

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞVEREN MARKALAŞMASINDA İŞVEREN
ÇEKİCİLİĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA VERİLEN
ÖNEMİN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİ TEMELİNDE FARKLILAŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Muazzez SARUHAN YALÇA

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞVEREN MARKALAŞMASINDA İŞVEREN
ÇEKİCİLİĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA VERİLEN
ÖNEMİN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİ TEMELİNDE FARKLILAŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Muazzez SARUHAN YALÇA

Öğrenci No:

130778078

Danışman:

Doç. Dr. Tanses Yasemin GÜLSOY

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşveren Markalaşmasında İşveren Çekiciliğinin Farklı Boyutlarına Verilen Önemin Çalışanların Demografik Özellikleri Temelinde Farklılaşması” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24.07.2017

Muazzez SARUHAN YALÇA



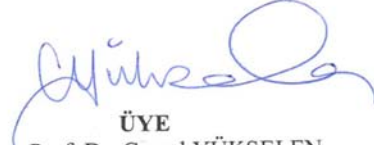
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

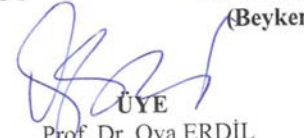
24/7/2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130778078 numaralı *Muazzaz SARUHAN YALÇA*'nın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşveren Markalaşmasında İşveren Çekiciliğinin Farklı Boyutlarına Verilen Önemin Çalışanların Demografik Özellikleri Temelinde Farklılaşması*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11/07/2017 tarih ve 2017/26 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (60.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Doç. Dr. Tanses Yasemin GÜLSOY
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Oya ERDİL
(Gebze Teknik Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Muazzez Saruhan Yalça
Danışmanı : Doç. Dr. Tanses Gülsoy
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : İşveren Markalaşması, İşveren Çekiciliği,
İşveren Çekiciliği Boyutları, İçsel Pazarlama, Çalışan Temelli
Marka Değeri

ÖZ

İŞVEREN MARKALAŞMASINDA İŞVEREN ÇEKİCİLİĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA VERİLEN ÖNEMİN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ TEMELİNDE FARKLILAŞMASI

İşveren çekiciliği, potansiyel çalışanları şirketlere çekmeye yarayan prestij, örgüt kültürü ve örgüte ait ödül sistemleri gibi çeşitli işveren boyutlarını içeren bir yapıdır. Bu çalışma, şirket çalışanlarının, işveren çekiciliği boyutlarına verdikleri önemin, çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem ve iş tecrübesi gibi farklı kişisel demografik özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediğini incelemektedir.

Bu inceleme için çoğu Türkiye' nin en çok çalışılmak istenen firmalarından olmak üzere, İstanbul merkezli firmalarda çalışmakta olan 268 çalışan arasında bir anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçlarına temel bileşenler analizi uygulandıktan sonra, hipotezler bağımsız örneklem t-testleri ve ANOVA kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar, çalışanlar arasında, yaş, cinsiyet, eğitim, görev süresi, iş tecrübesi, pozisyon ve sektör temelinde işveren çekiciliğinin çeşitli boyutlarına verdikleri önem açısından önemli farklılıklara işaret etmektedir. İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına, işgörenlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, toplam iş deneyimi, işyerindeki konum ve sektör temelinde farklı düzeyde önem verdikleri görülmüştür. İşveren çekiciliği boyutlarının, çalışan temelli marka değeri boyutları olan marka sadakati, marka ile özdeşleşme, marka onaylama, marka yurttaşlığı davranışı ve iş tatmini üzerinde etkilerini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

İşveren çekiciliği boyutlarının çalışan temelli marka değeri boyutlarına etkisinin küçük ancak önemli olduğu görülürken, iş tatmininin bağımsız değişkenlere, işveren çekiciliği boyutları ile beraber alınması sonucu, modelin açıklayıcı gücünün arttığı görülmüştür. Çalışmanın sonunda yönetsel önerilere ve gelecekte yapılabilecek araştırma önerilerine yer verilmiştir.



Name and Surname : Muazzez Saruhan Yalça
Supervisor : Associate Prof. Dr. Tanses Gülsoy
Degree and Date : MBA, 2017
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Employer Branding, Employer Attractiveness, Dimensions of Employer Attractiveness, Internal Marketing, Employee Based Brand Equity (EBBE), Benefits of Employee Based Brand Equity (EBBE).

ABSTRACT

THE DIFFERENCES AMONG EMPLOYEES OF DIFFERENT DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS IN THE IMPORTANCE PLACED ON VARIOUS DIMENSIONS OF EMPLOYER ATTRACTIVENESS AS PART OF THE CONCEPT OF EMPLOYER BRANDING

Employer attractiveness is a construct that incorporates various dimensions of the employer such as prestige, organizational culture, and organizational rewards that serve to attract employees to the company. This study investigates whether employees differ in the importance they place on various dimensions of employer attractiveness based on individual demographic characteristics such as age, gender, tenure, and work experience. A survey is conducted among 268 employees working for various companies in Istanbul, some of which are among Turkey's most admired employers. Following a principal components analysis, the hypotheses of the study were tested using independent samples t-tests and ANOVA. Results point to significant differences among employees on the importance they place on various dimensions of employer attractiveness based on age, gender, education, tenure, work experience, position, and sector. Further analyses, using multiple linear regression, were conducted to determine the impact of the dimensions of employer attractiveness on such employee-based brand equity outcomes as brand allegiance, brand endorsement, brand commitment, brand citizenship behavior, and job satisfaction. Employer attractiveness

was found to have a small but significant impact on the outcomes, but when job satisfaction was included among the independent variables along with the dimensions of employer attractiveness, the explanatory power of the model increased. Managerial and research implications are discussed.



TEŞEKKÜR

Uzun bir zaman ve yoğun çaba gerektiren bu surete bilgisi, deneyimi ve/veya sevgisi ile yanımda olarak beni destekleyen birçok kişi vardı. Öncelikle ailemizin kızları olarak beni ve kız kardeŐimi hayatımızın her aşamasında okumamız, ilim - irfan sahibi olmamız için emek ve uğraŐ veren, Cumhuriyet kadınlarımızdan; hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen sevgili annem Münire Reha Saruhan'a 'benim alıŐkan kızım' takdir cümlesini her zaman kullanarak verdiği destek için, hayata bakıŐı ile bana her zaman rol model olup, güvenini ve desteğini benden hiç esirgemeyen teyzem Nevhan Hatipoęlu' na, beni her zaman destekleyen canım aileme, hep yanımda olan eŐim Tolgay Yala'ya, bu surete benden desteklerini esirgemeyen iŐyerim; Promat Basım Yayın San. Ve Tic. A.Ő. Yönetim Kurulu Üyesi, Sayın Burak Ürkmezgl'e ve tez surecimin her aşamasında beni hep destekleyen, yol gösteren, kendisinden çok Şey öğrendiğim tez danıŐmanım, değerli hocam Doç. Dr. Tanses Yasemin Gülsoy'a sonsuz minnet ve teŐekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI, İÇSEL PAZARLAMA, İŞVEREN MARKALAŞMASI

1.1. İŞVEREN MARKASI	5
1.1.1. İşveren Markası Temel Kavramları	5
1.1.2. İşveren Markasını oluşturan Bileşenler.....	10
1.1.3. İşveren Markası Yönetimi.....	11
1.2. İÇSEL PAZARLAMA	15
1.2.1. İçsel Pazarlama Tanımı	16
1.2.2. İçsel Pazarlamanın Önemi	17
1.2.3. İçsel Pazarlamanın Amacı	18
1.2.4. İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Faydaları	19
1.2.5. İçsel Pazarlama Uygulamaları	20
1.3. İŞVEREN MARKALAŞMASI.....	21
1.3.1. İşveren Markalaşması Temel Kavramları	21
1.3.2. İşveren Markalaşmasının Önemi	23
1.3.3. İşveren Markalaşması Faaliyetleri ve Amaçları	23
1.3.4. İşveren Markalaşması Unsurları	26
1.3.5. İşveren Markalaşması Süreci	27
1.3.6. İşveren Markalaşması ve İstihdam	27

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇATI VE HİPOTEZLER

2.1. İŞVEREN ÇEKİCİLİĞİ	30
2.1.1. Demografik özellikler ve Örgütsel Davranış İlişkisi	32
•Öğrenim Durumu	33
•Yaş	33

•Cinsiyet	34
•Medeni Durum	34
•Gelir Grubu	35
•Şirketteki Kıdem	35
•Çalışılan Bölüm	35
•Şirketteki Pozisyon	36
•Toplam Tecrübe	36
•İşyeri Sektörü	36
2.2. ÇALIŞAN TEMELLİ MARKA DEĞERİ	37
2.2.1. Marka Değeri	37
•Marka Değeri Temel Kavramları ve Tanımı	37
•Çalışanların Algıladıkları Marka Değeri ve Çalışanların Marka Değeri Üzerinde Etkileri	38
•Marka Değeri ve Çalışanların Marka Değeri Üzerindeki Etkileri arasında İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Rolü	39
•Marka Değeri Yaklaşımları	40
•Tükeci Temelli Marka Değeri ve Beşeri İlişkisel Hafıza Teorisi	43
•Tüketici Temelli Marka Değeri (CBBE) ve Sinyalleşme Teorileri.....	44
•Tüketici Temelli Marka Değeri ve Entegre Yaklaşım.....	45
2.2.2. Çalışan Temelli Marka Değeri	46
•Çalışan Temelli Marka Değeri Temel Kavramları ve Tarihçesi	46
•Çalışan Temelli Marka Değeri (EBBE) Faydaları.....	47
•Marka Onaylama Davranışı (Brand Endorsement)	49
•Marka Yurttaşlığı Davranışları (Brand Citizenship Behaviour)	49
•Marka Sadakati (Brand Allegiance)	50
•Marka ile Özdeşleşme Davranışı (Brand Commitment).....	51
•İş Tatmini	52
2.2.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli	52
2.3. METODOLOJİ VE UYGULAMA	53
2.3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
2.3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	54
2.3.3. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	55
2.3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	55
2.3.5. Veri Analizi	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. Yanıtlayıcılara Ait Betimleyiciler	58
3.2. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri (Pilot Çalışma)	60
3.3. Veri Analizi Demografik Değişkenler Temelinde İşveren Çekiciliği Boyutlarının Karşılaştırılması	71
SONUÇ	111
KAYNAKÇA	115
EKLER	133
Ek – 1 Anket Formu Örneği – Bölüm 1	133
Ek – 2 Anket Formu Örneği – Bölüm 2	134
Ek – 3 Anket Formu Örneği – Bölüm 3- Demografik Özellikler	135

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri	58
Tablo 2: İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	60
Tablo 3: İşveren Çekiciliği Ölçeğindeki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı	61
Tablo 4: Ölçeğinden Madde Çıkarımı Yapıldıktan Sonraki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı	62
Tablo 5: Madde Çıkarımı Yapıldıktan Sonra İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi:	63
Tablo 6: İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin KMO Analizi.....	63
Tablo 7: İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri	64
Tablo 8: İşveren Çekiciliği Ölçeğine Ait Geçerlilik Test Sonuçları.....	66
Tablo 9: İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin Yeni KMO Analizi.....	67
Tablo 10: İşveren Çekiciliği – Ölçeğine İlişkin Yeni Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri.....	67
Tablo 11: İşveren Çekiciliği Ölçeğine Ait Yeni Geçerlilik Test Sonuçları.....	68
Tablo 12: Katılımcıların İşveren çekiciliği Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	72
Tablo 13: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeğine Verdikleri Önem Düzeylerinin Eğitim Seviyesine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	75
Tablo 14: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	76
Tablo 15: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları .	77
Tablo 16: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	78

Tablo 17: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Gelir Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	79
Tablo 18: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeğine Verilen Önem Düzeylerinin İşyerinde Çalışma Süresi (Kıdem) Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	81
Tablo 19: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	82
Tablo 20: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	83
Tablo 21: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	86
Tablo 22: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Şuan Çalışılan Sektör Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi uçları	88
Tablo 23: Katılımcıların Çıktılar Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	90
Tablo 24: İşveren Çekiciliği Boyutlarının Marka Onaylama Davranışı Üzerindeki Etkisi	92
Tablo 25: İşveren Çekiciliği Boyutlarının Marka Yurttaşlığı Üzerindeki Etkisi Regresyon Modelindeki Bağımsız Değişkenlerin Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları	93
Tablo 26: İşveren Çekiciliği Boyutlarının Marka Sadakati Üzerindeki Etkisi	94
Tablo 27: İşveren Çekiciliği Boyutlarının Markayla Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi Regresyon Modelindeki Bağımsız Değişkenlerin Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları	95
Tablo 28: İşveren Çekiciliği Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	96
Tablo 29: Regresyon Modelindeki Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları	98

Tablo 30: Regresyon Modelindeki Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları	99
Tablo 31: Regresyon Modelindeki Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları	100
Tablo 32: Regresyon Modelindeki Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları	101
Tablo 33: Regresyon Modelindeki Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları	102
Tablo 34: İş Tatmininin Marka Yurttaşlığı Davranışı Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	103
Tablo 35: İş Tatmini Ve İş Veren Çekiciliği Boyutlarının Marka Yurttaşlığı Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları	103
Tablo 36: İş Tatmininin Markayla Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	104
Tablo 37: İş Tatmini Ve İşveren Çekiciliği Boyutlarının Marka İle Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları	105
Tablo 38: İş Tatminin Marka Onaylama Davranışı Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 39: İş Tatmini Ve İş Veren Çekiciliği Boyutlarının Marka Onaylama Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları	106
Tablo 40: İş Tatminin Marka Sadakati Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	107
Tablo 41: İş Tatmini ve İşveren Çekiciliği Boyutlarının Marka Sadakati Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları	108
Tablo 42: Hipotezler Tablosu	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: İşveren Markası.....	7
Şekil 2: İşveren Markalaşması Etkileri	9
Şekil 3: İşveren Markası Tekerliği	11
Şekil 4: Literatürde İşveren Markalaşması İle İlgili Çalışmalar	22
Şekil 5: İşveren Markalaşması Faaliyetleri ve Hedefleri	23
Şekil 6: İşveren Markalaşması Oluşturmada Hedefler ve Kullanılan Araçlar	25
Şekil 7: Örgütsel Bağlılığın Tanımlamaları	32
Şekil 8: Yazında Yer Alan Marka Değeri Yaklaşımları.....	41
Şekil 9: Çalışan Temelli Marka Değeri Boyutları.....	48
Şekil 10: Kavramsal Model.....	53
Şekil 11: İşveren Çekiciliği Ölçeğine Ait Faktör Analizi Çizgi Grafiği	65
Şekil 12: Revize Önerilen Model	110

KISALTMALAR

ÇBMD	: Çalışan Temelli Marka Değeri
EBBE	: Employee Based Brand Equity
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İ.Ç.	: İşveren Çekiciliği
İ.M.	: İşveren Markalaşması
İ.P.	: İçsel Pazarlama
İDÖ	: İşveren Değer Önermesinin (Employer Value Proposition)



GİRİŞ

Güçlü yeteneklerin şirkete kazandırılması ve gelecek vaat eden şirket çalışanlarının şirkette kalma sürelerinin artırılması konularında yoğunlaşan çaba ve rekabet, içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda tartışılan önemli insan kaynakları yönetimi unsurlarından biridir (Hillebrandt vd; 2012). Şirketlerin bu çabasına ve rekabetine cevap olan İnsan Kaynakları ve Pazarlama Yönetimi aracı: İşveren Markalaşmasıdır.

İşveren Markalaşması, İnsan Kaynakları Yönetimi sorumluluklarından olan yeteneklerin şirkete kazandırılması ve şirkette kalmalarının sağlanmasında, şirketlerin başvurduğu uzun dönemli bir pazarlama stratejisi uygulamasıdır (Hillebrandt vd, 2012). Buradaki ana görev, seçme ve yerleştirme süreçlerinde pazardaki konumun güçlendirilmesi ve rakip firmalardan farklılaşmanın sağlanmasıdır (Hillebrandt vd, 2012). Bunun sağlanması şirketin insan kaynakları istihdam politikasını yansıtan, şirkete özel bir 'İşveren Değer Önermesinin' (Employer Value Proposition) hayata geçirilmesi ile mümkündür. Belirlenen işveren değer önermesi, seçme ve yerleştirme sürecinde, belli bir şirkette çalışmaları halinde kendilerine sunulacak maddi ve manevi faydaları net olarak görmek isteyen potansiyel çalışan adaylarına bildirilir (Ambler ve Barrow, 1996). İşveren değer önermesinin belirlenmesi işveren markalaşması sürecinin ilk ve en önemli adımıdır (Sullivan; 2004). Değer önermesinin belirlenebilmesi için ortak işveren markası boyutlarının bilinmesi gereklidir. Akademik çalışmalarda işveren markasının ölçülmesi ve boyutlandırılması konularında Ambler ve Barrow (1996), Berthon, Ewing ve Hah (2005), Srivastava ve Bhatnagar (2010) gibi önde gelen araştırmacılar tarafından farklı çalışmalar yapılmıştır.

Bu tezin konusu, farklı demografik özelliklere sahip çalışanların işveren çekiciliği algılarındaki farklılığının ortaya çıkarılması ile şirket çalışanlarının şirkete bağlılıklarının ve şirkette kalma sürelerinin artırılmasında, işveren markalaşmasının bileşenlerinden olan işveren çekiciliğinin rolü ile ilgilidir.

Tez, potansiyel çalışan adayları arasında değil, şirket çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel çekiciliği ve işveren markalaşmasını tartışmaktadır.

Marka yönetiminde önemi ve varlığı yaklaşık on yıl önce çalışmalarla ortaya konulan (King ve Grace; 2008) Çalışan Temelli Marka Değerine (Employee Based Brand Equity – EBBE) değinilmekte, işveren marka algısının sadece finansal temelli ve tüketici temelli yaklaşım ile sınırlandırılmayarak çalışan temelli marka değerinin de önemi vurgulanmaktadır. Dolayısıyla bu tez çalışmasında çalışanlar arasında güçlü işveren markası algısı ve değerini oluşturmak için işletmelerin neler yapması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Günümüz iş dünyasında, nitelikli çalışanlara sahip olmanın rekabet edebilme gücünü artırması, işletmeleri çalışanlarının şirkete bağlılıklarını artırmaya yönelik sistematik içsel pazarlama faaliyetlerinde bulunmaya itmektir. İşletmelerin örgütsel çekiciliklerinin artırılmasında, güçlü bir işveren markasına sahip olabilmek, büyük önem taşımaktadır. Bir işverenin marka olması, potansiyel çalışanların yanında mevcut çalışanlara “Burası, çalışmak için çok iyi bir yer” mesajı vermesine bağlıdır. İşletmelerin çalışılmak istenen bir yer olması ise kısa süreli çabalardan ziyade stratejik, uzun dönemli, bütünsel ve tutarlı programları gerekli kılmaktadır. İşletmelerin tüm çalışmaları ve mesajları, işveren markasını ve dolayısıyla çalışanların ve potansiyel çalışanların davranışlarını etkilemektedir. İçsel pazarlama faaliyetleri kapsamına da giren insan kaynağı seçimi, eğitim, ücretlendirme, ödüllendirme, endüstri ilişkileri, iş güvenliği gibi uygulamalar, işletmenin işveren niteliğine ilişkin önemli mesajlar iletmektedir. Örneklemek gerekirse; çalışanların yaptıkları grevler ve bu süreçte işletmelerin nasıl davrandıkları şirket çalışanları ve potansiyel çalışan adayları tarafında farklı algılar oluşturmakta veya mevcut algıları değiştirmekte ve örgütsel çekiciliği etkilemektedir. İşletmeler farklı alanlarda yürüttükleri her türlü çalışma ve faaliyetler ile şirkette çalışanlar ve potansiyel çalışanlar tarafında işletmeye dair işveren algılarını etkileyebilmektedir. Kaliteli ürünler üretmek, iyi yöneticilere sahip olmak, etik ilkelere uygun hareket etmek, tanınır olmak, köklü bir tarihe sahip olmak gibi birçok faktör, işletmenin bir işveren olarak konumunu belirleyebilmektedir.

Tez, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, işveren markası, İçsel Pazarlama, İşveren Markalaşması konu başlıklarında ilgili temel kavramları ve kavramsal çerçeveyi ele almaktadır.

İkinci bölümde kavramsal çatı ve hipotezler bölümüne geçilmiştir. Bu bölümde İşveren Markalaşmasının önemli bir bölümünü oluşturan İşveren Çekiciliği ile Marka Değeri konusunda son yıllarda çalışılmış olan Çalışan Temelli Marka Değeri (EBBE) temel kavram ve tanımlarına ve de yazındaki çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde kavramsal konuları takiben, anket sonuçlarının pilot ve ana çalışmasına geçilmiştir. Bu çalışmalar için ilgili hipotezler bu bölümde oluşturulmuş, çalışmanın modeli çizilmiş ve hipotezleri oluşturan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tanımlarına da yine bu bölümde yer verilmiştir.

İstatistik çalışmasında farklı demografik özelliklere sahip şirket çalışanlarının işveren çekiciliğinin hangi boyutlarını diğerlerine göre daha önemli gördükleri ortaya çıkarılmaya çalışılacak, böylece işverene farklı işgören gruplarına yönelik farklı markalama çabalarında bulunabileceği öneriler sunulacaktır. Yine ikinci bölümde şirket çalışanları üzerinde yapılan işveren çekiciliği boyutlarının, çalışmanın 'çıktılar'ı olan işveren markası bağlılığına, Çalışan Temelli Marka Değeri yararlarına etkisi çalışılmaktadır.

İşveren markalaşmasında işveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önemin çalışanların demografik özellikleri temelinde farklılaşmasını ve işveren çekiciliği boyutlarının iş tatmini ile çalışan temelli marka değeri yararları üzerindeki etkisini araştırmak üzere 104 soru ile hazırlanmış anket uygulaması yapılmış olup, 268 kişiye uygulanmıştır. Anketin çalışılan şirkette işveren çekiciliği boyutlarının değerlendirildiği ve çalışmanın çıktılarını da içeren 65 soru, istatistik çalışmasına alınmıştır. Gelecekte çalışılabilecek şirket işveren çekiciliği boyutları ile ilgili 39 soru istatistik çalışmasına alınmamıştır. 268 kişiye uygulanan 65 soruluk anket sonuçları SPSS 21 programında güvenilirliği ve geçerliliği kontrol edilmiştir. Veriler faktör analizi ve korelasyon analizine alınmıştır. Sonuçta anket sonuçlarına göre ortaya çıkan farklı işveren çekiciliği boyutlarına verilen önemin, farklı demografik özelliklere sahip çalışan grupları arasında farklılık gösterip göstermediği bağımsız t-testi ve ANOVA testleri yoluyla incelenecektir. Ayrıca regresyon analizi yoluyla işveren çekiciliği boyutlarının çalışmanın çıktılarını yani marka onaylama davranışı, marka yurttaşlığı davranışı, marka ile özdeşleşme davranışı ve marka sadakatine etkisi yine regresyon analizi yöntemi ile incelenecektir. Son olarak İşveren çekiciliği ölçeğinin boyutlarına

iş tatmininin de eklenmesi ile bu iki bağımsız değişkenin, çalışmanın çıktıları olan marka onaylama davranışı, marka yurttaşlığı davranışı, marka ile özdeşleşme davranışı ve marka sadakati üzerindeki etkisi yine regresyon analizi yöntemi ile görülüyor olacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI, İÇSEL PAZARLAMA, İŞVEREN MARKALAŞMASI

1.1.İŞVEREN MARKASI

1.1.1. İşveren Markası Temel Kavramları

Günümüz firmaları, ürün ve hizmetlerinin pazarlanmasında dış müşterinin yanısıra iç müşterinin de önemini farkına varmışlardır. Bu bağlamda, Simon Barrow tarafından geliştirildiği kabul edilen İşveren Markası kavramı 1990'ların önemli gelişmelerinden biri olmuş ve birçok firma tarafından dikkate alınan bir kavram haline gelmiştir (Thorne, 2004. Aktaran Tüzüner ve Yüksel, 2009: 48).

Marka kavramı ile ilgili çalışmalar 1800 lü yıllarda ortaya çıkmış, özellikle 1900'lü yılların ikinci yarısından itibaren uygulamada ve akademik araştırma alanında yer bulmuş ve yaygınlaşmıştır (Tosun: 2014. Aktaran Doğru ve Çakır, 2015: 675). Barrow ve Mosley'in 2005 yılı çalışmasına göre, 20. yüzyılın sonuna kadar "marka" kavramı yalnızca ürün için kullanılırken, bu kelime günümüzde artık çok daha geniş anlamda kullanılmaktadır.

Marka ile ilgili yazında konuyla ilgili pek çok atıf alan Keller (1993), markayı müşteri açısından ele alıp marka kavramını ürün ve hizmetlerin algılanan değeri ile birlikte müşterinin zihninde oluşan çağrışımların bütünü olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamalar doğrultusunda marka kavramı genel anlamda ürün ve hizmetler için kullanılsa da, bu kavram işletmelerin insan kaynakları yönetimi anlayışında da kullanılabilir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Günümüz piyasa koşullarında kurumsal marka ve kimliklerini etkili şekilde yöneten işletmeler pazara giriş, yayılım ve rakiplerinden farklılaşma avantajını elde etmiştir (Hatch ve Schultz, 2011: 19. Aktaran Doğru ve Çakır, 2015: 675).

Bu avantajı en etkin şekilde kullanabilmek için; işletmelerin, en büyük gücü nitelikli insan kaynağıdır. İşletmelerin bu noktada insan kaynağının farklılaşmasını, değer yaratmasını ve yarattığı değeri net bir şekilde tanımlamasını sağlayan stratejik bir markalama yaklaşımına ihtiyacı vardır; bu markalama yaklaşımı işveren markası olgusunu doğurmaktadır. Bu kavrama ilişkin en uzun süredir araştırma yapanlar

arasında bulunan; Simon Barrow (Thorne, 2004. Aktaran Tüzüner ve Yüksel, 2009: 48) işveren markasını; işveren tarafından sunulan ve işveren firma tarafından tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlamaktadır (Mosley, 2007: 150-151).

Kavramla ilgili yazında rastlanılan tanımlar ve kavrama ilişkin genel nitelikler aşağıdaki şekildedir.

- Gomes ve Neves'e göre (2010: 225) işveren markası; içinde bulunulan pazarda işletme kimliğinin ve imajının potansiyel çalışanlara duyurulmasıdır (Aktaran: Doğru G., Çakır S. Y.,(2015).

- Baş'a göre işveren markası; bir şirketin işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavramdır (2011. Aktaran: Doğru ve Çakır, 2015: 676). Pazarlama teknikleri işveren marka yönetiminde kullanılan bir araçtır. Şirkette çalışabilecek potansiyel çalışanlar müşteri olarak algılanır. Bu potansiyel çalışanları şirkete çekmek, işe almak ve şirkette kalmalarını sağlamak işveren marka yönetiminin ana amacıdır.. Bu bağlamda tüketici markasında olduğu gibi işveren markasında da, işverenin müşterilere (mevcut / potansiyel çalışanlara) sunduğu duygusal ve akılcı faydaların ön plana çıktığını belirtmek mümkündür.

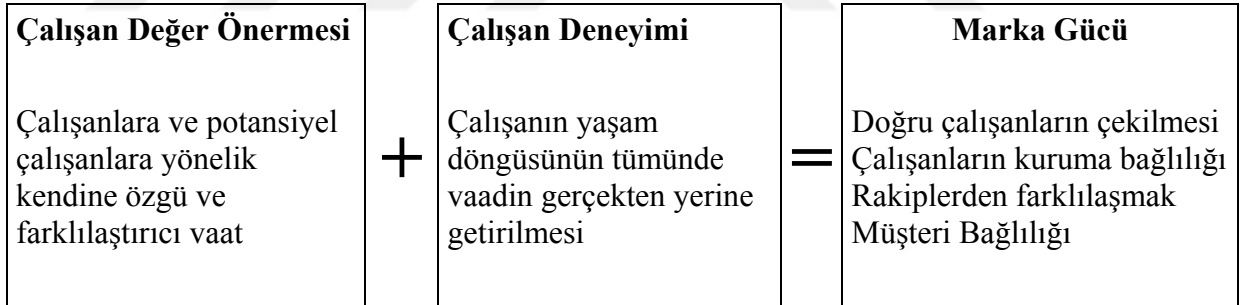
- Günümüz rekabetçi piyasalarında varolan şirketler sadece sundukları ürün ve hizmet ile değil aynı zamanda yarattıkları işveren markası ile de ön plana çıkmaktadırlar. Buldukları pazarda güçlü bir markaya, imaja, üne sahip şirketler çalışmak için cazip bir yer olarak görülmektedir. (Figurska ve Matuska, 2013: 35). İşveren marka algısının organizasyon içinde ve dışında yönetilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Pazar stratejilerinin ve etkin bir liderliğin yaratılmasında bu unsurun iyi anlaşılması, şirketin her kademesinde kabul görmesi ve uygulanması önemlidir (Minchington, 2013: 2).

- Tüm örgütler, bilinçli olarak farkında olsa da olmasa da işveren markasına sahiptir (JWT Inside, 2006: 2 ; Aktaran: Doğru G., Çakır S. Y.,(2015).

- İşveren markası, işletmede çalışanlar ve potansiyel çalışanlar aracılığıyla işletme ismi arasında sağlanan etkileyici çağrışımlardır. Güçlü işveren markasına sahip şirketler,

pazardaki nitelikli yetenekleri organizasyona çekmekte, işe almakta ve çalışanlarının memnuniyetini üst düzeyde tutarak şirkette kalmalarını sağlamaktadırlar. Firma olarak farkındalık oluşturmak, sadakat ve memnuniyet sağlamak ve firma ile müşteri arasında duygusal bir bağ geliştirmek de işveren markası kavramının temel özelliklerindedir (Davies, 2008: 667-668).

- İşveren markası terimi, marka kavramını içerdiği gibi işveren ve çalışanların arasındaki ilişki ile de özdeşleşmektedir (Aggerholm vd., 2011: 108-109).
- Foster vd. (2010: 403) işveren markasının kurumsal marka kavramı ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. İşveren markası yazında sık rastlandığı tanımıyla; fonksiyonel, ekonomik, psikolojik faydalar sağlayan ve örgüt ile özdeşleşen değerli bir şirket varlığıdır.
- Minchington ve Thorne'un (2007: 14) ifade ettiği şekilde işveren markası yaratma, şirketlerin tüm marka vaatlerini yerine getirmelerini sağlayacak bir örgüt kültürünün yaratılmasıdır.



Şekil 1: İşveren Markası

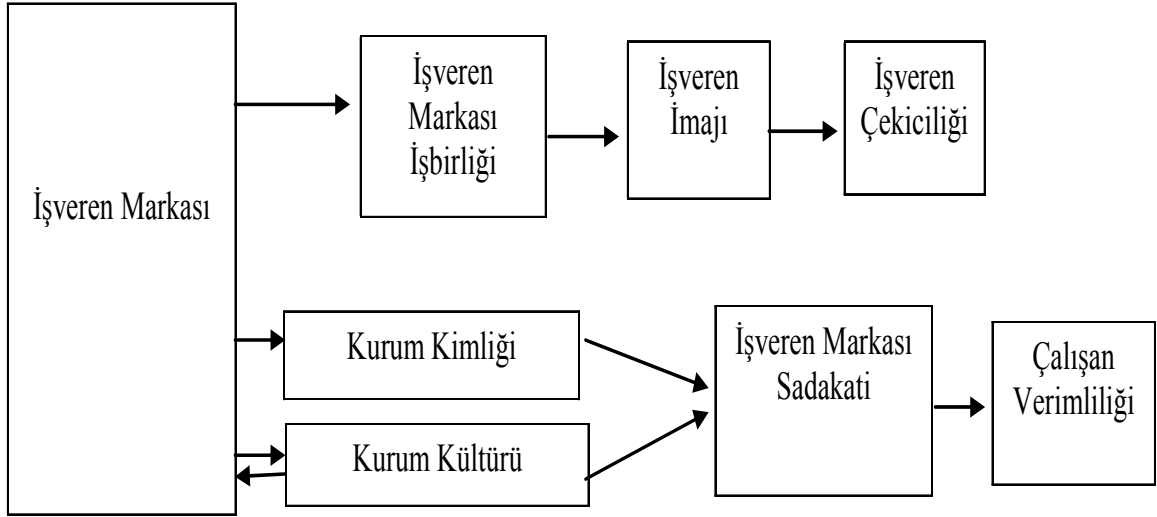
(Rosethorn; 2009) ' dan Aktaran: Doğru ve Çakır (2015:677).

Kaynak: Doğru, G., & Çakır, S. Y. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'' deki İşletmelerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Ekim, 8(40), 674-689.

Şirketler sürdürülebilirliklerini korumak amacıyla iç ve dış çevrelerindeki değişime, gelişime uymayı hedeflemektedirler. Bunu yaparken ellerindeki sınırlı kaynakları koruma ve yeni kaynaklar bulma baskısıyla da karşı karşıyadırlar (Ingram ve Simons, 1995). Bu noktada şirketin elinde bulunan insan kaynağını koruyan ve geliştiren işveren markası kavramı ile rekabet avantajı sağlayan kaynak temelli yaklaşımdan birlikte sözedilebilir. Kaynak temelli yaklaşıma göre şirketler ellerindeki bulunan nadir, benzersiz, kolay ikame edilemez değerli kaynakları muhafaza edebildikleri sürece rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabilirler (Barney, 1991). Şirketler verimli, kaliteli ve etkin faaliyetlerde bulunabilmek adına güçlü insan kaynağı yapısına sahip olmayı amaçlamaktadırlar. Bu doğrultuda nitelikli adayları içeren aday havuzları oluşturur, yetkin çalışanlarını şirkette tutabilmek için yetenek yönetimi, iç iletişim, kariyer yönetimi, eğitim ve öğretim gibi farklı insan kaynakları fonksiyonlarına başvurumaktadırlar. Tüm bu çabalarda işveren markası rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurlardan biridir.

Çalışanların şirket değerlerini benimsemesi ve çalışmalarına yansıtması müşteri memnuniyetini arttırmakta ve müşteri kaybını önlemektedir. Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markası kavramını genel bir çerçeve içerisinde, Şekil 2' deki gibi ifade etmektedir.

Şekilde görüldüğü gibi, işveren markasının, marka sadakati ve marka işbirliği olmak üzere iki temel çıktısı vardır. Marka işbirliği, işveren imajını şekillendirir, potansiyel çalışanların şirkete çekimini ve yetenek havuzu oluşturmasını sağlar ki bu da işveren çekiciliğine katkı yapar. İşveren markası yaratılması aynı zamanda bir şirket kültürü ve kimliği yaratma faaliyetidir, bu bağlamda çalışanların marka sadakatini arttırır.



Şekil 2: İşveren Markalaşması Etkileri

Kaynak: Backhaus, K., ve Tikoo, S. (2004:505). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517

Öksüz (2012) , Corporate Research Forum Toplantı Notları (2005)' n den işveren markasının kapsamına giren hedef kitleleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Mevcut çalışanlar ilk sırada gelen hedef kitledir. Güçlü bir şirket markası çalışanların şirkette kalma sürelerinin uzamasını, çalışan devir hızının sektör ortalamalarının altında seyretmesini sağlar.
- İkinci hedef kitle potansiyel çalışanlardır. Güçlü bir şirket markası ve marka imajı daha nitelikli yeteneklerin şirkete çekimini ve aday havuzunun büyük olmasını sağlar. İşveren çekiciliği artar , yeteneklerin şirkete kazandırılması kolaylaşır.
- İşten ayrılan çalışanlar üçüncü hedef kitleyi oluşturmaktadır. İşten ayrılanların eski şirketleri hakkında olumlu konuşması, şirketin potansiyel çalışanlar pazarında yapılan doğal reklamı gibidir.

1.1.2. İşveren Markasını oluşturan Bileşenler

İşveren Markası Global endeksi çalışmasında, yöneticilere sorulan sorular ışığında şirketlerin işveren markalarını güçlendirdiği belirlenen unsurlar aşağıdaki sıralanmıştır (Minchington ve Thorne, 2007:14-16):

- Stratejik amaç (vizyon, misyon,değerler)
- İstihdam ve göreve getirme
- İçsel İletişim
- Liderlik
- Dahili iş süreçleri
- Performans yönetimi
- İnovasyon ve buluş
- İş ortamı
- Ölçme ve değerlendirme
- Düşünce liderliği (bilgi işçiliği)
- Global perspektif
- Kurumsal sosyal sorumluluk
- İnsanları geliştirme (eğitim)
- Müşteri İlişkileri

Employer Brand International tarafından yapılan araştırmalar göstermiştir ki, yukarıda sıralanan işveren markasını oluşturan faktörler tüm potansiyel çalışanları benzer şekilde etkilememektedir. Farklı demografik ve kişisel özellikler, potansiyel çalışanların bu unsurları algılama düzeyini farklı boyutlarda etkilemektedir. Bu unsurlar, yaş, cinsiyet, pozisyon seviyesi, organizasyon tipi, ülke, bölge ve görev

süresindeki farklılıklara göre, potansiyel ve şirket çalışanlarınca farklı önem düzeyinde algılanmaktadır (Minchington, 2010).

Barrow ve Mosley 2005 yılı *The Employer Brand® Bringing the Best of Brand Management to People at Work* kitap çalışmasında işveren markası bileşenlerini Şekil 3’de görüldüğü gibi ‘İşveren Markası Tekerleği (The Employer Brand Wheel) olarak adlandırmıştır ve göstermişlerdir.



Şekil 3: İşveren Markası Tekerliği

Kaynak: Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand*. Chichester İngiltere: John Wiley&Sons Ltd, 132-145.

1.1.3. İşveren Markası Yönetimi

Barrow S. ve Mosley R. 2005 yılı *The Employer Brand® Bringing the Best of Brand Management to People at Work* kitap çalışmasında etkili marka yönetimi için Liderlere 6 ana prensip ve kendilerine sormaları gereken soruları aşağıdaki şekilde önermektedir

:

Güçlü ve Büyük Markalar: Güçlü ve büyük markalar, özellikle marka taraflarının çok iyi anlaşılması, analiz edilmesi ile yaratılmışlardır. Şirketbüyük bir marka yaratma konusunda kendilerine şu soruları sorabilirler:

- Çalışanlar İşveren Markasını nasıl görüyorlar? ,
- Çalışanlar Organizasyonun amaçlarını, iç ve dış değerlerini tam olarak biliyorlar ve inanıyorlar mı?
- Organizasyon ile ilgili bu gibi ana düşünce ve fikirler tüm çalışanlar ile devamlı olarak paylaşılıyor mu?
- Organizasyonun hangi hareketleri organizasyonu tanımlayan ana karakteristik özellikler olarak hissediliyor?
- Neler çalışanların şirkete bağlılığını artırır ve neler motivasyonlarını ve morallerini düşürür?
- Çalışanlar neden bu şirkette işe girmek ister ve neden bu şirketten ayrılmak ister? (Bu soru liderlerin şirket yönetimini değiştirmeyi düşünebileceği kritik bir sorudur).
- Eğer çalışanlarınızdan ‘çalışmayı en çok isteyecekleri şirketi’ tanımlamaları istense, nasıl bir cevap alırdınız?

Odak Noktası: Marka yaratmanın en önemli rollerinden biri insanlar ile ürün ve hizmetler arasındaki ilişkide ortak bir nokta bulup, sunmaktır. Aynı konu insanların organizasyonlar ile ilişkisi için de geçerlidir. Etki yaratmak adına organizasyon lideri odak noktasını belirlemeli ya da değişim isteniyorsa, yeni bir odak noktası çok net şekilde ortaya konulmalıdır.

Farklılaşma: Başarılı markalar devamlı olarak kendilerini farklılaştırmalıdır.

- İşveren Markası açısından, organizasyon ile ilgili neler organizasyonu rakiplerinden ayırır, farklılaştırır?

- Yeni bir Lider olarak planladığınız yeni stratejiler nasıl eskisinden daha farklı ya da daha iyi olacaktır ?

Yukarıdaki sorular liderler için nettir ancak bunları organizasyondaki her bir bireyin anlayabileceği hale getirmek ve iletmek gerekir.

Faydalar: Etkili marka yönetimi yapılanlara değil faydalara odaklanır. etkili bir işveren markası yaratılmasında yapılması düşünülen değişiklikler çalışanlar için neler barındırıyor buna bakılmalıdır. Çok ender olarak maaş ve iş güvenliği çalışanlar tarafından önemsenmektedir, şirkette kariyer, gelişim ve ilerleme imkanlarının olması daha önde gelen olumlu algılanan unsurlardır.

Devamlılık: Markaların istikrarlı şekilde yaşamaları marka tarafları tarafından son derece önem verilen bir konudur. Liderlerin işveren markasının yaşamında çalışanların ana ve ayrılmaz bir parça olduğunu anlamaları ve bunu yansıtan bir şirket kültürü kurmaları önemlidir.

Tutarlılık: Güven oluşturmada en önemli unsurlardan biri tutarlılıktır.

- Çalışanlar organizasyonda mantıklı tutarlılığı olan neler duyuyorlar?
- Şirket içi iletişimde aktarılan mesajlar ile yönetimin davranışları örtüşüyor mu?
- Liderlerin verdiği marka sözü, yapılanlar ile örtüşüyor mu ?

İşveren markası oluşturma ve yönetiminde temel amaç, iç müşterileri (çalışanları) işletmede tutarken, dış müşterileri (potansiyel çalışanları) işletmeye çekmektir. Bundan dolayı her marka yaratma faaliyetinde yapıldığı gibi, işveren markasının taraflarına (şirket çalışanları ve potansiyel çalışanlar) şirket hakkında olumlu algı yaratacak faydaları bildirmek gerekmektedir. (Baş 2011: 29-30). Bu faydaları ortaya koyabilmek için bir işveren marka kimliği ve şirket kültürü oluşturmak, işveren – marka – çalışan / potansiyel çalışan arasında güvenilir ve tutarlı bir davranış şeklini kurmak hedeflenmelidir (Özgen ve Akbayır, 2011: 79). İşveren markası şirket ile ilgili bilgileri barındırmaktadır.

İşveren markası yönetimi yazında genel olarak üç adımlık bir süreç olarak düşünülmektedir (Lievens, 2007. Aktaran Tüzüner ve Yüksel (2009:50 -51):

- Şirket öncelikle çalışanları ve potansiyel çalışanları için bir değer önermesi yaratır.
- Bu değer önermesi iç ve dış marka taraflarına iletilir..
- Son adımda ise belirlenen değer önermesinin sürekliliğinin olması ve yaşatılması hedeflenir. Değer önermesi vaatleri örgütsel bir kültür haline getirilmeli, sürekli yaşaması sağlanmalı ve önerme ile vaat arasında her zaman tutarlılık olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Üçüncü adımda aslen işveren markasının içsel pazarlamasından bahsedilmektedir

İşveren aşinalığı, işveren itibarı ve işveren imajı Collins (2007) tarafından tanımlanan işveren bilgisinin üç boyutudur. İşveren aşinalığı potansiyel çalışanların şirket ile ilgili farkındalık boyutu olarak tanımlanırken, şirketin çalışanları ve potansiyel çalışanlarınca duygusal olarak nasıl tanımlandığı işveren itibarı olarak adlandırılmaktadır. Son boyut iş arayan potansiyel çalışanların şirket hakkında zihinlerinde oluşan inanç olan işveren imajıdır. İşveren imajı, şirketin dış çevredeki yansımasıdır. (Collins, 2007: 4-5).

Bir işveren markasının başarısından söz edebilmek için üç önemli özelliğe sahip olması gerekir. Moroko ve Uncles, başarılı bir işveren markasında bulunması gereken özellikleri üç maddede özetlemiştir (Moroko ve Uncles, 2008: 164):

- İşveren markası diğer rakip markalarına göre farklı olmalı ve bu farklılığın pazarda bilinilirliğinin sağlanması gereklidir.
- Rakiplerinden ayrılan nitelikte bir marka olması gereklidir.
- Son olarak mevcut ve potansiyel çalışanlarda ilgi uyandırmalı bunun ışığında yüksek seviyede çekicilik sağlamalıdır.

1.2. İÇSEL PAZARLAMA

Marka, firmaların en değerli varlıkları arasındadır; dolayısıyla marka yönetimi birçok firmada önemli bir faaliyettir. Firmalar yıllardır marka bilinirliğini oluşturma faaliyetlerini ürünler ve potansiyel müşterileri odağında sürdürselerde, son yıllarda çalışanlarının da marka farkındalığının ve bilincinin yüksek olmasının, şirket hedeflerine ulaşmada daha fazla fayda sağlayacağını görmüşlerdir. Bu bağlamda potansiyel çalışanların şirkete çekilmesi ve varolan çalışanların şirkete bağlılıklarının sağlanması amacıyla düzenlenen faaliyetleri işveren markalaşması olarak adlandırmış ve yönetimini insan kaynakları birimlerine bırakmışlardır.

Şirketler marka vaatlerinin çoğunun ürün ile değil insanlar tarafından yerine getirildiğini giderek daha da anlamaktadırlar. Ürünün yanında, şirket üst yönetiminden yeni istihdam edilmiş çalışana kadar tüm çalışanlar markayla tutarlı olmalı ve marka taahhüdü yerine getirmelidir. Günümüzde işletmeleri yönlendiren müşteri istekleri kavramı, kalite, etkinlik ve verimlilik yolu ile rekabet üstünlüğü kadar, işgören (iç müşteri) tatminini de kapsamaktadır. Örgütler pazarda var olabilmek, karlılıklarını artırabilmek, işletme sürekliliklerini sağlayabilmek için tüketici istek ve düşüncelerine kolaylıkla ulaşmaları gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler sayesinde tüketiciler her bilgiye kolaylıkla ulaşabilmekte, istek ve arzuları değişebilmektedir. Yapılan araştırmalar içsel pazarlama uygulamalarının, dışsal pazarlama uygulamalarından öncelikli olarak planlanması ve uygulanması gerekliliğini savunmaktadır. Müşterilerine hizmet ve servis sağlayan bir organizasyonda, örgütlerin dış müşterilerine yoğunlaştığı kadar, kendi iç müşterilerine de yoğunlaşmaları gerekmektedir. Bu bağlamda içsel pazarlama uygulamalarında, örgütlerin ürün ve hizmetlerini öncelikle iç müşterileri olan çalışanlara benimsetmesi, onlardan görüş ve fikir alarak ürün ve hizmetlerine yön vermesi mümkün olduğundan dışsal pazarlama uygulamalarında, tüketici beklentilerine daha çabuk ve düşük maliyetler ile ulaşmaları mümkün olacaktır. Yönetimin organizasyon yapısını çalışanlara benimsetmek için çalışmalar yapması gerekmektedir. (Kandampully, 2006). Bu sebeple içsel pazarlama uygulamaları örgütlerin faaliyetlerine yön vermeleri açısından yadsınamaz bir unsur olmaktadır.

1.2.1. İçsel Pazarlama Tanımı

Rekabette üstünlük sağlanabilmesi, çalışan ve müşteri memnuniyeti yaratılabilmesi, iş sonuçlarında en üst düzeyde verimlilik ve karlılığa ulaşılabilmesi vizyoner yeni nesil bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Pazarlama yazınında, müşteri memnuniyetini sağlayan işletme ile ilgili kavramlar yanında, müşteriyle doğrudan temas halinde olan çalışanların da önde gelen bir faktör haline geldiği görülmektedir.

Şirketin sürdürülebilir olması tüm mesajların, değerlerin ve davranışların tutarlılığı ile doğru orantılıdır. (Thorne, 2007). İçsel pazarlama konsepti, kuruluşların çalışanlarının bir şirketin ilk pazarı olduğunu savunmaktadır, bunun gerekçesi, çalışanların şirketin dahili müşterileri ve işlerin de çalışanların dahili ürünleri olmasıdır. (Grönroos, 2000).

1980'li yıllarda şekil almaya başlayan içsel pazarlama kavramı, “bir örgütün müşterilerini içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmaktadır. Çalışana, nihai tüketicilerden oluşan dışsal müşterilerle aynı önemi vermekte ve çalışana işletme müşterisi statüsünde görerek içsel müşteri olarak tanımlamaktadır.

Berry'nin (1981) yılı çalışmasında içsel pazarlamayı, “çalışanları içsel müşteriler olarak görme ve yapılan işleri de, organizasyonun hedeflerine ulaşım yolunda, bu iç müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin eden içsel ürünler olarak görme” şeklinde tanımladığı makalesinin yayınlanmasına kadar kelime yazına ve kullanıma girmemiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450). İçsel pazarlama, işletme ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri aracılığıyla nitelikli çalışanların örgüte kazandırılması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır.

Grönroos içsel pazarlamayı “Bir örgütün çalışanlardan oluşan içsel pazarının en etkin biçimde etkilenmesi, bir başka deyişle müşteri bilinçli, pazar yönlü ve satışa yönelik motive edilmesi, pazarlama benzeri bir içsel yaklaşım ve pazarlama benzeri eylemlerin içsel uygulaması ile gerçekleştirilebilir” olarak tanımlamaktadır. Grönroos, içsel pazarlamanın iki ayrı ama bütünleştirilmiş parçasını, tutum yönetimi ve iletişim yönetimi olarak tanımlamıştır (Grönroos, 1990:27).

İçsel pazarlama kavramının altında iki temel düşünce yatmaktadır. Örgütteki herkesin bir müşterisi vardır ve iç müşteriler nihai müşteriye daha etkin hizmet götürülmesi için işlerinde mutlu olmalıdır. Çoban (2004: 91) içsel pazarlamayı, algılanan hizmet kalitesine ve bir rekabet aracı olarak girişimcinin etkili dışsal pazarlama yapmasına yardımcı olmak amacıyla çalışanları çekme, elde tutma ve motivasyonunu hedefleyen bir pazarlama anlayışı olarak tanımlamıştır.

Bir başka tanıma göre ise içsel pazarlama, “değişime karşı organizasyonel direnci yenmek amacıyla ortak ve fonksiyonel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması için çalışanların birleştirilmesi, motivasyonu ve entegrasyonu için yapılan planlı çabadır” (Rafiq ve Ahmed, 2000: 222).

İçsel pazarlama, “motive olmuş, müşteri merkezli çalışanlar yaratma süreci aracılığıyla ile müşteri memnuniyeti sağlamak için çalışanları ortak ve işlevsel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması yönünde birleştirmek, işlevsel olarak koordine etmek ve değişime karşı olan dirençlerini yenmek için uygulanan pazarlama benzeri bir yaklaşım olarak kullanılan planlı çabadır” (Rafiq ve Ahmed, 2000: 454).

Rafiq ve Ahmed, 2000 yılı çalışmalarında içsel pazarlama tanımını aşağıdaki beş maddede ifade etmişlerdir:

- Çalışanların motive ve tatmin edilmesi
- Müşteri yönlülük ve müşteri tatmini
- Bölümler arası koordinasyon ve bütünleşme
- Pazarlama benzeri yaklaşım
- Belirli şirket ve bölüm stratejilerinin uygulanması

1.2.2. İçsel Pazarlamanın Önemi

Firmaların, müşteri yönlü örgüt yapılarına sahip olabilmek için muhasebe ve bilgi sistemleri yanı sıra insan kaynakları yönetimiyle ilgili uygulamalarda da değişiklikler gerekir. Bu amaçla yapılacak disiplinler arası araştırmalarda bir temel oluşturacak içsel pazarlama gibi kavramlara ihtiyaç vardır (Homburg, Workman, 2000).

İçsel pazarlama, çalışanların motivasyon ve tatmini, müşteriye ve pazara odaklılık, fonksiyonlar arası işbirliği ve uyum, faaliyetlere ve çalışanlara pazarlama odaklı yaklaşım, bütüncül ve fonksiyonel stratejilerin örgüte yerleştirilmesi gibi temel konuları içine almaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000:453).

Bu çalışma sırasında yapılan ilgili yazın taramalarında, işveren marka vaadinin yerine getirilmesinde ürün ve tüketici unsurlarından çok, şirketin çalışanlarının da önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların şirketin marka vaadi ile paralel hareket etmesi, içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların şirket kültürüne uyumlu hale getirilmesi ile sağlanmaktadır. İçsel pazarlama, müşterileriyle uzun vadeli iyi ilişkiler kurmak isteyen işletmelerin yararlanmaları gereken önemli bir kavram haline gelmiştir.

1.2.3. İçsel Pazarlamanın Amacı

İşletme boyutunda kaliteyi arttırmak, içsel iletişimin geliştirilmesinin kabullenilmesini sağlamak ve organizasyonların adaptasyonu için müşteri hedefli kalite yönetiminin uygulanmasına katılmak için tüm personeli yönlendirmek ve personelin bireysel gelişimini sağlamak içsel pazarlamanın temel amacıdır (Varey, 1995: 44).

Çoban'ın 2004 çalışmasında belirttiği şekilde, içsel pazarlamanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmedeki nitelikli çalışanların şirket bağlılıklarını arttırmak,
- Zayıf yönetim stratejilerinin yerini, açık ve vizyoner yönetim stratejilerinin alması
- Çalışanların şirketin hedef ve kararlarına katılması, ana hedefi , büyük resmi görmelerinin sağlanarak , çalışan memnuniyetini en üst düzeye çıkartmak,
- Rekabet edebilir hizmet ve kalite sunabilmek,
- İşveren çekiciliğini arttırmak

- Liderlerin ve çalışanların süreçlere katılımının sağlanması ile verimliliği arttırmak
- Yöneticilerin rolünün ve işletmenin üyeleri arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanmasına yardımcı olmak. İşletme tarafından belirlenen pazarlama felsefesini düzenlemek, çalışanlara müşteri oryantasyonunu vurgulamak (Varey, 1995; 55)
- Şirket içi uyumun sağlanması ve bu yolla organizasyonel hedeflere doğru çabaları daha etkin hale getirmek, hedeflere doğru giden yolda süreçleri değerlendirmek ve gelişmesine katkıda bulunmak

Bu anlamda içsel pazarlama, en son müşteri tarafından beklenen kalitenin ortaya çıkarılabilmesi için uygun içsel bağlantıları oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmek için bir işletmenin kullandığı tüm bireysel ve organizasyonel fonksiyonları, aktiviteleri, iletişimleri ve elemanları düzenlemeyi sağlar (Ahmed ve Rafiq, 2003; 1179).

1.2.4. İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Faydaları

İçsel pazarlama faaliyetlerinin başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde, sağladığı yararlar bu şekilde sıralanabilir; (Arnett, Laverie ve Mclane, 2002, Aktaran: Yavru, 2015: 17).

- Çalışan Memnuniyetinde Artış: Çalışan tatmininde artış sağlanır.
- Çatışma Yönetimi: Bölümler arasındaki çatışmayı azaltmada rol oynar.
- Hizmet Kalitesinde Artış: Çalışanların işe bakış açıları değişir, kendisini örgütte daha mutlu hisseden çalışanın performansı artar. Bu durumdan diğer çalışanlarda olumlu etkilenir. İnsanlar işleri severek yaparken, hizmet kalitesi de dolaylı olarak artar.
- Örgüte bağlılık artar: Çalışanların örgüte bağlılıklarının artması, yeniden işe alım maliyetlerinin azalmasını, çalışanların kalifiye ve yetkin eleman haline gelmesini

sağlayacaktır. Bu doğrultuda kalitenin ve verimliliğin artması ve hatalı ürün vb maliyetlerde azalma yaratılacağı beklenebilir.

- Değişime açık organizasyon: Organizasyonda değişime ve gelişime açık bir örgüt kültürü oluşur. Çalışanların değişime gösterdikleri tepkiler azalır.
- Müşteri odaklılık: Örgütler müşteri odaklı bakış açısıyla hareket ederek, günün şartlarına göre esneme gösterilebilir, yoğun rekabet ortamıyla başa çıkabilirler (Ene, 2013:70).

1.2.5. İçsel Pazarlama Uygulamaları

Çalışanların örgüt kültürü ve marka vaadi ile paralel hareket etmesini sağlayan içsel pazarlama uygulamaları aşağıda listelenmiştir (İnal, Çiçek ve Akın 2008:166):

- Etkili iç iletişim,
- Üst yönetimin içsel pazarlama sürecine aktif, kararlı ve tutarlı şekilde destek vermesi,
- Çalışanlara yapılan harcamaların yatırım olarak düşünülmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için çalışan fikirlerinin ön planda tutulması,
- Çalışanların örgüt içinde başarılı olabilmesi için gerekli ödül sistemi geliştirilmesi ve çalışan motivasyonunun sağlanması,
- Örgütün tüm kademelerinde akım ruhunun geliştirilmesi,
- Ürün ve süreç geliştirme çalışmalarında çalışanların fikirlerinin ön planda tutulması,

1.3. İŞVEREN MARKALAŞMASI

1.3.1. İşveren Markalaşması Temel Kavramları

Günümüz rekabetçi piyasa ortamında işveren markalaşması faaliyetlerine artan oranda önem verilmektedir. (Hillebrandt, Rauschnabel ve Ivens, 2012).

Kurumlar, çoğunlukla ürün ve kurumsal marka geliştirmeye yönelik markalama çabalarına odaklanmaktadır; ancak insan kaynağının şirketlerin en önemli sermaye kalemi haline geldiği günümüzde, markalaşma, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi alanında da kullanılabilir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501).

Yazındaki tanımlardan yola çıkarak, işveren markalaşmasının işletmelerin bir işveren olarak çalışanlarında, potansiyel çalışanlarında ve ilgili tüm taraflarda olumlu bir algı yaratma çabası olduğunu söylemek mümkündür. Bu süreçte işletmeler, işveren olarak sunumlarını, özelliklerini iç ve dış taraflara aktarmakta ve bu özellikleri temelinde bir markaya sahip olmaktadır. İşveren markalaşması süreci, işletmenin yönetiminden çalışanına kadar her kademedeki titizlikle ve bütünsel bir bakış açısı ile hareket edilmesini gerektirmektedir.

Birçok çalışma, işveren markalaşmasının potansiyel çalışanlarda ‘en çok çalışılmak istenen şirket’ imajı oluşturmayı kapsadığını göstermektedir. İşveren markalaşması şirket çalışanlarının ve diğer tüm paydaşların, aynı zamanda potansiyel çalışanların farkındalığının ve algısının yönetilmesini sağlayan uzun dönemli stratejik bir hedef olarak tanımlanmıştır (Sullivan, 2004).

İşveren markalaşması, belirli bir örgütün çalışanlarına sunduğu somut ve soyut ödüllerin toplamını göz önünde bulundurarak, bu örgütün kendine özgü istihdam deneyimini tanımlamasını içermektedir (Edwards, 2010: 7). Dolayısıyla söz konusu çalışanların işletmeye ilişkin olumlu algılara sahip olması, işveren markasının güçlü olması anlamına da gelmektedir.

Güngördü, Ekmekçioğlu, Şimşek’ in 2014 yılı çalışmalarında işveren markalaşması ile ilgili yapılan çalışmaları aşağıdaki tabloda topladıkları görülmüştür:

Araştırmacılar	Yıl	Boyutlar	Araştırma Tasarımı
Ambler ve Barrow	1996	Fonksiyonel, ekonomik, psikolojik	Nitel araştırma. Örneklemi, İngiliz Yöneticiler (n=27).
Highhouse, Lievens, Sinar	2003	İşletme çekiciliği, izleme niyetleri, prestij (Örgütsel Çekicilik Ölçeği)	Nicel araştırma. Amerikan lisans öğrencileri (n=305). 15 maddelik ölçek.
Berthon, Ewing ve Hah	2005	Gelişim, uygulama, ekonomik, sosyal, ilgi	Nicel araştırma. Örneklemi, Avustralya'daki öğrenciler (n =683), orijinali 32 maddeden 25'e düşürülmüş ölçek.
Tüzüner ve Yüksel	2009	Bütünleştirilmiş işveren markası, rekabet	Nicel araştırma. Örneklemi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi son sınıf öğrencileri (n=475) 28 maddelik ölçek.
Maxwell ve Knox	2009	İşe alma, örgütsel başarı, mal veya hizmet, açıklanabilir dışsal imaj.	Nitel araştırma. Örneklemi, müdürler.
Srivastava ve Bhatnagar	2010	Önemseme, olanak tanıma, kariyer geliştirme, güvenilirlik ve adiliyet, etik ve esneklik, ürün ve hizmet marka imajı, pozitif işveren imajı, küresel olarak tanınma/görülme	Nicel araştırma. Örneklemi Hindistanlı öğrenciler ve yöneticiler (n=105), 20 maddelik ölçek.
Wilden, Gudergan, Lings	2010	Marka belirginliği, marka güvenilirliği, marka tutarlılığı	Nitel araştırma. Örneklemi, iş arayanlar (n=30).
Arachchige ve Robertson	2011	Kurumsal çevre, iş yapısı, sosyal bağlılık, sosyal çevre, ilişkiler, kişisel gelişim, örgütsel dinamizm, hoşlanma	Nicel Araştırma : Örneklemi, SriLankalı son sınıf lisans öğrencileri. Berthon vd (2005)'ne ait 25 maddelik ölçek ve aynı ölçeğin modifiye edilmiş hali olan 32 maddelik ölçek.
Hillebrandt ve Ivens	2012	Kültür ve iletişim, takım ruhu, görevler, uluslararası kariyer ve çevre, faydalar, ün, çalışma hayatı dengesi, eğitim ve gelişim, çeşitlilik, müşteriler, otonomi, kurumsal sosyal sorumluluk	Nicel araştırma. Örneklemi, çalışanlar (n=223), 52 maddelik ölçek.
Almıçık ve Almıçık	2012	Sosyal değer, pazar değeri, ekonomik değer, uygulama değeri, katılım değeri, çalışma çevresi	Nicel araştırma. Örneklemi, yarısı çalışan diğer yarısı çalışmayan üniversite öğrencileri (n=600). Berthon vd. (2005)'ne ait 25 maddelik ölçek.
Van Hoye, Bas, Cromheecke, Lievens	2013	Araçsal imaj, sembolik imaj, örgütsel çekicilik.	Nicel Araştırma : Örneklemi, Türk üniversite öğrencileri (n=19894).

Şekil 4: Literatürde İşveren Markalaşması İle İlgili Çalışmalar

Kaynak: Gungordu, A., Ekmekcioglu, E. B., & Simsek, T. (2014). An Empirical Study on Employer Branding in the Context of Internal Marketing. Journal of Management Marketing and Logistics, 1(1), 1-15.

1.3.2. İşveren Markalaşmasının Önemi

İşveren markalaşması, örgütler için giderek artan derecede önemli hale gelmiştir. Güçlü bir işveren markası şirkete her anlamda rekabet avantajı sağlayabilmektedir. İşverenler arasında nitelikli çalışanlar için artan ‘yetenek çekme rekabeti’ (Axelrod vd., 2001 ile Chambers vd. 1998. Aktaran: Rampl ve Kenning, 2014: 219), işveren markasının önemine işaret eder.

Nitelikli iş gücü ise işverenin sunduğu hizmetin niteliğini artırarak, şirketin pazardaki rekabet avantajını güçlendirir (Rampl ve Kenning, 2014: 219).

1.3.3. İşveren Markalaşması Faaliyetleri ve Amaçları

İşveren Markalaşması sadece çalışanın şirkete çekiminde gerekli olan bir çalışma, ‘işveren tarafından tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve fiziksel fayda paketi’ olarak tanımlandı (Ambler ve Barrow, 1996).

Siano, Palazzo ve Tuccillo 2010 yılı çalışmalarında işveren markalaşması konusunda yapılan araştırmaları, faaliyet ve hedefler temelinde aşağıdaki tablo ile özetlemişlerdir:

İş veren markalaması	Kilit Stratejik Pazarlama Faaliyeti	Stratejik Rekabet Avantajının Kaynağı	Fonksiyonel, Ekonomik ve Psikolojik Faydalar Paketi	Örgütsel Cazibenin Yapısı
	Cable and Turban, 2001; Capowski, 1997; Maurer, Howe, and Lee, 1992; Sullivan, 2004.	Backhaus and Tikoo, 2004; Conference Board, 2001; Priem and Butler, 2001; Miles and Mangold, 2005.	Ambler and Barrow, 1996	Berthon et al., 2005; Aiman-Smith et al., 2001; Brown et al., 2003; Ehrhart and Ziegert, 2005; Cable and Judge, 1997; Turban et al., 1998
	Kurumsal Kimlikleri Yönetmenin Spesifik Biçimi	Bir Organizasyonun Tekrarlanamaz ve Ayırt Edici Bir Görüntüsünün Geliştirilmesi	Güçlü Bir Markanın Oluşturulması ve Sürdürülmesinde Önemli Bir Faktör	İç Markalaşma ve Harici Markalaşmayı İçerir
Ambler and Barrow, 1996; Backhaus and Tikoo, 2004; Balmer and Greyser, 2002; Elving, 2009; Dell et al., 2001; Ewing et al., 2002.	Backhaus and Tikoo, 2004; Batra and Homer 2004; Keller, 2003; Ewing et al., 2002.	De Chernatony, 2001; De Chernatony and McDonald, 2003; Hatch and Shultz, 2003.	Barrow and Mosely, 2005; Sullivan, 2002; Eisenberg et al., 2001.	

Şekil 5: İşveren Markalaşması Faaliyetleri ve Hedefleri

Kaynak: Siano, A., Palazzo, M., ve Tuccillo, C. (2010). Exploring and Categorizing Employer Branding Tools Implemented in Italian Companies. *In Conference on Corporate Communication 2010*: 32.

Çalışanın şirkete çekilmesinde ana hedeflerin sevilen ve güçlü bir marka imajı sunmak, rakiplerin üzerinde bir marka ve işveren çekiciliğine sahip olmak olduğu söylenebilir. Bu hedeflere, kariyer günleri, eğitim kampüslerinde insan kaynakları sunumları, çeşitli sosyal sorumluluk ve şirket içi etkinlikler, gazete ilanları, işe alım web sitelerinde varlık göstermek, çalışan bilgi ve fikir alışverişleri ve şirketlerde çevrimiçi haberler gibi çeşitli markalaşma faaliyetleri ile ulaşılabilir. Gerçekte istihdam stratejisinin ana hedefi, kurum kültürü, şirket tarihi, konumlanma, değerler, normlar, misyon ve vizyon gibi kurumların kendilerine has özelliklerinin tanımlanmasıdır (Ambler ve Barrow, 1996; Backhaus ve Tikoo, 2004; Balmer ve Greyser, 2002).

Gerek işe alımda ve gerekse de çalışanların şirkette kalmalarının sağlanması bir çok farklı içsel pazarlama faaliyeti ile sağlanabilir. Birkaç örnek vermek gerekirse : çalışanlara burs verilmesi, yarı zamanlı çalışma imkanı sağlanması, araştırma ve eğitim süreçlerine destek verilmesi bu tür faaliyetler arasında sayılabilir. Sonuç olarak işveren markalaşması ile oluşturulan çalışanın şirkette kalma stratejisinin ana hedefleri: pozitif ve destekleyici bir organizasyon ikliminin ve yaratıcı bir çalışma ortamının sağlanması, yüksek performans gösteren çalışanların şirkette kalmalarının sağlanması, kurumsal sorumluluğun ve ekip çalışmasının geliştirilmesi ve çalışanların kurum kararlarına katılımının sağlanması olarak sayılabilir (Ehrhart ve Ziegert, 2005).

İşveren markalaşması oluşturmada amaçlar ve bu amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar Siano A., Palazzo M., Tuccillo C., (2010). makalesinde aşağıda yer verilen Şekil 6 daki gibi özetlenmiştir:

	Hedefleri	Araçlar
İşveren Markalaşması	<ul style="list-style-type: none"> * Güçlü bir marka yaratılması.. * Bir aşk markasının sunumu... * Rakipler karşısında örgütlenmenin çekiciliği... * Heyecan verici bir iş teklifi... * Organizasyon için çalışmanın faydaları... 	<ul style="list-style-type: none"> * Ortaklık... * Etkinlikler... * Gazete ilanları... * İş'e alım internet sitelerinde var olmak... * Çalışan katılımı... * İnternet haberleri... * Şirket projeleri...
	<ul style="list-style-type: none"> * Kuruluşların özelliklerinin tanımı...(kurumsal kültür, şirket geçmişi, konumlanma, değerler, normlar, misyon ve vizyon...) * Çalışanın değer teklifinin şekillendirilmesi... 	<ul style="list-style-type: none"> * Staj * Burs * Master * Yarı zamanlı iş imkanı * Eğitim * Araştırma tezlerine destek
	<ul style="list-style-type: none"> * Potansiyel çalışanların özelliklerinin tanımı... 	<ul style="list-style-type: none"> * Çalışan katılımı... * İncelemeler... * İhtisas...
	<ul style="list-style-type: none"> * Olumlu ve destekleyici bir örgüt ikliminin teşvik edilmesi... * Yenilikçi bir çalışma ortamı... * İyi bir ödül sistemi * Yüksek performans gösteren çalışanların elde tutulması... * Kurumsal sorumluluk gelişimi... * Ekip çalışması... * Örgütsel kararlara çalışanların katılımı... 	<ul style="list-style-type: none"> * Organizasyonlar... * Kariyer fırsatları... * Değer tüzüğü... * Eğitim... * Güçlü Ödül Sistemi * Tanıtımlar... * Eğitim...

Şekil 6: İşveren Markalaşması Oluşturmada Hedefler ve Kullanılan Araçlar

Kaynak : Siano, A., Palazzo, M., ve Tuccillo, C. (2010). Exploring and Categorizing Employer Branding Tools Implemented in Italian Companies. In Conference on Corporate Communication 2010: 321).

1.3.4. İşveren Markalaşması Unsurları

İşveren Markalaşması dört önemli unsuru içermektedir :

- Kurumsal Kültür ,
- Kimlik,
- İçsel Pazarlama ve
- Kurumsal İtibar.

Yazarlar işveren markalaşmasını çalışanlar gözünde farklı ve en çok çalışılmak istenen firma kimliği yaratarak, kurumsal kimliğin yönetilmesinde özel bir form olarak belirtmişlerdir (Ambler ve Barrow, 1996; Backhaus ve Tikoo, 2004; Balmer ve Greyser, 2002). İşveren markası oluşturmada uygulanan işveren markalaşması kurumsal kimlik oluşturma sürecinin bir parçası olarak da düşünülebilir (Elving: 2009). Gerçekte kurumsal kimlik, organizasyonun her türlü hareketleri ile kökleşen kendine özgü karakter özellikleri ile tanımlanan bir olgudur (Van Riel ve Balmer, 1997). Şirketler kurumsal kimliği kendilerini tanımlamak için kullanırlar, bu çaba güçlü bir kurumsal kimlik yaratılmasından, çalışan motivasyonunu arttırmaktan ve kurumun dış iş ortaklarına güven vermekten geçmektedir (Kitchen, 1997).

Olumlu marka imajı geliştirmek çoğu organizasyon için temel bir konu ve amaçtır, bu nedenle işveren markalaşması amacı çalışan ve kamu gözünde iyi bir kurumsal imaj tesis etmektir. Marka imajı müşterileri ürün ve hizmet almaya yönlendirme amacı için kullanılsa da yetenekli çalışanları şirkete çekmek, işe almak ve şirkette kalmalarını sağlamak amacı içinde kullanılmaktadır (Batra ve Homer 2004, Keller 2003).

Birçok araştırmacının altını çizdiği gibi; işveren Markalaşması, yetenekli potansiyel çalışanları şirkete çekme, şirket çalışanlarını motive etme ve şirket çalışanlarının şirkette kalmasını sağlama amacıyla, kurumsal değerler, sistemler, şirket politikaları ve hareketleri içeren şirket kimliğini kurmaktır.

İşveren Markalaşlama Stratejisinin en önemli bölümü yetenekli, güçlü çalışanların şirkete kazandırılması, gelişiminin sağlanması ve şirkette kalmalarının sağlanması aktiviteleridir. Şirkette çalışanların, şirkette kalmalarının sağlanmasını, çalışan devir hızını düşürmesi, işten çıkış ve giriş süreç maliyetlerini azaltması nedeniyle, güçlü bir

işveren markası geliştirmek gereklidir. Sonuç olarak, İşveren Markalaşması şirketin ‘çok çalışılmak istenen şirket’ olduğunu halihazırdaki şirket çalışanlarına ve gelecekteki potansiyel çalışanlara iletmek ve ikna etmek üzere şirketin tüm çabaları olarak tanımlanmış ve çok geniş şekilde geliştirilmiştir (Berthon, Ewing, ve Hah, 2005).

1.3.5. İşveren Markalaşması Süreci

Yukarıda marka faaliyetleri bölümünde de bahsedildiği şekilde akademik çalışmalar, işveren markası oluşturmayı üç adımlık bir süreç olarak tanımlamaktadır.

- **İşveren Değer Önermesi:** İşveren değer teklifinin belirlenmesi işveren marka sürecinde ilk ve en önemli adımdır (Sullivan 2004).
- **Değer Önermesinin dış paydaşlara sunulması:** İkinci aşamada, kurumsal değer önermesi dış paydaşlara sunulur (harici pazarlama).
- **Değer Önermesinin iç paydaşlara sunulması (İçsel Pazarlama):** Son olarak, üçüncü adım İşveren değer önermesinin şirket çalışanlarına sunulmasıdır (içsel pazarlama).

"İşveren markası başarısının, iç ve dış marka önermelerinin gerçekçi analizlerinin yaratılmasına ve ikisi arasında ‘ana çalışan değer önermesi’ ne götüren geniş bir uyum olmasına bağlı olduğu iddia edilmektedir” (Barrow ve Mosley, 2005).

1.3.6. İşveren Markalaşması ve İstihdam

Şirketler, yetkin ve yetenekli çalışanları şirkete çekmek amacıyla çekiciliği yüksek işverenler olmaya çalışmaktadırlar. İşe alma, açık pozisyon için başvuran adayların sayısını ve türünü etkileyen örgütsel faaliyetler olarak tanımlanır

İş arayanlar sıklıkla bir iş başvurusunda buldukları zamanlarda çeşitli şirketleri hesaba katarlar ve şirketlerin kurumsal itibarını şirketlerdeki çalışma koşulları hakkında bilgi kaynağı olarak kullanabilirler (Cable ve Turban, 2003).

İtibar, kuruluşun önceki eylemlerine dayanılarak, bir örgüt için toplumsal olarak oluşturulmuş bir dizi özellik olarak tanımlanır (Weigelt ve Camerer, 1988).

İşveren, şirketin itibarını tazelemeye ve cazibesini arttırmaya katkıda bulunmak için, şirketin adını bir marka olarak güçlendirmeye çalışır, buna İşveren Markalaşması denilmektedir. Şirketler güçlü bir markaya sahip olmanın, bu yolda etkili işveren markalaşması faaliyetlerinde bulunmanın, rekabet avantajı sağladığını ve bunun da yetenekli potansiyel çalışanların şirkete çekilmesini ve şirkette uzun süre kalmalarının sağlandığını tecrübe etmektedirler. (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İster çalışanlara ister kurum ve ürünlere yönelik olsun markalamada 2 farklılıktan bahsedilmiştir: Birincisi, İşveren markası özellikle istihdama yöneliktir ve kuruluşun bir işveren olarak kimliğini oluşturur. İkincisi, işveren markası hem iç hem de dış hedef kitleye yönelikken, kurum ve ürün markalaşması ağırlıklı olarak harici bir kitleye yöneliktir.

Foster vd. (2010) kurumsal markalama, iç marka oluşturma ve işveren markalaşması arasındaki ilişkinin önemini vurgulamıştır. İç marka oluşturma süreci, işverenin örgütte nasıl bir resim sergilediği, bunun diğer çalışanlara nasıl iletildiği ve çalışanların bunu nasıl anladığı ile ilgilidir. İşveren markalaşması, kuruluşun dış harici kitle dahilinde kendisini nasıl sergilediğini ve bu bağlamda başkalarının kuruluşu bir işveren olarak nasıl değerlendireceği konusunu kapsar (Martin vd. 2005).

İşveren markalaşması birçok şekilde tanımlanmıştır, ancak halen gelişmekte olan bir alandır. Edwards (2010) İşveren markalaşmasını, prensip olarak pazarlama ve özellikle markalama faaliyetlerinin içinde yer alırken, hem mevcut hem de potansiyel çalışanlara yönelik İnsan Kaynakları girişimleri faaliyetleri olarak tanımlar. Backhaus ve Tikoo's (2004) işveren markalaşmasını, tanımlanabilir ve eşi olmayan bir işveren kimliğini ve şirketi rakiplerinden ayıran bir işveren markasını oluşturma süreci olarak tanımlar. Ambler ve Barrow, 1996, aktaran Backhaus ve Tikoo, 2004) İşveren

markasını istihdam eden şirket tarafından tanımlanan ve sağlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi" olarak tanımlar. İşveren markasının teorik temelleri çok çeşitlidir. İşveren markalaşması, konu istihdam iken, iç-dış markalama, örgütsel davranış ve psikolojiyi de içeren pazarlama, insan kaynakları yönetimi, strateji yönetimi prensiplerinin bir bütünüdür (Backhaus ve Tikoo, 2004; Edwards, 2010). İşveren markalaşması kurumsal itibarı geliştirmekte ve işveren çekiciliği seviyesini arttırmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇATI VE HİPOTEZLER

2.1. İŞVEREN ÇEKİCİLİĞİ

İşveren çekiciliği, potansiyel çalışanların belirli bir organizasyonda istihdam edilmeleri halinde elde edeceklerini gördükleri faydalar olarak tanımlanır (Berthon vd., 2005). Araştırmalar, potansiyel çalışanların, şirketin imajını kendi ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri ile karşılaştırdığını göstermektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Potansiyel çalışanların ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri şirketin imajına uygun olduğunda, organizasyon bu kişi için çekici hale gelmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İçsel pazarlama konsepti dahilinde, bir kurumun çalışanlarının şirket için ilk ‘pazar’ olduğu kabul edilmektedir. Bu düşünce paralelinde, şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için dış müşterileri ve rakipleri kadar, şirket ürün ve hizmetlerinin ilk temas edenleri olarak şirket çalışanlarının, istek ve ihtiyaçları üzerinde odaklanmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Lings, 2004: 405). Çalışanlar için yapılan bu tür şirket içi faaliyetler ‘içsel pazarlama’ kapsamına girerken, bu çalışmalar işveren (örgüt) çekiciliği seviyesini şirket içinde ve dışında artırmaktadır. Bu tür faaliyetler ile şirket çalışanlarının işyerinden memnuniyeti artmakta, işveren markasını onaylamakta, bu memnuniyetlerini çevreleri ve şirket müşterileri ile paylaşmaktadırlar (Positive employee word of mouth King ve Grace (2010). Şirket çalışanların dolaylı ve dolaysız bu tür paylaşımları işveren çekiciliği düzeyini yükseltmektedir. İşveren çekiciliği yüksek olan kurumlara yetenekli potansiyel çalışanların ilgisi artarken, bu kurumlarda çalışmakta olan işgücünün de kuruma bağlılığı artmaktadır. Yine potansiyel çalışanlar ve şirket çalışanları tarafından daha çekici bulunan bir işverenin rakiplerine göre daha güçlü bir şirket marka değeri olacağı kabul edilmektedir.

Sosyal bilimler yazınında, özellikle yönetim, uygulamalı psikoloji, iletişim ve pazarlama alanlarında, işveren çekiciliği kavramına giderek daha fazla rastlanılmaktadır (Soutar ve Clarke 1983; Collins ve Stevens 2002; Bergstrom vd. 2002; Ambler ve Barrow 1996; Ambler 2000; Ewing vd 2002).

Kurumsal marka yazınında, çalışanların şirket marka değerindeki önemi vurgulanmakta ve firmalarda rekabetçi, düşünsel ve beşeri sermayenin geliştirilmesinin ilk adımının uygun potansiyel çalışanlara ulaşılması olduğu vurgulanmaktadır (Hatch ve Shultz 2003). Marka ile ilgili yazında çalışanların öneminin vurgulanması konuyu örgütsel çekiciliğe taşımış ve “örgütsel çekiciliğin” yapısı ile ilgili çalışmalar üzerine yoğunlaşmıştır (Berthon vd. 2005). Örgütsel Çekicilik, "bir organizasyona karşı genel olumlu bir etki" olarak tanımlanmaktadır (Aiman-Smith vd. 2001). Örgütsel çekicilik kavramı işveren markalaşmasıyla bağlantılıdır; aslen, bir organizasyonun, yetenekleri şirkete çekmesi ve bu yetenekleri tutabilmesi son derece önemlidir (Brown vd. 2003; Ehrhart ve Ziegert, 2005; Cable ve Judge, 1996; Turban vd., 1998). Şirketler hem çalışanları çekmek hem de çalışanlarının bağlılığını arttırmak amaçlı olarak ‘En İyi İşveren’ statüsünü edinmeye çalışmaktadırlar. ‘En İyi İşveren’ statüsünü edinme isteğinde bir diğer neden giderek daha fazla sayıda kuruluşun hem çağdaş elektronik hem de basılı medyada bu statüyü almasıdır.

- Turban (1998), işveren çekiciliğini ölçme ihtiyacının temellerini beklenti teorisinden aldığı açıklar (Turban, 1998). Beklenti teorisine göre iş arayan potansiyel çalışanlar değerli unsurlar elde edebilecekleri iş arayışındadırlar. (Vroom,1964. Aktaran: Robbins ve Judge, 2013: 258). Daha önce yapılan araştırmalara göre maddi getiri, iş çevresi, işin içeriği gibi iş ve organizasyonla ilgili unsurlarla ilgili beklentiler adayların firmaları çekici bulmalarında etkili olmakta, iş arayan adayların işverenlerde gözlemledikleri her bilgi o firmayla ilgili adayların algısını şekillendirmekte ve istihdam edilmeleri durumunda nasıl bir iş ortamında olacaklarına dair ipuçları vermektedir (Turban vd. 1998). Dolayısıyla firmaların iş ve emek piyasasında çizdikleri imaj, alacakları başvuruların sayısını ve niteliğini de etkiler.

- İşveren çekiciliği, Ambler ve Barrow, (1996) tarafından fiziksel, fonksiyonel ve ekonomik boyutlara indirgenmesinin ardından, Berthon vd. (2005) geliştirdiği EmpAt ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek 25 maddenin 5 boyuta indirgenmesi ile oluşmaktadır: boyutlar: 1 İlgi Değeri, 2 Sosyal Değer, 3 Ekonomik Değer, 4 Gelişim Değer ve 5 Uygulama Değeri ‘ dir. İlgi değeri yeniliği ürün ve servislere ilgiyi kapsar, Sosyal değer, çalışma ortamı ve diğer çalışanlar ile ilişkileri, Ekonomik değer;

ekonomik faydaları, gelişim değeri de gelecekteki yeni bir iş olasılığını uygulama değeri de firmada çalışıldığı takdirde öğrenilen bilgilerin ve edinilen tecrübelerin başka bir firmaya başvuru yaparken ne derece anlamlı bir katkı sağlayabileceği ve şirketin ne oranda müşteri odaklı olduğu konularını kapsar.

İşveren çekiciliğinin artırılması ile potansiyel çalışanlara ulaşılmış ve çalışmakta olan işgörenlerin şirkete bağlılığı sağlanmış olsa da iş ürünlerinin, çalışanların ilgisini çekmesi, geliştirmesi ve motive etmesi, böylece kurumun genel hedeflerine hitap ederken, iç müşteriler olan çalışanların ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmesi gerekir. (Rafiq ve Ahmed, 2000). Bunun sağlanması Kotler (1991) 'in de tanımladığı şekilde içsel pazarlama faaliyetlerine bağlıdır: "başarıyla işe alma, çalışanları eğitime ve motive etme faaliyetleri içsel pazarlamadır."

2.1.1. Demografik özellikler ve Örgütsel Davranış İlişkisi

Örgütsel Bağlılık, çalışanın kurumun hedefleri ile paralel yönde organizasyondaki üyeliğini devam ettirme niyetidir (Meyer vd, 1993. Aktaran Robins ve Judge, 2011:111).

Duygusal bağlılık	Devama davalı bağlılık	Normatif bağlılık
Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır (Kanter, 1968). - Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimdir (Sheldon, 1971). - Örgütün ve bireyin amaçlarının giderek bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hail vd. , 1970). - Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır (Buchanan, 1974). - Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür (Mowday vd. , 1982).	Örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılmaya ilişkin dezavantajların bileşimidir (Kanter, 1968). - Bireyin harici çıkarları belirli bir faaliyete bağlayarak bağlılık sağlamasıdır (Becker, 1960). - Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972).	Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977). - Örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür (Wiener, 1982). - Örgüte bağlı çalışan, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünür (Marsh ve Mannari, 1977).

Şekil 7: Örgütsel Bağlılığın Tanımlamaları

Kaynak: Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.

Örgütsel davranış yazınında çalışanların örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık gibi tutumlarının demografik özelliklerine göre farklılaştığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmanın çatısını oluştururken dikkate alınan demografik değişkenler ve çeşitli örgütsel tutum ilişkileri aşağıda özetlenmiş ve hipotezlerimiz belirtilmiştir.

- **Öğrenim Durumu**

Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Öğrenim derecesinin yükselmesi işgörenin dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. (Eren, 2015:269) Uzmanlık alanının genişlemesi, işe ve şirkete bağlılığı arttırabilmekte, monotonluğu ortadan kaldırarak şirketi ve işi sahiplenmeyi arttırmaktadır.

Hipotez 1: İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı öğrenim seviyesine sahip çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.

- **Yaş**

Çalışanların yaşlandıkça işyerinden ayrılma olasılığının düşük olduğuna işaret eden araştırmalar bulunmaktadır (Ng ve Feldman, 2008. Aktaran: Robbins ve Judge, 2013:79). Yaşın iş memnuniyeti ile ilişkisine bakıldığında, yaşlı çalışanların daha memnun oldukları, iş arkadaşları ile daha olumlu ilişkiler kurduklarını beyan ettikleri ve işveren şirkete daha bağlı oldukları, 800 farklı araştırmayı inceleyen bir yazın taramasının ulaştığı bir sonuçtur (Ng ve Feldman, 2010. Aktaran: Robbins ve Judge, 2013:79). Başka yazın taramaları ise daha yaşlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin daha olası olduğunu göstermektedir (Ng ve Feldman, 2008. Aktaran: Robbins ve Judge, 2013:79). Yukarıdaki yazına dayanılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur :

Hipotez 2: İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı yaş gruplarındaki çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.

- **Cinsiyet**

İşgücünde artan çeşitlilik ve cinsiyet farklılıkları yeni teknolojilerin şirketlere kurulumunda ve geliştirilmesinde artan öneme sahip olmaktadır (Ahuja, 2002: 20-34: Woodfield, 2002: 119 – 138). Mesleki konularda cinsiyet farkı kendini farklı şekillerde belli etmektedir. Örnek olarak; ticari basındaki günümüz çalışmaları, kadınların erkeklere oranda daha yüksek çalışan devir hızı oranına sahip olduğunu göstermektedir. Bu oran kadınlar için iş stresine ve iş ve ailedeki rol baskısına bağlıdır (Melymuka, 2001). İlgili yazında kanıtlar göstermektedir ki organizasyon yapısı içinde kadınlar ünvanlarını erkekler gibi sergileyememektedirler (Apfelbaum: 1988) bu nedenle kadınlar işlerinden memnun olan taraf olarak aslında aynı zamanda erkeklerden daha az kazanan taraf olurlar (Major ve Deaux, 1982). Yazında yer alan bu gibi çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotez çalışmamıza eklenmiştir.

Hipotez 3: İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına kadın çalışanlarla erkek çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.

- **Medeni Durum**

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında literatür incelendiğinde, medeni durumun örgütsel bağlılıkta güvenilir bir gösterge olduğu ortaya çıkmıştır. Evli insanlar bekâr insanlara oranla örgüte karşı daha fazla sadakat göstermektedirler. Evli insanlar aile olmanın zorlukları ve gereksinimlerine daha fazla sahip olduklarından dolayı çalıştıkları örgütte devamlılık ve güvenlik ihtiyacı üzerinde önemle durmaktadırlar. Bu sebeple, çalıştıkları örgüte bağlılıkları daha fazla olmaktadır (Khan vd., 2013). Yazın taramalarında çıkan sonuç çalışanların medeni hal i ile şirket bağlılığı arasında bir bağ olduğu yönündedir (Ishfaq et al, 2010). Bu bilgi ışığında aşağıdaki hipotez çalışmamızda yer almaktadır:

Hipotez 4: İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına evli olan ve olmayan çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.

- **Gelir Grubu**

Farklı gelir grubundan, sosyo ekonomik seviyeden gelen çalışanların, işveren çekiciliği boyutlarına verdikleri önem ve şirket bağlılık dereceleri farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle Hipotez 5 ile farklı işveren çekiciliği boyutlarına, farklı sosyo ekonomik düzeye sahip çalışanların verdikleri önem derecesi arasındaki bağ incelenmiştir.

Hipotez 5: İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı sosyo ekonomik seviyeye sahip çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.

- **Şirketteki Kıdem**

İşyerinde uzun süredir çalışan kıdemli çalışanlarda kıdemsizlere kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır. Elde edilen kıdem, çalışan için kendine güven hissi oluşturmaktadır. İşyerinde uzun süre çalışmanın sonucu olarak mesleki rahatsızlıklar, bıkkınlıklar, yıpranmalar da devamsızlık yapılmasına neden olmaktadır (Eren, 2015:269). Şirketteki kıdem ile işveren çekiciliği arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez ile incelenmiştir.

Hipotez 6: İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı işyeri kıdemine sahip çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.

- **Çalışılan Bölüm**

Pekmezci vd, 2008:4 makalelerinde belirttikleri şekilde; Şirket çalışanlarının birbirleri ile iletişimlerinin kaliteli olması, çalışanların şirket müşterilerine verdikleri her türlü hizmetin kalitesi kadar önemlidir. Bir şirket içinde farklı bölümlerde çalışanların kendi aralarındaki sinerji ve iletişim sağlam olmalıdır. Tüm birimlerin şirketin amacı doğrultusunda ortak çalışması, şirket sürekliliğini, verimini ve müşteri memnuniyetini sağlayıcı koşul olmaktadır. Şirket yönetimi, çalışanlardan bilgi toplayarak, anketler düzenleyerek iç müşteri ilişkilerini güçlendirebilir. Bu bağlamda şirket içinde farklı

bölmelerde çalışılmasının işveren çekiciliği farklı boyutlarına verilen önemi etkileyip etkilemediği ile ilgili aşağıdaki hipoteze başvurulmuştur.

Hipotez 7: İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına şirketin farklı bölümlerinde çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.

- **Şirketteki Pozisyon**

Çalışılan şirkette organizasyonun hiyerarşik yapısında farklı seviyelerde olmanın yani farklı pozisyonlarda yer almanın, işveren çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı seviyede önem verilmesini etkileyip etkilemediği sorgulanmak üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

Hipotez 8: İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına şirketin farklı pozisyonlarında yer alan çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.

- **Toplam Tecrübe**

Toplam tecrübe yıl sayısı fazla olan çalışanlar ile iş hayatının başlarında olan yeni çalışanlar farklı işveren çekiciliği boyutlarına önem vermektedirler. Bu noktadan çıkışla aşağıdaki hipotez incelenmektedir:

Hipotez 9: İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı iş deneyimi süresine sahip çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.

- **İşyeri Sektörü**

Farklı sektörlerde yeralan çalışılan şirketler için, sektör farklılıklarının işveren çekiciliğine verilen önem derecesinde fark yaratıp yaratmadığı aşağıdaki hipotez ile incelenmiştir.

Hipotez 10: İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı sektör firmaları çalışanları tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.

Yukarıdaki hipotezlere ek olarak işveren çekiciliği boyutlarının çalışan temelli marka değeri boyutları üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Bu nedenle aşağıdaki bölümde çalışan temelli marka değeri yazınına ve bu yazına dayanılarak oluşturulan ek hipotezlere yer verilmiştir:

2.2. ÇALIŞAN TEMELLİ MARKA DEĞERİ

2.2.1. Marka Değeri

- **Marka Değeri Temel Kavramları ve Tanımı**

Günümüz rekabet koşullarında başarılı olmak ve rakiplerinden farklılaşmak isteyen işletmeler, marka değeri kavramına önem vermektedirler. Marka değeri günümüzde , işletmelerin sahip olduğu bir sermaye kalemidir.

(Aaker,1991) ve Keller (1993)'in tüketici temelli marka değerini kavramlaştırdıkları yazında görülmektedir. Tüketici temelli marka değeri yaklaşımına zamanla çalışanların da dahil edilmesi gereği görülmüştür. Çalışanlar, işletmenin en önemli paydaşlarından biridir ve işletme kültürünün, strateji ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, işletmenin de başarısını etkilemektedir. Aslında işletme ile çalışanlar arasında karşılıklı fayda alışverişi bulunmaktadır. Çalışanların hizmet sürecindeki çabaları, ürüne olan katkıları müşteri tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Mohr ve Bitner, 1995).

Şirket faaliyetlerinin her kademesinde (üretimden – pazarlamaya) çalışanların davranışları işletmenin başarısında son derece etkilidir. Çalışan davranışları marka değeri üzerinde dolaysız bir etkiye sahiptir. Şirketlerin en güçlü sermaye kalemi, marka varlığı, şirketin sahip olduğu insan kaynağıdır ve bu kaynağın kalitesi ve gücüdür.

Vance (2006)'e göre, çalışanların ilgilenim düzeyindeki artış, onların iş performans ve ekstra çaba göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Literatür içerisinde marka değerine iki farklı yaklaşım mevcuttur. Bunlar finansal temelli bakış açısı ve tüketici temelli bakış açısıdır. Finansal temelli bakış açısıyla marka değeri; markanın firmaya kattığı parasal değerdir (Simon ve Sullivan, 1993). Tüketici bakış açısıyla ise marka değeri, markanın pazarlanmasına yönelik tüketici tepkileri üzerinde marka bilgisinin etkisi (Keller, 1993) ve marka ile ilgili varlıklar toplamıdır (Aaker, 1991). İşletmeler tüketici temelli marka değerine oldukça önem vermektedir (Koçak vd., 2007).

Aaker (1990)'ın tüketici temelli marka değerinin boyutları olan; *marka farkındalığı*, *marka çağrışımları*, *algılanan kalite* ve *marka sadakati* bir bütün olarak marka değerini oluşturmaktadır. İşletmeler bu dört boyut ile birlikte tüketicilerin gözünde güçlü bir marka değeri oluşturarak rekabet avantajı elde edebilirler.

Marka çağrışımları, tüketicinin zihninde marka ile ilgili saklamış olduğu bilgidir (Aaker, 1991). Olumlu marka çağrışımlarının fazlalığı, marka değerine katkı sağlamaktadır. *Algılanan kalite*, tüketicilerin ürünün üstünlüğü ile ilgili değerlendirmeleridir (Zeithaml, 1988).

Üçüncü bir boyut olan *marka farkındalığı*, tüketicinin zihninde markanın gücünü göstermektedir (Pappu vd., 2005).

Marka sadakati de, tüketicinin markaya olan bağlılığını gösterir (Aaker, 1991).

- **Çalışanların Algıladıkları Marka Değeri ve Çalışanların Marka Değeri Üzerinde Etkileri**

Helm, 2011 yılında Journal of Business Research'de yayınlanan çalışmasında, kurumsal ünün, paydaşlar ile firma arasındaki etkileşim sonrası doğduğunu fakat paydaşların özellikle çalışanların çoğu zaman bundan haberdar olmadıklarını ifade etmiştir. Bu amaçla da, çalışanların kurumsal ün üzerindeki etkileri ile ilgili farkındalıklarının ne düzeyde olduğunu incelemiştir. Helm (2011)'e göre algılanan marka ününün iş tatmini ve duygusal bağlılık gibi tutumsal değişkenler üzerinde de

etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu noktadan hareketle çalışmamızda çalışanların marka değerine etkileri kavramı geçmektedir.

Punjaisri ve Wilson'ın 2007 yılında yaptıkları çalışmada belirttikleri gibi; İç markalaşma (internal branding), çalışanların marka vaadiyle ilgili rollerini yerine getirmelerini doğrudan etkilemekte, bu aynı zamanda çalışanların markaya karşı tutumlarını da belirlemekte ve çalışan performansını arttırmaktadır. Görüleceği gibi iç markalaşma, çalışanların performansını olumlu ve istenilen yönde etkileyerek, müşteri memnuniyetine kadar büyüyen bir etki haresi oluşturmaktadır.

Kuşkusuz, çalışanların, çalıştıkları işletmenin marka değeri algıları da oldukça önemlidir. Backhaus ve Tikoo (2004), marka değerinin çalışanların tepkileri üzerinde etkili olduğunu, örneğin çalışanların marka konusunda tatmin olmaması durumunda, iş değişikliği eğiliminin fazla olduğunu ifade etmişlerdir.

İşletmenin ana varlıklarından olan çalışanların, tutum ve davranışlarını şirket strateji ve hedefleri yönünde etkilemek için çalışanları yönlendirmek oldukça önemlidir. Bu tür yönlendirmeler, çalışanların rollerini ve sorumluluklarını başarılı bir biçimde gerçekleştirmelerini sağlayacaktır (King ve Grace, 2005). Bu noktada, çalışanların marka değeri üzerindeki etki farkındalıklarından haberdar olmaları, yapacakları katkıyı da olumlu yönde etkileyecektir. (Çifçi ve Kaya, 2015).

- **Marka Değeri ve Çalışanların Marka Değeri Üzerindeki Etkileri arasında İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Rolü**

İş tatmini, kişinin işi veya iş ile ilgili tecrübeleri sonucunda elde ettiği memnun edici olumlu duygular şeklinde tanımlanmaktadır (Locke, 1976). İş tatmini, iş performansı ile olumlu bir ilişki içerisindedir (Hira ve Wagas, 2012. Aktaran: Çifçi ve Kaya,).

Çifçi ve Kaya 2005 yılı çalışmalarında çalışanların işleri ile ilgili duygusal ve bilişsel bağlılıklarının olduğunu (Weiss ve Cropanzano, 1996) belirtmişlerdir. Aynı çalışmada Helm (2011) modelinde çalışanların iş tatminlerinin, çalışanların algıladıkları marka değeri ile bu marka değeri üzerinde kendi etkilerinin farkındalığı arasında aracı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların işletmeye yönelik duygusal bağlarının, çalışanların işletmenin bir parçası olarak kendilerini görmeleri ve bununda

iş tatmini ve şirketten memnuniyet düzeyini arttırdığı belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Grönross çalışanların pazarlama stratejilerini bu denli etkileyecek bir unsur olmaları ile pazarlama yöneticileri ve liderleri konu hakkında acilen farkındalıklarını arttırmaya ve geliştirmeye davet etmektedir. Günümüzde şirketler pazarlama faaliyetlerinin önemli bir kısmını şirket çalışanları ile faaliyetlere yönlendirmekte, insan kaynakları birimleri ile yakın çalışma içinde bulunmaktadır.

Kuruluşun markasına yapılan yatırım, rakipleri geride bırakma konusunda stratejik ve uzun dönemli bir karar olarak düşünülebilir. (Pappu, Quester, ve Cooksey, 2005).

Şirket tüketici temelli marka değeri yaratma sürecinde bir vaad yaratır, tüketicilere ne gibi faydalar sağlayacağını iletir. Tamda bu noktada tüketicilere bu faydaları sağlayacak paydaş şirketin çalışanlarıdır. Kaliteli hizmet ve ürünün müşteriye aktarılması, vaadin baştan verildiği şekilde yerine getirilmesi sorumluluğu çalışana aittir. Çalışanlar şirketlerinin hedeflerini bilmeli ve verilen vaad ile ilgili farkındalıkları yüksek olmalı ve bu doğrultuda kaliteli çalışma sergilemelidirler. Bu nedenlerle, iç marka yönetimi, içsel pazarlama çalışanların markanın yaşatılması ve iletilmesi ile ilgili oynadığı önemli rol göz önüne alınarak, kritik önem kazanmıştır. (Çifçi ve Kaya, 2005)

- **Marka Değeri Yaklaşımları**

İşletme yönetimi konusuna giren hertürlü unsurda rekabet avantajı elde etme arzusu ile marka oluşturma çabaları devam etmektedir (Pappu vd., 2005). Marka oluşturma çabalarının bir sonuç ölçüsü olan marka değeri konusundaki çalışmalar son yıllarda yazında önemli ölçüde artış göstermiştir. Tüketici temelli marka değeri (CBBE) ve finansal marka değeri yazında en çok rastlanan marka değeri çeşitleri iken, son yıllarda marka değeri üzerinde dolaysız etkisi olduğu düşünülen çalışan-temelli marka değeri kavramı ön plana çıkmaktadır.

Bu tez çalışması sırasında yazında görüldüğü şekliyle, tüm işveren markalaşması çalışmalarında, önemli amaçlardan biri olan işveren çekiciliğini en üst seviyede tutma

konusunda, marka değerini üçüncü bir bakış açısından; ‘çalışan temelli marka değeri’ açısından ele almanın gerekli olduğu görülmüştür.



Şekil 8: Yazında Yer Alan Marka Değeri Yaklaşımları

Kaynak: King, C., ve Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.

King ve Grace, 2009 yılı çalışmalarında, marka değeri uygulamalarında, tüketici ve finansal temelli marka değeri varken, neden üçüncü bir bakış açısının gerekli olduğu konusunu çalışmışlardır. Markanın, bir organizasyonun sahip olabileceği en değerli varlıklardan biri olduğu giderek artan bir şekilde anlaşılmaktadır, bu nedenle hem yönetsel hem de akademik çalışmalarda öncelikli konular arasında yer almaya başlamıştır (Keller ve Lehmann, 2006. Aktaran King & Grace, 2009: 124). Bir ürünün kaynağını belirleme, ürünün üreticisine ürünü ile ilgili sorumluluk verme, tüketici araştırmaları ve risk maliyetlerini azaltma, belirli bir kalite seviyesi algısı oluşturma ve sembolik bir bağ yaratma becerileri sayesinde, markaların tüketiciler için hem ekonomik hem de sembolik olarak avantajlar sağladığı düşünülmektedir (Keller, 1998. Aktaran King & Grace 2009:124) Tüketiciler kadar markanın sahibi şirketler de marka sözlerini tutmaya devam etmeleri koşuluyla, finansal avantajlar sağlayacaklardır. Bu bağlamda markanın işletmeler için değer yaratıcı bir unsur olduğu söylenebilmektedir (Interbrand, 2007 Aktaran King & Grace 2009:124).

Başarılı markalar, yüksek düzeyde marka değeri sergileme yeteneklerine göre sınıflandırılırlar. Pappasolomou ve Vrontis, 2006 yılı çalışmalarında yüksek marka değerinin, organizasyonların, yüksek marka sadakati, isim farkındalığı, algılanan kalite, güçlü marka birliktelikleri ve inanılabilirlik gibi özellikleri sergilediği ölçüde

belirgin olduğunu savunmaktadırlar (Aktaran King & Grace 2009:124). Kuruluşların marka yönetim etkinliklerinin başarısı, marka değerinin maddi olmayan ölçüleri ile tüketici temelli bakış açısında öngörülen kazanç ve pazar payı gibi finansal unsurların birleştirilmesi ile ölçülebilir.

Marka değeri seviyesinin belirlenmesinde, şirket müşterileri ve ortaklarını dahi kapsayan birçok bakış açısının hesaba katılmasının, faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu şekilde kapsamlı bakış açısı ile marka değerinin seviyesinin belirlenmesinde, şirket çalışanlarının markaya bakış açısının uzun yıllar göz ardı edildiği görülmektedir. İşverenler çalışanlarına birer marka elçisi rolü vererek, çalışanlarının bakış açısından marka değer araştırması yapma yoluna gitmelidirler (De Chernatony vd., 2006. Aktaran King ve Grace, 2009:124).

Yazın taramasında başta tüketici ve finansal temelli marka değeri tanımı olmak üzere, birçok marka değeri tanımına rastlanmaktadır (Keller, 1998; Kim vd., 2003. Aktaran King ve Grace, 2009 :124). Finansal temelli bakış açısını destekleyenler, marka değerini "ayrı bir varlık olan bir markanın toplam değeri satıldığında veya bilançoya dahil edildiğinde belirlenir" olarak tanımlarlar. (Atılğan vd., 2005: 238). Finansal açıdan marka değerinin ölçülmesi yalnızca para cinsinden ifade edilmektedir. Marka değerinin bir diğer tanımı, markaya tüketicinin bakış açısını temel alan ve 'Marka bilgisinin, markanın pazarlanması sırasında, tüketicinin vereceği tepkiye olan farklı etkisi' olarak tanımlanan tüketici temelli marka değeridir (Keller, 1998: 45. Aktaran King ve Grace , 2009 :124).

Hem pazarlama literatüründe, hem de pazarlama uygulamalarında, marka yönetimine yönelik daha dengeli, iç / dış paydaşlar yaklaşımına doğru bir benimseme olmasına rağmen, marka sermayesi literatüründe, harici olarak ele alınan, tüketici ve finansal temelli bakış açısının egemenlik kazandığı, bilgi ve araştırmaların bu yönde ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bununla beraber, servis ve kar arasındaki ilişki de literatürde incelenmiştir. Özellikle Heskett vd. 2001 yılı çalışmalarında; çalışanlar, müşteriler ve karlılık arasındaki ilişkiyi modelleyerek 'hizmet ve kar' zincir ilişkisini geliştirmişlerdir. Bu model, yüksek kalitede iç destek hizmetleri ve politikaları ile başlayıp çalışanların memnuniyetine ve sadakatine giden, yine müşteri memnuniyeti ve sadakati ile başlayıp örgütsel kâr ve büyümeye kadar giden bir zincirleme

reaksiyonu açık bir biçimde tasvir etmektedir (Heskett vd., 2001). Bunu yaparken, hizmet-kar zinciri, memnun, sadık ve üretken çalışanların kârlılık artırımı için katalizör görevi gördüğünü açıkça göstermektedir. Kurumlar için çalışan memnuniyetinin yüksek düzeyde olması, ‘olsa da olur’ bir faktör olmaktan çıkıp, finansal etkileri de olan vazgeçilmez bir unsur olmaktadır.

Çalışan Temelli Marka Değeri iç marka yönetiminde bir unsur olarak kabul edilmeli ve tanınmalıdır. Bu yaklaşım Tüketici Temelli Marka Değerine katkı sağlarken, Finansal Temelli Marka Değerini destekleyecektir. Çalışan Temelli Marka Değeri 'nin kavramsallaştırılması marka değerine daha kapsamlı bir yaklaşım getirecektir King ve Grace: 2009).

- **Tüketici Temelli Marka Değeri ve Beşeri İlişkisel Hafıza Teorisi**

Psikolojide, beşeri ilişkisel hafıza teorisi deneysel çalışmalardan destek almış ve ilişkisel ağ bellek modelinin çerçevesi olmuştur. (Franzen ve Bouwman 2001:129). Franzen ve Bouwman (2001) çalışmalarında, beynin kendileri arasında nörotransmitter formunda bilgi aktaran nöronlar topluluğu olduğunu belirtmiş ve bilgi birimlerinin nöronların koleksiyonları olduğunu ve ‘düğüm’ler olarak da bilindiğini belirtmişlerdir. İlişkilendirilmiş ağ hafızası, bilginin düğümler halinde saklandığı ve bağlantılarla diğer düğümlere bağlandığı hipotezini vermektedir (Keller 1993).

Marka ile ilgili bilgiler diğer bilgiler gibi hafızada saklanır. (Franzen ve Bouwman 2001:129). Bellek, marka bilgisini içerir ve herhangi bir, iki düğüm arasındaki bağlantıların olduğu bir bağlantı ağı olarak düzenlenmiştir. Bellek, herhangi bir iki düğüm arasındaki bağlantıların, tüketicinin aklındaki marka ilişkilerini içeren bir bağlantı ağı oluşturan marka bilgisinden oluşur (Krishnan 1996). İlişkisel ağ bellek modeliyle ilişkili Keller'in (1993) Tüketici Temelli Marka Değeri (CBBE) yaklaşımı, bu nedenle, markaya tepki olarak aktive edilen birliktelik grubuna dikkat çekmiştir. İlişkisel bellek modeli ile tutarlı olarak, Keller (1993) markayı önemli bir düğüm olarak görmektedir. Bu düğüm etkinleştirildikten sonra, marka bilgisi, ürün kategorileri, ürün maddeleri, reklam kampanyaları ve geçmiş ürün deneyimleri gibi o markaya bağlı diğer düğümlere yayılır. Sonrasında marka değerini, tüketicinin bilişsel

bellek özelliklerine odaklanan şirketin pazarlama stratejileri tarafından oluşturulan marka bilgisiyle ilişkilendirir.

Keller, marka bilgisini ayıran ve tüketici tepkisini etkileyen ilgili boyutların, Tüketici Temelli Marka Değeri (CBBE) 'nin temeli sayılan tüketici belleğindeki marka bilinirliği, marka olumlu görüşü ve marka birliklerinin eşsizliği olduğunu savunmaktadır. Sonuç olarak, marka değeri, "müşterinin markaya aşına olduğu ve hafızasında bazı olumlu, güçlü ve benzersiz marka ilişkileri bulundurduğu zaman" ortaya çıkmaktadır. (Keller 1993). Bu CBBE yaklaşımı, satın alma işlemi sırasında müşteri tercihi ve davranışları konusunda bir açıklama sağlamaktadır.

- **Tüketici Temelli Marka Değeri (CBBE) ve Sinyalleşme Teorileri**

Tüketici Temelli Marka Değeri (CBBE) bağlamında Sinyalleşme Teorisi şirketlerin ürün hakkında müşteriden çok şey bildiklerini varsaymaktadır (Erdem ve Swait, 1998). Ürün bilgileri satın alma kararı için önemlidir, müşteriler satın alma öncesinde daha fazla ürün bilgisi elde etmeye çalışmaktadırlar. (Erdem ve Swait 1998). Müşterinin bu denli bilgi arama eğiliminde olduğu bu süreçte, iyi çalışılmamış bilgilerin varlığı müşteride marka belirsizliği yaratabilir

Kusurlu ve asimetrik bilgi teorisi (Stiglitz, 1989), ekonomide, şirketlerin ürünlerinin kalitesiyle ilgili olarak müşterilere göre ürünleri hakkında daha fazla şey bildiklerini açıklamaktadır (Erdem ve Swait, 1998). Müşterilerin ürünün iyi veya kötü olup olmadığını söylemesi imkansızdır, bu bilgi ancak şirketlerde mevcuttur. Bu durum, müşterilerin şirket ürünleri ile ilgili güvensiz hissettikleri bir belirsizlik yaratmaktadır. Şirkete karşı müşteri güvenini kazanmak, müşteri belirsizliğini azaltmak için, marka, şirketin ürün kalitesi ve güvenilirliği hakkında müşterileri bilgilendirmek için bir işaret olarak kullanılır. (Erdem ve Swait 1998). Bu yaklaşım, marka değerinin test edilebilir bir modelini sunmaktadır (Sweeney ve Swait 1999). Erdem ve Swait (1998) algılanan riski ve bilgi arama maliyetini düşürerek ve algılanan kaliteyi uyandırarak, güvenilir bir marka sinyalinin müşteri değeri oluşturabileceğini önermektedir. Erdem ve Swait bu çalışmalarında marka sinyalini geçmiş ve şimdiki pazarlama stratejilerinin bir özeti olarak tanımlamış ve 'tüketici temelli marka değerini (CBBE) müşterilere sinyal gönderen bir marka değeridir' olarak ifade etmişlerdir. (Erdem ve Swait 1998).

- **Tüketici Temelli Marka Değeri ve Entegre Yaklaşım**

Yukarıda belirtilenler ışığında tüketici temelli marka değeri (CBBE) 'nin çalışan temelli düşünceye adapte edilebileceği ve uygulanabileceği görüşü zaman içinde ağırlık kazanmıştır. Keller'in (1993) tüketici temelli marka değeri (CBBE) üzerine çalışmalarının altında yatan teori çalışan temelli marka değeri (EBBE) için geçerlidir. Mevcut çalışmadaki temel varsayım, çalışanların şirketin iç ve dış iletişiminden ve şirketle çalıştıkları süre içinde elde ettikleri tecrübelerinden, şirket hakkında bilgi sahibi olmalarıdır. Çalışanların bu bilgileri şirket markasına yönelik bireysel algı, tutum ve davranış geliştirmek için kullanabilme potansiyeli bulunmaktadır. Başka bir deyişle, yüksek çalışan temelli marka değeri (EBBE) , çalışanların devir hızını düşüren bir unsur olmaktadır.

Bir çalışan, çalıştığı şirketten ayrılıp ayrılmaması kararı aşamasında, marka değeri bilgisini hatırlamak ve kararlarında etkili bir faktör olarak kullanmak isteyebilirler. İstedikleri bu bilgi için hafızalarını kullanabilirler. Müşteri odaklı çalışanlar, daha yüksek bir şirket marka değeri davranışı sergileyebilirler. Örgütler üzerine araştırma yapan akademisyenler, şirket markası ile ilgili bilgi edinilmesi ve şirket markasının tam olarak anlaşılması için iç iletişimi kullanmanın önemini vurgulamakta ve bunun çalışanlar arasında şirket ve marka sahiplenmesi yarattığını ortaya koymaktadırlar. (Gilly ve Wolfenbarger 1998. Aktaran Duncan ve Moriatry, 1998:7).

Keller'in (1993) Bilişsel psikolojinin temel psikolojik bilgisine dayanan CBBE'nin bilişsel yaklaşımıyla tutarlı olarak, bir insanın aldığı bilgiye dayalı olarak öğrenen, anlayan, hatırlayan, kararlar ve eylemler gösteren bir varlık olduğu belirtilmektedir. Çalışanların marka algısının en az müşteri algısı kadar yüksek olduğu açıktır. Çalışan-bir insan olarak- öğrenmiş olduğu, anladığı, hatırladığı, aldığı marka bilgisine dayalı kararlar ve eylemler gösterir. İlişkilendirilmiş ağ bellek modelinin, çalışan bağlamında marka birliklerine de uygulanabileceği açıktır. Ayrıca, sinyalleşme teorisi de çalışan bağlamına uygulanabilir.

Birçok şirkette, işverenin, şirketin kalitesi ile ilgili tüm bilgileri çalışanlara iletmesi oldukça zordur. Şirketler, şirket nitelik ve kalitesini çalışanlarından daha çok bilmektedirler. Pratikte şirketlerin bu bilgileri çalışanlara iletme için çok kanalları

vardır. Bununla birlikte, bu bilgilerin tümünün geçerli ve güvenilir olacağına dair bir garanti bulunmamaktadır. Buna ek olarak, çalışanlar insandılar ve çeşitlilik gösterirler. Bir çalışanın aynı bilgiyi anlama ve algılama düzeyi başka bir çalışan ile aynı olmayabilir (asimetrik ve kusurlu bilgi problemi varlığı) Asimetrik ve kusurlu bilgi varlığı belirli problemlere neden olabilecek çalışan belirsizliğini yaratabilir; bu problemlerden biri, birçok yetenekli çalışanın şirketten ayrılmaları olacaktır. Bu nokta da şirket markası şirketin nitelik ve kalitesini gösteren bir sinyal olarak kullanılabilir. Şirket markası, çalışanlarının şirkete kalma niyetlerine olumlu yönde katkı sağlayabilir (Backhaus ve Tikoo 2004). Dolayısıyla, Erdem ve Swait'in (1998) CBBE yaklaşımı sinyalizasyon ve eksik ve asimetrik bilgiler teorisine dayanmaktadır, bu teori çalışan temelli marka değeri (EBBE) çerçevesinin oluşturulmasında uygulanabilir.

2.2.2. Çalışan Temelli Marka Değeri

• Çalışan Temelli Marka Değeri Temel Kavramları ve Tarihi

Tüketici Temelli Marka Değeri'nin, finansal marka değerinin elde edilmesinde temel olduğu ortak görüşü göz önüne alınarak, Çalışan Temelli Marka Değerini daha iyi anlayabilmek adına ilk olarak Tüketici Temelli Marka Değeri'nden bahsetmekte fayda vardır. Tüketici Temelli Marka Değeri literatürüne ve özellikle Keller'in (1993) Tüketici Temelli Marka Değeri'nin kavramsallaştırılmasına ilişkin çalışmaları önemlidir, çünkü bu çalışmalarda 'marka bilgisinin' marka değeri yaratmanın itici gücü / anahtarı olduğu düşünülmektedir.

Keller'a (1998) göre, marka bilgisi, birçok farklı konular ile ilintili bellekteki bir marka düğümünden oluşur. Kişinin belleğinde yer etmiş bu marka düğümleri, bireylerin tüketim davranışlarını etkileyen marka bilgilerini ve markayla ilgili kararları nasıl hatırlayacağı konuları üzerinde, önemli bir etkiye sahiptir. Keller (1993, 1998) Marka bilgisini tüketici ile ilişkilendirirken bunun eşit oranda çalışanlar ile de ilişkili olduğundan bahsetmiştir. Ek olarak, çalışanların marka vaadi sunabilmesinin anahtarının marka bilgisi olduğunu belirtmiştir. Tüketici görüşüne uygun olarak, çalışanlar marka bilgisinden yoksun bırakılırsa, şirketleri tarafından arzulanan şekilde davranamazlar ve markayla ilgili kararlar alamazlar. Bununla beraber işverenin dış

markası ile paralel yürüyen bir işveren markası yaratma fikri çok da geçerli olmayacaktır. (Backhaus ve Tikoo 2004).

Şirketlerin bir rekabet avantajı arayışında iken bir marka kimliği yaratma motivasyonları zaten mevcutken, Çalışan Temelli Marka Değeri, bu nedenle, bir marka kimliğinin yaratılmasıyla çok fazla ilgilenmemektedir. Daha ziyade, 'marka bilgisinin çalışanların çalışma ortamlarına verdiği tepki üzerinde yarattığı farklı etki' olarak tanımlanabilen Çalışan Temelli Marka Değeri (EBBE), marka kimliğinin rolleri ve sorumlulukları bağlamında çalışanlara anlamlı bir şekilde tercümesini gerektirir. Bu süreç sayesinde, çalışanların marka vaadini yerine getirmeleri için işveren çekiciliğini, şirkette kalıcılığı ve motivasyonu arttıran çalışan marka bilgi yapıları oluşturulmaktadır. Şirketler, tüketicilerin markada bir değer görmesi ve bunu olumlu tüketim davranışlarına dönüştürmesi için anlamlı bir markaya sahip olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Şirketler, ayrıca, çalışanlarının da markada bir değer görmesi ve bunu marka değerini gösteren iş ile ilgili olumlu davranışlara dönüştürmesi için anlamlı bir markaya sahip olmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

- **Çalışan Temelli Marka Değeri (EBBE) Faydaları**

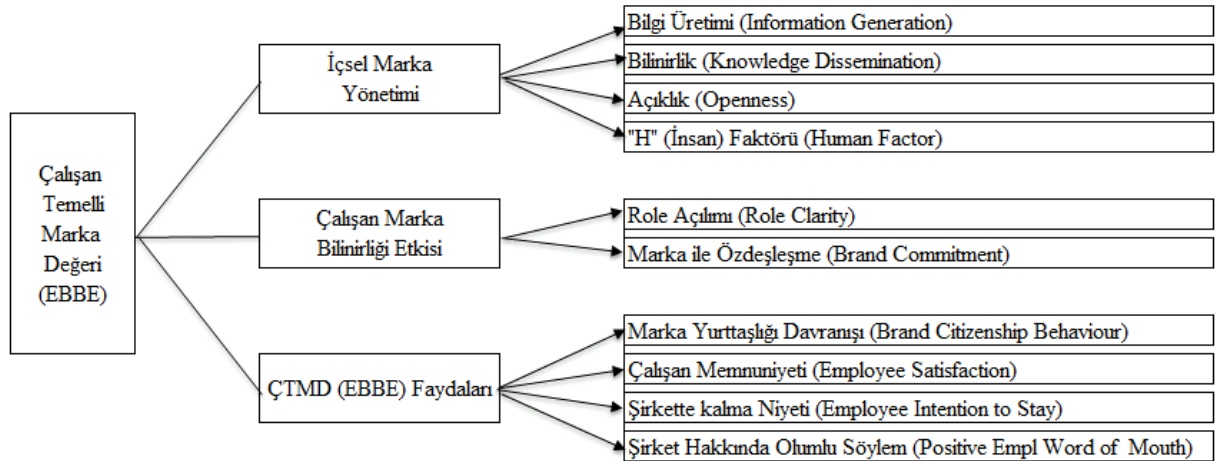
İç marka yönetimi, çalışanların marka bilgisi almasını kolaylaştıran bir araçtır ve bu da şirketlerin ölçülebilir faydaları gerçekleştirmesinde öncü bir unsur olarak görülmektedir. Bu bağlamda, iç marka yönetim uygulamalarını benimseyen kuruluşlar tarafından beklenen faydalar, çalışanlar tarafından sergilenen tutum ve olumlu davranışsal niyetlerde yatmaktadır. Davranışsal niyetler, şirket ile pozitif bir ilişki varlığı olasılığını işaret eden gösterge olarak kabul edilmektedir. (Zeithaml vd., 1996).

Çalışan Temelli Marka Değeri (EBBE) 'nin faydalarının belirlenmesinin önemi, bu tür faydaların, müşteri memnuniyetinin ve mali performansı arttıran bir temel olduğunu vurgulamaktır. (Loveman, 1998 ; Heskett vd., 2001). Diğer bir deyişle, iç marka yönetiminin sonuçlarını belirleme ve ölçme yeteneği, sadece bu tür çabaların başarı düzeyinin bir göstergesi değildir. Daha önemlisi, kuruluşu, hizmet - kar zincirindeki ilk bağlantının (yani çalışanların) sonraki bağlantıları (yani, müşteri memnuniyeti ve kâr gerçekleşmesi) sürdürmeye yetecek kadar güçlü olup olmadığını bildirir.

Çalışanların Marka Vatandaşlığı Davranışını sergilemesi (BCB-Brand Citizenship Behaviour), Çalışan Temelli Marka Değeri 'nden (EBBE) türetilmiş, örgütsel faydalara katkıda bulunan temel yapı olarak kabul edilmektedir. King ve Grace (2009) çalışmasında aktarıldığı şekilde, Pearson (1991), iş doyumunun azalmasının, örgütlerin arzuladığı pozitif çalışan davranışlarıyla doğrudan çeliştiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, çalışan memnuniyeti, çalışan temelli marka değeri (EBBE) faydalarının bir boyutu olarak kabul edilmiştir.

Bu düşünce tutarlılığı, çalışan temelli marka değeri' nin bir sonucu olarak gerçekleştirilen yararlar gibi, şirket çalışanlarının şirkette kalma niyetini ve iş başvurusu yapan potansiyel çalışanların şirket hakkındaki pozitif söylemlerini desteklemektedir.

Şekil 9' da görüldüğü şekilde, çalışanların marka bazlı niyet ve eylemleri olarak tanımlanabilecek çalışan temelli marka değeri faydaları, marka vatandaşlığı davranışı, çalışan memnuniyeti, çalışanın şirkette kalma niyeti ve şirket hakkında pozitif söylemleri unsurlarını bünyesinde toplamaktadır.



Şekil 9: Çalışan Temelli Marka Değeri Boyutları

Kaynak: King, C. Ve Grace, D. (2009). Employee-Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30 (2): 122-147. Sayfa 136' dan alınmıştır.

Çalışan Temelli Marka Değeri, King ve Grace 'in 2010 yılındaki çalışmalarında “Marka bilgisinin, iç marka yönetimine yanıt veren kişi üzerindeki farklı etkisi” olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, rolleri ve marka ile özdeşleşme davranışları bağlamında çalışanlar için anlamlı olan bir marka kimliğinin belirlenmesini gerektirir. King ve Grace: 2010 yılı çalışmalarında Çalışan Temelli Marka Değeri faydalarını aşağıda listelenen dört maddede özetlemiştir.

1. Çalışan Memnuniyeti (Employee Satisfaction)
2. Marka Yurttaşlığı Davranışları (Brand Citizenship Behaviour)
3. Şirkette Kalma Niyeti (Employee Intention to Stay)
4. Şirket Hakkında olumlu Söylem (Positive Employee Word of Mouth)

- **Marka Onaylama Davranışı (Brand Endorsement)**

Çalışanların başkalarına marka hakkında olumlu şeyler söylemek için ne kadar istekli oldukları marka onaylaması anlamına gelmektedir. (King vd, 2012). Bir müşteri, harici pazarlama ve markalama sistematğinde, belirli bir markayı veya ürünü tanıtımının veya reklamının yapılması ile, yazılı veya sözlü bildiri gibi yollar ile onaylayabilir. Benzer bir kavram dahili markalaşma için de geçerlidir. Bir çalışanın içsel ve dışsal olarak motive edilmesi durumunda aynen harici pazarlamada olduğu gibi, bağlı olduğu şirketin markasını başkalarına onaylatma çabası içinde olacaktır. Yukarıdaki araştırmalara dayanılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

Hipotez 11: İşveren çekiciliğine verilen önemin, işgörenin Marka Onaylama Davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.

- **Marka Yurttaşlığı Davranışları (Brand Citizenship Behaviour)**

Geçmiş araştırmalar kanıtlamıştır ki, markayı destekleyici davranışlar organizasyon verimliliği için şarttır (Punjaisri ve Wilson,2007). Marka yurttaşlığı davranışı, genellikle çerçevesi çizilmemiş de olsa, bir şirketin marka değerleriyle tutarlı olan çalışan davranışları olarak tanımlanabilir. (Burmam vd. 2009; King vd,2012)

Bir çalışan örgütün marka değerleriyle tutarlı şekilde davranışlar sergiliyorsa, bu çalışan, tartışmasız olarak o markanın istenen özelliklerini içselleştirip kendi davranışlarında doğal olarak bu özellikleri ifade etmektedir ve sonuç olarak bu markayla ilgili müşterilerinin beklentilerini karşılamaktadır. (Gelb ve Rangarajan, 2014).

Hipotez 12: İşveren çekiciliğine verilen önemin, işgörenin Marka Yurttaşlığı Davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.

- **Marka Sadakati (Brand Allegiance)**

King vd., (2010) çalışmasında Marka Sadakati'ni, çalışanların gelecekte firmada kalma niyetleri olarak tanımlamıştır. Marka Sadakati ya da Marka Bağlılığı marka değerinin en önemli boyutudur. (Amber, 2003). Çalışanlar, müşterilere marka vaadi sunan elçilerdir. (King ve Grace, 2009, 2010). Harici Markalama sistematığında, tüketiciler belirli bir markaya sadakat ve güven duygusu taşıyorlarsa, bu ürünle mutlu olduklarını ve ürün hakkında başkaları ile iletişim kurup eninde sonunda ürünü, markayı önerme ihtimalleri yüksektir. Benzer şekilde işveren markalaşmasında, bağlılık, çalışanları davranışsal sadakate ve tutumsal bağlanmaya yönlendirir. Buna ek olarak, çalışanlar firmanın markasına sadıklarsa, marka vadelerini müşterilerine iletebilir ve sunabilirler. Önceki yazın, markaların ve beşeri sermayenin firmanın en önemli varlıklarını oluşturduğunu kabul etmektedir (Aaker; 2009, Backhaus ve Tikoo; 2004, De Chernatony ve Cottam; 2006, King ve Grace; 2010). Dolayısıyla, bu maddi olmayan varlıkların geliştirilmesi ve yönetilmesi pazarlamacılar ve insan kaynakları yöneticileri için şarttır. İçsel Marka Yönetimi, güçlü markalar yaratmak ve korumak için etkili bir araçtır (Burmam vd., 2009; De Chernatony, 1999). İçsel marka yönetimi ayrıca marka yönetiminin temel unsuru ve başarılı pazarlama pratikleri olarak düşünülen markanın operasyonelleştirilmesinde çalışanın rolüne odaklanmaktadır (Ambler ve Barrow: 1996). Geçmişte birçok araştırmacı, bu uygulamaların pozitif çalışan davranışları yoluyla gerçekleşebileceğini savunmuştur. (Brexendorf ve Kernstock, 2007; de De Chernatony vd, 2006; King ve Grace, 2008; King vd. 2012). Sonuç olarak, çalışanlar, işle ilgili davranışları sergilemek için kabul edilebilir

değerleri belirleyecektir (King ve Grace, 2009: 130)' e göre “Çalışanlar, marka kimliğinin bir çalışan olarak kendileri için ne anlama geldiğini ve çalışma ortamı bağlamında kendilerinin marka yurttaşlığını nasıl uyguladıklarını açıklayabiliyor olmalı. Marka Taahhüdü olmazsa, çalışanlar marka vizyonunu marka değerine dönüştüremezler, marka vadini müşterilerine sunamazlar ve bu durum örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkiliyor olacaktır.

Çalışanların davranışsal sadakati, memnuniyeti ve katılımı marka değerine fayda sağlar, bu da marka değerinin örgütsel sonuçları olumlu etkilemesini sağlar. (Miles ve Mangold, 2005; Zeithmal vd., 1996). Dahası, daha fazla çalışan memnuniyeti, daha yüksek hizmet kalitesi, daha düşük çalışan devir hızı ve olumlu marka söylemi, marka değerini yükseltir ve bu da örgütsel çıktıları olumlu şekilde etkiler. Güçlü örgütsel sonuçlar, çalışanların marka taahhüdü davranışı, davranışsal sadakati, marka vatandaşlığı davranışı, memnuniyeti, şirkette kalma niyetleri ve marka hakkında olumlu söylemler yoluyla da gerçekleşebilir (King ve Grace, 2008). Çalışan Marka Değeri Yönetimini destekleyen bir yaklaşım da çalışan bağlılığını tanımlayan Bloemer ve Odekerken-Schroder (2006) ‘den gelmiştir (Aktaran: King ve Grace, 2009) : ‘Eğer çalışanlar işverenlerine bağlı iseler, olumlu davranış talep ederler ve dış iletişimlerinde şirket markasını gösterir proaktif olumlu davranış sergilerler. Bu da olumlu örgüt çıktıları sağlar’. Dolayısıyla yukarıdaki araştırmalar ‘çalışan temelli marka değeri ile firma performansı arasında olumlu bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

Hipotez 13: işveren çekiciliğine verilen önemin, işgörenin Marka Sadakati üzerinde olumlu etkisi vardır.

- **Marka ile Özdeşleşme Davranışı (Brand Commitment)**

Marka özdeşleşme davranışı ile ilgili hipotez aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

Hipotez 14: işveren çekiciliğine verilen önemin, işgörenin Marka ile Özdeşleşme Davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.

- **İş Tatmini**

Çekmecelioğlu' nun 2005 makalesinde aktardığı şekilde, İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Smith, Kendall ve Hulin ifade ettiği gibi, iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu vardır (Luthans, 1994:114).

1-İşin kendisi: İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi

2-Ücret: Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi

3-Yükselme fırsatı: Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması

4-Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması

5-İş arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri

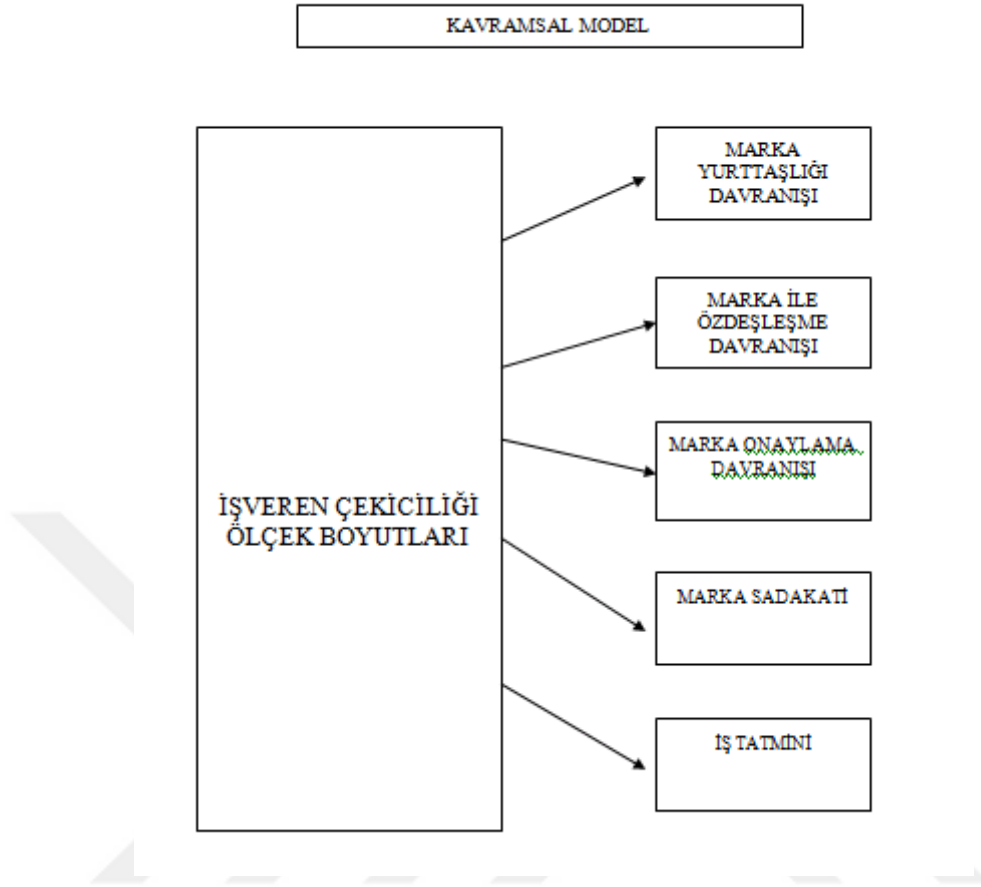
Uzmanlar, iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir (Rusbult vd.,1988:599). Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır (Shalley, Gilson, Blum, 2000; Witt , 1989).

Hipotez 15: işveren çekiciliğine verilen önemin, işgörenin İş Tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.

Aşağıda yukarıda oluşturulan 15 adet hipotez ışığında araştırmanın kavramsal modeline yer verilmiştir:

2.2.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın kavramsal modelinde ilk on hipoteze temel oluşturan, çalışanların demografik özelliklerine yer verilmemiştir, modelde işveren çekiciliği boyutlarının çalışan temelli marka değeri boyutlarına (marka yurttaşlığı, marka ile özdeşleşme, marka onaylama davranışı, marka sadakati ve iş tatmini) etkisi yer almaktadır.



Şekil 10: Kavramsal Model

2.3.METODOLOJİ VE UYGULAMA

2.3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan araştırma tamamiyle akademik amaca hizmet etmekte olup, yapılan çalışmanın amacı, İşveren markalaşmasının önemli bir bileşeni olan İşveren Çekiciliği boyutlarına farklı demografik özellikteki çalışanların farklı seviyede önem verdiğinin belirlenmesi, yine işveren çekiciliğinin çalışan marka onaylama, marka sadakati, marka yurttaşlığı, marka ile özdeşleşme davranışlarına ve nihayetinde çalışan iş tatminine etkisinin değerlendirilmesinin yapılmasıdır.

Yapılan çalışmanın sonunda istenen, işveren markalaşması kapsamında düzenlenen içsel pazarlama faaliyetleri ile işveren çekiciliği ve çalışan temelli marka değerini arttırmaya çalışan firmalara, çalışanlar arasında yapılan anket sonuçlarına göre, bahsi

geçen tüm bu değişken girdilere bağlı olarak ortaya çıkan çıktılarını, analiz ve bilimsel metotlar kullanılarak elde edilen ilişkisel boyutlarının ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın önemi aşağıdaki süreçleri kapsamaktadır:

Şirketlerin mevcut çalışanlarıyla yapılan, işveren çekiciliğinin araştırıldığı benzer bir çalışmaya YÖK'ün tez arşiv sitesinde 27 Şubat 2017 tarihine yapılan aramalarda rastlanmamıştır.

Ayrıca, alan yazınında yapılan araştırmalarda işveren çekiciliği ve iş tatmini ile çalışan temelli marka değeri boyutlarını (marka yurttaşlığı davranışları, marka ile özdeşleşme, marka onaylama, marka sadakati) bir araya getiren benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Berthon vd. (2005) ve King ve Grace'in 2009 ve 2010 yılı makaleleri ile yine King, Grace ve Funk'ın 2012 yılı incelemeleri bu çalışmamıza temel oluşturmuştur.

Yapılan alan yazın taramasında, konu ile ilgili önceki çalışmalarda, işveren çekiciliğinin 'potansiyel çalışanlar' arasında incelendiği görülmüştür (Highhouse, Lievens ve Sinar, 2003; Berthon, Ewing, Hah, 2005; Tüzüner ve Yüksel, 2009; Srivastava ve Bhatnagar, 2010; Nilsen ve Olafsen, 2013; Chhabra ve Sharma, 2012; Backhaus and Tikoo, 2004; Arachchige ve Robertson, 2011; Van Hoye, Bas, Cromheecke, Lievens, 2013 vb.) Bu çalışmaların sonuçlarında tavsiye edilen konulardan biri işveren çekiciliğinin 'mevcut çalışanlar' üzerinde de incelenmesidir, bu çalışma bu öneriler dikkate alınarak oluşturulmuştur.

2.3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Literatürde İşveren Markalaşması unsurlarından İşveren Çekiciliği boyutları araştırmalarının şirkette çalışabilecek potansiyel çalışan adayları arasında yapıldığı gözlenmiştir. Aynı çalışmalarda şirket çalışanları arasında da bu incelemenin yapılarak, çalışanların şirket ve markaya bağlılıklarının ve çalışanların iş tatmininin araştırılması önerisi ile karşılaşılmıştır.

Bu öneri ışığında, bu çalışmada İşveren çekiciliği farklı boyutlarına verilen önem, şirketlerin farklı demografik özelliklere sahip çalışanlarına sorulmuştur.

Anket, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile Türkiye' de faaliyet gösteren 'en çok çalışılmak istenen firma çalışanları ve yine bazı

büyük ölçekli firma çalışanları arasında uygulanmıştır. Farklı demografik özellikteki çalışanların, çalıştıkları şirket ve gelecekte seçebilecekleri yeni bir şirket temelinde işveren çekiciliği boyutlarına verdikleri önem sorgulanmıştır.

İşveren çekiciliği boyutlarının ve iş tatmininin, çalışanın marka davranışlarına (marka yurttaşlığı, marka özdeşleşmesi, marka sadakati ve marka onaylama) yani çalışmanın çıktıklarına etkisi de yine revize önerilen model ile ortaya konulmaktadır.

Araştırmanın sınırlılığı, şirketlerin akademik çalışmalara destek konusunda son derece kapalı olmaları, gizlilik politikalarının son derece katı olması bu nedenle istenilen sayıda şirketten bilgi ve anket yanıtı alınamamış olunmasıdır. Kolayda örnekleme yöntemi ile 50 şirketten 13 üne ulaşılabilmiş ve anket uygulanabilmiştir.

Yine 50 şirketin 3'ünün insan kaynakları yöneticileri ile mülakat yapılmıştır.

Bundan sonraki çalışmalarda daha fazla örneklem sayısı hedeflenmelidir.

2.3.3. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütesini merkezi İstanbul'da bulunan şirketlerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Ana kütle %95 güven aralığında ve %5 hata payı ile ölçmek istediğimiz özelliğin işveren çekiciliğine önem verip vermediklerine göre işgörenlerin ana kütlede bulunma ihtimali % 50 olarak belirlenmiştir Gegez (2010:231), %95 güven aralığı ve %5 hata düzeyinde p ve q oranlarını eşit alıp örnek hacminin 384 olduğunu belirtmektedir. Söz konusu kitleye ulaşmanın güçlüğü göz önüne alınarak hata payı %6'ya esnetilmiştir. Bu durumda örnek hacmi aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır (Yükselen 2009:71):

$$n = p * q * (z/e)^2 = (0,50) * (0,50) * (1,96/0,06)^2 = 267$$

Araştırma 268 kişiden oluşan örnek hacmi ile gerçekleştirilmiştir.

2.3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Hazırlanan çalışmada, araştırmanın verileri anket yöntemini kullanarak hazırlanmıştır. Anket çalışmanın ekinde sunulmuştur. Çalışmada yer alan anket soruları, daha önce çalışılmış ve yayınlanmış geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış

kaynaklardan alınıp derlenmiştir (Berthon, Ewing, ve Lian Hah 2005, Arachchige ve Robertson, 2011; Güngördü, Ekmekçioğlu ve Şimşek, 2014, King ve Grace, 2010,2012, Edwards ve Edwards 2013, Minchington ve Thorne 2007).

Oluşturulmuş bu anket Google Docs programında <https://docs.google.com/forms> ' da hazırlanmış ve internet üzerinden anketi sonuçlandıracak kişilere iletilmiştir. Anketi yanıtlayacak hedeflenen kişilere ulaşmak amacıyla; Capital Dergisi ve Adecco'nun ortak çalışması '2016 yılı en çok çalışılmak istenen firmalar listesi' temel alınmış, gerek bu şirketlerin İK yöneticilerine yüz yüze ulaşılarak ve gerekse de Linked-in portalından bu şirket çalışanlarına ve İK yöneticilerine ulaşılması yolu ile anket çalışması sürdürülmüştür.

Araştırma bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemi ile 268 kişiye uygulanan 104 soruluk anket çalışması sonuçlarına dayanmaktadır. 104 soruluk anketin ilk bölümü çalışılmakta olan şirket için işveren çekiciliği boyutlarına verilen önemi sorgularken, yine aynı 39 sorudan oluşan ikinci bölüm, gelecekte çalışılabilecek şirkete ilişkin işveren çekiciliği algısını sorgulamaktadır. Anketin üçüncü bölümünü oluşturan 26 soruluk kısım ise çalışmamızın iş tatminini de içeren 'çıkıtlar' bölümünü oluşturmaktadır. Anketin gelecekteki şirkete ilişkin 39 soruluk ikinci bölümü, uygulanan ankete entegre biçimde yer almıştır ancak sonuçları bu araştırmanın analizine dahil edilmemiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın analiz kısmına dahil olan toplam anket sorusu sayısı 65 adettir. Anketin uygulanmasında şirket çalışanlarına birinci bölümü yanıtlarken çalıştıkları şirketi düşünerek değerlendirme yapmaları istenmiştir. Çatı soru şöyledir : 'Çalışmakta olduğunuz şirkette çalışmayı sürdürmenizi sağlayabilecek aşağıdaki öğelerin önem derecesini 5=Çok önemli, 1=Hiç Önemli Değil şeklinde değerlendiriniz'. Bu ölçekte yer alan 39 sorunun ilk 25'i Berthon vd. (2005) ölçeğinden alınmıştır diğerleri sırasıyla Arachchige ve Robertson'u (2011) temel alan Güngördü vd. (2014), Barrow ve Mosley 2005, Minchington ve Thorne (2007) ile Edward ve Edwards (2013) 'den alınmıştır, bir soru ise Gülsoy tarafından eklenmiştir; bütün maddeler önce bağımsız bir kuruluş tarafından ve ayrıca Saruhan ve Gülsoy tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

Anketin ikinci bölümünü oluşturan 26 soru King ve Grace'in 2010'daki çalışmasından alınmıştır. Marka sadakati, iş tatmini, marka ile özdeşleşme ve marka onaylama, marka yurttaşlığı davranışı ile ilgili yargılar için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu yargıların tümü ile King ve Grace (2010) ölçeğinden alınmıştır.

2.3.5. Veri Analizi

SPSS 21 programında güvenilirliği ve geçerliliği kontrol edilen anketler, korelasyon ve keşifsel faktör analizi ile incelenmiştir. Sonuçta faktör analizinden elde edilen bulgulara göre ortaya çıkan farklı işveren çekiciliği boyutlarına verilen önemin, farklı demografik özelliklere sahip çalışan grupları arasında farklılık gösterip göstermediği bağımsız t-testi ve ANOVA testleri yoluyla incelenmiştir.

İşveren çekiciliğine verilen önemin çalışmanın çıktılarını oluşturan marka yurttaşlığı davranışı, marka ile özdeşleşme, marka sadakati, marka onaylama davranışları, iş tatmini üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir.

Yine işveren çekiciliği boyutları ile iş tatmini beraber bağımsız değişken olarak alınarak, çalışmanın çıktılarını oluşturan marka yurttaşlığı davranışı, marka ile özdeşleşme, marka sadakati, marka onaylama davranışları üzerindeki etkinin değişimi yine regresyon analizi ile araştırılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Aşağıdaki bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Yanıtlayıcılara Ait Betimleyiciler

Ankete katılan örnek grubunda yer alan kişilerin öğrenim durumu, yaş, cinsiyet, medeni hal, dahil oldukları gelir grubu, şirketteki pozisyonları, çalıştıkları bölüm, şirketteki kıdemleri, toplam tecrübe yıl sayısı, şirketlerinin yer aldığı sektör göz önüne alınmıştır. Araştırma kapsamındaki katılımcıların kişisel özellikleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

Öğrenim durumu	Sayı	Yüzde(%)
Lisans	141	52,6
Yüksek Lisans	127	47,4
Total	268	100,0
Yaş	Sayı	Yüzde(%)
21 – 25	29	10,8
26 – 30	59	22,0
31 – 35	54	20,1
36 – 40	56	20,9
41 – 45	39	14,6
46 – 50	31	11,6
Total	268	100,0
Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	140	52,2
Erkek	128	47,8
Total	268	100,0
Medeni Hal	Sayı	Yüzde(%)
Bekar	132	49,3
Evli	136	50,7
Total	268	100,0
Gelir	Sayı	Yüzde(%)
Alt	29	10,8
Alt – Orta	29	10,8
Orta	148	55,2
Orta – Üst	45	16,8
Üst	17	6,3
Total	268	100,0
Şimdiki işyerinizde toplam çalışma süresi	Sayı	Yüzde(%)
1 Yıldan Az	71	26,5
1 – 5	126	47,0
6 – 10	42	15,7
11 – 15	16	6,0
16 – 20	13	4,9
Total	268	100,0
Çalışılan Bölüm	Sayı	Yüzde(%)
Finans	29	10,8
Lojistik	33	12,3
İK	56	20,9
Pazarlama	30	11,2

Satış	36	13,4
Üst Yönetim	35	13,1
Diğer	49	18,3
Total	268	100,0
Pozisyon	Sayı	Yüzde(%)
Eleman	31	11,6
Uzman	101	37,7
Şef	29	10,8
Yönetici	71	26,5
Üst Düzey Yönetici	19	7,1
Şirket Sahibi veya Ortak	17	6,3
Total	268	100,0
Toplam Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde(%)
1 yıldan az	31	11,6
1 – 5	41	15,3
6 – 10	58	21,6
11 -15	55	20,5
15 – 20	36	13,4
21 – 25	26	9,7
26 yıl ve üzeri	21	7,8
Total	268	100,0
Şimdiki İşyeri Sektörü	Sayı	Yüzde(%)
Danışmanlık	30	11,2
Perakende	26	9,7
Hizmet	42	15,7
Sağlık	25	9,3
Üretim	54	20,1
Banka	31	11,6
Lojistik	24	9,0
Diğer	36	13,4
Total	268	100,0

Araştırma kapsamındaki kişilerin demografik özellikleri incelendiğinde %52,6' sı lisans, %47,4' ü yüksek lisans, %10,8' i 21-25 yaş, %22' si 26-30 yaş, %20,1' i 31-35 yaş, %20,9' u 36-40 yaş, %14,6' sı 41-45 yaş, %11,6' sı 46-50 yaş olarak belirlenmiştir. Kişilerin %52,2' si kadın, %47,8' i erkek olarak belirlenmişken, %49,3' ü bekar, %50,7' si evli olarak medeni durumları belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki kişilerin gelir durumu dağılımları incelendiğinde %10,8' i alt, %10,8' i alt-orta, %55,2' si orta, %16,8' i orta-üst, %6,3' ü üst olarak belirlenmişken, şimdiki işyerinde çalışma süreleri incelendiğinde %26,5' i 1 yıldan az, %47' si 1-5 yıl, %15,7' si 6-10 yıl, %6' sı 11-1 yıl, %4,9' u 16-20 yıl olarak belirlenmiştir. Kişilerin şuan çalıştıkları bölüm incelendiğinde %10,8'i finans, %12,3' ü lojistik, %20,9' u İK, %11,2' si pazarlama, %13,4' ü satış, %13,1' i üst yönetim, %18,3' ü diğer olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %11,6' ı eleman, %37,7' si uzman, %10,8' i şef, %26,5' i yönetici, %7,1' i üst düzey yönetici, %6,3' ü şirket sahibi veya ortak olarak, toplam çalışma süreleri incelendiğinde %11,6' sı 1 yıldan az, %15,3' ü 1-5 yıl, %21,6' sı 6-10 yıl, %20,5' i 11-15 yıl, %13,4' ü 15-20 yıl, %9,7' si 21-25 yıl, %7,8' i 26 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Kişilerin şuan çalıştıkları sektör dağılımları incelendiğinde %11,2' si danışmanlık, %9,7' si perakende, %15,7' si hizmet, %9,3' ü sağlık, %20,1' i üretim, %11,6' sı banka, %9' u lojistik, %13,4' ü diğer olarak belirlenmiştir.

3.2. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri (Pilot Çalışma)

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanlışlıklardan arınık olmasıdır.

Pilot çalışmalarda güvenilirlik analizi sonucu çıkan sonuçlarda ölçek içerisinde bazı soruların gerçek örnekleme uygulanmadan önce çıkarılması veya ters çevrilmesi önerilebilir.

İstatistiksel olarak güvenilirlik analizi sonucu çıkan veriler 0-1 arasında puanlandırılır, ve güven düzeyleri aşağıdaki puanlama sistemindeki gibidir.

0-0,20	Hiç güvenilir değil
0,21-0,40	Güvenilir değil
0,41-0,60	Orta düzeyde güvenilir
0,61-0,80	Güvenilir
0,81-1,00	Çok güvenilir (Yüksek güvenilirlik düzeyi)

Araştırmada yararlanılan işveren çekiciliği ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi 244 kişiden oluşan örneklem ile yapılmıştır. Aynı şekilde, araştırmanın modelinde yer alan marka sadakati, marka yurttaşlığı, marka ile özdeşleşme, marka onaylama ve iş tatmini ölçekleri de ayrı keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş; bu analizlerde 244 kişilik örneklemden yararlanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini sınamakta yararlanılan bağımsız t-testi, ANOVA ve regresyon analizleri ise 268 kişilik örneklem ile sürdürülmüştür.

Tablo 2: İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,912	39

Tablo 2' deki 39 maddeden oluşan işveren çekiciliği ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,912 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,0$ arasında olduğundan ölçeğin " yüksek güvenilir" düzeyde olduğunu gösterir.

Tablo 3: İşveren Çekiciliği Ölçeğindeki Her Bir Sorunun Güvenirlğe Olan Katkısı

	ScaleMean ItemDeleted	ScaleVariance ItemDeleted	CorrectedItem-Total Correlation	Cronbach's Alpha ItemDeleted
1.Yönetimden takdir görme / övgü alma	157,550	245,219	0,304	0,912
2.Eğlenceli çalışma ortamı	157,810	243,866	0,357	0,911
3.Gelecekteki yeni bir iş için sıçrama tahtası olması	157,690	245,728	0,262	0,912
4.Bu şirkette çalıştığınız için kendinizi iyi hissetmeniz	157,340	246,710	0,269	0,912
5.Bu şirkette çalıştığınız için özgüveninizin daha yüksek olması	157,550	244,182	0,363	0,911
6.Şirketinizde kariyerinizi geliştirici deneyim kazanmak	157,370	247,723	0,231	0,912
7.Üstlerinizle iyi ilişki içinde olmak	157,650	241,883	0,437	0,910
8.İş arkadaşlarınızla iyi ilişki içinde olmak	157,660	242,315	0,460	0,910
9.Destekleyen ve teşvik eden iş arkadaşlarının varlığı	157,740	240,472	0,466	0,910
10.Heyecan verici bir ortamda çalışmak	157,940	238,922	0,499	0,909
11.İşverenin yenilikçi (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip) olması	157,420	242,887	0,507	0,910
12.Şirketin yaratıcılığınıza değer vermesi ve yaratıcılığınızdan yararlanması	157,480	242,267	0,484	0,910
13.Şirketin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi	157,810	239,210	0,513	0,909
14.Şirketin yenilikçi mal ve hizmetler üretmesi	157,860	237,860	0,562	0,909
15.Şirket içinde terfi olanaklarının bulunması	157,360	244,543	0,417	0,911
16.İnsani değerleri yüksek, toplumdan aldığı topluma veren bir şirket olması	157,550	239,573	0,577	0,909
17.Üniversitede öğrenilenleri uygulama olanağının bulunması	158,390	236,009	0,478	0,910
18.Öğrendiklerinizi başkalarına öğretme fırsatının bulunması	158,020	238,312	0,513	0,909
19.Şirketinizde kabul görme ve kendinizi oraya ait hissetme	157,380	242,878	0,522	0,910
20.Şirketin müşteri odaklı olması	158,240	240,110	0,383	0,911
21.Şirkette iş güvencesinin bulunması	157,410	243,461	0,468	0,910
22.Departmanlar arası uygulamalı deneyim kazanma olanağının bulunması	157,970	237,357	0,518	0,909
23.Mutlu çalışma ortamı	157,300	244,770	0,444	0,910
24.Ortalamanın üzerinde çıplak maaş	157,630	242,316	0,427	0,910
25.Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması	157,620	240,433	0,493	0,910
26.Bu şirketin dürüst ve adil olması ile bilinmesi	157,370	240,349	0,604	0,909
27.Yönetimin kalitesi	157,390	240,633	0,529	0,909
28.Şirketin, ailenizin ve arkadaşlarınızın size duyduğu saygıyı artırması	157,920	237,685	0,493	0,909
29.Çok kârlı bir şirket olması	158,400	237,311	0,504	0,909
30.Şirket tarafından üretilen malın ve/veya hizmetin türü	158,460	239,525	0,372	0,912
31.Reklam ve medya sayesinde tanınmış bir şirket olması	158,750	236,131	0,452	0,910
32.Büyük bir şirket olması	158,340	241,952	0,336	0,912
33.Adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sisteminin bulunması	157,400	241,376	0,456	0,910
34.Yurt dışında görevlendirilme olanağının bulunması	158,270	240,676	0,337	0,912
35.Bu şirkette işe girmenin zor olması	158,980	242,259	0,318	0,912
36.Eylemlerinde bu şirketin çalışanlarına saygı göstermesi	157,440	242,009	0,519	0,910
37.Eylemlerinde bu şirketin müşterilerine saygı göstermesi	157,640	239,366	0,565	0,909
38.Eylemlerinde bu şirketin hissedarlarına saygı göstermesi	158,080	234,508	0,530	0,909
39.Eylemlerinde bu şirketin yerel çevreye saygı göstermesi	157,650	240,394	0,503	0,909

Tablo 3 incelendiğinde;

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde 0,30'un altında olan madde olmaması gerektiğinden, ölçeğin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyen 0,30'un altında olan 1.,3.,4.,6. Maddeleri en düşük maddeden başlanarak ölçekten teker teker çıkarılmıştır. Her madde çıkarımı yapıldığında diğer maddelerin güvenilirliğine olan katkılarına yeniden bakılmıştır. Raporlama anlamında uzun olacağından, ölçekten maddeler çıkarıldıktan sonraki hali aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Ölçeğinden Madde Çıkarımı Yapıldıktan Sonraki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı

	ScaleMeanif ItemDeleted	ScaleVarianceifl temDeleted	CorrectedIte m-Total Correlation	Cronbach's Alpha iflItemDeleted
2.Eğlenceli çalışma ortamı	139,990	218,971	0,325	0,912
5.Bu şirkette çalıştığınız için özgüveninizin daha yüksek olması	139,730	219,711	0,310	0,912
7.Üstlerinizle iyi ilişki içinde olmak	139,830	217,065	0,406	0,911
8.İş arkadaşlarınızla iyi ilişki içinde olmak	139,840	216,955	0,451	0,910
9.Destekleyen ve teşvik eden iş arkadaşlarının varlığı	139,920	215,200	0,458	0,910
10.Heyecan verici bir ortamda çalışmak	140,120	213,529	0,499	0,910
11.İşverenin yenilikçi (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip) olması	139,600	217,187	0,514	0,910
12.Şirketin yaratıcılığınıza değer vermesi ve yaratıcılığınızdan yararlanması	139,660	216,851	0,477	0,910
13.Şirketin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi	139,990	213,716	0,517	0,910
14.Şirketin yenilikçi mal ve hizmetler üretmesi	140,040	212,307	0,571	0,909
15.Şirket içinde terfi olanaklarının bulunması	139,540	219,418	0,388	0,911
16.İnsani değerleri yüksek, toplumdan aldığı topluma veren bir şirket olması	139,730	214,336	0,569	0,909
17.Üniversitede öğrenilenleri uygulama olanağının bulunması	140,570	210,624	0,483	0,910
18.Öğrendiklerinizi başkalarına öğretme fırsatının bulunması	140,200	212,496	0,532	0,909
19.Şirketinizde kabul görme ve kendinizi oraya ait hissetme	139,560	217,449	0,513	0,910
20.Şirketin müşteri odaklı olması	140,420	214,154	0,400	0,911
21.Şirkette iş güvencesinin bulunması	139,590	217,922	0,464	0,910
22.Departmanlar arası uygulamalı deneyim kazanma olanağının bulunması	140,150	211,855	0,526	0,909
23.Mutlu çalışma ortamı	139,480	219,378	0,427	0,911
24.Ortalamanın üzerinde çıplak maaş	139,810	216,919	0,419	0,911
25.Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması	139,800	215,196	0,484	0,910
26.Bu şirketin dürüst ve adil olması ile bilinmesi	139,550	214,899	0,604	0,909
27.Yönetimin kalitesi	139,570	215,317	0,522	0,910
28.Şirketin, ailenizin ve arkadaşlarınızın size duyduğu saygıyı artırması	140,100	211,911	0,510	0,910
29.Çok kârlı bir şirket olması	140,580	211,108	0,537	0,909
30.Şirket tarafından üretilen malın ve/veya hizmetin türü	140,640	213,211	0,400	0,912
31.Reklam ve medya sayesinde tanınmış bir şirket olması	140,930	210,098	0,476	0,910
32.Büyük bir şirket olması	140,520	215,839	0,355	0,912
33.Adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sisteminin bulunması	139,580	216,270	0,438	0,911
34.Yurt dışında görevlendirilme olanağının bulunması	140,450	215,212	0,336	0,913
35.Bu şirkette işe girmenin zor olması	141,160	216,094	0,338	0,912
36.Eylemlerinde bu şirketin çalışanlarına saygı göstermesi	139,620	216,780	0,503	0,910
37.Eylemlerinde bu şirketin müşterilerine saygı göstermesi	139,820	213,603	0,582	0,909
38.Eylemlerinde bu şirketin hissedarlarına saygı göstermesi	140,260	208,645	0,553	0,909
39.Eylemlerinde bu şirketin yerel çevreye saygı göstermesi	139,830	214,876	0,505	0,910

Madde çıkarımı yapıldıktan sonra İşveren Çekiciliği ölçeğinin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyen madde olmadığından ölçeğin son durumu tablo 4 de görülmektedir.

Tablo 5: Madde Çıkarımı Yapıldıktan Sonra İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi:

Cronbach's Alpha	N of Items
0,913	35

Tablo 5'deki 39 maddeden 35 maddeye düşürülen ve yeni oluşan 'İşveren Çekiciliği ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,913 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,0$ arasında olduğundan ölçeğin "yüksek güvenilir" düzeyde olduğunu gösterir.

Faktör Analizi

Tablo 6: İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin KMO Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,858	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3720,313
	Df	595
	Sig.	0,000

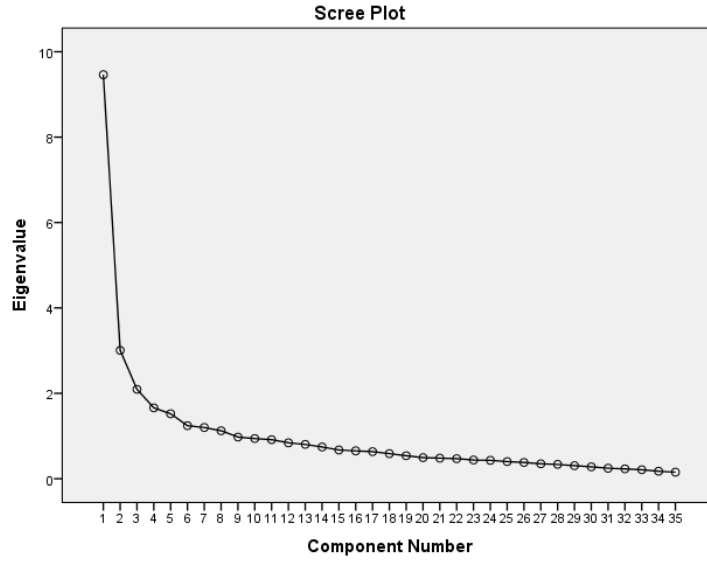
İşveren çekiciliği ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,858 olduğu görülmektedir. KMO değeri (0,858) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçları da ($p < .05$) ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7: İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,462	27,034	27,034	3,694	10,554	10,554
2	3,007	8,591	35,625	3,374	9,640	20,194
3	2,094	5,982	41,608	3,090	8,828	29,021
4	1,660	4,742	46,350	2,870	8,201	37,223
5	1,521	4,345	50,695	2,705	7,729	44,951
6	1,243	3,552	54,247	2,077	5,934	50,885
7	1,200	3,429	57,676	2,034	5,810	56,695
8	1,123	3,209	60,885	1,466	4,190	60,885
9	0,976	2,789	63,674			
10	0,941	2,688	66,361			
11	0,914	2,612	68,974			
12	0,841	2,403	71,376			
13	0,804	2,297	73,673			
14	0,743	2,122	75,795			
15	0,674	1,925	77,720			
16	0,653	1,867	79,587			
17	0,635	1,813	81,400			
18	0,588	1,681	83,080			
19	0,539	1,540	84,620			
20	0,494	1,411	86,031			
21	0,482	1,378	87,409			
22	0,469	1,341	88,750			
23	0,439	1,253	90,003			
24	0,430	1,230	91,233			
25	0,401	1,147	92,380			
26	0,381	1,089	93,469			
27	0,349	0,998	94,467			
28	0,336	0,959	95,426			
29	0,305	0,872	96,299			
30	0,279	0,798	97,096			
31	0,246	0,702	97,798			
32	0,231	0,661	98,459			
33	0,210	0,601	99,059			
34	0,175	0,500	99,559			
35	0,154	0,441	100,000			

Yukarıdaki sonuçlara göre 35 maddeden oluşan işveren çekiciliği ölçeğinin 8 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre 8 faktör toplam varyansın %60,885'ini

açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %10,554'ünü ikinci faktör toplam varyansın %9,640'ını üçüncü faktör toplam varyansın %8,828'ini, dördüncü faktör toplam varyansın %8,201'ini, beşinci faktör toplam varyansın %7,729'unu, altıncı faktör toplam varyansın %5,934'ünü, yedinci faktör toplam varyansın %5,810'unu ve sekizinci faktör toplam varyansın %4,190'ını açıklamaktadır.



Şekil 11: İşveren Çekiciliği Ölçeğine Ait Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 11'de özdeğeri 1'den büyük olan 8 faktör söz konusudur, Şekil 11'deki çizgi grafiğinde sekizinci faktörden itibaren grafiğin eğimini önemli ölçüde kaybetmesi, faktör sayısının sekiz ile sınırlandırılabilirliğini göstermektedir.

Tablo 8: İşveren Çekiciliği Ölçeğine Ait Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Faktör							
	1	2	3	4	5	6	7	8
25.Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması	0,80							
24.Ortalamanın üzerinde çıplak maaş	0,75							
33.Adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sisteminin bulunması	0,64							
23.Mutlu çalışma ortamı	0,53							
15.Şirket içinde terfi olanaklarının bulunması	0,53							
26.Bu şirketin dürüst ve adil olması ile bilinmesi	0,49							
27.Yönetimin kalitesi	0,46							
34.Yurt dışında görevlendirilme olanağının bulunması	0,36	0,36					0,39	
31.Reklam ve medya sayesinde tanınmış bir şirket olması		0,82						
32.Büyük bir şirket olması		0,79						
30.Şirket tarafından üretilen malın ve/veya hizmetin türü		0,61						
29.Çok kârlı bir şirket olması		0,60						
35.Bu şirkette işe girmenin zor olması		0,58						
28.Şirketin, ailenizin ve arkadaşlarınızın size duyduğu saygıyı artırması		0,42						
18.Öğrendiklerinizi başkalarına öğretme fırsatının bulunması			0,68					
17.Üniversitede öğrenilenleri uygulama olanağının bulunması			0,63					
16.İnsani değerleri yüksek, toplumdaki aldığını topluma veren bir şirket olması			0,56					
22.Departmanlar arası uygulamalı deneyim kazanma olanağının bulunması			0,53					
19.Şirketinizde kabul görme ve kendinizi oraya ait hissetme			0,51					
20.Şirketin müşteri odaklı olması			0,48					
37.Eylemlerinde bu şirketin müşterilerine saygı göstermesi				0,76				
39.Eylemlerinde bu şirketin yerel çevreye saygı göstermesi				0,76				
38.Eylemlerinde bu şirketin hissedarlarına saygı göstermesi				0,71				
36.Eylemlerinde bu şirketin çalışanlarına saygı göstermesi				0,57				
8.İş arkadaşlarınızla iyi ilişki içinde olmak					0,79			
2.Eğlenceli çalışma ortamı					0,69			
10.Heyecan verici bir ortamda çalışmak					0,6			
9.Destekleyen ve teşvik eden iş arkadaşlarının varlığı					0,58			
7.Üstlerinizle iyi ilişki içinde olmak					0,57			
13.Şirketin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi						0,77		
14.Şirketin yenilikçi mal ve hizmetler üretmesi						0,70		
12.Şirketin yaratıcılığınıza değer vermesi ve yaratıcılığınızdan yararlanması							0,76	
11.İşverenin yenilikçi (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip) olması							0,65	
5.Bu şirkette çalıştığınız için özgüveninizin daha yüksek olması								0,71
21.Şirkette iş güvencesinin bulunması								0,42

35 maddeden oluşan ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleşme yöntemi olarak “Temel Bileşenler Analizi”, döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik yöntemi “Varimax” seçilmiştir.

Faktör yükü değeri en az %40 olması beklenmektedir. Bu durumda 34. madde olan "Yurtdışında görevlendirilme olanağının bulunması" maddesinin en yüksek faktör yükü 0.40'ın altında olduğundan maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş ve yeniden faktör analizi yapılmıştır. Aynı zamanda 34. Madde çıkarılmasına rağmen güvenilirlik kat sayısında bir farklılık olmamıştır.

Tablo 9: İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin Yeni KMO Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3639,818
	Df	561
	Sig.	0,000

İşveren çekiciliği ölçeğine ilişkin yeni KMO değerinin 0,856 olduğu görülmektedir. KMO değeri (0,856) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçları da ($p < .05$) ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10: İşveren Çekiciliği – Ölçeğine İlişkin Yeni Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,343	27,478	27,478	3,576	10,518	10,518
2	3,002	8,831	36,309	3,335	9,809	20,327
3	1,959	5,763	42,072	2,853	8,392	28,718
4	1,659	4,880	46,952	2,809	8,263	36,981
5	1,516	4,458	51,411	2,608	7,671	44,652
6	1,209	3,557	54,968	2,081	6,121	50,773
7	1,180	3,471	58,439	2,021	5,943	56,716
8	1,073	3,156	61,595	1,659	4,879	61,595

Yukarıdaki sonuçlara göre 35 maddeden 34 maddeye düşürülen işveren çekiciliği ölçeğinin 8 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre 8 faktör toplam varyansın %61,595'ini açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %10,518'ini ikinci faktör toplam varyansın %9,809'unu, üçüncü faktör toplam varyansın %8,392'sini, dördüncü faktör toplam varyansın %8,263'ünü, beşinci faktör toplam

varyansın %7,671'ini, altıncı faktör toplam varyansın %6,121'ini, yedinci faktör toplam varyansın %5,943'ünü ve sekizinci faktör toplam varyansın %4,879'unu açıklamaktadır.

Tablo 11: İşveren Çekiciliği Ölçeğine Ait Yeni Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Faktör							
	1	2	3	4	5	6	7	8
25.Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması	0,802							
24.Ortalamanın üzerinde çıplak maaş	0,758							
33.Adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sisteminin bulunması	0,638							
15.Şirket içinde terfi olanaklarının bulunması	0,521							
23.Mutlu çalışma ortamı	0,520							
26.Şirketin dürüst ve adil olması ile bilinmesi	0,484							
27.Yönetimin kalitesi	0,459							
31.Reklam ve medya sayesinde tanınmış bir şirket olması		0,821						
32.Büyük bir şirket olması		0,786						
29.Çok kârlı bir şirket olması		0,617						
30.Şirket tarafından üretilen malın ve/veya hizmetin türü		0,614						
35.Bu şirkette işe girmenin zor olması		0,589						
28.Şirketin, ailenizin ve arkadaşlarınızın size duyduğu saygıyı artırması		0,431						
37.Eylemlerinde bu şirketin müşterilerine saygı göstermesi			0,757					
39.Eylemlerinde bu şirketin yerel çevreye saygı göstermesi			0,755					
38.Eylemlerinde bu şirketin hissedarlarına saygı göstermesi			0,709					
36.Eylemlerinde bu şirketin çalışanlarına saygı göstermesi			0,585					
18.Öğrendiklerinizi başkalarına öğretme fırsatının bulunması				0,678				
17.Üniversitede öğrenilenleri uygulama olanağının bulunması				0,677				
16.İnsani değerleri yüksek, toplumdun aldığı topluma veren bir şirket olması				0,604				
22.Departmanlar arası uygulamalı deneyim kazanma olanağının bulunması				0,484				
19.Şirketinizde kabul görme ve kendinizi oraya ait hissetme				0,427				
8.İş arkadaşlarınızla iyi ilişki içinde olmak					0,803			
2.Eğlenceli çalışma ortamı					0,680			
10.Heyecan verici bir ortamda çalışmak					0,593			
7.Üstlerinizle iyi ilişki içinde olmak					0,589			
9.Destekleyen ve teşvik eden iş arkadaşlarının varlığı					0,562			
12.Şirketin yaratıcılığımıza değer vermesi ve yaratıcılığınızdan yararlanması						0,793		
11.İşverenin yenilikçi (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip) olması						0,675		
13.Şirketin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi							0,765	
14.Şirketin yenilikçi mal ve hizmetler üretmesi							0,682	
5.Bu şirkette çalıştığınız için özgüveninizin daha yüksek olması								0,676
21.Şirkette iş güvencesinin bulunması								0,471
20.Şirketin müşteri odaklı olması								0,438

34 maddeden oluşan ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleşme yöntemi olarak "Temel Bileşenler Analizi", döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik yöntemi "Varimax" seçilmiştir.

1. faktör altında toplam 7 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

25.Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması=0,802

24.Ortalamanın üzerinde çıplak maaş=0,758

33.Adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sisteminin bulunması =0,638

15.Şirket içinde terfi olanaklarının bulunması =0,521

23.Mutlu çalışma ortamı=0,52

26.Şirketin dürüst ve adil olması ile bilinmesi=0,484

27.Yönetimin kalitesi=0,459

maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,549-0,802 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "**ADALET DEĞERLERİ**" adı verilmiştir.

2. faktör altında toplam 6 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

31.Reklam ve medya sayesinde tanınmış bir şirket olması =0,821

32.Büyük bir şirket olması=0,786

29.Çok kârlı bir şirket olması=0,617

30.Şirket tarafından üretilen malın ve/veya hizmetin türü=0,614

35.Bu şirkette işe girmenin zor olması =0,589

28.Şirketin, ailenizin ve arkadaşlarınızın size duyduğu saygıyı artırması =0,431

maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,431-0,821 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "**PRESTİJ**" adı verilmiştir.

3. faktör altında toplam 4 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

37.Eylemlerinde bu şirketin müşterilerine saygı göstermesi =0,757

39.Eylemlerinde bu şirketin yerel çevreye saygı göstermesi =0,755

38.Eylemlerinde bu şirketin hissedarlarına saygı göstermesi =0,709

36.Eylemlerinde bu şirketin çalışanlarına saygı göstermesi =0,585 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,585-0,757 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "**TOPLUMSAL SORUMLULUK**" adı verilmiştir.

4. faktör altında toplam 5 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

18.Öğrendiklerinizi başkalarına öğretme fırsatının bulunması=0,678

17.Üniversitede öğrenilenleri uygulama olanağının bulunması=0,677

16.İnsani değerleri yüksek, toplumdan aldığını topluma veren bir şirket olması=0,604

22.Departmanlar arası uygulamalı deneyim kazanma olanağının bulunması=0,484

19.Şirketinizde kabul görme ve kendinizi oraya ait hissetme=0,427 maddeleridir.

Maddelere ait faktör yükleri 0,427-0,678 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "**ÖĞRENME-ÖĞRETME**" adı verilmiştir.

5. faktör altında toplam 5 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

8.İş arkadaşlarınızla iyi ilişki içinde olmak=0,803

2.Eğlenceli çalışma ortamı=0,68

10.Heyecan verici bir ortamda çalışmak=0,593

7.Üstlerinizle iyi ilişki içinde olmak =0,589

9.Destekleyen ve teşvik eden iş arkadaşlarının varlığı=0,562

maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,562-0,803 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "**ÇALIŞMA ORTAMI**" adı verilmiştir.

6. faktör altında toplam 2madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

12.Şirketin yaratıcılığınıza değer vermesi ve yaratıcılığınızdan yararlanması = 0,793

11.İşverenin yenilikçi (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip) olması = 0,675

maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,675-0,793 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "**YARATICILIK ve YENİLİKÇİLİK**" adı verilmiştir.

7. faktör altında toplam 2madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

13.Şirketin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi= 0,765

14.Şirketin yenilikçi mal ve hizmetler üretmesi = 0,682

maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,682-0,765 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "**ÜRÜNLER**" adı verilmiştir.

8. faktör altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

5.Bu şirkette çalıştığınız için özgüveninizin daha yüksek olması = 0,676

21.Şirkette iş güvencesinin bulunması = 0,471

20.Şirketin müşteri odaklı olması = 0,438 maddeleridir. Maddelere ait faktör yükleri 0,438-0,676 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "**GÜVENİLİRLİK**" adı verilmiştir.

3.3. Veri Analizi Demografik Değişkenler Temelinde İşveren Çekiciliği Boyutlarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların İşveren çekiciliği Ölçeğine ilişkin görüşleriyle ilgili, geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Normal Dağılım Testleri:

Yapılan normallik testi sonucunda (Kolmogorov-Smirnov) işveren çekiciliği boyutları ve çıktılara ait verilerin normal dağılmadığı görülmüştür.

Ancak binomial dağılım, eğer np veya nq çarpımı 10'dan büyükse, normal dağılıma yakınsayacaktır (Gravetter ve Wallnau, 2000: 201) Dolayısıyla dağılım normal kabul edilmiştir.

Bu başlık altında işveren çekiciliği ölçeğine verilen önem düzeylerine ilişkin; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 12: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{X}	S.s
Şirket içinde terfi olanaklarının bulunması	4,58	,663
Mutlu çalışma ortamı	4,62	,628
Ortalamanın üzerinde çıplak maaş	4,32	,789
Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması	4,33	,801
Şirketin dürüst ve adil olması ile bilinmesi	4,58	,663
Yönetimin kalitesi	4,56	,735
Adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sisteminin bulunması	4,56	,789
Adalet Değerleri Alt Boyutu Genel Ortalama=4,50		
	\bar{X}	S.s
Şirketin, ailenizin ve arkadaşlarınızın size duyduğu saygıyı artırması	4,02	,989
Çok kârlı bir şirket olması	3,54	,953
Şirket tarafından üretilen malın ve/veya hizmetin türü	3,46	1,103
Reklam ve medya sayesinde tanınmış bir şirket olması	3,18	1,136
Büyük bir şirket olması	3,59	1,011
Bu şirkette işe girmenin zor olması	2,95	1,032
Prestij Alt Boyutu Genel Ortalama=3,45		
	\bar{X}	S.s
Eylemlerinde bu şirketin çalışanlarına saygı göstermesi	4,50	,679
Eylemlerinde bu şirketin müşterilerine saygı göstermesi	4,32	,750
Eylemlerinde bu şirketin hissedarlarına saygı göstermesi	3,86	1,060
Eylemlerinde bu şirketin yerel çevreye saygı göstermesi	4,28	,780
Toplumsal Sorumluluk Alt Boyutu Genel Ortalama=4,24		
	\bar{X}	S.s
İnsani değerleri yüksek, toplumdan aldığı topluma veren bir şirket olması	4,39	,734
Üniversitede öğrenilenleri uygulama olanağının bulunması	3,56	1,115
Öğrendiklerinizi başkalarına öğretme fırsatının bulunması	3,92	,894
Şirketinizde kabul görme ve kendinizi oraya ait hissetme	4,56	,612
Departmanlar arası uygulamalı deneyim kazanma olanağının bulunması	3,94	,948

Öğrenme Öğretme Alt Boyutu Genel Ortalama=4,07		
	\bar{X}	S.s
Eğlenceli çalışma ortamı	4,12	,795
Üstlerinizle iyi ilişki içinde olmak	4,32	,789
İş arkadaşlarımızla iyi ilişki içinde olmak	4,29	,739
Destekleyen ve teşvik eden iş arkadaşlarının varlığı	4,19	,857
Heyecan verici bir ortamda çalışmak	4,02	,889
Çalışma Ortamı Alt Boyutu Genel Ortalama=4,18		
	\bar{X}	S.s
İşverenin yenilikçi (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip) olması	4,50	,651
Şirketin yaratıcılığınıza değer vermesi ve yaratıcılığınızdan yararlanması	4,48	,695
YaratıcılıkveYenilikçilik Alt Boyutu Genel Ortalama=4,49		
	\bar{X}	S.s
Şirketin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi	4,13	,833
Şirketin yenilikçi mal ve hizmetler üretmesi	4,10	,842
Ürünler Alt Boyutu Genel Ortalama=4,11		
	\bar{X}	S.s
Bu şirkette çalıştığınız için özgüveninizin daha yüksek olması	4,40	,765
Şirketin müşteri odaklı olması	3,69	1,019
Şirkette iş güvencesinin bulunması	4,54	,649
Güvenilirlik Alt Boyutu Genel Ortalama=4,21		
İşveren Çekiciliği - Genel Ortalama=4,15		

Tablo 12’ de yer alan katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği önem derecesi incelendiğinde, işveren çekiciliği algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,15$) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutları incelendiğinde, adalet değerleri alt boyutuna verilen önem derecesinin çok yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,50$) olduğu belirlenmiştir. Adalet değerleri boyutuna ait en yüksek önem derecesine sahip maddenin “Mutlu çalışma ortamı” ($\bar{X}=4,62$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Ortalamanın üzerinde çıplak maaş” ($\bar{X}=4,32$) maddesi olduğu görülmektedir.

Prestij boyutuna verilen önemin orta düzeyde ($\bar{X} = 3,45$) olduğu belirlenmiştir. Prestij boyutuna ait en yüksek önem derecesine sahip maddenin “Şirketin, ailenizin ve arkadaşlarımızın size duyduğu saygıyı artırması” ($\bar{X}=4,02$) maddesi iken en düşük önem derecesine sahip maddenin “Bu şirkette işe girmenin zor olması” ($\bar{X}=2,95$) maddesi olduğu görülmektedir.

Toplumsal sorumluluk alt boyutuna ait önem derecesinin yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,24$) olduğu belirlenmiştir. Toplumsal sorumluluk boyutuna ait en yüksek önem derecesine sahip maddenin “Eylemlerinde bu şirketin çalışanlarına saygı göstermesi” ($\bar{X}=4,50$) maddesi iken en düşük önem derecesine sahip maddenin “Eylemlerinde bu şirketin hissedarlarına saygı göstermesi” ($\bar{X}=3,86$) maddesi olduğu görülmektedir.

Öğrenme öğretme boyutuna ait önem derecesinin yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,07$) olduğu belirlenmiştir. Öğrenme öğretme boyutuna ait en yüksek önem derecesine sahip maddenin “Şirketinizde kabul görme ve kendinizi oraya ait hissetme” ($\bar{X}=4,56$) maddesi iken en düşük önem derecesine sahip maddenin “Üniversitede öğrenilenleri uygulama olanağının bulunması” ($\bar{X}=3,66$) maddesi olduğu görülmektedir.

Çalışma ortamı alt boyutuna verilen önemin yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,18$) olduğu belirlenmiştir. Çalışma ortamı boyutuna ait en yüksek önem derecesine sahip maddenin “Üstlerinizle iyi ilişki içinde olmak” ($\bar{X}=4,32$) maddesi iken en düşük önem verilen maddenin “Heyecan verici bir ortamda çalışmak” ($\bar{X}=4,02$) maddesi olduğu görülmektedir.

Yaratıcılık ve yenilikçilik boyutuna verilen önemin çok yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,49$) olduğu belirlenmiştir. Yaratıcılık ve yenilikçilik alt boyutuna ait en yüksek önem derecesine sahip maddenin “İşverenin yenilikçi (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip) olması” ($\bar{X}=4,50$) maddesi iken en düşük önem verilen maddenin “Şirketin yaratıcılığınıza değer vermesi ve yaratıcılığınızdan yararlanması” ($\bar{X}=4,48$) maddesi olduğu görülmektedir.

Ürünler boyutuna verilen önemin yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,11$) olduğu belirlenmiştir. Ürünler boyutuna verilen en yüksek önem “Şirketin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi” ($\bar{X}=4,13$) maddesine iken en düşük önem derecesi verilen maddenin “Şirketin yenilikçi mal ve hizmetler üretmesi” ($\bar{X}=4,10$) maddesi olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik boyutuna ait önem derecelerinin yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,21$) olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik boyutuna ait en yüksek önem derecesine sahip maddenin “Şirkette iş güvencesinin bulunması” ($\bar{X}=4,54$) maddesi iken en düşük önem derecesine sahip maddenin “Şirketin müşteri odaklı olması” ($\bar{X}=3,63$) maddesi olduğu görülmektedir.

İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önem eğitim düzeyine göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 13: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeğine Verdikleri Önem Düzeylerinin Eğitim Seviyesine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	S.s	t	p
Adalet Değerleri	Lisans	141	4,53	0,51	0,766	0,444
	Yüksek Lisans	127	4,48	0,50		
Prestij	Lisans	141	3,49	0,73	0,812	0,417
	Yüksek Lisans	127	3,42	0,72		
Toplumsal Sorumluluk	Lisans	141	4,31	0,66	1,755	0,080
	Yüksek Lisans	127	4,17	0,64		
Öğrenme-Öğretme	Lisans	141	4,13	0,63	1,588	0,114
	Yüksek Lisans	127	4,01	0,59		
Çalışma Ortamı	Lisans	141	4,23	0,59	1,274	0,204
	Yüksek Lisans	127	4,14	0,60		
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Lisans	141	4,50	0,62	0,114	0,909
	Yüksek Lisans	127	4,49	0,56		
Ürünler	Lisans	141	4,18	0,76	0,327	0,160
	Yüksek Lisans	127	4,05	0,75		
Güvenilirlik	Lisans	141	4,27	0,54	1,971	0,050**
	Yüksek Lisans	127	4,14	0,60		
İşveren Çekiciliği – Ölçeği	Lisans	141	4,19	0,43	1,452	0,148
	Yüksek Lisans	127	4,11	0,38		

**p<0,05

Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutuna verilen önem eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, güvenilirlik boyutuna verilen önemin eğitim durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=1,971; p<0,05). Yüksek lisans ($\bar{X}=4,14$) eğitimine sahip olanların güvenilirlik boyutuna verdikleri önem lisans ($\bar{X}=4,27$) eğitimine sahip olanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Anket katılımcılarının güvenilirlik boyutuna verdikleri önemin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmüş olup **Hipotez 1** kısmen doğrulanmıştır.

İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önem yaşa göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 14: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Yaş	n	\bar{X}	Ss	F	p	LSD
Adalet Değerleri	21 - 25	29	4,46	,36	1,461	0,203	-
	26 - 30	59	4,63	,42			
	31 - 35	54	4,43	,57			
	36 - 40	56	4,56	,48			
	41 - 45	39	4,44	,54			
	46 - 50	31	4,41	,58			
Prestij	21 - 25	29	3,39	,73	0,827	0,531	-
	26 - 30	59	3,47	,79			
	31 - 35	54	3,52	,66			
	36 - 40	56	3,35	,83			
	41 - 45	39	3,38	,63			
	46 - 50	31	3,63	,52			
Toplumsal Sorumluluk	21 - 25	29	4,16	,67	0,737	0,596	-
	26 - 30	59	4,32	,62			
	31 - 35	54	4,18	,71			
	36 - 40	56	4,31	,62			
	41 - 45	39	4,12	,67			
	46 - 50	31	4,27	,58			
Öğrenme-Öğretme	21 - 25	29	4,15	,67	2,328	0,043*	(2-3) (2-4)
	26 - 30	59	4,23	,53			
	31 - 35	54	3,96	,68			
	36 - 40	56	3,90	,63			
	41 - 45	39	4,09	,59			
	46 - 50	31	4,16	,47			
Çalışma Ortamı	21 - 25	29	4,15	,61	0,840	0,522	-
	26 - 30	59	4,25	,58			
	31 - 35	54	4,27	,60			
	36 - 40	56	4,08	,59			
	41 - 45	39	4,19	,54			
	46 - 50	31	4,12	,62			
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	21 - 25	29	4,41	,64	0,821	0,536	-
	26 - 30	59	4,57	,58			
	31 - 35	54	4,38	,60			
	36 - 40	56	4,50	,62			
	41 - 45	39	4,47	,51			
	46 - 50	31	4,58	,56			
Ürünler	21 - 25	29	3,89	,77	1,454	0,205	-
	26 - 30	59	4,20	,68			
	31 - 35	54	4,12	,79			
	36 - 40	56	3,97	,87			
	41 - 45	39	4,23	,70			
	46 - 50	31	4,25	,58			
Güvenilirlik	21 - 25	29	4,18	,49	1,348	0,244	-
	26 - 30	59	4,33	,52			
	31 - 35	54	4,14	,65			
	36 - 40	56	4,11	,60			
	41 - 45	39	4,16	,57			
	46 - 50	31	4,33	,50			

*p<0,01 **p<0,05

Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutuna verdikleri önem yaş değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda öğrenme-öğretme boyutuna verilen önemin yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,328$, $p<0,05$). Katılımcıların öğrenme-öğretme boyutuna verdikleri öneme ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p=0,082$; $p>0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. LSD testi sonucunda 26-30 yaş ile 31-35 yaş ve 36-40 yaş grubunda olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 26-30 yaş ($\bar{X}=4,23$) olanların öğrenme-öğretme boyutuna verdikleri önemin 31-35 yaş ($\bar{X}=3,96$), 36-40 yaş ($\bar{X}=3,90$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 2 kısmen doğrulanmıştır, çalışanların işveren çekiciliği farklı boyutlarına ilişkin algısı yaşa göre kısmen farklılık göstermektedir.

İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önem cinsiyete göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 15: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{x}	S.s	t	p
Adalet Değerleri	Kadın	140	4,56	0,47	1,654	0,099
	Erkek	128	4,45	0,54		
Prestij	Kadın	140	3,53	0,69	1,741	0,083
	Erkek	128	3,38	0,75		
Toplumsal Sorumluluk	Kadın	140	4,35	0,59	2,813	0,005*
	Erkek	128	4,13	0,70		
Öğrenme-Öğretme	Kadın	140	4,12	0,60	1,162	0,246
	Erkek	128	4,03	0,63		
Çalışma Ortamı	Kadın	140	4,27	0,55	2,277	0,024**
	Erkek	128	4,10	0,63		
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Kadın	140	4,51	0,56	0,422	0,673
	Erkek	128	4,48	0,63		
Ürünler	Kadın	140	4,18	0,74	1,426	0,155
	Erkek	128	4,05	0,77		
Güvenilirlik	Kadın	140	4,21	0,56	0,017	0,987
	Erkek	128	4,21	0,59		

* $p<0,01$ ** $p<0,05$

Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutlarına verdikleri önem derecesinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, toplumsal sorumluluk boyutuna verilen önem cinsiyete göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t=2,813$; $p<0,01$). Erkek ($\bar{X}=4,13$) çalışanların toplumsal sorumluluk boyutuna verdikleri önem derecesinin kadın ($\bar{X}=4,35$) çalışanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışma ortamı boyutuna verilen önem derecesinin cinsiyete göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t=2,227$; $p<0,05$). Erkek ($\bar{X}=4,10$) çalışanların çalışma ortamı algıları kadın ($\bar{X}=4,27$) çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. İşveren çekiciliği boyutlarına verilen önem derecesinin cinsiyet grupları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t=2,521$; $p<0,05$). Erkek ($\bar{X}=4,09$) çalışanların işveren çekiciliği boyutlarına verdikleri önem derecesi kadın ($\bar{X}=4,21$) çalışanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki bulgular ışığında **Hipotez 3** kısmen doğrulanmıştır.

İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önem medeni duruma göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 16: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	\bar{X}	S.s	t	p
Adalet Değerleri	Bekar	132	4,54	0,46	1,004	0,316
	Evli	136	4,48	0,55		
Prestij	Bekar	132	3,46	0,71	0,154	0,878
	Evli	136	3,45	0,74		
Toplumsal Sorumluluk	Bekar	132	4,33	0,60	2,167	0,031**
	Evli	136	4,16	0,69		
Öğrenme-Öğretme	Bekar	132	4,15	0,60	1,961	0,051
	Evli	136	4,00	0,63		
Çalışma Ortamı	Bekar	132	4,21	0,57	0,510	0,610
	Evli	136	4,17	0,61		
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Bekar	132	4,50	0,60	0,203	0,839
	Evli	136	4,49	0,58		
Ürünler	Bekar	132	4,11	0,79	0,124	0,902
	Evli	136	4,12	0,73		
Güvenilirlik	Bekar	132	4,24	0,57	1,011	0,313
	Evli	136	4,17	0,58		

****p<0,05**

Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutuna verdikleri önemin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, toplumsal sorumluluk boyutlarına verdikleri önem medeni durumları grupları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t=2,167$; $p<0,05$). Evli ($\bar{X}=4,16$) olanların toplumsal sorumluluk boyutuna verdikleri önem derecesi bekar ($\bar{X}=4,33$) olanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre yalnızca toplumsal sorumluluk boyutuna verilen önem bekarlar ve evliler arasında farklılık göstermektedir. **Hipotez 4** kısmen doğrulanmıştır.

İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önem gelir düzeyine göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 17: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Gelir Değişkenine Göre Farklaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Gelir	n	\bar{X}	S.s	F	P
Adalet Değerleri	Alt	29	4,62	,37	0,794	0,530
	Alt - Orta	29	4,42	,60		
	Orta	148	4,48	,51		
	Orta - Üst	45	4,55	,42		
	Üst	17	4,46	,60		
Prestij	Alt	29	3,30	,72	0,720	0,579
	Alt - Orta	29	3,48	,74		
	Orta	148	3,44	,73		
	Orta - Üst	45	3,58	,64		
	Üst	17	3,43	,75		
Toplumsal Sorumluluk	Alt	29	4,20	,63	0,551	0,698
	Alt - Orta	29	4,28	,55		
	Orta	148	4,20	,69		
	Orta - Üst	45	4,36	,58		
	Üst	17	4,19	,68		
Öğrenme-Öğretme	Alt	29	3,97	,52	1,930	0,106
	Alt - Orta	29	4,14	,53		
	Orta	148	4,01	,65		
	Orta - Üst	45	4,28	,51		
	Üst	17	4,10	,75		
Çalışma Ortamı	Alt	29	4,31	,51	0,840	0,501
	Alt - Orta	29	4,22	,53		
	Orta	148	4,13	,61		
	Orta - Üst	45	4,26	,55		
	Üst	17	4,23	,70		
	Alt	29	4,55	,46	1,080	0,37
	Alt - Orta	29	4,56	,45		

Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Orta	148	4,45	,62	1,290	0,274
	Orta - Üst	45	4,60	,52		
	Üst	17	4,32	,82		
Ürünler	Alt	29	4,10	,74		
	Alt - Orta	29	4,25	,78		
	Orta	148	4,03	,74		
	Orta - Üst	45	4,26	,73		
	Üst	17	4,23	,86		
Güvenilirlik	Alt	29	4,19	,64		
	Alt - Orta	29	4,41	,50		
	Orta	148	4,17	,57		
	Orta - Üst	45	4,24	,53		
	Üst	17	4,05	,60		
	Üst	17	4,12	,41		

*p<0,01 **p<0,05

Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutlarına verdikleri önem düzeyi gelir değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda işveren çekiciliği boyutlarına verdikleri önem düzeyi, gelir değişkeni grupları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Hipotez 5 Doğrulanmamıştır.

İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önem kıdeme göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 18: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeğine Verilen Önem Düzeylerinin İşyerinde Çalışma Süresi (Kıdem) Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Şimdiki İşyerinde Çalışma Süresi	n	\bar{X}	S.s	F	P
Adalet Değerleri	1 Yıldan Az	71	4,51	,42	0,194	0,942
	1 - 5	126	4,51	,51		
	6 - 10	42	4,48	,52		
	11 - 15	16	4,41	,62		
	16 - 20	13	4,52	,63		
Prestij	1 Yıldan Az	71	3,40	,66	0,521	0,721
	1 - 5	126	3,50	,75		
	6 - 10	42	3,41	,76		
	11 - 15	16	3,31	,71		
	16 - 20	13	3,56	,67		
Toplumsal Sorumluluk	1 Yıldan Az	71	4,23	,59	0,471	0,757
	1 - 5	126	4,27	,65		
	6 - 10	42	4,17	,73		
	11 - 15	16	4,09	,70		
Öğrenme-Öğretme	1 Yıldan Az	71	4,13	,56	0,781	0,539
	1 - 5	126	4,08	,64		
	6 - 10	42	3,96	,61		
	11 - 15	16	3,93	,61		
Çalışma Ortamı	1 Yıldan Az	71	4,15	,57	0,522	0,719
	1 - 5	126	4,22	,57		
	6 - 10	42	4,19	,66		
	11 - 15	16	4,02	,66		
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	1 Yıldan Az	71	4,45	,63	1,329	0,259
	1 - 5	126	4,53	,54		
	6 - 10	42	4,46	,61		
	11 - 15	16	4,25	,73		
Ürünler	1 Yıldan Az	71	3,99	,75	1,543	0,190
	1 - 5	126	4,20	,74		
	6 - 10	42	4,11	,73		
	11 - 15	16	3,84	,85		
Güvenilirlik	1 Yıldan Az	71	4,17	,50	1,333	0,258
	1 - 5	126	4,25	,57		
	6 - 10	42	4,18	,61		
	11 - 15	16	3,95	,68		
	16 - 20	13	4,38	,63		

*p<0,01 **p<0,05

Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutlarına verdikleri önem şimdiki işyerinde çalışma süresi değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda işveren

çekiciliğine verilen önem düzeyi şimdiki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yukarıdaki bilgiler ışığında **Hipotez 6** doğrulanmamıştır.

İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önem çalışılan bölüme göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 19: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Çalışılan Bölüm	n	\bar{x}	S.s	F	P
Adalet Değerleri	Finans	29	4,55	,41	0,358	0,905
	Lojistik	33	4,61	,45		
	İK	56	4,46	,53		
	Pazarlama	30	4,50	,43		
	Satış	36	4,48	,57		
	Üst Yönetim	35	4,47	,53		
	Diğer	49	4,49	,52		
Prestij	Finans	29	3,37	,59	0,970	0,446
	Lojistik	33	3,49	,76		
	İK	56	3,39	,72		
	Pazarlama	30	3,33	,82		
	Satış	36	3,63	,72		
	Üst Yönetim	35	3,60	,59		
	Diğer	49	3,37	,77		
Toplumsal Sorumluluk	Finans	29	4,35	,59	0,789	0,579
	Lojistik	33	4,37	,51		
	İK	56	4,20	,66		
	Pazarlama	30	4,30	,64		
	Satış	36	4,25	,61		
	Üst Yönetim	35	4,13	,63		
	Diğer	49	4,14	,79		
Öğrenme-Öğretme	Finans	29	4,14	,63	0,402	0,877
	Lojistik	33	4,01	,62		
	İK	56	4,08	,61		
	Pazarlama	30	4,18	,59		
	Satış	36	4,02	,65		
	Üst Yönetim	35	4,08	,60		
	Diğer	49	4,01	,61		
Çalışma Ortamı	Finans	29	4,15	,69	0,272	0,950
	Lojistik	33	4,15	,44		
	İK	56	4,25	,58		
	Pazarlama	30	4,22	,61		
	Satış	36	4,13	,66		
	Üst Yönetim	35	4,14	,64		
	Diğer	49	4,21	,54		
	Finans	29	4,62	,56	1,270	0,272

Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Lojistik	33	4,53	,58		
	İK	56	4,56	,53		
	Pazarlama	30	4,53	,54		
	Satış	36	4,27	,65		
	Üst Yönetim	35	4,50	,65		
	Diğer	49	4,43	,59		
Ürünler	Finans	29	4,15	,74	0,962	0,451
	Lojistik	33	4,04	,68		
	İK	56	4,12	,74		
	Pazarlama	30	3,93	,92		
	Satış	36	4,31	,72		
	Üst Yönetim	35	4,20	,70		
Güvenilirlik	Finans	29	4,19	,53	0,824	0,553
	Lojistik	33	4,10	,56		
	İK	56	4,20	,54		
	Pazarlama	30	4,33	,52		
	Satış	36	4,29	,59		
	Üst Yönetim	35	4,25	,51		
	Diğer	49	4,11	,67		

*p<0,01 **p<0,05

Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutlarına verdikleri önem düzeylerinin çalışılan bölüm değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda işveren çekiciliğine verilen önem düzeyinin, çalışılan bölüm değişkenine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Hipotez 7 işveren çekiciliği boyutlarına verilen önem ile çalışılan bölüm arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır dolayısıyla **Hipotez 7** doğrulanmamıştır.

İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önem şirketteki pozisyona göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 20: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Pozisyon	n	\bar{X}	Ss	F	p	LSD
Adalet Değerleri	Eleman	31	4,60	,41	1,530	0,181	-
	Uzman	101	4,56	,49			
	Şef	29	4,50	,33			
	Yönetici	71	4,46	,53			

	Üst Düzey Yönetici	19	4,33	,67			
	Şirket Sahibi veya Ortak	17	4,31	,58			
Prestij	Eleman	31	3,78	,85			
	Uzman	101	3,40	,71			
	Şef	29	3,33	,66			
	Yönetici	71	3,39	,73			
	Üst Düzey Yönetici	19	3,57	,45	1,771	0,119	-
	Şirket Sahibi veya Ortak	17	3,50	,69			
Toplumsal Sorumluluk	Eleman	31	4,58	,48			
	Uzman	101	4,20	,65			
	Şef	29	4,14	,59			(1-2)
	Yönetici	71	4,24	,70			(1-3)
	Üst Düzey Yönetici	19	4,11	,65	2,355	0,041*	(1-4)
	Şirket Sahibi veya Ortak	17	4,07	,64			(1-5)
Öğrenme-Öğretme	Eleman	31	4,43	,54			
	Uzman	101	4,10	,61			(1-2)
	Şef	29	4,00	,57			(1-3)
	Yönetici	71	4,00	,60			(1-4)
	Üst Düzey Yönetici	19	3,90	,62	3,458	0,005*	(1-5)
	Şirket Sahibi veya Ortak	17	3,83	,69			(1-6)
Çalışma Ortamı	Eleman	31	4,47	,42			
	Uzman	101	4,13	,61			
	Şef	29	4,24	,56			(1-2)
	Yönetici	71	4,20	,60			(1-4)
	Üst Düzey Yönetici	19	4,12	,66	2,280	0,047*	(1-5)
	Şirket Sahibi veya Ortak	17	3,95	,52			(1-6)
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Eleman	31	4,51	,67			
	Uzman	101	4,51	,55			
	Şef	29	4,53	,61			
	Yönetici	71	4,46	,60			
	Üst Düzey Yönetici	19	4,42	,65	0,177	0,971	-
	Şirket Sahibi veya Ortak	17	4,44	,55			
Ürünler	Eleman	31	4,19	,80			
	Uzman	101	4,11	,72			
	Şef	29	3,98	,64			
	Yönetici	71	4,09	,83			
	Üst Düzey Yönetici	19	4,36	,64	0,798	0,552	-
	Şirket Sahibi veya Ortak	17	3,97	,83			
Güvenilirlik	Eleman	31	4,40	,44			
	Uzman	101	4,13	,63			
	Şef	29	4,25	,58			
	Yönetici	71	4,21	,54			
	Üst Düzey Yönetici	19	4,15	,50	1,126	0,347	-
	Şirket Sahibi veya Ortak	17	4,23	,57			

*p<0,01 **p<0,05

Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutlarına verilen önem düzeylerinin pozisyon değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda toplumsal sorumluluk alt boyut algıları pozisyon değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,355$, $p<0,05$). Katılımcıların toplumsal sorumluluk boyutuna verdikleri öneme ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p=0,485$; $p>0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. LSD testi sonucunda eleman ile uzman, şef, yönetici, üst düzey yönetici, şirket sahibi veya ortak olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Eleman ($\bar{X}=4,58$) olanların toplumsal sorumluluk boyutuna verdikleri önemin uzman ($\bar{X}=4,20$), şef ($\bar{X}=4,14$), yönetici ($\bar{X}=4,24$), üst düzey yönetici ($\bar{X}=4,11$), şirket sahibi veya ortak ($\bar{X}=4,07$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğrenme-öğretme boyutuna verilen önem düzeyinin pozisyon değişkenine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,458$, $p<0,05$). Katılımcıların öğrenme-öğretme boyutuna verdikleri öneme ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p=0,900$; $p>0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. LSD testi sonucunda eleman ile uzman, şef, yönetici, üst düzey yönetici, şirket sahibi veya ortak olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Eleman ($\bar{X}=4,43$) olanların öğrenme-öğretme boyutuna verdikleri önem derecesinin, uzman ($\bar{X}=4,10$), şef ($\bar{X}=4,00$), yönetici ($\bar{X}=4,00$), üst düzey yönetici ($\bar{X}=3,90$), şirket sahibi veya ortak ($\bar{X}=3,83$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışma ortamı boyutuna verilen önem düzeyi pozisyon değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,280$, $p<0,05$). Katılımcıların çalışma ortamı boyutuna verdikleri önem düzeyine ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p=0,301$; $p>0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. LSD testi sonucunda eleman ile uzman, yönetici, üst düzey yönetici, şirket sahibi veya ortak olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Eleman ($\bar{X}=4,47$) olanların çalışma ortamı boyutuna verdikleri önemin, uzman ($\bar{X}=4,13$), yönetici ($\bar{X}=4,20$), üst düzey yönetici ($\bar{X}=4,12$), şirket sahibi veya ortak ($\bar{X}=4,44$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşveren Çekiciliği ne verilen önem düzeyi pozisyon değişkenine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,405$, $p<0,05$). Katılımcıların işveren çekiciliği algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p=0,714$; $p>0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. LSD testi sonucunda eleman ile uzman, şef, yönetici, üst düzey yönetici, şirket sahibi veya ortak olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Eleman ($\bar{X}=4,37$) olanların işveren çekiciliğine verdikleri önem düzeyi, uzman ($\bar{X}=4,14$), şef ($\bar{X}=4,12$), yönetici ($\bar{X}=4,11$), üst düzey yönetici ($\bar{X}=4,08$), şirket sahibi veya ortak ($\bar{X}=4,03$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 8 şirketin farklı pozisyonlarında bulunan çalışanların işveren çekiciliğine verdikleri önem arasında anlamlı fark vardır, **Hipotez 8** kısmen doğrulanmıştır.

İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önem şirketteki tecrübe düzeyine göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 21: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Tecrübe	n	\bar{X}	Ss	F	p	LSD
Adalet Değerleri	1 yıldan az	31	4,62	,34	1,461	0,192	-
	1 - 5	41	4,55	,40			
	6 - 10	58	4,49	,57			
	11 - 15	55	4,44	,57			
	15 - 20	36	4,54	,44			
	21 - 25	26	4,58	,33			
	26 yıl ve üzeri	21	4,26	,68			
Prestij	1 yıldan az	31	3,41	,75	0,398	0,880	-
	1 - 5	41	3,48	,84			
	6 - 10	58	3,41	,75			
	11 - 15	55	3,42	,68			
	15 - 20	36	3,62	,63			
	21 - 25	26	3,42	,80			
	26 yıl ve üzeri	21	3,42	,48			
	1 yıldan az	31	4,35	,61	0,280	0,946	

Toplumsal Sorumluluk	1 - 5	41	4,25	,59	2,460	0,025*	
	6 - 10	58	4,18	,72			
	11 -15	55	4,24	,67			
	15 - 20	36	4,25	,68			
	21 - 25	26	4,25	,59			
	26 yıl ve üzeri	21	4,15	,58			
Öğrenme-Öğretme	1 yıldan az	31	4,29	,53	1,660	0,131	-
	1 - 5	41	4,15	,62			
	6 - 10	58	3,91	,66			
	11 -15	55	3,92	,66			
	15 - 20	36	4,22	,49			
	21 - 25	26	4,13	,51			
26 yıl ve üzeri	21	4,10	,59				
Çalışma Ortamı	1 yıldan az	31	4,38	,41	1,657	0,132	-
	1 - 5	41	4,21	,58			
	6 - 10	58	4,13	,65			
	11 -15	55	4,09	,63			
	15 - 20	36	4,32	,48			
	21 - 25	26	4,22	,53			
26 yıl ve üzeri	21	3,99	,69				
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	1 yıldan az	31	4,46	,65	2,825	0,011*	(1-5)
	1 - 5	41	4,62	,53			
	6 - 10	58	4,32	,69			
	11 -15	55	4,42	,57			
	15 - 20	36	4,61	,46			
	21 - 25	26	4,57	,46			
26 yıl ve üzeri	21	4,59	,60				
Ürünler	1 yıldan az	31	3,96	,76	1,660	0,131	-
	1 - 5	41	4,15	,76			
	6 - 10	58	4,08	,77			
	11 -15	55	3,89	,71			
	15 - 20	36	4,45	,61			
	21 - 25	26	4,07	,85			
26 yıl ve üzeri	21	4,38	,68				
Güvenilirlik	1 yıldan az	31	4,31	,48	1,660	0,131	-
	1 - 5	41	4,26	,50			
	6 - 10	58	4,04	,67			
	11 -15	55	4,13	,55			
	15 - 20	36	4,31	,55			
	21 - 25	26	4,33	,54			
26 yıl ve üzeri	21	4,25	,58				

*p<0,01 **p<0,05

Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutuna verilen önem düzeyi tecrübe değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda Öğrenme-öğretme boyutuna verilen önem, tecrübe değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,460, p<0,05). Katılımcıların öğrenme-öğretme algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan (p=0,273; p>0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc

testlerinden LSD testi kullanılmıştır.LSD testi sonucunda 1 yıldan az ile 6-10 yıl, 11-15 yıl olan katılımcılar ve 15-20 yıl ile 6-10 yıl, 11-15 yıl olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 1 yıldan az ($\bar{X}=4,29$) olanların öğrenme-öğretme boyutuna verdikleri önemin 6-10 yıl ($\bar{X}=3,91$), 11-15 yıl ($\bar{X}=3,92$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 15-20 yıl ($\bar{X}=4,22$) olanların öğrenme-öğretme boyutuna verdikleri önemin 6-10 yıl ($\bar{X}=3,91$), 11-15 yıl ($\bar{X}=3,92$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ürünler boyutuna verilen önem düzeyi tecrübe değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,825$, $p<0,05$). Katılımcıların ürünler algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p=0,453$; $p>0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır.LSD testi sonucunda 15-20 yıl ile 1 yıldan az, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 21-25 yıl olan katılımcılar ve 1 yıldan az ile 26 yıl ve üzeri olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 15-20 yıl ($\bar{X}=4,45$) olanların ürünler algıları 1 yıldan az ($\bar{X}=3,96$), 6-10 yıl ($\bar{X}=4,08$), 11-15 yıl ($\bar{X}=3,89$), 21-25 yıl ($\bar{X}=4,07$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 1 yıldan az ($\bar{X}=3,96$) olanların ürünler algıları 26 yıl ve üzeri ($\bar{X}=4,38$) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Yukarıda ulaşılan veriler ışığında **Hipotez 9** kısmen doğrulanmıştır. İşveren çekiciliğinin farklı boyutlarına verilen önem şirketteki sektöre göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 22: Katılımcıların İşveren Çekiciliği Ölçeği Önem Düzeylerinin Şuan Çalışılan Sektör Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi uçları

		n	\bar{X}	Ss	F	p	Tamhane
Adalet Değerleri	Danışmanlık	30	4,52	,52	0,812	0,578	-
	Perakende	26	4,63	,44			
	Hizmet	42	4,41	,49			
	Sağlık	25	4,37	,66			
	Üretim	54	4,56	,49			
	Banka	31	4,53	,41			
	Lojistik	24	4,45	,55			
	Diğer	36	4,51	,47			

Prestij	Danışmanlık	30	3,49	1,04	1,308	0,247	-
	Perakende	26	3,58	,66			
	Hizmet	42	3,38	,74			
	Sağlık	25	3,40	,54			
	Üretim	54	3,32	,69			
	Banka	31	3,64	,75			
	Lojistik	24	3,25	,68			
	Diğer	36	3,62	,51			
Toplumsal Sorumluluk	Danışmanlık	30	4,39	,62	0,388	0,909	-
	Perakende	26	4,31	,65			
	Hizmet	42	4,24	,70			
	Sağlık	25	4,24	,64			
	Üretim	54	4,20	,71			
	Banka	31	4,16	,63			
	Lojistik	24	4,18	,66			
	Diğer	36	4,20	,55			
Öğrenme-Öğretme	Danışmanlık	30	4,02	,71	0,959	0,462	-
	Perakende	26	4,17	,51			
	Hizmet	42	3,97	,59			
	Sağlık	25	3,97	,76			
	Üretim	54	4,19	,53			
	Banka	31	4,14	,50			
	Lojistik	24	3,91	,78			
	Diğer	36	4,08	,58			
Çalışma Ortamı	Danışmanlık	30	4,16	,52	0,791	0,595	-
	Perakende	26	4,26	,55			
	Hizmet	42	4,11	,59			
	Sağlık	25	3,98	,76			
	Üretim	54	4,22	,62			
	Banka	31	4,30	,51			
	Lojistik	24	4,20	,59			
	Diğer	36	4,22	,54			
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Danışmanlık	30	4,51	,56	2,683	0,011*	(5-7)
	Perakende	26	4,53	,63			
	Hizmet	42	4,44	,52			
	Sağlık	25	4,42	,68			
	Üretim	54	4,67	,45			
	Banka	31	4,48	,66			
	Lojistik	24	4,08	,77			
	Diğer	36	4,55	,45			
Ürünler	Danışmanlık	30	4,03	,88	0,620	0,739	-
	Perakende	26	4,26	,66			
	Hizmet	42	4,02	,78			
	Sağlık	25	4,12	,63			
	Üretim	54	4,13	,76			
	Banka	31	4,14	,74			
	Lojistik	24	3,93	,87			
	Diğer	36	4,23	,68			
Güvenilirlik	Danışmanlık	30	4,25	,57	1,139	0,339	-
	Perakende	26	4,37	,54			
	Hizmet	42	4,26	,48			
	Sağlık	25	4,09	,59			
	Üretim	54	4,24	,61			
	Banka	31	4,13	,61			
	Lojistik	24	3,98	,51			
	Diğer	36	4,23	,60			

*p<0,01 **p<0,05

Katılımcıların işveren çekiciliği ölçeği boyutlarına verdikleri önem düzeyi şu an çalışılan sektör değişkeni gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda yaratıcılık ve yenilikçilik alt boyut algıları şuan çalışılan sektör değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,683$, $p<0,05$). Katılımcıların yaratıcılık ve yenilikçilik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p=0,009$; $p<0,05$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Tamhane testi sonucunda üretim ile lojistik olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Üretim ($\bar{X}=4,67$) bölümünde olanların yaratıcılık ve yenilikçilik boyutuna verdikleri önem lojistik ($\bar{X}=4,08$) bölümünde olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Hipotez 10 kısmen doğrulanmıştır , farklı sektör firmalarında çalışanların işveren çekiciliği farklı boyutlarına verdikleri önem arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 23: Katılımcıların Çıktılar Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{X}	S.s
Bu şirkette çalışmaktan gurur duyuyorum	3,83	1,073
Bu şirketin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	3,98	1,049
Değerlerim bu şirketin değerleriyle örtüşüyor	3,63	1,165
Bu şirketi başarılı kılmak için benden beklenenin ötesinde daha fazla çaba harcamaya hazırım.	4,02	,944
Çalıştığım yere gerçekten uyduğumu hissediyorum	3,74	1,141
Markayla Özdeşleşme Davranışı Alt Boyutu Genel Ortalama=3,84		
	\bar{X}	S.s
İşimden memnun sayılıyorum	3,61	1,091
İşimden büyük bir tatmin duyuyorum	3,41	1,197
İşimin genelinden memnunum	3,70	1,060
Yeni bir iş teklifi alsam dahi şu anki işimden ayrılmayı düşünmezdim	2,85	1,412
İşimden keyif almıyorum	3,33	1,362
İş Tatmini Alt Boyutu Genel Ortalama=3,38		
	\bar{X}	S.s
Bu şirkette bir süre daha kalmayı planlıyorum	3,52	1,169
Bu şirkette beş yıl daha kalmayı planlıyorum	2,96	1,430
Yarın başka bir şirketten teklif alsam dahi reddederdim	2,56	1,335
Bu şirkette kalmayı planlıyorum	3,12	1,308
Marka Sadakati Alt Boyutu Genel Ortalama=3,04		
	\bar{X}	S.s
Bu şirket hakkında insanlara olumlu sözler söylerim	3,73	1,072
Benden tavsiye isteyenlere çalıştığım şirketi öneririm	3,58	1,189
Bu şirket ile ilgili başkaları ile konuşmak hoşuma gider	3,46	1,194
Bu şirket ile ilgili olumlu konuşurum	3,72	1,094

Marka Onaylama Davranışı Alt Boyutu Genel Ortalama=3,62		
	\bar{X}	S.s
Kendi alanım dışındaki işler için gerekirse sorumluluk alırım, örneğin müşteri taleplerini takip etmek vb	3,76	1,140
Bu şirketin marka vaadiyle tutarlı davranışlar sergilerim	4,05	,953
Her iletişimimde ve her türlü hareketimde, harekete geçmeden önce şirketimin markası üzerindeki olası etkisini düşünürüm	3,99	,989
Davranışlarımın çalıştığım şirketin marka vaadiyle tutarlı olması için özellikle çaba harcarım	4,04	,917
Bu şirketi aileme ve arkadaşlarıma (işle ilgisi olmayan tanıdıklarına) daima tavsiye ederim	3,50	1,198
Fırsat verilirse, çalıştığım şirketin markasına ilişkin bilgilerimi yeni çalışanlara aktarırım	3,96	1,045
Şirketimin markası ve kendi görevimdeki anlamı hakkında her zaman daha çok bilgi edinmek isterim	4,02	1,026
Marka Yurttaşlığı Davranışları Alt Boyutu Genel Ortalama=3,90		
Çıktılar Ölçeği Genel Ortalama=3,56		

Tablo 23' de yer alan katılımcıların çıktılar ölçeği algıları incelendiğinde, işveren çekiciliğine ait en yüksek ortalamanın yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,55$) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çıktılar ölçeğine ait algı düzeylerinin alt boyut algıları incelendiğinde, markayla özdeşleşme davranışı boyutunun ortalama değerinin yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,84$) olduğu belirlenmiştir. Markayla özdeşleşme davranışı boyutuna ait algının en yüksek ortalama değere sahip maddenin “Bu şirketi başarılı kılmak için benden beklenenin ötesinde daha fazla çaba harcamaya hazırım” ($\bar{X} = 4,02$) maddesi iken en düşük ortalama değere sahip maddenin “Değerlerim bu şirketin değerleriyle örtüşüyor” ($\bar{X} = 3,63$) maddesi olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutuna ait algıların yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,38$) olduğu belirlenmiştir. İş tatmini boyutuna ait en yüksek ortalama değere sahip maddenin “İşimin genelinden memnunum” ($\bar{X} = 3,70$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Yeni bir iş teklifi alsam dahi şu anki işimden ayrılmayı düşünmezdim” ($\bar{X} = 2,85$) maddesi olduğu görülmektedir.

Marka sadakati boyutuna ait algılarının orta düzeyde ($\bar{X} = 3,04$) olduğu belirlenmiştir. Marka Sadakati boyutuna ait en yüksek ortalamaya sahip maddenin “Bu şirkette bir süre daha kalmayı planlıyorum” ($\bar{X} = 3,52$) maddesi iken en düşük ortalamaya sahip maddenin “Yarın başka bir şirketten teklif alsam dahi reddederdim” ($\bar{X} = 2,56$) maddesi olduğu görülmektedir.

Marka onaylama davranışı boyutuna ait algıların yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,62$) olduğu belirlenmiştir. Marka onaylama davranışı boyutuna ait en yüksek ortalamaya

sahip maddenin “Bu şirket hakkında insanlara olumlu sözler söylerim” ($\bar{X}=3,73$) maddesi iken en düşük ortalamaya sahip maddenin “Bu şirket ile ilgili başkaları ile konuşmak hoşuma gider” ($\bar{X}=3,46$) maddesi olduğu görülmektedir.

Marka yurttaşlığı davranışları boyutuna ait algıların yüksek düzeyde ($\bar{X}=3,90$) olduğu belirlenmiştir. Marka yurttaşlığı davranışları boyutuna ait en yüksek ortalamaya sahip maddenin “Bu şirketin marka vaadiyle tutarlı davranışlar sergilerim” ($\bar{X}=4,05$) maddesi iken en düşük ortalamaya sahip maddenin “Bu şirketi aileme ve arkadaşlarıma (işle ilgisi olmayan tanıdıklarına) daima tavsiye ederim” ($\bar{X}=3,50$) maddesi olduğu görülmektedir.

İşveren çekiciliği boyutlarının kavramsal modelde bağımlı değişken olarak alınan marka onaylama, marka yurttaşlığı, marka sadakati, markayla özdeşleşme ve iş tatmini değişkenleri üzerindeki etkisini ölçebilmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizlerinin sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. İlk olarak işveren çekiciliği boyutlarının marka onaylama davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tabloda görülebilir:

Tablo 24: İşveren Çekiciliği Boyutlarının Marka Onaylama Davranışı Üzerindeki Etkisi Regresyon Modelindeki Bağımsız Değişkenlerin Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları

	Standart Hata	t-istatistiği	p	Tolerance	VIF
Adalet Değerleri	,156	-1,976	,049*	,609	1,642
Prestij	,102	3,405	,001**	,702	1,425
Toplumsal Sorumluluk	,120	,046	,964	,626	1,597
Öğrenme-Öğretme	,142	,359	,720	,496	2,018
Çalışma Ortamı	,128	,724	,470	,664	1,507
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	,129	-,319	,750	,656	1,525
Ürünler	,103	,051	,960	,625	1,599
Güvenilirlik	,131	2,676	,008**	,670	1,493
Constant: 1,882 Düzeltilmiş R ² =0,101 Durbin Watson = 1,212					
Adalet Değerleri Beta=-0,147 Prestij=0,236 Güvenilirlik=0,190					

0**P<0,01 *P<0,05

Tablo 24'te regresyon modelinin tüm ön koşulları sağlandığı görülmektedir. Bu duruma göre üzerinde çalışılan regresyon modeli şöyle belirlenmiştir.

$$\text{Marka Onaylama Davranışı} = 1,882 - 0,147 * \text{Adalet Değerleri} + 0,236 * \text{Prestij} + 0,190 * \text{Güvenilirlik}$$

Analiz sonuçlarına göre toplumsal sorumluluk, öğrenme-öğretme, çalışma ortamı, yaratıcılık ve yenilikçilik, ürünler boyutlarının marka onaylama davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. ($p > 0,05$). Bireylerin adalet değerleri, prestij ve güvenilirlik faktörlerinin markayla onaylama davranışının %10,1'ini açıkladıkları tespit edilmiştir. (R square: 0,101). Pearson korelasyon analizi sonucu bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki Tablo 32'te özetlenmiştir.

Hipotez 11, Prestij ve Güvenilirlik boyutlarının marka onaylama davranışı üzerinde olumlu etkisinin olması ile doğrulanmıştır.

İşveren çekiciliği boyutlarının marka yurttaşlığı üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 25: İşveren Çekiciliği Boyutlarının Marka Yurttaşlığı Üzerindeki Etkisi Regresyon Modelindeki Bağımsız Değişkenlerin Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları

	Standart Hata	t-istatistiği	p	Tolerance	VIF
Adalet Değerleri	,123	-1,166	,245	,609	1,642
Prestij	,080	2,112	,036*	,702	1,425
Toplumsal Sorumluluk	,094	2,161	,032*	,626	1,597
Öğrenme-Öğretme	,112	-,241	,810	,496	2,018
Çalışma Ortamı	,100	-,748	,455	,664	1,507
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	,101	-,583	,561	,656	1,525
Ürünler	,081	1,507	,133	,625	1,599
Güvenilirlik	,103	2,800	,006**	,670	1,493
Constant: 2,071 Düzeltilmiş R ² =0,111 Durbin Watson = 1,502					
Prestij=0,145 Toplumsal Sorumluluk=0,158 Güvenilirlik=0,197					

0**P<0,01 *P<0,05

Tablo 25' da regresyon modelinin tüm ön koşulları sağlandığı görülmektedir. Bu duruma göre üzerinde çalışılan regresyon denklemi şöyle belirlenmiştir.

$$\text{Marka Yurttaşlığı Davranışı} = 2,071 + 0,145 * \text{Prestij} + 0,158 * \text{Toplumsal Sorumluluk} + 0,197 * \text{Güvenilirlik}$$

Analiz sonuçlarına göre adalet değerleri, öğrenme-öğretme, çalışma ortamı, yaratıcılık ve yenilikçilik, ürünler boyutlarının marka yurttaşlığı davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. ($p > 0,05$). Bireylerin prestij, toplumsal sorumluluk ve güvenilirlik faktörlerinin markayla yurttaşlığı davranışının %11,1' ini açıkladıkları tespit edilmiştir. (R square: 0,111). Pearson korelasyon analizi sonucu bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki tablo 33' da özetlenmiştir.

Hipotez 12 İşveren çekiciliği boyutlarından prestij , toplumsal sorumluluk ve güvenilirlik boyutlarının Marka Yurttaşlığı Davranışı üzerinde olumlu etkisi olması ile doğrulanmıştır.

İşveren çekiciliği boyutlarının marka sadakati üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 26: İşveren Çekiciliği Boyutlarının Marka Sadakati Üzerindeki Etkisi
Regresyon Modelindeki Bağımsız Değişkenlerin Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları

	Standart Hata	t-istatistiği	p	Tolerance	VIF
Adalet Değerleri	,163	-2,900	,004**	,609	1,642
Prestij	,106	2,452	,015*	,702	1,425
Toplumsal Sorumluluk	,124	1,164	,246	,626	1,597
Öğrenme-Öğretme	,148	,556	,579	,496	2,018
Çalışma Ortamı	,133	-,499	,618	,664	1,507
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	,134	-,924	,357	,656	1,525
Ürünler	,107	1,352	,178	,625	1,599
Güvenilirlik	,137	2,070	,039*	,670	1,493

Constant: 2,367 Düzeltilmiş R²=0,089 Durbin Watson = 1,435
Adalet Değerleri Beta=-0,217 Prestij=0,171 Güvenilirlik=0,148

0**P<0,01 *P<0,05

Tablo 26'de regresyon denkleminin tüm ön koşulları sağlandığı görülmektedir. Bu duruma göre üzerinde çalışılan regresyon denklemi şöyle belirlenmiştir.

$$\text{Marka Sadakati} = 2,367 - 0,217 * \text{Adalet Değerleri} + 0,171 * \text{Prestij} + 0,148 * \text{Güvenilirlik}$$

Analiz sonuçlarına göre toplumsal sorumluluk, öğrenme-öğretme, çalışma ortamı, yaratıcılık ve yenilikçilik, ürünler boyutlarının marka sadakati üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. ($p > 0,05$). Bireylerin adalet değerleri, prestij ve güvenilirlik faktörlerinin markayla sadakati davranışının %08,9' sunu açıkladıkları tespit edilmiştir. (R square: 0,089). Pearson korelasyon analizi sonucu bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki tablo 31'de özetlenmiştir.

Hipotez 13, İşveren çekiciliği boyutlarından adalet değerleri, prestij ve güvenilirlik boyutlarına verilen önemin, işgörenin Marka Sadakati üzerinde olumlu etkisi olması ile kısmen doğrulanmıştır.

İşveren çekiciliği boyutlarının markayla özdeşleşme üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 27: İşveren Çekiciliği Boyutlarının Markayla Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi Regresyon Modelindeki Bağımsız Değişkenlerin Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları

	Standart Hata	t-istatistiği	p	Tolerance	VIF
Adalet Değerleri	0,134	-1,836	0,068	,609	1,642
Prestij	0,087	2,240	0,026*	,702	1,425
Toplumsal Sorumluluk				,626	1,597
Öğrenme-Öğretme	0,103	0,382	0,703		
Çalışma Ortamı	0,122	0,250	0,803	,496	2,018
Yaratıcılık veYenilikçilik	0,110	-0,796	0,427	,664	1,507
Ürünler	0,110	0,354	0,724	,656	1,525
Güvenilirlik	0,088	2,009	0,046*	,625	1,599
	0,113	2,668	0,008**	,670	1,493
Constant: 2,176 Düzeltilmiş R ² =0,106 Durbin Watson = 1,361					
Prestij Beta=0,155 Ürünler= 0,147 Güvenilirlik=0,189					

0**P<0,01 *P<0,05

Tablo 27' de regresyon denkleminin tüm ön koşulları sağlandığı görülmektedir. Bu duruma göre üzerinde çalışılan regresyon denklemi şöyle belirlenmiştir.

Markayla Özdeşleşme =2,176+0,155*Prestij+0,147*Ürünler+0,189*Güvenilirlik

Analiz sonuçlarına göre adalet değerleri, toplumsal sorumluluk, öğrenme-öğretme, çalışma ortamı, yaratıcılık ve yenilikçilik boyutlarının markayla özdeşleşme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$). Bireylerin prestij, ürünler ve güvenilirlik faktörlerinin markayla özdeşleşme davranışının %10,6'sını açıkladıkları tespit edilmiştir. (düzeltilmiş $R^2 = 0,106$). Pearson korelasyon analizi sonucu bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki Tablo 29'da özetlenmiştir.

Hipotez 14, İşveren çekiciliği boyutlarından prestij, ürünler ve güvenilirlik'e verilen önemin, işgörenin Marka ile Özdeşleşme Davranışı üzerinde olumlu etkisi olması ile doğrulanmıştır.

İşveren çekiciliği boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 28: İşveren Çekiciliği Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi
Regresyon Modelindeki Bağımsız Değişkenlerin Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları

	Standart Hata	t-istatistiği	p	Tolerance	VIF
Adalet Değerleri	,146	-2,989	,003**	,609	1,642
Prestij	,095	1,837	,067	,702	1,425
Toplumsal Sorumluluk	,112	,724	,470	,626	1,597
Öğrenme-Öğretme	,133	,329	,743	,496	2,018
Çalışma Ortamı	,119	,973	,332	,664	1,507
Yaratıcılık veYenilikçilik	,120	-,397	,691	,656	1,525
Ürünler	,096	,687	,492	,625	1,599
Güvenilirlik	,123	2,548	,011*	,670	1,493

Constant: 2,363 Düzeltilmiş $R^2=0,076$ Durbin Watson = 1,265
Adalet Değerleri Beta=-0,225 Güvenilirlik=0,183

0** $P<0,01$ * $P<0,05$

Tablo 28'de regresyon denkleminin tüm ön koşulları sağlandığı görülmektedir. Bu duruma göre üzerinde çalışılan regresyon denklemi şöyle belirlenmiştir.

$$\text{İş Tatmini} = 2,363 - 0,225 * \text{Adalet Değerleri} + 0,183 * \text{Güvenilirlik}$$

Analiz sonuçlarına göre prestij, toplumsal sorumluluk, öğrenme-öğretme, çalışma ortamı, yaratıcılık ve yenilikçilik, ürünler boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. ($p > 0,05$). Bireylerin adalet değerleri ve güvenilirlik faktörlerinin markayla özdeşleşme davranışının %07,6'sını açıkladıkları tespit edilmiştir. (Düzeltilmiş $R^2 = 0,076$). Pearson korelasyon analizi sonucu bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki tablo 30'de özetlenmiştir.

Hipotez 15, İşveren çekiciliği boyutlarından prestij, toplumsal sorumluluk, öğrenme-öğretme, çalışma ortamı, yaratıcılık ve yenilikçilik ve ürünler 'e verilen önemin, işgörenin İş Tatmini üzerinde olumlu etkisi olması ile kısmen doğrulanmıştır.

İşveren çekiciliğinin marka onaylama, marka sadakati, markayla özdeşleşme, marka yurttaşlığı ve iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu kısmen doğrulanmıştır. Ancak modelin açıklama gücü düşüktür; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır. İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi alanyazında saptanmıştır (Farrell,1983. Aktaran Robbins ve Judge, 2013:116; Hom ve Griffeth, 1995. Aktaran Robbins ve Judge, 2013: 119; Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000. Aktaran Robbins ve Judge, 2013: 119). Bu nedenle iş tatminini bağımsız değişken olarak alıp analizler yalnız iş tatmini ile, ayrıca iş tatmini ve işveren çekiciliği boyutları ile beraber bağımsız değişkenlere eklenerek regresyon analizleri yenilenmiştir.

Regresyon öncesi bütün değişkenler arasında yapılan korelasyon analizi aşağıdaki tablolarda görülebilir. Bu tabloların ardından iş tatmini ile işveren çekiciliği boyutlarının bağımsız değişkenler olarak yer aldığı regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 29: Regresyon Modelindeki Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Markayla Özdeşleşme Davranışı	Adalet Değerleri	Prestij	Toplumsal Sorumluluk	Öğrenme-Öğretme	Çalışma Ortamı	Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Ürünler	Güvenilirlik
Markayla Özdeşleşme Davranışı	1,000	,030	,272**	,125*	,173**	,083	,119**	,262**	,272**
Adalet Değerleri	,030	1,000	,262**	,496**	,520**	,429**	,452**	,333**	,346**
Prestij	,272	,262**	1,000	,340**	,395**	,257**	,239**	,473**	,392**
Toplumsal Sorumluluk	,125	,496**	,340**	1,000	,513**	,420**	,358**	,312**	,371**
Öğrenme-Öğretme	,173	,520**	,395**	,513**	1,000	,471**	,496**	,478**	,486**
Çalışma Ortamı	,083	,429**	,257**	,420**	,471**	1,000	,427**	,372**	,376**
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	,119	,452**	,239**	,358**	,496**	,427**	1,000	,391**	,343**
Ürünler	,262	,333**	,473**	,312**	,478**	,372**	,391**	1,000	,424**
Güvenilirlik	,272	,346**	,392**	,371**	,486**	,376**	,343**	,424**	1,000

**P<0,01

Regresyon modeline dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıktığı belirlenmiştir. ($p<0,01$).

Pearson korelasyon analiziyle özetlenen sonuçlara bakıldığında, katılımcıların markayla özdeşleşme davranışı ile prestij arasında pozitif yönlü ve 0,272'lik bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplumsal sorumluluk ile markayla özdeşleşme davranışı arasında pozitif yönlü ve 0,125'lik bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenme-öğretme ile markayla özdeşleşme davranışı arasında pozitif yönlü ve 0,173'lük bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaratıcılık ve yenilikçilik ile markayla özdeşleşme davranışı arasında pozitif yönlü ve 0,119'luk bir ilişki olduğu tespit edilirken, katılımcıların ürünler ile markayla özdeşleşme davranışı arasında pozitif yönlü 0,262'lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik ile markayla özdeşleşme davranışı arasında pozitif yönlü 0,272'lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 30: Regresyon Modelindeki Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	İş Tatmini	Adalet Değerleri	Prestij	Toplumsal Sorumluluk	Öğrenme-Öğretme	Çalışma Ortamı	Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Ürünler	Güvenilirlik
İş Tatmini	1,000	-,053	,206**	,103*	,121*	,118*	,046	,159**	,227**
Adalet Değerleri	-,053	1,000	,262**	,496**	,520**	,429**	,452**	,333**	,346**
Prestij	,206**	,262**	1,000	,340**	,395**	,257**	,239**	,473**	,392**
Toplumsal Sorumluluk	,103*	,496**	,340**	1,000	,513**	,420**	,358**	,312**	,371**
Öğrenme-Öğretme	,121*	,520**	,395**	,513**	1,000	,471**	,496**	,478**	,486**
Çalışma Ortamı	,118*	,429**	,257**	,420**	,471**	1,000	,427**	,372**	,376**
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	,046	,452**	,239**	,358**	,496**	,427**	1,000	,391**	,343**
Ürünler	,159**	,333**	,473**	,312**	,478**	,372**	,391**	1,000	,424**
Güvenilirlik	,227**	,346**	,392**	,371**	,486**	,376**	,343**	,424**	1,000

**P<0,01

Regresyon modeline dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıktığı belirlenmiştir. ($p<0,01$).

Pearson korelasyon analiziyle özetlenen sonuçlara bakıldığında, katılımcıların iş tatmini ile prestij arasında pozitif yönlü ve 0,206'lık bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplumsal sorumluluk ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve 0,103'lük bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenme-öğretme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve 0,121'lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çalışma ortamı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve 0,118'lik bir ilişki olduğu tespit edilirken, katılımcıların ürünler ile iş tatmini arasında pozitif yönlü 0,159'lık bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü 0,227'lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 31: Regresyon Modelindeki Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Marka Sadakati	Adalet Değerleri	Prestij	Toplumsal Sorumluluk	Öğrenme-Öğretme	Çalışma Ortamı	Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Ürünler	Güvenilirlik
Marka Sadakati	1,000	-,067	,242**	,107*	,114*	,037	,004	,180**	,200**
Adalet Değerleri	-,067	1,000	,262**	,496**	,520**	,429**	,452**	,333**	,346**
Prestij	,242**	,262**	1,000	,340**	,395**	,257**	,239**	,473**	,392**
Toplumsal Sorumluluk	,107*	,496**	,340**	1,000	,513**	,420**	,358**	,312**	,371**
Öğrenme-Öğretme	,114**	,520**	,395**	,513**	1,000	,471**	,496**	,478**	,486**
Çalışma Ortamı	,037	,429**	,257**	,420**	,471**	1,000	,427**	,372**	,376**
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	,004	,452**	,239**	,358**	,496**	,427**	1,000	,391**	,343**
Ürünler	,180**	,333**	,473**	,312**	,478**	,372**	,391**	1,000	,424**
Güvenilirlik	,200**	,346**	,392**	,371**	,486**	,376**	,343**	,424**	1,000

**P<0,01

Regresyon modeline dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıktığı belirlenmiştir. ($p<0,01$).

Pearson korelasyon analiziyle özetlenen sonuçlara bakıldığında, katılımcıların marka sadakati ile prestij arasında pozitif yönlü ve 0,242'lik bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplumsal sorumluluk ile marka sadakati arasında pozitif yönlü ve 0,107'lik bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenme-öğretme ile marka sadakati arasında pozitif yönlü ve 0,114'lük bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların ürünler ile marka sadakati arasında pozitif yönlü 0,180'lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik ile marka sadakati arasında pozitif yönlü 0,200'lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 32: Regresyon Modelindeki Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Marka Onaylama Davranışı	Adalet Değerleri	Prestij	Toplumsal Sorumluluk	Öğrenme-Öğretme	Çalışma Ortamı	Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Ürünler	Güvenilirlik
Marka Onaylama Davranışı	1,000	,011	,294**	,111*	,155**	,128*	,071	,172**	,260**
Adalet Değerleri	,011	1,000	,262**	,496**	,520**	,429**	,452**	,333**	,346**
Prestij	,294**	,262**	1,000	,340**	,395**	,257**	,239**	,473**	,392**
Toplumsal Sorumluluk	,111*	,496**	,340**	1,000	,513**	,420**	,358**	,312**	,371**
Öğrenme-Öğretme	,155**	,520**	,395**	,513**	1,000	,471**	,496**	,478**	,486**
Çalışma Ortamı	,128*	,429**	,257**	,420**	,471**	1,000	,427**	,372**	,376**
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	,071	,452**	,239**	,358**	,496**	,427**	1,000	,391**	,343**
Ürünler	,172**	,333**	,473**	,312**	,478**	,372**	,391**	1,000	,424**
Güvenilirlik	,260**	,346**	,392**	,371**	,486**	,376**	,343**	,424**	1,000

**P<0,01

Regresyon modeline dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıktığı belirlenmiştir. ($p<0,01$).

Pearson korelasyon analiziyle özetlenen sonuçlara bakıldığında, katılımcıların marka onaylama davranışı ile prestij arasında pozitif yönlü ve 0,294' lük bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplumsal sorumluluk ile marka onaylama davranışı arasında pozitif yönlü ve 0,111' lik bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenme-öğretme ile marka onaylama davranışı arasında pozitif yönlü ve 0,155' lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çalışma ortamı ile marka onaylama davranışı arasında pozitif yönlü 0,128' lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir ürünler ile marka onaylama davranışı arasında pozitif yönlü 0,172' lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik ile marka onaylama davranışı arasında pozitif yönlü 0,260' lük bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 33: Regresyon Modelindeki Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Marka Yurttaşlığı Davranışı	Adalet Değerleri	Prestij	Toplumsal Sorumluluk	Öğrenme-Öğretme	Çalışma Ortamı	Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Ürünler	Güvenilirlik
Marka Onaylama Davranışı	1,000	,083	,274**	,224**	,177**	,102*	,089	,237**	,286**
Adalet Değerleri	,083	1,000	,262**	,496**	,520**	,429**	,452**	,333**	,346**
Prestij	,274**	,262**	1,000	,340**	,395**	,257**	,239**	,473**	,392**
Toplumsal Sorumluluk	,224**	,496**	,340**	1,000	,513**	,420**	,358**	,312**	,371**
Öğrenme-Öğretme	,177**	,520**	,395**	,513**	1,000	,471**	,496**	,478**	,486**
Çalışma Ortamı	,102*	,429**	,257**	,420**	,471**	1,000	,427**	,372**	,376**
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	,089	,452**	,239**	,358**	,496**	,427**	1,000	,391**	,343**
Ürünler	,237**	,333**	,473**	,312**	,478**	,372**	,391**	1,000	,424**
Güvenilirlik	,286**	,346**	,392**	,371**	,486**	,376**	,343**	,424**	1,000

**P<0,01

Regresyon modeline dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıktığı belirlenmiştir. ($p<0,01$).

Pearson korelasyon analiziyle özetlenen sonuçlara bakıldığında, katılımcıların marka yurttaşlığı davranışı ile prestij arasında pozitif yönlü ve 0,274' lük bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplumsal sorumluluk ile marka yurttaşlığı davranışı arasında pozitif yönlü ve 0,224' lük bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenme-öğretme ile marka yurttaşlığı davranışı arasında pozitif yönlü ve 0,177' lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çalışma ortamı ile marka yurttaşlığı davranışı arasında pozitif yönlü 0,102' lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ürünler ile marka yurttaşlığı davranışı arasında pozitif yönlü 0,237' lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik ile marka yurttaşlığı davranışı arasında pozitif yönlü 0,268' lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

İş tatmininin marka yurttaşlığı üzerindeki etkisi önce doğrusal regresyon ile incelenmiştir. Bu analizin sonucu aşağıda görülebilir:

Tablo 34: İş Tatmininin Marka Yurttaşlığı Davranışı Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
İş Tatmini	1,921	0,470	0,460	231,759	0,000	0,682	15,224	0,000

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: iş tatmininin marka yurttaşlığı davranışının üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İş tatmininin marka yurttaşlığı davranışını (0,01 anlamlılık seviyesinde) %46 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Marka Yurttaşlığı Davranışı} = 1,921 + 0,682 * \text{İş Tatmini}$$

İkinci aşamada iş tatmini ile işveren çekiciliği boyutları birlikte bağımsız değişkenler olarak marka yurttaşlığı davranışı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çoklu regresyon yapılmıştır.

Tablo 35: İş Tatmini Ve İş Veren Çekiciliği Boyutlarının Marka Yurttaşlığı Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları

	Standart Hata	t-istatistiği	p	Tolerance	VIF
Adalet Değerleri	0,094	1,053	0,293	0,589	1,698
Prestij	0,061	1,19	0,236	0,693	1,444
Toplumsal Sorumluluk	0,071	2,23	0,026*	0,625	1,600
Öğrenme-Öğretme	0,084	0,61	0,544	0,495	2,018
Çalışma Ortamı	0,076	-1,84	0,067	0,661	1,513
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	0,076	-0,43	0,671	0,656	1,526
Ürünler	0,061	1,40	0,163	0,624	1,602
Güvenilirlik	0,079	1,47	0,143	0,653	1,531
İş Tatmini	0,039	14,10	0,000**	0,896	1,116

Constant: 0,758 Düzeltilmiş R²=0,496 Durbin Watson = 1,882

Toplumsal Sorumluluk= 0,123 İş tatmini= 0,647

**P<0.01 *P<0.05

Tablo 35'de regresyon modelinin tüm ön koşulları sağlandığı görülmektedir. Bu duruma göre üzerinde çalışılan regresyon denklemi şöyle belirlenmiştir.

Marka Yurttaşlığı Davranışı = 0,758+0,123*Toplumsal Sorumluluk+0,496*İş Tatmini

Analiz sonuçlarına göre toplumsal sorumluluk ve iş tatmininin marka yurttaşlığı davranışına etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,01$, $p < 0,05$). Toplumsal sorumluluk ve iş tatmininin marka yurttaşlığı davranışını %50 oranında açıkladıkları tespit edilmiştir. (Düzeltilmiş $R^2 = 0,496$). İş tatmininin tek başına marka yurttaşlığı davranışı üzerindeki etkisi %46 oranında açıklanabilirken, bütün işveren çekiciliği boyutları eklendiğinde modelin açıklama oranı, %50'ye çıkmaktadır. İş tatmininin yanı sıra işveren çekiciliği boyutlarından toplumsal sorumluluk boyutunun da marka yurttaşlığı davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

İş tatmininin markayla özdeşleşme davranışı üzerindeki etkisi önce doğrusal regresyon ile incelenmiştir. Bu analizin sonucu aşağıda görülebilir:

Tablo 36: İş Tatmininin Markayla Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
İş tatmini	1,304	0,645	0,643	482,597	0,000	0,803	21,968	0,000

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: iş tatmininin marka ile özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İş tatmininin marka ile özdeşleşme düzeyini (0,01 anlamlılık seviyesinde) %64 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Marka İle Özdeşleşme=1,304+0,803* İş Tatmini

İkinci aşamada iş tatmini ile işveren çekiciliği boyutları birlikte bağımsız değişkenler olarak markayla özdeşleşme davranışı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çoklu regresyon yapılmıştır:

Tablo 37: İş Tatmini Ve İşveren Çekiciliği Boyutlarının Marka İle Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları

	Standart Hata	t-istatistiği	p	Tolerance	VIF
Adalet Değerleri	0,083	0,852	0,395	0,589	1,698
Prestij	0,054	1,276	0,203	0,693	1,444
Toplumsal Sorumluluk	0,063	-0,312	0,755	0,625	1,600
Öğrenme-Öğretme	0,075	-0,017	0,987	0,495	2,018
Çalışma Ortamı	0,067	-2,553	0,011*	0,661	1,513
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	0,068	1,091	0,276	0,656	1,526
Ürünler	0,054	2,39	0,018*	0,624	1,602
Güvenilirlik	0,070	1,051	0,294	0,653	1,531
İş Tatmini	0,035	20,812	0,000**	0,896	1,116
Constant: 0,456 Düzeltilmiş R ² =0,665 Durbin Watson = 1,949					
Çalışma Ortamı=-0,111 Ürünler= 0,107 İş tatmini= 0,779					

**P<0.01 *P<0.05

Tablo 37'de regresyon modelinin tüm ön koşulları sağlandığı görülmektedir. Bu duruma göre üzerinde çalışılan regresyon denklemi şöyle belirlenmiştir.

$$\text{Marka İle Özdeşleşme} = 0,456 - 0,111 * \text{Çalışma Ortamı} + 0,107 * \text{Ürünler} + 0,779 \text{ İş Tatmini}$$

Analiz sonuçlarına göre çalışma ortamı, ürünler ve iş tatmininin marka ile özdeşleşme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. (p<0,01 ,p<0.05). Çalışma ortamı, ürünler ve iş tatmininin marka ile özdeşleşmeyi %67,0 oranında açıkladıkları tespit edilmiştir. (Düzeltilmiş R²: 0,670). İş tatmininin tek başına markayla özdeşleşme davranışı üzerindeki etkisi %64 oranında açıklanabilirken, bütün işveren çekiciliği boyutları eklendiğinde modelin açıklama oranı, %67'e çıkmaktadır. İş tatmininin yanı sıra işveren çekiciliği boyutlarından çalışma ortamı ve ürünler boyutları da markayla özdeşleşme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

İş tatmininin marka onaylama davranışı üzerindeki etkisi önce doğrusal regresyon ile incelenmiştir. Bu analizin sonucu aşağıda görülebilir:

Tablo 38: İş Tatminin Marka Onaylama Davranışı Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
İş Tatmini	0,870	0,563	0,561	342,390	0,000	0,750	18,504	0,000

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: iş tatminin marka onaylama davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İş tatminin marka onaylama davranışı düzeyini, (0,01 anlamlılık seviyesinde) %56 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Bir başka deyişle, iş tatminindeki bir birimlik artış marka onaylama davranışını %75 oranında artıracaktır. Regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Marka Onaylama Davranışı} = 0,870 + 0,750 * \text{İş Tatmini}$$

İkinci aşamada iş tatmini ile işveren çekiciliği boyutları birlikte bağımsız değişkenler olarak marka onaylama davranışı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çoklu regresyon yapılmıştır:

Tablo 39: İş Tatmini Ve İş Veren Çekiciliği Boyutlarının Marka Onaylama Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları

	Standart Hata	t-istatistiği	p	Tolerance	VIF
Adalet Değerleri	0,110	0,274	0,785	0,589	1,698
Prestij	0,071	2,985	0,003**	0,693	1,444
Toplumsal Sorumluluk	0,083	0,695	0,488	0,625	1,600
Öğrenme-Öğretme	0,098	0,175	0,861	0,495	2,018
Çalışma Ortamı	0,088	0,027	0,979	0,661	1,513
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	0,089	-0,044	0,965	0,656	1,526
Ürünler	0,071	-0,649	0,517	0,624	1,602
Güvenilirlik	0,092	1,185	0,237	0,653	1,531
İş Tatmini	0,046	16,918	0,000**	0,896	1,116

Constant: 0,046 Düzeltilmiş R²=0,572 Durbin Watson = 1,914
Prestij=0,144 İş tatmini= 0,716

**P<0.01

Tablo 39'da regresyon modelinin tüm ön koşulları sağlandığı görülmektedir. Bu duruma göre üzerinde çalışılan regresyon denklemi şöyle belirlenmiştir.

Marka Onaylama Davranışı= 0,046+0,144*Prestij+0,572 İş Tatmini

Analiz sonuçlarına göre çalışma prestij ve iş tatmininin marka onaylama davranışına etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. ($p<0,01$). Prestij ve iş tatmininin marka onaylama davranışını %57 oranında açıkladıkları tespit edilmiştir. (Düzeltilmiş $R^2 = 0,570$). İş tatmininin tek başına marka onaylama davranışı üzerindeki etkisi %56 oranında açıklanabilirken, bütün işveren çekiciliği boyutları eklendiğinde modelin açıklama oranı, %57'e çıkmaktadır. İş tatmininin yanı sıra işveren çekiciliği boyutlarından prestijboyutunun da marka onaylama davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

İş tatmininin marka sadakati üzerindeki etkisi önce doğrusal regresyon ile incelenmiştir. Bu analizin sonucu aşağıda görülebilir:

Tablo 40: İş Tatminin Marka Sadakati Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
İş Tatmini	0,255	0,539	0,537	311,229	0,000	0,734	17,642	0,000

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: iş tatminin marka sadakati üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İş tatminin marka sadakati düzeyini (0,01 anlamlılık seviyesinde) %54 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Marka Sadakati=0,255+0,734*İş Tatmini

İkinci aşamada iş tatmini ile işveren çekiciliği boyutları birlikte bağımsız değişkenler olarak marka sadakati üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çoklu regresyon yapılmıştır:

Tablo 41: İş Tatmini ve İşveren Çekiciliği Boyutlarının Marka Sadakati Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumları Katsayıları

	Standart Hata	t-istatistiği	p	Tolerance	VIF
Adalet Değerleri	0,117	-1,086	0,278	0,589	1,698
Prestij	0,075	1,616	0,107	0,693	1,444
Toplumsal Sorumluluk	0,088	0,920	0,359	0,625	1,600
Öğrenme-Öğretme	0,105	0,457	0,648	0,495	2,018
Çalışma Ortamı	0,094	-1,680	0,094	0,661	1,513
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	0,095	-0,908	0,365	0,656	1,526
Ürünler	0,076	1,222	0,223	0,624	1,602
Güvenilirlik	0,098	0,368	0,713	0,653	1,531
İş Tatmini	0,049	16,148	0,000**	0,896	1,116
Constant: 0,498Düzeltilmiş R ² =0,545Durbin Watson = 1,973 İş tatmini= 0,704					

**P<0.01

Tablo 41’de regresyon modelinin tüm ön koşulları sağlandığı görülmektedir. Bu duruma göre üzerinde çalışılan regresyon denklemi şöyle belirlenmiştir.

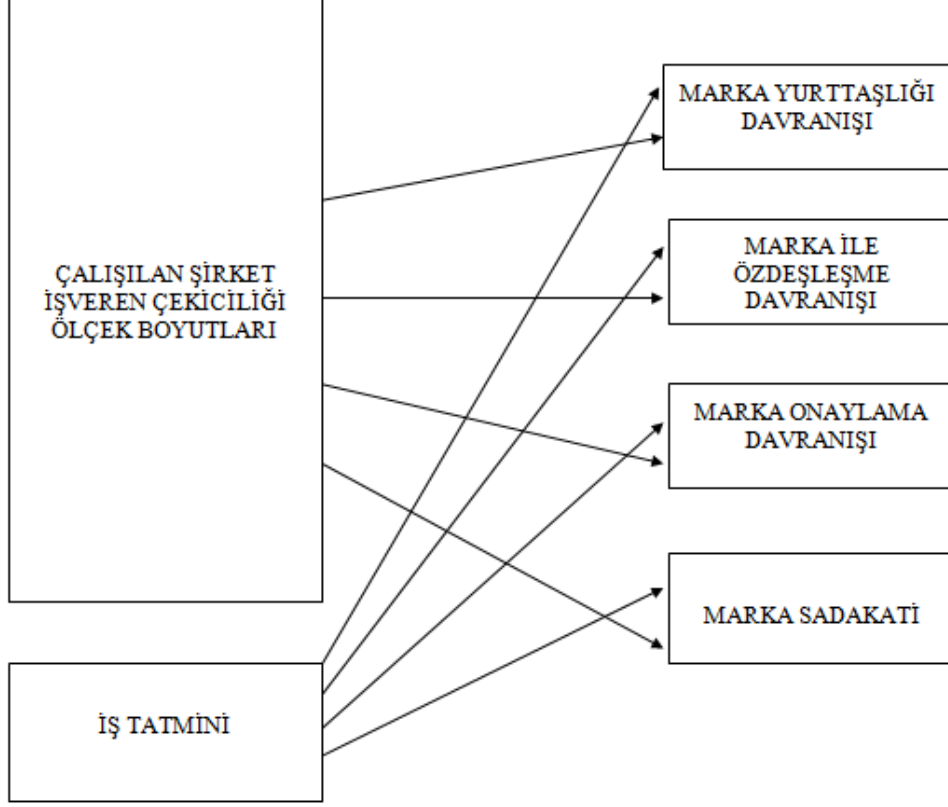
$$\text{Marka Sadakati} = 0,498 + 0,704 \text{ İş Tatmini}$$

Analiz sonuçlarına göre iş veren çekiciliği boyutları ile iş tatmini birlikte modele dahil edildiklerinde iş veren çekiciliği alt boyutların hiç birinin marka sadakati üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. İş tatmininin marka sadakati davranışına etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. (p<0,01). İş tatmininin marka sadakatini%55 oranında açıkladıkları tespit edilmiştir. (Düzeltilmiş R²= 0,550). İş tatmininin tek başına marka sadakati üzerindeki etkisi %54 oranında açıklanabilirken, bütün işveren çekiciliği boyutları eklendiğinde modelin açıklama oranı, %55’e çıkmaktadır ancak iş tatmininin yanı sıra işveren çekiciliği boyutları eklendiğinde işveren çekiciliği boyutlarının hiç birinin marka sadakati üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 42: Hipotezler Tablosu

HİPOTEZLER TABLOSU	Sonuçlar
H1: İşveren Çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı öğrenim seviyesine sahip çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H2: İşveren Çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı yaş gruplarındaki çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H3: İşveren Çekiciliğinin farklı boyutlarına kadın çalışanlarla erkek çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H4: İşveren Çekiciliğinin farklı boyutlarına evli olan ve olmayan çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H5: İşveren Çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı sosyo ekonomik seviyeye sahip çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.	Doğrulanmamıştır
H6: İşveren Çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı işyeri kıdemine sahip çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.	Doğrulanmamıştır
H7: İşveren Çekiciliğinin farklı boyutlarına şirketin farklı bölümlerinde çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.	Doğrulanmamıştır
H8: İşveren Çekiciliğinin farklı boyutlarına şirketin farklı pozisyonlarında yer alan çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H9: İşveren Çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı iş deneyimi süresine sahip çalışanlar tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H10: İşveren Çekiciliğinin farklı boyutlarına farklı sektör firmaları çalışanları tarafından verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H11: İşveren çekiciliğine verilen önemin, işgörenin Marka Onaylaması Davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H12: İşveren çekiciliğine verilen önemin, işgörenin Marka Yurttaşlığı Davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H13: İşveren çekiciliğine verilen önemin, işgörenin Marka Sadakati üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H14: İşveren çekiciliğine verilen önemin, işgörenin Marka ile Özdeşleşme Davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H15: İşveren çekiciliğine verilen önemin, işgörenin İş Tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır

REVİZE ÖNERİLEN MODEL



Şekil 12: Revize Önerilen Model

SONUÇ

Çalışma süresince işveren markası, işveren markalaşması, işveren çekiciliği kavramlarından bahsedilmiş, marka değeri ve çalışan-temelli marka değeri konularında yazın taraması sonucu elde edilen bilgiler ilgili bölümlerde sunulmuştur. Bu tarihçe ve bilgiler ışığında araştırmanın konusunu oluşturan işveren çekiciliği farklı boyutlarına verilen farklı önem düzeyleri, farklı demografik özellikteki şirket çalışanları nezdinde incelenmiştir.

Bu bulgular ışığında :

Demografik özellikler temelinde işveren çekiciliğine verilen önemin farklılık gösterdiği bu çalışmada görülmüştür.

İşveren çekiciliği boyutlarına verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla toplumsal sorumluluk ve çalışma ortamı boyutuna verdikleri önem daha yüksektir. Daha çok kadın çalışanı şirkete çekmek isteyen organizasyonların, toplumsal sorumluluk ve çalışma ortamını iyileştirici faaliyetlerde bulunması işverenlere verilebilecek öneriler arasındadır.

Çalışmada şirketlerde genç nesil kuşağında yer alan çalışanların eğitim ve öğretim faaliyetlerine, daha orta yaşlı kuşağa göre daha fazla önem verdiği görülmüş, bu bağlamda pazar değeri henüz nispeten düşük olan genç yeteneklerin istihdamını düşünen şirketlerin, eğitim ve öğretim faaliyetlerine önem vermeleri gerektiği tespit edilmiştir.

Eğitim seviyesi nispeten düşük olanların iş güvencesine daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Eğitim seviyesi yükseldikçe iş güvencesine verilen önemin daha düşük olması, işten çıkarılma korkusunun yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlarda nispeten daha az olduğunu düşündürülebilir. Ancak bu bulgu şu şekilde yorumlanabilir; daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların daha rahat iş bulabileceklerini düşündükleri için iş güvencesine daha az önem verdikleri bu

düşünceyi güçlendirmektedir. Bu tespit ile, yüksek eğitim seviyesinde eleman çalıştıran şirketlerin, çalışanlarına sadece iş güvencesi vermesi, çalışanların şirkete bağlılığını artırmaya yetmeyebilir. Bu nedenle bu çalışanlara yönelik farklı içsel pazarlama faaliyetlerinde bulunmak gerekebilir.

Evli olan çalışanların şirketlerin toplumsal sorumluluk faaliyetlerine ilgisi, bekar olanlardan daha düşüktür. Bekar olan çalışanların evli olan çalışanlara oranla daha az sorumluluğa sahip olması, serbest zaman yaratabilme olasılıklarının nispeten yüksek olması nedeniyle bu tür faaliyetlere daha çok ilgi gösterilebilirler.

Şirketlerde pozisyon seviyesi düştükçe işveren çekiciliği boyutlarına ilgi ve verilen önem daha fazla artmaktadır. Çalışma sonucunda görüldüğü üzere katılımcılardan eleman seviyesinde olanların toplumsal sorumluluk, eğitim ve gelişim (öğrenme - öğretme boyutu) ve çalışma ortamına olan ilgileri şef, yönetici, üst düzey yönetici ve şirket sahiplerinden daha yüksek seviyededir. Eleman seviyesinde çalışanları yoğun olan şirketlerin, bu duruma yönelik içsel pazarlama faaliyetlerinde bulunmaları önerilebilir.

Ürün ile ilgili (kaliteli olması, yenilikçi ürün olması vb.) bilgi ve algılar, şirketteki kıdemleri 10 yılı geçen çalışanlarda yüksek düzeyde iken, işe yeni başlayan, 0-1 yıl arasında kıdemi bulunan çalışanlarda , daha düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir. Şirket ürünleri ile ilgili yeni başlayanlara tanıtım yapılması, ürün ve kalite bilgi ve farkındalığının geliştirilmesi faaliyetlerinde bulunulması şirketlere verilebilecek öneriler arasındadır.

Sektör bazında görülen anlamlı farklılık işverenin görev çevresinden kaynaklanan birtakım özelliklerinin bu çekiciliği etkilediği sonucunu çıkarmaktadır. İşverenlerin içinde yer aldıkları görev çevresine bu nedenle dikkat etmeleri ve sektörel oluşumların içinde yer alarak, görev çevresini iyileştirmeye katkı sağlamaları önerilebilir. Bu noktada sektör dinamiklerini de göz ardı etmemek gerekir, kimi sektörlerdeki sıkı denetim, var olan regülasyonlar ve sektöre girmenin zorluğu, yüksek giriş maliyetleri, yoğun rekabet şartları ile bu sektörlerdeki firma çalışanlarının

işveren çekiciliği boyutlarına verdikleri önem düzeyinde, diğer sektörlere göre farklılık olmasını beklemek doğal olabilecektir.

Tez çalışmamızın ikinci aşamasında işveren çekiciliği boyutlarının çalışanların marka yurttaşlığı, marka sadakati, marka ile özdeşleşme, marka onaylama davranışları ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiş ve aşağıdaki olası sonuca ulaşılmıştır:

Yapılan ek analizlerde işveren çekiciliğinin marka onaylama, marka yurttaşlığı, marka sadakati, marka ile özdeşleşme ve iş tatmini üzerinde küçük de olsa anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Ancak iş tatmini bağımsız değişken olarak alındığında, işveren çekiciliği boyutlarının çalışan temelli marka değeri boyutları üzerindeki etkisi çok yükselmiştir. Bu da işverenin bünyesine çektiği çalışanları, bünyesinde tutabilmesi için öncelikle iş tatminini arttırmaya odaklanması gerektiğine işaret etmektedir.

Diğer bir deyişle işveren çekiciliği nitelikleri ile şirkete kazandırılmış olan çalışanların şirkette kalmalarını bu nitelikler bir ölçüde açıklasa da, örgütsel bağlılığın yanı sıra diğer çalışan temelli marka değeri faydalarını arttırabilmek için iş tatminini sağlayabilecek diğer niteliklere de bakmak gerekir. Sözelimi, Hackman ve Oldham'ın 1980 yılı çalışmasında (Aktaran: Robbins ve Judge 2013:274-275) ortaya koydukları İş Özellikleri Modelinde işin bütünlüğü, insan hayatı ve şirketin operasyonları için işin önemi, işin doğasında bulunan geri bildirim olanakları, çalışana tanınan inisiyatif ve işin çalışanın çeşitli becerilerini ortaya koymasına olanak tanınması da iş tatmini kapsamında düşünülmesi gereken özelliklerdendir.

Bu çalışmanın en önemli katkısı, ilk kez mevcut çalışanlar için işveren çekiciliği boyutlarına verilen önemin işveren markalaşması çıktılarına etkisini ortaya koymasındadır. Çalışanlardan alınan geribildirimler ile işveren markalaşma faaliyetlerinin ve güçlü bir işveren markasına sahip olmanın önemi bir kez daha kanıtlanmış, bu faaliyetlerin yapılmasında içsel pazarlama yöntemlerinin uygulanması önerilmiştir.

Araştırmanın en önemli kısıtı, şirketlerin gizlilik politikaları nedeniyle daha geniş bir örnek hacmine ulaşamamış olması ve kolayda örnekleme yapıldığından ötürü sonuçların genellenmesinin zor olmasıdır. Rastsal örnekleme yöntemiyle ve daha geniş örnek hacmiyle yapılacak araştırmalar daha genellenebilir sonuçlara ulaşabilecektir.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *The Journal of Marketing*, 27-41.
- Aaker, D. A. (1997). Brand Equity: La Gestione del Valore della Marca. FrancoAngeli.
- Abimbola, T., & Kocak, A. (2007). Brand, Organization Identity and Reputation: SMEs as Expressive Organizations: A Resources-Based Perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 416-430.
- Aboul-Ela, G. M. B. E. (2016). Employer branding: What constitutes" An Employer of choice: *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1).
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Ahuja, M. K. (2002). Women in the Information Technology Profession: A Literature Review, Synthesis and Research Agenda. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 20-34.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and psychology*, 16(2), 219-237.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of BrandManagement*, 4(3), 185-206.
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender and Current Employment Status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *IUP Journal of Brand Management*, 8(3).
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand*, England, John Wiley&Sons Ltd, 132-145.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı. *Optimist Yayınları*.

- Batra, R., & Homer, P. M. (2004). The Situational Impact of Brand Image Beliefs. *Journal of Consumer Psychology*, 14(3), 318-330.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-1), 133-142.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Berry, J. W. (1976). Human Ecology and Cognitive Style: Comparative Studies in Cultural and Psychological Adaptation, *John Wiley & Sons* (3. Basım).
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Biedenbach, G., Bengtsson, M., & Wincent, J. (2011). Brand Equity in the Professional Service Context: Analyzing the Impact of Employee Role Behavior and Customer–Employee Rapport. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1093-1102.
- Bir, Ç. S., & Altınbaşak, İ. K. S. İ. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönelimi ve İşveren Çekiciliği. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2303-2326.
- Bloemer, J., & Odekerken-Schröder, G. (2006). The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-264.
- Boo, S., Busser, J., & Baloglu, S. (2009). A Model of Customer-Based Brand Equity and its Application to Multiple Destinations. *Tourism Management*, 30(2), 219-231.
- Brexendorf, T. O., & Kernstock, J. (2007). Corporate behaviour vs brand behaviour: Towards an integrated view?. *Journal of Brand Management*, 15(1), 32-40.

- Boselie, P., & van der Wiele, T. (2002). Employee Perceptions of HRM and TQM, and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 165-172.
- Bowers, M. R., Martin, C. L., & Luker, A. (1990). Trading Places: Employees as Customers, Customers as Employees. *Journal of Services Marketing*, 4(2), 55-69.
- Bowers, K. S., Regehr, G., Balthazard, C., & Parker, K. (1990). Intuition in the context of discovery. *Cognitive psychology*, 22(1), 72-110.
- Byrd, J., & Brown, P. L. (2003). The Innovation Equation: Building Creativity and Risk Taking in your Organization. *Jossey-Bass/Pfeiffer*.
- Burmann, C., Hegner, S., & Riley, N. (2009). Towards an Identity-Based Branding. *Marketing Theory*, 9(1), 113-118.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). The PIMS Principles: Linking Strategy to performance. *Simon and Schuster*.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Candan, B., & Çekmecelioğlu, H. G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Yönetim*, 20(63), 41-58.

- Cappelli, P., & Rogovsky, N. (1998). Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and “Lean Production” x201D. *ILR Review*, 51(4), 633-653.
- Chen, C. F., & Tseng, W. S. (2010). Exploring Customer-Based Airline Brand Equity: Evidence from Taiwan. *Transportation Journal*, 24-34.
- Chen, Y. C., & Lin, S. (2013). Applying Importance-Performance Analysis for Improving Internal Marketing of Hospital Management in Taiwan. *International Business Research*, 6(4), 45.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir araştırma .*CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238.
- CIPD (Chartered Institute Of Personel and Development) raporu , “Employer Branding A No-Nonsense Approach” ; 2007: 3
- Çifçi S., Kaya S., (2015)., Algılanan Marka Değeri, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Düzeyinin, Çalışanların Marka Değerine Etki Farkındalıkları Üzerindeki Etkileri (2015). *Çalışanlar Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 15, Ocak 2015, ss. 69-88
- Collins, C. J. (2007). The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors. *Journal of applied psychology*, 92(1), 180.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121.

- Davies, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Diestel, S., Wegge, J., & Schmidt, K. H. (2014). The Impact of Social Context on the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Absenteeism: The Roles of Different Foci of Job Satisfaction and Work-Unit Absenteeism, *Academy of Management Journal*, 57(2), 353-382.
- Doğru, G., & akır, Y., (2015) İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik bir Araştırma, *Journal of International Social Research*, 8(40).
- Demir, M. İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, 2014.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *The Journal of marketing*, 1-13.
- E. Apfelbaum, Women in Leadership Positions: *The British Psychological Society Newsletter*, 1988, vol. 17, Henry Tajfel Memorial Lecture, pp. 3–19.
- Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013). Employee Responses to Changing Aspects Of the Employer Brand Following a Multinational Acquisition: A Longitudinal Study. *Human Resource Management*, 52(1), 27-54.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Elving, W. J. (2009). Corporate Apologia and Integrated Communication in Times of Crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2).
- Ene, S., & Özkaya, B. (2013). A Study Regarding the Attitudes that are Effective on the Price Perception of Consumers that Shop from the Retail Stores. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(11), 451.

- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are Individuals Attracted to Organizations. *Journal of management*, 31(6), 901-919.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2).
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gegez, A. Ercan. (2010). Pazarlama Araştırmaları, 3. Basım, İstanbul: *Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ*.
- Gravetter, Frederick J. Ve Wallnau, Larry B. (2000). *Statistics for the Behavioral Sciences*. Belmont, California: Wadsworth, Thomson Learning.
- Grönroos, C. (2000). Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value. *The Marketing Review*, 1(1), 5-14.
- Gomes & Neves (2010). Employer Branding Constrains Applicants' job Seeking Behaviour. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3).
- Güngördü, A., Ekmekcioglu, E. B., & Şimsek, T. (2014). An Empirical Study on Employer Branding in the Context of Internal Marketing. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 1(1), 1-15.
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Hatch M. J. & Schultz M., 2011. Marka girişimi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası brandage yayınları

- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes. *British Journal of Management*, 13(1), 31-49.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2012). How to Measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale. *Marketing Theory and Applications*, 23, 52-62.
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). Scale Development in Employer Branding. In *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung. Springer Fachmedien Wiesbaden*, 65-86
- Hillebrandt, I., Rauschnabel, P., & Ivens, B. S. (2012). Are you saying what I want to hear? A Consistency Test between what Potential Employees want and what Companies offer. *Marketing Theory and Applications*, 43.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478.

- Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466-1482.
- İnal, E., Çiçek, R., & Akın, M. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği/An Evaluation of the Institutional Perceptions of the Public Sector Workers Within the Context of Internal Marketing Approach: A Cas. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9).
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment Preferences of Job Applicants: Unfolding Employer Branding Determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652.
- Jenner, S., & Taylor, S. (2007). Employer Branding: Fad or the Future for HR?
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation Into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Jung, J., & Sung, E. (2008). Consumer-Based Brand Equity: Comparisons Among Americans and South Koreans in the USA and South Koreans in Korea. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 12(1), 24-35.
- Kandampully, J. (2006). The New Customer-Centred Business Model for the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 173-187.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. L. (1998). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. *New Jersey*.

- Keller, K. L. (2003). Building, Measuring and Managing Brand Equity. Aufl., *Upper Saddle River*.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- King, C., & Grace, D. (2005). Exploring the Role of Employees in the Delivery of the Brand: A Case Study Approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(3), 277-295.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2012). Employee Brand Equity: Scale Development and Validation. *The Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288.
- Kitchen P., (1997). Public Relations: Principles and Practice, *Cengage Learning EMEA*.
- Kotler, P. (1991). Principles of Marketing, [by] Philip Kotler, Gary Armstrong: Instructor's Resource Manual. *Prentice Hall*.
- Krishnan, H. S. (1996). Characteristics of Memory Associations: A Consumer-Based Brand Equity Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389-405.
- Kocak, A., Abimbola, T., & Özer, A. (2007). Consumer Brand Equity in a Cross-Cultural Replication: An Evaluation of a Scale. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 157-173.

- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation: Construct and Consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lloyd, S. (2002). Branding From the Inside Out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Major, B., & Deaux, K. (1982). Individual Differences in Justice Behavior. *Equity and Justice in Social Behavior*, 43, 76.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR?. *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- Maio Mackay, M. (2001). Evaluation of Brand Equity Measures: Further Empirical Results. *Journal of Product & Brand Management*, 10(1), 38-51.
- Maurer, S. D., Howe, V., & Lee, T. W. (1992). Organizational Recruiting as Marketing Management: An Interdisciplinary Study of Engineering Graduates. *Personnel Psychology*, 45(4), 807-833.
- Melymuka, K. (2001). Stressed-Out IT Women Tempted to Quit, Survey Finds. *Computerworld*, March, 15.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545.

- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the Effectiveness of your Employer Brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- Minchington, B. (2010). The Employer Brand Manager's Handbook. Torrensville, Australia: *Collective Learning*.
- Minchington, B. (2013). Employer Branding and the New World@ work. *Collective Learning Australia*.
- Mohr, L. A., & Bitner, M. J. (1995). The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239-252.
- Mosley, R., & Barrow, S. (2005). The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work. UK: *John Wiley & Sons Ltd*.
- Mosley, R. W. (2007). Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *The Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Narcikara, E., Gürol, Y., & Üzmez, A. (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği/Creating Employer Brand: Participation Bank Example. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(2), 45.
- Osborn-Jones, T. (2001). Managing Talent: Exploring the New Psychological Contract. Henley-on-Thames: *Henley Management College*.
- Özgen, E., & Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1).
- Öksüz B. ve Gümüş M. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü, *Journal of Yaşar University*, 4(16), 2637-2660.

- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(2), 14-31.
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building Corporate Branding Through Internal Marketing: The Case of the UK Retail Bank Industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 37-47.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-Based Brand Equity: Improving the Measurement–Empirical Evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143-154.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2006). Consumer-Based Brand Equity and Country-of-Origin Relationships: Some Empirical Evidence. *European Journal of marketing*, 40(5/6), 696-717.
- Pekmezci, T., Demireli, C., & Batman, G. (2008). İç Müşteri Memnuniyeti: *Konya Un Fabrikalarında bir Uygulama*.
- Phillips, L. W., Chang, D. R., & Buzzell, R. D. (1983). Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. *The Journal of Marketing*, 26-43.
- Pitt, L. F., & Foreman, S. K. (1999). Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective. *Journal of Business Research*, 44(1), 25-36.
- Pitta, D. A., & Prevel Katsanis, L. (1995). Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 51-64.
- Poulis, A., Poulis, A., Wisker, Z., & Wisker, Z. (2016). Modeling Employee-Based Brand Equity (EBBE) and Perceived Environmental Uncertainty (PEU) on a Firm's Performance. *Journal of Product & Brand Management*, 25(5), 490-503.

- Prevel Katsanis, L., & Pitta, D. A. (1995). Punctuated Equilibrium and the Evolution of the Product Manager. *Journal of Product & Brand Management*, 4(3), 49-60.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Pringle, H., & Gordon, W. (2001). Brand Manners: How to Create the Self-Confident organisation to live the brand.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise. *The Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rampl, L. V., Opitz, C., Welp, I. M., & Kenning, P. (2011). The Role of Emotions for Successful Employer Branding: Insights from Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI) and Experimental Research. *Working Paper*.
- Reynoso, J. F., & Moores, B. (1996). Internal Relationships. *Relationship Marketing: Theory and Practice*, 55-73.
- Ritson, M. (2002). Marketing and HR Collaborate to Harness Employer Brand Power. *Marketing*, 18-18.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, New Jersey: *Pearson Prentice Hall*.

- Robertson, A. (2013). Building the Employer Image The HR Challenge.
- Rosethorn, H. (2009). Origins—Two Roots to the Family Tree. The Employer Brand—Keeping Faith with the Deal. *Bernard Hodes Group Gowan Publishing*, 3-16.
- Rosethorn, H., & Mensink, J. (2007). Employer Branding—More than just a Fashion Statement. Employer Branding: The Latest Fad or the Future for HR.
- Rothschild, M., & Stiglitz, J. (1976). Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information. *The Quarterly Journal of Economics*, 629-649.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. 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), 599-627.
- Rust, R. T., Stewart, G. L., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62-80.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Shinnar, R. S., Young, C. A., & Meana, M. (2004). The Motivations for and Outcomes of Employee Referrals. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 271-283.
- Siano, A., Palazzo, M., & Tuccillo, C. (2010, June). Exploring and Categorizing Employer Branding Tools Implemented in Italian Companies. *In Conference on Corporate Communication*, 321.

- Soutar, G. N., & Clarke, A. W. (1983). Examining Business Students' career Preferences: A Perceptual Space Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 23(1), 11-21.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Towards its Measurement. *Vision*, 14(1-2), 25-34.
- Stershic, S. F. (2001). Leveraging your Greatest Weapon. *Marketing Management*, 10(2), 40.
- Stiglitz, J. E. (1989). Markets, Market Failures and Development. *The American Economic Review*, 79(2), 197-203.
- Sullivan, J. (2004). Eight Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*, 23(2), 501-517.
- Sullivan, H. S. (Ed.). (2013). *The Interpersonal Theory of Psychiatry*. Routledge.
- Sundaram, D. S., & Webster, C. (2000). The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 378-391.
- Sweeney, Jilian, ve Joffre Swait. "Brand Equity: An Integrated Framework. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC). School of Marketing, University of New South Wales. 1999.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Toksarı, M. (2012). İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik bir Çalışma

- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44.
- Tüzüner, V. L., & Yüksel, C. A. (2009). Segmenting Potential Employees According to Firms' employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 46-61.
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Van Der Wiele, T., Boselie, P., & Hesselink, M. (2002). Empirical Evidence for the Relationship between Customer Satisfaction and Business Performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 184-193.
- Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' image as an Employer: A Large- Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.
- Vance, R. J. (2006). Employee Engagement and Commitment SHRM Foundation.
- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing: A Review and some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Varinli, I. (2008). Pazarlamada Yeni Yaklasimler. Baski, Ankara, *Detay Yayıncılık*.
- Wallace, A. P. M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. *In Workforce Development, Springer Singapore*, 19-36

- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Woodfield, R. (2002). Woman and Information Systems Development: Not Just a Pretty (inter) Face?. *Information Technology & People*, 15(2), 119-138.
- Yapraklı, Ş., & Özer, S. (2001). Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, (6), 58-62.
- Yükselen, C. (2009). Pazarlama Araştırmaları. *Detay Yayıncılık*.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means End Model and Synthesis of Evidence. *The Journal of Marketing*, 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *The Journal of Marketing*, 31-46.

EKLER

Ek – 1 Anket Formu Örneği – Bölüm 1

ANKET							
<p><i>Bu anket, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü - İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Değişim yüksek lisans programı öğrencisi Muazzez Saruhan'ın, Doç.Dr. Tanses Gülsoy danışmanlığında sürdürdüğü yüksek lisans tezi kapsamında yapılan bir araştırmadır. Anket, işletmelerin çekiciliğini belirleyen işveren marka bileşenlerinin saptanması amacıyla yapılmaktadır. Katılımcıların ve değerlendirdikleri şirketlerin kimliği kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi yanıtlayarak verdiğiniz destek, çalışmanın başarısı için çok önemlidir, sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz.</i></p>							
<p>Çalışmakta olduğunuz şirkette çalışmayı sürdürmenizi sağlayabilecek aşağıdaki öğelerin önem derecesini 5 = Çok Önemli, 1= Hiç Önemli Değil olacak şekilde değerlendiriniz.</p>							
Soru No	Sorular	Çok önemli	Önemli	Önemli sayılır	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil	KAYNAK
1	Yönetimden takdir görme / övgü alma	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
2	Eğlenceli çalışma ortamı	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
3	Gelecekteki yeni bir iş için sıçrama tahtası olması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
4	Bu şirkette çalıştığınız için kendinizi iyi hissetmeniz	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
5	Bu şirkette çalıştığınız için özgüveninizin daha yüksek olması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
6	Şirketinizde kariyerinizi geliştirici deneyim kazanmak	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
7	Üstlerinizle iyi ilişki içinde olmak	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
8	İş arkadaşlarımızla iyi ilişki içinde olmak	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
9	Destekleyen ve teşvik eden iş arkadaşlarımızın varlığı	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
10	Heyecan verici bir ortamda çalışmak	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
11	İşverenin yenilikçi (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip) olması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
12	Şirketin yaratıcılığınza değer vermesi ve yaratıcılığınızdan yararlanması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
13	Şirketin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
14	Şirketin yenilikçi mal ve hizmetler üretmesi	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
15	Şirket içinde terfi olanaklarının bulunması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
16	İnsani değerleri yüksek, toplumdaki diğer topluma veren bir şirket olması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
17	Üniversitede öğretilenleri uygulama olanağının bulunması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
18	Öğrendiklerinizi başkalarına öğretme fırsatının bulunması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
19	Şirketinizde kabul görme ve kendinizi oraya ait hissetme	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
20	Şirketin müşteri odaklı olması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
21	Şirkette iş güvencesinin bulunması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
22	Departmanlar arası uygulamalı deneyim kazanma olanağının bulunması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
23	Mutlu çalışma ortamı	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
24	Ortalamanın üzerinde çiplak maaş	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
25	Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması	5	4	3	2	1	Berthon, Ewing, & Lian Hah 2011
26	Şirketin dürüst ve adil olması ile bilinmesi	5	4	3	2	1	Arachchige & Robertson, 2011
27	Yönetimin kalitesi	5	4	3	2	1	Arachchige & Robertson, 2011; Güngördü, Ekmekçioğlu, Şimşek, 2014
28	Şirketin, ailenizin ve arkadaşlarınızın size duyduğu saygıyı artırması	5	4	3	2	1	Arachchige & Robertson, 2011; Güngördü, Ekmekçioğlu, Şimşek, 2014
29	Çok kârlı bir şirket olması	5	4	3	2	1	Arachchige & Robertson, 2011; Güngördü, Ekmekçioğlu, Şimşek, 2014
30	Şirket tarafından üretilen malın ve/veya hizmetin türü	5	4	3	2	1	Arachchige & Robertson, 2011; Güngördü, Ekmekçioğlu, Şimşek, 2014
31	Reklam ve medya sayesinde tanınmış bir şirket olması	5	4	3	2	1	Arachchige & Robertson, 2011; Güngördü, Ekmekçioğlu, Şimşek, 2014
32	Büyük bir şirket olması	5	4	3	2	1	Arachchige & Robertson, 2011; Güngördü, Ekmekçioğlu, Şimşek, 2014
33	Adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sisteminin bulunması	5	4	3	2	1	Barrow ve Mosley 2005
34	Yurt dışında görevlendirilme olanağının bulunması	5	4	3	2	1	Minchington Thorne 2007
35	Bu şirkette işe girmenin zor olması	5	4	3	2	1	Gülsoy
36	Eylemlerinde bu şirketin çalışanlarına saygı göstermesi	5	4	3	2	1	Edwards & Edwards 2013
37	Eylemlerinde bu şirketin müşterilerine saygı göstermesi	5	4	3	2	1	Edwards & Edwards 2013
38	Eylemlerinde bu şirketin hissedarlarına saygı göstermesi	5	4	3	2	1	Edwards & Edwards 2013
39	Eylemlerinde bu şirketin yerel çevreye saygı göstermesi	5	4	3	2	1	Edwards & Edwards 2013

Ek – 2 Anket Formu Örneği – Bölüm 2

Lütfen aşağıdaki önermeleri şu anda çalışmakta olduğunuz şirketi düşünerek 5 = Kesinlikle Katılıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde değerlendiriniz.

	Sorular	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	KAYNAK
40	Bu şirkette çalışmaktan gurur duyuyorum	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
41	Bu şirketin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
42	Değerlerim bu şirketin değerleriyle örtüşüyor	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
43	Bu şirketi başarılı kılmak için benden beklenenin ötesinde daha fazla çaba harcamaya hazırım.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
44	Çalıştığım yere gerçekten uyduğumu hissediyorum.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
45	İşimden memnun sayılırım.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
46	İşimden büyük bir tatmin duyuyorum.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
47	İşimin genelinden memnunum.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
48	Yeni bir iş teklifi alsam dahi şu anki işimden ayrılmayı düşünmezdim.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
49	İşimden keyif almıyorum. Ters ölçek	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
50	Bu şirkette bir süre daha kalmayı planlıyorum.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
51	Bu şirkette beş yıl daha kalmayı planlıyorum.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
52	Yarın başka bir şirketten teklif alsam dahi reddederdim.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
53	Bu şirkette kalmayı planlıyorum.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
54	Bu şirket hakkında insanlara olumlu sözler söylerim	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
55	Benden tavsiye isteyenlere çalıştığım şirketi öneririm.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
56	Bu şirket ile ilgili başkaları ile konuşmak hoşuma gider.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
57	Bu şirket ile ilgili olumlu konuşurum.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
58	Kendi alanım dışındaki işler için gerekirse sorumluluk alırım, örneğin müşteri taleplerini takip etmek vs.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
59	Bu şirketin marka vaadiyle tutarlı davranışlar sergilerim.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
60	Her iletişimimde ve her türlü hareketimde, harekete geçmeden önce şirketimin markası üzerindeki olası etkisini düşünürüm.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
61	Davranışlarımın çalıştığım şirketin marka vaadiyle tutarlı olması için özellikle çaba harcarım.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
62	Bu şirketi aileme ve arkadaşlarıma (işle ilgisi olmayan tanıdıklarına) daima tavsiye ederim.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
63	Fırsat verilirse, çalıştığım şirketin markasına ilişkin bilgilerimi yeni çalışanlara aktarırım.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
64	Şirketimin markası ve kendi görevimdeki anlamı hakkında her zaman daha çok bilgi edinmek isterim.	5	4	3	2	1	King & Grace, 2010
65	Şirketinizi genel olarak değerlendirdiğinizde , memnuniyet düzeyinize 0 - 100 arası bir puan veriniz .						Gülsoy

Ek – 3 Anket Formu Örneği – Bölüm 3- Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		
1	Öğrenim durumunuz:	Lise ve Dengi () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
2	Eğitim aldığınız bölüm (belirtiniz)	Lise ve Dengi :
		Lisans :
		Yüksek Lisans (Varsa) :
		Doktora (Varsa) :
3	Yaşınız:	20 ve altı () 21 - 25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve üzeri ()
4	Cinsiyetiniz:	Kadın () Erkek ()
5	Medeni haliniz:	Evli () Bekâr ()
6	Hangi gelir grubunda yer aldığınızı düşünüyorsunuz?	Alt () Alt-Orta () Orta () Üst Orta () Üst ()
7	Şimdiki işyerinizde toplam kaç yıldır çalışmaktasınız?	1 yıldan az () 1-5 () 5-9 () 9- 13 () 13-17 () 17-21() 21-25() 25 yıl ve üzeri
8	Şimdiki işyerinizde hangi departmanda çalışmaktasınız ?	Üst Yönetim () Finans () Satış () Pazarlama () Lojistik () İK () Diğer ()
9	Şimdiki işyerinizde pozisyonunuz nedir ?	Şirket Sahibi veya Ortak () Üst Düzey Yönetici () Yönetici () Şef () Uzman () Eleman ()
10	Toplam iş deneyiminiz kaç yıldır ?	1 yıldan az () 1-5 () 5-9 () 9- 13 () 13-17 () 17-21() 21-25() 25 yıl ve üzeri
11	Şimdiki işyerinizin yer aldığı sektör (belirtiniz)	Danışmanlık () Üretim () Hizmet () Banka() Perakende () Sağlık () Lojistik () Diğer ()
Desteyiniz için Teşekkür Ederiz.		

ÖZGEÇMİŞ

09 Temmuz 1972 yılında Karabük’ de doğan Muazzez Saruhan, İlk-orta ve Lise eğitimini Karabük ilinde tamamlayıp, 1989 yılında Trabzon Lisesi’ nden mezun olmuş, aynı sene Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF – İşletme Bölümünü kazanmış, 1993 senesinde Lisans eğitimini tamamlamıştır. 1993 senesinde Trabzon Serbest Bölgesinde başlayan kariyer hayatı, lojistik ve sağlık sektöründe İnsan Kaynakları alanında devam etmiştir. Halen İnsan Kaynakları Müdürü olarak çalışmalarına devam etmektedir. 2015 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümü’ nde yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Muazzez Saruhan Yalça