

**T.C.**  
**NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**FONKSİYONEL-DUYGUSAL FAYDANIN ORGANİZASYONEL  
ÇEKİCİLİK ALGISI VE İŞ BIRAKMA EĞİLİMİNE ETKİLERİ:  
İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Cenk GÜRLEYEN**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN**

**Haziran – 2016**

**T.C.**  
**NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**FONKSİYONEL-DUYGUSAL FAYDANIN ORGANİZASYONEL  
ÇEKİCİLİK ALGISI VE İŞ BIRAKMA EĞİLİMİNE ETKİLERİ:  
İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI**


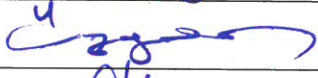
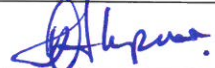
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Cenk GÜRLEYEN**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme**


**Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

**Bu tez 30/06/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir**

<b>JÜRİ ÜYESİ</b>	<b>KANAATI</b>	<b>İMZA</b>
DOÇ. DR. K. OZAN ÖZER	BAŞARILI	
YRD. DOÇ. DR. ÖZGÜR ERGÜN	BAŞARILI	
YRD. DOÇ. DR. ONUR AKPINAR	BAŞARILI	

## BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite ya da başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

  
Cenk Gürleyen  
30/06/2016

## ÖNSÖZ

Fonksiyonel-Duygusal Faydanın Organizasyonel Çekicilik Algısı ve İş Bırakma Eğilimine Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması konulu bu tez araştırmasında baştan sona katkısını ve desteğini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm öğrenim hayatım boyunca katkıları ve destekleri için aileme şükranlarımı sunarım.

  
Cenk Gürleyen

30/06/2016



## GİRİŞ

“Fonksiyonel-Duygusal Faydanın Organizasyonel Çekicilik Algısı ve İş Bırakma Eğilimine Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması” başlıklı bu çalışmanın birinci bölümünde fonksiyonel ve duygusal fayda ile organizasyonel çekicilik konusunda ikincil veriler üzerinden eleştirel literatür taraması ile teorik arka plan oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde iş bırakma eğilimi hususunda literatür incelenerek çalışmanın bir diğer değişkeni açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise “Fonksiyonel-Duygusal Faydanın Organizasyonel Çekicilik Algısı ve İş Bırakma Eğilimine Etkileri İstanbul bölgesinde otel çalışanları üzerine uygulanan bir ölçekten elde edilen verilerin analizi ve yorumlanması yer almaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı İstanbul İlinde yerleşik otel işletmelerinde işgörenlerin “Fonksiyonel-Duygusal Fayda” düzeyinin; “Organizasyonel Çekicilik Algısı” ve “İşgörenlerin İşten Ayrılma Eğilimi”ne etkisini saptamaktır. Mevcut çalışmada yer alan denekler Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkedeki mevcut durumu temsil etmekte olduğunda işgörenlerin fonksiyonel fayda ve ekonomik getirilerden daha yüksek oranda etkilenmekte ve kalkınmış, refah seviyesi daha yüksek ülkelerin otel çalışanlarını temsil etmeyebileceği göz önünde bulundurulmaktadır.

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen ihtiyaçlarının ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre değişiklik gösterebileceği açıktır. Gelecekteki yapılacak çalışmalarda farklı bölgelerdeki sonuçların mevcut çalışma ile karşılaştırılması konuya daha yüksek oranda ışık tutulmasını sağlayabilecek ve yararlı sonuçlar çıkarılabilecektir. Bunun yanında çalışmada değerlendirmeye tabi tutulan gönüllü deneklerin uygulama sırasında mevcut yönetimden etkilenmiş olma ihtimalleri göz önünde tutulmalıdır.

Bu çerçevede araştırmanın temel sorusu şu şekilde ifade edilmektedir;

\*Fonksiyonel-Duygusal faydanın organizasyonel çekicilik algısı iş bırakma eğilimi üzerinde etkili midir?

Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi soru formu ile birlikte güvenilirlik ve geçerliliği daha önceden test edilmiş Duygusal ve fonksiyonel tercihler ölçeği, örgütsel çekicilik ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir.

Duygusal ve fonksiyonel tercihler ölçeği Ünal'ın (2010) yaptığı araştırma ve ilgili literatür araştırmasından faydalanılarak oluşturulmuştur. Ölçekteki ifadeler otel çalışanlarının duygusal ve fonksiyonel tercihlerini belirlemeye yönelik olarak uyarlanmıştır. Toplam 897 otel çalışanına uygulanan anketler sistematik bir şekilde incelenmiş, 63 adet anket düzenli bir şekilde doldurulmadığı için analiz dışı bırakılmıştır.

Ölçeğin genel güvenirliği  $\alpha=0.963$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.963>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %62.118 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Duygusal ve fonksiyonel tercihler ölçeği ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
GİRİŞ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: İŞVEREN MARKASI BAĞLAMINDA FONKSİYONEL VE DUYGUSAL FAYDA ÜZERİNE LİTERATÜR İNCELEMESİ</b>	
1.1.Marka kavramı.....	1
1.2. İşveren Markası Kavramı.....	2
1.2.1.İşveren Markasının Temel Özellikleri.....	3
1.3.İşveren Markasının Temel Faydaları.....	4
1.3.1. Daha iyi işe alım süreci.....	5
1.3.2. İşe Adanmışlık.....	7
1.4. Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özellikleri.....	8
1.5.Organizasyonel Çekiciliğe İlişkin Teoriler.....	9
1.5.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	10
1.5.2. Çevresel Süreç, Etkileşimci Süreç ve Kişisel Süreç Teorileri.....	10
1.6. Kurumsal İtibar.....	11
1.7. Kurumsal Marka İmajı.....	12
1.8. Organizasyonel Çekicilik.....	13
1.8.1. Organizasyonel Çekiciliğin Ana Belirleyicileri.....	14
1.8.2. İşveren Markası ve Organizasyonel Çekicilik Arasındaki İlişki.....	15
<b>İKİNCİ BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA KAVRAMI ÜZERİNE LİTERATÜR İNCELEMESİ</b>	
2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	16
2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri.....	17
2.2.1. Kişisel Etkenler.....	18

2.2.1.1. Cinsiyet.....	18
2.2.1.2. Yaş Durumu ve Eğitim Düzeyi.....	18
2.2.1.3. Hizmet Süresi.....	19
2.2.2. Örgütsel Etkenler.....	19
2.2.2.1. İş Tatmini.....	20
2.2.2.2. Ücret.....	20
2.2.2.3. Stres.....	20
2.2.2.4. İşgörenin Yöneticisinden Etkilenmesi.....	21
2.2.3. Çevresel Etkenler.....	21
2.2.4. Genel Ekonomik Etkenler.....	21
2.3. İşten Ayrılmanın Önemi ve Sonuçları.....	22
2.3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Örgüt Açısından Yaratacağı Sonuçlar.....	23
2.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Birey Açısından Yaratacağı Sonuçlar.....	24
2.3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Geride Kalanlar Açısından Yaratacağı Sonuçlar.....	25
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA VE BULGULAR</b>	
3.1. Yöntem ve Veri Toplama Aracı.....	26
3.2. Bulgular.....	28
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>35</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>38</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Araştırma Modeli.....	26
<b>Şekil 2.</b> Fonksiyonel ve Duygusal Tercihler, Örgütsel Çekicilik, İşten Ayrılma Niyeti Puanları Diyagramı.....	31
<b>Şekil 3.</b> Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi Sonuç Modeli.....	33
<b>Şekil 4.</b> Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Sonuç Modeli.....	34

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kullanılan Ölçekler.....	27
<b>Tablo 2.</b> Duygusal ve Fonksiyonel Tercihler Ölçeği Faktör Yapısı.....	27
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri.....	29
<b>Tablo 4.</b> Fonksiyonel ve Duygusal Tercihler, Örgütsel Çekicilik, İşten Ayrılma Niyeti Puanları Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	31
<b>Tablo 5.</b> Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi.....	32
<b>Tablo 6.</b> Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.....	33

**Tezin Başlığı:** Fonksiyonel-Duygusal Faydanın Organizasyonel Çekicilik Algısı ve İş Bırakma Eğilimine Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması

**Tezin Yazarı:** Cenk GÜRLEYEN

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN

**Kabul Tarihi:** 30/06/2016

**Sayfa Sayısı:** 53

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Bilim Dalı:** İşletme Yönetimi

Ortaya koyulan çalışma örgütsel çekiciliğin kendisinin gerçek çalışanlar için duygusal ve işlevsel faydalarının neticesi olduğu teorisine dayanır. Ve hem örgütsel çekiciliğin hem de gerçek çalışanların istifa yönelimleri bu faydalar tarafından etkilenir. Örgütlerin çekiciliği üzerine yapılan geçmiş çalışmalar çoğunlukla muhtemel adaylara odaklanmıştır ve genellikle nasıl ilgilerini çektiğini araştırılmıştır.

Bu çalışmanın amacı otel endüstrisi çalışanları için örgütsel çekiciliğin etkenlerini ve istifa yönelimlerini, işlevsel ve duygusal fayda değişkenlerini inceleyerek ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla konaklama endüstrisinden 834 çalışan veri derlemi için kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği daha önceden test edilmiş olan kişisel bilgi anketi, örgütsel çekicilik ölçeği (Turban ve Keon tarafından geliştirilmiş), istifa yönelimi ölçeği (Singht et al. tarafından geliştirilmiş) ve fonksiyonel ve duygusal fayda ölçeğiyle (ilgili araştırma ve literatürde varolan) incelenmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testi tekrarlanmıştır.

Sonuçlar fonksiyonel ve duygusal faydaların, örgütsel çekicilik ve istifa yönelimlerinde belirleyici etkileri olduğunu gösterir. Duygusal ve fonksiyonel faydaların arasında yüksek pozitif korelasyon vardır ( $r = 0.838$ ;  $p = 0.000 < 0,05$ ). Örgütsel çekicilik ve işlevsel çekicilik ( $r=0,778$ ;  $p=0,000<0.05$ ), örgütsel çekicilik ve duygusal faydalar ( $r=0,821$ ;  $p=0,000 < 0,05$ ) ve aynı zamanda önemli bir “ istifaya yönelim ve duygusal faydalar( $r = -0 525$ ;  $p = 0.000 < 0,05$ ).”

**Anahtar Kelimeler:** Otel endüstrisi, Organizasyonel çekicilik, Duygusal fayda

<b>Title of Thesis:</b> The Effects of Functional-Emotional Benefits on Organizational Attractiveness Perception and Intention to Quit: Istanbul Hotel Industry Survey	
<b>Author:</b> Cenk GÜRLEYEN	<b>Supervisor:</b> Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN
<b>Date :</b> 30/06/2016	<b>Number of Pages:</b> 53
<b>Department:</b> İşletme	<b>Subfield:</b> İşletme Yönetimi
<p>The present study relied on a theory that organizational attractiveness itself is an outcome of functional and emotional benefits for actual employees. And both the organizational attractiveness and actual employees intention to quit is effected by these benefits. Previous research on the attractiveness of organizations has mostly focused on prospective applicants and has typically investigated how they are attracted.</p> <p>The aim of this study is to reveal the determinants of organizational attractiveness and intention to quit for hotel industry employees by examining the functional and emotional benefit variables. To his end, 834 employees from Hospitality Industry were examined with personal information questionnaire, organizational attractiveness scale (developed by Turban &amp; Keon), intention to quit scale (developed by Singh et al.), functional and emotional benefits scale (established from related literature and research), those reliability and validity have been tested previously, used for data collection. The reliability and validity tests of the scales were repeated.</p> <p>The results indicate that functional and emotional benefits have determining effects on organizational attractiveness and intention to quit. there is a significant high positive correlation between emotional and functional benefits (<math>r = 0.838</math>; <math>p = 0.000 &lt; 0,05</math>).</p> <p>Organizational attraction and functional benefits (<math>r=0,778</math>; <math>p=0,000&lt;0.05</math>), organizational attraction and emotion benefits (<math>r=0,821</math>; <math>p=0,000 &lt; 0,05</math>) and also a significant “intention to quit and emotional benefits (<math>r = -0 525</math>; <math>p = 0.000 &lt; 0,05</math>).</p>	
<b>Key Words:</b> Hotel industry, Organizational Attractiveness, Emotional Benefits	



## BİRİNCİ BÖLÜM: İŞVEREN MARKASI BAĞLAMINDA FONKSİYONEL VE DUYGUSAL FAYDA ÜZERİNE LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 1.1.Marka Kavramı

Marka kavramı incelendiğinde kökenin antik çağlardan günümüze uzandığı görülmektedir. Mısırlıların, Yunanların, Romalıların ve Çinlerin aitlik ve kalite duygusunu belirtmek adına kendilerine ait çanak çömleklere mühür vurdukları gözlemlenmiştir. Antik çağlardaki bu oluşumdan sonra Fırıncılar Damga Yasası'nın 13. yy'da İngiltere'de yasalaşması ile birlikte ilk kez marka kavramının yasal hale geldiği görülmektedir (Ağaoğlu, 2003:38).

Kelime anlamı olarak marka kavramına bakacak olursak; "bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad" şeklinde ifade etmek mümkündür ( Keller, 2003:2). Bu bağlamda marka kavramı ilk olarak çiftçilerin ürünlerini diğer üreticilerden ayırmak için kullanılmaya başlanılmış olsa da, kendilerine verdikleri isimler ya da kullandıkları işaretler sayesinde daha çok tanındıkları ve tercih edildikleri görülmüştür. Böylece marka kavramı da yaygınlaşmaya başlamıştır (Blackett, 2004:65).

19. yy sonlarında çağdaş anlamda ürünler için marka kavramının kullanılması ortaya çıkmıştır. Özellikle sanayi devrimi ile birlikte pazarlama kavramının önem kazanması, ürünlerin tercih edilebilirliğini arttırabilmek adına marka adıyla sunulması noktasında öncelik kazanmıştır. Sanayi devriminden sonra nüfusun hızla artması talep artışını da beraberinde getirmiştir. Bu noktada ürünlerin de çeşitliliğinin artması noktasında tüketicinin ürünü tanıması noktasında marka kavramının da gerekliliğini doğurmuştur.

Farklılaşmayı yakalayabilmek adına üreticiler; ürünlerine isim vermeye başlamanın yanı sıra, patent alımına başvurmuş ve reklam gibi iletişim araçlarını kullanma yolunu tercih etmişlerdir. Bu markalaşma sürecinin başlamasıyla beraber logo ve amblem kullanımı da yaygınlaşmaya başlamıştır (Uztağ, 2003:14-16 ).

Günümüzde firmaların marka kavramını kullanmalarındaki en önemli sebep; küreselleşen dünya ve ekonomi şartlarına ayak uydurabilmek ve tüketiciye ulaşabilmek için kolaylık sağlayarak rakiplerinden ayrılabilme (Bakar, 2011: 22). Marka bu bağlamda günümüzde sadece pazarlama departmanının yönetiminde olmaktan çıkmaya

başlayarak şirketin bütün departmanlarına yayılmaya başlamıştır. Bu noktada firmalar artık marka yaratmanın değil, firmaya ait kurumsal bir marka yaratıp geliştirme çabasıdır (Hatch ve Schultz, 2011: 32).

Marka anlamında bilinmesi gereken 5 maddeyi Sartain ve Schumann şu şekilde sıralamıştır (Bergstrom ve Blumenthal, 2002: 133).

- Markalar, tüketicinin seçimini ve alışverişini kolaylaştırır.
- Ürünler iyi ya da kötü olsalar bile her ürünün aslında bir markası vardır.
- Markalar müşteri deneyimini tanımlayarak artırır.
- Markaların insanları etkileme gücü vardır.
- Markalar tüketici ile duygusal bir bağ oluşmasını sağlar.

## **1.2.İşveren Markası Kavramı**

Müşterilerinin ürün ya da hizmet üzerinde sahip olduğu düşünceler, markanın değerinin oluşması ve kurumsallaşması ile doğrudan alakalıdır. Firmanın oluşturduğu marka değeri sayesinde rakiplerinden sıyrılması ve kendini benimsetmesi kolaylaşır (Balmer ve Gray, 2003: 972).

Bir işverenin markası çok değerli kaynaklardan oluşur. Kurumsal bir markanın belirli başlı 5 belirgin özelliğinden bahsetmek mümkündür (Lundkvist, 2008:17):

**Karmaşıklık:** İşveren markası kavram olarak; çok boyutlu ve disiplinler arası bir kavram olduğu için karmaşıklık içermektedir. Firmanın içerisinden ve dışarisından bir çok kaynak tarafından etkilendiği için ve kontrol edilemeyen bir iletişim ağının olmasından dolayı kontrol altında tutabilmek oldukça güç ve karmaşıktır.

**Somut Göstergeler:** İşverenin oluşturduğu markalar aynı zamanda somut ürünlerin ve göstergelerin birer yansıması olarak adlandırılır. Coğrafik konumdan kaynaklanan avantajlar ya da dezavantajlar, olması mümkün duran fırsatlar, performans dayalı göstergeler, insan kaynakları süreçleri gibi örnekler bu somut durumlara örnek gösterilebilir.

**Anlaması Güç Göstergeler:** Bazen markaların bulunduğu ülkeler, içinde yer aldığı sektör gibi etmenler duygusal nedenlerle güçlü markalar doğurabilirler. Bu durumlar anlaması ve tedbir alması güç durumlardandır.

**Kültürel Yansıma:** İşveren markası, firmanın alt kademelerindeki kültürden etkilenebilir. Bu anlamda personel, organizasyonun temel paydaşı olduğu için fikirleri veya eylemleri ile bu kültürün yansıtılmasında en fazla sorumluluğa sahiptir.

**Bağlılık:** Örgütsel bağlılığı sağlayamamış işverenler marka yaratma ya da yaratılan markayı geliştirme konusunda sıkıntı çektikleri görülmektedir. Bu noktada en tepe yönetimden en alt kademe çalışana kadar herkesin, öncelikle örgüte sonra da markaya bir sadakat duyması markanın geleceği ve korunması açısından önemlidir.

İşveren markasını bir kurumun müşteri ile ilişkisini sağlayan en önemli etken olarak görmek mümkündür. 2011 yılında işveren markası ile ilgili yapılan bir araştırmanın verilerine bakacak olursak (Çağ, 2013);

- Polonya’da firmaların yüzde 82’ si, işverenlerinin tutumunun, yeteneklerini etkileyen en önemli özellik olduğunu söylemektedir.
- Güney Afrika’da firmaların yüzde 87’ si CEO faktörünün işveren markası üzerindeki en önemli etken olduğunu söylemektedir.
- ABD ve Kanada’da şirketlerinin yüzde 30’ u işveren markalaşmasını arttırmak için yeni yatırımlar yapılması gerektiğini söylemektedir.
- Avrupa Birliği Ülkeleri’nde işveren markası için en önemli etkenin iç kaynaklar olduğunu söylemektedir.
- Türkiye’de şirketlerin yüzde 53’ ü işveren markasını etkin kullanabilmek adına liderlik programlarını kullanmaktadır.
- Birleşik Arap Emirlikleri’nde şirketlerin yüzde 52’ si işveren markalaşma stratejisi geliştirmiştir.
- Rusya’daki firma yöneticilerinin yüzde 24’ ü işveren markası üzerine çalışarak strateji geliştirmektedir.

Yapılan bu araştırmadan da görülebileceği gibi günümüzde yaşanan yoğun rekabet, işverenleri markalaşmaya itmiştir. İşverenler gerekli yönetim sistemini ve donanımı sağlayamazlar ise işveren markalaşması sürecinin başarısız olması kaçınılmaz olacaktır.

### **1.2.1. İşveren Markasının Temel Özellikleri**

İşletmelerin faaliyet alanlarına, büyüklüğüne, çalışan sayısına bakılmaksızın işveren markasına sahip olması kaçınılmazdır. Ne olursa olsun işletmeler çalışanların gözünde

bir değere sahip olurlar. Bu da beraberinde işveren markasını getirir. Eğer işletmeler birbirlerine rekabette üstünlük sağlama noktasında işveren markasını oluşturmazlarsa, niteliksel bağlılıktan bahsedilemeyeceği gibi örgütsel bağlılıktan da söz etmek mümkün olmayacaktır.

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

- İşveren markası; insanların duygularını etkiler.
- İşveren markası; fırsatları ve olanakları basitleştirir.
- İşveren markası; işgörenler ile firma arasındaki etkileşim arasında köprüdür.
- İşveren markası; yapışkan özelliğindedir.
- İşveren markası; tecrübelerle gelişim gösterir.
- İşveren markası güçlü olursa, uzun süre varlıklarını gösterirler.
- İşveren markası; örgütsel bağlılık noktasında en önemli etkidir.

Güçlü bir işveren markasının kuruma sağlayacakları (Baş, 2013: 43-47);

- İşgörenler şirkete tam bağlılık gösterirler.
- İşgörenlerin performans düzeyinde artış gözlemlenir.
- İşgörenlerin motivasyonunda artış gözlemlenir.
- Kuruma yapılan iş başvurularında artış gözlemlenir.
- Kuruma yapılan iş başvurularında nitelikli iş gücü sayısı artmaya başlar.
- Kar olarak uzun süreli etki gözlemlenmektedir.
- Odaklanma artar.
- İşgörenlerin referanslarında artış gözlemlenmektedir.
- Yönetici memnuniyetinde artış gözlemlenir.
- Güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına sebebiyet verir.
- Örgütsel sadakati de beraberinde getirir.
- İşe alım maliyetlerinde düşüş gözlemlenir.
- Rekabet konusunda rakiplerine üstünlük sağlar.

### **1.3.İşveren Markasının Temel Faydaları**

Günümüz işveren çalışan ilişkileri artık eskisi gibi ilerlememektedir. Şimdi iyi konumda olan kurumlar nitelikli işgücünü kendi yanına çekmek ve bundan sonra da elinde tutabilmek için hem kurumu hem de çalışanlarını sürekli geliştirmek zorundadır.

Ekonominin gerilediği dönemlerde, iş arayanların sayısı oldukça fazla olsa da yine de bunların arasından nitelikli iş gücünü seçmek ve kurum yararına çalışmasını sağlamak oldukça güçleşmektedir. Bu bir kurumu hem rakiplerine karşı güçlendirmekte hem de üretim anlamında rekabette ayakta kalmalarını sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalar tercih edilen işveren olmanın faydalarını; daha iyi işe alım ve işe adanmışlık olarak açıklamışlardır (Barrow ve Mosley, 2005: 87).

### **1.3.1. Daha iyi işe alım süreci**

İşe alım faaliyeti işletmelerin rekabet koşullarındaki önemli gelişmeler sonucunda gittikçe önemli bir hal almaya başlamıştır. Ortaya çıkan yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımları, yeni çalışma şartları, bireylerin ve toplumun değişen beklentileri, gelişen teknolojiyle birlikte gündeme gelen bilgi toplumu işe alım sürecinin etkinliğini artırmanın gerekliliğini arttırmıştır.

Gelişen ekonomi ve işletme sermayeleri gelişimi tamamı ile ele alındığında yeri geldiğinde akademik literatür yeri geldiğinde akademik olmayan literatürde kurumlar arasındaki nitelikli adayları kendine çekme konusunda yaşanan rekabetin, 'yetenek savaşları' boyutuna geldiği gözlemlenmektedir (Erdemir, 2007: 27).

Nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi için ve daha iyi bir işe alım sürecinin gerçekleşebilmesi için işverenlerin yapması gerekenler aşağıdaki gibidir (Erdemir, 2007: 31-32):

- En temel amaç olarak nitelikli elemanların işletmeye transfer edilmesi için, gerekli bütün işlemlerin, kurumun ilk yapmaları gereken şeyler arasında bulunması ve bu olaydan mümkün olduğunca insan kaynakları yöneticilerinin değil tüm yöneticilerin haberdar ve bilgili bulunması gerekmektedir.
- Bu noktada insan kaynakları planlaması yapılırken, her çalışılacak pozisyonun ve iş tanımlarının hem kurumun gelecek planları ile birebir örtüşen, hem de nitelikli adayları kuruma dahil edebilecek şekilde etkileyici bir plan olarak hayata geçirilmelidir.
- Nitelikli elemanları bulma işlemleri, eleman ihtiyacının ortaya çıkmasını beklemeksizin devamlı bir olay haline getirilmeli ve sürekli ihtiyaç dahilinde yararlanılabilecek bir personel havuzu hazırda bulundurulmalıdır.

- İşgörenlerin kendilerini yeterli hissetmedikleri durumlarda, gerekli eğitim, öğrenme ve değerlendirme yöntemleri uygulanmalı, ölçümler yapılmalı, çıkacak sonuçlara göre hazırda kariyer planları bulundurulmalıdır. Böylece işgörenler de iş doyumuna ulaşabilirler.
- Kurumların işe alma programlarını gerçekleştiren adımlar olabildiğince beraber yürütülmemeli ve üzerinde uzmanlık gerektiren bir alana dönüşmelidir. Gerektiğinde tamamen beraber, çalışan bulma ve yerleştirme programlarının insan kaynakları biriminden ayrı tutulması ve pazarlama veya halka ilişkilerin bir kolu olarak programa dahil edilmesi bile faydalı olabilir.

Personel alırken geleneksel bakış açısı olarak adayların ‘satıcı’ işletmelerin ‘alıcı’ oldukları işgücü alımında işler tersine dönmeye başlamıştır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işyerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı işe alım stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır.

**Tablo 1: Pazarlama karması ve işe alma karması elemanları**

Pazarlama Karması	İşe Alım Karması
Ürün	İş, unvan
Fiyat	Ücret, statü, diğer olanaklar
Dağıtım	Personel bulma çabaları
Tutundurma	Aday ilişkileri yönetimi
Katılımcılar	İşe alma görevlileri
Ortam	İşe alma ortamı
Süreç	İşe alma süreci

Kaynak: Erdemir, E., 2007. İşe almada pazarlama bakış açısı ve aday odaklılık. Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 18(57):26-43, s. 27

İşletmelerin kurumsal işveren imajı oluşturabilmeleri için en önemli nokta nitelikli iş gücü oluşturarak ismini rakipleri ve sektörü içerisinde duyurabilmekten geçmektedir. Bu noktada işe alım süreci işveren markası oluşturmanın hem faydalarındandır hem de marka oluşturmaya marka sağlar.

### **1.3.2. İşe Adanmışlık**

Hayatımızın büyük bir çoğunluğunu işyerimizde geçirdiğimiz için işyeri ortamı birçok insan için oldukça önemli bir konumdur. İş hayatı hem hayatımızı idame ettirecek maddi kaynağı bize sağladığı için hem de günümüzün büyük bir çoğunluğunu orda ki insanlarla geçirdiğimiz için hayatımızın büyük bir kısmına etki eder. Bu nedenle işyerinde yaşadığımız duygu ve düşünceler, işin beklentimizi karşılaması oldukça önemli bir noktadadır. Yapılan araştırmalarda çalışma hayatının anlamlı ve hedefli geçtiği durumlarda çalışanların daha sağlıklı ve daha güçlü oldukları ortaya çıkmıştır (Tülay, 2011:65).

Modway ve arkadaşlarına (1979) göre işe adanmışlık; çalışanın şirkete olan ilgisinin artması iken, Allen ve Esenr'e göre (2011); çalışanın kurumda bulunma isteğini arttıran psikolojik bir kavramdır (Durna ve Eren, 2005:211).

İşveren markası ile birlikte çalışanların işe adanmışlıklarını arttırmak adına kurumların yapması gereken bazı şeyler aşağıdaki gibidir (Garber, 2007:16).

- Kurumdaki çalışanların günlük kararlara katılmasına izin verilmelidir.
- Çalışanların kendi kendini yönetebilmesine müsaade edilmelidir.
- Çalışanların fikirlerine önem verilmeli ve statüsüne bakılmaksızın iyi fikri olanı uygulamaya koymaya dikkat edilmelidir.
- Temel kuralları aşmadan çalışanların hedef ve amaçlarına yardımcı olunmalıdır.
- Çalışanların hünerleri göz ardı edilmemeli yeri geldiğinde ödüllendirilmelidir.
- Ulaşılabilir ve anlaşılabilir bir yönetim tarzı hakim olmalıdır kurumda.
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak eğitimler düzenlenmelidir.
- Çalışanların sosyal alanlarına müdahale edilmemelidir.
- Çalışanların kurumla karşılıklı güven duymalarına müsaade edilmelidir.



#### 1.4. Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özellikleri

Bhat ve Reddy'e göre (1998); tüketiciler ihtiyaçlarını karşılarken iki temel şeye dikkat ederler. Satın alma davranışını etkileyenlerden ilki; 'ekonomik adam modeli' olarak adlandırılır. Bu modele göre tüketiciler toplam kazançlarını maksimum seviyede tutmak isterler ve ona göre davranırlar. Herhangi bir şey alacakları zaman ürünün birim fiyatı tüketici için oldukça önemlidir ve objektif bir karar alırlar.

Tüketici ürünler hakkında detaylı bir araştırma süreci geçirdikten sonra hangi ürün daha ucuz ise onu almaya karar verir. Bu modelin yetersiz olduğunu düşünen araştırmacılar, mantık ekolü ile bu durumu açıklayamayacaklarını savunmuş ve sadece somut ürünler için işe yarayacağını vurgulamışlardır. Oysa tüketicilerin bazı duygusal ihtiyaçları da mevcuttur ve 'ekonomik adam modeli' bunları karşılamak konusunda yetersiz kalır. Örneğin birinin vefat etmiş bir aile büyüğünde olan bir ürünü almak isterse bunu ekonomik adam modeli açıklama konusunda yetersiz kalır.

Bu yüzden mantık ekolüne zıt olarak 'duygusal ekol' 'zevk ekolü' olarak adlandırılan ekol ortaya çıkmıştır. Bu ekole göre insanların satın alma sırasındaki tutumları tamamen duygusal durumlardan kaynaklanır. Bu ekole bağlı olarak tüketiciler bir ürünü satın alırken; damak tadı, övünme duygusu, macera tutkusu, kendini ifade etme düşüncesi vb. gibi kişisel ve subjektif ölçütlere göre hareket ederler ( Bhat ve Reddy, 1998 :32-33).

Günümüzde ise iki ekolün de tek başına yetersiz olduğu kabul görmektedir. Yani insanların satın alma kararlarını verirken hem fonksiyonel hem de duygusal özelliklerden etkilendiğini söylemek doğru olur (Lievens ve Highhouse, 2003:78; De Chernatony, 1999:159). Bunlar göz önüne alındığında marka algısı oluşturmak istendiğinde hem fonksiyonel hem de duygusal özellikler göz önüne alınarak çalışmalar yapılmalıdır (Lievens ve Highhouse, 2003:78).

Lievens ve Highhouse (2003) 'a göre fonksiyonel özellikler;

- Faydacı özelliklerdir.
- Ürünle alakalıdır. Ürünü; belli başlı fiziki, somut ve objektif faydalarının olup olmamasına göre değerlendirir.
- Faydayı en büyük ve zararı en küçük yapma, Üründen sağlanacak fayda birinci öncelikli tercih sebebidir.



Duygusal özellikler;

- Sembolik özelliklerdir.
- Karaktere dayalı özelliklerdir.
- Ürünle alakalı olmayan özelliklerdir. Ürünü; somut olmayan, elle tutulup gözle görülemeyen ve subjektif bir değerlendirmeye tabi tutar ve ürünün ne olduğundan ya da ne yaptığından daha çok kişi için neyi ifade ettiği ile ilgilenir.

Yine Lievens ve Highhouse (2003) 'a göre; işe başvuracak olan adayların tutumları fonksiyonel olarak nitelendirilebilir. Yani işletmenin sahip olduğu veya olmadığı somut , gerçekçi ve objektif özelliklerdir. Dolayısıyla kazancı en büyük ve kaybı en küçük yapma dürtüsü başlangıç niyeti için önemli olabilir. Bu özellikler maaş, ikramiyeler, esnek çalışma saatleri, ikamet edilen yere yakın olma ve buna benzer kazanımlardır. Fakat işe başvurma sürecini de yine sadece fonksiyonel özelliklere bağlamak yanlış olur aynı zamanda duygusal olarak da etkilenirler.

Bahsedilen bu duygusal özellikler işletmenin sahip olduğu ya da olmadığı, somut olmayan ve subjektif özelliklerdir. Adayların gözünde, başvuru yapılması düşünülen işletmenin nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Örneğin işletmenin yenilikçi olması veya adayın o işletmeye girdiğinde prestij kanacağını düşünmesi işletmenin sembolik/duygusal özellikleridir. Bu anlamda potansiyel adaylar, söz konusu işletmenin çalışma ortamı, çalışanlarının halleri, sunduğu ürünlerin yaygın olması ve kurum kültürü gibi pek çok özellikten etkilenebilir.

Günümüzde firmaların çalışanlarına sundukları fonksiyonel özellikler hemen hemen birbirinin aynısıdır. Bu noktada en ayırt edici özellikler bir nebze de çalışanı işletmeye çekecek olan duygusal fonksiyonlardır.

### **1.5. Organizasyonel Çekiciliğe İlişkin Teoriler**

İşveren, kuruma başvurulma sürecinde çalışanların temelde fonksiyonel ve duygusal olarak etkilendiğini varsaysa da, konu teorik açılarından da incelemeye açıktır. Bu noktada ortak bir karar bağlanmış tek bir teori üzerinde durulmamakla beraber aynı zamanda konu hakkında yapılan çalışmalar da oldukça kısıtlıdır (Steinkuehler, 2009:78).

### **1.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Bu teoride kişilerin iş seçimi yaparken onları buna iten güdüleri ve temel ihtiyaçları üzerinde durulmaktadır. Bu teorinin iki temel yaklaşımı vardır. Birincisi gösterilen her davranışın sahip olunan bazı ihtiyaçları gidermeye yönelik olması, ikincisi ise bu ihtiyaçların bir sıraya göre ortaya çıkması ve bu ihtiyaçların şiddetinin de buna göre etkilemesidir. Alt kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçlar bir motivasyon sebebinin oluşturamaz (Koçel,2005: 637).

### **1.5.2. Çevresel Süreç Etkileşimci Süreç ve Kişisel Süreç Teorileri**

Kişilerin neden ve nasıl işe başvurdukları konusunda çevresel süreç (environmental processing metatheory), etkileşimci süreç (interactionist processing) ve kişisel süreç (self processing) temel incelenen teoriler arasındadır ( Ehrhart ve Ziegert 2005:910).

Çevresel süreç teorilerinin temel özellikleri, çalışanların işveren hakkında edindikleri bilgilerdir. Bunlar temelde ikiye ayrılır. İlki; var olan çevre ile algılanan çevre arasındaki ilişkinin incelenmesi ile ortaya konur. Çevresel süreci açıklayabilmek için; işaret teorisi, imaj teorisi ve sezgisel matematik teorisi kullanılır (Ehrhart ve Ziegert, 2005:911).

İşaret teorisine göre, işe başvuran adaylar başvurdukları organizasyonlar hakkında tam anlamı ile bilgi sahibi olmadıkları için (Backhaus, Stone ve Heiner, 2002:295) o işletme hakkındaki çeşitli sinyallere göre, işaretlere göre çıkarımlarda bulunurlar. Örneğin bir organizasyonun ortaya koyduğu sosyal sorumluluk projeleri o organizasyon hakkındaki olumlu sinyallerden bir tanesidir (Zhang, 2008:215). Benzer şekilde; örgütsel karakter, işe alım görevlilerinin karakter ya da davranışları ve işe alım sürecinin tamamı gibi etkenler de kişiler için birer sinyal/bilgi kaynağıdır (Ehrhart ve Ziegert, 2005).

İmaj teorisine göre, kişiler her hangi bir iş veya pozisyon alternatifleri hakkında, bu alternatiflerin kendi arzuladıkları imaja uygunluk derecesine göre karar verirler. Bu anlamda kişilerin bazı özellikler hakkındaki bilgileri daha yoğun iken dikkatlerini vermedikleri ya da önemsemedikleri konular hakkındaki bilgileri daha azdır (Ehrhart ve Ziegert, 2005:915).

Firmanın gerçek durum karakteristiklerinin kişiler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilenen teorilerden bir diğeri de sezgisel-sistemik modeldir (heuristic-systematic

model). Bu modele göre kişinin uygulayacağı bilişsel sürecin şekli, işlenecek mesajın karakterine bağlıdır. Örneğin, spesifik olan ve kişiyle alakalı olan bir mesajın sistematik yolla (sezgisel yöntemin zıddı) işlenmesi daha olasıdır. Sistematik süreç analitik bir süreç olup daha fazla bilgiye ihtiyaç duyar. Aksine sezgisel süreç ise daha az bilişsel efor gerektirir ve daha az bilgiye ihtiyaç duyar (Ehrhart ve Ziegert, 2005:917).

### **1.6. Kurumsal İtibar**

Fombrun'a göre (1998: 327), kurumsal itibar bileşenler topluluğudur ve bu topluluk, paydaşların tecrübelerinin birer ürünüdür. Bu da pay sahiplerinin o örgüt ile oluşturduğu iletişimin aktifliğine, hizmetlerinin içeriğine, örgütün kaliteyi yansıtışına, örgüte duyulan ilgi ve beğeniye ve bunların uzun vadede etkilerine bağlı oluşur. Bu vesileyle örgütün bütün geçmiş ürünlerinin bir çıktısı olarak oluşan itibar, kurumların gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve becerileri içerir.

Kurumsal itibarın temelinde ise bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve süreklilik kavramları yer almaktadır (Kuyucu 2003: 25). Bu açıdan düşünüldüğünde itibar, örgütlerde neyin nasıl yapıldığına odaklanan hem iç hem de dış paydaşların algılamalarına dayalı bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bu tanım, o örgüte yönelik paydaşların o örgüt hakkındaki düşüncelerinin toplam değerlendirmesi olarak görülür. Bu değerlendirme örgüte yönelik benzer ve kalıcı eylemlerin uyumu ile yakından alakalıdır (Herbig ve Milewicz 1993: 5).

Yukarıda bahsi geçen pay sahipleri ile anlatılmak istenen, örgütün planlarından, alınan kararlardan, politikalarından ya da amaçlarından etkilenen her birey ya da gruptur (Grunig, 2005: 140). Paydaşlar bir kurum için ne kadar önemli olduklarına, faydalarına ve o kurumla ilişkilerine göre kategorize edilirler (Bromley 2001: 316). Fark edilebileceği üzere bu paydaşlar işgörenler, müşteriler, tedarik zincirleri, yatırımda bulunanlar, hükümet üyeleri, medya, çevre örgütleri, rakipler v.b. olabilirler. Bu paydaşların kurumla iletişim kurma ve kurumu etkileme ihtimalleri birbirinden farklıdır; bu nedenle kurum ile ilgili farklı bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bilgi geçmişte olan, var olan ya da planlanan gelecekle ilgili olabilir.

Müşteriler ürünle (kalitesi, ürün güvenliği, servis v.b.) ilgili, çalışanlar iş (iş güvenliği, etiği, aidiyet, yönetim, kurum içi iletişimin işleyişi v.b.) ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyarken yatırımcılar finansal konularla (net kar, ana para, v.b.) ilgili bilgilere

gereksinim duyarlar (Dentchev ve Heene 2004: 56). Müşteriler ve yatırımcılar bu bilgileri değerlendirerek kurumun onlar için ne anlama geldiğini ve o kurumla işbirliği yapmanın temelini oluştururlar. Çalışanlar ise, o kuruma duydukları aidiyet ve inanmışlık ile dışarıdaki paydaşların kurum hakkındaki güvenin temelini oluştururlar.

Herhangi bir kurumun ürettiği ürünlere ve hizmete hissedilen güven, çalışanların katkısı ve farkındalığı olmadan elde edilemeyen bir olgudur. İşgörenler örgüte bağlı olarak en mükemmel kaynak olarak hizmet ederler ve bu açıdan çalışanların gözünde kurum itibarı her zaman önemlidir. Bu nedenle halkla ilişkiler yöneticileri, etkin itibar algısı yaratmak için paydaşları dikkatlice araştırdıktan sonra her birinin kurum üzerindeki etkisine göre her biri için ayrı ve kesintisiz iletişim programları hazırlamalıdır.

Schultz, Mouritsen ve Gabrielsen, Danimarka'da uygulanan kurumsal itibar izleme anketini inceledikleri çalışmalarında kurumsal itibarı "yapışkan" (sticky) daha uygun bir ifadeyle "kalıcı" olarak nitelendirmişlerdir. Bu sözcükle anlatılmak istenen (sticky), itibarın dayanıklı (kalıcı, kolay değişmeyen bir yapıda olması) ve uzun vadede de kendini yeniden üretmesidir (Schultz, Mouritsen ve Gabrielsen, 2001:24). Bununla birlikte bir kuruluşun "yapışkan - kalıcı" bir itibara sahip olması sadece karlılığı ya da başarılarıyla açıklanamamaktadır.

Firmaların kalıcı bir itibara sahip olmalarını sağlayan, onların kamuoyu önündeki yüksek görünürlükleridir. Bir başka ifadeyle, sadece toplumun "farkında olduğu" kuruluşlar (olumlu ya da olumsuz) bir itibara sahip olacaklardır. Bu da ancak kuruluşların çeşitli iletişim kanallarını kullanarak toplum karşısında yüksek görünürlük düzeylerine ulaşmalarıyla mümkündür.

### **1.7. Kurumsal Marka İmajı**

Kurumsal İmaj; bir firmanın işgörenleri hedef grupları (müşteriler, ortaklar vs.) ve kamu üzerinde kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkar. Kurumun kimliği aracılığıyla kişilerde organizasyon hakkında bir görüş, resim ve düşünce oluşmaktadır. Kuruluş hakkında oluşmuş olan bu yabancı resim, yalnızca soyut bir izlenimdir (Leitch ve Davenport, 2007:54).

Kurum markaları, organizasyonları temsil eder. Organizasyonun ilişki içinde olduğu çevreler, ortakları, çalışanları, merkezi veya mahalli yönetim otoriteleri vb. gibi oluşumları kapsar. Kurum markası bütün bu çevrelere hitap eder. Kurum markası,

organizasyonun soyut varlıklarından biridir (De Chernatony, 1999: 164). Müşterilerin firma hakkındaki algılamaları; genel ürün özellikleri, sağladıkları faydalar, insan ilişkileri, kurum değerleri ve programlar, firmanın kredibilitesi gibi birçok bileşenden etkilenmektedir (Syed Alwi ve Da Silva, 2007:219).

Kurumsal itibar ve marka imajı kavramlarının tüketicide güven duygusu yaratma konusunda iç içe geçmiş ve birbirini tamamlayan ilişkileri, etkileşimleri bulunmaktadır. Güçlü imaja sahip markalar üreticilerinin itibarına olumlu katkı yapmaktadır (Dilsiz, 2008:130).

Yüksek itibara sahip işletmeler de piyasaya yeni bir marka sürerken bundan yararlanmaktadırlar. Güçlü imaja sahip markaların yarattığı itibar tüketicide güven sağlamaktadır. Tüketici de o ürünle ilgili herhangi bir deneyim yaşamasa bile güven duyduğu işletmenin markalarını tercih etmektedir.

### **1.8. Organizasyonel Çekicilik**

Organizasyonel çekicilik, işe başvurma aşamasında olan ve örgütü araştıran potansiyel çalışanların örgüt hakkında yaptıkları araştırmalar doğrultusunda, adayların örgüte başvurmasını sağlayan nedenler olarak adlandırılır (Bolton, 2005:112). İşletmelerin organizasyonel çekiciliğe önem vermelerinin nedeni, nitelikli iş gücünü kendine çekmekten, iş görenlerin dikkat ettiği şeyler ise işletmeden beklentilerini karşılayabilmektir (Turban ve Keon, 1993:186). Organizasyon ne kadar çekici ise, bunlardan etkilenen ve işi kabul eden kitle de o kadar çok olur (Judge ve Cable, 1997:362).

Örgütsel çekiciliğin istenilen niteliklere sahip hedef kitleyi elde edebilmek için kullanım şeklini Bolton (2005) şu şekilde açıklamaktadır: “Bir işletme öncelikli olarak nasıl bir aday havuzu elde etmek istediğini belirler. Bu aşamadan sonra yapılması gereken ise bu hedef kitlenin kendilerine sunulacak hangi özellikleri daha çekici bulacağını belirlenmesi ve ardından bu özelliklerin işletmenin kültürel yapısına dahil edilmesi ve korunması gerekmektedir. Son olarak, eğer işletme sunduğu bu özelliklerden etkisiz olanları tespit ederse bu özellikleri devre dışı bırakabilir.” (Bolton,2005:113).

Kaliprasad (2006), nitelikli çalışanların elde edilmesi için işletmelerin yalnızca isimlerini duyurmaları ya da bir gazete veya televizyona reklam vermelerinin artık yeterli olmadığı görüşünü savunmaktadır. Bu anlayışa göre artık işletmelerin reklam

vererek herkesin kendilerine gelmelerini bekledikleri dönem sona ermiştir. Gelişen iş sektörleri ve iş alanlarının artışı ile birlikte nitelikli personel bulmakta sıkıntı yaşanmakta bu da işletmelere yeni roller biçmektedir. Ayrıca değişen yalnızca iş alanları da değildir. Martin ve Franz (1994), çalışmalarında geçmiş yıllardaki iş gücü niteliğinin devamlı olarak değişmesi nedeniyle işletmelerin de buna uyum sağlamaları gerektiğini vurgulamışlardır. Dolayısıyla işletmelerin nitelikli çalışanları etkilemek konusundaki geçmiş yıllarda uyguladıkları statik stratejiler artık yerini, zamana uyum sağlayan, hedef kitlenin değişimlerini algılayarak buna göre sunduğu özellikleri yenileyen yeni stratejilere bırakmak durumundadır.

Kaliprasad (2006), işletmelerin artık nitelikli bireyleri arayıp bulma, onları etkilemesi, kendisine çekme ve daha sonrasında da elinde tutma gibi görevlerinin olduğu görüşündedir. Havayolu şirketleri açısından da düşünüldüğünde bu anlayışın yansımaları görülebilir (Kaliprasad, 2006:236). Örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler bireylerin önceliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Aynı zamanda örgütlerin bireylere sunduğu fonksiyonel ve sembolik faydalar, bireylerin tercihleriyle etkileşim gösterebilmekte ve hangi işletmeyi seçecekleri konusunda onlara yön verebilmektedir. Bu konuda Judge ve Cable (1997) sembolik (subjektif) ve fonksiyonel (objektif) faydaların, örgütsel çekicilikle doğrudan bağlantılı olduğunu ispatlamıştır. Örneğin kişisel egoları yüksek olan daha üst seviye öğrencilerin genellikle daha özgürce yönetilen, merkezlerinden bağımsız ve daha büyük çaplı örgütleri tercih ettikleri, başarıya aç olan öğrenci kesiminin tecrübeye ve çalışma süresine değil çalışmaya ve hak etmeye dayalı ödeme sistemleri olan örgütleri tercih ettikleri görülmüştür (Turban ve Keon, 1993:188). Örgütsel çekiciliği belirleyen faktörler örgütlerin hangi özellikleri ile ön plana çıkmaları gerektiği sorusuna cevap bulmak açısından önem taşımaktadır.

### **1.8.1. Organizasyonel Çekiciliğin Ana Belirleyicileri**

Organizasyonel çekiciliğin ana belirleyicileri; kurumun özellikleri, işe alınacak personelin özellikleri, işin özellikleri, kişi-kurum uyumu gibi etkenlerdir. Kurum özellikleri genel belirleyicisinin altında, kuruma olan aşinalık, kurum imajı ve firmanın konuşlu olduğu yer alt bileşenleri bulunmaktadır. İş özellikleri; ücret, sağlanan faydalar, terfi imkanları ve yapılan işin şekli başlangıç ücreti, coğrafi konum, terfi fırsatları ve yapılan işin çeşidi gibi etkenlerdir (Zhang, 2008:14-19).

### **1.8.2. İşveren Markası ve Organizasyonel Çekicilik Arasındaki İlişki**

İşveren konumundaki bir firmanın, tercih edilen bir işveren olması yolunda pazarlama tekniklerine benzer teknikler kullanarak işveren markası sürecinin başlamasıdır. İşveren markası süreci bu noktada kurumsal kimlik ve kurumsal çekicilik üzerine yoğunlaşır. Oluşturulan imaj hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel işgücü havuzuna sunularak, kurumun işveren olarak çekiciliğinin artırılması hedeflenir (Joo ve McLean, 2006: 235).

İşveren markasının oluşmasında yardımcı olan her şeyin değerler sisteminin oluşturulması bu noktada önemli noktalardandır. Bu anlamda, belirli bir kitlenin organizasyona çekilmesi isteniyorsa, o kitlenin düşünceleri ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmak ve elde edilen bu bilgilerin ışığında kurum kimliğini şekillendirmek mantıklı olabilir (Thomas, 2008:13). İşveren markası kavramında en önemli adım imaj sorgulamadır ve imaj sorgulama hem işverenin imajını sorgularken hem de potansiyel adayların beklentilerini sorgulamaktadır (Lievens, 2007: 52).

Kurum kimliğinin oluşması için çalışanlar tarafından kabullenilmiş bir kurum kültürünün var olması gerekmektedir. Oluşan bu kurum kimliği, kurumunun yaşamını sürdürdüğü sektör içinde bütün paydaşlarıyla beraber net olarak gözlemlenebilen ve devam ettirilen bir oluşumdur. Kurumun imajı bahsedilen kurum kültürü içinde oluşmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA KAVRAMI ÜZERİNE LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılmakla ilgili yapılan tanımlama çalışmalarında birbirlerine yakın sonuçlar ortaya çıksa da bir kaçı aşağıdaki gibidir.

- Bireylerin örgütte herhangi bir şeyden memnun kalmamalarından kaynaklanan işi bırakmalarına neden olacak yıkıcı tepkilerdir (Rusbult ve diğerleri, 1998:601-602).
- Bireyin bulunduğu örgütte daha fazla bulunmamak istememeleri durumudur (Mowday ve diğerleri,1974:604).
- İşten ayrılma niyeti kişinin bilinçli olarak işi bırakmaya yönelik hareketleridir (Tett ve Meyer, 1993: 262).
- “İşgörenlerin işi bırakma yönünde bilinçli tutum ve davranışlarıdır” (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

Bütün bu kavramların dışında işten ayrılma niyeti gönüllü ya da gönülsüz olarak gerçekleşebilir. Kişinin kendi isteyerek ve bilinçli bir şekilde kendi aldığı kararla işten ayrılmak istemesi gönüllü işten ayrılma niyeti iken, işletmenin kendisi tarafından alınan bir kararla gerçekleşiyor ise gönülsüz işten ayrılma niyeti olarak adlandırılır. Gönülsüz işten ayrılma genellikle; kronik hastalık, sakatlanma gibi nedenlerle bireyin iş göremeyecek duruma gelmesinden, ayrıca örgüt içindeki değişiklikler sonucunda kişinin işten çıkarılma durumundan kaynaklanmaktadır. Gönüllü işten ayrılma ise, çalışanın işletmeden beklediğini bulamaması, daha iyi bir konumla ve ücretle başka bir iş bulmuş olması, işletmenin içerisinde kendini bir yer edinmemiş hissetmesi gibi durumlardan kaynaklanabilir (Cesur, 1998:62).

Yapılan çalışmalara bakıldığında işten ayrılma ile ilgili en kapsamlı araştırma Mobley (1997) tarafından yapılmıştır ve Mobley, çalışanın tatmin olamama durumunun üzerinde durmuştur. Mobley'e göre çalışanın tatmin olamaması durumunda, başka işlere ve kurumlara yönelme süreci başlar. Çalışanın tatmin olma durumuna göre işten ayrılmaya karar verme ya da işi sürdürme durumları ortaya çıkar (Özyer, 2010: 44).



Kurum içerisinde herhangi bir çalışanın işten ayrılma niyetine girmesi hem kurum için hem de çalışan için zor bir süreçtir. Bu nedenle kurumlarda ilk yapılması gereken şey, çalışanları işten ayrılma aşamasına getiren nedenlerin ne olduğunu saptamaktır. Daha sonra da kurum içerisinde düzeltilebilecek noktalar düzeltilmeye çalışılmalıdır (Knapp ve diğerleri, 1993:205).

## 2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

Çalışanları işten ayrılma niyetine iten nedenler, kurum tarafından iyice araştırılması ve üzerinde durulması gereken konuların başında gelmektedir. Çünkü çalışanların işletmede yarattığı maliyetler oldukça büyük yer kaplar ve aynı zamanda işletmenin çalışana yaptığı yatırım, geleceğe yaptığı yatırımdır (Alexander ve diğerleri, 1994:303).

Genel olarak işten ayrılma niyetine etki eden unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür (Knapp ve diğerleri, 1993:205). :

- Başka bir iş teklifi,
- Daha fazla 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 sosyal problemler.

Bütün bu etkenler işten ayrılma niyetine neden olsa dahi işten ayrılma niyetinin nihai karara dönüşmesi süreç dahilinde gerçekleşir. Bu süreç de bir sürü olaydan etkilenir (Hom ve diğerleri, 1992:96). Deneysel çalışmalar; işgören bu niyete girdikten sonra kurumun tutumunun ve çalışma koşullarının işgöreni işte tutmaya ya da direk ayrılık kararı almaya iter. İşgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının yerinde olmasını sağlamak, onların motivasyonunu

yükseltmek gerekmektedir. Çalışanların tatmin edilmeyen istekleri çalışanın işyerine olan bağlılığına zarar verir.

Cotton ve Tuttle'nin (1986), yaptığı çalışmalarda işgörenlerin aynı zamanda birçok dışsal faktörden de etkilendiği ortaya konulmuştur. Bu etkenler; işsizlik oranı, ülkenin ekonomik durumu, alternatif iş olanaklarının çokluğu ya da yokluğu, örgütün yönetim tarzı, örgütün kültürü, ücret ve ödüllendirme politikası, çalışanın cinsiyeti, yaşı, ailevi durumu gibi, işin stresli olması, iş güvencesi eksikliği, çalışanın özgüveni gibi unsurlardır (Bowen, 1982:208).

### **2.2.1. Kişisel Etkenler**

Çalışanın kişisel yaşam standartları ile ilgili sebeplerdir. Bu sebeplerden bazıları (Ökten, 2008: 40):

- Hayat standartlarındaki gelişmeler
- Herhangi başka bir işe hissedilen ilgi
- Aile hayatındaki değişiklikler
- Yaşla ilgili sıkıntılar ve değişiklikler (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),
- Çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi,
- İşgörenin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, yaş vb.),

#### **2.2.1.1. Cinsiyet**

İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir (Hom ve diğerleri, 1992:901). Cotton & Tuttle (1986) çalışanların cinsiyet ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelediklerinde, kadınların erkeklere oranla daha çok örgütte kalma eğilimi içinde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Evli çalışanların bekâr olanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu gözlemlemişlerdir (Cotton ve Tuttle, 1986:5570).

#### **2.2.1.2. Yaş Durumu ve Eğitim Düzeyi**

Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda, çalışanların yaş durumu çalıştıkları grup içerisindekilere ne kadar çok farklılık gösteriyor ise örgütle iletişimlerinin düştüklerini ve işten ayrılma niyetlerinin arttığını göstermektedir. Kişilerin eğitim

düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin arttığı da yapılan çalışmalarda ortaya konan sonuçlardandır. Eğitimli çalışanların eğitimi daha düşük seviyedeki çalışanlara göre, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre işten ayrılmalarının daha kolay olduğu belirtilmiştir (Özdevecioğlu, 2004: 99).

### **2.2.1.3. Hizmet Süresi**

Yapılan araştırmalar çalışanların aynı kurum içerisindeki hizmet süresi arttıkça ayrılma eğilimlerinin düştüğünü göstermektedir. Bunda işgörenlerin emeklilik durumlarını düşünmeleri, kıdem tazminatlarını düşünmeleri gibi etkenler de rol oynamaktadır (Alica, 2008: 48; Özdevecioğlu, 2004: 99).

### **2.2.2. Örgütsel Etkenler**

Bireyler bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bunun karşılığını; maaş, ücret, ikramiye, emeklilik hakkı, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yetenek ve başarısını gösterebilme şansı, tanınma, yükümlülük, saygınlık kazanma statü, yükselme, kendini geliştirme gibi yollarla beklemektedirler. Örgüte katkıda bulunan ve bunun karşılığını alamayan işgörende tatminsizlik ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. (Lyness ve Judiesch, 2001:1175).

Çalışanın işte ayrılma niyetine neden olan örgütsel etmenlerden birkaç madde ile bahsetmek gerekirse (Şimşek ve diğerleri, 2008:400-401; Ökten, 2008: 38-39).

- İşletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması),
- Ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkânları),
- İşin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.),
- Olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katılıklar)
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması performans değerlendirmenin yapılmamış olması vb.),
- Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),
- Yetersiz gözetim,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,

- İşten memnun olmama,
- İşgörenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- Kötü personel yönetimi uygulanması (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı),
- İş yerlerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği,
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.) gibi nedenlerdir.

#### **2.2.2.1. İş Tatmini**

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini açıklamak için genellikle iş tatmini bir çok araştırmada en önemli unsur olarak belirtilmiştir (Gül ve diğerleri, 2008: 4). Bireyin aldığı ücret, sorumlulukları, yetki alanı, fiziksel çalışma şartları, yöneticisiyle olan ilişkisi, yöneticinin desteği, rol çatışması, rol belirsizliği, monoton iş örgütsel adalet, örgüt içi disiplin bireyin iş tatminini etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2004: 1).

Çalışanların örgüte olan bağlılığını artırıcı etkenler biri de çalışanın yaşadığı iş tatminidir. Çalışanın kurumda kendini faydalı görmesi işten ayrılma niyeti üzerinde etkin rol oynar. İş tatmini yüksek olan birey örgütünü sahiplenmekte, işe bağlılığı artmakta ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Erbaş, 2008: 79).

#### **2.2.2.2. Ücret**

Bireyler bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece; maaş, ücret, ikramiye gibi katkıları da kurumundan beklemektedir. Çalışanın emeğinin karşılığını alamaması durumu işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olur (Lyness ve Judiesch, 2001:1175).

#### **2.2.2.3. Stres**

Emeklilik, ölüm ve işveren tarafından işten çıkarılma dışında işgörenin kendi isteği ile işten ayrılmalarının büyük çoğunluğu tatminsizlik ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır (Pehlivan, 1995:86).

#### **2.2.2.4. İşgörenin Yöneticisinden Etkilenmesi**

Örgütsel bağlılığın tam olarak sağlanamamış olduğu işletmelerde İşgörenin performansı ve kuruma olan tutumu ve bağlılığı olumsuz etkilenmektedir ve bu da dolayısı ile İşgörenin ayrılma niyetine etki eder. İşletme içerisinde düşük kalitede bir iletişim mevcut ise yönetici ile çalışan güven kaynaklı iletişim kurmakta zorlanıyor ise bu durum işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalarda ise, yönetici- işgören etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin doğrusal ilişkiden daha ziyade, eğrisel bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Haris vd., 2005:368; Morrow vd., 2005:688). Başka bir ifadeyle, bazen yönetici-işgören etkileşiminin kalitesinin yüksek olduğu durumlarda bile çalışan işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Genel olarak, yöneticisinden düşük destek gördüğünü düşünen astların, işten ayrılma eğilimi göstererek muhtemelen daha fazla destek görme umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içine girdiklerini ortaya koymaktadır (Özutku vd., 2008:198).

#### **2.2.3. Çevresel Etkenler**

Cotton ve Tuttle'nin (1986), işten ayrılma niyeti ve buna etki eden unsurlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları; çeşitli çevresel unsurların (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi) bir çok faktörün çalışanın ayrılma niyetine etki ettiğini gözlemlemişlerdir.

Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumun sebep olacağı işsizlik oranı durumu çalışanın işten ayrılma niyetine direk etki edecektir. Eğer işsizlik sektörel bazda çok yoğunsa, çalışan kendi işini kaybetme korkusu yaşayacak ve işten ayrılma niyetine son vermese bile bunu bir müddet erteleyecektir. Bunun tam tersi çalışan açığı varsa ve çalışan da kendi sektöründe aranan bir nitelikte ise etrafındaki işlerin cazibesi ona daha da çekici gelecektir ve kendi olanaklarıyla başka kurumların olanaklarını karşılaştırdığında işten ayrılma niyeti hız kazanacaktır (Bowen, 1982:213).

#### **2.2.4. Genel Ekonomik Etkenler**

Meyer ve arkadaşlarının (2001) yaptığı çalışmaya göre, ekonomik nedenlerle herhangi bir işe bağlı hissetme, çalışanların kurumdan uzaklaştıkları anda sahip oldukları maddi güçleri kaybedeceklerine olan inançları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasından

kaynaklanan nedenlerle zorunluluktan dolayı kurumda kalmaya devam etmelerini sağlayan nedenlerdir. Bir çalışanın işe bağlanma düzeyi yüksekken, işine bağlı kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir çalışan, işinden zevk duyarken, işten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze almayabilir (Agin, 2010: 29).

Ekonomik ve sosyal tabanlı bazı nedenler işgörenlerin işten ayrılmalarının önünde engel olarak görülmektedir. Bu nedenlerden bazıları (Kesen, 2011: 33);

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisidir.

### **2.3. İşten Ayrılmanın Önemi Ve Sonuçları**

Çalışanın isteyerek ya da mecburen almış olduğu ayrılma kararı, kurumları büyük bir maliyet içerisine sokmaktadır. Bu olumsuz etkilere bakıldığında çalışanın işi bırakması hem nitelikli iş gücü bulma konusunda sıkıntı yaratabilirken aynı zamanda da yerine alınacak çalışana eğitime ve örgüte adapte etme konusunda şirkete maddi ve manevi sorumluluklar ve maliyetleri de beraberinde getirir (Bannister ve Griffeth, 1986: 436; Baysal, 1984:93). Bununla beraber çalışanın işten ayrılması kurumdaki diğer çalışanların soysal etkileşimini etkilemekle beraber aynı zamanda iletişimde kesiklikler de oluşturabilir (Cascio, 1991:14-16).

Kurumlar için maliyet yaratıcı ve zaman kaybettirici olan aynı zamanda da çalışanlar arasında sosyal ilişkileri de zedeleyen, çalışanların moralini bozarak örgütsel bağlılığa zarar veren işten ayrılma niyeti, eğer kurum tarafından önceden fark edilirse; çalışanın işten ve kurumdaki beklentisini öğrenerek çalışanın kurumda kalmasını sağlayarak olumlu bir hale çevrilmesi mümkün bir durumdur. İyi eğitilmiş ve konusunda uzmanlaşmış birinin kurumdaki ayrılması demek, kurum için hem boşa harcanmış bir zaman hem de maliyet anlamına gelmektedir.

Bu yüzden konularında yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemlidir

(Daloğlu, 2002:83 ). İşten ayrılma niyeti, belirli bir ustalıkla gerçekleştirilmesi gereken işler noktasında kurum açısından oldukça büyük sorunlara sebep vermektedir. Bakıldığında işi bırakan her deneyimli çalışanın yerine getirilen çalışanın işe yarar hale dönüşebilmesinin maliyetleri ve tecrübesizlik zamanlarında yaptığı hataların bir maliyeti bulunmaktadır. İlaveten deneyimsizliğin ve işe adapte olamamanın da sebebiyet verdiği performans düşüklüğü işten ayrılmanın örgütlere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktır.

İşten ayrılma niyeti bir örgütün etkinliğini tamamı ile olumsuz yönde etkilemektedir (Samad, 2006:116). Bununla ilgili olarak, işletmeden ayrılan deneyimli bir işgörenin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmenin doğrudan maliyetlere katlanmasının yanında, işletme ile ilgili önemli bilgilerinde rakip işletmeye taşınması da işletmeye zarar verecektir (Wagner ve Hollenbeck, 1995:215).

### **2.3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Örgüt Açısından Yaratacağı Sonuçlar**

İşten ayrılma niyetinin kuruma bazı olumsuz etkileri vardır. Aşağıda bunların bir kaçına incelenerek yer verilmiştir. ( Mobley,1982 :111-113).

**Ayrılma Giderleri:** İşten ayrılan çalışanlara o güne kadar yapılan harcamalar, kaynak israfına neden olacak ve karşılığını bulamayacaktır.

**Şirket içi sosyal ve iletişim yapısının bozulması:** Çalışanların kendi arasında birbirleri ile kurdukları sosyal paylaşımlar negatif etkilenecek ve bu da geride kalan çalışanların performanslarına olumsuz etki edecektir.

**Yeni çalışan alma ve eğitime süresince yaşanacak üretim kaybı:** Ayrılan çalışanların yerine gelen yeni çalışanların belirli bir süre eğitim alması gerekeceğinden bu şirkete hem maddi kayıp hem de zaman kaybı yaşatacaktır.

**Ayrılanların yüksek nitelikte olma riski:** Çalışanların yüksek nitelikte insanlar olması, örgütü işgücü ve üretim açısından oldukça büyük riske sokacaktır.

**Ayrılanların etkisi ile mevcut çalışanların iş tatmininin azalması:** Çalışma ortamı içerisindeki arkadaşlarını kaybeden diğer çalışanlar, yaptıkları iş konusunda şüpheler yaşayıp, kurumu ve yaptıkları işi sorgulama sürecine girebilirler. Bu da onları işten ayrılma niyetine doğru yönlendirebilir. Bu da çalışanların performansını etkileyerek verimliliği etkileyebilir.



**İşten ayrılmanın yaygın hale gelmesi:** Çalışanların çoğunluğu eğer işten ayrılma niyetine girdi ise, bu durum kendini sorgulayan çalışanları da işten ayrılma niyetine sokabilir ve bu durum toplu iş bırakmalara kadar gidebilir. Bu durumda çalışanların birbirinden cesaret alması durumu mevcuttur.

**İşten ayrılanların örgüt hakkında negatif propagandada bulunması:** Kurumdan ayrılan çalışanların, kurumla bağlarını koparmaya karar verdikleri noktada düşündükleri bütün negatif düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşmaya kalkmaları, hem firmanın itibarını zedelerken hem de çalışmaya devam edenlerin de kendisini sorgulamaya başlamasına neden olabilir. Bu da daha fazla çalışanın işten ayrılmasına sebebiyet verebilir.

### **2.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Birey Açısından Yaratacağı Sonuçlar**

İşten ayrılma niyetinin bireye bazı olumsuz etkileri vardır. Aşağıda bunların bir kaçına incelenerek yer verilmiştir. ( Mobley, 1982:113-114).

**İş nedeniyle kazanılmış olan saygınlığın yitirilmesi:** Çalışanların marka değeri olan bir kurumdan ayrılmaları, çalışanların çevresi tarafından itibar kaybına neden olabilir.

**Henüz kazanılmamış getirilerin kaybedilmesi:** Çalışanların kurumun bazı maddi olanaklarından ya da itibarından faydalanmadan işten ayrılmaları çalışanların zararına olacaktır.

**Aile ve sosyal yaşamın negatif etkilenmesi:** İşten ayrılma aşamasında yeni bir iş ile anlaşılmamış ise, çalışanlar yeni bir iş bulana kadar bu durumdan sosyal yaşamları da olumsuz etkilenmektedir.

**Daha iyi bir çalışma ortamı hayal ederek ayrılanların hayal kırıklığı yaşaması:** Dışarıdan alınan duyularla, ya da diğer bir kurumun oluşturduğu işveren markasının imajına güvenerek yepyeni bir kuruma başlamak, çalışanların umduklarını bulmamaları noktasında kayıplara sebebiyet verir. Aslında ayrıldıkları şirketin daha iyi olduğunu anlamaları halinde hayal kırıklığı yaşayabilir ve pişmanlık nedeniyle yeni işlerinde de başarısız olabilirler.

**Karşı karşıya kalınacak mali ödemeler:** Çalışma esnasında maddi kazançlarına güvenerek yapılan harcamalar ya da alınan krediler, işten ayrılmaları durumunda çalışanın hemen iş bulamamasıyla beraber çalışanı oldukça zora sokar.



**İş değiştirme stresi:** Çalışan ayrıldıktan sonra hemen iş bulsa dahi, yeni iş ortamının sosyal çevresine, yeni işin niteliklerine alışma süreci, çalışana oldukça zor duruma düşürüp, strese sokabilir.

**Eşlerin kariyer yaşamının etkilenmesi:** Deęiřtirilen işin yeri eğer başka bir ilde ise, çalışanın aile hayatı, eşlerinin kariyeri de bundan etkilenmek zorunda kalır.

**Kariyerin kötüye gitme olasılığı:** İşten ayrılma amacı ne olursa olsun çalışanlar ayrıldıkları şirketten daha kötü şartlara ya da sektörde daha kötü bir ünvana sahip bir şirkette işe başlamaları durumunda kariyerleri negatif olarak etkilenebilir.

### **2.3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Geride Kalanlar Açısından Yaratacağı Sonuçlar**

İşten ayrılma niyetinin bireye bazı olumsuz etkileri vardır. Aşağıda bunların bir kaçına incelenerek yer verilmiştir ( Mobley,1982 :115).

**Sosyal yaşam ve iletişimin sekteye uğraması:** Ayrılan çalışma arkadaşları ile kurdukları iletişimin ve arkadaş ortamlarının bozulması çalışma alanlarına yansiyabilir.

**Etkin olarak çalışan yardımcı personelin kaybı:** Örneğin takdir toplayan ve çalışanlar arasında ön plana çıkmış bir yöneticinin ya da nitelikli bir ekip liderinin işten ayrılması iş gücü niteliğinde kötüye gidişe yol açacaktır.

**İş tatmininin azalması:** Yukarıda da açıklanan bu risk örgüt açısından geçerli olduğu kadar geride kalan mevcut çalışanlar için de geçerli olabilir.

**Yeni çalışanlar gelene kadar artacak olan işi yükü:** Geride kalan çalışanlar, işten ayrılanların yerine herhangi biri gelene kadar ya da gelse bile işe adapte olana kadar, daha fazla mesai harcamak zorunda kalabilirler.

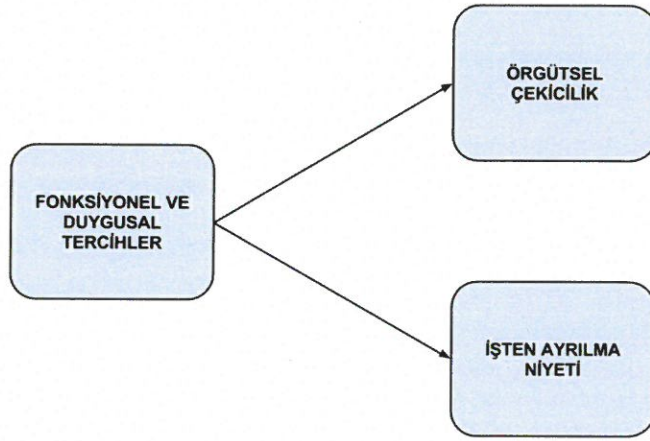
**İş yerindeki birlikteliğin azalması:** Arkadaş ortamının bozulması çalışma ortamındaki birlikteliği etkileyebilir ve insanların arkadaş çevrelerine olan bağlılıklarını azaltabilir.

**İşe bağlılığın azalması:** İş yerindeki birlikteliğin azalmasının doğal bir sonucu olarak çalışanların işlerine olan bağlılıkları da azalabilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha çok değişken arasındaki değişimin varlığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmada otel çalışanlarının fonksiyonel ve duygusal tercihlerinin karşılama düzeyinin örgütün çekiciliği ve işten ayrılma niyeti üzerine yordayıcılık etkisi belirlemeye yönelik bir model tasarlanmıştır.

### 3.1 Yöntem ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi soru formu ile birlikte güvenilirlik ve geçerliliği daha önceden test edilmiş Duygusal ve fonksiyonel tercihler ölçeği, örgütsel çekicilik ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir.

Duygusal ve fonksiyonel tercihler ölçeği Ünal'ın (2010) yaptığı araştırma ve ilgili literatür araştırmasından faydalanılarak oluşturulmuştur. Ölçekteki ifadeler otel

çalışanlarının duygusal ve fonksiyonel tercihlerini belirlemeye yönelik olarak uyarlanmıştır. Ölçek için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır.

Duygusal Ve Fonksiyonel Tercihler ölçeğindeki 22 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır.

**Tablo 1. Kullanılan Ölçekler**

Ölçek	Madde	Cronbach's alpha	KMO	Açıklanan Varyans %
Duygusal ve Fonksiyonel Fayda	22	0.963	0.963> 0.60	62.118
Organizasyonel Çekicilik	5	0.920	0.887>0,60	75.797
İş Bırakma Eğilimi	4	0.821	0.871>0,60	60.276

Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.963$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.963>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %62.118 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Duygusal ve fonksiyonel tercihler ölçeği ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo 2. Duygusal ve Fonksiyonel Tercihler Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
-------	-------	-------------	-------------------	------------------

Duygusal Tercihler (Özdeğer=12.513)	S21	0,763	32,153	0,944
	S20	0,750		
	S18	0,747		
	S17	0,719		
	S19	0,708		
	S13	0,671		
	S16	0,670		
	S22	0,668		
	S14	0,664		
	S11	0,636		
	S12	0,611		
	S15	0,610		
Fonksiyonel Tercihler (Özdeğer=1.153)	S6	0,802	29,965	0,930
	S9	0,757		
	S8	0,744		
	S7	0,718		
	S5	0,672		
	S3	0,672		
	S4	0,665		
	S2	0,660		
	S10	0,602		
S1	0,593			
Toplam Varyans %62.118				

Çalışıkları oteli ne ölçüde çekici bulduklarını belirlemeye yönelik Turban ve Keon (1993) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.920$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.887>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %75.797

olan tek faktör altında toplanmıştır.

### 3.2 Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Bu bölümde katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Buna göre ankete katılanların % 60.4'ü erkek ve % 39.6 kadınlardan oluşmaktadır. Değerlendirmeye uygun bulunan 834 deneğin % 83.7'si 18 yaş ve 40 yaş aralığındadır. Yine katılımcıların çoğunun (%76) sektörde yer aldığı şekilde lise veya daha düşük seviyede eğitim almış oldukları ve nerede ise dörtte üçünün 10 yılın altında bir mesleki deneyime sahip olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak bu özellikler Tablo 3'de görülecektir.

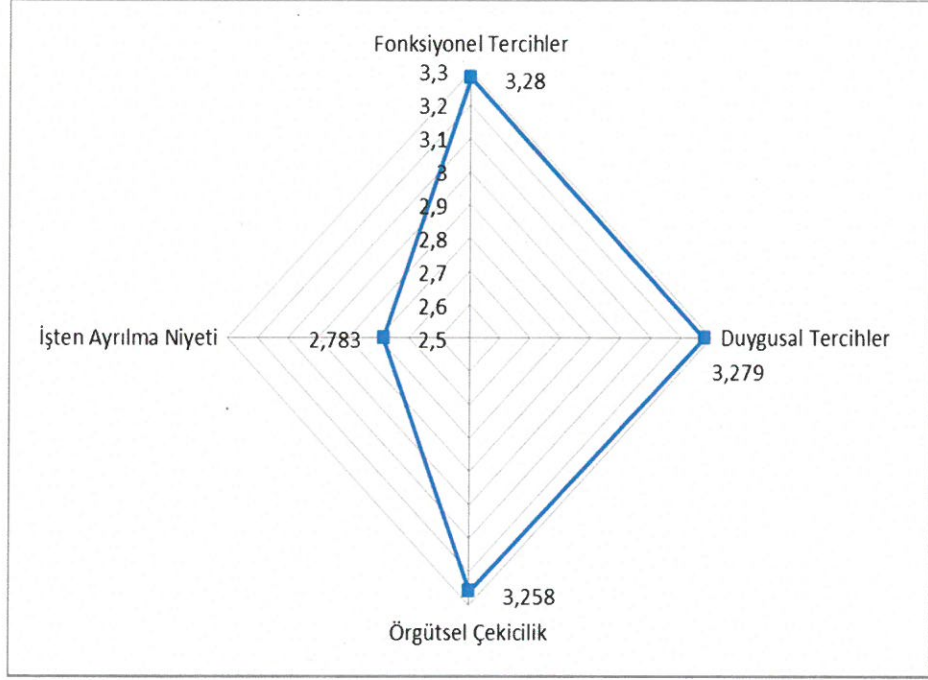
**Tablo 3. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri**

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	330	39,6
	Erkek	504	60,4
	Toplam	834	100,0
Yaş	18-30 Yaş	370	44,4
	31-40 Yaş	328	39,3
	40 Yaş üstü	136	16,3
	Toplam	834	100,0
Medeni Durum	Evli	424	50,8

	Bekâr	410	49,2
	Toplam	834	100,0
Eğitim Durumu	Ortaokul	422	50,6
	Lise	212	25,4
	Lisans	164	19,7
	Lisansüstü	36	4,3
	Toplam	834	100,0
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl Arası	334	40,0
	6-10 Yıl Arası	268	32,1
	11-15 Yıl Arası	140	16,8
	16 Yıl Ve üzeri	92	11,0
	Toplam	834	100,0
Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	498	59,7
	6-10 Yıl Arası	240	28,8
	11-15 Yıl Arası	70	8,4
	16 Yıl Ve üzeri	26	3,1
	Toplam	834	100,0
Otelin Yıldız Sayısı	4 Yıldızlı	504	60,4
	5 Yıldızlı	330	39,6
	Toplam	834	100,0



## Şekil 2. Fonksiyonel ve Duygusal Tercihler, Örgütsel Çekicilik, İşten Ayrılma



**Niyeti Puanları Diyagramı**

Araştırmaya katılan çalışanların “fonksiyonel tercihler” düzeyi orta ( $3,280 \pm 0,980$ ); “duygusal tercihler” düzeyi orta ( $3,279 \pm 0,999$ ); “örgütsel çekicilik” düzeyi orta ( $3,258 \pm 1,117$ ); “işten ayrılma niyeti” düzeyi orta ( $2,783 \pm 1,046$ ) olarak saptanmıştır.

**Tablo 4. Fonksiyonel ve Duygusal Tercihler, Örgütsel Çekicilik, İşten Ayrılma Niyeti Puanları Arasındaki Korelasyon İlişkisi**

		Fonksiyonel Tercihler	Duygusal Tercihler	Örgütsel Çekicilik	İşten Ayrılma Niyeti
Fonksiyonel Tercihler	r	1,000			
	p	0,000			
Duygusal	r	0,838**	1,000		

Tercihler	p	0,000	0,000		
Örgütsel Çekicilik	r	0,778**	0,821**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	
İşten Ayrılma Niyeti	r	-0,551**	-0,525**	-0,562**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Duygusal Tercihler ve fonksiyonel tercihler arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.838$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel Çekicilik ve fonksiyonel tercihler arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.778$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel Çekicilik ve duygusal tercihler arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.821$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

İşten Ayrılma Niyeti ve fonksiyonel tercihler arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=-0.551$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşten Ayrılma Niyeti ve duygusal tercihler arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=-0.525$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşten Ayrılma Niyeti ve örgütsel çekicilik arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=-0.562$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

**Tablo 5. Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi**

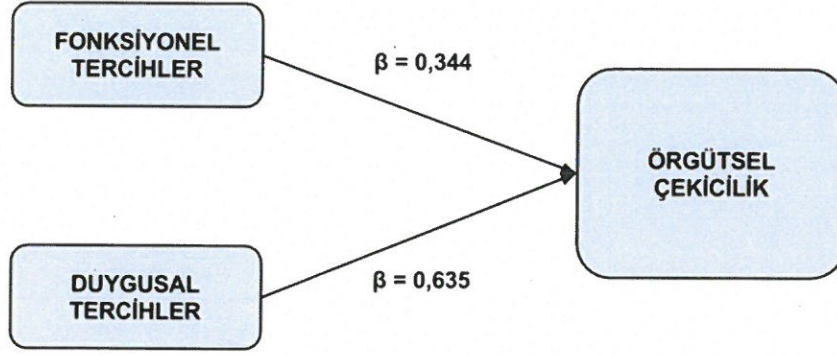
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Çekicilik	Sabit	0,047	0,621	0,535	974,447	0,000	0,700
	Fonksiyonel Tercihler	0,344	8,690	0,000			
	Duygusal Tercihler	0,635	16,347	0,000			

Fonksiyonel tercihler, duygusal tercihler ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=974,447$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel çekicilik düzeyinin belirleyicisi olarak



fonksiyonel tercihler, duygusal tercihler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,700$ ). Çalışanların fonksiyonel tercihler düzeyi örgütsel çekicilik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,344$ ). Çalışanların duygusal tercihler düzeyi örgütsel çekicilik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,635$ ).

**Şekil 3. Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi**



**Sonuç Modeli**

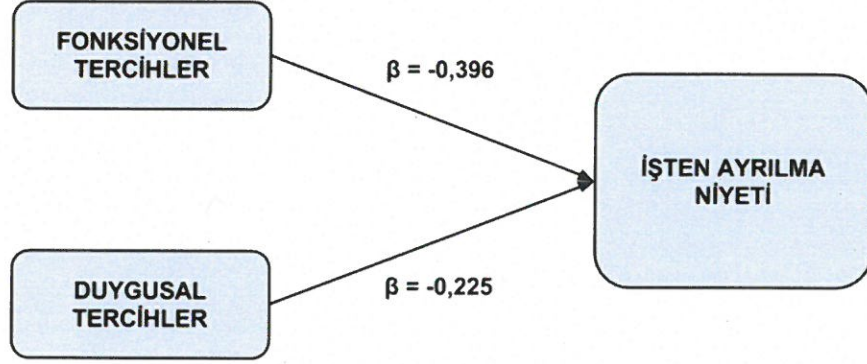
Otel çalışanlarının örgütü çekici bulma düzeylerindeki toplam değişimin yüzde %70 oranında Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin karşılanması ile açıklandığı sonuç modelinde Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin karşılanma düzeyinin örgütsel çekiciliği arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 6. Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	4,819	44,602	0,000	192,719	0,000	0,315
	Fonksiyonel Tercihler	-0,396	-7,055	0,000			
	Duygusal Tercihler	-0,225	-4,091	0,000			

Fonksiyonel tercihler, duygusal tercihler ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=192,719$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi olarak fonksiyonel tercihler, duygusal tercihler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,315$ ). Çalışanların fonksiyonel tercihler düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,396$ ). Çalışanların duygusal tercihler düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,225$ ).

**Şekil 4. Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Sonuç Modeli**



Otel çalışanlarının örgütü çekici bulma düzeylerindeki toplam değişimin yüzde %31,5 oranında Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin karşılanması ile açıklandığı sonuç modelinde Fonksiyonel ve Duygusal Tercihlerin karşılanma düzeyinin işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada fonksiyonel ve duygusal fayda değişkeninden yola çıkarak organizasyonel çekicilik ve işten ayrılma niyetinin belirleyicileri saptanmaya çalışılmıştır.

Örneklem kitlesi yılda 12 milyonun üzerinde turist ağırlayan İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma evrenini temsil etmek üzere 23 farklı otelden 834 çalışana ulaşılabildiği görülmüştür. Veri toplama aracı olarak katılımcıların tanımlayıcı bilgilerini içeren soruların yanında, Turban ve Keon tarafından geliştirilmiş olan ve 0.920 güvenilirlik düzeyine sahip, çalışanların organizasyonel çekicilik algısını saptamaya yönelik organizasyonel çekicilik ölçeği, literatürden derlenen ve geçmiş çalışmalarda kullanılan duygusal ve fonksiyonel fayda ölçeği (güvenilirlik 0.963) ve son olarak Singh ve diğerleri tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği (güvenilirlik 0.821) kullanılmıştır.

Katılımcıların çoğunluğu erkek (60,4%) çalışanlardır ve büyük kısmını 18-40 yaş aralığındaki deneklerden oluşturmaktadır. Söz konusu deneklerin %76'sının ise lise veya daha düşük seviyede eğitim aldıkları saptanmıştır. Yine bu çalışanların dörtte üçünden fazlasının 10 yılın altında mesleki tecrübeye sahip oldukları %60,4'ünün 4 yıldız 39,6'sının ise 5 yıldızlı otel çalışanı oldukları görülmüştür.

Sonuçlara göre; Araştırmaya katılan çalışanların “fonksiyonel fayda” düzeyi orta ( $3,280 \pm 0,980$ ); “duygusal fayda” düzeyi orta ( $3,279 \pm 0,999$ ); “örgütsel çekicilik” düzeyi orta ( $3,258 \pm 1,117$ ); “işten ayrılma niyeti” düzeyi orta ( $2,783 \pm 1,046$ ) olarak saptanmıştır.

“Fonksiyonel Fayda” düzeyi ile “Duygusal Fayda” düzeyi arasında anlamlı ve yüksek oranda bir korelasyon bulunmaktadır ( $r = 0.838$ ). Bir diğer sonuç olarak “Fonksiyonel Fayda” düzeyi ile organizasyonel çekicilik ( $r = 0.778$ ) “Duygusal Fayda” düzeyi ile organizasyonel çekicilik arasında ( $r = 0.821$ ) işgücü profili bazında korelasyon bulunmaktadır. Eğer bu sonuçlara bakacak olursak otel çalışanlarının iş tatminine doğrudan etki etmekte olan “Fonksiyonel Fayda” düzeyi ile “Duygusal Fayda” düzeyi 70% oranında organizasyonel çekicilik algısını oluşturmaktadır.

Herzberg'in (motivator-hygiene) hijyen teorisinde de öne sürdüğü gibi iş tatmini ve tatminsizliği sadece aynı kavramın iki zıt sonucu olmayıp her ikisi de sırası ile tatmin edilmesi gereken ücret ve olanaklar, tanınma ve başarı elde etme gibi farklı motivasyon

kaynaklarının sonucudur. Buna paralel olarak çalışma verileri incelendiğinde “Fonksiyonel Fayda” düzeyi ( $r = -0.551$ ), “Duygusal Fayda” düzeyi ( $r = -0.525$ ), ve “Organizasyonel Çekicilik Algı” düzeyi ( $r = -0.562$ ) ile iş bırakma eğilimi arasında anlamlı ve negatif yönde bir korelasyon tespit edilmiştir.

“Organizasyonel Çekicilik Algı” düzeyi ile “Fonksiyonel-Duygusal Fayda” düzeyi” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ( $F = 974.447$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ). Fonksiyonel-Duygusal Fayda değişkenlerinin Organizasyonel Çekicilik Algı düzeyinin bir belirleyicisi olarak açıklama gücünün oldukça yüksek olduğu ( $R^2 = 0.700$ ) görülmektedir. Bu değişkenler yapılan diğer çalışmalarda da görüldüğü üzere potansiyel işgücünün örgüte nasıl çekildiğini göstermektedir (örnek: Berthon vd. 2005; Lievens ve Highhouse 2003; Slaughter vd. 2004; Lievens vd. 2005). “Fonksiyonel Fayda” düzeyi ( $\beta = 0.344$ ), ve “Duygusal Fayda” düzeyi ( $\beta = 0.635$ ) işgörenlerin organizasyonel çekicilik algısını, ‘hijyen’ faktörlerine (Çalışma koşulları, şirket politikaları ve kökeni, iş güvencesi, çalışanlarla ilişkiler yönetim kalitesi) paralel şekilde yükseltmektedir.

Yine “Fonksiyonel-Duygusal Fayda” düzeyi ile “İşgörenlerin İşten Ayrılma Eğilimi” arasındaki ilişkiyi saptamak üzere yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre kavramlar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 192.719$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ). Buna göre “İşgörenlerin İşten Ayrılma Eğilim Düzeyinin bir belirleyicisi olarak”, “Fonksiyonel-Duygusal Fayda” düzeylerinin etkisi yüksek bulunmuştur ( $R^2 = 0.315$ ). “Fonksiyonel Fayda” düzeyi ( $\beta = -0.396$ ), “Duygusal Fayda” düzeyi ( $\beta = -0.225$ ) işten ayrılma niyetini düşürmektedir. Önceki araştırmalar da göstermektedir ki; iş tatmini insanların işten ayrılma eğilimleri üzerinde oldukça etkilidir (Egan, vd, 2004; Lambert vd. 2001; MacIntosh ve Doherty, 2010; Schwepker, 2001; Silverthorne, 2004). Bir diğer söylemle tatmin düzeyi yüksek işgörenlerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu yüzden de bu tatmini sağlayan faktörlerin belirlenmesi önem arz etmektedir (Arnold ve Feldman, 1982; Bluedom, 1982; HoUenbeck ve Williams, 1986) ve birbirleri ile korelasyon içindedir (örnek: Bluedom, 1982; Clegg, 1983; Dougherty, Bluedom, & Keon, 1984).

Araştırma sonuçlarına göre, otel çalışanlarının organizasyonel çekicilik algısının %

31,5'i Fonksiyonel-Duygusal Fayda" düzeyi ile açıklanabilmekte ve bu düzey "İşgörenlerin İşten Ayrılma Eğilimini düşürmektedir. Brayfield ,Crockett, 1955 ve Vroom'a göre (1964) iş tatmini doğrudan işgören devir hızı üzerinde etkilidir.. Mobley'e göre (1977) ise iş tatmini devir hızı ile negatif yönde ilişkilidir. İşgörenler sıklıkla kendi işyerleri ile diğerlerinin durumunu karşılaştırmakta ve iş değiştirmenin olası getirilerini göz önünde bulundurmaktadır (Blau, 1987, Susskind vd.2000).

Sonuçlardan anlaşılacağı ve literatürde destek bulan nitelikte, organizasyonel çekicilik yetenekli işgörenlerin firmada tutulmasında ve çekilmesinde etkin rol oynamaktadır. Daha güçlü bir işveren marka algısı bir çekicilik unsuru olarak kendini göstermektedir (Collins ve Stevens, 2002; Slaughter vd. 2004, Livens ve Highhouse, 2003).

Bu çalışmanın temel amacı İstanbul İlinde yerleşik otel işletmelerinde işgörenlerin "Fonksiyonel-Duygusal Fayda" düzeyinin; "Organizasyonel Çekicilik Algısı" ve "İşgörenlerin İşten Ayrılma Eğilimi"ne etkisini saptamaktır. Mevcut çalışmada yer alan denekler Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkedeki mevcut durumu temsil etmekte olduğunda işgörenlerin fonksiyonel fayda ve ekonomik getirilerden daha yüksek oranda etkilenmekte ve kalkınmış, refah seviyesi daha yüksek ülkelerin otel çalışanlarını temsil etmeyebileceği göz önünde bulundurulmaktadır.

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen ihtiyaçlarının ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre değişiklik gösterebileceği açıktır. Gelecekteki yapılacak çalışmalarda farklı bölgelerdeki sonuçların mevcut çalışma ile karşılaştırılması konuya daha yüksek oranda ışık tutulmasını sağlayabilecek ve yararlı sonuçlar çıkarılabilecektir. Bunun yanında çalışmada değerlendirmeye tabi tutulan gönüllü deneklerin uygulama sırasında mevcut yönetimden etkilenmiş olma ihtimalleri göz önünde tutulmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Alıca, Esin (2008). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli
- Ağın, Özgür. (2010). İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans.
- Ağaoğlu, Y. S. (2013). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin marka tescillerinin incelenmesi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 15, 25,
- Alexander, J.A., Bloom, J.R. ve Nuchols, B.A. (1994). "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis". *Industrial Relations*, 33,
- Avcı, Nilgün ve Küçükusta, Deniz ve "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1),
- Backhaus, K. B., Stone, B. A. ve Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business&Society* , 41 (3),
- Bakar S., 2011. Marka kavramı üzerine bilgilendirme çalışması, T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı İzleme ve Değerlendirme Birimi.
- Balmer, J. M. ve Gray, E. R. (2003). Corporate Brands: What Are They, What of Them? *European Journal of Marketing* , 37 (7/8),
- Bannister, B.D. ve Grifeth, R.W. (1986). "Applying a Causal Analytic Framework to The Mobiey, Homer, and Hollingsworth (1978). Turnover Model: A Useful Reexamination". *Journal of Management*, 12(3),
- Barrow S. & Mosley R., 2005. Bringing the best of brand management to people at work. Chichester: John Wiley & Sons
- Baş, T., 2011. İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım Federman
- Baysal, A. C. (1984). "İşletmelerde iş gücü Devri Sorunu". *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 6,
- Bergstrom, A. ve Blumenthal, D. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review* , 5 (2/3),
- Bhat, S. ve Reddy, S. K. (1998). Symbolic and Functional Positioning of Brands. *Journal of Consumer Marketing*

Blackett, T. (2004). Interbrand . Ocak 10, 2015 tarihinde Brandchannel Web sitesi: [http://www.brandchannel.com/images/Papers/What\\_is\\_a\\_Brand.pdf](http://www.brandchannel.com/images/Papers/What_is_a_Brand.pdf) adresinden alındı.

Bolton, K. R. (2005). Organizational Characteristics, Goal Orientation and Organizational Attractiveness: A Person-Organization Fit Perspective. Yayınlanmamış Doktora Tezi . Amerika Birleşik Devletleri.

Bowen, D., (1982). "Some Unintended Consequences of Intention To Quit". The American Journal of Sociology, 7(2),

Bromley B D (2001) Relationships Between Personal and Corporate Reputation, European Journal of Marketing, 35(3-4),

Cascio, W. (1991). "Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations". 3rd edition, Boston, PWSKent

Cesur, A. (1998). İşgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının iş tatmini yönünden incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Çağ A., 2013, İşveren Markası Çalışmasında Ülkeler Ne Durumda, <http://aydancag.com/2013/12/21/isveren-markasi-calismasinda-ulkeler-nedurumda/> [Ziyaret Tarihi: 11.03.2015]

Cotton, J. & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. Academy of Management Review, 11 (1),

Daloğlu M. (2002). "Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş gücü Devri: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme". Başkent Üniversitesi SBE, Ankara.

De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. Journal of Marketing Management

Dentchev A N ve Heene A (2004) Managing the Reputation of Restructuring Corporations: Send the Right Signal to the Right Stakeholder, Journal of Public Affairs, 4 (1),

Dilsiz, D. (2008). Marka İmajı ve İtibar Yönetimi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi

Durna U. & Eren V., 2005. "Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. Doğuş Üniversitesi Dergisi,6, Sayı:2.

Ehrhart, K. H. ve Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Orgnaziations? Journal of Management , 31 (6),



Erbaş, Gökçen (2008). Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Erdemir, E., 2007. İşe almada pazarlama bakış açısı ve aday odaklılık. Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 18, Sayı:57

Fombrun C J (1998) Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ranking, Corporate Reputation Review, 1 (4).

Garber P. R., 2007. 50 activities for employee Engagement. Massachusetts: HRD Press

Grunig E J (2005) Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Rota Yayın Yapım, İstanbul.

Gül, Hasan, Oktay, Ercan ve Gökçe, Hakan (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". Akademik Bakış Dergisi, 15

Hatch M. J. & Schultz M., 2011. Marka girişimi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası brandage yayınları.

Harris, K.J., Kaçmar, K.M. ve Witt, L.A. (2005). "An Examination of the Curvilinear Relationship Between Leader- Member Exchange and Intent to Turnover". Journal of Organizational Behavior, 26

Herbig P ve Milewicz J (1993). The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success, Journal of Consumer Marketing. 10 (1).

Hom, PW, Caranikas W. E., Griffeth, R.W. ve Prussia, G.E. (1992). "A Meta Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover". Journal of Applied Psychology, 77

Joo, B.-K. B. ve McLean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. Human Resources Development Review , 5 (2),

Judge, T., ve Cable, D. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture and Organizational Attraction. Personal Psychology ,

Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor I: Attracting, Retaining and Motivating Capable People. Cost Engineering.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing CustomerBased Brand Equity. Journal of Marketing , 1-22.

Kesen, M. (2011). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilikçilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Banka çalışanları üzerine bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Knapp, D., Mcloy, R., ve Difazio, A. (1993). Prediction of Military Turnover Using Intentions, Satisfaction and Performance. *Human Resources Research*

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği . İstanbul: Arıkan

Kuyucu Akar B (2003) Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi, Yılmaz Argüden (der), İtibar Yönetimi, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul.

Leitch, S., ve Davenport, S. (Winter 2007). Corporate Brands and Social Brands. *International Studies of Management and Organization.*, vol. 37, no. 4

Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personel Psychology*

Lievens, F. (2007). Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants and Military Employees. *Human Resources Management* , 46 (1)

Lyness, K.S. ve Judiesch, M.K. (2001) ."Are Female Managers Quitters? The Relationships of Gender, Promotion, and Family Leaves of Absence to Voluntary Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 86(6),

Lundkvist, C. (2008). Branding Strategies of MNCs in International Markets(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . Lulea : Lulea University of Technology

Mobley, W. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review* ,

Morrow, V.C., Grum, M.R., Pautsch, G., Ruben, R. ve Suzuki, Y. (2005). "The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments". *Journal of Managerial Psychology*, 20(8),

Mowday, Richard T., Steers, Richard M. and Porter, Lyman W. and Boulian, Paul V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59 (5),

Pehlivan, İ. (1995). "Yönetimde Stres Kaynakları". *Personel Geliştirme Merkezi Yayın*, 16, Ankara.

Ökten, S. S. (2008). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Özdevecioğlu, Mahmut (2004). “Algılanan Örgütsel Desteğin Göçten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4),

Özutku, H., Ağca, V. ve Gevrioğlu, E. (2008). “Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2),

Özyer, K. (2010). Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Rusbult, Caryl E., Farrell, Dain, Rogers, Glen and Mainous, Arch G. (1988). “Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model of Responses To Declining Job Satisfaction”. *Academy of Management Journal*, 31 (3)

Samad, S. (2006). “Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors”. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2),

Schultz, M., Mouritsen, J., ve Gabrielsen, G. (2001). Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System. *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1

Steinkuehler, R. S. (2009). Organizational Attraction: Differentiation of Multigenerational Nursing Cohorts (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Capella University.

Syed Alwi, S. F., ve Da Silva, R. V. (2007). Online and Offl ine Corporate Brand Images: Do They Different Corporate Reputation Review Volume 10 Number 4.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tett Robert P. & Meyer John P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings”. *Personel Psychology*, 46 (2),

Thomas, R. (2008). Employer Branding for Consultancies (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Halmstad: Halmstad University.

Turban, D. B., ve Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*

Tülay T. 2011. Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, Sayı: 3-4

Uztuğ, F. 2003. Markan kadar konuş. İkinci Baskı , İstanbul: Mediacat Yayınları.

Wagner, J. A. ve Hollenbeck J. (1995). “Management of Organizational Behavior”. Prentice- Hall Inc. USA: Second Edition.

Zhang, L. (2008). Corporate Social Responsibility, Applicants' Ethical Predispositions and Organizational Attraction: A Person-Organization Fit Perspective(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Washington DC: George Washington University .