, Pedro M.Romero- Fernandez ve Gonzalo Sanchez- Gardey, 2005: 642

Şekil 2'ye göre, insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki bağlantı durumsal değişkenlere bağlıdır. Yani her şartta en iyi uygulamaların olduğunu reddeden bu yaklaşım türü iç ve dış çevre etmenlerinden etkilenmektedir. Bu nedenle de örgütün yapısı, çalışan özellikleri, teknoloji, ekonomik ve sosyal çevre gibi içsel ve dışsal faktörler incelenmelidir bu koşullar birleştiğinde insan kaynakları stratejisi daha etkin bir duruma kavuşur.

3. Biçimlendirme Yaklaşımı: Bu yaklaşım, diğerlerinden farklı olarak, insan kaynakları işlevi etkileşimli ve karmaşık bir sistem olarak ele alınmış ve örgüt hakkında toplanan bilgileri analiz etmek yerine bütünsel bir bakış açısı oluşturmak ve sentezlemek için çaba göstermiştir.

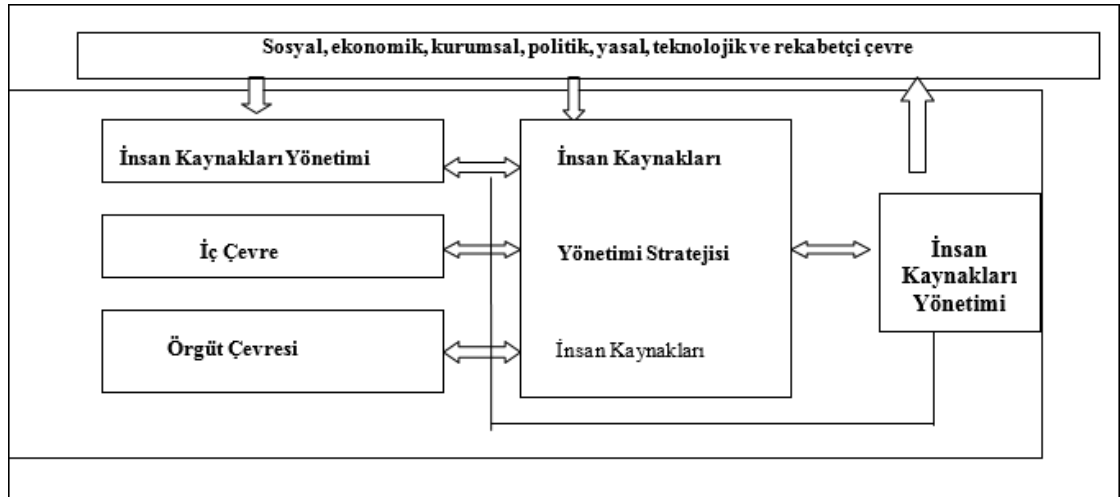


**Şekil 3.** Biçimlendirme Yaklaşımı

**Kaynak:** Biçimlendirme Yaklaşımı, Fernando Martin- Alcazar, Pedro M.Romero -Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey,2005:643.

Şekil 3'e göre; Biçim yaklaşımı, İnsan Kaynakları Yönetimi için bir strateji hazırlama, organizasyonu ve işlevlerini daha bütünsel bir perspektiften inceleme sürecine dahil edilmeli ve durumsal yaklaşımdan daha esnek bir yapı sağlanmasının önemini vurgulamalıdır.

4. Bağlamsal Yaklaşım: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin şirketin iç işleyişine ve şirket hedeflerine ulaşmasına katkısı, ayrıca yönetim kararlarının alındığı dış ve örgütsel koşullar açıklanmaktadır (Martin-Alcazar, 2005: 637).



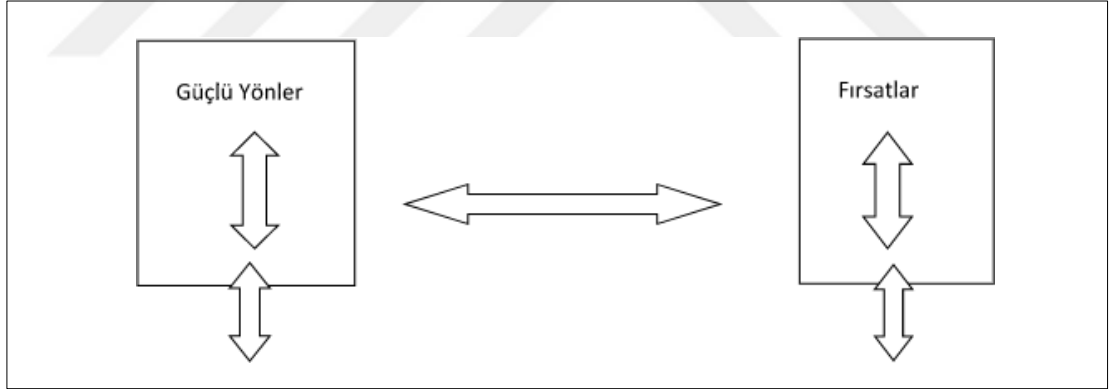
**Şekil 4.** Bağlamsal Yaklaşımı

**Kaynak:** Bağlamsal Yaklaşım, Fernando Martin-Alcazar, Pedro M.Romeo-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey,2005: 643

Şekil 4, bu sisteme etki eden ve bunun yanında makro sistemden etkilenen insan kaynakları yönetim stratejisinin nasıl bir ilgiyle ilgili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, stratejik insan kaynakları yönetimi ve çevre arasındaki ilişki incelenmiş, bunun daha büyük bir sistemin parçası olarak gören bir sistem oluşturulmuş ve çevresel faktörler (sendikalar, kamu kuruluşları) önemi gözler önüne serilmiştir.

5. Kaynağa Dayalı Yaklaşım: Bir örgütün rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin örgütün kaynaklarına bağlı olduğunu, özellikle insan kaynağının “İnsan Sermayesi” olarak görülmesi gerektiğini ifade etmektedir. (Torrington ve Diğerleri, 2000: 32-42; Armstrong, 2008: 39-40).

Armstrong (2008)’a göre, kaynaklara dayalı yaklaşım, bir örgütün İK dahil sahip olduğu tüm kaynaklar (iyi eğitilmiş ve kendini adanmış iş gücü, bilgi, deneyim, fiziksel kaynaklar, finans, karar verme, risk alma eğilimi vs),örgüte özellik yada farklılık özelliği kazandırarak rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar. Bir örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi, farklı özelliği ve kapasitesi bulunan kaynaklara sahip olmasına bağlıdır. (Armstrong, 2008: 37-40)



Şekil 5. SWOT Analizi

**Kaynak:** SWOT Analizi ile Kaynağa Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Arasındaki İlişki, John Bratton ve Jeffrey Gold, 1999:5

Şekil 5'e göre, SWOT Analizinde harici (tehdit ve fırsatlar) stratejik yönetimin önemini vurgulayan kaynak tabanlı yaklaşım, kurumun iç güçlü ve zayıf yönlerinin stratejik önemine odaklanmaktadır. Kuruluşlar, dış tehditleri ortadan kaldırarak ve aynı zamanda zayıf noktalarını önleyerek, dış fırsatları değerlendirerek ve güçlerini geliştiren stratejik etkinlikler uygulayarak rekabet avantajı sağlayabilir ve aynı zamanda kuruluşun

kaynaklarını ve özelliklerini korumak için dört özelliğe sahiptir. (Bratton ve Gold, 1999: 52).

**Tablo 3:** İKY'nin Stratejik Niteliği İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması

	Temel Varsayım	Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Analiz Düzeyi	
<b>Evrensel</b>	En iyi İKY uygulamaları vardır	Doğrusal ve genelleyebilir	Tek bir uygulama üstün performansa götürür	Belirli bir uygulamalar seti üstün performansa götürür.
<b>Durumsal</b>	En iyi uygulamalar yoktur. İKY uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır.	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Birçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır.	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerine durur, fakat birbirine paralel değildir.
<b>Şekillendirme</b>	Stratejik insan kaynakları yönetimi kalıpları, İKY sistemini kuran öğelerin kombinasyonundan yola çıkarak tanımlanır	İKY kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerine odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi	
<b>Bağlamsal</b>	Stratejik İKY, yönetsel kararlardan daha geniş bir şey ve makro sistemin parçasıdır	İKY değişkenleri önceki sistemle bütünleştirilmiştir.	Örgütler üstü analiz düzeyi	

**Kaynak:** Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero- Fernandez ve Gonzalo Sanchez- Gardey, 2005: 640-641

Tablo 3'de evrensel, durumsal, şekillendirme ve bağlamsal yaklaşımlar stratejik insan kaynakları yönetiminde farklı açıklamalar yapmışlar ve her biri de stratejinin gelişimine fayda sağlamıştır. Bu şemada tüm yaklaşımların benzerlikleri ve farklılıkları görülebilmektedir.

### 1.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışan Üzerine Etkileri (İş doyumunu ve Motivasyon)

İnsanların yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamları, bireyin iş doyumunu ve yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş yaşamında mutlu olan birey yaşam doyumunu açısından da başarılı olabilmektedir. İş doyumunu, amaçları,

işletmelerde iş doyumunun yükseltilmesini etkileyen örgütsel yapı alt başlıklarında incelenecektir.

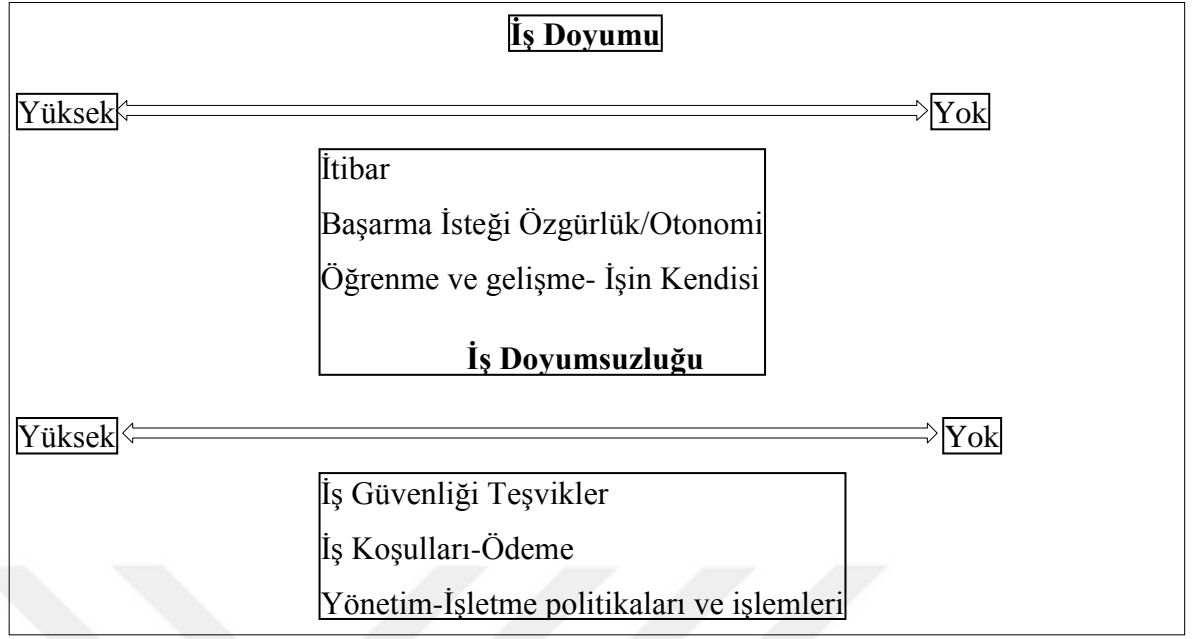
İşçinin yaptığı iş ile ilgili bilgi ve inanç, memnuniyet derecesi ve bunun sonucunda davranışları ise karşı tutumu ifade eder. İş tatmini temel olarak iş görenin işi ile alakalı memnuniyet durumuyla yani işini ne kadar sevdiğiyle ilgilidir (Tınaz, 2007: 24).

İşveren, işi yapmak için gerekli bilgi ve becerileri, motivasyonel desteği ve işverenin psikososyal ihtiyaçlarını karşılamak için uygun çalışma koşullarını bekler. İşverenin etik değerlerine uyan çalışanlar kendi değerlerine uyan yöneticilerle çalışmak isterler. Dengelerin kurulabileceği nokta iş hayatındaki tatmini sağlar. İş tatmininin bir sonucu olarak, iş taahhüdü ve performans artışı sağlanmaktadır.

İş tatmini, iş karakteristikleri ile iş arayanların arzuları arasında bir uyum olduğunda elde edilebilir (Gün, 2000: 45). Performans bu uyumluluk elde edildiğinde artar. Performans, işverenin planlamaları sonucu işçinin çalışması ile ilgilidir. Performansın sonucu olarak işçinin gösterdiği emeğe karşılık ödülle ilgili duyular iş tatmini etkiler (Dil, 2005: 93).

İşle ilgili olumlu duygular “iş doyumunu” olarak adlandırılırken, olumsuz duygular “iş doyumunsuzluğu” olarak tanımlanmaktadır. (Armstrong Michael, 2007: 264)

Frederick Herzberg iş doyumunu ile iş doyumunsuzluğunun bir konunun iki farklı yönü olmadığını tamamen farklı iki konu olduğu şeklinde açıklamıştır. İş doyumunun yokluğu tatminsizlik ve performans düşüklüğü anlamında değil, sadece “iş doyumunu”nun bulunmadığı şeklinde yorumlamalıdır. (Grote Dick, 2002: 53). Bu nedenle etkin ve verimli insan kaynakları için iş doyumunu yanında, diğer motive edici faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır.



**Şekil 6.** İş Doyumu ve Doyumsuzluğu Faktörleri

**Kaynak:** Grote Dick, (2002), s.54

Şekil 6'ya göre iş doyumunu etkileyen ve iş doyumsuzluğunu etkileyen faktörler yer almıştır. İtibar, başarıma isteği, özgürlük, öğrenme ve gelişme, işin kendisi gibi faktörlerin yüksek olması elbette iş doyumunu artırırken bunların yok olması da iş doyumunu azaltır. Bununla birlikte iş güvenliği, teşvikler, iş koşulları, ödeme, yönetim, işletme politikaları ve işlemler de yüksek yok oldukça iş doyumsuzluğu artarken, bunların yükseldiği yerde iş doyumsuzluğu azalır.

### 1.3.1. İş Doyumunu Oluşturan Faktörler

İş doyumunu oluşturan faktörler 2'ye ayrılmaktadır.

#### 1. Bireysel Faktörler:

Kişilik, cinsiyet, eğitim düzeyi ve özel hayatta gizlilik, değer yargıları, beklentiler, sosyo-kültürel çevre, deneyim, yaş ve kalış sürelerini listeleyebiliriz (Silah, 1985: 107-113).

Sinirli, kendini sevmeyen, mutsuz, konuşkan olmayan insanın iş doyum oranları düşüktür. Bu tarz insanlar, çalışma hayatında çoğu zaman diğer bireyleri de etkilemektedir. İnsanların yaşam tarzı, iş hayatını etkiler. Benzer değerlere sahip kişiler

arasındaki iletişim, ortak iletişim sistemi, iş ilişkilerinde belirsizlik ve uyarı gibi olumsuz faktörleri ortadan kaldırır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma, uyumluluk, iş doyumunu ve işe bağlılık hissettiğinden dolayı iş doyumunu ve işe bağlılık artmaktadır. (Erkmen ve Şencan, 1994:144).

Aynı alanda veya aynı iş yerinden uzun süre çalışanların iş doyumunu da yüksek olmakla birlikte iş tecrübesi de iş doyumunda etkilidir. Yaş ile de doyumun bağlantısı bulunmakta, yaş ilerledikçe iş doyumunu da artmaktadır. Bu kişilerin hayattan beklentileri daha gerçekçi olduğundan doyuma ulaşmaları daha kolaydır.

Eğitim seviyesi, çalışanın işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasının önünü açmakta ve bu durumda iş doyumunu artırmaktadır. Yükseköğrenim gören çalışanlar, eğitim seviyelerine paralel olarak, dinamik çalışma koşullarındaki görevlerinden daha memnundurlar (Özgen ve diğerleri, 2005: 353-354). Çünkü iyi eğitim almış çalışanlar, daha iyi işlerde daha iyi bir ücret alabilmektedirler. Diğer taraftan iyi eğitilmiş çalışanlar örgüt içerisinde daha düşük bir statüde göreve başlamış olsa bile ilerleme oranları ve prestij düzeylerini artmakta, bu da iş tatmini olumlu etkilemektedir.

## 2. Çevresel Faktörler:

İşin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret ve terfi imkânları, uygun ödüllendirme sistemi, çalışanların kararlara katılma derecesi, sosyal etkileşim ve çalışma grubu iş doyumunu etkileyen faktörlerdir.

İşin kendisi ve genel görünümü çalışan bireyin kişilik ve beklentilerine cevap verecek düzeyde olması gerekir. Böyle olmadığı takdirde bireyin ücret, statü ve diğer avantajları yeterli olmasına rağmen kişi doyumusuzluk yaşayabilir. Aynı zamanda iş zenginleştirmeye yönelik organizasyonlar yapılmalı böylece bireyin iş çeşitliliğiyle farklı yetenek ve kabiliyetleri ortaya çıkartılmasında yardımcı olunur. Çalışılan ortamda tek düzeylik ve çeşitlendirme az ise çalışan monotonluktan sıkılır ve yorgunluk hali meydana gelir. Bu koşullarda bireye kendini geliştirme hakkı tanınmadığından, çalışanda doyumusuzluğa yol açar. Aynı zamanda çalışandan eğitim düzeyi, deneyim ve becerilerinin üzerinde bir takım işler yapılması gerektiğinde, çalışan istenilen işi istenildiği gibi yapamadığı için üzerinde baskı hisseder ve moral ve motivasyonu bozulur. Bu durumda iş

doyumsuzluğuna yol açar. Bu yüzden çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun işlerde çalışması önemlidir.

Ücret, çalışanların iş doyumunu belirleme de en önemli temel faktörlerden birisidir. Ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi doğrudan dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki süreçtir. Doğrudan etki, çalışanın emek, bilgi düzeyi ve gösterdiği performansla aldığı ücret arasındaki dengeyi ifade eder. Kişi eğitim ve performansının yönünde aldığı maaşı yeterli görüyorsa işinde doyumlu bir tutum içerisinde olur. Dolaylı etki ise kişinin aldığı ücreti ve gösterdiği performansı örgüt içerisinde diğer çalışanlarla kıyaslaması sonucu iş doyum düzeyinin etkilemesidir. Eğer iş gören kendi ücretini diğer çalışanlarla kıyasladığında tatminkar bulmuyorsa, iş tatmin düzeyi düşer.

İşin zorluk seviyesi genellikle iş doyumunu olumlu yönde etkileyen faktörlerden biridir. Walker ve Guest tarafından otomotiv endüstrisinde yapılan bir araştırmada katılımcıların % 69'u basit ve tek bir işlem yapanlara göre daha fazla çalıştıklarını tespit ettiler (Silah,1985: 1). Çalışanlar, özellikle zor olan bir işe girmek isterlerse ve bu başarı elde edilirse, çalışan daha fazla memnuniyet sağlar.

Çalışan, değerleriyle eşleşen ve yardım etme imkânı olan bir grupta kabul edilirse, bu durum kişiyi olumlu yönde etkileyecektir. (Silah,1985:107). İşçinin toplumsal ihtiyaçlarını karşılaması, onu motive eder ve iş tatmini sağlayarak performansını artırır.

İş gören kişinin iş yerinde çalıştığı alan da ilerleme ve yükselme olanağının derecesi, sıklığı, adil olması iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Yükselme fırsatı yakalayan çalışan kendisine daha fazla güvenir, kişiliğı gelişir, yetkilerinin artması sebebiyle çalışma isteğı artar. Aynı zamanda iş görenin erişilen ödüller ile ilgili beklentileri uyumlu olduğu takdirde doyuma ulaşır. Her çalışana eşit ve uygun bir ödül sistemi uygulanmalıdır.

Karar vermede söz sahibi olmak, çalışanların motive edici bir etkisidir. Çalışanların kararlara katılımı, örgütsel amaçları benimsemelerine ve bu hedeflere uygun olarak çaba göstermelerine olanak tanır. Çalışanı, birey - organizasyon uyumunu sağlayarak çalışmaya teşvik etmek çok önemlidir.



### 1.3.2. İşletmelerde İş Doyumunun Yükseltilmesini Etkileyen Örgütsel Yapı ve Süreçler (Motivasyon)

Herzberg'e göre, insanın çalışma tutumları iki faktöre bağlı olmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel politikalar, teknik gözetim, ücret, kişiler arası ilişkiler, statü, çalışma koşulları ve iş güvenliğidir. Bunların olmaması iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır. Bu faktörlere sahip olmak iş doyumunu etkilemez. Hijyen faktörleri, diğer yandan, iş tutumunda ve performansında sadece kısa vadeli değişiklikler meydana getirir (Kurt, 2005: 290). İkinci faktör başarı gibi motivasyon faktörleridir, tanınması, çalışması, sorumluluk alması ve varsa iş tatmini fırsatlarını arttırması için iş arayanların memnuniyetini arttıran unsurlar sağlanırsa çalışanın performansı artmaktadır.

Motivasyon ve hijyen faktörlerinin kombinasyonu dört olasılığa sebep olabilir (Kurt,2005: 290).

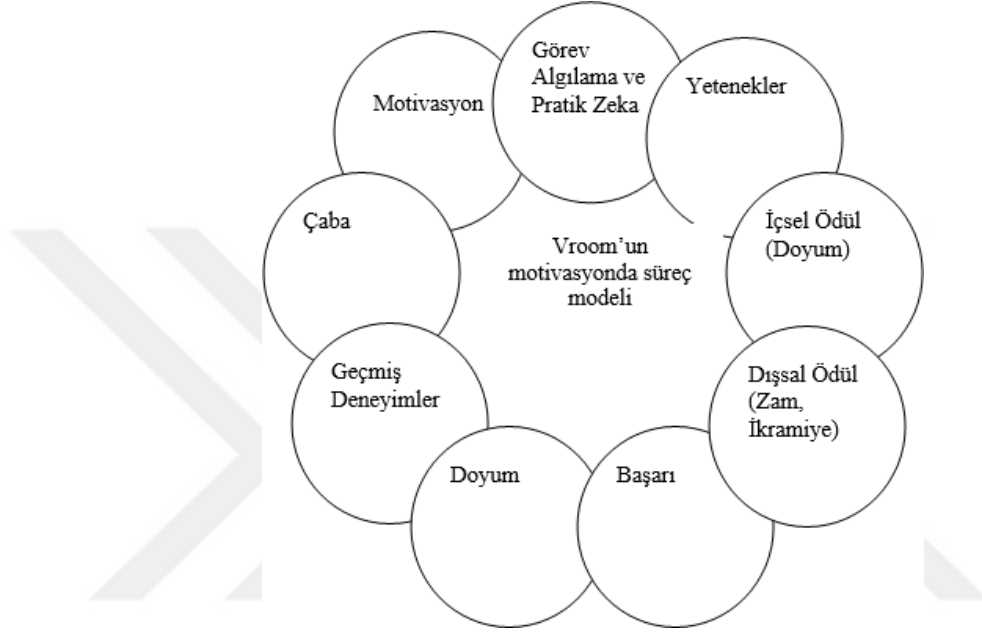
1. Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri iş şikayetlerini azaltacak ve işçilerin performansını arttıracaktır. Bu faktörlerin düşük olduğu örgütlerde şikayetler fazla olacaktır.
2. Düşük motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri işçinin motivasyonunu düşürecek, ancak şikayetlerini engelleyecektir.
3. Yüksek motivasyon ve düşük hijyen faktörleri işverenlerin motivasyon stresinden şikayet etmesine neden olur, ancak bir süre sonra çevre hakkında şikayet edeceklerdir. Bunu yapan kişiler, olumsuz iş şartlarına rağmen ödül karşılığında yüksek motivasyon gösterebilirler.

Vroom'un ümit (bekleyiş) kuramında tartışılan üç varsayım mevcuttur:

1. Bireyin davranışı, kişisel özelliklerine ve çevresel koşullarına göre belirlenir ve yönlendirilir.
2. Her insanın farklı ihtiyaçları, arzuları ve hedefleri vardır ve buna göre ödüllerin beklentileri farklıdır.
3. Kişi istediği ödülleri elde etmeye çalışır ve bunun için çabalar.

Bu üç varsayıma göre, bireysel iş tutumları kişisel özelliklere ve çevresel faktörlere göre değişir. Bireyleri motive eden araçlar ve iş doyumunu ölçütleri kişiden kişiye farklılaşmaktadır.

Ümit kuramı performans-ödül, çaba-performans ve ödül-kişisel amaç üzerine odaklanır. İş görenin gösterdiği performans sonucu ya da ödül alacağı ya da ceza alacağına inanır.(Eren, 2004: 533) Motive eden sebepler bireyden bireye göre farklılık gösterdiği için, çalışanların kişilik yapıları ve içerisinde buldukları durumlara göre motive etme yoluna gidilmelidir. Örneğin; emekliliğine az kalmış bir kişi için terfi ödülün cazibesi, işe yeni başlayan biri için daha fazladır.



**Şekil 7.** Vroom'un Motivasyonda Süreç Modeli

**Kaynak:** Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,10. Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş.2007,S.538

Şekil 7'ye göre, bir kişinin belirli bir işe yönelik çabası iki faktöre bağlıdır. Birincisi Valens (birinin ödülü), ikincisi Bekleyiştir. Burada durum Motivasyon = Valens x Bekleyiş olarak belirlenmiştir. Eğer bir kişi belli bir çaba (beklemek) sonucunda işine başlayacağına inanıyorsa ve sonucunun ödülün belli bir aşamasının sonucu olarak başarılabacağına inanıp onu düşünürse bu aşama için ikinci dereceden sonuçların (araç gereç) gerekli olması halinde, hem ilk hem de ikinci ödülleri istiyorsa kişi motive olacaktır.

Sonuç olarak, iş görenin iş alanı ile alakalı olumlu ve olumsuz hislerini belirleyen faktörler iş doyumunu sağlayan faktörlerdir. Öncelikle iş görenin iş doyumunu sağlayabilmesi için kendi amaçları ile örgüt amaçları paralellik göstermelidir. Hijyenik faktörler (ücret-statü- çalışma şartları, vb.) olmadığı takdirde birey şikayet etmeye başlar

fakat asıl iş doyumunu ve performansı etkileyen motivasyon faktörleri; başarı, tanınma, çalışma, sorumluluk alma ve yükselme imkanları gibi faktörlerdir.

Motivasyon, performans ve iş doyumunu döngüsel bir süreçtir. Örneğin; yeni terfi alan bir kişi işine daha da bağlanacaktır ve bu döngünün sonunda alacağı ikramiye ise onu daha da mutlu edip motive olmasını sağlayarak süreç bu şekilde devam edecektir.

İş görenlerin zamanlarının büyük bir kısmı iş yerinden geçirdikleri için kişinin sevdiği işi yapıyor olması çok önemlidir ki iş yaşam dengesi kurmasının en önemli unsurlarından biri de budur. İşverenin, iş görenden en iyi sonucu alması onun motive olarak kendini iş ortamında mutlu hissetmesiyle elde edilebilir. Bu yüzden kişisel farklılıklar göz önüne alınarak motivasyon araçları düzenlenmeli, performans değerlendirme sistemi somut ve ölçülebilir kriterlerde olmalı ve bunu karşılığında ödül sistemi adil olmalıdır.

#### **1.4. İKY Uygulamaları Etkililiği, İşgücü Devir Hızı – Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi**

İK uygulamalarında iş tatminsizliği olarak işgücü (personel) devri: bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketidir. İŞKUR, işgücü devrini; “İşçi devri, işyerinde, istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir.” olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 2002: 2 ).

İşgücü devri gönüllü ya da gönülsüz şekilde olmaktadır. İş gören kendi rızasıyla ayrılmaya karar veriyse iş gücü devri gönüllü, kurum tarafından karar veriyse gönülsüz iş gücü devri olmaktadır. Gönülsüz işgücü devri sakatlanma, kronik hastalık, gibi sebeplerle bireyin iş yapamayacak hale gelmesi sebep olur. Gönüllü iş gücü devriyse yöneticilerin tutumlarından veya kurumsal faktörlerden kaynaklanabildiği gibi yüksek bir ücret, daha iyi sosyal olanaklar bulunması gibi dışsal etkenlere de bağlıdır (Cesur, 1998: 82).

Bireyin işinde memnun olup olmadığını değerlendirirken, tüm faktörleri dikkate alır. Diğer bir adımda eğer memnun değilse başka alternatif bir iş bulabilir mi, yeni bir iş kazanç getirir mi diye bunları araştırır. Daha sonra da başka bir iş arama süreci başlar. Ve son olarak kişi tüm alternatifleri değerlendirerek işletmede kalmaya veya ayrılmaya karar verir. (Ege, 2000: 71).

İşletmeye yüksek maliyet oluşturduğundan işgücü devri kurumlar tarafından istenilmeyen bir durum olarak kabul edilir. Bu maliyetler 3 ana başlıkta toparlanabilir.

1. Dağılan Maliyetler: İşsizlik sigortası ve dağılan ödemeler
2. Yer değiştiren maliyetler: İletişim ve yönetim harcamaları, işe giriş mülakatları
3. Eğitim maliyetleri: Resmi eğitim programı, görev eğitim harcamaları

Bunların dışında da işletmede kalanlar için, ek işgücü devrine neden olabilir (Güney, 1994: 17)

İşgücü devrinin problem olduğunu düşünen yöneticiler, işten ayrılma niyetinde olan çalışanların problemini çözmeye çalışmalı. Çalışanlar iş konusundaki tatminsizlikleri araştırılmalıdır (Eronat, 2004: 24).

Personel devir hızı, “Bir işletmede, belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama iş gören sayısına oranı” şeklinde ifade edilmektedir. Formül ise aşağıdaki gibidir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149).

Personel Devir Hızı (1)	:	$\frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Dönem İçi Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$
Ortalama Personel Sayısı (2)	:	$\frac{\text{Dön. Başı Pers. Sayısı} + \text{Dön. Sonu Pers. Sayısı}}{2}$

Ortalama personel sayısı, aylık personel sayısı toplamının dönem içi ay sayısına bölünmesi ile de elde edilebilir. Bu eşitliğin formülü de aşağıdaki gibidir (Kılıç, 2004:88).

Ortalama Personel Sayısı (3)	:	$\frac{\text{Aylık Personel Sayıları}}{\text{Dönem İçi Ayrılanları Sayısı}}$
Pers. Dev.Or (4)	:	$\frac{\text{Gönüllü Çıkışlar}}{\text{Personel Miktarı Girişlerin}} + \text{Devre Başı Girişlerin Sayısı} \times 100$

Bunun yanında işten çıkartılanların veya çıkanların işçi sayısına oranlanması işçi devri olarak kabul edilirken, işe girenlerin işçi sayısına oranlanması da işçi devri olarak değerlendirilir (Kılıç, 2004: 14).

Hizmet sektöründe işgücü devir hızının yüksekliği özellikle etkinliğini ve etkililiğini azaltan sonuçlar yaratır. Ayrıca bireyin yüksek devir hızı da kariyer yapmasında engel sebepler oluşturur. Örneğin; yüksek iş değişikliği yeni işe alımlarda sorgulanır ve çalışanın yeni iş yerinde ne kadar çalışıp çalışmayacağı konusunda akıllarda soru işareti oluşturur.

İşletmelerde %13-14'lük yıllık devir hızı normal karşılanmaktadır. Bunun üstü yüksek işgücü devir hızı bunun altı da düşük işgücü devir hızı olarak tanımlanmaktadır.

#### **1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Bilgi İşçilerinin Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Üzerine Etkileri**

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; çalışan bireylerin iş hayatından memnuniyetini sağlamak ve işe devamlılığını göstermektir. Pek çok işveren bu hususlarda dikkatsiz davranmakta ve özellikle de hizmet sektöründen çalışanlarını mutlu edemedikleri için onları kaybetmektedirler. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların perspektifinden ölçülmeli, iş görenlerin örgüte bağlılık ve işte kalma niyeti gibi arzu edilen davranışların sergilenmesi için uğraş vermelidir.

Özellikle gelişen toplumumuzda bilgi seviyesi yüksek işçilerde iş gören devir oranı daha yüksektir. Çünkü sahip oldukları özel yetkinlikler arttıkça talepleri de artmaktadır ve örgüte bağlanmaları, örgütte kalmaları da ayrı bir durumu söz konusu eder. Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu yolda örgütte kalmak için duyduğu arzu”dur (Gürbüz, 2006: 85).

İş görenin işten ayrılması davranışsal veya tutumsal bir durumdur. Bireyin işten ayrılması için birçok sebebi olabilir. İşten ayrılmanın sebeplerini Society for Human Resources Management (2000)'anketinde 473 kişi üzerinde yapılan araştırmayla işten ayrılmanın sebepleri ana başlıklarıyla şu şekildedir.

- Başka bir iş teklifi
- Daha fazla bir maaş teklifi
- Yönetim şeklinin yetersizliği
- İşten ayrılan yakın bir arkadaş
- Öğrenime tekrar başlama

- Emeklilik
- İş güvencesinin yetersiz oluşu
- Çalışma arkadaşlarıyla olan kötü ilişkiler
- Ailevi sebepler
- Çalışanlar arası ayrımcılık yapıldığına inanılması
- Sağlık sorunları
- Diğer (Society for Human Resources Management, 2000).

Bu durumda ki başlıklar ülkeden ülkeye farklılık gösterebileceği gibi bizim ülkemiz için bazı maddeler ön plana çıkarken bazıları da geri planda yer almaktadır. Türkiye’de ki şartları ele aldığımız zaman özellikle nitelikli çalışanların ücret tatmini olmadığından ve aile (Öztürk, 2015: 14) bireylerinin yaşam mücadelesinde hem giderlerinin yüksek hem de gelir oranı da istediği şekilde olmayınca çalışanın memnuniyetsizliği sosyal hayatını etkileyip, depresyon ve tükenmişlik hissine kapılmasına kadar sebep olabilir. Kişinin mutsuzluklarıyla birlikte psikolojik rahatsızlıkları boy göstermekte birey de bu durumun altından kalkabilmek için kendine yeni arayışlar içerisinde bulunmaktadır.

İşten ayrılma niyetinde olan çalışanların çoğu ücret tatmini olarak ayrılmayı düşünmekte olup, bunların dışında bireysel, ekonomik ve örgütsel sebepler de bulunmaktadır. İKY uygulamalarından memnun olmayan çalışanlar işten ayrılmak isteyebilir ki özellikle nitelikli çalışanların işten ayrılması işyeri için önemli bir maliyet unsurudur.

İki türlü sorunlarla karşılaşılabilir. Bunlardan birincisi örgütün karşılaşacağı sorunlar, bireyin karşılaşacağı sorunlar ve geride kalanların karşılaşabileceği sorunlardır.

#### 1. Örgütün karşılaşacağı sorunlar:

- Ayrılma giderleri
- Şirket içi sosyal ve iletişim yapısının bozulması
- Yeni çalışan alma ve eğitim süresince yaşanacak üretim kaybı
- Ayrılanların yüksek nitelikte olması
- Ayrılanların etkisi ile mevcut çalışanların iş tatmininin azalması
- İşten ayrılmanın yaygın hale gelmesi
- İşten ayrılanların örgüt hakkında negatif propaganda da bulunması

## 2. Bireyin karşılaşıcağı sorunlar:

- İş nedeniyle kazanılmış olan saygınlığın yitirilmesi
- Henüz kazanılmamış getirilerin kaybedilmesi
- Aile ve sosyal yaşamın negatif etkilenmesi
- Daha iyi bir çalışma ortamı hayal ederek ayrılanların hayal kırıklığına uğraması
- Karşı karşıya kalınacak mali ödemeler
- İş değiştirme stresi
- Kariyerin kötüye gitme olasılığı
- Geride kalan çalışanların karşılaşılabileceği sorunlar:
- Sosyal yaşam ve iletişimin sekteye uğraması
- Etkin olarak çalışan yardımcı personelin kaybı
- İş tatmininin azalması
- Yeni çalışanlar gelene kadar artacak olan iş yükü
- İş yerindeki birlikteliğin azalması
- İşe bağlılığın azalması

Bu maddelerden anlaşılabilirliği üzerine hem birey, hem şirket hem de geride kalanlar durumdan etkilenmiş olmakla birlikte şirket bireye harcadığı zaman, eğitim masrafları olarak hem vakit ve para kaybetmiş olup kişinin edindiği bilgi deneyimleri ve müşteri portföyü ile farklı bir firmaya gittiğinde edindiği bilgileri de o firmaya taşımış olmakla birlikte birey de bir nevi risk almış olmakta. Çünkü kişi gittiği firmada da sosyal yapı olarak nasıl karşılaşıcağını bilemez, firma içi iletişim, bilgi akışı-verişi, işten beklentilerinin karşılanıp karşılanamayacağı gibi birçok riskli faktör bulunmaktadır. O yüzden bu süreçleri firmada farkına vardığında önceden önlemlerini almalı, çalışanın mutluluğu ve performansı için çaba vermelidir.

Türkiye örneğini ele alırsak da, İstanbul'da çalışan bir bireyin asgari ücretin 1.404 TL olup kiranın minimum 750 olduğunu ele alırsak, tek bir kişi çalışarak aileyi nasıl geçindirir gerçekten de tartışma konusudur. O yüzden işverenler olarak niteliksiz elemanları da bölgeye göre maaş konusunda konumlandırılmalı buna benzer projelerle çalışanları elimizde tutmaya çalışmalıyız.

## **BÖLÜM 2: İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

### **2.1. Marka Kavramı ve Kapsamı**

#### **2.1.1. Marka Nedir?**

Marka günümüzde en çok kullanılan kavramlardan biridir. İngilizce karşılığı “branding” kelimesinin sözcük anlamı damgalama demektir. Kelimenin kökeni İngiliz köylülerin meralarda sığırlarını birbirlerinden ayırmak için damgalamalarına dayanır (Uztuğ, 2003: 105).

Marka tanım olarak oldukça geniş bir kavramdır ve pazarlama alanında da markaya ilişkin birçok tanım yer almaktadır. Amerika Pazarlama Derneği'nin tanımına göre marka; “bir satıcı veya bir grup satıcının ürün ve hizmetlerini rakiplerden ayırmak için belirledikleri isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların toplamıdır.” (Türkay, 2011: 37).

Marka bir “misyon, logo, slogan, sembol, ürün yada servis, reklam veya pazarlama faaliyeti” olmanın ilerisinde, hedef kitle yani müşteri ile ürün arasındaki kurulan bağ, her defasında hedef kitleyle kurulan soyut ve duygusal ilişki, bir kalite güvencesi ve tutkudur (Borça, 2017: 14).

556 sayılı KHK'ye göre marka; bir teşebbüsün mal ve hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmesi koşuluyla kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi ve ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleridir (TPE, 2017: 65).

Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü'nün (OMP veya WPO) tanımına göre; marka; bir kuruluşa ait ürünlerin başka kuruluşlara ait ürünlerden ayırımını sağlayan işarettir (Yosmaoğlu, 1978: 14).

Bir marka kapsamlıdır; ürün veya hizmetten türetilen tüm dokunulabilir veya dokunulmaz faydalardır; bir müşteri deneyimidir. Marka, bu tecrübenin kazanılması ve aktarılması için kritik olan isim, tasarım, ürün, reklam veya itibar, hizmet, dağıtım kanalları vb. gibi faaliyetleri kapsar (Baydu, 2007: 36).



Amerikan Pazarlama Birliği markayı; “bir satıcı ya da satıcılar grubunun ürünlerini ya da hizmetlerini tanımlamaya ve rakiplerden ayırmaya yarayan isim, sembol, terim, işaret, desen veya bunların bileşimi” (Keller, 1998: 115) olarak tanımlamaktadır.

Sonuç olarak marka, tüketiciler için ürünün tanıtılmasında en önemli yere sahiptir. Tüketici marka algısıyla ürünü tanır, onun hakkında bilgi edinir, ürünü hatırlar ve elbette böylelikle ürünün satılmasını sağlar. İlk olarak çizilen imaj çok önemlidir. Marka imajı sayesinde ürün aklımızda yer edip direk onun kaliteli, iyi fiyat politikası gibi özelliklerinden dolayı rakipleri içerisinde tercih sebebi olur. Örneğin; Zara, Gucci, Forever New, Calvin Klein, Nike, Adidas gibi markalar bayanlar için kalitesinden dolayı ilk tercihlerde yer alabiliyorken bütçe konuma göre de Lc. Waikiki, De Facto, Koton gibi markalar da tercih sebebi olmaktadır. Buradaki önemli olan durum, insanlar da yaratılan algıdır. Algı türüne göre tüketici ihtiyacı olan ya da ihtiyaç gibi düşündüğü ürünlere yönelmektedir. Markada ki amaç piyasa ihtiyaçları doğrultusunda yeteneklerinizin, kabiliyetlerinizin ve tutkularınızın kusursuz bir birleşimini içermelidir ki ünlü düşünür Bill Bernach şöyle demiştir: Üründen basit bir hikaye çıkarın ve bu hikayeyi açık, akıllıca ve ikna edici bir şekilde anlatın.

#### **2.1.1.1. Marka Oluşumun Tarihçesi**

Marka kavramı bugünün bir tanımı değil, antik çağlardan günümüze kadar süren ve insan yaşamında her an karşılayabilecek bir faktördür. Hayvanların ait olduğu hayvancılık ile geçimini sağlayan eski tarım toplumlarında, hayvan sahiplerinin belirlenmesi için ilk markalama çalışmaları yapılmıştır (Acar, 2017: 115). Orta Asya’da Türkler buna “Tamga” yani bugünkü anlamıyla “Damga” diyorlardı.

Eski zamanlardan itibaren çömlek ve çanak-çömlek gibi aletler üzerinde marka isimleri olduğu söylenir. Buna örnek olarak, Mısırlılar, Rumlar, Romalılar ve Çinliler gibi eski medeniyetlerin mülkiyet ve kalitesini göstermek için çanak çömlekler üzerine mühürler tespit edilmiştir. 13. yüzyılda İngiltere’de marka kavramı Baker's Stamping eylemiyle birlikte ilk kez yasal hale gelmiştir. Bu yasaya göre, fırıncılar, ürünün nerede yapıldığını belirtmek için ekmek üzerine pul veya etiket yapıştırmak zorunda kalmışlardır. (Ağaoğlu 2013: 38).

Çağdaş anlamda ürünleri markalanması ve marka adının kullanılması, Uztuğ’a göre (Uztuğ, 2003: 14-16) göre 19.yy. sonlarından meydana gelmiştir. Sanayi devrimiyle

birlikte reklamcılık ve pazarlama teknikleri gelişmesi sonucunda ürünlerin iyi bir markayla pazara sunulması önem kazanmıştır. Ki artık nüfusun artmasıyla talep de artmaya başlamış birçok tedarikçi firma ortaya çıkmıştır. Fakat üretici ve tüketici arasında istenilen bağ yakalanamamış reklam gibi satış faktörlerini kullanmayıp henüz bir markalaşmaya gitmemek onları toptancıların fiyat taleplerine boyun eğmek zorunda bırakmıştır. Tüm bu süreçler üreticileri isyana sürüklemiş ve bu dönemde ürünlerini koruyabilmek adına isimler vermeye başlayıp, patentler alınmaya başlanmıştır. Reklamlar aracılığıyla müşteriyle birebir ilişki kurulmaya başlanmış ve bu süreçte markanın doğuşu gerçekleşmiştir. Üreticiler üretmiş olduğu ürünlere ek olarak semboller ve logolar kullanmaya başlamışlardır. Günümüzde de etkinliği devam eden ABD kökenli ilk markalara Levis (1873), Maxwell House (1873), Budwise (1876), Coca-Cola (1886), örnek olarak gösterilmektedir.

Günümüzde ise firmalar, küreselleşen ekonomi ve şartlarıyla sürekli zorlaşan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için diğer rakiplerine fark atmaya çalışmaktadır (Bakar, 2011: 22).

Markalaşma sorumluluğu günümüzün en önemli noktalarından biri olup, yöneticisinden tüm çalışanlarına kadar yayılmıştır. Buradaki asıl hedef rakiplerin arasında kendini göstermek, tüketicilerin zihinlerinde yer almak amaçlı bilinçaltına girebilmek. Markanın şuan geldiği nokta da ekmek, su, tuz gibi temel gıda maddelerinde dahi markalaşma vardır.

Bir markadan söz edilebilmesi için marka olmaya uygun bir işaretin bulunması, çizimle görüntülenebilmesi veya benzer biçimde ifade edilebilmesi, baskı yoluyla yayınlanabilmesi veya çoğaltılabilmesi ve hepsinden önemli ayırt edici niteliğinin bulunması gereklidir (Çağlar, 2013: 100).

Marka ve ürün arasında değer biçiminde fark vardır. Eklenen değer, tüketicilerin ifade etmede zorluk çekmekte olduğu duygusal değerdir. Eklenen değere ilave olarak, marka, ürünün kendisi, ambalajı, markası ve diğer iletişimlerdeki entegre sunumundan oluşur (Özpınar, 2006: 56).

Marka fenomeni iki bölüme ayrılır. Birincisi, ürünün, kimlik oluşturma ve diğer marka oluşturma aşamalarından sonra yaratılmış kısmıdır ve tüketicinin aklını, markayla olan

duygusal bağı oluşturur. İkincisi markanın fiziksel bileşenlerini oluşturan kısmı içerir ve taklit etmek daha kolaydır, bu nedenle tescil edilmesi gerekir (Bakar, 2011: 2-3).

Giyim markalarını düşünelim. Bir marka için bir t-shirte ne kadar para verildiğini varsayarsak sonuç olarak belki de hepsi Çin malı ama tüketici de yarattığı algıyla, statü kavramıyla marka ürünü 5-10 katna sattırabilmektedir. Yan yana olan kafeleri düşünelim. Hepsi aynı işi yapar, aynı hizmeti sunar fakat dükkanlardan birkaçı doludur diğerleri de boş veya birkaç müşteriye sahiptir. Bunun sebebi nedir diye düşündüğümüzde kuşkusuz algıda ki farkındalıkla yaratılan durumla ilgilidir. Bu durum tamamen markanın psikolojik yönüyle ilgilidir.

Markanın psikolojik yönü, ürünün müşteride ne tür bir yer olduğu, değeri ve kişiliği, müşterinin ürünü nasıl algıladığı, ürün hakkında ne düşündüğü ve hissedeceği ile ilgilidir. Müşteri, ürünü üreten firmaya, ürünün kalite ve uygun fiyatta ve müşteri için marka sadakati yaratabilecek şekilde tepki verebilir. Marka sadakati yaratmak için marka kimliği ve kişiliği gereklidir. Bu yüzden markalar aynı insanlar gibi kendi özellikleri vardır. Bu marka önemlidir, ama ne öneriyor? Nasıl bir kişilik? Bu soruların cevabı da marka adı ile akla gelmelidir (Erol, 2002: 70). Markanız farklı tüketicilerin gözünde aynı duygu ve düşünceleri uyandırıyor, markanıza kişiliğini kazandırdığınızı söylemek yanlış olmayacaktır.

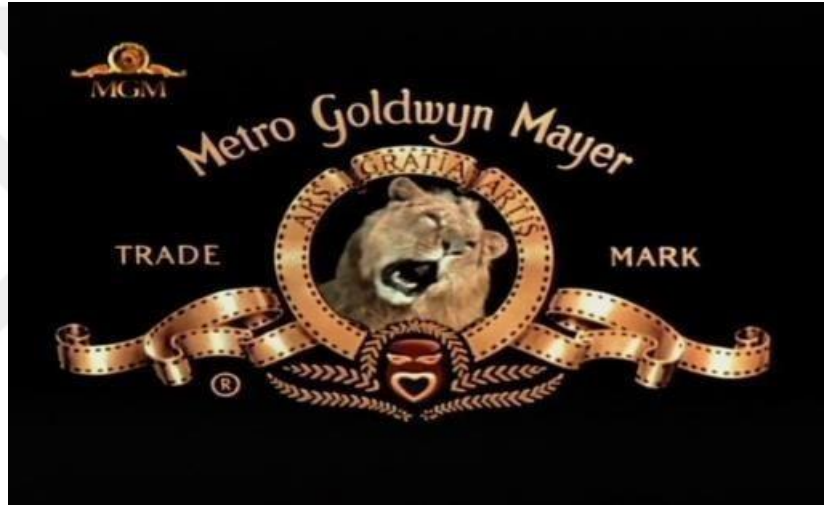


Şekil 8. Çeşitli Markaların Logoları

**Kaynak:** <https://bilisimbilgi.com/hangi-araba-markasi-hangi-ulkede-uretiliyor/> (Erişim Tarihi: 23.03.17)

Şekil 8'e göre her markanın bizde yarattığı algı farklıdır. Hepsinin bilinçaltında çağrışımları, segmentleri farklılaşmış haldedir. Marka tüm tüketiciler de aynı çağrışımı yaratıyorsa marka kişiliği oturmuş demektir. Eğer ki farklı duygu ve düşünceler oluşturuyorsa henüz markanızın kimliği oluşmamış demektir.

Marka olarak tescil olunabilecek işaretler: (Çağlar, 2013: 15-24) Kişi adları (Giorgi-Armani- Dolce&Gabbana), Sözcükler (Arçelik- Microsoft), Harfler, Sayılar (MAN), Şekiller, Üç boyutlu şekiller, Renkler (Milka çikolataları için lila renkleri), Sesler (Tescilli ses markaları Yahoo- Microsoft- Audi- Allianz), Kokular, Tatlar, Hareketler (Metro-Goldwyn- Mayer şirketinin kükreyen aslanı) ,Sloganlar



Şekil 9. Metro Goldwyn Mayer

**Kaynak:** [https://en.wikipedia.org/wiki/File:Metro-Goldwyn-Mayer\\_Television.jpg/](https://en.wikipedia.org/wiki/File:Metro-Goldwyn-Mayer_Television.jpg/) (Erişim tarihi: 23.03.17)

Şekil 9, marka tescil olunabilecek işaretler de hareketlere örnek teşkil etmektedir.

### 2.1.2. Markanın Fonksiyonları

Markanın Fonksiyonları 4 madde şeklinde;

#### 1. Kaynak (Menşei) Gösterme Fonksiyonu

Markanın en önemli fonksiyonudur. Bir malın veya hizmetin kime ait olduğu ancak bu mal veya hizmetin sunumu sırasında kullanılacak bir marka ile anlaşılabilir (Lange, 2012: 20). Böylece o malı alan ya da yararlanan kişiler mal veya hizmetin kime ait olduğunu

bilir, ona güvenir. Bu fonksiyon aslında malın sadece alınması sırasında değil, üretim ve reklam aşamalarında da önem taşır. Örneğin, Hyundai bir araç alırken bu markanın arkasında Kibar Holding'in olduğunu bilirsin.

## 2. Ayırt Etme Fonksiyonu

Bir işletmenin ürettiği mal veya sunduğu hizmeti diğer işletmelerden farklılaştırma özelliğidir. Örneğin; aynı rafta duran aynı amaca hizmet eden ürünü ayırt edebilmemiz için markalara bakmamız gereklidir.

## 3. Reklam Fonksiyonu

Bir ürünün veya hizmetin tüketicilere ulaşabilmesi için tanıtım faaliyetleri ve pazarlama stratejileri marka üzerinden gerçekleşir. Örneğin çok tanınmış bir markayı kullanan kişi bu marka sayesinde imajına katkı sağlamış olur. Ürettiği pizzalarda X marka (toplumda belli bir tanınmışlık düzeyine ulaşmış) sucuk, salam, pastırma ürünlerini kullandığına ilişkin reklam yapan bir pizzacının böyle bir tanıtım yapmayan pizzacıya göre üstünlüğü olacaktır.

## 4. Kaliteyi Garanti Fonksiyonu

Belirli bir markayı taşıyan mal veya hizmeti almayı isteyen tüketiciler markanın belli bir kalitede olduğunu düşünerek o malı tercih edeceklerdir. Fakat piyasaya yeni çıkan bir markanın kalitesini denemedikleri için almak da tereddüt yaşarlar.

Kapferer, yukarıda adı geçen temel marka işlevlerine ek olarak markanın cazibesini ve değerini müşterinin bakış açısından onaylayan çeşitli marka işlevleri ile uğraşmıştır (Kapferer, 2007: 22-23).

**Tanıtım:** Markanın açıkça anlaşıldığının ve tanınmasının sağlanmasının temel mekanik fonksiyonudur. Diğer adı ile promosyon, markanın özü ile ilgilidir ve karar süreci ve değerlendirmesinde, hızlı seçim ve zamandan tasarruf, alıcıya yardımcı olur.

**Uygulanabilirlik:** Ticari markanın geçerli ve kalıcı olmasını sağlamak temel işlevdir. Uygulanabilirlik markanın özüyle ilgilidir, alıcının satın alma sürecinde yeniden satın alma, hızlı seçim ve zamandan tasarruf etmesine yardımcı olur.

**Garanti:** Temel marka garanti fonksiyonu, satın alma ve tüketimin zaman ve yerine bakılmaksızın algılanan riski azaltmaktır.

**Optimizasyon:** Temel marka optimizasyon işlevi, sınıftaki en iyi çözüm olan en düşük toplam sahip olma maliyeti karşılığında en iyi ürünü sunarak algılanan riski azaltmaktır.

**Kimlik:** Temel marka kimlik fonksiyonu, algılanan riski, kendi imajının ve marka imajının onaylanması ile azaltmaktır.

**Süreklilik:** Marka sadakati, taahhüt nedeniyle marka yakınlığı ile uzun zamandır yaratılmış duygusal bir tatmin işlevidir.

**Hedonistik:** Manevi bir memnuniyet fonksiyonudur; markanın cazibesine, logosuna, iletişim ve tecrübeye dayanan hizmet değerinin yarattığı bir zevktir.

**Etik:** Markanın menfaat sahipleri ve çevre sorumluluğu için duygusal bir tatmin işlevidir.

### **2.1.3. Marka İmajı Kavramı**

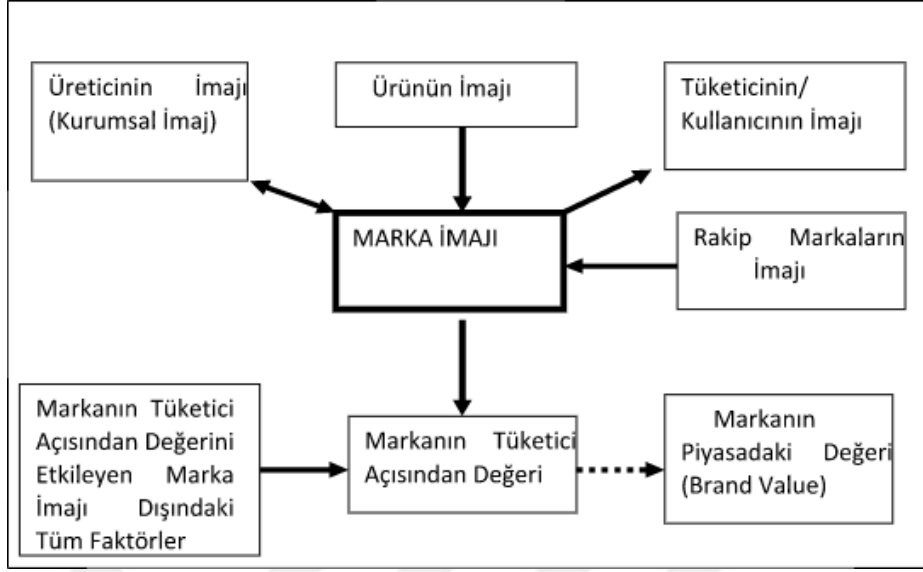
Marka imajı, belirli markaların tüketici algısıdır. Marka görüntüsü, ürünün ve markanın kişilik özelliklerini yansıtan bir aynadır. Kısacası, tüketicilerin bir markayla ilgili duygu, düşünce ve beklentileridir (Berman ve Gilson, 1980: 306).

Marka imajının temel nitelikleri şu şekildedir (Uztuğ, 2009: 118).

- Marka ile ilgili tüketicinin zihninde yer teşkil eden bir bütündür.
- Tüketici, marka hakkındaki bilgileri rasyonel ya da duygusal bir şekilde yorumladığında ortaya çıkan öznel ve algısal bir kavramdır.
- Ürünün teknik, işlevsel veya fiziksel özelliklerinde otomatik olarak görünmez. Pazarlama faaliyetleri içerisinde karmaşık değişkenler ve tüketici kaliteleri yaratın ve biçimlendirilir.
- Marka imajına gelince, gerçekliğin algılanışı gerçekliğin kendisinden daha önemlidir.

#### **2.1.3.1. Marka İmajının Bileşenleri**

Marka imajını Biel'e göre (i) "ürünü üreten/hizmeti veren imajı (kurumsal imajı)", (ii) "kullanıcının/tüketicinin imajı", (iii) "ürünün/hizmetin imajı" olarak tanımlanan üç bileşene ayırmak mümkündür (Biel, 1992: 115).



**Şekil 10.** Biel'e Göre Marka İmajının Bileşenleri

**Kaynak:** <http://www.teknolojitransferi.gov.tr/TeknolojiTransferPlatformu/resources/temp/10F76D76-56A2-47FF-9F42-2F07D2DFC635.pdf;jsessionid=1A919372551D38C8378BA95A36063B9C> / (Erişim Tarihi: 12.04.2017)

Örneğin, Japon Tobacco International, hem bir şirket adı hem de bir marka adıdır ve Winston markalı sigarayı üretmektedir. Bununla birlikte, genellikle akla gelen ise Japan Tobacco International değil, Winston markasıdır. Dolayısıyla, ürün imajının (marka) kurumsal imaja yol açtığı söylenebilir.

#### 2.1.4. Marka Kimliği Kavramı

Marka için anlamı, marka ekseninin kalitesini temsil eden ve kuruluş üyelerinin müşteriye bağlılığını içeren yön ve amacı belirlemeyi amaçlayan bir kavramdır, tüketicilerle marka arasında bir ilişki kurulmasını sağlar (Uztuğ, 2003: 43-44).

Marka imajı ile marka kimliği arasındaki fark; marka kimliği, işletmeler tarafından tüketiciler için oluşturulması gereken olgudur. Bu nedenle, marka imajını stratejik planlama aracı olarak oluşturmak bir çabadır. Marka kimliği, “işletmelerin nasıl algılanması” gerektiği ve işletmeler tarafından pazarlama iletişimi çerçevesinde gönderilen tüm mesajlar (marka adı, görsel semboller, ürün, sponsorluk vb.) şirketlerin

yürüttükleri faaliyetlere dayanmaktadır. Marka kimliğinin ve marka yöneticisinin imajının, tüketicilerin kontrolü altında olduğu söylenebilir (Uztuğ, 2003: 44-45).

### 2.1.5. Marka Kişiliği Kavramı

**Tablo 4:** Bazı Markaların Karakteristik Özellikleri

Kişilik/Karakter	Karakter Özelliği	Örnek Marka
Yaratıcı	Yeni bir şey yaratma	Lego, Apple
Anaç	Diğerleriyle ilgilenme	Sana, Pınar
Hükümdar	Kontrol sağlama	Microsoft, CNN
Animatör	İyi vakit geçirme	Pepsi, MTV
İçimizden biri	Kendini olduğu gibi iyi hissetme	Fanta , Bizim
Aşık	Aşkı bulma ve sunma	Magnum, Impulse
Kahraman	Cesurca hareket etme	Nike, Johnny Walker
Asi	Kuralları bozma	Harley-Davidson
Sihirbaz	Dönüşümü gerçekleştirme	Axe, Red Bull
Masum	İnancı koruma veya yenileme	Coca-Cola, Dove
Kâşif	Bağımsızlığı koruma	Levi's, Hazır Kart
Bilge	Dünyaları anlama	Discovery Chanell

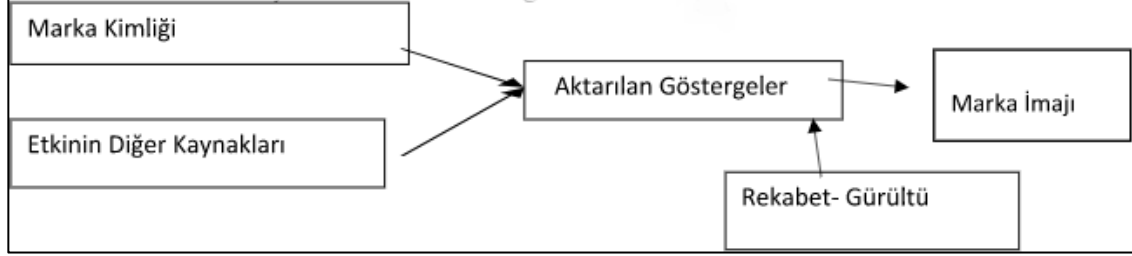
**Kaynak:** [http://muratsaylan.blogcu.com/bana-markani-soyle-sana-kim-oldugunu\\_söyleyeyim\\_880056.html](http://muratsaylan.blogcu.com/bana-markani-soyle-sana-kim-oldugunu_söyleyeyim_880056.html), s.3./ (Erişim tarihi: 12.04.2017)

Bu marka, tüketicilerin birbirinden farklı markaları ayırt sağlayan kişilik özellikleri atfederek oluşturulur (Schiffman ve Kanuk, 2000: 17). Tüketicilerin kendi kişiliklerine uyan ürünler ve markalar satın alacak gerçeğine dayanmaktadır. Çünkü ürünün nitelikleri güçlü bir marka oluşturmak ve hedef pazara yerleştirmek için yeterli olmayabilir. Bu nedenle marka aynı kişiliğe sahip bir kişi olarak tanımlanır. Gerçek tüketicilerin kendi kişilikleri eşleşen Ürünler ve markalar satın alacak olmasıdır. Çünkü ürün kalitesi güçlü bir marka oluşturmak ve hedef pazara yerleştirmek için yeterli olmayabilir. Bu nedenle marka aynı kişiliğe sahip bir kişi olarak tanımlanacaktır. Başka bir deyişle “Marka bir kişi olsaydı, nasıl biri olurdu?” sorusunun yanıtı marka kişiliğidir (Hoyer, 1997: 75). Örneğin; Mr.Coffee markası güvenilir, arkadaş canlısı, yetenekli, zarif ve entelektüel olarak tespit edilmiştir. Harley Davidson ise sert ve dışsal (açık havada yaşamayı seven) bir kişiliğe sahiptir (Phau, ve Lau, 2001: 428-444).

Tablo 4’ de görüldüğü gibi her markanın çağrışım yaptığı bir karakteri vardır. İnsanlar da oluşan karakter farklılıkları gibi markaları da ayırmamıza aynı temeller sebep olur



böylece kişiliği ayırt etmek için ister istemez marka değeri söz konusu olup, tüketici olarak seçimlerimizi yaparız.



**Şekil 11.** Marka Kimliği ve Marka İmajı

**Kaynak:** Ferruh Uztuğ, Markan Kadar Konuş: Marka İletişim Stratejileri, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2003, ss.44.

Şekil 11'e göre marka imajının oluşumu anlatılmaktadır.

### 2.1.6. Marka Değeri Kavramı

Literatürde “brand equity” olarak ifade edilen ve Türkçe de “marka sermayesi”, “marka ederi”, “marka denkliği”, “marka değeri” olarak aktarılan bu kavram “brand value” kavramını kapsamakta, hem markanın gücünü hem de tüketicinin markaya olan tutum ve davranışlarının bir kümesi olarak markayı ifade etmektedir.

Bir marka, bir markaya, onun adına, sembolüne bağlı olan ve bir şirkete veya şirketin müşterilerine ürün ve hizmet vasıtasıyla sağlanan değeri artıran veya azaltan bir varlık ve taahhütler grubudur (Öztuğ, 1997: 14). Aynı zamanda, marka değeri, hizmetlerde ve ürünlerde kazanılan itibardır. Bu itibar, markanın şirketin kârlarını, pazar payını, fiyatları, tüketicilerin marka hakkında nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve davranışlarını nasıl yönettikleri ile de yansıtılır. Görülmeyen varlıkların finansal ve psikolojik yönleri açısından şirketin marka değeridir. Marka değerini oluşturan unsurlar:

- Marka Farkındalığı
- Algılanan Kalite
- Marka Bağlılığı
- Marka Çağrışımları



Şekil 12. Marka Değerleri

**Kaynak:**<https://www.google.com.tr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=&url=https%3A%2F%2Fwww.slideshare.net%2Fhubbudunya%2Fmarkaynetimi&psig=AOvVaw35aKzZ9aW0FSfCQ8QozCiA&ust=1516481550522552/> Erişim Tarihi: 12.04.17

Şekil 12' de görüldüğü üzere marka değerinin şirketteki önemi çok açık ara öndedir.

David Aaker'in yazdığı (Managing Brand Equity) kitabında; Amerika'nın en popüler bira markalarından biri olan Schlitz'in hisse değerindeki gerileme ile ilgili duruma cevap veren emekli bir reklam yöneticisi, marka değeri sorusuna ve markanın ruhuna şu şekilde cevap verir. "Eğer bir şirket tüm sermayesini ve öz kaynaklarını kaybetse bile değeri sayesinde bunları tekrar inşa edebilirsiniz. Ancak değerini kaybederse ne kadar öz kaynak ve sermaye sahip olmasının bir önemi olmaz." Marka değeri fiziksel varlıklardan bağımsızdır ancak ne kadar güçlü ise fiziksel varlıklar da paralel olarak bunu yansıtacak şekilde yüksektir. Marka ruhu ile marka değeri birbiriyle iç içe geçmiş iki pazarlama terimi olsa da fiziksel varlıklar bunlara bağlıdır (<http://markaruhu.com/> Erişim tarihi:12.04.17).

Bir markayı buz dağı olarak düşünecek olursak suyun altında kalan kısmını markanın ruhu, değeri olarak adlandırabiliriz.

**Tablo 5:** 2017 Verilerine Göre İlk 20 Dünya Markalarının Değer Sıralamaları

1	Google, Marka Değeri: 109,4 milyar dolar
2	Apple, Marka Değeri: 107,1 milyar dolar
3	Amazon, Marka Değeri: 106,4 milyar dolar
4	AT&T, Marka Değeri: 87 milyar dolar
5	Microsoft, Marka Değeri: 76,2 milyar dolar
6	Samsung, Marka Değeri: 66,2 milyar dolar
7	Verizon, Marka Değeri: 65,8 milyar dolar
8	Walmart, Marka Değeri: 62,2 milyar dolar
9	Facebook, Marka Değeri: 62 milyar dolar
10	ICBC, Marka Değeri: 47,8 milyar dolar
11	China Mobile, Marka Değeri: 46,7 milyar dolar
12	Toyota, Marka Değeri: 46,2 milyar dolar
13	Wells Fargo, Marka Değeri: 41,6 milyar dolar
14	China Construction Bank, Marka Değeri: 41,3 milyar dolar
15	NTT Group, Marka Değeri: 40,5 milyar dolar
16	Mc Donald's, Marka Değeri: 38,9 milyar dolar
17	BMW, Marka Değeri: 37,1 milyar dolar
18	Shell, Marka Değeri: 36,7 milyar dolar
19	Deutsche Telekom, Marka Değeri: 36,4 milyar dolar
20	IBM, Marka Değeri: 36,1 milyar dolar

**Kaynak:**<http://www.ntv.com.tr/galeri/ekonomi/2017nin-en-degerli-markalari>, Q1rG0X 72USOD IbH0XxTCg /Erişim Tarihi:12.04.17.

Brand Finance 2017'nin en değerli markalarını belirledi. İlk 10 firmanın 8'i de ABD'dedir. Dünyanın en değerli markaları bu şekildedir.

**Tablo 6:** Brand Finance'in Araştırmasının Göre, Türkiye'nin En Değerli İlk 20 Markası  
2016 Marka Sıralaması

	Marka Adı	Marka Değeri	Marka Değerindeki Değişim (2015-2016)
1	Türk Hava Yolları	2.452	11%
2	Türk Telekom	2.353	-5%
3	Arçelik	1.983	7%
4	Akbank	1.589	-37%
5	Garanti	1.529	-22%
6	Turkcell	1.435	-16%
7	İş Bankası	1.297	-47%
8	Anadolu Efes	1.151	6%
9	Yapı Kredi	980	-30%
10	Halkbank	958	-1%
11	Ziraat Bankası	944	-6%
12	Vakıfbank	739	2%
13	BİM	668	-52%
14	LC Waikiki	658	...
15	BSH	593	39%
16	Ford Otosan	571	5%
17	Finansbank	544	3%
18	Enka	538	-21%
19	Ülker Bisküvi	522	-30%
20	Migros	512	-6%

**Kaynak:** <http://www.ensonhaber.com/turkiyenin-en-degerli-markalari-belli-oldu-2016-06-15.html/> Erişim Tarihi: 12.04.2017.

**Tablo 7:** Türkiye’de Çalışılmak İstenen En Gözde Şirketler 2016

Graduate Survey	2016	Graduate Survey	2016
Mercedes Benz	1	Akbank	26
Unilever	2	Samsung	27
P&G	3	PwC	28
Microsoft	4	Nestle	29
THY	5	ETİ	30
Google	6	Philip Morris	31
CocaCola	7	Enerjisa	32
T.C. Merkez Bankası	8	Toyota	33
Aselsan	9	Nike	34
Turkcell	10	AnadoluJet	35
Finansbank	11	PepsiCo	36
Ülker	12	Pfizer	37
Bosch	13	Siemens	38
L'Oreal	14	BAT	39
IBM	15	Pegasus	40
Ziraat Bankası	16	Şişecam	41
Ford Otosan	17	Yapı Kredi	42
Türk Telekom Grubu	18	Migros	43
İş Bankası	19	Accenture	44
Deloitte	20	TAV	45
Arçelik	21	Tofaş	46
Garanti Bankası	22	Havelsan	47
Vodafone	23	Henkel	48
Tubitak	24	Sütaş	49
TAI	25	Renault	50

**Kaynak:** Realta araştırması; <http://www.realta.com.tr/works/en-gozde-sirketler/> Erişim Tarihi: 12.04.2017.

Realta danışmalık şirketi en gözde şirketler isimli çalışmasında firmaların üniversiteli adaylar arasındaki işveren marka imajı ve bu imajla ilgili tercih oranını ölçmüştür. Başlangıcından itibaren Bloomberg Businessweek Türkiye’de dosya haberi olarak yer alan araştırma da yıllık ortalama 250 firma yer almakta ve yaklaşık 20000 öğrenci katılmaktadır.

Anket, şirketlerin bir işveren olarak algılanmasını ölçmektedir ve üniversitelerde kariyer etkinliklerinden öğrencilerin tercih ettiği şirketlerdeki maaş beklentilerine kadar çeşitli başlıklarda 58 soruyu ile ölçüm yapılmıştır. Tabloda görüldüğü gibi, 2016 yılında

Türkiye'deki ilk sırayı Mercedes Benz'in aldığı, Unilever'in ikinci, P & G'nin ise üçüncü sırayı alan olmuştur.

**Tablo 8:** Türkiye’de çalışılmak istenilen en gözde şirketler 2017

En Gözde Şirketler					
Şirket	2017	2016	Şirket	2017	2016
Unilever	1	2	TAV	26	45
Mercedes Benz	2	1	Bayer	27	-
THY	3	5	SPK	28	-
Aselsan	4	9	Siemens	29	38
Google	5	6	Red Bull	30	-
T.C. Merkez Bankası	6	8	Garanti Bankası	31	22
Microsoft	7	4	ETİ Gıda	32	30
Turkcell	8	10	Şişecam	33	41
CocaCola	9	7	Pfizer	34	34
Bosch	10	13	B/S/H	35	-
TAI	11	25	Nestle	36	29
P&G	12	3	Migros	37	32
Arçelik	13	21	KPMG	38	-
Ford Otosan	14	17	Ülker	39	12
L'Oreal	15	14	Tübitak	40	19
PwC	16	28	Havelsan	41	47
İş Bankası	17	19	Vodafone	42	23
IBM	18	15	Eczacıbaşı Baxter	43	-
PMI	19	31	Tüpraş	44	-
QNB Finansbank	20	11	EY	45	-
Deloitte	21	20	Colgate Palmolive	46	-
Nike	22	34	Enerjisa	47	32
Samsung	23	27	Toyota	48	44
İstanbul Borsası	24	-	SAP	49	-
Türk Telekom Grubu	25	18	Intel	50	-

**Kaynak:** Bloomberg Businessweek; <http://www.businessweek.com/2017/05/23/en-gozde-50-sirket-belirlendi/>  
Erişim tarihi:04.01.2018.

2016 ve 2017 yılları arasında karşılaştırma yaparken sıralama da yer değiştiren firmalar dikkatimizi çekmektedir. Bloomberg Businessweek Türkiye ve Realta Danışmanlık'ın beraber düzenlediği “En Gözde Şirketler” çalışması on yılı aşkın bir süredir yapılırken trendler artık baskın bir şekilde kendilerini göstermeye başlamışlardır. 222 firma değerlendirilmek üzere araştırmaya dahil olmuştur.

Totalde 29.687 kullanılabilir anket formu ile veri sağlanmıştır ve araştırma 5 Kasım 2016'dan başlayarak 14 Nisan 2017'ye kadar devam etmiştir. Bu araştırmalar (duyurular, üniversite yönetimleri, kariyer merkezleri, öğrenci kulüpleri, sosyal medya, poster, e-posta aracılığıyla) 3İK yönetiminde gerçekleştirilmiştir.

80 üniversiteden yaklaşık 30.000 öğrencinin katılım sağladığı bu araştırma verilerine göre, öğrencilerin trend şirketlerde yer almak istemesinde en büyük etkenler; kariyer olanakları, yurt dışında çalışabilme fırsatları, uzun vadeli programlar dahilinde burs hakkı, yan haklar, global bir isme sahip olmaları, eğitim ve diğer ihtiyaçların karşılanması, inovatif fikir geliştirici birliktelikler oluşturabilmeleri araştırılmıştır.

## 2.2. İşveren Markası Kavramı

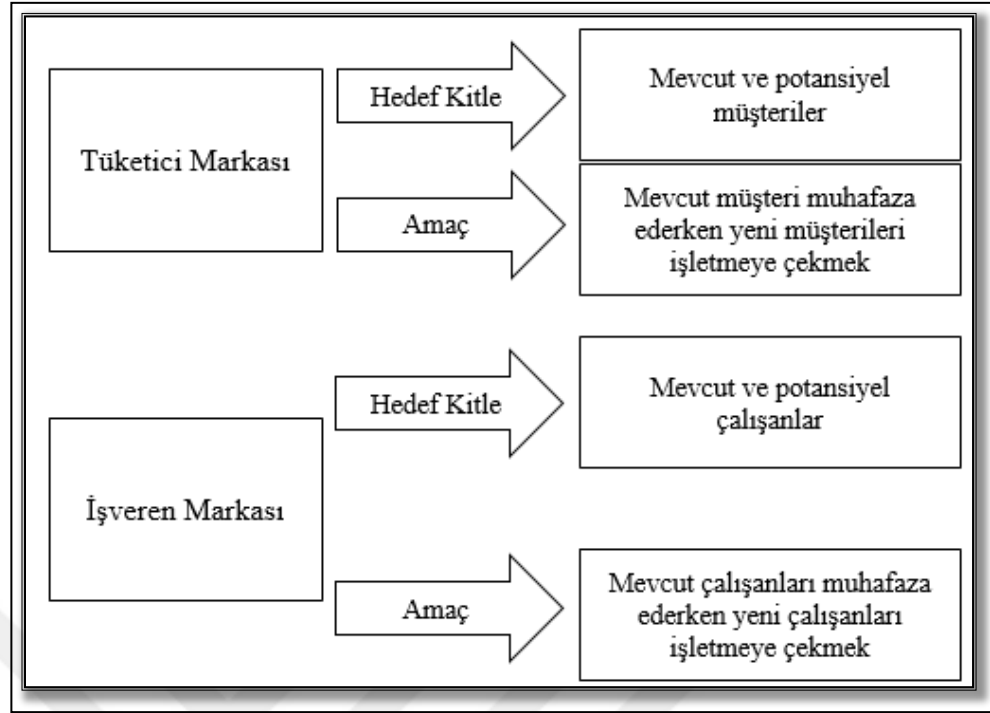
İşveren markası kavramı ilk olarak 1990'lı yıllarda yetenek savaşı sırasında ortaya çıkmıştır (Clarke, 2009: 31). Bu savaş demografik, ekonomik, sosyo-politik ve teknolojik değişimlerle, emek akımlarına yol açmıştır. Ardından, bu alandan en fazla zarar görmeye başlayan eğilim, işgücünün yeterlilik özelliğinin miktarında ve etkinliğinde azalma olmasıdır. Yetenek eksikliğine (yetenek yetersizliği) yönelik uzun vadeli çözümlerden birisi işverenin markasıdır. Simon Barrow, kavramın yaratıcısı, işverenin markası; işverenin sunduğu işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketini tanımlar. (Mosley ve Barrow, 2007: 150-151). Kapoor'a göre (2010: 51), işveren markası bir Batı konsepti ve “tercih edilen bir işveren” haline gelmek için stratejik bir görev olarak tanımlandı. Kavramla ilgili literatür de yapılmış diğer tanımlarsa şöyledir:

- Gomes ve Neves'e göre (2010: 225) işveren markası; iş arayan kişilerde işletme kimliğinin geliştirilmesi ile imajının arttırılmasına dayanmaktadır.
- Baş'a göre (2011: 29-30) işveren markası; bir şirketin bir işveren olarak ayırım yapmasını sağlayan bir kavramdır. Temel pazarlama teknikleri, “işveren” organizasyonunun işveren marka yönetiminde konumlandırılmasında kullanılır. Tüketici markasının aksine, varolan/potansiyel çalışanların müşteri tarafından çağrıldığında akla gelmektedir. Buna ek olarak, işveren markasının yönetimindeki asıl hedef, mevcut müşterileri (çalışanlar) koruyarak yeni müşterileri (adayları) faaliyete geçirmektir. Bu bağlamda, işverenin mevcut/potansiyel çalışanlarına sunduğu duygusal ve rasyonel avantajların, işverenin markasında olduğu kadar tüketici markasında da belirgin olduğu ifade edilebilir.
- Ambler ve Barrow'a göre (1996:187) işveren markası; işletme tarafından belirlenen ve işe alım yoluyla sağlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar bir bütün olarak tanımlanmaktadır.

- Dooley vd.'e göre (2007: 31-32) işveren markası; kuruluşun kendi istihdam algılamasını yaratması için organizasyonun amaçlı stratejisine atıfta bulunur. Belli bir imajın işveren olarak yansımalarıdır.
- Rekabetçi piyasalarda faaliyet gösteren her işletme çeşitli şekillerde değerlendirilir. İşletmeler yalnızca sundukları ürünler ve hizmetler ile değil, giderek işveren markası olarak da değerlendirilmektedir. Mevcut pazarda güçlü bir imaja sahip işletmeler, çalışmak için çekici bir yer olarak görülmektedir (Figurska ve Matuska, 2013: 2-3).
- Bütün kuruluşların bilinçli olarak farkında olan veya olmayan işveren markasına sahiptir (JWT Inside, 2006: 2).
- Rosethorn (2009: 19) ise işveren markasının kurum ve çalışanları arasında iki yönlü bir anlaşma olduğunu ifade etmektedir.
- “Employer Branding A No-nonsense Approach” başlıklı CIPD (Chartered Institute Of Personnel and Development) raporuna göre (2007: 3) işveren markası; bir organizasyonu farklı hale getiren, belirli bir istihdam tecrübesi vaat eden soyut niteliklerin bir birleşimidir ve organizasyon kültürünü en iyi şekilde çalışan ve başarılı olan kişilere hitap eder.
- İşverenin markası, çalışanların veya çalışanların aracılığıyla şirket adı arasında etkileyici bir ilişkidir. Bir marka olarak, güçlü bir işveren şirkete nitelikli ve kalifiye elemanlar çeker ve beklentilerini karşılar. Bir şirket olarak farkındalık yaratmak, sadakat ve memnuniyet sağlamak, şirket ile müşteri arasında duygusal bir bağ geliştirmek, işveren marka kavramının önemli özelliklerinden biridir (Davies, 2008: 667-668)
- Bazı araştırmacılar, marka kavramını bir iç marka olarak görmektedirler. Diğer araştırmacılar kavramı psikolojik teori teorisinin evrimi olarak tanımlarlar ve bunu örgütsel ilişkiler üzerindeki etkisiyle birlikte değerlendirirler. Kavram aynı zamanda etkin insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmekte ve işletmeyi etkili bir şekilde yönetmek için hedef kitle seçimi ve tanıtımı gibi yöntemleri kullanmaktadır. Amaç hem mevcut çalışanlar hem de gelecekteki çalışanlar açısından diğer işletmelere yönelik çekiciliğini ve cazibesini arttırmaktır (Kucherov ve Zavyalova, 2012: 87).



- Güçlü bir işveren markası, daha fazla müşteri erişimi sağlar, Müşteri Deneyimini artırır ve iş arayanların işverenlere yönelik olumlu tutumlar kazanmalarını sağlar (Schlager vd., 2011: 497).
- İşveren markası kavramı marka kimliğine dayanan marka stratejilerine, müşteri (istihdam edilen) ve verici (işveren) boyutlarıyla Marka DNA'ya uygun bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, işveren markası kavramı yalnızca marka kavramından ayrı değildir ve işveren ile işveren arasındaki ilişkidir (Aggerholm vd. 2011. 108-109).
- Foster ve ark. (2010: 403), işveren markası kavramını kurumsal markayla ilişkilendirir. Kurumsal marka ve işveren markası kavramı aynı özelliklere sahiptir. Bu kavram, işlevsel, ekonomik, psikolojik yararlar sağlayan ve işveren kuruluşu ile tanımlanan ve müşterinin (çalışan işçiler) ihtiyaçlarını izleyen bir yapıdır. İşveren ile çalışan arasında psikolojik bir bağlantı vardır.
- Corporate Research Forum Toplantı Notlarında işveren markası deneyiminin kilit bazı soruları yanıtlamasına yardımcı olması gerektiği belirtilmektedir. (2005: 4). Neden katılmayım? Peki ben neden kalmayım? Neden elimden geleni yapayım? Kuruluşu neden bir işveren ve bir işletme olarak önermeliyim? Neden tekrar katılayım? İşveren marka stratejisindeki bu sorulara verilen yanıtlar, şirketteki mevcut çalışanların deneyimlerinde ve potansiyel çalışanların zihninde yaratılmış algılamalarında yatar. İçindeki deneyim, çalışan bağlılığına katkıda bulunacak ve dışarıda yaratılmış olumlu algı tercih sebebine katkıda bulunacaktır. Minchington ve Thome's'un (2007: 14) belirttiği gibi, işverenin markasını geliştirmek, insanların en iyi performansı almasını ve organizasyonun marka vaatlerini yerine getirmesini sağlayan bir besleyici kültür yaratmasına yardımcı olur.
- İşveren markası; kurumsal marka yönetiminin tek hedef kitlesi olarak mevcut ve potansiyel hedef kitlelere odaklanır (Kapferer, 2008: 16).



**Şekil 13:** Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklılık

**Kaynak:** Baş, T., 2011. İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı, Optimisit Yayın ve Dağıtım, s.30

Şekil 14' de görüldüğü üzere tüketici markasında asıl kitle müşteriler olurken işveren markasının da ise asıl kitlemiz çalışanlar olmaktadır. İşveren markasında ki asıl amaç yetenekli, kalifiyeli elemanları işletmeye çekmek ve onları şirket bünyesinde muhafaza etmektir. Bu yüzden işveren markası aslında şirketlerin olmazsa olmazlarından biri haline gelmektedir. Önemi de günden güne artmaktadır.



**Şekil 14:** İşveren Markası (Rosethorn 2009: 20)

**Kaynak:** Rosethorn, H. (2009). The Employer Brand Keeping Faith With The Deal.

Yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi, Rosethorn (2009: 20) işveren markasının neyi içerdiğini ve neyin göz önüne alınması gerektiğini göstermektedir. İşveren markası, çalışanın değer önermesi ve çalışan deneyimi kombinasyonundan oluşur. Bu şekilde, marka gücünüzle istediğiniz çalışanları şirkete çekiyorsunuz ve rakiplerinizi için bir fark yaratmış olursunuz.

### **2.2.1. İşveren Markasının Temel Özellikleri**

İşverenin markası aslında her şirketin ortak özelliğidir. Bazı şirketler bunun farkındaysa da, bazıları bunun farkında değildir. Marka çağrıldığında, Markanın ismi insanların zihninde sizi işverenin markasına götürür. İş hayatına ilk katılımını sağlarken, çoğu birey Türkiye’de aklımızda şirketler tarafından yaratılmış bir algı olan en iyi şirketlerle çalışmak istemektedir. Birey, şirketin bu özelliğini öğrenmek ve kendisini en iyi alanda görmek istemektedir.

Bu sebeple işveren markasının oluşumu kaçınılmazdır ve işletmenin isteğine bağlı değildir (Baş, 2011: 24).

#### **1. Marka insanların duygularına hitap eder.**

İnsanların duygularına hitap ederek marka, onları yarattığı algıyla harekete geçirirken, insanlar bazı şirketlerde çalışmak için mücadele ederken daha iyi bir ücret ve yan hak eden şirketleri görmezden gelebilirler. Güçlü bir işveren markası altında çalıştığını söylemek için daha düşük pozisyonları kabul edebilir.

#### **2. Marka deneyimleri, fırsatları ve beklentileri basitleştirir.**

Marka insanların ihtiyaçlarını netleştirmelidir. Deneyimleri sınıflandırarak hatırlamayı kolaylaştırır. Bu nedenle, bu şirketle ilgili aklımızda oluşan marka algılamasına göre bir şirkette çalışıp çalışmamaya karar veriyoruz. Aslında bu karar işveren markasına olan inancın içinde yatmaktadır.

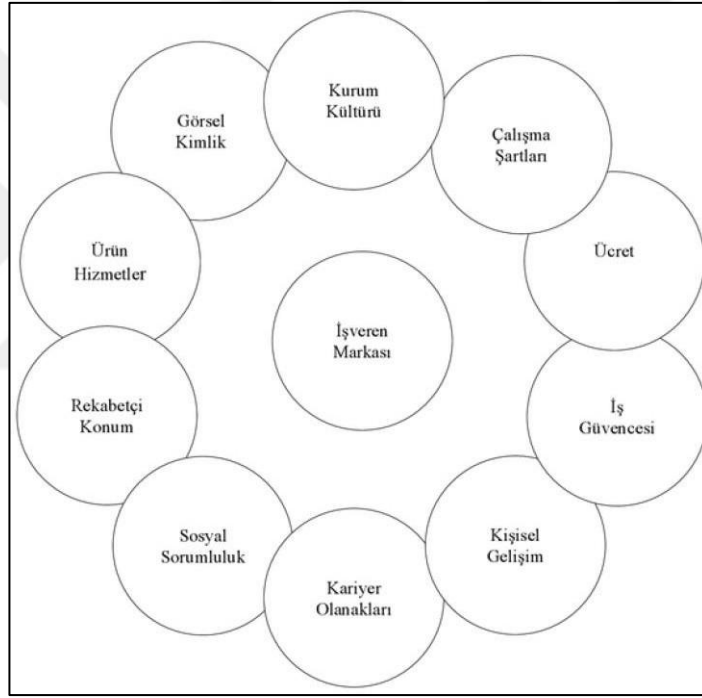
#### **3. Marka çalışanlar ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırır.**

İşveren markası, tüm işin özünü birkaç kelimeyle özetler. Marka işinin misyonu, vizyonu, hedefleri, değerleri, başarıları ile az sayıdaki kelimeleri ve sembolleri iletir. Nike "Just do it" sloganı ile hareket ediyor. Bu kısa açıklamada her şey saklıdır.

4. Marka yapışkandır.

İnsanlar olumsuzluklarını unutmazlar. Marka güçlendiğinde negatif daha hassas hale gelir. Örneğin, üçüncü sınıf bir teşebbüs bir kadro istihdam ederken Akbank gibi bir firmanın algısı farklı olacaktır. Bu nedenle, bu markayı korumanın yanı sıra güçlü bir işveren markası yaratmak son derece önemli bir süreçtir.

5. Marka algısı temas noktalarında yaşanan tecrübelerle gelişir. Bir marka, bir marka yaratmak ve korumakla yükümlü olan bir grup marka sahibidir. Bu, şirketinizle ilgili çeşitli iletişim noktalarından oluşan bir dizi deneyimin sonucudur. Güçlü bilgiye dayanıyor. İşverenin markası, her bir irtibat noktasına bağlıdır ve insanlar, her irtibat noktası için bir beklentiye sahiptir.



**Şekil 15.** İşveren Markası Temas Noktaları

**Kaynak:** Baş, T., 2011. İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım, s.41

Psikolojik etkiler: Kurum kültürü- görsel kimlik- ürün hizmetler- rekabetçi konum - sosyal sorumluluk- kariyer olanaklarıdır. Fonksiyonel etkenler ise: Çalışma şartları- ücret- iş güvencesi- kişisel gelişim- kariyer olanaklarıdır. Ayrıca diğer temas noktaları: Ayırma/Ayrılma- Kariyer gelişimi- Değerlendirme- Yönetim/ Liderlik- Sosyal ilişkiler-

İş ilişkileri Görevlendirme- Oryantasyon Karşılama - Kabul etmeme – Sözleşme – Mülakat – Başvuru – Staj - Etkinlik Sponsor- İlan/Reklam- Kariyer sitesi- Kampüs/Tanıtım.

Şekil 15'e göre, reklamlar, promosyon etkinlikleri, olaylar, kariyer siteleri ve staj uygulamaları, potansiyel çalışanlar ve iş arasındaki temas noktasıdır, bu nedenle adayların ilk izlenimi vermesi önemlidir. Örneğin, Nike'nin iş görüşmesine giden kişi son derece özgür bir çevreye sahiptir. Bürokrasinin en düşük seviyede olduğu kısa, samimi ve işlevsel bir röportaj düşünüyor. Örneğin, Silahlı Kuvvetler'e gidecek olan kişi, çok disiplinli bir anlayışa sahip bir yer beklemektedir.

Her bir irtibat noktasındaki çalışanlar, "İşveren markası bana vaat eden şeyleri alıyor muyum?" sorusunu soruyorlar. Onların cevapları onları hayal kırıklığına uğrattırsa, birlikte çalıştıkları işverene olan inançlarını kaybederler ve sadakatleri azalır (Baş, 2011: 41).

1. Güçlü markalar uzun süre varlıklarını sürdürürler.  
Markanın gücü kısa vadeli değildir. Güncel değişimlere değil, değerlere dayanır.
2. Bağlılık, işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucudur.  
Bağlılık her işveren için hayal ettiği bir durumdur.

### **2.2.2. Güçlü Bir İşveren Markasının Sağlayacakları**

İşveren markası Türkiye için yeni gündemde bir insan kaynakları yönetimi olmasına rağmen 2007'de Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Fortune 500 şirketlerinin yüzde 20'si işveren markası üzerinde çalışıyor ancak bugün bu rakam yüzde 70'in üzerindedir.

Güçlü bir işveren markasının sağlayacakları maddeler halinde şu şekildedir. (Baş, 2011: 43-44)

- Bireylerin iş hayatında ki bağlılık düzeylerinde artış: Çalıştığı firmayı en iyi yer olarak gören kişilerin bağlılık oranı, artış gösterir.
- Motivasyon ve performans artışı: Şirketin piyasada ki bilinirliği ile kişide yarattığı etkidir.
- Bir tüketici aynı ürünü daha iyi bir fiyata satabilir. Çünkü güçlü markalar, yüksek gelir grubundaki kalifiye müşterilere hitap etmektedir. Ve markanız da

güçlendikçe nitelikli adayları da tercih listesine eklenirsiniz. Aynı zamanda başvuru sayınız da artar.

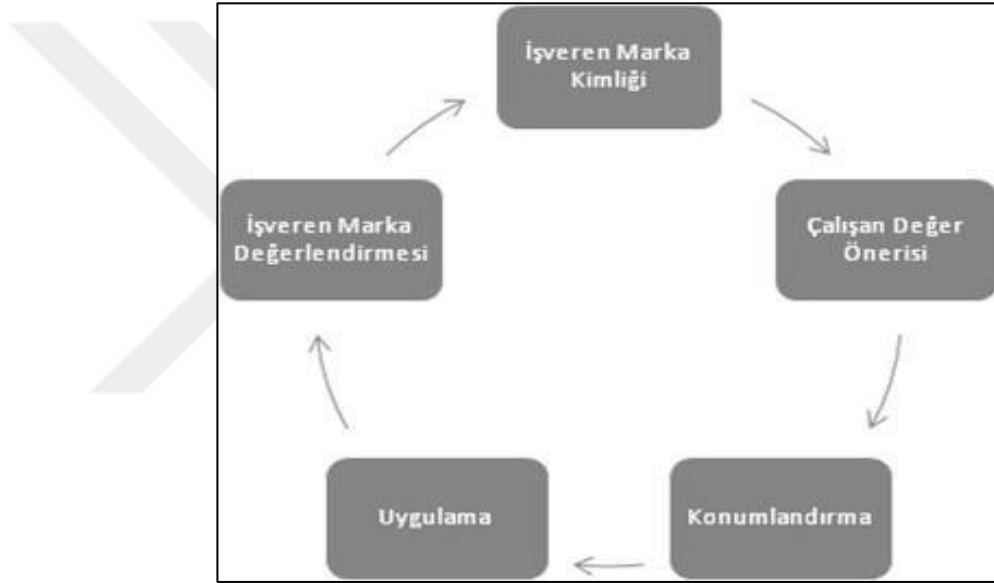
- Uzun dönemli etki: İşveren markası anlık ihtiyaçlar için değil, en fazla tercih edilen işveren olmak için çaba sarf eder. Daha iş odaklı, uzun soluklu ve stratejik bir kimlikle hareket eder.
- Odaklanma: İşveren markası işletmenin başvuruları ve aday havuzunun kompozisyonun yönetmesini sağlar.
- İş teklifi kabul oranındaki artış: İşveren markanızın gücü arttıkça, iş teklifi götürdüğünüz adayların teklifinizi kabul etme oranı artar.
- Bireylere referans olarak göstermedi ki artış: İşveren markası, çalışan kişilerin kurumlardaki memnuniyetini çevrelerini aktararak, kurumlarını referans göstermedeki artışı amaçlar.
- Yönetici memnuniyetinde artış: Adayların kalitesindeki artış, yöneticilerin adayların mülakatlarında ayırdıkları zamanı kısaltırken daha yetenekli kişileri de istihdam etmelerine imkan verir.
- Güçlü bir örgüt kültürü: Marka imajı, marka kimliği ve marka kişilik kavramları birbiriyle ilişkili kavramlardır. Kimlik iş tarafındadır ve imaj müşteri tarafındadır. İş, güçlü bir kimlik oluşturarak daha iyi bir görüntü yaratmaya çalışmaktadır. Marka kimliği, markanın kişilik özelliklerinin bir yansımasıdır. Kurulusta tutarlı bir marka kimliği yoksa, marka kimliği tutarlı olmayacaktır. İşveren marka yönetiminin ana amacı, şirketin varlığının nedeni hakkında tutarlı bir mesaj oluşturmaktır. Şirketlerin duvarlarında asılı olan karmaşık misyon ve vizyon ifadelerinden farklı olarak, markanın etkisinin basitliği ve derecesi iletilecek mesajın tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde algılanması ve benimsenmesi sağlanacaktır.
- İşe alım maliyetlerinde düşüş: Güçlü işveren markasına sahip şirketler kritik pozisyonları doldurmakta zorlanmazlar ve kariyer günleri - gazete ilanları - şirket tanıtımları için yaptıkları harcamalar azalır.
- Artan rekabet gücü: örgüt insan kalitesini yükselttikçe işveren markasının rekabet gücü artacaktır. Rakip firmalardan şirkete giriş yapılmasıyla bilgi akışı hızlı olacak, rakip analizi kolayca yapılabilecektir. Amaç çalışabilecek en iyi yer olarak algılanmaktır (Baş,2011: 43-47).

### 2.2.3. İşveren Markası Yönetimi Modeli

İşveren markası yönetimi modeli (İMY) bir kurum tarafından;

- İşveren markasının özünü belirlemek,
- İşletmenin çalışanlarına ne sunduğu ve bunun karşılığında ne beklediğini açıklığa kavuşturmak,
- İşletmeyi işveren olarak rakiplerinden farklı ayrıcalıklı bir konuma getirmek için gerçekleştirilen kapsamlı bir süreç olarak tanımlanabilir

İstenilen sonuç ise “işletmenin çalışabilecek en iyi yer” olarak algılanmasıdır.



Şekil 16. İşveren Markası Yönetimi Modeli

**Kaynak:** <http://www.isverenmarkasi.com/2010/05/05/isveren-marka-yonetimi-modeli/> Erişim tarihi: 18.04.2017

Şekil 16'ya göre:

#### **Birinci Basamak: İşveren Marka Değerlendirmesi**

İş süreci, işveren marka değerlendirmesi ile başlar. Bu aşamada, hedef grubun (potansiyel çalışanlar, mevcut çalışanlar, etkileyenler) imajı işveren markasının kafasında tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, işletme tarafından yürütülen her bir faaliyetin işveren markası imajına olan etkileri incelenmektedir (Baş, 2011: 54). Bu adım diğer adımlar için

son derece önemlidir. Çünkü nerede olduğunuzu ve etkinliklerin sizi nereye götürdüğünü anlamanıza izin verir.

### **İkinci Basamak: Marka Kimliğinin Tanımlanması**

İlk adım işin konusudur ve ikinci adım da onun olmak istediği şeydir. Başka bir deyişle, işveren marka değerlendirmesi mevcut durumu belirlemezken, işveren marka kimliği bir niyet, bir tercihi temsil eder. İşverenin marka kimliğini “Neyi temsil ediyoruz?”, “Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorusuna cevap vererek, işveren markaya yön verir.

### **Üçüncü Basamak: Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ)**

Çalışan değer teklifi, işletmenin bir işveren olarak çalışanlarına vaat ettiği duygusal ve işlevsel faydaların bir ifadesidir (Baş, 2011: 55). ÇDÖ'nün hazırlanması en kritik aşamadır.

### **Dördüncü Basamak: Konumlandırma**

Güçlü bir işveren markası yaratmanın ön şartı, işletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden ayırmaktır. Konumlandırma, marka kimliğiyle uyumlu hedef kitlenin zihninde farklılaşan bir değer yaratılmasıdır. Bu aşamada, işletmeyi rakiplerinden ayıran özelliklerin vurgulanması gerekmektedir.

### **Beşinci Basamak: Uygulama**

İşveren markası yaklaşımına dayanarak, ÇDÖ'de vaat ve taahhütlerde bulunmaktadır. Bu durumdan üst yönetim sorumludur. Bu oluşum 4 ile 6 ay arasında tamamlanabilir.

#### **2.2.4. İşveren Marka Değerlendirmesi**

İşveren markası hakkında değerlendirme yapabilmek için şu sorulara cevap verilmelidir.

1. Potansiyel adayların işletmenizle alakalı farkındalık seviyeleri nedir?
2. İşletmenin ismi geçtiğinde çalışanlarınızın ve potansiyel adayların zihninde nasıl bir işveren imajı canlanıyor?
3. İşveren markası imajı işletmeyi rakiplerinden ayıracak özelliklere sahip mi?
4. İşletmenin yürüttüğü iletişim faaliyetlerinin potansiyel adaylar üzerindeki etkisi nedir?

Bu üç soru üzerinden işveren markası değerlendirilmesi yapılmalıdır.



## **İşveren Marka Kimliğinin Tanımlanması**

İMY içten dışa, yönetilen bir süreçtir. Bu süreçte, güçlü bir işveren markası imajı yaratmak için, şirket içinde yapılması gereken şey tanımlanmaktadır.

Duane Knapp “Marka Aklı” eserinde, bir kurumdaki her bireyin, her aktivitenin, “Marka değerimizi nasıl arttırabilirim?” sorusuna odaklanması gerektiğini ileri sürmektedir. İşveren Marka Kimliği bunu sağlar. İnsanları bazı şeyleri değiştirmeye yöneltir. Harekete geçirmeye zorlar. (Baş, 2011:71-72)

### **2.2.5. İşveren Marka Kimliğinin Bileşenleri**

İşveren marka kimliği;

1. İş özellikleri: Çalışanlara fonksiyonel ve bazen manevi faydalar sağlar. Örneğin, ücret - iş güvenliği - fiziksel çalışma koşulları - kişisel gelişim fırsatları - kariyer fırsatları gibi durumlar “iş özellikleri” olarak kabul edilir.
2. Kurumsal özellikler: Rekabetçi konum - etik ve sosyal sorumluluk gibi unsurlardan oluşur. İşletme özelliklerinin aksine, kurumsal özellikler, sağladıkları duygusal faydalarla önem kazanır. Örneğin, birçok insan için, yüksek rekabet gücüne sahip önde gelen bir firmada çalışmak gurur kaynağıdır. Müşteri odaklılık, çevresel farkındalık, etik gibi konularda takdir, saygı veya beğeniye dayalı duygusal yararlar da olabilir.

Fonksiyonel özellikler son derece somutlaştırılmıştır. İnsanlar ilk önce işveren tercihlerini yaparken bu işlevsel özelliklere bakarlar. Hiç kimse, ücret ve çalışma koşullarından uzak olmayan bir iş bulmak istemez. Bu nedenle, işletmeler fonksiyonel özellikleri dikkate alırlar.

Kurumsal özellikler, işletme özelliklerine göre daha dayanıklıdır. Kopyalamak zor. Örneğin, rekabet şirketi yüksek ücret ödemeye başlayabilir, ancak yenilik - yönetim - sosyal sorumluluk gibi özellikleri uygulamak kolay değildir.

Marka kimliği, bir markanın kimliğidir. Temel kimlik, markanın zamandan bağımsız özünü temsil eder. Ayrıca, markanın neyi temsil etmesi gerektiği, markayı yönlendiren

temel inançlar ve değerler nelerdir ve markanın arkasındaki kilit yeterlilikler nelerdir? gibi soruların cevaplarını da içerir.

Bunların yanında marka içerisinde tutarlılığın olması çok önemlidir. Microsoft- Dell - Google gibi güçlü işveren marka kimliklerinde tutarlılık ortak özelliktir. Fakat Türkiye’de bu durum zayıftır. Durum daha kısa vadeli satış ve kar endişeleri sağlıklı bir marka kimliği oluşumunu engellemektedir.

### **2.3. Çalışan Değer Önermesinin Oluşturulması**

Çalışan değer önermesi (ÇDÖ), çalışanlara belli başlı beklentilerin karşılanacağına dair verilen bir sözdür. Aynı zamanda ÇDÖ yerine getirilmediği takdirde kurumun itibar ve bütünlüğünün sorgulanmasına yol açabilecek etik bir düşünceyi temsil eder.

ÇDÖ, albenisi maksimum, güçlü bir işveren markası meydana getirmek, çalışanlarıyla birbirine güven üzerine kurulu ilişkiler geliştirmek isteyen yöneticiler tarafından kullanabilecek çok kuvvetli bir mekanizmadır (Baş, 2011: 75). Fakat ÇDÖ hakkında fikir üretmek başka birşey onu hayata geçirebilmek ise daha farklı ve irade isteyen bir durumdur. Önemli olan ÇDÖ hakkında çalışanların ne düşündüğü ve onların nasıl değerlendirdiğidir.

Özellikle Türkiye için duruma bakıldığında kariyer siteleri, şirketlerin web siteleri devamlı olarak çalışana vaatlerde bulunuyor ve çoğu zamanda bu vaatlere istinaden çalışanda şirketle ilgili büyük beklentiler oluyor fakat beklentiler karşılanmadığı zaman hayal kırıklığı yaşıyor tabi ki de bu durum beraberinde yüksek iş gören devri ve düşük performansı getirmektedir. Tabi ki de bu durumdan yine şirkette İK departmanları suçlu hale geliyor.

İdeal bir ÇDÖ’nün taşıması gereken özellikler:

Burada dikkate alınan nitelikli azınlıktır. Öncelikle fonksiyonel yararlar (ücret- iş güvencesi vb.) yanında duygusal yararlar da dikkate alınmalı ve bir denge oluşturulmalıdır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Çalışanlarını zenginleştirecek bir çalışma ortamı ve kültürü tanımlamalıdır:

İş sözleşmelerinde şöyle bir soru yöneltilene bilinir. Çalışma ortamından beklentiniz nedir? Hem böylece çalışana verilen değer ortaya çıkar hem de basit bir iş sözleşmesi olmaktan görüşmenizi de çıkartır. Fonksiyonel faydalar kişiye sunulduğunda yine bir süre sonra tatmin karsızlıklar başlayabilir fakat duygusal yararlar şirkete olan bağlılık, adanmışlık ve yüksek performans gibi arzulanan şartların yerine gelmesini sağlar.

2. Çalışanlara artı değer sunmalıdır:

Güçlü işveren markalarının bir başka karakteristiği, algılanan değerleri yüksek olmasıdır. Algılanan değer, bir kişinin çalıştığı kuruluşa zihinsel katkısı karşılığında ortaya çıkan verilerden elde edilen orandır.

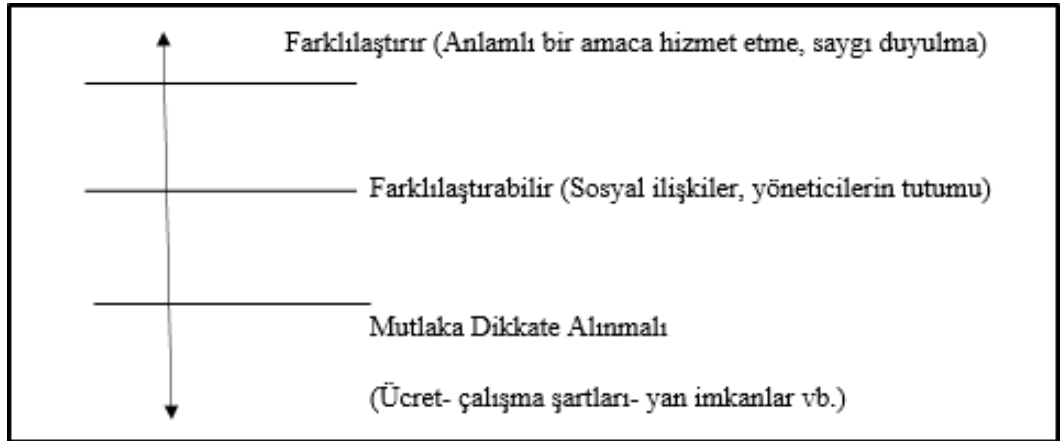
Algılanan değer = (Yararlar/ Katkı) – (Alternatif Yararlar/ Alternatif Katkı)

Çalışanlar, bu denklemin sonucu olumlu olduğu sürece, farklı bir şirkete geçmeyi düşünmezler.

Fonksiyonel yararların yanı sıra nitelikli işçiyi elde tutabilmek için duygusal boyutuna odaklanılmalıdır. Ve fonksiyonel faydalara dayalı olarak sizinle çalışan bir iş gören, daha iyi bir ücret aldığı anda firmanızı terk edecektir.

3. İşletmeyi rakiplerinden ayırmak için duygusal ve işlevsel faydalar içermelidir:

Farklılaşma gücü işveren markası oluşturabilmek için anahtar bir kavramdır.



Şekil 17. Marka Düzlemi

**Kaynak:** Marka Düzlemi (Duane E.Knapp, Brand Promise)

Şekil 17'ye göre ücretler, çalışma koşulları, ÇDÖ gibi fiziksel özellikler kesinlikle oluşturulurken dikkate alınmalıdır. Çünkü bu özelliklerin olmaması olumsuz bir fark yaratır. Sosyal ilişkiler, yöneticilerin tutumu, bazılarının ayırt edici özelliklerinden bazıları, gerçek ayrımcılığa, doğru işi yapmaya, anlamlı bir amaca hizmet ederken, üst düzey insan ihtiyaçlarının yerine getirilmesidir.

4. İşletme ÇDÖ'nün vaatlerini karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmalıdır: İnsanlara bir şey vaat etmekten daha önemlisi, o vaadi yerine getirebilmektir. Örneğin; Toyota Inter Brand'ın 2009 yılı listesinde 31 milyar dolarlık marka değeriyle dünyanın en büyük otomotiv şirketi idi. Toyota'yı yaklaşık 20 yıl kimse tahtından indirememişti. Ta ki otomobillerin fren sistemlerinde ölümlü kazalara yol açan teknik sorunlar yaşanana kadar. Bu durum Toyota'nın huzur vaadine zarar vererek şirketin hızla düşüşüne neden olmuştur. Yani sonuç olarak marka yarışında cephe kaybetmek çok kolay, ancak kazanmak çok zor olması işveren markası için de önemini ortaya koyuyor.

### **2.3.1. ÇDÖ'nün Oluşturulması**

ÇDÖ öncelikle katılımcı bir yönetim yaklaşımını esas alır. Ve marka düzleminde şirketin yerinin belirlenmesi, ÇDÖ'nün çalışanlara ilham verecek şekilde kaleme alınması ve iş tanımlamalarının ÇDÖ'yü destekleyecek şekilde düzenlenmesi sürecin etkinliğini artıracaktır.

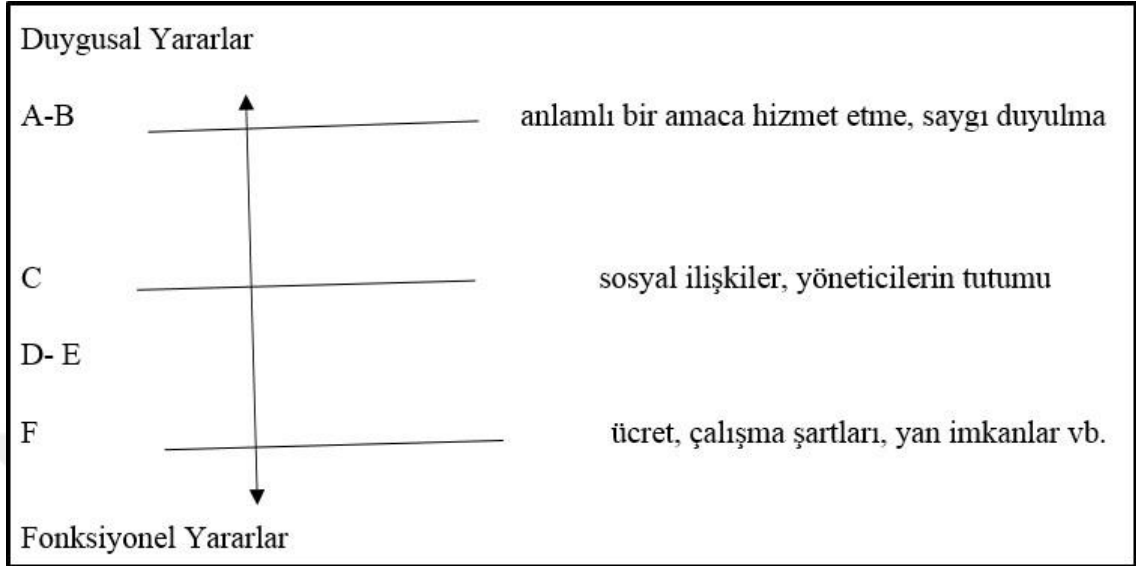
#### ***Karar Alma Şeklini Değiştirin***

İlk olarak işe mevcut durumu analiz ederek başlamak gereklidir. Bunun için "İnsanların iş tecrübeleri kendilerini nasıl hissetmelerine yol açıyor?", "Kendilerini rakip işletmelerdeki çalışanlarla karşılaştırdıklarında ne hissediyorlar?", sorularını cevaplandırmak gereklidir. Daha sonra ise kendilerini nasıl hissederlerse, işletmenizi "çalışılacak en iyi yer" olarak göreceklere belirlenmeli. Ancak bu sorulara sağlıklı cevaplar bulduktan sonra ideal bir ÇDÖ hazırlanabilir.

#### ***Marka Düzlemindeki Yerinizi Belirleyin***

Çalışanların duygusal ve fonksiyonel yararlarındaki etkilerin belirlenmesi marka düzleminde işveren markasının yerini açıkça ortaya koymaktadır. Mevcut çalışanların

bir şirketi diğerine tercih etmeye nelerin yönelttiğinin anlaşılması, şirketi pazarda farklı kılabilecek duygusal ve fonksiyonel yararların tanımlanmasını sağlayacaktır.



**Şekil 18.** Marka Düzlemi

**Kaynak:** Baş, T., 2011. İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım, s.83

Şekil 18'e göre, Türkiye'nin en gözde şirketleri araştırmasında bankacılık sektöründe hazırlanan marka düzleminde her bir harf bir bankayı temsil etmektedir. Bankaların üç tanesi fonksiyonel düzeyde faaliyet gösterirken güçlü bir ÇDÖ' ye sahip olmadığının göstergesidir. Çalışanlarıyla duygusal bir bağ kurmadığı için yüksek ücret ve imkanlarla çalışanlarını elde tutmaya çalışmaktadır. A ve B bankalarıysa çalışanlarıyla duygusal bir bağ kurduğu gözlemlenir. Bu bankaların ÇDÖ'lerini başarılı bir şekilde uyguladıklarını gösterir. D-E-F nitelikli işçileri çekmek için uğraşırken, A-B güçlü işveren markaları sayesinde çekim merkezi halindedir.

### ***ÇDÖ'yü Çalışanlara İlham Verecek Şekilde Kaleme Alın***

İşletmenin marka düzlemindeki yeri, sunulan değer önermesinin mevcut çalışanlar tarafından nasıl algılandığı hakkında güçlü bir geribildirim sağlayacaktır. İdeal durum duygusal yararlar kısmında yer almasıdır. ÇDÖ, işletmenin mevcut gerçekleri göz önüne alınarak, işletmeyi harekete geçirecek ve çalışanlara ilham verecek şekilde tasarlanmalıdır.

İdeal bir ÇDÖ' de olması gerekenler:

1. Potansiyel adayları cezbedecek anahtar iş değiştirme kriterlerini ÇDÖ' ye dahil etmek gereklidir.
2. İşletmenizde yürütülen ilginç ve farklı projeleri ekleyebilirsiniz.
3. İnsanlar çalışmaya dahil olduklarında ne tür kişilerle çalışacaklarını bilmek isterler. Bu sebeple liderler ve çalışma takımı ÇDÖ' nün en önemli bileşenlerinden birisidir.
4. İşletme ve kültürü hakkındaki baştan çıkartıcı özellikler ÇDÖ'ye dahil edilmelidir.
5. Ücret ve diğer yan imkanlardan bahsedilmelidir.
6. ÇDÖ' nün etkinliğini yöneticiler, yüksek performanslı çalışanlar ve işe yeni alınan çalışanlar üzerinde test edilmelidir.
7. ÇDÖ'yü rakiplerin ÇDÖ'leriyle karşılaştırma yapılmalı ve kendi farklı özelliklerinizi ön plana çıkartmalıyız.

### ***İş Tanımlarını ÇDÖ'yü Destekleyecek Şekilde Yeniden Düzenleyin***

İşveren marka yönetiminde iş=ürün olduğundan, mevcut iş tanımlarının pazarlama bakış açısı ile tekrar planlanması gereklidir. İş önerisini kabul eden nitelikli adayların oranını artırabilmek için, iş tanımlarını ÇDÖ'nün bir parçası olarak tamamlayıcısı haline getirmek gereklidir.

Sözünüzün Eri Olduğunuzu Gösterin

- Onlara tutabileceğiniz sözler verin.
- ÇDÖ'nün en önemli ölçütü şirketin, sıkıntılı günlerde verdiği sözlerin arkasında durup durmadığıdır.
- İşletmenizin çalışabilecek en iyi yer olması temel hedefiniz olmalı.
- Çalışanların memnuniyet ve bağlılık düzeylerini periyodik olarak ölçün.

### 2.3.2. Marka Kimliği, ÇDÖ ve Konumlandırma İlişkisi

Marka konumu buzdağının görünen kısmıdır. Etkili olabilmesi için değer önermesi ve marka kimliği ile desteklenmesi gerekir. Örneğin, “Just Do It” sloganını Nike dışındaki başka bir firma kullansa etkili olur mu?

Bununla birlikte “Just Do It” ifadesi Nike’ın hem müşterilerine, hem de çalışanlarına çok şey ifade eder. İşlerin yapılış şeklini tanımlar, Nike’a gelen müşteriler bürokrasiyle uğraşmayacağını bilir. Diğer bir örnek de Coca-Cola için de aynıdır. Müşteriler orijinal ürünü hem içmenin, çalışanlar ise üretmenin gururunu yaşarlar. Her iki örnek de güçlü kurum kimliklerine ve ÇDÖ’lere dayanmaktadır.

### 2.3.3. İşveren Markasının Konumlandırılması

İnsanlar günde 1000-1500 arası reklam izletilerek gizli marka mesajlarını görmeleri sağlanıyor. Bir insanın böyle bir reklam bombardımana dayanması mümkün değil. Bu nedenle zihin savunmaya geçip mesajların %99’una işlem yapmıyor. İlgisini duyduğumuz kısım da %1’li kısım. Bu da 24 saat içerisinde unutuluyor. Önemli olan bu 0.01’lik dilime girebilmektir. Bu kısma girebilmek için de mesajları kısa, duygu yüklü, farklı, ilgili vermek gereklidir.

Mesajın kısa ve net olması ise hatırlamayı kolaylaştırır. Örneğin; “prestij” denilince akılda Mercedes’i anımsatmaktadır. Mercedes ismi telafuz edildiinde; Alman, pahalı, güvenilir, iyi tasarlanmış, konforlu gibi özellikler akla gelse de asıl farklılaşan durum tek kelimelik “prestij” kelimesidir. Ferrari pahalıdır, Volvo güvenlidir. Ancak bunların hiçbirisi Mercedes’in prestij özelliğini barındırmaz. Türkiye’de yapılan ankete göre de Mercedes, öğrencilerin en çok çalışmak istediği yerdir. O yüzden iyi bir işveren markası için kısa ve öz kavramlarla farklılaşmaktır.

NLP araştırmalarına göre de en çok akılda kalan durumlar duygu yoğun içeriklerdir. Örneğin; evlilik törenleri, çocuğunuzun doğumu yıllar geçse de unutulmaz. Bunların için de en iyi hatırlananlarsa duygu yoğunluğunun tavan yaptığı durumlardır.

### 2.3.4. Konumlandırma Süreci

**Doğru Kişiler:** İşveren markanızın etkili olabilmesi için öncelikle hedef kitlenizi tanımlanmanız şart. Nasıl “Macrocenter”, “Tansaş”, “Bim” markaları farklı tüketici

kesimlerine hitap ediyorsa, müşteri konumunu belirlemek adına yapılması gereken hedefi vurabilmek adına okun ucunu sivriltmektir.

**Doğru Mesaj:** Türkiye moda Vakko'dur. Solo hem yumuşak hem hesaplıdır. Markaların altlarında görünmeyen ruhları vardır. Markaya bunlar hayat verirken, bunların hiçbiri tesadüf sonucu oluşmamıştır. Bu süreç aynı bu şekilde işveren markası da işlemektedir.

Realta Danışmanlık tarafından 3D konumlandırma mesajı: Doğru kişiler- Doğru mesaj- Doğru kanal üçlemin de ilerlemektedir.

Aynı zamanda Conferance Board'ın 400 Amerikan işletmesi üzerinde yaptığı anket sonuçları, sıradan İK departmanları ile stratejik nitelik barındıran İK departmanları arasındaki farklılıkların başında, ölçütleri kullanma yeterliliğinin bulunduğunu tespit etmiştir. (Baş, 2011: 118) Böylece;

- Ölçütler karmaşayı ortadan kaldırır.
- Ölçütler yüksek öncelikli konulara odaklanmanızı sağlar.
- Sürekli iyileştirmeyi mümkün kılar.
- Sizin uzman olarak görülmenizi sağlar.
- Ölçütlerinin dağıtılması bireysel davranışları değiştirebilir.
- Koordinasyon ve işbirliği sağlar.



## **BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUM**

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, İKY ve sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ve işveren marka algılamaları çalışanların işten çıkarılma niyeti üzerine etkileri üzerine bir model önerisi sunmaktır. Ülkemizde işveren marka stratejisini ve uygulamalarını içselleştiren büyük ölçekli işletmelerin öncelik stratejilerini belirlemek, işveren marka uygulamalarını analiz etmek, bu uygulamaların etkin bir işveren markası tasarımına nasıl adapte edildiğini, işveren marka tasarımlarının iç ve dış pazarlarda nasıl yapılandırıldığını şirketin ve sonuçların ne olacağını belirlemektir.

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

İşgücü devir oranı, tüm işletmeler için en zor süreçlerden biridir. Oluşturduğu maliyetler nedeniyle işletmeler, davranışlarını çeşitli uygulamalara ve çalışanların tutumlarına yönlendirerek emek cirolarının hızını kontrol etmek istiyorlar. İşgücü devir oranının en temel belirleyicisi çalışanı terk etme niyetidir. Bu, bazı bölgelerde daha önemlidir. Algılanmış işveren markasının, nitelikli iş gücünün işletmede yer almasını sağlamada ve işletmenin rakiplerinden ayıran özelliklerin belirlenmesinde bir araç olarak önemi vurgulanmaktadır.

### **3.3. Araştırma Yöntemi ve Hipotezleri**

Araştırma için gerekli verileri, anket uygulaması kullanılmış ve yüz yüze görüşme ile veriler toplanmıştır. Anketler firmadaki yetkili kişilere mail ortamında gönderilerek uygulanmıştır. Bu yöntem ile anketlerin cevaplanma oranının yüksek olması ve verilerin daha hızlı toplanması amaçlanmıştır. Araştırmada yöntem olarak anket yöntemi kullanılmış olup, 401 katılımcının katkılarıyla toplanan veriler 'SPSS 24 for Windows' programında analiz edilerek faktör analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Yapılan araştırmanın ana konusu olan işveren markasının çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi İzmir ilinde özel sektörde çalışan şef ve taşerondan rastgele seçilen çalışanlar oluşturmuştur. Çalışmanın son bölümünde analiz yapılırken öncelikle demografik bilgiler sunulmuştur. Sonrasında ise katılımcıların işveren markası bilinirliği, çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda

elde edilen verilerden yararlanılarak katılımcıların çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri demografik bilgilerle karşılaştırılarak, ortaya çıkan ilişki ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada test edilen hipotezler ise şu şekildedir.

H1: İşveren markası uygulamaları işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. H2: İşveren markası uygulamaları çalışan memnuniyet üzerinde etkilidir. H3: Çalışan memnuniyeti işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

### **3.4. Araştırma Metodu**

#### **3.4.1. Ana Kütle ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütesini Türkiye’de çalışan tüm özel sektör çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İzmir’de özel sektör çalışanlarından oluşturmaktadır.

Anket uygulaması İzmir’in tüm özel sektör çalışanlarından yaklaşık 1000 çalışana uygulanmıştır. Doldurulan/ doldurulmayan (boş olarak geri teslim edilen) anketler analize uygunluk açısından incelenmiş ve 401 adedi uygun bulunmuştur. Sonuç olarak 401 adet anket toplanan veriler analiz edilmiştir.

#### **3.4.2. Araştırmanın Ölçekleri**

**İşveren Markası Unsurları:** Bu çalışmada işveren markası unsurlarının etkisini ölçmek amacıyla, Oğuz’un (2012) İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi üzerine yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasındaki anketten yararlanılmıştır.

**İşten Ayrılma Niyeti:** Bu çalışmada işten ayrılma niyetinin etkinliğini ölçmek amacıyla Schwepker’in (2001) çalışmasında kullandığı 6 soruluk ölçek Türkçe çevirisi yapılarak kullanılmıştır.

**Çalışan Memnuniyeti:** Bu çalışmada, çalışan memnuniyetinin etkinliğini ölçmek için kısa form 'Minnesota Memnuniyet Anketi' kullanılmıştır. Weiss, Davis, İngiltere ve Lofquist'in bu ölçeğin çalışması ile ilgili maddeleri birleştirerek geliştirilen 20 maddenin iç ve dış distimik maddelerinin "Minnesota Memnuniyeti Anketi" uzun formu (100 madde), işle ilgili araştırmalarda en yaygın olarak kullanılmıştır. MSQ kısa formunun

geçerliliği ve güvenilirliği Gillet ve Schwab tarafından belirlenmiştir. MSQ kısa formu 20 sorudan oluşur ve her soru 5 seçenektir. 'Mutlu değilim', 'Memnunum', 'Fikrim Yok', 'Memnunum', 'Memnunum'. Anket yanıt sisteminde 5 likert sistemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler bir bilgisayar ortamında kodlanmış ve analiz için SPSS 24 paket programı kullanılmıştır. Kısa 20 soru formunun kullanılmasının nedeni, cevaplayıcıların çok çeşitli eğitim seviyelerine sahip olmalarıdır. Buna ek olarak, uzun vadeli anket soruları, katılımcıların görüşlerini artırmaya yönelik ilgisini çekemez.

### 3.4.3. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi bütün soruların katılımcılar tarafından aynı düzeyde algılanıp algılanmadığını ölçmek amacıyla yapılır. Güvenilirlik analizini üç farklı bölüm için ayrı ayrı yaptığımızda elde ettiğimiz sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 9:** İşveren Markası ile İlgili Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Birinci bölüm	İkinci bölüm	Üçüncü bölüm
Cronbach's Alpha	0,924	0,952	0,958
Soru sayısı	29	6	20

Tablo 8'de görüldüğü üzere bütün Alpha değerlerimiz %90'ın üzerindedir. Bu sonuçtan yola çıkılarak işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin ölçümü başarıyla gerçekleştirilmiştir.

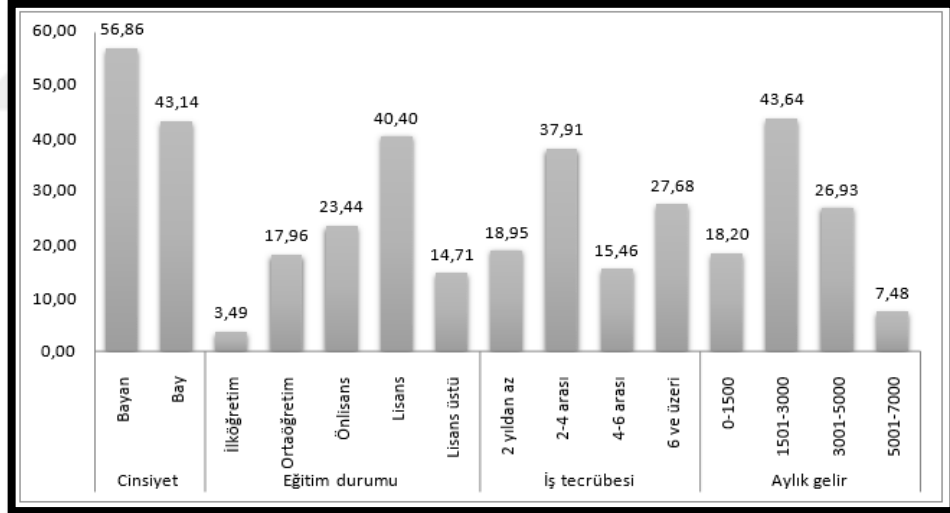
### 3.5. Örneklemeye Ait Demografik Göstergeler

Anket çalışması sonucunda katılımcılara ait frekans tablosu, tablo 8'deki gibidir. Tablo 8'den yola çıkarak elde ettiğimiz şekil 20'yi incelediğimiz zaman katılımcıların %56,86'sını kadınların oluşturduğunu görmekteyiz. Eğitim düzeylerini karşılaştırdığımız zaman %40,40 ile katılımcıların çoğunu lisans mezunlarının oluşturduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte ön lisans mezunları ile lisansüstü mezunlarının toplam oranı ise %38,15 olarak gözlenmektedir. Bu verilere dayanarak katılımcıların eğitim düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Bir başka ölçümümüzü inceleyecek olursak katılımcıların şu anki çalıştıkları şirketlerdeki deneyimleri temel alınır 2-4 yıl arası deneyime sahip olanların oranı %37,91 ile en yüksek orana sahip olan orandır. Bununla birlikte çalıştıkları şirkette 6 yıldan fazla süredir çalışanların oranı ise %27,68

ile ikinci büyük çoğunluğumuzu oluşturmaktadır. Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde ise 1501-3000 TL arası maaş alanların oranı %43,64'tür. Bu oranı takip eden 3001-5000 TL maaş alanların oranı ise %26,93'tür.

**Tablo 10:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Bayan	228	56,9
	Bay	173	43,1
Eğitim durumu	İlköğretim	14	3,5
	Ortaöğretim	72	18,0
	Önlisans	94	23,4
	Lisans	162	40,4
	Lisans üstü	59	14,7
İş tecrübesi	2 yıldan az	76	19
	2-4 arası	152	37,9
	4-6 arası	62	15,5
	6 ve üzeri	111	27,7
Aylık gelir	0-1500	73	18,2
	1501-3000	175	43,6
	3001-5000	108	26,9
	5001-7000	30	7,5
	7001+	15	3,7

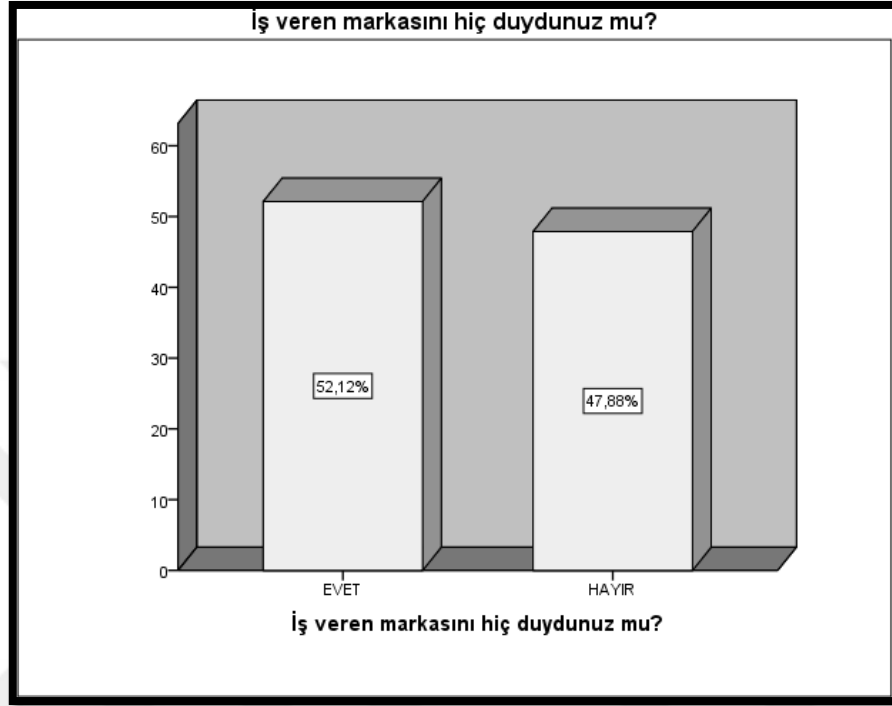


**Şekil 19.** Frekanslara Ait Yüzde Grafiği

**Tablo 11:** İşveren Markasının Bilinirliğine Ait Frekans Tablosu

İşveren markasını hiç duydunuz mu?			
		Frekans	Yüzde
	EVET	209	52,1
	HAYIR	192	47,9
	Toplam	401	100,0

Katılımcılara işveren markasını daha önce bilip bilmedikleri sorulduğu zaman verdikleri cevaplara ait frekans tablosu, Tablo 10'daki gibidir. 401 katılımcıdan 209 tanesi bu soruya evet yanıtını verirken 192 tanesi hayır cevabı vermiştir.



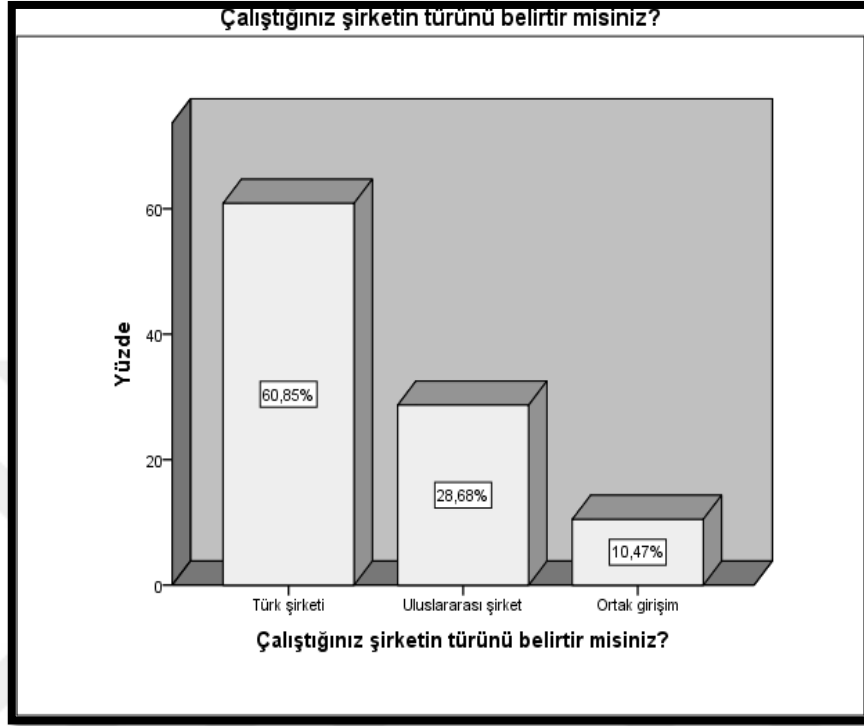
**Şekil 20.** İşveren Markasının Bilinirliğine Ait Yüzde Grafiği

Şekil 20 incelendiği zaman katılımcıların daha önce işveren markasını duydunuz mu sorusuna %52,12'lik bir oranda evet cevabı verdiklerini sonucuna ulaşıyoruz. Bunun yanında katılımcıların %47,88'i daha önce işveren markasını duymadıklarını belirtmişlerdir. Oranlar birbirine çok yakın olsa da daha önce işveren markasını duyanların oranı duymayanlardan daha fazladır sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo 12:** Çalıştığınız Şirket Türünü Belirtir Misiniz?

Çalıştığınız şirketin türünü belirtir misiniz?		Frekans	Yüzde
	Türk şirketi	244	60,8
	Uluslararası şirket	115	28,7
	Ortak girişim	42	10,5
	Toplam	401	100,0

Katılımcıların çalıştıkları şirket türü açısından frekanslarına bakacak olursak Türk şirketinde çalışanların sayısı 244, uluslararası bir şirkette çalışanların sayısı 115 ve ortak olan şirketlerde çalışanların sayısı 42'dir.



**Şekil 21.** Şirket Türü Yüzde Grafiği

Çalışılan şirket türüne ait yüzdeleri gösteren şekil 21'yi incelediğimiz zaman katılımcıların %60,85'inin Türk şirketlerde çalıştığını görmekteyiz. Uluslararası şirketlerde çalışanların oranı %28,68 iken ortak girişim de çalışanların oranı ise

%10,47'dir. Bu sonuçlara dayanarak katılımcıların büyük bir çoğunluğu Türk şirketlerinde çalıştığını söyleyebiliriz.

### 3.6. Betimleyici İstatistikler

**Tablo 13:** İşletmenize karşı duygusal bağlılığınız ne derece önemli

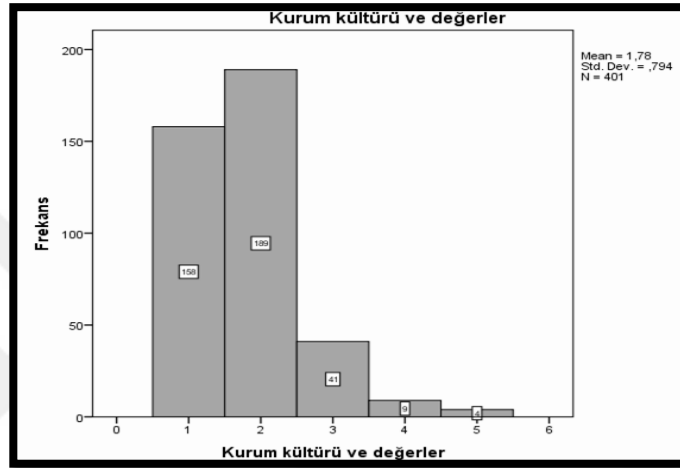
	N	Ortalama	Medyan	Std. Hata	Std. Sapma
1	401	1,78	2	0,04	0,794
2	401	1,56	1	0,038	0,77
3	401	1,65	1	0,04	0,811
4	401	1,57	1	0,037	0,739
5	401	1,72	2	0,038	0,751
6	401	1,84	2	0,042	0,835
7	401	2,12	2	0,047	0,943
8	401	1,87	2	0,042	0,847
9	401	1,88	2	0,042	0,832
10	401	1,64	1	0,043	0,859
11	401	1,59	1	0,038	0,753
12	401	1,66	2	0,036	0,728
13	401	1,98	2	0,046	0,915
14	401	1,71	2	0,039	0,778
15	401	1,7	2	0,039	0,785
16	401	1,84	2	0,041	0,814
17	401	1,64	2	0,038	0,762
18	401	1,67	2	0,038	0,77
19	401	1,81	2	0,038	0,771
20	401	1,8	2	0,041	0,821
21	401	1,67	2	0,039	0,786
22	401	1,75	2	0,043	0,852
23	401	2,08	2	0,049	0,987
24	401	1,65	2	0,037	0,744
25	401	1,72	2	0,04	0,796
26	401	1,84	2	0,041	0,827
27	401	1,65	2	0,036	0,716
28	401	1,94	2	0,044	0,885
29	401	1,62	1	0,037	0,736

Tablo12’de işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri cevaplar; Çok önemli, önemli, ne önemli ne önemsiz, önemli değil ve hiç önemli değil seçeneklerinden oluşturulmuştur. Var olan seçeneklere 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri tanımlanarak ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Tüm verilen cevaplar bu kriterlere göre değerlendirilmiştir.

Buna göre:

1. “Kurum kültürü ve değerlerin” işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri ortalama puan 5 üzerinden

1,78 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “önemli” düzeyde olduğu düşüncesini desteklemektedir. Veriye ait histogram grafiği Grafik 4'deki gibidir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 189 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için medyan değeri de incelememiz gerekmektedir. Küçükten büyüğe ya da büyükten küçüğe doğru sınıflandırılmış puanlama sisteminde merkezde yer alan, yani ardışık puan sisteminde baştan ve sondan aynı sırada bulunan ölçme sonucuna "Medyan" (Ortanca) denir. Bu veri seti için medyan değerimiz 2'dir.

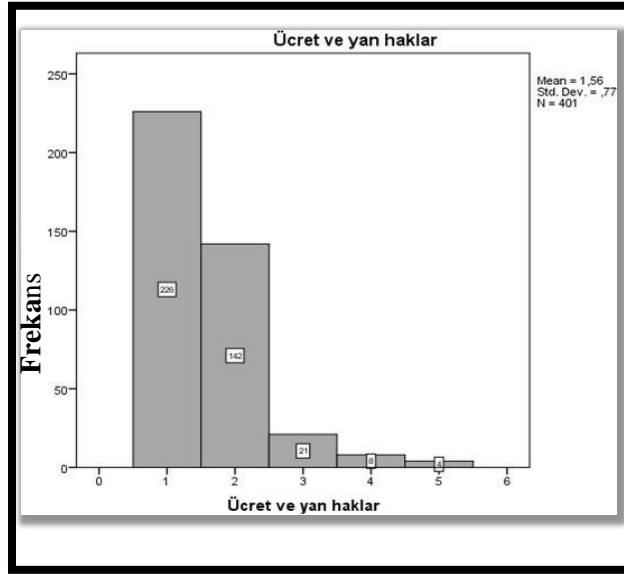


Şekil 22. Kurum Kültürü ve Değerleri

2. “Ücret ve yan hakların” işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri ortalama puan 5 üzerinden

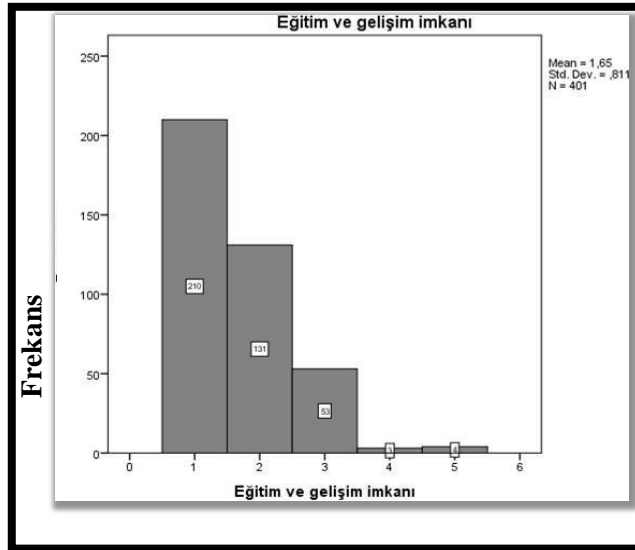
1.56 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2’ye yakın olduğundan yine “önemli” düşüncesini desteklemektedir. Veriye ait histogram grafiği, şekil 22’teki gibidir. Şekli incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 226 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu çok önemli yanıtını vermiştir.





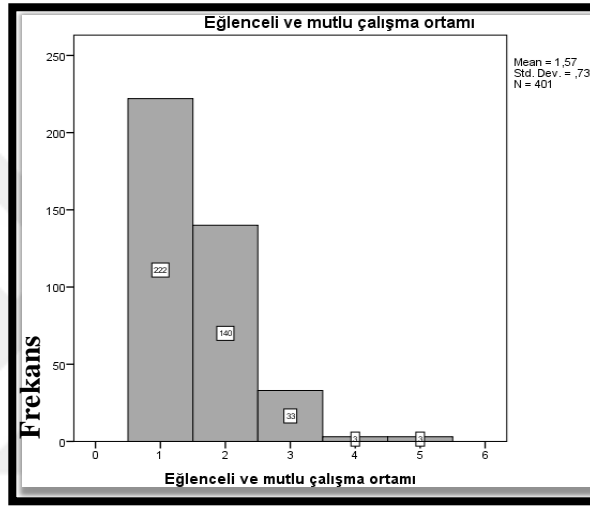
Şekil 23. Ücret ve Yan Haklar

3. “Eğitim ve gelişim imkanının” işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri ortalama puan 5 üzerinden 1,65 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2’ ye yakın olduğundan “önemli” düşüncesini desteklemektedir. Veriye ait histogram grafiği, şekil 23’deki gibidir. Şekli incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 210 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu çok önemli yanıtını vermiştir.



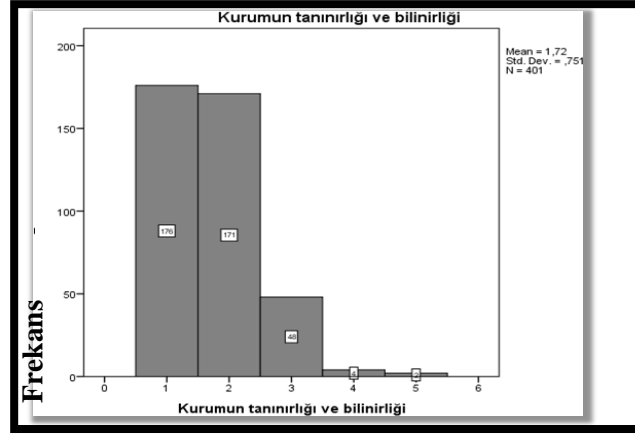
Şekil 24. Eğitim ve Gelişim İmkani

4. “Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamının” işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri ortalama puan 5 üzerinden 1.57 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2’ ye yakın olduğundan “önemli” düşüncesini desteklemektedir. Veriye ait histogram grafiği, şekil 24’deki gibidir. Şekli incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 222 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu çok önemli yanıtını vermiştir.



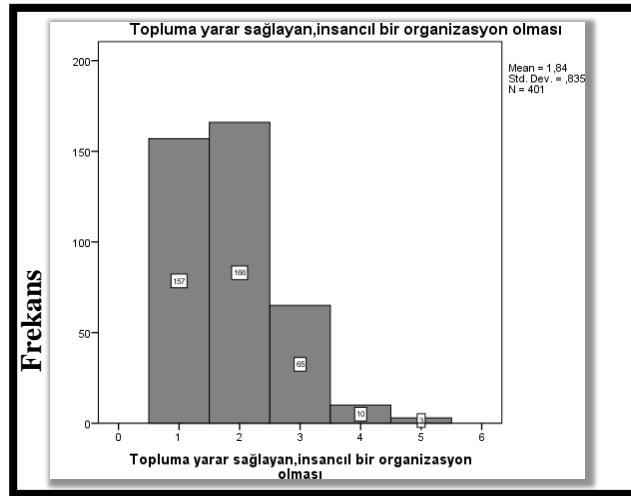
Şekil 25. Eğlenceli ve Mutlu Çalışma Ortamı

5. “Kurumun tanınırlığı ve bilinirliğinin” işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri ortalama puan 5 üzerinden 1.76 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2’ye yakın olduğundan yine “önemli” düşüncesini desteklemektedir. Veriye ait histogram grafiği, şekil 6’daki gibidir. Şekli incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 176 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



**Şekil 26.** Kurumun Tanınırlığı ve Bilinirliği

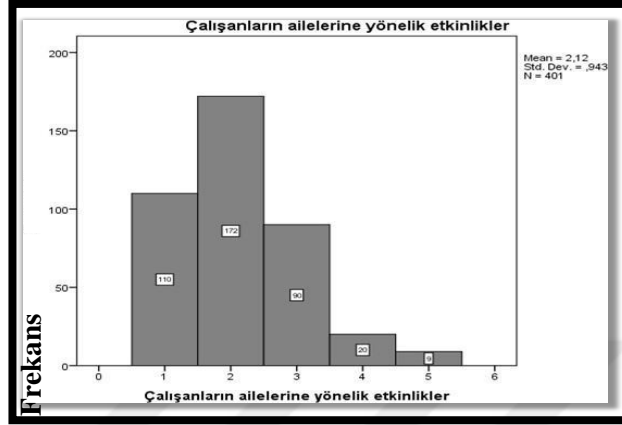
6. Topluma yarar sağlayan, insancıl bir organizasyon olmasının (Sosyal Sorumluluk) işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri ortalama puan 5 üzerinden 1.84 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğundan yine "önemli" düşüncesini desteklemektedir. Veriye ait histogram grafiği şekil 26'deki gibidir. Şekli incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 166 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



**Şekil 27.** Topluma Yarar Sağlayan İnsancıl Bir Organizasyon Olması

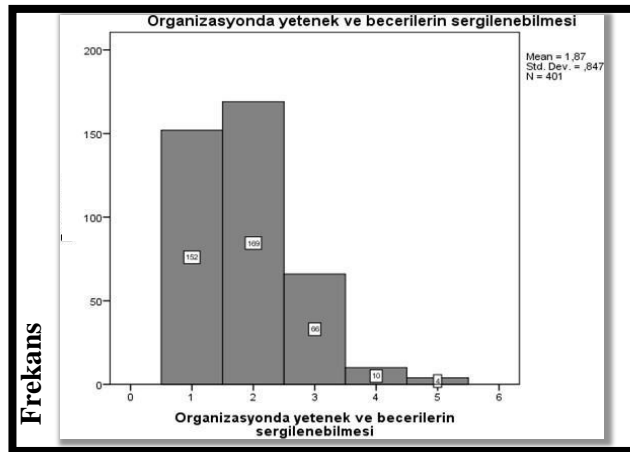
7. "Çalışanların ailelerine yönelik etkinliklerin (Kutlamalar)" işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri ortalama puan 5 üzerinden 2.12 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğundan yine "önemli" düşüncesini desteklemektedir. Veriye ait histogram

grafîgi Şekil 28'deki gibidir. Grafîgi incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 172 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



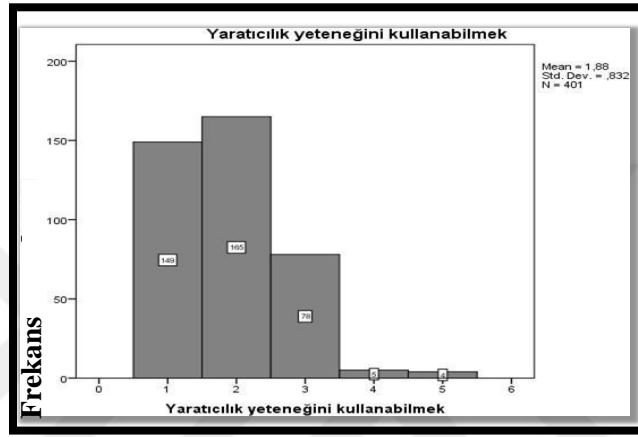
Şekil 28. Çalışanların Ailelerine Yönelik Etkinlikler

8. “Organizasyonda yetenek ve becerilerin sergilenebilmesinin” işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri ortalama puan 5 üzerinden 1.87 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğundan yine “önemli” düşüncesini desteklemektedir. Veriye ait histogram grafîgi, Şekil 28'deki gibidir. Grafîgi incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 169 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



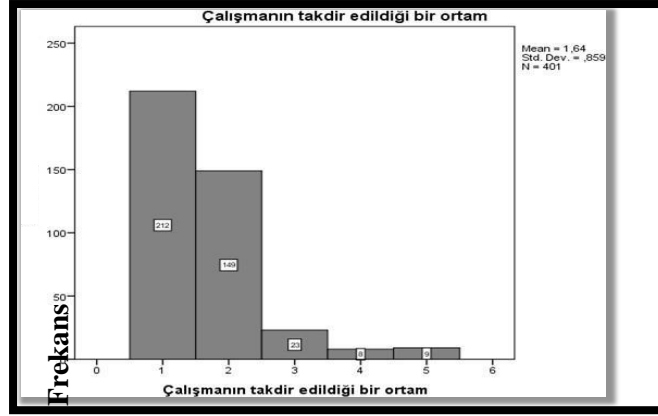
Şekil 29. Organizasyonda Yetenek ve Becerilerin Sergilenebilmesi

9. “Yaratıcılık yeteneğini kullanabilmenin” işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri ortalama puan 5 üzerinden 1.71 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2’ye yakın olduğundan yine “önemli” düşüncesini desteklemektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 165 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



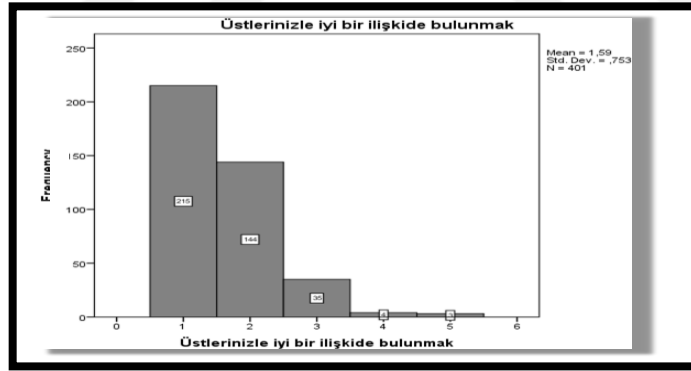
Şekil 30. Yaratıcılık yeteneğini kullanabilmek

1. “Çalışmanın takdir edildiği bir ortamın” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.64 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan “önemli” görüşünü göstermektedir. Veriye ait histogram grafiği, şekil 31'deki gibidir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 212 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman ise katılımcıların çoğunluğu çok önemli yanıtını vermiştir.



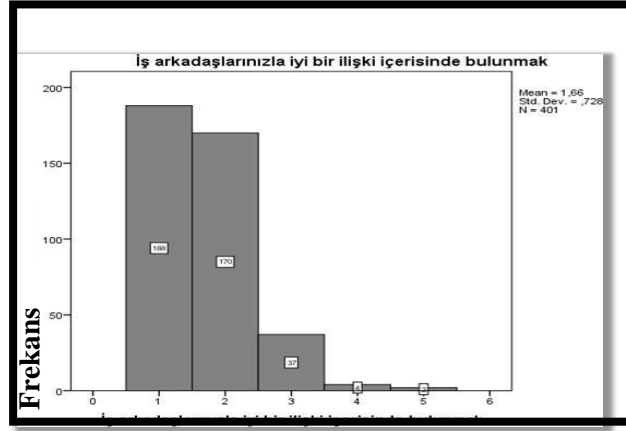
**Şekil 31.** Çalışmanın Takdir Edildiği Bir Ortam

10. “Üstlerinizle iyi bir ilişkide bulunmanın” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1,59 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 215 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu çok önemli yanıtını vermiştir.



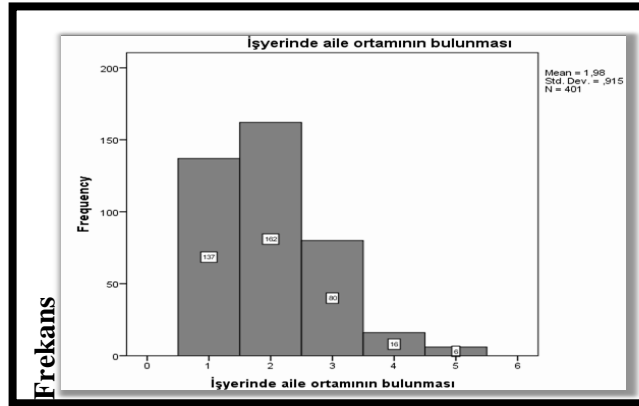
**Şekil 32.** Üstlerinizle İyi Bir İlişkide Bulunma

11. “İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişki içinde bulunmanın” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden yaklaşık 1.66 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 188 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu çok önemli yanıtını vermiştir.



**Şekil 33.** İş Arkadaşlarınızla İyi Bir İlişki İçerisinde Bulunma

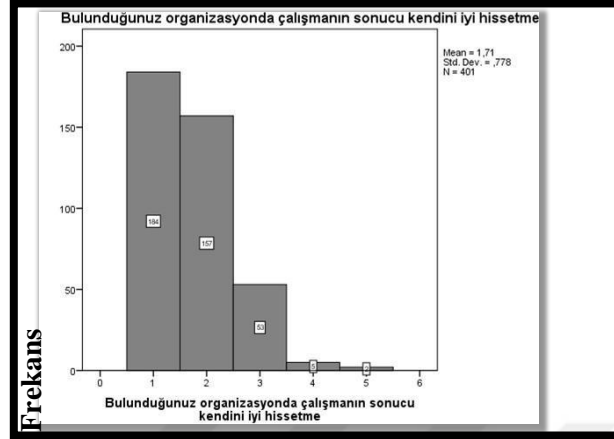
12. “İşyerinde aile ortamının bulunmasının” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1,98 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 162 tanesi önemli yanıtı vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtı vermiştir.



**Şekil 34.** İşyerinde Aile Ortamının Bulunması

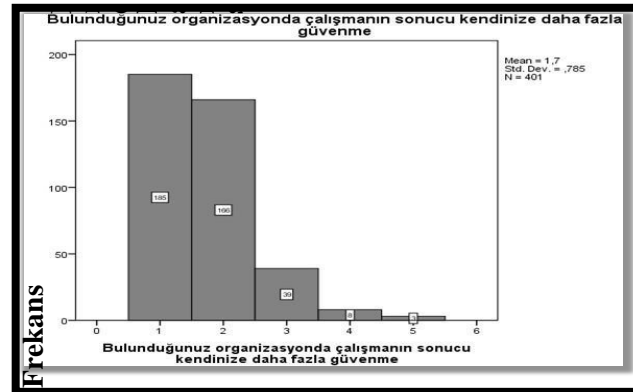
13. “Bulduğunuz organizasyonda çalışmanın sonucu kendini iyi hissetmenin” işletmeye olan duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1,71 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 184 tanesi çok önemli yanıtı vermiştir. Verimiz normal dağılım

göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



**Şekil 35.** Bulduğunuz Organizasyonda Çalışmanın Sonucu Kendini İyi Hissetme

14. “Bulduğunuz organizasyonda çalışmanın sonucu kendinize daha fazla güvenmenin” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.77 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 185 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu çok önemli yanıtını vermiştir.

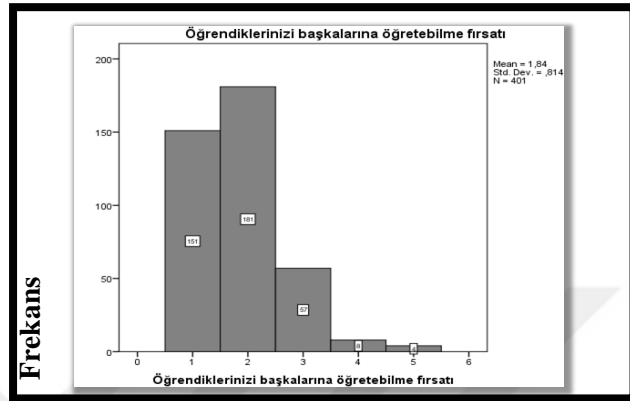


**Şekil 36.** Bulduğunuz Organizasyonda Çalışmanın Sonucu Kendinize Daha Fazla Güvenme

2. “Öğrendiklerinizi başkalarına öğretebilme fırsatının” işletmeye duydukları duygusal bağlılığı ne kadar etkilediği sorusuna anketteki katılımcıların verdikleri ortalama puan 5

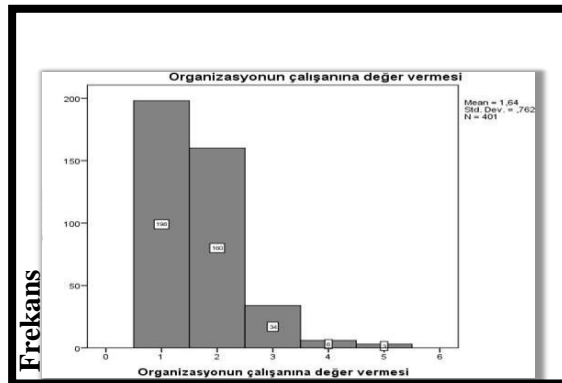


üzerinden 1.84 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2'ye yakın olduğundan yine “önemli” düşüncesini desteklemektedir. Veriye ait histogram grafiği, şekil 36'daki gibidir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 181 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



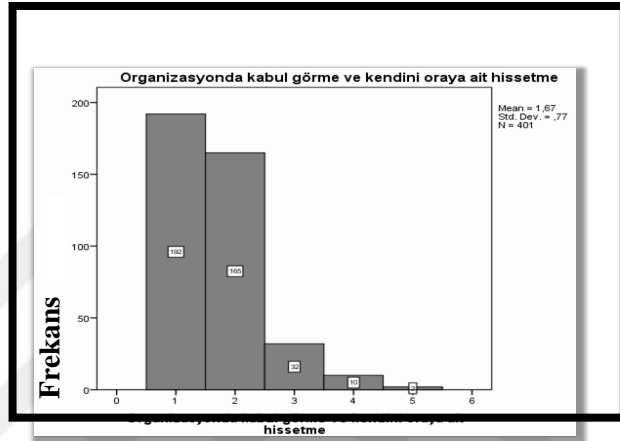
Şekil 37. Öğrendiklerinizi Başkalarına Öğretebilme Fırsatı

15. “Organizasyonun çalışanına değer vermesini” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.64 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'ye yakın olduğundan “önemli” görüşünü göstermektedir. Veriye ait histogram grafiği, şekil 37'deki gibidir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 198 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu çok önemli yanıtını vermiştir.



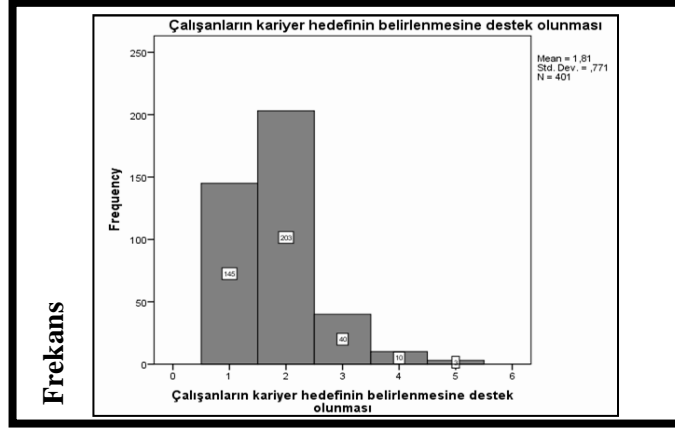
Şekil 38. Organizasyonun Çalışanına Değer Vermesi

16. “Organizasyonda kabul görme ve kendini oraya ait hissetmenin” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.67 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 192 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu çok önemli yanıtını vermiştir.



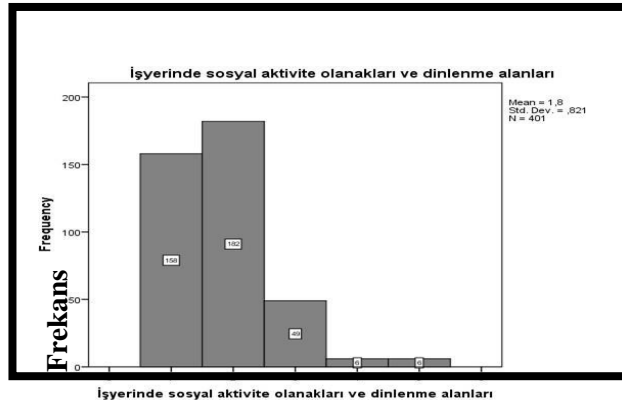
Şekil 39. Organizasyonda Kabul Görme ve Kendini Oraya Ait Hissetme

17. “Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunmasının” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.81 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 203 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



**Şekil 40.** Çalışanların Kariyer Hedefinin Belirlenmesine Destek Olunması

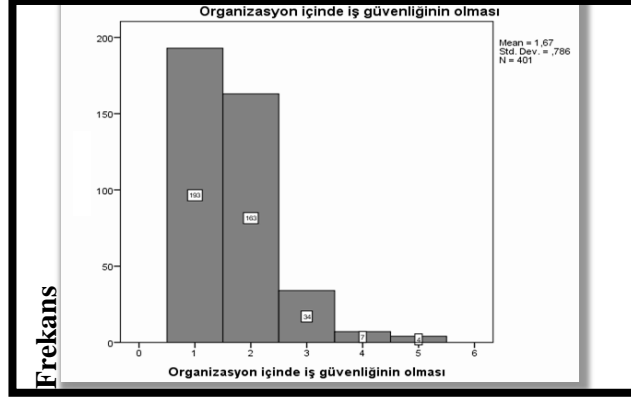
18. “İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanlarının” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1,8 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 183 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



**Şekil 41.** İşyerinde Sosyal Aktivite Olanakları ve Dinlenme Alanları

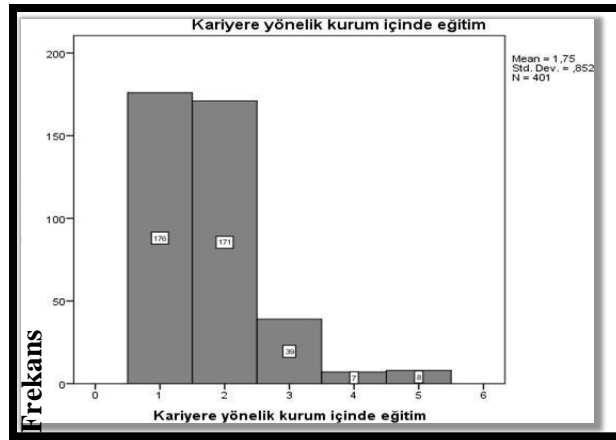
19. “Organizasyon içinde iş güvenliğinin olmasının” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.67 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 193 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması

2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



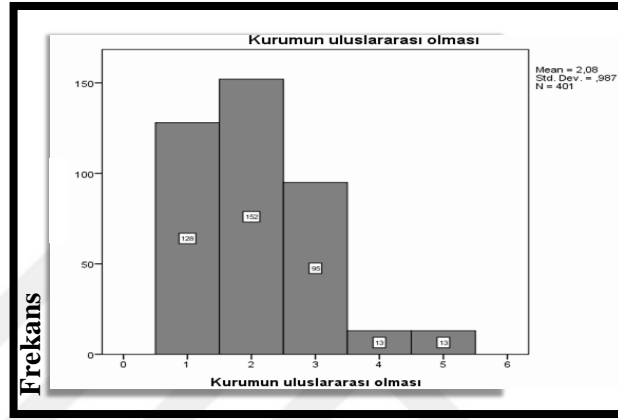
Şekil 42. Organizasyon İçinde İş Güvenliğinin Olması

20. “Kariyere yönelik kurum içinde eğitim uygulamalarının” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.75 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 176 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



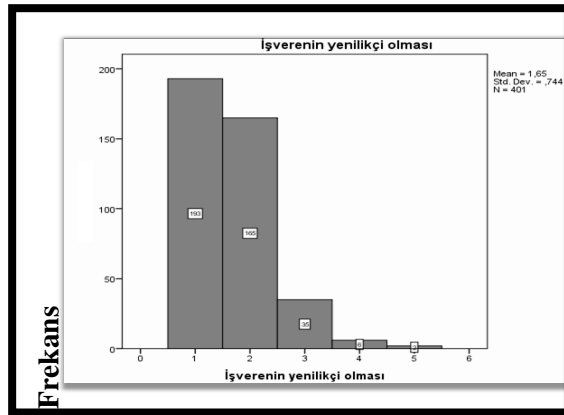
Şekil 43. Kariyere Yönelik Kurum İçinde Eğitim Uygulamaları

21. “Kurumun uluslararası olmasının” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 2.08 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 152 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



Şekil 44. Kurumun Uluslararası Olması

22. “İşverenin yenilikçi olmasının” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.65 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 193 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



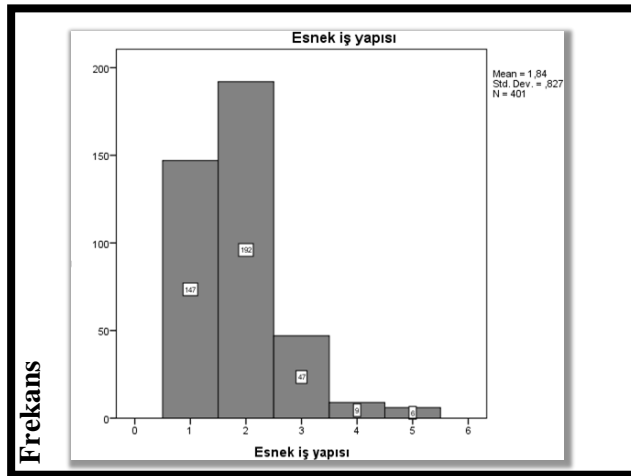
Şekil 45. İşverenin Yenilikçi Olması

23. “Organizasyonun yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmesinin” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.72 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 178 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



Şekil 46. Organizasyonun Yüksek Kaliteli Mal ve Hizmet Üretmesi

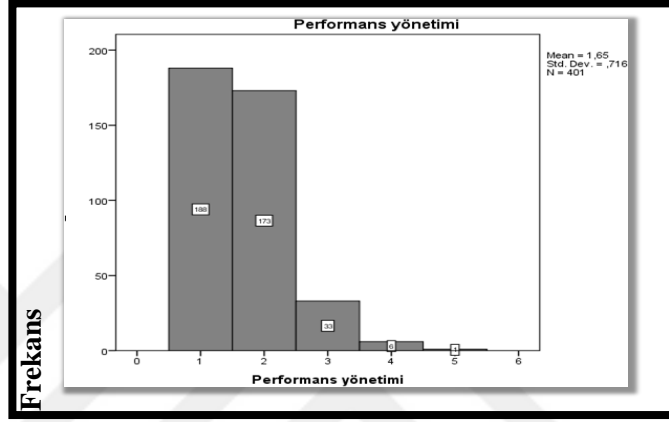
24. “Esnek iş yapısının” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.84 olarak bulunmuştur. Bu değer 2’ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 192 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2’ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



Şekil 47. Esnek İş Yapısı

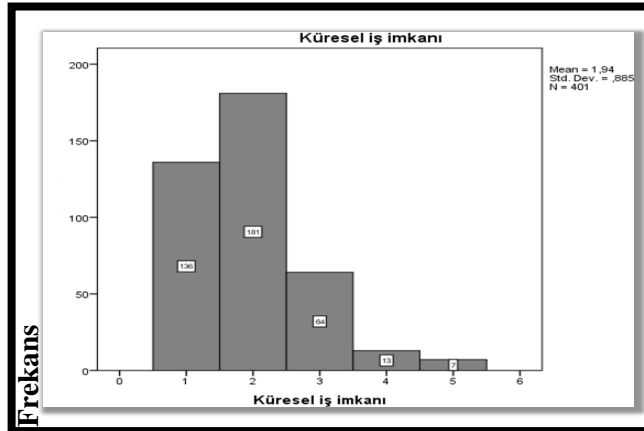
25. “Performans Yönetiminin” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden

1.65 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 188 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



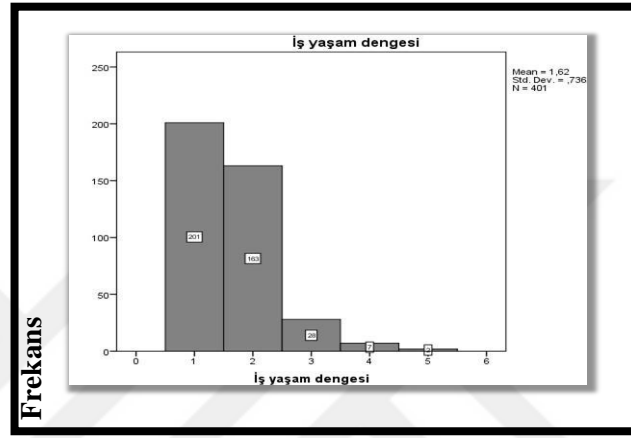
Şekil 48. Performans Yönetimi

26. “Küresel iş imkanının” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1,94 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 181 tanesi önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu önemli yanıtını vermiştir.



Şekil 49. Küresel İş İmkanı

27. “İş - yaşam dengesinin” işletmeye karşı duygusal bağlılığı ne derece etkilediği sorusuna, ankete katılanların verdikleri puan ortalamaları 5 üzerinden 1.62 olarak bulunmuştur. Bu değer 2'ye yakın olduğundan yine “önemli” görüşünü göstermektedir. Grafiği incelediğimiz zaman 401 katılımcıda 201 tanesi çok önemli yanıtını vermiştir. Verimiz normal dağılım göstermediği için ortalaması 2'ye daha yakın çıkmıştır. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların çoğunluğu çok önemli yanıtını vermiştir.



Şekil 50. İş Yaşam Dengesi

Genel olarak bir değerlendirme yapacak olursak işletme anketimizin ilk bölümünde katılımcılara yöneltilen soruları "İşletmenize karşı duygusal bağlılığınız ne derece önemli" başlığı altında toplayacak olursak katılımcılarımızın verdiği cevapların ortalama ve meydanlarının 1 ile 2 aralığının da yoğunlaştığını görmekteyiz. Bu sonuç doğrultusunda 'Katılımcıların işletmelerine karşı duygusal bağlılıkları önemlidir.' sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 14: Çalıştığımız İşle İlgili İşten Ayrılma Niyeti

	N	Mean	Medyan	Std. Hata	Std. Sapma
1	401	1,91	1	,056	1,128
2	401	1,95	2	,058	1,163
3	401	2,05	2	,060	1,206
4	401	2,20	2	,064	1,280
5	401	2,53	2	,069	1,380
6	401	2,27	2	,063	1,265



Tablo 13’de çalıştığımız işle ilgili işten ayrılma niyetini konu alan sorulara verilen cevaplar; Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum seçeneklerinden meydana gelmektedir. Var olan seçeneklere 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri atanarak ortalamalar 5 üzerinden hesaplanmıştır. Burada işten ayrılma niyeti araştırmamız için negatif bir durum olduğu için sağlıklı sonuçlar alabilmek adına analizlerimizde ters puanlama tekniğini kullanacağız. Yani sırasıyla puanlamamızı "1, 2, 3, 4 ve 5" yerine tam tersi olan "5, 4, 3, 2 ve 1" olarak kabul edeceğiz. Katılımcıların verdikleri tüm cevaplar analiz edilerek şu şekilde değerlendirilmiştir. Buna göre:

1. “Gelecek 3 ay içerisinde bu işten ayrılmayı düşünmekteyim” ifadesine ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 1,91 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Katılmıyorum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman ise katılımcıların daha çok “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
2. “Gelecek 6 ay içerisinde bu işten ayrılmayı düşünmekteyim” ifadesine ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 1,95 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2’ye yakın olduğundan “Katılmıyorum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların “Katılmıyorum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
3. “Gelecek yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.” ifadesine ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,05 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2’ye yakın olduğundan “Katılmıyorum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların “Katılmıyorum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
4. “Gelecek iki yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim” ifadesine ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden
5. olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2’ye yakın olduğundan “Katılmıyorum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların “Katılmıyorum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
6. “Bazen başka işler aramayı düşünüyorum.” ifadesine ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2.53 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 3’ye yakın olduğundan “Kararsızım” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize

baktığımız zaman ise katılımcıların daha çok “Katılmıyorum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

7. “Bazen başka işler aramayı düşünüyorum.” ifadesine ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2.27 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2’ e yakın olduğundan “Katılmıyorum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların “Katılmıyorum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak anketimizin ikinci bölümü için bir değerlendirme yapacak olursak katılımcılara yöneltilen soruları " Çalıştığınız işle ilgili işten ayrılma niyetini " başlığı altında topladığımız zaman katılımcılarımızın verdiği cevapların ortalama ve medyanlarının 2 ile 3 aralığının da yoğunlaştığını görmekteyiz. Bu sonuç doğrultusunda 'Katılımcılar işten ayrılma niyeti konusunda çalıştıkları işyerlerinden memnundurlar ve işten ayrılmayı düşünmemektedirler.' sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo 15:** Çalıştığınız İşle İlgili Memnuniyet

	N	Ortalama	Medyan	Std. Hata	Std Sapma
1	401	1,78	2	0,04	0,794
2	401	1,56	1	0,038	0,77
3	401	1,65	1	0,04	0,811
4	401	1,57	1	0,037	0,739
5	401	1,72	2	0,038	0,751
6	401	1,84	2	0,042	0,835
7	401	2,12	2	0,047	0,943
8	401	1,87	2	0,042	0,847
9	401	1,88	2	0,042	0,832
10	401	1,64	1	0,043	0,859
11	401	1,59	1	0,038	0,753
12	401	1,66	2	0,036	0,728
13	401	1,98	2	0,046	0,915
14	401	1,71	2	0,039	0,778
15	401	1,7	2	0,039	0,785
16	401	1,84	2	0,041	0,814
17	401	1,64	2	0,038	0,762
18	401	1,67	2	0,038	0,77
19	401	1,81	2	0,038	0,771
20	401	1,8	2	0,041	0,821
21	401	1,67	2	0,039	0,786
22	401	1,75	2	0,043	0,852
23	401	2,08	2	0,049	0,987
24	401	1,65	2	0,037	0,744
25	401	1,72	2	0,04	0,796
26	401	1,84	2	0,041	0,827
27	401	1,65	2	0,036	0,716
28	401	1,94	2	0,044	0,885
29	401	1,62	1	0,037	0,736

Tablo 15’de çalıştığımız işle ilgili memnuniyeti konu alan sorulara verilen cevaplar; Çok Memnunum, Memnunum, Fikrim Yok, Hiç Memnun Değilim, Hiç Memnun Değilim

cevaplarından oluşturulan seçeneklerden oluşturulmuştur. Var olan seçeneklere 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri verilerek 5 üzerinden hesaplanmıştır. Buna göre:

1. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için "Beni her zaman meşgul etmesi bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,57 olarak tespit edilmiştir. Bu değer "Fikrim Yok" düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman ise katılımcıların daha çok "Memnunum" cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
2. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için "Tek başıma çalışma imkanının olması bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,35 olarak tespit edilmiştir. Bu değer "Memnunum" düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman katılımcıların "Memnunum" cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
3. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanının olması bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,36 olarak tespit edilmiştir. Bu değer "Memnunum" düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok "Memnunum" cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
4. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,16 olarak tespit edilmiştir. Bu değer "Memnunum" düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok "Memnunum" cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Amirimin kişileri idare tarzı bakımından

1. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için "Amirimin kişileri idare tarzı bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,37 olarak tespit edilmiştir. Bu değer "Memnunum" düşüncesini desteklemektedir.

Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

2. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için "Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,54 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Fikrim Yok” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman ise katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
3. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için "Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,33 tespit edilmiştir. Bu değer “Memnunum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
4. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Bana sabit bir iş sağlaması bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,30 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Memnunum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
5. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,07 tespit edilmiştir. Bu değer “Memnunum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
6. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,29 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Memnunum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

7. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,15 olarak tespit edilmiştir. Bu değer "Memnunum" düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok "Memnunum" cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
8. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,34 olarak tespit edilmiştir. Bu değer "Memnunum" düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok "Memnunum" cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
9. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için "Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,61 olarak tespit edilmiştir. Bu değer "Fikrim Yok" düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman ise katılımcıların daha çok "Memnunum" cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
10. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " İş içinde terfi olanağımın olması bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,51 olarak tespit edilmiştir. Bu değer "Fikrim Yok" düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman ise katılımcıların daha çok "Memnunum" cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
11. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,38 olarak tespit edilmiştir. Bu değer "Memnunum" düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok "Memnunum" cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
12. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen

cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,31 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Memnunum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

13. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Çalışma şartları bakımından (Fiziki şartlar)" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,41 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Memnunum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
14. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Çalışma arkadaşlarımla birbirileri ile anlaşması bakımından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,35 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Memnunum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
15. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verilen cevapların ortalamaları 5 üzerinden 2,40 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Memnunum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
16. Çalışılan iş ile ilgili memnuniyeti ölçmek için " Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden" ifadesi ile katılımcılara çalıştıkları işyerine olan memnuniyet dereceleri sorulduğunda ankete verdikleri cevaplar incelendiğinde ortalamaları 5 üzerinden 2,23 olarak tespit edilmiştir. Bu değer “Memnunum” düşüncesini desteklemektedir. Medyan değerimize baktığımız zaman da katılımcıların daha çok “Memnunum” cevabını verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak anketimizin üçüncü bölümü için bir değerlendirme yapacak olursak katılımcılara yöneltilen soruları "Çalıştığınız işle ilgili memnuniyetleri" başlığı altında topladığımız zaman katılımcılarımızın verdiği cevapların ortalama ve medyanlarının 2 üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu sonuç doğrultusunda 'Katılımcılar çalıştıkları işten memnundurlar.' sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.7. İşveren Markası Ve Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırmamızda oluşturduğumuz hipotezlerin test edilmesinde öncelikle anketimizin ilk bölümü ile ikinci bölümü daha sonra anketimizin ikinci bölümü ile üçüncü bölümü, en sonda da anketimizin birinci bölümü ile üçüncü bölümü arasında bir ilişki olup olmadığı Basit Doğrusal Regresyon Analizi yöntemi kullanılarak ölçülmüştür. Değişkenler, ölçekte yer alan kısımları temsil eden önermelerin ortalama puanları tespit edilerek analiz için hazırlanmıştır.

**Tablo 16:** İşveren Markası Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

<b>Model Özeti</b>						
Model	R	R <sup>2</sup>				
1	,141 <sup>a</sup>	,020				
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama	F	Sig.	
1	<u>Regression</u>	1,673	1	1,673	8,101	,005 <sup>b</sup>
	<u>Residual</u>	82,384	399	,206		
	<u>Total</u>	84,056	400			
<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model	Standartlaştırılmamış katsayı		Standartlaştırılmış katsayı	t	Sig.	
	B	Std. Hata				
1	<u>(Constant)</u>	1,632	,049	Beta	33,015	,000
	<u>İşten ayrılma niyeti</u>	,058	,020	,141	2,846	,005

Modeli incelediğimizde R<sup>2</sup>=0,020 olarak bulunmuştur. Bu değer modelimizi iyi bir düzeyde açıklamamaktadır. Anova tablomuzu incelediğimiz zaman F=8,101 ve Sig.=0,005 değerleri elde edilmiştir. Sig.<0,05 olduğu için %5 anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H0: İşveren markası uygulamaları işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

**Tablo 17:** İşveren Markası Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi Model Özeti

Model		R	R <sup>2</sup>			
1		,241 <sup>a</sup>	,058			
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regresyon	4,866	1	4,866	24,519	,000 <sup>b</sup>
	Residual	79,190	399	,198		
	Total	84,056	400			
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Standartlaştırılmamış katsayı		Standartlaştırılmış katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Constant)	1,445	,067		21,637	,000
	Memnuniyet	,133	,027	,241	4,952	,0

Modeli incelediğimizde R<sup>2</sup>=0,058 olarak bulunmuştur. Bu değer modelimizi iyi bir düzeyde açıklamamaktadır. Anova tablomuzu incelediğimiz zaman F=24,519 ve Sig.=0,000 değerleri elde edilmiştir. Sig.<0,05 olduğu için %5 anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H0: İşveren markası uygulamaları çalışan memnuniyeti üzerinde etkilidir.

**Tablo 18:** Çalışan Memnuniyeti İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Model Özeti

Model		R	R <sup>2</sup>			
1		,426 <sup>a</sup>	,181			
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89,994	1	89,994	88,306	,000 <sup>b</sup>
	Residual	406,625	399	1,019		
	Total	496,619	400			
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Standartlaştırılmamış katsayı		Standartlaştırılmış katsayı	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,812	,151		5,369	,000
	Memnuniyet	,570	,061	,426	9,397	,000

Modeli incelediğimizde R<sup>2</sup>=0,181 olarak bulunmuştur. Bu değer modelimizi iyi bir düzeyde açıklamamaktadır. Anova tablomuzu incelediğimiz zaman F=88,306 ve Sig.=0,000 değerleri elde edilmiştir. Sig.<0,05 olduğu için %5 anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H0: Çalışan memnuniyeti işten ayrılma niyetini etkilemektedir.



### **3.8. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma İzmir Bölgesi'nde bulunan özel sektör firmalarını kapsamaktadır. Araştırma için gerekli veriler, İzmir bölgesinde bulunan firmalarda çalışanlara gönüllü olarak 401 adet anket cevaplandırılmıştır. Araştırmada 62 soruluk anket formu kullanılmıştır. Anket içeriğinde yer alan sorular; Çok önemli, önemli, ne önemli ne önemsiz, önemli değil ve hiç önemli değil şeklindeki seçeneklerden oluşturulmuştur. Var olan bu seçenekler 1, 2, 3, 4 ve 5 şeklinde değer verilerek ortalamalar 5 üzerinden puanlanmıştır. Tüm sorularla alakalı veriler bu şekilde değerlendirilmiştir.

Araştırmaya başlarken özel sektördeki firmalarda yetkili kişilerden izin alınmasına ve gizlilik ilkesine uyulacağı belirtilmesine rağmen, bazı çalışanlar ankete katılmak istememişler, anketi yanıtlayan çalışanların bir kısmı ise bazı sorulara cevap vermemişlerdir. Araştırmadaki verilerin elde edilmesindeki zaman sınırlaması 15.04.2017 ile 15.06.2017 tarihleri arasındadır.

Anketi uygulama kısmında rastlanan diğer kısıtlılıklar ise çalışanların farklı firmalarda ve farklı iş yapan sektörlerde çalışmaları nedeniyle onlara ulaşmak zor olmuştur. Çalışanların anketleri doldurabilmeleri için boşta olduğu saatler beklenmiş ve bu sebeple günde 30-35 kişiden anket alınabilmektedir. Bundan dolayı anket süresi beklenenden daha uzun sürmüştür.

## SONUÇ

İşveren markasının hedef kitlesi mevcut ve potansiyel çalışanlardır. İşveren markasının amacı da mevcut çalışanları muhafaza edip, nitelikli çalışanları da işletmeye çekmektir. Tüketici markası; müşteriye odaklıyken, işveren markası; çalışanlara odaklıdır. İşveren markası sayesinde nitelikli çalışanını elinde tutup onun iş yerinde memnuniyetini sağlayıp işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaktır. Bu doğrultuda hedef; iyi bir işveren imajı oluşturmaktır.

İlk olarak 1990'larda Simon Barrow tarafından ortaya çıkan işveren markası kavramı, geleneksel insan kaynakları yönetiminin yetersizliğini görüp iş yerlerinde en zor yönetilen süreç olan işgücü devir hızını minimuma indirmek için uğraş verip çalışanı iş yerinden ayrılma niyetini ortadan kaldırmayı amaçlar. Bu amaçla da çalışan değer önermesi olarak, çalışanlara sunulan yararlar ile karşılığında neler beklediği açıkça ifade edilip iki tarafında memnuniyeti sağlanmaya çalışılır. Hem dış müşteri ile pazarı etkileyip hem de iç müşteriyi elde tutmayı amaçlar. Bunun en önemli faydası da yetenek kıtlığına çözüm üretmektir.

Uzun süre boyunca şirketlerdeki işgücü devri böylelikle derinliklere inilmiş olup, en az müşteri kadar çalışana da değer verilmesi gerektiği onları kaybetmemek için yapılması gereken önemli hususlar olduğu vurgulanıp bu değeri göz önünde bulunduran firmaların dünya çapında çok daha iyi yerlere geldiği biliniyor, diğer firmalarca da bu eksiklikler kapatılmaya çalışılmaktadır. İşveren olarak çalışanına gösterdiği bu imtiyaz iş hayatında kat ve kat fazlalığı ile sana geri dönüp, firmayı çok daha iyi geliştirmeni sağlamaktadır. Bunun bilincinde olmayan hala çok firma olsa da bu konuda araştırmalar, eğitimler, seminerler verilmeye devam etmektedir ki İMY (İşveren Markası Yönetimi)'nin en önemli amacı, işletmenin çalışabilecek en iyi yer olarak algılanmasıdır. Bunun için devamlı kendini geliştirip çalışanına faydalı olmalı ki çalışanı da dış ilişkilerde müşteriden istenilen verimi alabilmelidir.

İş gücü devir hızı ve işten ayrılma niyeti ne kadar bir şirket içerisinde minimum değerdeseyse, orda ki çalışanlar daha mutlu, işini severek yapan ve en çok verimi verebilen çalışanlar şeklindedir. Böylece nitelikli işgücünü kaybetmemekle birlikte daha verimli bir hale getirilebilir.

İşveren markasının çalışan memnuniyetine etkisi olarak işten ayrılma niyeti üzerine etkisi konulu anket çalışmamızda İzmir özel sektör çalışanlarına yapılmış olup 401 kişi üzerinden ankete katılım sağlanmıştır. Katılımı sağlayanların %56'sı bayanlar, %44'ü baylar oluşturmaktadır. Bununla birlikte ön lisans mezunları ile lisansüstü mezunlarının toplam oranı ise %38,15 olarak gözlenmektedir. Bu verilere dayanarak katılımcıların eğitim düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Bir başka ölçümümüzü inceleyecek olursak katılımcıların şu anki çalıştıkları şirketlerdeki deneyimleri baz alınır 2-4 yıl arası deneyime sahip olanların oranı %37,91 ile en yüksek orana sahip olan orandır. Bununla birlikte çalıştıkları şirkette 6 yıldan fazla süredir çalışanların oranı ise %27,68 ile ikinci büyük çoğunluğumuzu oluşturmaktadır. Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde ise 1.501-3.000 TL arası maaş alanların oranı %43,64'tür. Bu oranı takip eden 3.001-5.000 TL maaş alanların oranı ise %26,93'tür.

Anket çalışmamızın birinci bölümünde katılımcıların daha önce işveren markasını duydunuz mu sorusuna %52,12'lik bir oranda evet cevabı verdiklerini sonucuna ulaşıyoruz. Bunun yanı sıra katılımcıların %47,88'i daha önce işveren markasını duymadıklarını belirtmişlerdir. Oranlar birbirine çok yakın olsa da daha önce işveren markasını duyanların oranı duymayanlardan daha fazladır sonucuna ulaşılabilir. Böylelikle işveren markası bilinirliği günden güne artmaktadır ve önem kazanması sayesinde de şirketlerin daha çok dikkat etmesi gereken bir husus haline gelip, firmaları daha bilinçli işverenler olması yönünde çalışmaya teşvik etmektedir.

İşletme anketimizin ilk bölümünde katılımcılara yöneltilen soruları "İşletmenize karşı duygusal bağlılığınız ne derece önemli" başlığı altında toplayacak olursak katılımcılarımızın verdiği cevapların ortalama ve medyanlarının 1 ile 2 aralığının da yoğunlaştığını görmekteyiz. Bu sonuç doğrultusunda 'Katılımcıların işletmelerine karşı duygusal başlıkları önemlidir.' sonucuna ulaşılabilir. Çoğu çalışan işyerine duygusal bağlılıkla bağlanır ki vakit olarak düşündüğümüzde de en uzun süre işyerindeki arkadaşlarıyla ve işyeri ortamıyla geçmektedir. Bir süre sonra işyerini aile ortamı gibi görmek ister ki iş yerinde kendini ilk olarak rahat, mutlu hissetmesi gereklidir.

İkinci bölümü için bir değerlendirme yapacak olursak katılımcılara yöneltilen soruları "Çalıştığınız işle ilgili işten ayrılma niyetini" başlığı altında topladığımız zaman katılımcılarımızın verdiği cevapların ortalama ve medyanlarının 2 ile 3 aralığının da

yoğunlaştığını görmekteyiz. Bu sonuç doğrultusunda ‘Katılımcılar işten ayrılma niyeti konusun da çalıştıkları işyerlerinden memnundurlar ve işten ayrılmayı düşünmemektedirler’ sonucuna ulaşılabilir. İşveren markasının asıl amacı, işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmak olup çalışanların işyerine karşı memnuniyetlerinin sağlamak böylece işgücü devir hızını minimum seviyeye getirmektir. Bu analizimizde de istenilen sonuç alınmıştır, iş yerine bağlılıkları çalışanların devam etmektedir fakat bu durum şöyle bir şeyi öne sürmüyor. Şuan çalışan memnun ama yarın bir gün memnun olmayabilir, işyeri çalışma şartları her zaman iyi yönde geliştirilmeye çalışılmalıdır.

Üçüncü bölümü için bir değerlendirme yapacak olursak katılımcılara yöneltilen soruları "Çalıştığımız işle ilgili memnuniyetleri" başlığı altında topladığımız zaman katılımcılarımızın verdiği cevapların ortalama ve medyanlarının 2 üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu sonuç doğrultusunda 'Katılımcılar çalıştıkları işten memnundurlar.' sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızda oluşturduğumuz hipotezlerin test edilmesinde öncelikle anketimizin ilk bölümü ile ikinci bölümü daha sonra anketimizin ikinci bölümü ile üçüncü bölümü, en sonda da anketimizin birinci bölümü ile üçüncü bölümü arasında bir ilişki olup olmadığı Basit Doğrusal Regresyon Analizi yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Değişkenler, ölçekte olanları temsil eden önermelerin ortalama puanları hesaplanarak analize hazır hale getirilmiştir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- BLAU, M.P. (1964). Exchange ve Power in Social Life, New York: İşlem Yayıncıları
- BRATTON, J. ve J. GOLD. (1999). Human Resource Management Theory and Practice, Macmillan Business Press, London.
- ÇAĞLAR, H. (2013). Marka Hukuku Temel Esaslar, Birinci Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi
- DİNÇER, Ö. (2003). Stratejik Yönetiminin Temel Kavramları. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Alfa Yayıncılık
- EREN, E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları
- EREN, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları
- HOYER, W.D. ve D.J. MACLNNIS. (1997). Consumer Behaviour, Houghton Mifflin, ABD.
- KAPFERER, J.N. (2007). The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, New York.
- KELLER, K.L. (1998). Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, New Jersey: Prentice Hall
- LANGE, P. (2012). Marken ve Kennzeichenrecht, 2.Aufl., München, Rn.20
- MARKEN, G. (1997). Ströbele, Hacker ve Thiering Markengesetz,
- ÖZGEN H. ve A. YALÇIN. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Ankara: Akademisyen Kitapevi
- ÖZTÜRK, H. Ö.-A.-A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım. İnsan Kaynakları Yönetimi Adana: Nobel Kitapevi
- SCHIFFMMAN, L.G. ve L.L. KANUK. (2000). Consumer Behaviour, Prentice- Hall, ABD.

SİLAH, M. (2000). Çalışma Psikolojisi. Endüstride Çalışma Psikolojisi Ankara: Selim Kitapevi Yayınları.

TINAZ, P. (2007). Motivasyon. Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar Kırklareli: Beta Yayınları

TINAZ, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Kırklareli: Beta Yayınları

UZTUĞ, F. (2003). Markan Kadar Konuş İstanbul: Mediacat Yayınları.

YOSMAOĞLU, N. 1978 Patentler, Know- How'lar, Markalar. Dünyada ve Türkiye'de Açıklamalı Uygulamalı, Ankara: Vedat Kitapçılık Hukuk Yayınları

### ***Sürelî Yayınlar***

AĞAOĞLU, Y.S. (2013). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin marka tescillerinin incelenmesi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 15,25,ss.37-46

BAIRD, L. ve I.MESHOULAM. (1988)."Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management",The Academy of Management Review, Vol 13,No:1, pp.116-128

BERKMAN, H. ve C. GILSON. (1980). ‘Advertising: Concepts and Strategies’, Random House Business Division, New York ve Toronto, s.306

BIEL, A.L. (1992). Biel, “How Brand Image Equity”, Journal of Adversiting Research, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.32, RC6-RC12

BOXALL, P. ve J.PURCELL. (2000)."Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?",International Journal of Management Reviews, Vol.2.Issue 2.pp.183-203

CÜCE, U. (2000). "Markanın Gücü ve Markayı Taşıyan Güçler," Marketing Türkiye, Özel Sayı:2, Mayıs

DAVIS, R.C. (1981). Relating Human Resources Management to Business Strategy. Proceedings of The Human Resource Policy Institute

EISENBERGER, R. D. (1986). Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology.

ERICKSEN, J. ve L.DYER. (2005). "Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organizational Performance", International Journal of Human Resource Management,16:6,pp.907-928

GÜRBÜZ, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 48-75

KENT, M. (2002). Neden Biz de Marka Yaratamıyoruz. Dış Ticaret Dergisi, Sayı 5

ÖZTUĞ, F. (1997). "Marka Değeri Kavram ve Yönetimi", Pazarlama Dünyası, Sayı 61:, İstanbul

PANAYOTOPOULOU, L. D.BOURANTAS ve N.PAPALEXANDRIS. (2003)."Strategic Human Resource Management and Its Effects on Firm Performance:An Implementation of the Competing Values Framework", International Journal of Human Resource Management,14: 4,pp.680-699.

PHAU, I. ve K.C. LAU. (2001). "Brand Personality and Consumer Self- Expression: Single or Dual Carriageway? ", The Journal of Brand Management, Vol.8,ss.428-44.

TÜTÜNCÜ, Ö. ve M. DEMİR. (2003). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:2, İzmir

UZTUĞ, F.; "Konumlandırma Kavramı, The Brand Age", Aylık Marka Yönetimi Dergisi, 1.Sayı, 2009 s. 118

### ***Diğer Yayınlar***

BAKAR, S. (2011). Marka kavramı üzerine bilgilendirme çalışması, T.C. Güney EgeKalkınma Ajansı İzleme ve Değerlendirme Birimi

BAYDU, S. (2007). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Giyim Endüstri moda TasarımıEğitim Bölümü: Hazır Giyim Sektörün de Marka Oluşturma Aşamasında Eğitimin Rolü Yüksek Lisans Tezi Ankara

CESUR, A. (1998). İş görenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi (Yayınlanmamış Master Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz

EGE, B. (2000) Tatminin Etkileyen Faktörler Ve İş gören Tatmini İle İş gören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma( Yayınlanmamış Master Tezi). Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

ERDOĞAN, H. (2002). Personel Devri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma(Yayınlanmamış Master Tezi) İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

ERİGÜÇ, G. Kaygın (1994), Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara

ERONAT, Z. (2004) İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

GÜNEY, M. K. (1994). Satış Elemanlarının Performansı, İş Tatmini ve İşgücü Devri İlişkileri- Büro Makineleri Sektöründe Uygulama (Yayınlanmamış Master Tezi)

Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Society for Human Resources Management. (2000). SHRM Retention Practices Survey Reults. Society for Human Resources Management

[http://www.ders.es/st\\_ins\\_kaynaklari.pdf](http://www.ders.es/st_ins_kaynaklari.pdf) /, 12.03.2017

<http://www.ikpaylasim.com/is-doyumu-ve-performansverimlilik-iliskisi/>, 12.03.2017

<http://www.markam.biz/detay-makaleler-306.html> /, 12.04.2017



<http://markaruhu.com/>,12.04.2017

[www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/markanin-tarihine-yolculuk-1212252/](http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/markanin-tarihine-yolculuk-1212252/),  
12.03.2017

[https://www.researchgate.net/profile/Nazli\\_Ayyildiz\\_Unnu/publication/227428295\\_Insan\\_Kaynaklari\\_Yonetiminden\\_Stratejik\\_Insan\\_Kaynaklari\\_Yonetimine\\_Donusu\\_m/links/5612772908ae83674f434062.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nazli_Ayyildiz_Unnu/publication/227428295_Insan_Kaynaklari_Yonetiminden_Stratejik_Insan_Kaynaklari_Yonetimine_Donusu_m/links/5612772908ae83674f434062.pdf), 11.03.2017

<https://www.slideshare.net/turkanismayilli/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/>,  
15.03.2017

[http://www.ntv.com.tr/galeri/ekonomi/2017nin-en-degerli-markalari,-  
QIrG0X72USODIbH0XxTCg](http://www.ntv.com.tr/galeri/ekonomi/2017nin-en-degerli-markalari,-QIrG0X72USODIbH0XxTCg), 12.04.17

<http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/>, 22.03.2017

KILIÇ, A. (2004). Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların “Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri” Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

ÖZPINAR SOMAKLAR, F. (2006) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı Uluslararası İşletmecilik, İşletmelerde Marka Yönetim Süreci ve Bir Uygulama

TERLEMEZ, A. (2012). " İşveren Markasının, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Genel Kurmay Başkanlığı, Savunma Kaynakları Ana Bilim Dalı, İstanbul.

TÜRKAY, A. (2011). Satın Alma Davranışları Açısından Üniversite Öğrencileri Arasında Marka Bağımlılığının Önemi: Batı Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YILDIZ, O. (2015). Marka İmajı Yaratma ve Marka Yerleştirme Stratejileri, Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı, Ankara

## **EKLER**

### **EK 1: Anket Formu Sayın İlgili,**

Bu anket formu, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “İşveren Marka Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti Ve İşten Ayrılma Üzerine Etkisi” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Gönderilecek cevaplarda bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. Aynı zamanda sizin yanıtlarınız da tamamen gizli kalacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

Nişantaşı Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi

Sare Karakayaoğlu Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

## 1. BÖLÜM

1	Daha önce işveren markasını kavramını duymuş muydunuz?
<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	
2	Çalıştığınız şirketin türünü belirtir misiniz?
<input type="checkbox"/> Türk şirketi <input type="checkbox"/> Uluslararası şirket <input type="checkbox"/> Ortak Girişim	
3	İş tecrübeniz toplam kaç yıldır?
<input type="checkbox"/> 2 yıldan az <input type="checkbox"/> 2 ile 4 yıla kadar <input type="checkbox"/> 4 ile 6 yıla kadar <input type="checkbox"/> 6 yıl ve üzeri	
4	Aşağıda gruplanmış olan işveren markası unsurlarından; hangi grubun sizin çalıştığınız şirket için idealdir?
<input type="checkbox"/> Fonksiyonel faydalar (Ücret, kariyer olanağı, iş güvencesi, çalışma şartları, gelişim imkanı) <input type="checkbox"/> Sembolik faydalar (Şirket itibarı, kurum kültürü, firmanın ürün/hizmetleri, rekabetçi konumu) <input type="checkbox"/> Her ikisi de eşit derecede önemli	
5	Eğitim durumunuz:
<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü	
6	Cinsiyetiniz:
<input type="checkbox"/> BAYAN <input type="checkbox"/> BAY	
7	Aylık net kazancınız hangi aralıktadır?
<input type="checkbox"/> 0 – 1.500 TL <input type="checkbox"/> 1.501 – 3.000 <input type="checkbox"/> 3.001 – 5.000 <input type="checkbox"/> 5.001 – 7.000 <input type="checkbox"/> 7.000 ve üstü	

Aşağıdaki unsurların, işletmenize karşı duygusal bağ kurmanızı ne derece etkilediğini belirtiniz.		Çok	Önemli	Önemli	Orta	Önemli	Değil	Hiç	Önemli	Değil
8	Kurum kültürü ve değerler									
9	Ücret ve yan haklar									
10	Eğitim ve gelişim imkanı									
11	Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı									
12	Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği									
13	Topluma yarar sağlayan, insancıl bir organizasyon olması (Sosyal Sorumluluk)									
14	Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (Kutlamalar)									
15	Organizasyonda yetenek ve becerilerin sergilenebilmesi									
16	Yaratıcılık yeteneğini kullanabilmek									
17	Çalışmanın takdir edildiği bir ortam									
18	Üstlerinizle iyi bir ilişkide bulunmak									
19	İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişki içinde bulunmak									
20	İşyerinde aile ortamının bulunması									
21	Bulduğunuz organizasyonda çalışmanın sonucu kendini iyi hissetme									
22	Bulduğunuz organizasyonda çalışmanın sonucu kendinize daha fazla güvenme									
23	Öğrendiklerinizi başkalarına öğretebilme fırsatı									
24	Organizasyonun çalışanına değer vermesi									
25	Organizasyonda kabul görme ve kendini oraya ait hissetme									
26	Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması									
27	İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları									
28	Organizasyon içinde iş güvenliğinin olması									
29	Kariyere yönelik kurum içinde eğitim									
30	Kurumun uluslararası olması									
31	İşverenin yenilikçi olması									
32	Organizasyonun yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmesi									
33	Esnek iş yapısı									
34	Performans Yönetimi									
35	Küresel iş imkanı									
36	İş - yaşam dengesi									

## 2. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular, çalıştığınız işle ilgili işten ayrılma niyetini ölçen ifadeleri içermektedir. Size en uygun olan bir seçeneği yanıtlayınız.

İşten Ayrılma Niyetini Ölçen Yargı İfadeleri		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Gelecek 3 ay içerisinde bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
2	Gelecek 6 ay içerisinde bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
3	Gelecek yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
4	Gelecek iki yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
5	Bazen başka işler aramayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu işletmede çalışmak yerine başka bir işte çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5

## 3. BÖLÜM

Şimdiki işimden;		Çok Memnunum	Memnunum	Fikrim Yok	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,					
2	Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından,					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından;					
5	Amirimin kişileri idare tarzı bakımından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					

Aşağıdaki sorular, çalıştığınız işle ilgili çalışan memnuniyetini ölçen ifadeleri içermektedir. Size en uygun olan bir seçeneği yanıtlayınız.

11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından (Fiziki şartlar)					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirileri ile anlaşması bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

---

**TEŞEKKÜR EDERİZ**

---

## ÖZGEÇMİŞ

Sare KARAKAYAOĞLU, 1991 yılında İzmir Ödemiş'te doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise yıllarını Ödemiş'te tamamlayıp 2009 yılında Sakarya Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümüne başlamış ve 2014 yılında mezun olmuştur. Mezuniyet sonrası 2014 Aralık ayı itibari ile İstanbul'da bulunan Abdi İbrahim firmasında tıbbi mümessil olarak işe başlamış ve bir yıl sonra ise şirket değişikliği yaparak yine aynı şehirde bulunan Hasçelik Halat San. Tic. Ltd. Şti. de satış temsilcisi olarak görev almıştır. Özel sektörde beklenen verimliliği bulamayınca 2017 yılında Peri Masalı Organizasyonu ismi ile kendi şirketini kurup iş hayatına yeni bir adım atmış oldu. Bu sayede İzmir/Ödemiş'te organizasyon alanında öncü olup birçok kişinin özel günlerini unutulmaz kılıp birinci yılını başarı ile tamamlamıştır. Hala Ödemiş'te ikamet eden Sare KARAKAYAOĞLU kurmuş olduğu şirketi ile iş hayatına aynı tempoda devam etmektedir.