

T.C
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI

İŞVEREN MARKA ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Neslihan PAKER

Danışman;Özlem ATAN

İstanbul 2016

ÖNSÖZ

Tüm eğitim hayatım boyunca sabır anlayışlarıyla bana destek olan sevgili babam, annem ve kardeşlerim Oğuzhan PAKER ve Sevimhan ÇAPAR'a, tez çalışmam sürecinde bilgi ve görüşleri ile çalışmamı destekleyen değerli hocam ve danışmanım Yrd.Doç.Dr.Özlem ATAN'a, çalışmamın uygulama bölümünde emeği geçen ve ankete katılan değerli firma çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Neslihan PAKER

İstanbul 2016

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	3
İÇİNDEKİLER	4
KISALTMALARLİSTESİ.....	7
TABLOLARLİSTESİ.....	8
ŞEKİLLERLİSTESİ.....	10
ÖZET.....	11
ABSTRACT	12
GİRİŞ	13
1. İŞVERENMARKASI.....	14
1.1. MarkaKavramı.....	14
1.2. ÜrünTüketiciMarkası.....	15
1.3. İşverenMarkası.....	16
1.4. İşveren Markasının TemelÖzellikleri.....	18
1.5. İşverenMarkasının Faydaları	19
1.5.1. MaliyetAzaltma	19
1.5.2. MüşteriMemnuniyeti	20
1.5.3. FinansalPerformans	22
1.6. İşveren MarkaKimliğinin Tanımlanması	23
1.7. ÇalışanDeğerÖnermesi	24
1.8. İşverenMarkaAlgısı	26
1.9. İşverenMarkaYönetimi.....	27
1.10. İşverenMarkalaşmaSüreci	29
1.11. İşverenMarkasıBileşenleri.....	30
2. ÖRGÜTSELBAĞLILIK	34
2.1. Örgütsel Bağlılık KavramıveTanımı	34
2.2. ÖrgütselBağlılığınÖnemi	35
2.3. ÖrgütselBağlılığınSınıflandırılması.....	37
2.3.1. TutumsalBağlılıkYaklaşımları.....	37
2.3.2. EtzioniYaklaşımı	38
2.3.3. Kanter'inYaklaşımı	38
2.3.4. O Reliy veChatman'ınYaklaşımı	39
2.3.5. Penley veGould'unYaklaşımı.....	40

2.3.6. Mayer ve Allen Yaklaşımı	41
2.3.7. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	41
2.3.7.1. Becker'in Yan Bahış Yaklaşımı	42
2.3.7.2. Salancık'ın Yaklaşımı	43
2.3.8. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	43
2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	44
2.4.1. Duygusal Örgütsel Bağlılık	44
2.4.2. Devamlılık Bağlılığı.....	45
2.4.3. Normatif (Minnet Bağlılığı).....	46
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	46
2.5.1. Kişisel Faktörler	47
2.5.1.1. Yaş	48
2.5.1.2. Cinsiyet.....	48
2.5.1.3. Medeni Durum	49
2.5.1.4. Eğitim Düzeyi	50
2.5.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem).....	50
2.5.1.6. Değerler	50
2.5.2. Örgütsel Faktörler	51
2.5.2.1. Örgüt Kültürü	51
2.5.2.2. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı	53
2.5.2.3. Örgütsel Adalet	53
2.5.2.4. Rol Belirsizliği ve Çatışma.....	54
2.5.2.5. İşin Niteliği ve Önemi	54
2.5.2.6. İletişim.....	55
2.5.2.7. Ücret Düzeyi	56
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	57
2.5.3.1. Profesyonellik	57
2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	57
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	57
2.7. İşveren Markası Ve Duygusal Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	58
3. İŞVEREN MARKA ALGISİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA	
OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ (UYGULAMA).....	61
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	61
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	61

3.3. Araştırmanın Modeli	62
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	62
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	64
3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	64
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	65
3.8. Verilerin İstatistiksel Analizi	65
3.9. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	66
3.11. Örneklem Grubunun İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Yapılan Analizler	70
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	92
5. ÖNERİLER.....	96
6. KAYNAKÇA	98

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇDÖ: Çalışan Değer Önermesi

İK: İnsan Kaynakları



TABLolar LİSTESİ

tablo 1.1: Tüketici Markası ve İşveren Markası Hedef Kitlelerine Amaçları.....	16
Tablo 3.1: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Sonuçları.....	65
Tablo 3.2: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	66
Tablo 3.3: Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	67
Tablo 3.4: Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	67
Tablo 3.5: Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	67
Tablo 3.6: Örneklem Grubunun Çalışmış Oldukları Pozisyonlara Göre Dağılımı	67
Tablo 3.7: Örneklem Grubunun Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	68
Tablo 3.8: Örneklem Grubunun Buldukları Pozisyondaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	68
Tablo 3.9: Örneklem Grubunun Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	68
Tablo 3.10: Örneklem Grubunun Okul Dışında Almış Oldukları Eğitimlere Göre Dağılımı.....	69
Tablo 3.11: Örneklem Grubunun Cevaplarına İlişkin İstatistiksel Bilgiler	69
Tablo 3.12: İşveren Markası Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri	71
Tablo 3.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı Ve Faktör Yükleri	73
Tablo 3.14: Boyutlara İlişkin Puan Ortalamaları	73
Tablo 3.15: Cinsiyet İle İşletme Özellikleri Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları..	74
Tablo 3.16: Eğitim Durumu İle Çalışma Ortamı Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	75
Tablo 3.17: Eğitim Durumu İle Çalışma Ortamı Değişkenine İlişkin LSD Testi Sonuçları	76
Tablo 3.18: Çalışılan Pozisyon ile Örgütsel Bağlılık ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin Anova Testi Sonuçları	76
Tablo 3.19: Çalışılan Pozisyon ile Örgütsel Bağlılık ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları	77
Tablo 3.20: Kurumdaki Çalışma Süresi İle Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Ortamı ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin Anova Testi Sonuçları	78

Tablo 3.21: Kurumdaki Çalışma Süresi İle Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Ortamı ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları	78
tablo 3.22: Bulunulan Pozisyondaki Çalışma Süresi ile Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Süresi ve İşletme Özellikleri ile Çalışma Ortamı Değişkenlerine İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	80
Tablo 3.23: Bulunulan Pozisyondaki Çalışma Süresi ile Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Ortamı ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	81
Tablo 3.24: Meslekteki Çalışma Süresi ile Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Süresi ve İşletme Özellikleri ve Çalışma Ortamı Değişkenlerine İlişkin Anova Testi Sonuçları	84
Tablo 3.25: Meslekteki Çalışma Süresi ile Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Ortamı ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları	85
Tablo 3.26: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	87
Tablo 3.27: Maaş ve Diğer Faydaların Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	88
Tablo 3.28: İş ve Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	88
Tablo 3.29: İşletme Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	89
Tablo 3.30: Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Faydalar ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İşverenMarkalaşmasıModeli.....	28
Şekil 1.2: İşverenMarkalaşmasıSüreci	29
Şekil 1.3: İşverenMarkasıTekerleği	31
Şekil 2.1: ÖrgütselBağlılığınSınıflandırılması.....	37
Şekil 2.2 : Üç Bileşenli ÖrgütselBağlılıkModeli	47
Şekil 3.1:AraştırmanınModeli.....	62



ÖZET

Günümüz iş yaşamında nitelikli, yetenekli adayları işletmeye çekebilmek ve mevcut adaylarıda işletmede tutabilmek, şirketlerin “ çalışılacak en iyi şirket”, “en gözde şirket” , “ en beğenilen şirket” gibi markalaşmış şirketler olma yolunda marka çalışmaları yapmalarıyla olacaktır..Bu gibi marka çalışmaları insan kaynakları alanında belli bir imaj oluşturmayı gerekli kılmaktadır. Bu noktada son yıllarda gündeme gelen “ işveren markası kavramı”, doğru insan kaynağını örgüte çekmeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki akademik olarak incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işveren marka kavramı, İşveren Marka Algısı, İşveren marka kavramının faydaları ve işveren markasının oluşturulması ve işveren marka yönetimine kadar olan süreç ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı ele alınmış, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığın boyutları ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına kadar olan süreç ele alınmıştır.

Son olarak üçüncü bölümde giyim sektöründe bir firmada yapılan anket çalışması analizi ile işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. T testi ve Anova testiyle örneklem grubunun demografik özellikleriyle işveren markası algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki anlamlı farklılıklar incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda işveren marka algısının örgütsel bağlılığa negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Pearson korelasyon analizi sonucunda da işveren markasıyla örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler;İşveren Markası, Duygusal Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

In today's business environment it will be possible to attract and keep the present high quality, talented candidates only by business enterprises who are making brands working towards being branded companies like "best company to work for," "the most popular company", "the most admired companies". Branding like this makes it necessary to create a certain image in the field of human resources. At this point on the agenda in recent years, "the concept of employer brand", the relationship between the attraction of human resources to the organization and organizational commitment has been studied academically.

The study consists of three parts. In the first part, employer brand concept, employer brand perception, benefits and creation of employer brand and the employer brand concept is discussed leading up to the employer brand management.

The second part dealt with the concept of organizational commitment, It is discussed organizational commitment classification, organizational commitment's dimensions process up to the consequences of organizational commitment.

Finally, the third section investigates the relationship between a company in the apparel industry in the survey analysis, organizational commitment by the employer brand. significant differences between T and demographic characteristics of the sample group with Anova tests employer brand perception and organizational commitment were examined. The results of the regression analysis of the employer brand has been determined that there is a negative impact on organizational commitment. Pearson correlation analysis of the results in the employer brand has been also determined that there is a negative relationship between organizational commitment.

Keywords; Employer Brand, Affective Organizational Commitment

GİRİŞ

Son yıllarda gelişen teknoloji ve rekabet ortamında bilgi, ekonomi dünyasının kilit noktası haline gelmiş ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaşanmıştır. Bu doğrultuda örgütlerde de dengeler yer değiştirmiştir. Çalışanların kas gücüne duyulan ihtiyaç azalırken; yetenekli, nitelikli, bilgili işgücüne olan ihtiyaç artmış ve insan kaynağının, stratejik bir unsur olduğu anlaşılmıştır. Bu sayede gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurabilen, nitelikli, yetenekli ve genç bireyler örgütlere dahil olmayabasmıştır.

Nitelikli iş gücü kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte, çalışanların elde tutulması büyük sorun teşkil etmeye başlanmıştır. 2008’de Bhatnagar ve Srivastava’nın 23 ülkede yaptığı, 33.000 işvereni kapsayan araştırma sonuçları, örgütsel bağlılığın önemli bir sorun haline geldiğini göstermiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 90’ a yakını, günümüz piyasasında nitelikli işgücünü örgüte bağlamanın giderek zorlaştığını ifade etmişlerdir.

Simon Barrows tarafından 1993 yılında ortaya atılan “işveren markası“ kavramı, yöneticileri bu çıkmazdan kurtaracak özelliğe sahiptir. Ayrıca örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi bulunan işveren markası, insan kaynaklarının da oldukça önemli bir parçasıdır. Yani işveren markası, nitelikli işgücünü işletmelerde tutmanın bir diğer ifadesidir. Bu bağlamda insan kaynakları bakış açısıyla nitelikli çalışanı örgüte çekme ve örgütte tutmanın anahtarı olan işveren markası ile örgütsel bağlılık incelenecektir.

1. İŞVERENMARKASI

İşveren markası, bir çok tanımı ve anlamı olan bir kavramdır. Kavramın içeriği ve aşamaları ayrı ayrı ele alınmıştır.

1.1. Marka Kavramı

Marka Kavramı, antik çağlardan günümüze kadar gelen ve toplum yaşamını etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Konuyla ilgili göze çarpan araştırmalardan biri şüphesiz Güney Fransa'da Lascaux Mağraları'nın duvarlarında yapılan kazılar sonucunda ortaya çıkarılmış olan ve M.Ö. 15 binlere dayanan el izlerinin birer aitlik göstergesi olduğuna inanılmaktadır. Bunların dışında; Mısırlılar, Yunanlılar, Romalılar ve Çinliler gibi eski medeniyetlerde aitlik ve kaliteyi belirtmek amacıyla çanak- çömleğin ve diğer eşyaların üzerlerine mühürler koydukları gözlemlenmiştir. Antik çağdaki bu gelişmelerin yanı sıra 13. yy'da İngiltere'de marka kavramı Fırıncılar Damgalama Yasası ile birlikte ilk kez yasal hale gelmiştir. Söz konusu yasaya göre fırıncılar, ekmekler üzerinde ürünün yapıldığı yeri belirtmek için pul veya etiket yapıştırmak zorundaydı (Ağoğlu,2013:38).

Marka, ürün veya hizmetlerin rakiplerinden farklı göstermek için kullanılan işaret, sembol, terim yada bunların birleşiminin ifadesi olarak gösterilmektedir. Bu ifadeler marka kimliğini oluşturur. Uzman pazarlamacıların en farkedilir özelliği markayı yaratmak, geliştirmek ve güvenilir kılmaktır (Kotler, 1994:444-445).

Marka kelimesi dilimize İtalyanca Marca sözcüğünden girmiştir. Türk Dil Kurumu Markayı "Bir ticari malı herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan ve özel isim veya işaret" olarak tanımlanmaktadır.

Psikolojik yönden markaya bakacak olursak, ürünün veya hizmetin müşterinin hafızasındaki konumu, değeri ve kişiliği ile ilişkisidir. Ürünü üreten veya hizmeti veren firmanın müşteride yaratmaya çalıştığı etki ürünün veya hizmetin kaliteli ve alınabilir olduğu hissini verebilmek ve müşteri bakımından markasadakati

oluşturabilmeyi sağlamak için markaya kimlik ve kişilik kazandırmayı sağlamaktır. Markalarında insanlar gibi kendilerine has özellikleri bulunmaktadır.

Markayı fiziksel ve psikolojik yönden inceleyecek olursak, fiziksel yönden ürünlerin sunumunda raflarda yada hizmetin ulaştırılması esnasında rahatlıkla görülebilenken, algısal yönden ise psikolojik faktörleri içermektedir. Marka ismi, hafızalarda oluşan bilginin geri çağrılmasını ve bu bilginin içsel faktörler tarafından farklı sonuçlara ulaşmasında kullanılması için etkileşim sağlamasına yardımcı olur (Batman ve Park,1980). (Olson 1972) Olson ve Jocaby (1973) ürün özelliklerini içsel ve dışsal olarak sınıflandırmışlardır. İçsel özellikler ürünün fiziksel durumuna bağlı olarak değişmeyen ürün ile ilgili özelliklerdir. Ürünün içeriği, tat, tazelik vb. Buna karşın dışsal özellikler ise fiziksel özellikler dışında fiyatı, marka isimi, reklam, ambalajlama gibi ürün ile ilgili özelliklere göre daha kolay bir şekilde tanımlanabilir (Ağoğlu, 2013).

Marka ne şekilde sergilenirse sergilenin işletmeler için pazarda ürünlerin tanınmasını, fark edilmesini ve aranmasını, değişikliği mümkün kılan, ürüne kimlik vermenin haricinde ona anlam veren ürün ve işletmenin değerinin artmasını sağlayan araç şeklinde tanımlanmaktadır (Tek, 1990 :57).

1.2. Ürün TüketiciMarkası

Genel olarak marka tanımları, ürünlerin markalaşması esasına dayandırılmaktadır. İşveren markası ise ürün markası özellikleri ile şirketlerin markalaşmasını ifade etmektedir. Markalaşmaya ilişkin uygulamaların ve kavramların insan kaynakları yönetimine uygulanması, işveren markası kavramına destek olmaktadır (Yılmaz, Yılmaz, 2010:293). Pazarlama alanına etkisi göz önüne alındığında marka, iyi değerlendirilmesi halinde, insan kaynakları için çok güçlü bir faktör olabilmektedir. İşveren marka yönetiminde temel pazarlama yöntemleri şirketin “işveren” olarak konumlandırılmasında yardımcı olmaktadır. Burada “mevcut yada potansiyel çalışanlar” tüketici markasındaki müşteri yerini almaktadırlar. Her iki marka kavramında da mevcut müşterileri (çalışanları) korurken, yeni müşterileri (adayları) işletmeye çekmek amacı değişmez ve iki kavramında müşterilerine (mevcut ve potansiyel adaylara) sunduğu duygusal ve akılcı faydalar ön plandadır (www.işverenmarkası.com, 11.04.2016). Ayrıca ürün markasını oluşturan ürünün işlevleri, prestij, kalite, yenilik ve fiyat unsurları; işveren markasında yerini işletmenin kendisi, görevler, işletmenin sunduğu faydalar paketi,

çalışanlar, işletmenin değerleri ve ürünlerine bırakmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz,2010:295).

Tablo 1.1: Tüketici Markası ve İşveren Markası Hedef Kitleleri ve Amaçları

	Tüketici Markası	İşveren Markası
Hedef Kitle	Mevcut Müşteriler	Mevcut ve potansiyel çalışanlar
Amaç	Mevcut müşterileri muhafaza ederken yeni müşterileri çekmek	Mevcut çalışanları işletmeye çekerken yeni çalışanları da işletmeye çekmek

Kaynak:Baş,2011:30

Tablo 1 'de de görüldüğü gibi işveren marka yönetimi çalışmalarında temel amaç mevcut çalışanların elde tutulmasını sağlarken diğerlerinin de işletmeye çekilmesini sağlamaktır. Tüketici markasında da durum farklı değildir, burada ise çalışanın yerini müşteriler almaktadır.

İşveren Markası ile ürün markası arasında benzerliklerin yanı sıra farklılıklarda söz konusudur. İşveren markası işletmenin kimliğini karakterize ederken, hem iç hem de dış hedef kitlelere yönelmiştir. Ürün markası ise dış hedef kitleyi baz almaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004:503). Tablo 1 'de de hedef kitlenin farklı olduğu net bir şekilde görülmektedir.

1.3.İşveren Markası

Son yıllarda işletmelerin bilgi yaşamına geçişi ile birlikte örgütlerde de dengeler değişmeye başlamıştır. Çalışanların kas gücüne ihtiyaç azalırken, bilgili, nitelikli işgücüne olan ihtiyacı çoğalmış ve insan kaynağının stratejik bir unsur olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda gelişen ve değişen dünyaya uyum sağlayabilen, nitelikli, yetenekli ve genç işgücü örgütlere dahil olmaya başlamıştır.

Değişen işgücü dengeleri sonucu, iş dünyasında yetenek savaşları daha da görünür hale gelmiştir. Bu nedenle işverenler yüksek nitelikli çalışanları örgütlerine çekmek ve elde tutabilmek için insan kaynaklarına görünür bir imaj yaratma çabasına

girmişlerdir. Bu kapsamda son yıllarda gündeme gelen insan kaynakları çalışmalarına yeni bir boyut kazandıran işveren markası kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu kavram ilk defa 1990 yılında İngiltere’de tanıtılmış ve İnsan kaynakları yönetimi ve özellikle çalışanların bir işletmeyi seçmelerindeki neden araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir. Ve sonraki zamanlarda da Barrow işveren markası kavramını oluşturmuştur. Barrow’un marka konsepti, çalışanlara güzel bir iş tecrübesi deneyimletmek ve yönetmek için kullanılabilir. Bu bağlamda kazan-kazan ortamında yöneticiler, 1990’lı yıllardan itibaren, markanın yetenekli ve nitelikli çalışanları örgüte çekmekte ve elde tutmada, adanmışlık düzeylerini geliştirmeye olan katkılarını net bir biçimde görmeye başlamışlardır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010;294).

Ürünlerin ve hizmetlerin sunumlarında tüketici markasının, iştirakler ile olan ilişkilerinin yönlendirilmesinde kurumsal markanın rehberlik etmesi gibi işveren markası yönetimi de istenilen iş deneyiminin neyi hedeflediğine ve bu gerçeğin de ne şekilde duyurulacağına kılavuzluk eder (Baş,2011:9).

Aynı zamanda işveren markası, insan kaynaklarının değer yaratmasını ve yarattığı bu değeri tanımlamasına yardımcı olacak sağlam araçlar sunmakta ve insan kaynaklarına yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır (Baş;2011:10).

İşveren markası üç kademededen oluşan bir süreçtir. İlk kademede firma mevcut ve olası çalışanlarına sunmak için markada somutlaşan belirli bir değer önerisi (value proposition) geliştirir. Bu değer önerisi işveren markasını ifade eden temel mesajı sağlar. Temel mesajı sağlayan değer önerisiyse firmayı çalışmak için harika bir yer (great place to work) haline getiren özelliklerden türetilmektedir. Bu özellikler organizasyon kültürü, yönetim tarzı, mevcut şirket imajı gibi organizasyonel niteliklerdir (Sullivan, 2002). İkinci kademe ise değer konseptinin hedef aday popülasyonunu çekmek için dışsal pazarlamanın kullanılmasıdır. Üçüncü kademe ise işveren markasının içsel bir biçimde pazarlanmasıdır (Backhaous, Tikoo, 2004).

İçsel pazarlama, içsel marka çalışanlara, hizmet etme fikrinin, müşteri odaklı davranışları aşılması (George, 1990), motive olmuş ve müşteri odaklı çalışanların yaratılmasıdır (Rafic, Ahmed, 2000). İşletmenin satmış olduğu ürün /hizmetle çalışan arasında güçlü, duygusal bağ oluşturulması gerekmektedir. İşletmenin içsel pazarlama ile çalışanların halka ürün veya hizmetiyle neyi vaat ettiğinin bilincinde olmaları sağlanır. Bu ise işletmenin kimliği, amacı, stratejileri,

yönü (direction) çalışanlara empoze etmesi edilmesiyle sağlanabilir. Çalışanların markaya inanması motive bir biçimde firmaya daha bağlı çalışmalarına olumlu yönde etkiler (Mitchell,2002).

Ambler ve Barrow işveren markasını işletme yönünden belirlenen ve işe alımı ile gerçekleşen ekonomik, fonksiyonel faydalar toplamı olarak tanımlamaktadır. Rosethorn ise işveren markasının işletme çalışanları arasında iki yönlü bir anlaşma olduğunu ifade etmektedir. İşveren markası, insanların işveren olarak sizinle ilgili ne düşündüğüdür.

Rosethorn işveren markasının ve yönetilmesinin en iyi şeklinin, öneri (onaylanan anlaşma) ve çalışan deneyiminin birleşimi olarak görünmesi olduğunu ileri sürmektedir.

Ayrıca işveren marka yönetimi çalışmalarında temel amaç mevcut çalışanları (müşteri) muhafaza ederken yeni çalışanları (müşterileri) işletmeye çekmektir. Bunu sağlayabilmek için tüketici markasında olduğu gibi işveren markasında da işveren müşterilerine (mevcut ve potansiyel çalışanlarına) duygusal ve akılcı faydaları ön plana çıkarmaktır (Baş, 2011:29-30).

İşveren markası, İşletmeleri rakiplerinden farklılaştırmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004;501) benzer biçimde Daves (2008;670) işveren markasının rollerinden birinin, işvereni çalışanların zihninde farklılaştırmak olduğunu öne sürmektedir. Markanın farklılaşma, duygusal bağ, tatmin ve sadakat yaratma olan dört niteliği aynı zamanda işveren markası niteliği ile de ilgilidir (Davies, 2008:668).

“Employer Branding A Nononsense Approach başlıklı CIPD raporunda (2007;3) belirtildiği şekilde işveren markası “bir örgütü farklı yapan genellikle soyut nitelikler bütünüdür. Belirli türde istihdam deneyimi vaat etmektedir. Ve örgütün kültüründe en iyi biçimde görev yapan ve başarı gösteren insanlara hitap etmektedir.”

1.4. İşveren Markasının Temel Özellikleri

İşletmelerin büyüklüğü ve faaliyet alan ne olursa olsun çalışanlar üzerinde yarattığı bir algı vardır. Eğer işletme diğer işletmelere nazaran farklı ve ayırt edici özelliklere sahipse tercih edilen şirketlerden biri olacaktır. Günümüzde iş ilanlarına binlerce kişi müracaat etmesine rağmen işi yapacak nitelikli elemanın bulunmasında zorluk yaşanmakta veya en basit iş için bile işçi devir hızı çok yüksek olabilmektedir.

1.5. İşveren Markasının Faydaları

İşveren markasının Hewwitt Associates, The Conference Board ve The Economist tarafından yapılan araştırmalarda tanımlanan başlıca üç faydası, genellikle daha iyi işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı /adınmışlığı olarak ifade edilmiştir.”Tercih edilen işveren” olmanın (yani işveren marka yönetimi bilinçli yada açık şekilde uygulanmasa da güçlü bir işveren markası realitesi olmasının) faydalarını inceleyen benzer araştırmalar da oldukça benzer faydalardan bahsetmektedir. Bu iyileştirmeler tek başına birer iş faydası olmak zorunda değilse de bu üç faktörün genel iş performansına önemli ölçüde katkı yapabildiğine dair çok sayıda başka delil mevcuttur (Simon Barrow&Richard Mosley,2005:93-99).

1.5.1.Maliyet Azaltma

Markanın asıl rolü genellikle değer katmak ise de güçlü işveren markası maliyetlerinin azaltılmasına da yardımcı olabilmektedir. Towers Perrin’in 2003 yılında ABD ‘den 35.000 ve Kanada’dan 4.500 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği Kuzey Amerika araştırması, çalışanların bağlılık seviyeleriyle satılan ürünlerin maliyeti arasında açık bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Şirketi büyütmenin (mevcut büyüklüğü muhafaza etmek için bile olsa) çalışanların yerine yenisinin alınmasının maliyeti, çoğu endüstri sektöründe hatırı sayılır bir külfet anlamına gelmektedir. İnsan sermayesi danışanları AON ‘nin Birleşik Devletler Çalışıyor 2000 adlı araştırmasında, bir çalışanın işten ayrılması ve yerine yeni kişinin gelmesinin maliyetinin o çalışanın yıllık maaşının yarısına eşit olduğu hesaplanmıştır. Birleşik Devletlerdeki The Conference Board’un tahminleri giriş seviyesindeki çalışanlar için buna yakın olmakla birlikte, orta düzey yöneticiler için bu seviyenin yıllık maaşının bir buçuk katına, üst düzey yöneticiler için ise iki buçuk katına çıktığı belirtilmektedir. Personel devir oranınızın rakiplerinizden daha düşük olması, size bariz bir maliyet avantajı sağlayacak olup, güçlü işveren markaları, genellikle daha yüksek elde tutma oranlarına sahiptir. 2005 yılında Sunday Times ‘ın Çalışılacak En İyi Büyük Şirketler listesinin tepesine yerleşen The Nationwide Building Society,%15’lik sektör ortalamasına kıyasla %9 ‘luk personel devir oranına sahiptir. Şirket içi bir kaynak, bu oranın yıllık bazda puan başına yalaşık 1,5 milyon sterlin maliyet tasarrufu sağladığını hesaplamıştır. Bu hesaplamada, yeni personel işe alım ve başlatma maliyeti ortalama 8,500 sterlin olarak alınmıştır. Güçlü bir işveren

markasıyla yüksek elde tutma oranı arasında ilişki, Hewitt Associate ve Vanderbilt Universty tarafından ABD 'de yapılan başka bir araştırmayla da doğrulanmıştır.

Hastalık devamsızlığı da şirketlerin önemli maliyetlerindedir. 2000 yılında İngiltere'de Industrial Society, hastalık devamsızlığının ülkeye maliyetinin yıllık 13 milyar sterlin olduğunu hesaplamıştır. Bu maliyet, hastalık ödemesi gibi direkt maliyetlerin yanı sıra üretim kaybı, işlerim kesintiye uğraması, verim kaybı ve kaçırılan fırsatlar gibi dolaylı maliyetleri de içermektedir. İngiltere'de bireysel bankacılık hizmetleri veren bankanın 20.000 çalışanı üzerinde önde gelen çalışan araştırma şirketi ISR tarafından 2003 yılında yapılan araştırmaya göre, çalışan tavrı ve bağlılık skorları ortalamanın üzerinde olan banka şubelerinde devamsızlık oranları ortalamanın altındaki şubelere kıyasla %14 daha düşüktür. The Conference Board ABD 'de çalışan başına işe gidilmeyen her günün 165 dolar maliyet doğurduğunu hesaplamakta, TNS tarafından yapılan bir araştırma ise bağlılığı düşük olan çalışanların 11 gün daha fazla hastalık izni kullandığını göstermektedir.

İşe alım, elde tutma ve hastalık devamsızlığı tasarruf yapabilecek siyah-beyaz alanlardan bir kaçını temsil ederken, kurumsal bağlılığın yüksek olmasının daha az bariz alanlarda da tasarruf sağlayabileceğini gösteren bulgular mevcuttur. İngiltere'deki Çalışma ve İstihdam Araştırma Merkezi, 2003 yılında yayınladığı Çalışanlar ve Performans Arasındaki Bağlantıyı Anlamak Başlıklı raporunda, İngiltere 'nin önde gelen 12 kuruluşunu iki yıl süreyle izlemiştir. Tesco mağazalarının detaylı olarak incelenmesinden elde edilen bulgular, yüksek çalışan bağlılık seviyelerinin hem daha yüksek toplam performansla hem de zarar (bilinen kayıplar) ve küçültme (çalınma ve stok hatalarından kaynaklanan bilinmeyen zarar) gibi önemli verimlilik faktörleriyle ilişkili olduğunu göstermeleri bakımından son derece aydınlatıcıdır.

1.5.2. Müşteri Memnuniyeti

Birçok hizmet kuruluşu son on yıldır “markayı yaşamak“ diye haykırmaktadır. Bunun sebebi, pazarda farklılaşmanın yolunun genellikle hizmet deneyiminin toplam kalitesinden geçtiğini ve bu deneyimin büyük ölçüde çalışanların müşterilerin davranışlarıyla yakından ilgili olduğunu anlamış olmalarıdır. Çalışanların müşteri marka vadini anlaması açık şekilde önemli olmakla birlikte, gerçek anlamda “ markayı yaşama” motivasyonu için şirkete (ve şirketten) daha genel bir bağlılık gerektiği kabul edilmektedir. Dolayısıyla çalışanın

müşteri memnuniyeti sağlamadaki rolüyle ilgili çoğu araştırma çalışan bağlılığı ve(işveren markasına) adanmışlık gibi daha geniş konseptlere odaklanmaya başlamıştır.

ABD’li Sears Roebuck ‘ın 1990 ‘ların sonunda şu üç kilit soru arasındaki bağlantıyı araştırmak için harekete geçti :

- Sears çalışanlar için cazip bir çalışma yeri midir? (İşveren markası perspektif)
- Sears müşteriler için cazip bir alışveriş yerimidir? (müşteri markasıperspektifi)
- Sears yatırımcılar için cazip bir yer midir?(finansal marka perspektifi)

Sears ‘ın 800 mağazadan elde ettiği anket verileri, çalışan memnuniyetinin %60 ila %80 ‘nin sebebi olduğunu ve çalışan memnuniyetindeki 5 birimlik bir artışın müşteri memnuniyetinde 1,3 birimlik bir artışa tekabül ettiğini, bunun da geliri % 0,5 arttırdığını ortaya koymuştur.Bu araştırma, Heskett ve arkadaşlarının The Service Profit Chain (Hizmet Kar Zinciri) adlı mükemmel kitaplarına dahil ettiği araştırmalardan bir tanesidir.

Çalışan bağlılığı ile müşteri memnuniyeti arasındaki bağlantı, o zamandan beri birkaç önemli çalışmayla teyit edilmiştir. İstihdam Araştırmaları Enstitüsü’nün İngiltere raporu olan ve İngiltere’nin önde gelen perakendecilerinden birinin 100 mağazasında 65,000 çalışan üzerinde yapılan From People to Profits (İnsandan Karlılığa) adlı çalışma çalışan bağlılığı ile müşteri memnuniyeti (0,23) ve satış (0,26) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Gallup Organisation ‘ın 1990’ların sonunda ABD’li bir grup perakendeciye uyguladığı Q12 İşyeri Anketi, çalışan memnuniyetinde ilk %25’lik gruba giren mağazalarını ortalamanın %39 ‘un üzerinde müşteri memnuniyeti skoru elde ettiğini göstermektedir. ISR ‘nin ortak bireysel bankacılık çalışması (2003) bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu şubelerde son derece memnun müşteri oranının bağlılığın yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Standart Chartered Bank’ın kendi çalışan bağlılığıyla performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışması da çalışan bağlılık düzeyi yüksek bireysel bankacılık şubelerinin ortalamanın üzerinde müşteri memnuniyeti oranı elde etme olasılığının 1.7 kat daha fazla olduğunu ortayakoyuştur.

Bu araştırmaların çoğunluğu perakende şirketlerine odaklanırken, çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyeti arasında benzer ilişkilerin başka hizmet sektörlerin dede bulunabileceğine dair deliller mevcuttur. B2B iletişim teknolojisi şirketi Nortel Networks, kendi araştırmasında çalışan katılımıyla müşteri memnuniyetiarasında

kesin bir bağlantı tespit ettiğini söylemektedir. Benzer şekilde Sun Microsystems, “ çalışanların Sun’ı çalışılacak bir yer olarak tavsiye etme olasılığıyla müşterilerin Sun’ı birlikte iş yapılacak bir yer olarak tavsiye etme olasılığı” arasında bir bağlantı tespit ettiğini söylemiştir.

1.5.3.Finansal Performans

Giderleri azaltmak ve müşteri memnuniyetini arttırmak hedefi işveren markasına daha fazla odaklanmak için güçlü bir gerekçe sağlasa da, işveren markasının gücüyle yüksek çalışan bağlılığı ve finansal performans arasında açık bir bağlantı olduğunun ispat edilmesi gerekmektedir.

Yukarıda alıntı yapılan perakende araştırmalarının bir çoğunda, yüksek çalışan bağlılığının maddi yansımaları rakamsal olarak ifade edilmiştir. Seans araştırmasının sonucuna göre, çalışan memnuniyetindeki %4’lük artış 200 milyon dolardan fazla ilave gelir anlamına gelmekteydi. İngiltere ‘deki perakendecilerden birinin IES İnsandan Kararlılığa araştırması, çalışanların şirkete bağlılığındaki bir puanlık artışın (beş puanlık bir ölçekte) mağaza başına satışı %9 arttırdığını ortaya koymuştur. Devamsızlık giderlerinin azaltılmasına ve müşteri memnuniyeti seviyesinin genel olarak yükseltilmesine ilave olarak ISR’nin bireysel banka araştırması, çalışanların tavırlarındaki /şirkete bağlılıklarındaki %10 ‘luk bir artışın şube ağı satışlarını yıllık %2,5 arttırdığını göstermektedir. Standart Chartererd Bank’ın araştırması, çalışanları yüksek bağlılık gösteren bireysel bankacılık şubelerinin daha fazla gelir büyümesi (+%6) ve daha fazla kar marjı büyümesi (+%100) yakaladığını ortaya koymuştur.

Çalışan bağlılığıyla pozitif mali sonuçlar arasındaki bu olumlu ilişkiler perakende sektörüyle sınırlı değildir. Bu alandaki en önemli araştırma muhtemelen, çeşitli sektörlerde mensup 41 şirketten 360.000 çalışanın katıldığı ISR ‘in üç yıllık küresel araştırmasıdır (1999-2001). Sonuçlar, çalışanların şirkete bağlılık ve adanmışlık seviyeleriyle operasyon marjlarını üç yıllık dönemde %3,74 arttırırken, adanmışlığın düşük olduğu şirketlerde kar marjlarını aynı dönem için eksi %2,01 olarak gerçekleştirmiştir. Aynı şekilde, adanmışlığın yüksek olduğu şirketler kar marjlarını aynı dönemde ortalama %2,06 arttırırken adanmışlığın düşük olduğu şirketlerde %1,38 oranında düşüş gözlemlenmiştir.

Genel olarak, ortalamanın üzerinde çalışan bağlılık seviyesine sahip güçlü bir işveren markasının, maliyetleri azaltmanıza, müşteri memnuniyetini arttırmanıza ve

nihai anlamda daha iyi finansal sonuçlar elde etmenize yardımcı olacağı iddiasını destekleyen ciddi deliller bulunmaktadır. Bunlar şirketler için geçerli olan genel ticari faydalardır. Bunlar şirketin spesifik yaşam aşamalarıyla ve geçiş ritüelleriyle ilgili başka potansiyel faydalarıda söz konusudur (Simon Barrow&Richard Mosley,2005: 93-99).

1.6.İşveren Marka Kimliğinin Tanımlanması

İşveren mevcut durumunu değerlendirdikten sonraki aşamada nasıl bir işveren olmak istediğine dair marka kimliğini tanımlar. Marka kimliği işverenin tercihini ve niyetini ortaya koymaktadır. İşveren tercih ettiği kimlik doğrultusunda işveren markasını yönlendirmektedir. Bu bağlamda bazı firmalar kendilerini “yaratıcı” , bazılarıysa “gelenekselci” olarak tanımlamaktadır. Marka kimliği oluşturulurken, öncelikle markanın, öz değerleriyle nitelikleriyle ve öz marka mesajlarıyla tutarlı olması gerektiği unutulmamalıdır. Aksi takdirde marka etkisiz bir kimliğe sahip olacaktır.

David Aaker Marka Kimliği için yaş, cinsiyet, genç, samimiyet duygusallık gibi insani özelliklerden bahsetmektedir. Son olarak da bu özellikleri başkalarına aktaracak etkili bir iletişim gerekmektedir (Moser, 2003;96-100 Aaker, 1996-174).

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre mevcut ve potansiyel çalışanlar genellikle kendi kimliklerine benzer nitelikteki işverenleri tercih etmektedir. İşverene ilişkin kurum kimliği ve marka kimliğini de kendi kimlikleriymiş gibi düşünüp markayı içselleştirmektedirler. Bu nedenle marka kimliğini tanımlamak işveren markası açısından son derece önemlidir.

Kurum kimliği ve marka kimliği karıştırılmamalıdır. Kurum kimliği daha geniş bir kavram olup, marka kimliğinde kapsamaktadır. İşletmeyi farklı açılardan tanımlayan kurum kimliğini, işveren özellikleri ile sınırlamak doğru bir yaklaşım olmaz. Bu nedenle kurum kimliği işveren marka yönetimi açısından yönlendirici bir unsur olmaz (Baş,2011:71).

Markaya yön veren ve anlam kazandıran marka kimliği, kurumsal özellikler ve iş özellikleri olmak üzere iki kavramın birleşmesinden oluşmaktadır. Kurumsal özellikler, firmanın rekabetçi konumu etik değerleri, sosyal sorumluluğu gibi duygusal yarar sağlayan unsurlardan oluşmaktadır. Kurumsal özellikler iş özelliklerine göre daha kalıcıdır. Başka şirketler tarafından taklit edilmesi mümkün

değildir. Bu bağlamda kurumsal özellikler şirketin farklılaşmasını sağlamakla birlikte İşveren Markasında farklı kılmaktadır. İş özellikleri ise, iş güvencesi, ücret, çalışma şartları, kariyer olanakları gibi fonksiyonel ve duygusal özelliklerden oluşmaktadır. İş özellikleri, kişilerin iş ve işyeri tercihlerinde ilk olarak ilgilendikleri unsurlardır. Bu nedenle birçok işletme öncelikle işin özelliklerini ön plana çıkarma çalışmalarına öncelik vermektedirler (Baş,2011:72-73). Bu bağlamda marka kimliğine dayanarak potansiyel ve mevcut çalışanlarına, duygusal, fonksiyonel ve kendini ifade etme faydalarından oluşan bir değer önerisi sunulmaktadır.

1.7. Çalışan Değer Önermesi

İşveren markası, bir kuruluşun fonksiyonel, ekonomik, psikolojik yararlar paketi hakkında iletişim sağlamak isteyen yöneticilerin işveren marka imajı oluşturmasıyla başlamaktadır. Bu da çalışan değer önermesi yada marka vaadi önerisi oluşturma anlamına gelmektedir. Marka vaadi ile hem kamuoyunun algısını hemde mevcut ve potansiyel çalışanları etkilemek amaçlanmaktadır. İşverenlerin değer önerisi mevcut çalışanları elde tutacak ve potansiyel çalışanları çekecek şekilde hazırlanması gerekmektedir (Martin 2007:19-22). Dolayısıyla farklı hedef grupları için değer önerisinin esnek olması gerekmektedir. Farklı hedef grupları için hedef grubundaki kişiye özel İnsan Kaynakları Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ), Pazarlama (ÇDÖ), Teknik (ÇDÖ) oluşturabilmekte mümkündür (Barrow ve Mosley,2005:126).

Verilen vaat ve söz anlamına gelen Çalışan Değer Önermesi örgüt kültürü, yönetim anlayışı, mevcut çalışanların nitelikleri, yöneticilerin hizmet kalitesi hakkında bilgileri kullanarak çalışanlara belirli değerler sunan bir konseptir. Çalışanlara firmayı temsil etmeleri amacıyla markayla iletilen ve ana mesajı sağlayan değer önerisi sunulur (Backhaus ve Tikoo,2004:502).

Baş'a göre ÇDÖ, belirli konulardaki beklentilerin karşılanacağına dair verilmiş olan söz ve vaatleri ifade eder. Verilen bu sözün yerine getirilememesi halinde şirketin itibarına ilişkin olumsuz algılar oluşacaktır. Bu bağlamda, istenilen sonuçların alınması için ÇDÖ'nin titizlikle hazırlanması ve çalışanlar tarafından etkinliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir ki her işletmenin ortamının, çalışanın yöneticilerin farklı olması dolayısıyla her değer önerisinin de şirkete özgü olması gerekmektedir (Baş,2011: 75-76).

İK ile Pazarlama bölümü arasındaki kesişme noktası tüm İşveren Markalaşma Yönetimi süreci boyunca oluşmaktadır. Bu nedenle her iki alan yöneticileri marka için değer önerileri yaratırken, mevcut ve potansiyel çalışanlara aktarırken dikkatli olmaları gerekmektedir (Tüzüner, 2009:57-58). Housley'e göre de işverenlerin değer önerisi çalışmalarına sadece İK profesyonelleri ve işe alım yöneticileri değil, aynı zamanda pazarlama yöneticileri, reklam müdürleri, iletişim departmanları diğer önemli paydaşlar da katılmaktadır (Housley,2007:16).

Trost, ÇDÖ'ni etkileyen çeşitli faktörler olduğunu öne sürmüştür. Bu faktörleri hedef gruplarının tercihleri, rekabet, iş stratejisi, işletme ürün markası olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörler temel alınarak oluşturulacak olan değer önerisi oldukça güçlü bir işveren markası yaratacaktır.

Bununla birlikte Trost'a göre değer önerisi belli özellikleri taşımalıdır (Yılmaz ve Yılmaz,2010:305-306).

- ÇDÖ, rakip firmalardan farklı bir mesajtaşımalıdır.
- Tüm mesajlar ÇDÖ 'yü tutarlı bir şekilde yansıtmalıdır.
- ÇDÖ, hedef kitleyi işletmeye çekecek nitelikte olmalıdır.
- ÇDÖ, işverenin gerçekleştireceği nitelikte olmalıdır.
- ÇDÖ, işletmenin kültürü, ücretlendirme, çalışma ortamı, işin özellikleri gibi unsurları mutlaka taşımalıdır.

Baş'a göre ÇDÖ'nin taşınması gereken özellikler ise şu şekildedir (Baş, 2011:77-81).

- Çalışanlara (potansiyel ve mevcut) ilham verecek ve onlarda heyecan uyandıracak değerler, yani çalışanların yaşamlarını zenginleştirecek bir çalışma ortamı sağlamalıdır.

- ÇDÖ ile çalışanlara artı değer sunulmalı rakiplerden farklı duygusal/fonksiyonel yararlar içermelidir. Piyasa ortalamasına yakın ücreti, sosyal imkanları bir çok işveren verebilir, önemli olan rakiplerden değişik şekilde duygusal yararları ön plana çıkarmaktadır. Artı değer ancak duygusal yararlar ile sağlanabilir. Çünkü fonksiyonel yararların taklit edilmesi kolaydır, rekabet avantajı yaratacak olan duygusal faydalardır.

- İşverenin, vaatlerini karşılayabilecek nitelikte ÇDÖ oluşturulması kurumun itibarını ve imajını koruyacak, işveren markasının niteliğini arttıracaktır.

1.8. İşveren Marka Algısı

Ürün veya hizmet markası pazarlayanların, temel marka bilgileriyle başlayıp, markayı deneme ve tekrar satın alınmasıyla devam eden ve marka sadakati ve marka savunuculuğu ile sonuçlanan bir marka ilişki merdiveni kullanması son derece yaygındır. Bu konseptin işveren markasına uygulanması ilginç olmakla birlikte bir dizi ilave boyut içerecektir. Çalışanlar bağlamında, hedef gruplardan herbiri için aşağıdaki sorularla ilgili görüş almanın faydalı olacağına inanıyoruz.

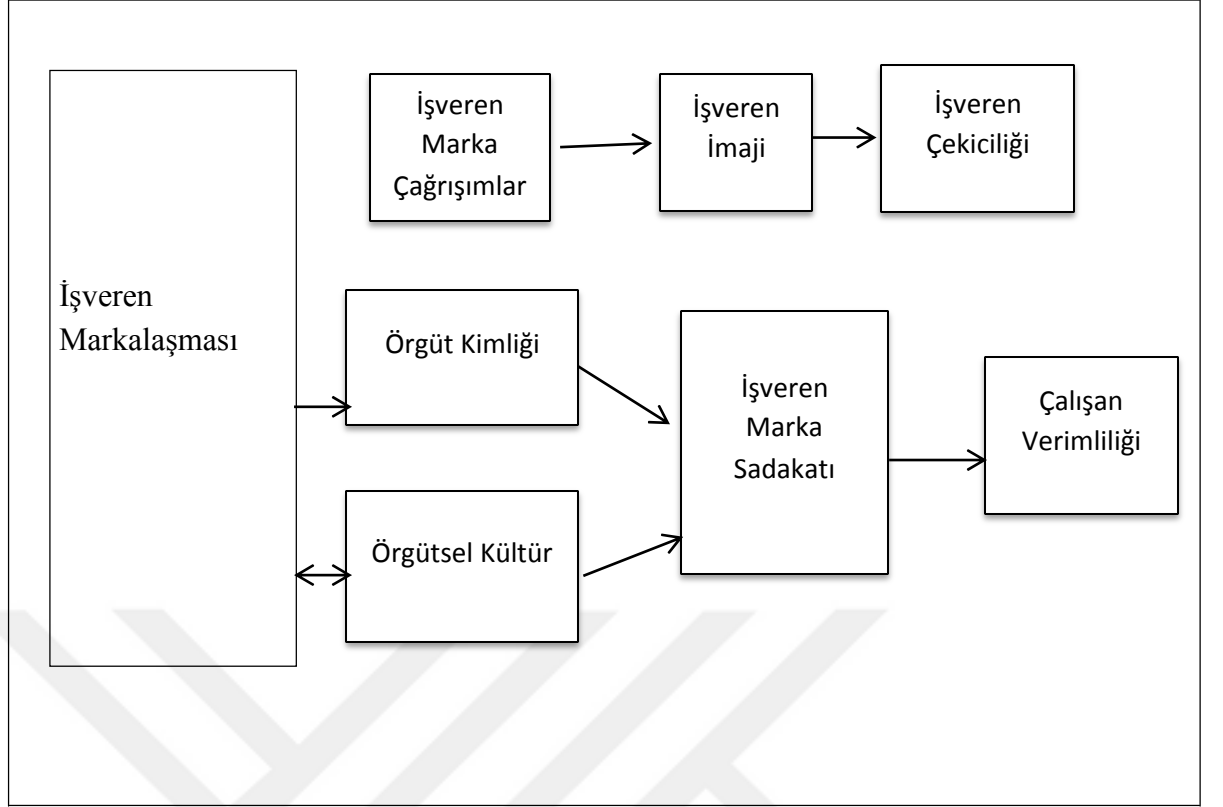
- İsim bilinme –Şirketin ismi kaç kişi tarafından bilinmektedir?
- Farkındalık –Şirketin adını bilen kişilerden kaç, şirketin faaliyet alanı hakkında doğru fikre sahiptir? Şirketin ürün ve hizmetleri hakkında genel olarak bilinenler nelerdir? Şirketin büyüklüğü, kapsamı ve başarısı hakkında genel olarak bilinenler nelerdir? Varsa, şirketin çalışma sicili ve uygulamaları hakkında bilinenler nelerdir?
- Dikkat Çekme-Hedef gruptan yeni işveren arayan kaç kişi şirketinizde çalışmayı düşünür? Potansiyel işveren olarak nasıl algılanıyorsunuz? Bu cevap ne ölçüde genel sektör algılarına veya şirket tipine dayanmaktadır? İnsanların çalışmayı çok istediği diğer işverenler hangileridir?
- Deneme-İşe başvurmanın başlıca sebepleri nelerdir? İşe alım materyalleriniz aktiviteleriniz şirketinizle ilgili nasıl bir izlenim vermektedir? Peki ya kurumsal web siteniz insanlar, sağa sola sorsalar şirketiniz hakkında ne gibi şeyler duyacaktır?
- Marka deneyimi-Şirkete dahil olanların ilk izlenimleri nelerdir? Bu izlenim beklentilerini ne ölçüde karşılamaktadır? Şirkete katmadan önceki algılarıyla şirkette yaşadıkları deneyim arasındaki temel farklılıklar nelerdir?
- Elde tutma ve savunuculuk- (“çalışan iç görüşleri” bölümünde ele alınan diğer konulara ilave olarak) İnsanların şirketle ilgili algısı şirkete çalışmaya başladıktan sonra ne yönde değişmektedir ? Çalışanlar, çalışan adaylarına şirketi nasıl anlatacaktır?

- Şirketten ayrılanlar-Şirketten ayrılanlar şirketi başkalarına nasıl anlatmaktadırlar? Şiketi aktif şekilde savunmaya ne ölçüde devam etmektedirler?

Marka haritasının çıkarılması, pazarlamacıların pazardaki göreceli konumlarını anlamak için yaygın olarak kullanıldığı diğer bir tekniktir. Bu teknikte insanlara kart veya post-it kağıtlarına yazılmış bir dizi marka ismi gösterilerek bunları benzerlik derecesine göre gruplandırmaları istenir. Fazla yönlendirme olmadan yapılabilen bu egzersiz, insanların farklı tipte işverenleri nasıl kategorize ettiği hakkında son derece önemli bilgiler verebilmektedir. Bu egzersiz, bir dizi soruya cevap verme şeklinde uygulanabilmektedir. Örneğin; Bu markaları CV’de nasıl duracağına veya çalışanlarına verdiği öneme göre nasıl gruplarsınız? İnsanların istihdam uygulamalarını bilmedikleri bu şirketleri kolaylıkla kategorilere ayırabilmeleri son derece şaşırtıcıdır (Simon Barrow&Richard Mosley 137-138 Realta).

1.9. İşveren Marka Yönetimi

İşveren Marka yönetimi, kurumun dışında ve kurumun içinde bir işveren olarak çekici ve farklı kılabacak net bir görüntü vermeyi teşvik etmeyi içermektedir (Lievens ve Chapman, 2009:138). Aynı zamanda insan kaynakları uygulamasının iletişim ve pazarlama ile birlikte gerçekleştirdiği bir görevdir. İşveren markası için ideal bir şablon bulunmasa da örgütün kaynaklarını ve hedeflerini birleştirecek şekilde biçimlendirilmesi gerekmektedir (Barrow ve Mosley, 2005:162). İşveren markası yönetimi sürecinde işletmenin amaçları, değerleri ve yeterlilikleri gibi birçok özelliği göz önünde bulundurarak çalışmalarına yön vermesi beklenilmektedir. Nitekim her işletmenin farklılıklar taşıması sebebiyle işveren markası güçlendirme süreçleride farklılıklar taşıyacaktır.



Kaynak Backhaus ve Tikoo 2004 :505

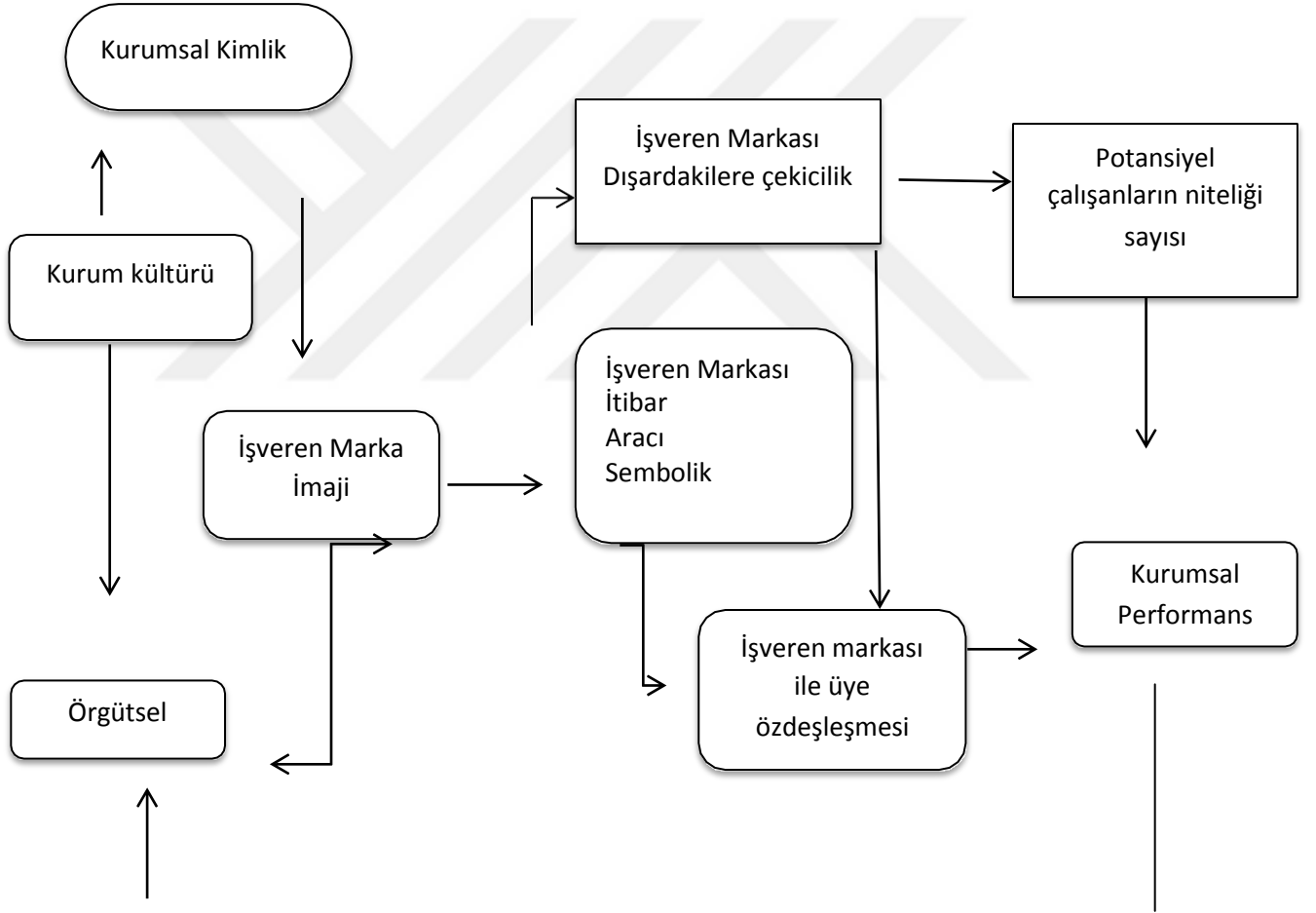
Şekil 1.1: İşveren Markalaşması Modeli

Şekil 1’de anlatılmaya çalışılan işveren markalaşması modeline göre işveren çağrışımları, işverenin imajını; işveren imajı ise işveren çekiciliğini sağlamaktadır. Diğer taraftan örgüt kimliği ve örgüt kültürü dolayısıyla oluşan işveren marka sadakati çalışan verimliliğini sağlamaktadır. Bu bağlamda işveren markalaşması modelini iki boyutta incelemek mümkündür. Birinci boyutta, işveren markası işveren çekiciliğini sağlarken; işletmenin içine yönelik olan diğer boyut sadakat verimlilik ile sonuçlanmaktadır.

Güçlü bir marka bir logo yada bir görüntüden fazlası olduğu için marka geliştirme CEO’nun, satış sorumlularının ürün ve hizmet geliştirme takımının, pazarlama yöneticilerinin, insan kaynakları elemanlarının iş tanımlarının bir parçası olmalıdır (Aggarwal, 2008:3). İşveren markası açısından bakıldığında ise kariyer yönetimi, işe alım gibi İKY uygulamalarıyla birlikte diğer işletme uygulamalarının da işveren markasını etkilediğini ve bu nedenle söz konusu uygulamaları gerçekleştirirken yöneticilerin bölümlerinde işveren markası yönetiminin farkında olarak hareket etmesi ve sürecin bir savunucusu olması, kritik bir önem taşımaktadır.

1.10. İşveren Markalaşma Süreci

Aşağıda şekil 3'de gösterilen işveren markalaşma sürecine göre, işveren marka imajı kurumsal kimlik, örgütsel kimlik, kurum kültüründen etkilenmektedir. İşveren markası, işletmenin dışındakiler bakımından çekicilik; işletmenin çalışanlar yönünden ise üye özdeşleşmesi sağlamaktadır. Bu noktada işveren marka imajından söz edilmesi doğru olur. "İşveren marka imajı" işletmenin, hedef kitlenin zihninde bir işveren olarak oluşturduğu birbirleriyle ilişkili bir "algılar kümesi" olarak tanımlanabilmektedir (Baş, 2011:63). Yukarıda yer alan modelde belirtildiği şekilde işveren markası, işveren marka imajı temelinde gelişmektedir.



Kaynak Martin, 2007 ;18

Şekil 1.2: İşveren Markalaşması Süreci

Marka yönetimi sürecinin her aşamasının titizlikle gerçekleştirilmesi ve kurumun tümü tarafından benimsenmesi, marka sürecinin başarıya ulaşması açısından belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin tüketicilere yönelik markalarını nasıl yönetiyorsa, aynı özenle işveren markalarını yönetmesigereklidir.

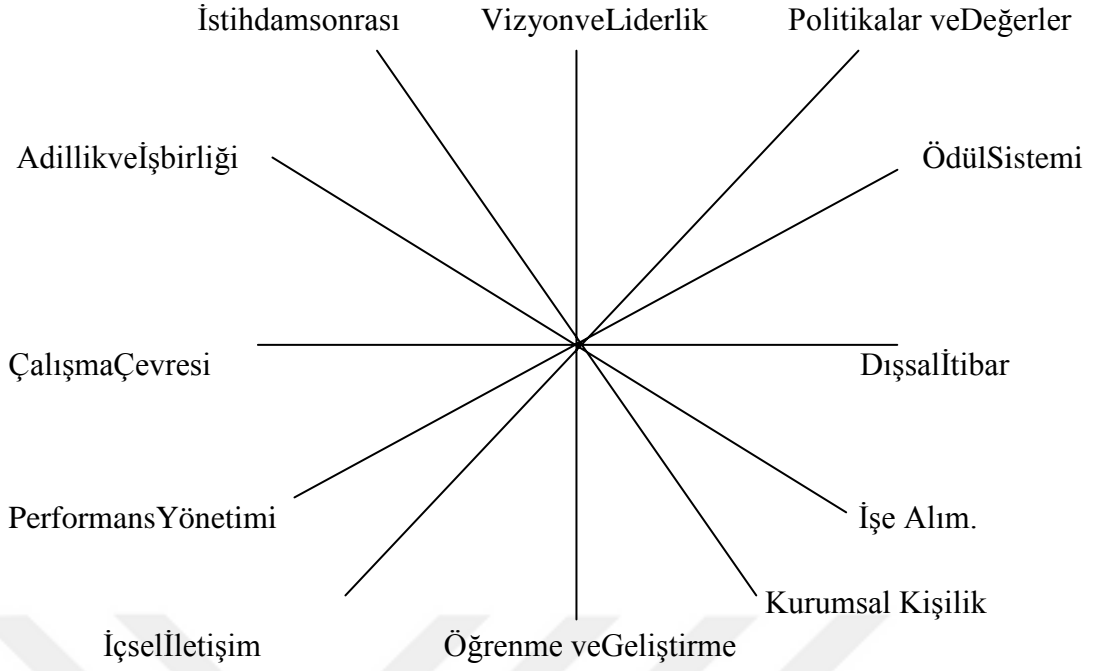
1.11. İşveren MarkasıBileşenleri

Minchinglon ve Thome (2007;15) işveren markasının geliştirilmesine katkı sağlayan 14 unsurdan söz etmektedir.Söz konusu unsurlar şu şekildedir.

- 1.Stratejik niyet
- 2.İstihdam /Göreve alma
- 3.İletişim
- 4.Liderlik
- 5.İçsel iş süreçleri
- 6.Performans yönetimi
- 7.İnovasyon ve yeniden keşfetme
- 8.Çalışma çevresi
- 9.Ölçme ve değerlendirme
- 10.Liderlik
- 11.Küresel perspektif
- 12.Kurumsal sosyal sorumluluk
13. İnsanların geliştirilmesi
- 14.Müşteri ilişkileri

Yukarıda gösterildiği gibi işveren markası, birçok bileşenden oluşmaktadır ve oldukça geniş bir alanda işletmenin davranışları ve sahip oldukları üzerinde şekillenmektedir. İşveren markaları, insan kaynakları uygulamaları yanında işletmelerin diğer fonksiyonlarının çalışmalarından da etkilenmektedir. Nitekim markalar, algılara dayanmaktadır, algılar işletmelerin mesajlarının ve davranışlarının tümüne dayanarak şekillenmektedir. Bundan dolayı işletmelerin işveren markası elde etme ve koruma sürecinde bütünsel bir bakış açısıyla hareket etmesi ve bu süreçte bölümlerin sorumluluklarını da ortaya çıkarması gerekmektedir.

Barrow ve Mosley (2005:9) işveren markası tekerleği içinde ilgili bileşenlerde yer vermiştir. Söz konusu şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1.3: İşveren Markası Tekerleği

Kaynak ;Barrow ve Mosley ,2005 ;9

Barrow ve Mosley (2005) işveren markası karmasını, lokal fotoğraf ve büyük fotoğraf olarak ikiye ayırmaktadır. Barrow ve Mosley (2005) tarafından ifade edildiği şekilde işveren markası karması büyük fotoğraf –politika-; dışsal itibar, içsel iletişim, üst yönetim liderliği, değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk, içsel ölçüm sistemleri hizmet desteğini içermektedir.

a) **Dışsal itibar;** Bir işletmenin işveren marka imajıyla ürünlerinin ve hizmetlerinin arasında genellikle yakın bir ilişki bulunmaktadır. İyi dışsal marka deneyimi sunma yeteneğine sahip örgütün aynı zamanda iyi bir işveren olması da muhtemeldir.

Aynı durum finansal olarak başarılı olarak bilinen işletmeler içinde söylenebilmektedir. Çalışanlar dış çevrede iyi bilinen ve iyi konuşulan örgütler için çalışmaktan gurur duyduklarını ifade etmektedirler (Barrow ve Mosley , 2005:149-150).

b) **İçsel İletişim:** İşveren Marka imajı ile ilgili olmalıdır, iletişimin her bir parçası örgüt hakkında birşeyler söylemelidir. Birçok lider işletme içsel iletişimlerini daha etkin bir şekilde koordine etmeye başlasa da; farklı bölümlerin ve fonksiyonların kendi işleri olarak yapması, daha tipik şekilde devam etmektedir. Çalışan açısından bakıldığında bu durum fazla ve tutarsız bilgiye yolaçabilmektedir.

Marka yönetiminin rolü, daha tutarlı ve çalışan merkezli içsel iletişimi desteklemektir (Barrow ve Mosley,2005;151-152).

c) **Üst Yönetim Liderliği;** Liderlik güvenirlüğün arttırılmasında ve işveren markası algısının tanınmasında en önemli rollerden birini sahiplenmektedir. Etkili liderlik, çalışan bağlılığını harekete geçiren en önemli etkilerden biridir. Üst liderlik takımı ile ilgili olarak işveren marka yönetiminin rolü, çalışanların algılamalarının oluşturulmasında davranışlarının ve sözlerinin etkisinin farkında olmalarını sağlamaktır (Barrow ve Mosley 2005:152). İşveren markası aktif bir üst liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Nitekim statükonun sağlanması, yeni rollerin ve ilişkilerin, yeni değerlendirme yaklaşımlarının oluşturulmasıve örgütün neyi neden temsil ettiğinin yanıtlanması anlamına gelebilmektedir (Barrow ve Mosley,2005:46).

d) **Değerler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk;** Son yıllarda yapılan araştırmalar gösteriyor ki Kurumsal Sosyal Sorumluluğa (KSS) olan ilgilinin artmasıyla bu alandaki uygulamaların çalışan bağlılığına etkisi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Sosyal Sorumluluk projelerinde yer alan işletmeler daha çekici görünmektedir. İşletmelerin topluma karşı sorumlulukları ile çalışılacak iyi bir yer olarak görülmeleri arasında güçlü bir olumlu ilişki bulunmaktadır. Örgütün KSS çalışmaları, iş veren marka karması içerisinde önemli bir öge olarak yer almaktadır (Barrow ve Mosley,2005:153-154).

e) **İçsel Ölçüm Sistemleri;** Güçlü işveren markaları, yapılanların ölçümümü ile pekiştirilmektedir (Barrow ve Mosley,2005:154).

f) **Hizmet Desteği;** Çalışanların içsel olarak aldığı (müşteri memnuniyeti için acil olarak ihtiyaç duyduğu zamanlarda ya da bireysel olarak birşeylere cevap verirken ihtiyaç duyduğunda) hizmet kalitesi, işveren markası için kritik bir olayı temsil etmektedir (Barrow ve Mosley,2005:155).

İşveren markası karmasında uygulama- lokal fotoğraf, işe alım, göreve başlatma, takım yönetimi öğrenme ve geliştirme takdir ve ödül, çalışma çevresini içermektedir (Barrow ve Mosley, 2005).

g) **İşe Alım ve Göreve Başlatma;** İşveren Markası uygulamaları çoğunlukla işe alım üzerinde durma eğilimindedir. Fakat marka yönetimi açısından bakıldığında ise işe başlatma surecide eşit derecede önemlidir. Bu durum örgütün karakterlerinin insanlardan ne beklediğinin ve çalışanların örgüttten beklentilerinin ifade edilmesinde önemli bir fırsatı ifade etmektedir (Barrow ve Mosley, 2005:156).

h) **Takım Yönetimi;** Marka yönetimi açısından, müşteri temsilcisinin dışsal marka deneyiminin biçimlendirilmesinde oynadığı role benzer şekilde; bölgesel yönetimin kalitesi ve işveren marka deneyiminin şekillenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu durum liderlik gelişimine ve eğitime ilgiyi arttırmaktadır (Barrow ve Mosley,2005:160).

i) **Öğrenme ve Geliştirme;** Örgütün yeni adaylara yönelik genel çekiciliğini ve en yüksek düzeyde çalışan bağlılığını koruması yeteneğini de öğrenme ve geliştirme etkilemektedir (Barrow ve Mosley,2005:157).

1) **Ödül ve Takdir;** Müşterilere yönelik hizmetlerin fiyatlandırılmasının sürekli güncelleme gerektirmesine benzer şekilde, istihdam paketinin finansal boyutu marka için dayanak sağlamaktadır (Barrow ve Mosley , 2005:159).

i) **Çalışma Çevresi;** İyi hazırlanmış modern ofislerde çalışanlar, daha olumlu olma eğilimindedir. İnsanların çalışma çevresi, işveren markasının önemli bir tezahürüdür (Barrow ve Mosley ,2005::160).

2. ÖRGÜTSELBAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Bağlılık kelime olarak “birbirine karşı, sevgi, saygı, yakınlık duyma ve gösterme, “sadakət” anlamlarına gelmektedir. Bağlılık kavramını ilk kez Becker ortaya atmış ve bu kavramı “bilinçli olarak taraf tutma davranışı” olarak belirtmiştir (Becker, 1960:32). Bağlılık aynı zamanda bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı göstermiş olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Çöl ve Gül, 2011:292). Örgütsel bağlılık için akademik yazınlarda bir çok tanım yapılmıştır. Yapılan ilk örgütsel bağlılık çalışmalarında örgütün değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977:447).

Çalışanların örgüte duygusal bağı, kendini adama ve sadakatin önemli bir belirleyicisidir. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar, örgütün faaliyetlerine katılımlarını, örgütün hedeflerine ulaşmasına dair istekliliklerini ve örgütle kalma arzularını arttıran bir ait olma ve özdeşleşme hissine sahip olarak görülürler (Meyer&Allen,1991 MowdayPorter&Steers,1982).

Hall’a göre örgütle bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ile birlikte, birey ile örgütün uyumlaşma sürecidir (Çiftçioğlu,2009:90).

Mowdey, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlamışlardır ve örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin sonucudur (Yüceler, 2009:447).

McDonald ve Makin’e göre örgütsel bağlılık kişi ile örgütün aralarında gerçekleştirdiği psikolojik sözleşmedir (Çiftçioğlu, 2009:91).

Cohen’e göre örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütte kalma davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır (Cohen, 1996:1147).

Mayer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyonun sürekli üyesi olmaya karar vermesini sağlayan davranıştır (Mayer ve Allen, 1997:11).

Bateman ve Strasser'e göre örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki algılanan uyum olarak ifade edilir (Akar ve Yıldırım, 2008: 99).

Örgütsel bağlılık konusu, entellektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmıştır. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde işlerinde başarılı olacaklardır (Özdevecioğlu, 2003; 113).

Bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık örgütte pasif itaatten fazlasını ifade etmektedir. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili fedakarlıklar yapmaya razıdırlar (Vural ve Coşkun, 2007:143).

Örgütsel Bağlılık ile ilgili tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgüte duyulan sadakat, örgüt için özveride bulunma, örgüt amaçlarını benimseme, kendini örgüte adama, örgüt faaliyetlerine katılma olarak tanımlandığı ve örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgüte pozitif katkıda buldukları görülmektedir (Taslak, edi:Gönen; 2007:16). Tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılığa ait üç özellikten bahsedilebilir (Özdevecioğlu, 2013:114).

- Örgütün hedef ve değerlerine inanç ve onların kabulü,
- Örgütün çıkarını düşünerek, örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- Örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymak,

Örgütsel bağlılık sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yücel, 2010,176). Örgütsel bağlılık çalışanın kurumu ile kendi arasında gerçekleşen bir süreç olup, bireyin kurumunda uzun yıllar kalarak çalışmaya karar vermesini sağlayan bir olgudur (Park ve Rainey, 2007).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bağlılık türleri arasında üzerinde en çok araştırma yapılan örgütsel bağlılığın önemi, iş gücü devri, devamsızlık, işe geç kalma gibi örgütsel göstergelerle olan ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Birey ile örgüt arasında kurulan bağlar, örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağladığı gibi, bireylerin aidiyet duygusunu da geliştirebilir (Çakır, 2001;49).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak bilinmektedir. Her örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını arttırmak istemektedir. Örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil problem çözen insan haline dönüştürür. Örgütler eğer varlıklarını idame ettirmek ve refah içinde yaşamak istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamaya çalışmalıdırlar (İnce, Gül, 2005:13-14).

Örgütsel bağlılığı arttırmaktaki tek amaç verimliliği yükseltmek olmamalıdır. Bu çerçevede faaliyetler, örgütteki üyelerin, kişilik, değer ve inançlarını ön planda tutarak gerçekleştirilmelidir (Bayram, 2006:137). Ulrich örgütsel bağlılığı arttırmak amacıyla vizyon, strateji, takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve geliştirme araçlarının kullanması gerektiğini belirtmiştir (Balay, 2000;115).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda psikolojik bir istikrar sağlayıcıdır veya nazik bir zorlayıcıdır. Örgütsel kuvvetlerin nedenlerinde ise bireysel bir bağlayıcı olmaktadır (Shagholi vd, 2010;251). Örgütsel bağlılık örgüte sadakattir ve örgüt üyelerinin hedef, amaç ve savunma sisteminin (alt yapı) gelişiminde çalışanların tümünü harekete geçirir. Örgütsel bağlılık üyeliğin sürdürülmesine dair güçlü bir arzu ve istek duymaktır. Mathieu ve Zajac örgüt ile tanımlanan kimliği ve ya sevgiyi (bağlılığı) örgütsel bağlılık olarak tanımlamıştır. Bağlılık özgürlük hareketini kısıtlayan bir zorunluluk olarak da tanımlanmıştır (Reihaneh, vd, 2010;251). Örgütsel bağlılık organizasyonun amaç ve değerlerin kabul edilmesinde güçlü bir yarar gösterir. Organizasyona katılım ve kimlik örgütsel bağlılıkta kuvvetlidir (Reiane,2010:252).

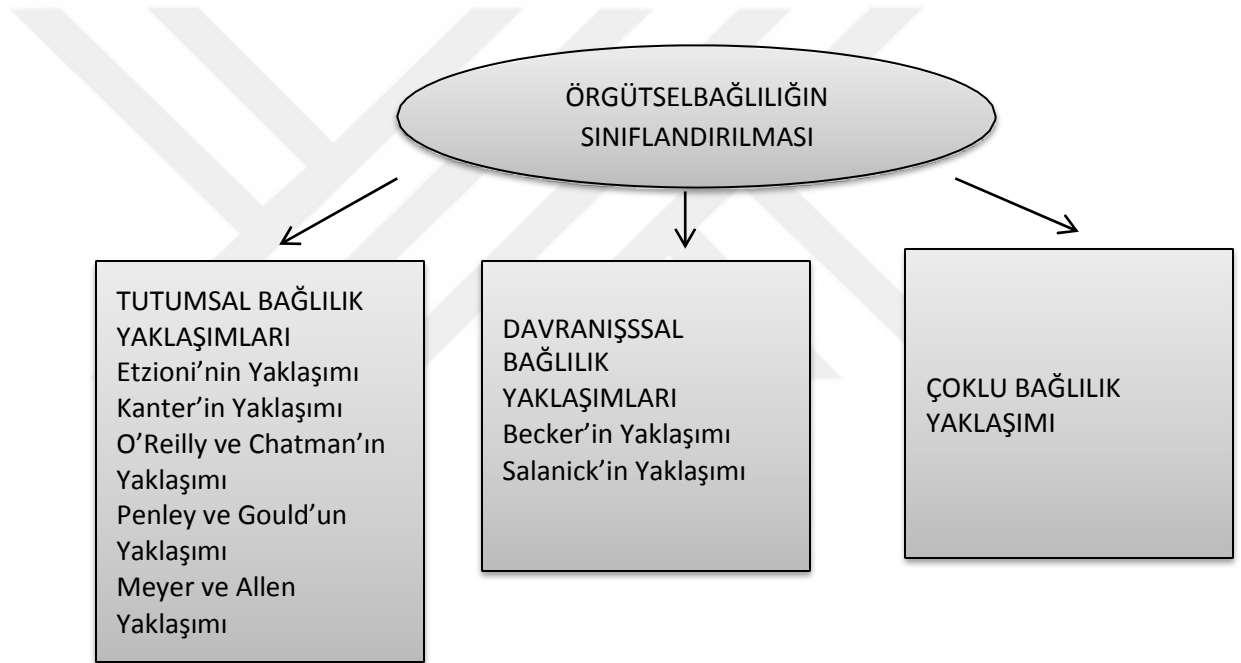
Örgütsel bağlılık, iş özelliklerinin,, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansın, kabul edilen örgütsel desteğin, örgütsel adaletin, verimliliğin, servis kalitesinin özelliklerinden örnek olay gibi algılanmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından insan kaynakları yeteneklerinin başarısında etkili bağlılık hayati önem taşıyan bir bileşendir (Reiane,2010;251).

Yapılan araştırmalar daha yüksek bağlılık ile bağlı çalışanların örgütsel amaçları yerine getirirken beklenilenden daha fazla çabaladıklarına dikkat çekmektedirler. Örgütsel bağlılığın bir başka sonucuda; örgüt içindeki bireysel öğrenmelerini de devam ettiği bir gerçektir. Carley araştırmalarında örgütsel bağlılığın devir oranına etkisi üzerine çalışmıştır, sonuç şudur ki devir oranı yüksek olan çalışanlarda öğrenme yavaşlamıştır. Devamsızlıkta azalmada örgütsel bağlılığın

bir özelliğidir. Örgütsel bağlılık örgütsel amaçların başarılmasında kritik bir öneme sahiptir. Problem yaratmaktan çok çalışanların problem çözücü olmalarını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık sadece kalite ve miktarı arttırmaz devamsızlık derecesine ve iş gücü devir oranına katkıda bulunan açık bir başarı sebebidir. Örgütsel süreçlerin içinde yüksek başarı için gereksinim vardır, çalışanların çoğu gönüllü davranışlar ile yöneltilir (Atak ve Erturgut,2010:34).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması, Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları, Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları, Çoklu Bağlılık Yaklaşımı olarak üçe ayrılmaktadır.



Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005:26)

2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Kelime olarak tutum, bireyin, belirli kişilere, olaylara, nesnelere karşı belli biçimde davranma yolunda toplumsal olarak kazanılmış eğilimleridir (Ada ve Diğ.,2008:497).

Tutumsal bağlılık ise bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucunda bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Saldamlı,2009 ;13). Tutumsal bağlılık bireyin kimliğinin örgüt ile benzeşmesi sonucunda örgütün sahip olduğu amaçlar ile

bireyin amaçlarının zaman içerisinde aynı yöne yönelip bütünleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Tutumsal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır (Balci, 2003:63).

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç vekabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllüolma,
- Örgüt üyeliğini sürdürmearzusu

Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Literatüre bakıldığında tutumsal bağlılık yaklaşımlarının en önemlileri Etzioni'nin Yaklaşımı, Kanter'in Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı Meyer ve Allen Yaklaşımıdır.

2.3.2. EtzioniYaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılık kavramını üç başlık altında incelemiştir. (Etzioni, 1966:46).

Ahlaki Bağlılık, Örgütün, değerleri, hedefleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanır. Bireyler topluma yarar sağlayacak amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.

Çıkarıcı Bağlılık, Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Üyeler örgütlerine yapmış oldukları katkı karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağlılıkduymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık, Bireysel davranışların sınırlandırılması sonucunda ortaya çıkan olumsuz yaklaşımı ifade etmektedir. Birey söz konusu durumda psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta ancak üyeliğini devam ettirmektedir.

2.3.3. Kanter'inYaklaşımı

Kanter'in 1968 yılında gerçekleştirmiş olduğu en meşhur yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme aktarmaya istekli olmaları ile ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayacak sosyal ilişkiler ile kişiliklerini birleştirmeleridir. Sosyal bir sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar söz konusu olan örgütün beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler (İnce ve Gül, 2005 :29).

Kanter Bağlılığı üçe ayırmıştır. (Kanter, 1968:499-517). **Devamlılık Bağlılığı**; Çalışanların kendilerini örgütün sürekliliği için adanmışolmalarıdır.

Çalışanlar örgütlerine kişisel yatırım yapmaları sebebiyle örgütten ayrılmaları maliyetli ve zor bir durum olacaktır. Bu nedenle çalışan birey örgütü adına fedakarlık yaptığı düşüncesiyle örgüt üyeliğini devam etmek durumunda kalmaktadır.

Kenetlenme Bağlılığı; Örgüt içerisindeki üyelerin örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Bu tarz gruplarda grup içerisindeki çekişme ve kıskançlıklara çok az rastlanması grup bilincinin ve birliğinin oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu sayede grup dışardan gelebilecek varlığını tehdit edebilecek güçlere karşı birlik ve beraberliğini koruyabilecek konuma gelecektir.

Kontrol Bağlılığı; Örgüt üyelerinin davranışlarını olumlu yönde şekillendirmek için üyelerin örgüt normlarına bağlı kalmasıdır.

Kanter, söz konusu üç bağlılık modelinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Üç bağlılık modelinde üyelerin örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmek için için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Bu bağlamda bu üç bağlılık modelinin yüksek olduğu örgütler daha başarılı olacaklardır (Kanter,1968:501).

2.3.4. O Reily ve Chatman'ın Yaklaşımı

O Reily ve Chatman tarafından iş görenin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Bayram, 2011:130). Çalışan ile örgüt arasında olan psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Çalışan örgütün değerlerini amaçlarını, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı üç bağlılık türü aşağıdaki ifade edilmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986:501).

Uyum Bağlılığı; Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirlenmiş ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Uyum bağlılığında cezanın iticiliği ve ödüllerin çekiciliği söz konusudur.

Özdeşleşme Bağlılığı; Bu bağlılık diğerleri ile doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı; Bu bağlılık tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin davranışlar ve tutumlar ;

bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığındagerçekleşmektedir.

O'Really ve Chatman, örgütsel bağlılığın bahsedilen boyutlarının örgütte kalma istediği ve rol üstü davranışlar açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Örgüt yararına fazladan çaba ve vakit harcamayı gerektiren ve kişiye yarar sağlamayacak olan bu davranışlar özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir.

2.3.5. Penley ve Gould'unYaklaşımı

Penly ve Gould, Etzioni'nin yaklaşım modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu söylemektedirler.Bunlar (Saldamlı,2009;18).

- AhlakiBağlılık
- ÇıkarıcıBağlılık
- YabancılaştırıcıBağlılık

Ahlaki Bağlılık; Örgütün amaçları ile özdeşleşme ve örgütün koymuş olduğu kuralları kabul etme esasına dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde birey kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisinin sorumlu olduğunu düşünmektedir (Saldamlı, 2009:18).

Çıkarıcı Bağlılık; Çalışanların örgüte vermiş olduklarıemeğin karşılığında takdir ve ödül bekleme esasına dayanmaktadır. Bu bağlılık kendini sevdirmeye esasına dayanmaktadır (Saldamlı,2009 :18).

Yabancılaştırıcı Bağlılık; Alternatif iş imkanlarının bulunmadığı ve örgütün iç çevresi üzerinde bir etkisinin olmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların göstermiş olduğu performansı ile orantılı değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Bu duygular bireyde örgütte kısıtlanmış hissi yaşamasına neden olmaktadır (Saldamlı,2009:18).

Penly ve Gould'un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksiklikleri kendisine örnek almıştır. Bu sebeple Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde birarada bulunabileceğini idda etmektedirler. (Penly ve Gould, 1988:52). Penly ve Gould (1988:48-49) örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedir. Örneğin ahlaki bağlılık üyeliğın devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai

saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde çalışmak ya da eve iş götürmek gibi davranışları içermektedir (Gould ve Penley, 1984:245 akt.Çöl, 2002:43).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrollü olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir (Saldamlı, 2009:19).

2.3.6. Mayer ve AllenYaklaşımı

Mayer ve Allen örgütsel bağlılığı “çalışanların örgütle ilişkilerini niteleyen ve onların örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır (Mayer ve Allen, 1991:67).

Bu model ilk olarak 1984 yılında örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmadığından yola çıkılarak iki boyutlu bir ölçek olarak hazırlanmıştır. Bu ölçek Duygusal ve Devamlılık Bağlılığını içermektedir. Ancak daha sonra modele eklenen tutumsal ve duygusal bakış açılarının yani sıra, örgütsel bağlılığı kültürel değerler açısından inceleyen “Normatif bağlılık” yaklaşımı 3 boyutlu hale getirmiştir (Mayer ve Allen, 2004:63).

Duygusal Bağlılık; Allen ve Meyer (1990) tarafından çalışanın örgütüne yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. (Allen ve Meyer, 1990).

Devam Bağlılığı; Birey örgüt etkileşiminin zaman içerisinde göstermiş olduğu yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005:54).

Normatif Bağlılık; Örgüte bağlı çalışan, örgüte zaman içinde nasıl bir tatmin ve statü sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünür (Çakar ve Ceylan, 2005:54).

2.3.7. Davranışsal BağlılıkYaklaşımları

Davranışsal bağlılık, bireyin geçmişindeki davranışları nedeniyle örgütte kalma isteği ile ilgili bir durumu ifade etmektedir (Mowday ve Diğ., 1982:516). Diğer bir ifadeye göre ise davranışsal bağlılık, kişilerin belirli bir örgütte sürekli kalışlarını ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıkları anlatılmaktadır (Kök,2006:298).

Davranışsal bağlılık kavramı, bağlılığın dışı vurumu veya resmi ve/veya normatif beklentilerini aşan davranışlar olarak ele alınmaktadır. Bu tarz davranışlar

kişilerin alternatif davranışlarından kaçınıp, örgüte bağlanmaları nedeniyle maaliyet oluştururlar (Varoğlu, 1993:12).

Bireyin davranışlarına yönelik olan davranışsal bağlılık, bireyin bu davranışta bulduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışı sürdürmesi ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmasıdır. Zaman içerisinde birey söz konusu davranışa uyum sağlamakta ve o davranışı destekleyici tutumlar geliştirmekte, bu davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Boylu ve Diğ.,2007:57).

2.3.7.1. Becker'in Yan BahisYaklaşımı

Bu yaklaşıma göre birey örgüte karşı bir duygusal bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder. Backer yan bahis kavramını kullanan ilk kişidir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Bu yaklaşıma göre toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler ve sosyal roller çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynaklarıdır. Bu bağlamda kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımlarında buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Becker, 1960:32).

Becker'a göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Saldamlı, 2009:23).

- Toplumsal beklentiler
- Bürokratik düzenlemeler
- Sosyaletkileşimler
- Sosyal roller

Sosyal roller, yan bahisler kişi içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından kaynaklı olabilmektedir. Böyle bir durumda kişi içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır (Saldamlı, 2009:23).

Becker bu durumda bağlılığın üç boyutuna da yer vermektedir. Devam bağlılığını ayrılma maliyetine, duygusal bağlılığı öğrenme deneyimlerine, duygusal bakışa (iş olanakları, örgütsel destek gibi) ve normatif bağlılığı sosyal baskıya yer vermektedir (Saldamlı, 2009:24).

2.3.7.2. Salancik'ın Yaklaşımı

Salancik Yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin davranışları ile tutumları uyumsuz olduğu zaman kişi strese girecek ve gergin olacaktır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (Gül,2002:49).

2.3.8. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım Reichers 'in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesine olanak sağlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramı önceleri psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınan psikolojik bağlılık daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıkların yatırım, aylık, kıdem, ödemelerindeki artış ve alternatif olanakların fırsatların olmayışı gibi yapısal faktördeki değişikliklerden meydana gelebileceğini belirtmektedirler (Richers,1985:508).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceğini kabul etmektir (Gündoğar, 2011:59). Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar çoğunlukla bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000:24—26).

Çoklu bağlılık yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgütte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabiliyorken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985:4679). Çoklu bağlılık modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurlularının çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler örgüt yöneticilerine çalışma arkadaşlarına referans gruplarına farklı bağlılıklar gerçekleştirebilmektedir. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedir (Balay, 2000:26).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Mayer ve Allen tarafından 1984 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık boyutları duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarını içermektedir. Daha sonra Mayer ve Allen örgütsel bağlılık boyutları içine Weiner ve Vadi'nin 1980 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmalara dayanan minnet (normatif) bağlılığında boyutlarının içine katmışlardır (Doğrul, 2013:20). Bu bağlamda model, duygusal, devam ve minnet (normatif) olmak üzere üç faktörden oluşan son haline kavuşmuştur.

2.4.1. Duygusal Örgütsel Bağlılık

Duygusal bağlılık örgütsel amaçlara, kurallara ve yöneticilere karşı duyulan saygı, sevgi, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür (Tutar, 2007:106). Çalışanın bağlı bulunduğu örgüte duygusal bir bağ hissetmesi ve bundan ötürü üstün bir çaba göstermeye istekli olması durumudur. Bu gibi durumlarda çalışanın örgütte kalmayı istemesinin nedeni örgütün amaç ve değerleri ile kendi özdeşleşmesidir. Örgüte duygusal olarak bağlı çalışanlar kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam ederler (Altınbaş, 2008:6). Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül,2005:40).

Allen ve Mayer duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Mayer ve Allen, 1990:14):

1. İşin zorluğu ;Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması,
2. Rolün açıklığı ; Örgütün çalışandan beklentilerinin açıkça ortaya konulması,
3. Amacın açıklığı; Çalışanların örgütte yapmış oldukları görev ve işlerin sebepleri konusunda açık bir düşünceye sahip olması,
4. Yönetimin öneriye açıklığı ;Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi,
5. Arkadaş bağlılığı; Örgüt üyeleri arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
6. Eşitlik ve adalet; Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması,

7. Kişisel önem; Örgüt üyeleri tarafından yapılan işin, örgütün hedeflerine önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi,

8. Katılım; Çalışanın örgütün her türlü işi ile ilgili kararlara katılımının sağlanması,

9. Geri bildirim; Çalışana performansı ile ilgili sürekli olarak bilgilendirilmesi.

2.4.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı çalışanın çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman, gayret ile edindiği, statü makam, kıdem, ve para kazanımlarını örgütten ayrılmalarıyla birlikte kaybedeceği düşüncesi ile oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398). Aynı zamanda çalışanın örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden veya iş alternatiflerinin azlığı sebebiyle örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Örgüt üyeliğini sürdürmek içinde gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür (Uyguç ve Cıvrın,2004:92). Savolinen ve Lamsa ise devamlılık bağlılığını, “örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumu” olarak tanımlamışlardır (Lamsa ve Savolinen, 1999:36). Bu bağlılık türünde çalışan örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında elde ettiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını örgütten ayrılması halinde kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgütsel bağlılığını sağlar (Yıldız ve Diğ.,2011:119).

Mayer ve Allen devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Mayer ve Allen, 1990:18):

1. Yeteneklerin Transferi;Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilmedurumu,

2. Eğitim; Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup, olmaması,

3. Kendine Yatırım:Çalışanın çaba ve zamanın büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması,

4. Emeklilik primumu ;Çalışanın örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primumu olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetmek korkusu,

5. Alternatif iş olanakları;Çalışanın örgütten ayrılması durumunda benzer yada daha iyi bir iş bulmadurumu.

2.4.3. Normatif (MinnetBağlılığı)

Normatif bağlılık çalışanın örgüte olan bağlılığını bir görev olarak algılaması sonucunda geliştiğinden diğer iki boyuttan farklı bir boyutu yansıtmaktadır. Duygusal bağlılıkta “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içerirken normatif bağlılıkta “bu örgütte kalmalıyım” şeklinde sloganlaştırılabilecek bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir. Normatif bağlılıktüründebirey, “örgütte kalmalıyım” şeklinde bir ifadeyi benimsemektedir. Bu bağlılık türünde birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inançlar taşımaktadır (Eroğlu,2007:9).Bu bağlamda çalışan örgütte sadakat ile kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir (Allen ve Mayer, 1990:4). Minnet bağlılığı psikolojik ihtiyaç ve maddiyat endişesinin ötesinde “ahlakilik” unsurunu içermektedir (Atak, 2009:107).

Örgütlerine karşı minnet bağlılığı duyan çalışanlar örgütte kalma davranışı gösterirler. Bu davranışın nedeni örgütün veya işverenin kendisini çok ihtiyaç duyduğu bir zaman diliminde işe alması yada işverenleriyle kalmalarının en doğru davranış olacağı konusunda değer yargılarına sahip olmalarıdır (Çetin, 2004:96).

Mayer ve Allen, normatif bağlılığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, kişisel ailesel yaşantıları,sosyalleşme ve kültür süreçleri olarak sıralamıştır (Mayer ve Allen,1990:18).

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık türünün üç ortak özelliği bulunmaktadır. Bunlar (İnce ve Gül, 2005:42-43):

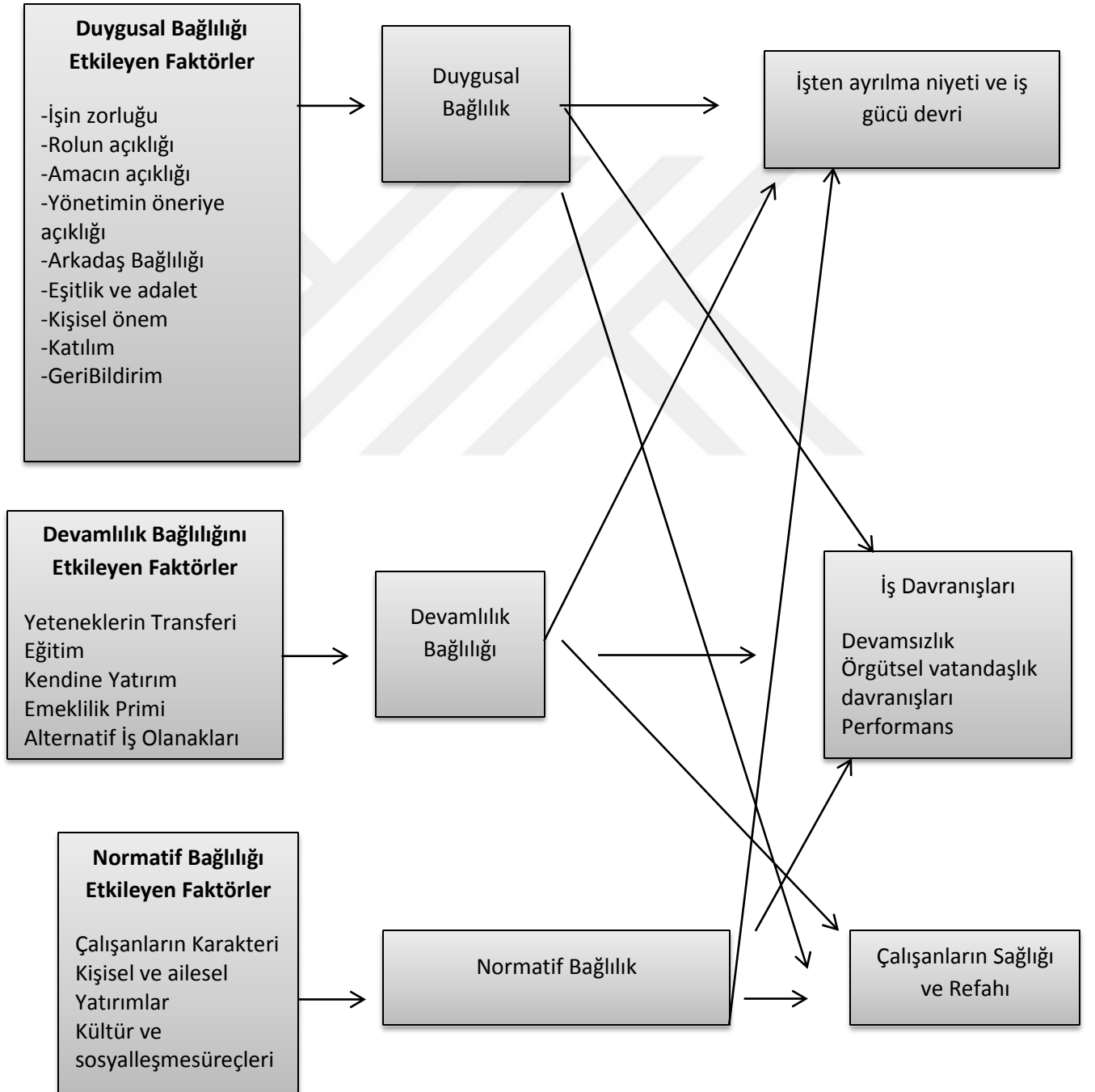
- a) Çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerinin göstermektedir,
- b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumuyansıtmaktadır,
- c) Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireylerin birbirlerinden farklı kişilik özelliklerine sahiptirler. Bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları örgütsel bağlılık düzeylerini de etkilemektedir. Bu bağlamda bireylerin çalıştıkları örgütte paylaştıkları süreçleri yorumlamasında ve değerlendirmesinde bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin etkisinin fazla olduğu görülmektedir (Eren1996:234).

2.5.1. Kişisel Faktörler

Bu grupta yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özelliklerin yanısıra çalışanın örgüt ile arasındaki çalışma süresi (kıdem) ve eğitim durumu yer almaktadır. Yapılan araştırmalar gösteriyorki yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise olumsuz bir ilişki vardır (Balay, 2000:56). Aşağıdaki şekilde Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli gösterilmiştir.



Şekil 2.2 : Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer ve Diğ., 2002:22)

2.5.1.1. Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bireylerin yaşları ilerledikçe farklı bir eğitim almaları yada kariyer değiştime imkanları güçleşeceğinden, üyesi oldukları örgüte olan bağlılıklarının artması ve bu artan bağlılık ile birlikte örgütte geçirdikleri zaman ve örgütte yaptıkları yatırımda artmış olacaktır (Gümüş ve Sezgin,2012:108).

Buna karşın, Kırel tarafından yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine olan ağılıklarının daha fazla olduklarını tespit etmiştir (Kırel, 1999:115-136):

- Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla örgütlerine bağlılık göstermelerinin nedenlerini Balay (2000:41) şu şekilde açıklamıştır,
- Örgütte çalışma süresi uzun olan çalışanın daha iyi görevlere getirilme olasılığının daha fazla olması ve bunla birlikte kariyer yapma imkanı ve hizmet süresi ile paralellik göstermektedir,
- Genç çalışanlar cazip tekliflere daha sıcak bakarken, yaşlı çalışanlar bu teklifleri riskli bulmaktadır,
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine olan güvenleri ve tecrübeleri nedeniyle yaptıkları işten daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Allen ve Mayer (1997) yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Onlara göre duygusal bağlılık çalışanın yaşıyla bir artış gösterirken devamlılık çalışanın yaşından etkilenmez.

2.5.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar bu konuda henüz kesin bir yargının ortaya konulamadığını gösteriyor. Yapılan araştırmaların bazılarında cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği bazılarında ise erkeklerin yada kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun tersi yönünde ise bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006).

Angry ve Pery 'ni yapmış oldukları araştırmaya göre kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlı olduklarını tespit etmişlerdir. Bu sonuca göre kadınların

erkeklere göre işlerini daha az değiştirme eğilimi olduklarını ifade etmektedirler (Angle ve Pery, 1981:7). Grusky'nin araştırmasına göre ise kadın yöneticiler erkek yöneticilere kıyasla örgütlerine bağlılıkları daha fazladır. Grusky bu durumu erkeklere daha fazla iş fırsatı verildiğini bu nedenle kadınların örgüte bağlılıklarının daha uzun süreli olduğunu öne sürmektedir. Aynı zamanda Grusky iyi bir eğitim düzeyine sahip olan erkeklerin örgütlerinde daha fazla gelişim fırsatı bulduklarının farkında olduklarını belirtmektedir (Grusky, 1996:501-502)

Yapılan başka bir araştırmaya göre ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgüte olan bağlılıklarının daha düşük olduğu yönündedir (İnce ve Gül , 2005:62).

Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların aile yaşantılarına ve evle ilgili rollere ve görevlere erkeklere oranla daha fazla önem vermeleri ,örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmamaktadır. Bu sebeple kadın çalışanlar örgütsel kariyer, görev ve rollerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (Gökmen,1996:9).

Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller; Kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, rol çatışmasından, iş aile stresinden, hukuksal normlardan, ahlaki dinsel ve kültürel yapılardan veya erkek çalışanlara yapılan pozitif ayrımcılıktan kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül,2005:62).

Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdır; Kadınlar erkeklere oranla işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar.

Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonunu arttırmaktadır; Kadınlar erkeklere oranla sahip oldukları statü kazanmak için daha fazla engelle karşılaşmış ve zaman harcamıştır. Söz konusu bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

2.5.1.3. MedeniDurum

Medeni durum örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Evli çalışanların bekar çalışanlara nazaran devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Evli olanların sosyal normları daha fazla dikkate aldıkları varsayımı ile örgütlerine bağlılıklarının kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Evli olan çalışanların evlilik kurumunu sürdürme nedenleri sahip oldukları kazanımları kaybetmemektir. Böyle birdeğerlendirmeyiyapankişiyaynıdurumuörgütüçindeaynışeyiyapabilir.Bu

bağlamda evli olanların örgütsel devamlılık bağlılıklarının yüksek olması normaldir (Ertan, 2008:61).

Mayer ve Powell'in yaptığı bir araştırmaya göre evli çalışanların örgütten ayrılma maliyeti nedeniyle örgüte bağlılıkları bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre yaşça daha büyük ve kıdemlerinin daha fazla olması da örgüte bağlılıkları açısından göz önüne alınması gereken unsurlardan biridir (Saldamlı,2009:34).

2.5.1.4. Eğitim Düzeyi

Örgütsel Bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki gözlemlenmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bu durumu nedeni daha iyi düzeyde eğitim alanların örgütte karşı beklentilerinin fazla olması ve örgütün bu beklentileri karşılayamayacağından dolayı sahip olduğu eğitim düzeyi ile daha fazla alternatifine sahip olmalarıdır. Bu nedenle denilebilir ki eğitim düzeyi düşük kişilerin alternatif iş imkânları daha az olduğundan dolayı mevcut işlerine daha çok bağlılık göstermesi mümkündür. Bununla birlikte daha genç, daha az eğitilmiş, daha çok çocuklu mavi yakalılarda daha çok sadakat (pasif bağlılık) görülürken, daha yaşlı daha az eğitilmiş beyaz yakalılarda aktif örgütsel bağlılık görülmektedir (Aviad ve Geral, 1992:384).

2.5.1.5. Çalışma Süresi(Kıdem)

Mayer ve Allen bir çalışanın iş yerindeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür. Moltaz bu durumu kişilerin ödül almak için kendilerini örgüte bağlamalarıyla açıklamıştır. Mowday ise çalışanların örgütteki çalışma süresine bağlı olarak ilerideki kazançlarının artacağından dolayı örgüte bağlandıklarını belirtmiştir. Dış çevredeki belirsizlikler, kıdem tazminatı, mevcut yatırımların çokluğu kişileri örgüte çıkar ilişkisi ile bağlayabilmektedir. Bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça yatırımları da o derece artmaktadır (Ağaca ve Ertan, 2008:395).

2.5.1.6. Değerler

Değerler, bireyin günlük yaşamının ve işinin temel bir parçası olup, yaşamına anlam kazandıran, ulaşılmak istenen idealler olarak, bireyin, kararlarına tercihlerine

becerilerine, alışkanlıklarına ve davranışlarına yansıtılmış olunan insan mükemmeliyetine ilişkin nitelikler, inançlar ve kanaatlerdir (Özgener,2000:2).

Örgütsel değerler ise çalışanın motivasyonuna bir temel oluşturur, çalışanın örgüt ortamına gösterdiği uyumu tespit etmekte önemli bir faktördür. Örgütsel vizyonun dinamikliğinin ve gelişmesinin temel anahtarıdır; örgütün yaşam biçimini şekillendirdiği gibi, iş yapma ve yürütme biçimlerini de etkilemektedir (Bakan,2011:129).

Örgütsel değerler örgüt üyeleri ile paylaşılırsa içsel bir bütünleşme sağlanmış olunur ve bu durum örgüt içindeki çalışanların birbirleri ile ilişkilerini düzenler, örgüt üyelerinde ortak bir örgüt bilinci oluşturmakla beraber, örgütün amaçlarına yönelik olarak kişilerin davranışlarını yönlendirir, kontrol eder, ortak davranış şekilleri ortaya koyar ve böylelikle çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttırılmış olur (Sığı,2007:4).

Dolayısıyla, bireyin sahip olduğu değerler örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biridir. Özellikle işe yeni başlayan çalışanın kendi değerleri ile yapacağı iş ve örgütün değerlerinin uyumlu olması, çalışanın örgüte ve işine olan bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel değerleri ile kişisel değerleri uyuşmayan çalışan için ise örgütsel bağlılıktan bahsetmek mümkün olmayacaktır. Değerler, neyin değerli, iyi ve arzu edilebilir olduğunun belirleyicisidirler. Bireylerin sahip olduğu değerlerin değişmesi mümkün olmadığından örgütsel değerler ile bireysel değerlerin uyuşmadığı durumlarda bireyin örgüte bağlılık duyması hemen hemen imkansız olacaktır (Minner,1998:234).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler,örgüt kültürü, örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgütsel adalet, rol çatışması ve belirsizliği, işin niteliği ve önemi, iletişim ve ücret düzeyidir.

2.5.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam (değer) sistemini ifade eder. Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur:

Yenilik ve risk alma; Çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi,

Ayrıntıya dikkat etme; Çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi.

Sonuca odaklılık; Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığın derecesi.

Takım odaklılık; İşteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi.

Saldırganlık; Çalışanların yumuşak başlıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi.

İstikrar; Örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesi.

Tüm bu nitelikler düşükten yükseğe bir devinim gösterirler. Örgütün bu nitelikten haberdar olması örgütün kültürü hakkında bileşik bir görüntü ortaya koyar (Erdem, 2013:20).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık birbirleri ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın örgüt içinde yüksek olması, örgütsel amaç ve hedef ile birleşmeyi sağlayacağından örgütsel kültüründe güçlü olmasına neden olacaktır (Torun, 2012:41).

Örgüt kültürü, yöneticilerin kendi firmalarının seyrini yönlendirebilecekleri kritik bir faktördür. Wallach (1983)'a göre bir örgütün kültürü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üç kategorinin değişen derecelerinde farklı bileşiminden oluşmaktadır. Bürokratik Kültür, hiyerarşik bölümlere ayrılmış, organize edilmiş ve sistematiktir. Aynı zamanda bu kültürde otorite ve sorumluluklar kesin sınırlar çerçevesinde tanımlanmıştır. Yenilikçi Kültür; Yaratıcı, sonuç odaklı ve meydan okuyucu bir iş çevresini ifade eder. Destekleyici Kültür; takım çalışmasının esas alındığı, insan odaklı, güven verici, cesaretlendirici bir iş çevresini ifade etmektedir. Birey eğer kendi motivasyonunu örgüt kültürü ile uyumlaştırırsa kendi potansiyelinin farkına varır ve şimdiki işinde daha etkili olur (Bakan,2011:159).

Erkmen ve Bozkurt'un (2011), telekomünikasyon ve sağlık sektöründe çalışan 170 kişi üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde bir ilişki vardır, örgüt kültürü sadece devam bağlılığı ile negatif yönde bir ilişkiye sahiptir. Gülova ve Demirsoy (2012) sigortacılık sektöründeki bir şirkette ve bankada çalışan kişiler ile yapmış olduğu anket sonuçlarına göre örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

2.5.2.2. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler artar ve bu durum beraberinde yönetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapıyla birlikte herkesin pozisyonundan almış olduğu bir takım yetki ve sorumlulukları getirir. İşlerin nasıl yapılacağına dair ayrıntılı ve somut ilkeler her kademe mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise mevcut pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir (Koçel, 1995:131).

Örgütün yapısı, iş görevlerinin biçimsel olarak nasıl bölüneceğini, sınıflanacağını ve koordine edileceğini tanımlar. Yöneticiler kendi örgütlerinin yapısını tasarlarırken altı temel unsurunu dikkate almalıdırlar. Bu unsurlar işin özelliği, bölümlendirme, emir komuta zinciri, denetim alanı, merkezileşme ve biçimselleşmedir. Örgütte kuralların yazılı olması, merkezileşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel arasında örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Keleş, 2006:60).

2.5.2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanlara yönelik, görev dağılımı, mesaiye uyum, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararların çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır (İçerli, 2010:69). Örgütsel adaleti iki ayrı biçimde tanımlanmaktadır.

Birincisi dağıtım adaleti, terfi, prim ve sosyal hak gibi örgütsel kazanımların dağıtımına ilişkin örgüt üyelerinin algılamış oldukları adillik derecesidir.

İkincisi işlem adaleti, karar alma süreçlerinde algılanan bir adalettir. Sisteme yönelik adalet algısını ortaya çıkaran işlem adaleti aynı zamanda sistemin kontrolünü sağlayan bir araçtır (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011:247-248).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Dailey ve Kirk, 1992:307). Brewer'e göre kaynakların adil dağıtımını ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilirken (Brewer, 1996:25), Organ'a göre, örgütsel ödül ve kaynaklar dağıtılırken adil olunmadığı yönünde bir algıya sahip olan örgüt üyelerinin bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir (Organ, 1988:549).

2.5.2.4. Rol Belirsizliği veÇatışma

Örgüt içerisinde dağıtılan rollerin sınırlarının belirlenmemesi ve beklenen görevlerin çalışanlar ile tam olarak paylaşılmaması durumu rol belirsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir anlatımla rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Smadov, 2006:10).

Rol çatışması ise, çalışanın örgüt içindeki görevlerini yerine getirememesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumu olarak ifade edilmektedir (Katz ve Kahn,2005:202). Rol çatışmasının çalışanlarda içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini arttırdığı, bunun yanı sıra iş görenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerinin azaldığı sonucu elde edilmiştir (Şimşek,1998:318).

Örgütsel bağlılık ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişkiyi araştıran literatür çalışmaları verileri bu konuda bir tartışma olduğuna işaret etmektedir. Bazı araştırmacılara göre örgütsel bağlılık ve rol stres faktörleri arasında negatif yönlü ilişki tespit ederken bazıları ise pozitif yönlü ilişki ya da bir etkinin olmadığını belirtmiştir (Akar veYıldırım,2008:101).

Oliver ve Brief (1977-1978) rol belirsizliği ve rol çatışmasının her ikisinde örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiyi negatif yönlü olarak göstermişlerdir. Aynı şekilde Fisher ve Gitelson (1983) da çalışmalarında aynı sonuca ulaşmıştır.

Agarwal ve Ramaswami (1993) de yaptıkları araştırmada, rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını, rol belirsizliğinin işe duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Hartenian ve arkadaşları (1994) ise, rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulgulamıştır (Yousef, 2002:252).

2.5.2.5. İşin Niteliği veÖnemi

Yapılan işin niteliği örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Çalışan açısından işin önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması, örgütsel bağlılığın düşük veya yüksek olmasını eklemektedir (Sökmen, 2000:60).

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biride işin niteliğidir. İşin niteliği ve önemi, bireylerin çalıştıkları örgütte yada kendi özel yaşamlarına etkisi olarak anlatılmaktadır (Sökmen, 2000:60). Aynı zamanda işin zorluk boyutu, motive etme boyutu, işin niteliği ile özdeşleşme, sorumluluk, geri bildirim ve yetki sahibi

olma gibi etkenlerde örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül,2005:71). Bu doğrultuda iş zenginleştirme ve iş rotasyonu kavramları ortaya çıkmaktadır. İş zenginleştirme çalışana yapmış olduğu iş ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir (İnce ve Gül, 2005:71). İş zenginleştirmede dikey düzeydedir ve birbirinden farklı işler bir kişinin sorumluluğunda olur. Kişilerin işin akışı ve denetimi üzerindeki yetkisi kişide daha çok söz sahibi olmayı gerektireceğinden çalışma isteği artar (Sabuncuoğlu ve Tuz,2003:172).Böylelikle kişilerin sorumlulukları arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.Bu durumda üst düzey yöneticiler daha fazla sorumluluk sahibi olduklarından bağlılıklarının yüksek olacağı söylenebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012:112).

İş motivasyonu açısından işin niteliği ise kişiler yapılmaya değer bir işe sahip olduklarında daha çok çalışmaktadırlar. Kişiler böylelikle işi sadece kendi çıkarları ve patronları için yapmadıklarından mutluluk düzeyleri artmaktadır. Yaptıkları işten ötürü başkalarının da mutlu olduğunu gören çalışanların daha iyi hizmet verebilmek adına fiziksel, düşünsel ve duygusal güçleri artmaktadır (Eren,2008:516-517).

2.5.2.6.İletişim

İletişim Latince “connunicare” fiilinden gelmekte olan iletişim kelimesi, dilimizde “ortak kılma” anlamına gelmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:2).En basit biçimde iletişim karşılıklı bilgi iletme, aktarma istenen sonuçları başarma ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü yada sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamak adına tanımlanabilen, daha geniş anlamda ise, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996;Yatkın,2009).

Örgüt içindeki kapsamlı bir iletişim planı ile işgörenler sadece örgütte neyin olup bittiğini değil, aynı zamanda yapılan herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini nasıl ve niçin etkileyeceğini de bilirler (Ada ve Diğ. 2008:502). Örgütsel bağlılığı oluşturmak için insani gereksinimlerin doğru belirlenmesi gerekir. Çalışanlar ile etkin bir iletişimin oluşturulması ve onları motive edici unsurların

bulunması örgütsel bağlılıkta önemli bir unsur olmaktır. Örgütsel bağlılığın gönülden bağlanmayı ifade etmesi nedeniyle kişiler arası iletişimin iyi olması, iş görevlerin sorunları ile ilgilenilmesi sosyal aktivitelerin düzenlenmesi gibi yaklaşımlar çalışanlar açısından motive edici bir unsurlar olmaktadır (Başyigit,2006:95).

Allen'in yapmış olduğu bir araştırmada toplam kaite yönetimini uygulayan firmalarda iletişim, örgütsel bağlılık değişkeninin %59'unu açıklamaktadır. De Rider (2004) görev ilişkili iletişimin örgütsel bağlılığın önemli bir nedeni olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Mattheiu ve Zajac (1990) gerçekleştirdikleri meta analiz sonucunda liderin yaptığı iletişimin bağlılık üzerindeki önemine vurgu yaparak, yönetici tarafından zamanında ve uygun bir şekilde yapılan iletişim etkinliklerinin işgörenin örgüte olan bağlılığını arttıracaklarını ifade etmektedir (Bakan,2011:139).

2.5.2.7.ÜcretDüzeyi

Ücret, çalışanların işe olan tutumları, motivasyonlarının sağlanması, yaptıkları işin çekiciliğinin artması ve örgütlerin verimliliği açısından önemli bir faktördür (Çakır,2011:145).

Ücret iş görenin ihtiyaçlarını karşılamada temel bir unsur olmakla birlikte örgütte ve dış çevrede sosyal çalışanın statüsünü belirleyen bir unsurdur (Benligiray, 2003:32).

Örgütsel bağlılığa ücretin ne derece etki ettiği ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Frederik Herzber'in motive edici ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi ücret işin içeriğinden daha çok, dışsal güdülenme özelliğine sahip bir etkendir.Yapılan araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkanlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir (Tang, 2000:219).

İş motivasyonu açısından ücret konusu ele alındığında ise iş doyumunu açısından ücretin önemli bir faktör olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür.Ücretin iş doyumunu üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere etkisi iki şekilde açıklanmaktadır. Doğrudan etkisi çalışanın, emek bilgi düzeyi ve gösterdiği performansla aldığı ücret arasındaki dengelyi ifade etmektedir. Dolaylı etki ise çalışanın aldığı ücret ile göstermiş olduğu performansı örgüt içindeki diğer çalışanların maaşları ile karşılaştırması sonucu iş doyum düzeyinin etkilenmesini ifade etmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010:362).Hulin'in bir araştırmasına göre alınan

ücret kadar sağlanan sosyal olanaklar da iş tatmininde etkili olmaktadır (Karaman, 2010:66).

2.5.3.Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler doğrudan örgüt ile ilgili olmayıp, dolaylı olarak örgütün eksikliğinden kaynaklanan ve daha çok dış çevreyle ilgili bazı faktörlerde örgüt bağlılığını da etkilemektedir. Bunlar profesyonellik ve yeni iş olanakları olarak açıklanabilir.

2.5.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olup, kişinin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005:84). Kendi kurallarını koyan profesyoneller bağımsız hareket eden kişilerdir. Profesyonel kişiler için ya mesleğe bağlılık ya da örgüte bağlılık önem kazanır. Eğer örgüt bu kişilerin mesleki gelişimine destek oluyorsa çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz olarak etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenir (Saldamlı 2009:39).

2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Alternatif iş imkanlarının olması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltıcı bir etkisi vardır. Bağlılık literatürü emek pazarı şartlarının kontrol edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Emek pazarındaki iş fırsatlarının azlığı çalışanların örgütlerine daha çok bağlılık hissetmesi ile sonuçlanacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012:123). Bir araştırmaya göre yüksek lisans yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan 6 ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Yüksek ücretle işe başladıklarında ise alternatif iş imkanı olup olmaması bir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir (Altınbaş,2008:17).

2.6.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000:83). Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak

davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlar özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000 95).

2.7.İşveren Markası ve Duygusal Örgütsel Bağlılık Arasındakilişki

Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında nitelikli çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüz rekabet koşullarında nitelikli, yetenekli işgücünü örgütte tutmanın tek yolu sadece ücret değildir. Nitelikli çalışanların işletmeden ayrılarak ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullenmesi, ücretin örgütte kalmak için yeterli bir unsur olmadığını açıkça göstermektedir. Örgütün çalışanlarını örgüte bağlama konusundaki başarısızlığı, bu durumun en önemli nedenlerinden biri olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:115). Bu noktada insan unsurunu şirkette önemli hissettirecek politika ve uygulamalar, bağlılık yaratma konusunda başarısağlayacaktır.

Edward, işveren markasının çalışanların kalitesini, bağlılığını motivasyonunu ve performansını arttırdığını belirtmektedir. Edward'a göre işveren markası sayesinde kurumun amaçlarını ve değerlerini kabul eden, örgütüne bağlı çalışanların yaratılması sağlanmaktadır (Erwards, 2005:268-269).Herman ve Gioia'ya göre hayranlık duyulan ve tercih edilen işletmenin işgücü devri azalmaktave dolayısıyla örgütsel bağlılığı artmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz,2010:294). Berthon,Ewing ve Hah'a göre de işveren markası çalışanların işletmede kalma oranlarını arttırmaktadır (Berthon ve diğerleri,2005:154).

Marka haline gelmiş işveren, modern insan kaynakları yöntemlerini kullanmaktadır. Çalışan odaklı uygulamalar işveren ile çalışan arasında bir sinerji ve olumlu örgüt ortamı sağlamaktadır. Bu sayede çalışanların örgütsel bağlılıkları artacak ve iş tatmin düzeyleri yükselecektir (Ören ve Yüksel, 2012 :47-48).Bu bağlamda modern insan kaynakları yöntemlerini benimseyen işveren markası çalışmaları büyük ölçüde bağlılık yaratma çabası içinde olacaktır.

Baş, İşveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucunu bağlılık olarak nitelendirmektedir.Çünkü birey çalıştığı şirketi “çalışılabilecek en iyi yer olarak” görürse, başka bir işletmede çalışmayı aklına getirmez (Baş, 2011:35-42-44). Bu bağlamda işten ayrılma niyetine girmeyen çalışanlar, iş gören devir hızının

azalmasına katkı sağlayacaklardır. İş gören devir hızının azalması da örgütsel bağlılığın yüksek olması ile açıklanabilecektir.

Bireylerin örgütlerine bağlanmaları özellikle entelektüel sermaye yönetimi ile ilişkili bir konudur. Entelektüel sermaye yönetimi kapsamında, bilgi işletme kapasitesi yüksek olan nitelikli, bilgili, bireyleri örgütte tutabilmek, ancak bu çalışanları örgüte bağlamaları mümkündür (Özdevecioğlu, 2003:114-115). Aksi takdirde örgütü büyük başarılarla götürebilecek nitelikteki çalışanın, daha iyi bir alternatifle karşılaştığında ya da örgütle herhangi bir anlaşmazlık yaşadığında, işinden ayrılma niyetine girmesikaçınılmazdır.

Resthorn'a göre örgütsel devamlılığın sağlanması ve rekabet avantajının elde edilmesi açısından örgütler, örgütsel bağlılık yaratarak iş gören devir hızını minimize etmelidirler (Resthorn, 2009;4). Çalışanların bağlılık düzeyi sektörel olmaktan çok kurumların izlediği insan kaynakları politikalarından ve genel olarak dışarıdaki iş olanaklarının cazibesinden etkilenmektedir (Kuruüzüm ve diğerleri, 2010,193). Çiftçioğlu'na göre bireyler tarafından itibarlı olarak algılanmak, insan kaynakları uygulamalarına da güvenilmesini sağlamaktadır. Yani olumlu itibar, olumlu insan kaynakları uygulamaları anlamına gelmektedir. Bu da örgütsel çekicilik yaratarak bireyi firmaya çekmekte ve /veya büyük ölçüde bağlılık duygusu yaratmaktadır (Çiftçioğlu, 2009:154). Yani bireyler şirketin İK uygulamaları ile örgüt hakkında olumlu ya da olumsuz fikir geliştirmektedir. Bu fikirler bireylerin iş yerleri ile kurdukları örgütsel bağlılığın biçim ve derecesini etkilemektedir.

Genel olarak işveren markasıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilmektedir.

İşveren markası örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılıkta işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.

İşveren markası çalışanların örgüt amaçlarını benimseyerek büyük ölçüde aidiyet hislerini geliştirmektedir.

Örgütsel bağlılığın yüksek olması, o örgütte modern ve stratejik insan kaynakları uygulamalarının hakim olduğunu göstermekle birlikte, marka haline gelmiş işverenin nitelikli işgücünü örgütte tutabilme yeteneğini kanıtlamaktır.

Örgüt yazınındaki tüm bu araştırmalara ek olarak, işveren markasıyla örgütsel bağlılık arasında iki yönlü ilişkinin olduğu söylenebilmektedir. Örgüt yazınının da da belirtildiği gibi güçlü işveren markası algısıyla nitelikli iş gücünün elde tutulması ilişkinin bir boyutuysen; diğer bir boyutu ise örgütün güçlü bir şekilde

bağlılık duyan bireylerin olumlu işveren marka imajı yaratması olarak incelenebilmektedir. Yılların verdiği aidiyet duygusuyla örgütüne bağlı çalışan, çevresindekilere şirketinden, insan kaynakları politikalarından, çalışma ortamından ve bağlılığından bahsederek işveren markası yaratmaktadır. Yani örgütü değerli kılan, çalışanın örgütüne dair yaptığı açıklamalardır. Örgütün mevcut çalışanın paylaştığı bu deneyimler. Potansiyel adayları cezbederek örgüte olan itibarı arttırmaktadır.



3. İŞVEREN MARKA ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ(UYGULAMA)

Bu bölümde, giyim sektöründe faaliyet gösteren özel bir firma çalışanlarının işveren marka algısı ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin elde edildiği verilerle ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

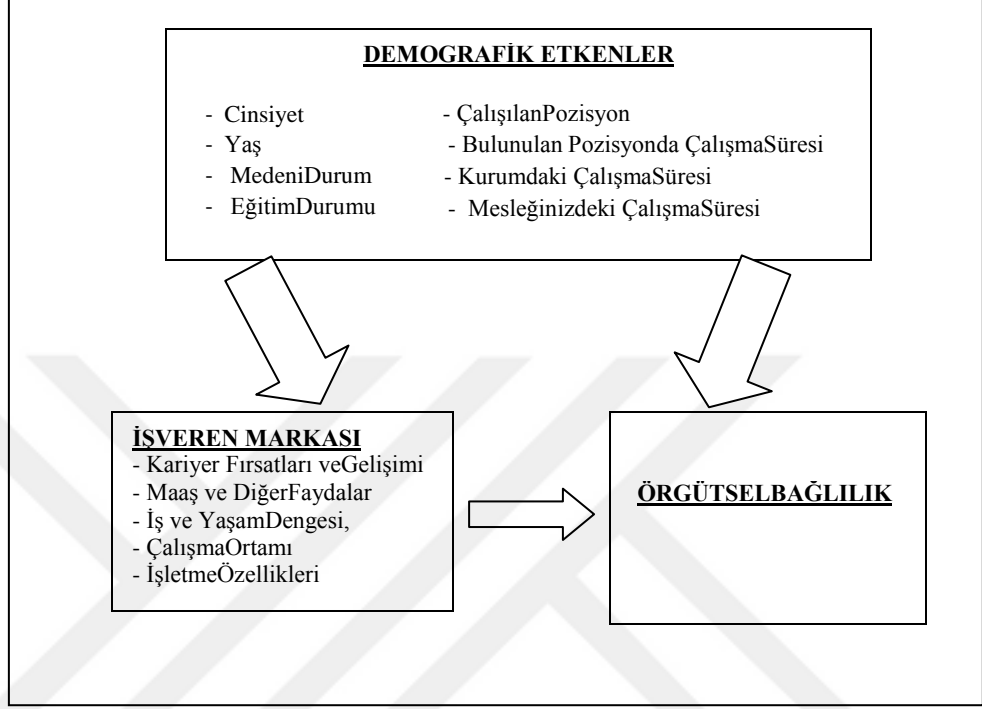
Araştırmada demografik etkenlerin işveren marka algısının örgütsel bağlılığa etkisi ve aralarındaki ilişki araştırılmaktadır. Bu kapsamda demografik etkenlerin işveren marka algısı ve örgütsel bağlılığı nasıl ve ne oranda etkilediği ortaya çıkmaktadır. Öksüz tarafından 2012 yılında geliştirilen işveren markası ölçeği ve Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında geliştirilen ve Wasti (2000) Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan duygusal örgütsel bağlılık ölçeği giyim sektöründe çalışanlara uygulanmıştır. Ölçeklerde yer alan sorular faktör analizi yapılarak yeniden boyutlandırılmıştır. Demografik değişkenlerin işveren marka algısı ve örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için t testi ve anova testlerini, işveren marka algısının örgütsel bağlılığa etkisi ve aralarındaki ilişkiyi ölçmek için Regresyon analizi ve pearson korelasyon analizleri yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, özel bir giyim firması çalışanlarında işveren marka algısının örgütsel bağlılığa etkisi ve aralarındaki ilişkinin ölçülebilmesi için ampirik olarak analiz yapılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise katılımcıların demografik değişkenlere göre işveren markası ve örgütsel bağlılığın farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. İlgili firmaya çalışanlarının işveren marka algısı ve örgütsel bağlılık ile ilgili düşünce düzeyleriyle ilgili geri bildirim sağlanarak, olumsuz değerlendirilen konuların tespit edilerek çözüm yolları üretilmesi konusunda önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, konuyla ilgili literatüre katkı sağlanması ve bu alanda yapılacak olan araştırmalara rehberlik edecek öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Verilerin toplanmasında ve analizinde çeşitli yöntemler uygulanmıştır. Bu yöntemlerde kullanılan değişkenler araştırmanın modelinde gösterilmiştir (Şekil 3.1).



Şekil 3.1: Araştırmanın modeli

Araştırmanın modelinde demografik etkenlerin işveren marka algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi ve marka algısının duygusal örgütsel bağlılığa etkisi ile aralarındaki ilişkiye yer verilmiştir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırma problemi ile ilgili olarak ileri sürülen iddia ve açıklamalardır. Bu iddialar veya açıklamalar, araştırma probleminin çözümüne katkıda bulunacak hareket tarzlarının istatistiksel parametrelerle ifadesidir. Hipotez testi bu iddialar ve açıklamaların doğruluğunun araştırılması ve karara bağlanmasıdır (Yükselen 2011, s.18). Hipotez testi sürecinin başında sıfır (H_0) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez (H_1) oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra ilgili hipotezi test etmek için uygun bir test tekniğinin seçilmesi gerekir. Araştırmada anlamlı farklılık gösteren sonuçlara yer verildiği için hipotezlerde de anlamlı farklılık gösteren sonuçların hipotezlerine yer verilmiştir. Araştırmada

anlamli farklılık gösteren 3 adet ana hipotez ve 14 adet yardımcı hipotez olmak üzere toplam 17 hipotez kurulmuştur. Kurulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Çalışanların demografik değişkenleri ile işveren marka algısı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1a}: Cinsiyet değişkeni ile işletme özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1b}: Eğitim durumu değişkeni ile çalışma ortamı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1c}: Çalışılan pozisyon değişkeni ile örgütsel bağlılık ve işletme özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1d}: Kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı ve işletme özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1e}: Bulunulan pozisyondaki çalışma süresi değişkeni ile kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı ve işletme özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1f}: Meslekteki çalışma süresi değişkeni ile kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı ve işletme özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Çalışanlarda işveren marka algısı örgütsel bağlılığa anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H_{2a}: Maaş ve diğer faydalar örgütsel bağlılığa anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H_{2b}: İş ve yaşam dengesi örgütsel bağlılığa anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H_{2c}: İşletme özellikleri örgütsel bağlılığa anlamlı bir şekilde etki etmektedir.

H₃: Çalışanlarda işveren marka algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Kariyer fırsatları ve gelişimi ile çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi, maaş ve diğer faydalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: Maaş ve diğer faydalar ile örgütsel bağlılık, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3c}: İş ve yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık, çalışma ortamı ve işletme özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3d}: Çalışma ortamı ile işletme özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3e}: İşletme özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın, incelenen konuda ana kütle için tümünü kapsamaması pratik olmadığı gibi, çoğu kez buna olanak da bulunmayabilir. O nedenle bütünü tamamı yerine onun temsil edici bir parçası dikkate alınarak ana kütle özellikleri belirlenmeye çalışılır (Seyidoğlu 2000, s. 39). Örneklem seçimi, olasılığa dayanan ve olasılığa dayalı olmayan olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Bu araştırmada, olasılığa dayalı olmayan örneklem seçme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, örneğe ulaşılabilirdiği kadar çok kişinin dâhil edilmesini esas almaktadır (Altunışık ve diğ. 2012, s.142). Giyim sektöründe çalışan da 123 çalışana anket uygulanmış ve katılımcılar tarafından hatalı ve eksik doldurulan 3 anket elendikten sonra geriye kalan 120 anket analize tabi tutulmuştur.

3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Bu araştırmada, nicel ve tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Anket, birinci dereceden veri toplamada çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, bilgiler araştırma konusu olan ana kütlede seçilen örneğe dahil kişilere sözlü veya yazılı soru sormak yoluyla sağlanır. Amacı davranışları, demografik özellikleri, bilgi düzeyini ve fikirlerini ölçmektir (Tokol 2010, s. 45). Anket yönteminin uygulanmasında telefon, kişisel görüşme, mektup ve e-posta gibi araçlardan yararlanılabilir. Anket sorularının oluşturulması için literatür araştırılmış ve daha önce yapılan çalışmalarda geliştirilen ölçekler incelenmiştir.

Anketin birinci bölümündeki sorular, anket katılımcılarının demografik ve diğer özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Demografik ve diğer değişkenleri belirlemeye yönelik olan sorular; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, alınan eğitimler, çalışılan pozisyon ve çalışma sürelerine ilişkin sorular sorulmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan sorular Öksüz tarafından 2012 yılında geliştirilen işveren markası ölçeğinde yer alan sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde Likert ölçeğinde (1=Hiç Etkili Değil, 5=Tamamen Etkili) hazırlanmış 60 soru mevcuttur. Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan sorular ve Allen tarafından 1991 yılında geliştirilen ve Wasti (2000) Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan

sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde Likert ölçeğinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmış 6 soru mevcuttur. Likert tipi ölçekler, derecelmeli ölçeklerdir ve beğeni, tutum, kaygı gibi soyut ve ölçülmesi zor değişkenleri ölçülebilir hale getirir ve araştırmacılara güçlü istatistik testleriyle çalışabilme şansı verir (Saruhan ve Özdemirci 2011, s.137).

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmalarda yapılmak istenen, ancak çeşitli nedenlerle yapılması mümkün olmayan bazı sınırlılıklar bulunabilmektedir. Bu sınırlılıklar, bazen araştırmacının kontrol ve etki alanının dışında olabileceği gibi, bazen de fayda-maliyet açısından uygun olmadığı için ortaya çıkabilir (Karasar 2012, s. 73). Anket sorularının sektör çalışanlarının çok sayıda olması nedeniyle tüm çalışanlara uygulanamaması, araştırmanın en önemli kısıdını oluşturmaktadır.

Araştırmada bütçe imkânları, zaman kısıtları, araştırma içeriği ve istenen cevaplama oranı (Gegez 2011, s. 79) gibi nedenlerle veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

3.8. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences for Windows) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma demografik etkenlerin işveren marka algısı ve örgütsel bağlılık arasında fark olup olmadığını, işveren marka algısının örgütsel bağlılığa etkisi ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Faktör analiziyle işveren markası ve örgütsel bağlılık ölçekleri yeniden düzenlenmiştir. Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Ölçeklere Ait Güvenilirlik sonuçları

	Ort.	s.s.	C. Alpha	
1. Kariyer gelişimine yönelik verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.)	3,39	1,245	Kariyer Fırsatları ve Gelişimi ,914	İşveren Markası ,956
2. Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.)	3,01	1,35		
3. Yurtdışı eğitim fırsatları	2,88	1,36		
4. Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer, kurs ücreti vs.)	3,25	1,39		
5. Aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs)	3,23	1,41		
6. İşyerinde spor yapabilme olanakları (salonlar vs.)	2,56	1,53		
7. Kira desteği ya da lojman tahsisi	2,89	1,47		
8. Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar)	2,92	1,45		
9. Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları	3,67	1,24		
10. Çalışanların ödüllendirilmesi (eğitim, yükselme vs.)	3,64	1,25		
11. Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler	3,70	1,27	Maaş ve Diğer Faydalar	

12. Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması	3,97	1,16	,910	
13. Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı	3,75	1,26		
14.Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı	3,70	1,30		
15.Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması	3,68	1,29		
16. İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları	3,16	1,45		
17. Kurumun insan odaklı olması	3,96	1,03	İş ve Yaşam Dengesi ,851	
18. Güvenilir çalışma ortamı	4,00	1,04		
19. İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi)	3,55	1,26		
20. Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı	3,65	1,214		
21. Annelik-babalık İzinleri	3,64	1,20		
22. Kurumun uluslararası olması	3,80	1,11	Çalışma Ortamı ,846	
23. Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı	3,88	1,15		
24. Sıcak ve samimi çalışma ortamı	4,03	1,09		
25. Uluslararası kariyer olanakları	3,17	1,44		
26. Rahat ve huzurlu çalışma ortamı	3,89	1,16		
27. Kurumsal itibar ve saygınlık	4,14	,998	İşletme Özellikleri ,769	
28. Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği	3,71	1,23		
29. Rekabetçi çalışma ortamı	3,44	1,22		
30.Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissi duymuyorum.	2,59	1,37	Örgütsel Bağlılık ,792	
31. Bu kurum ile kendi aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.	2,38	1,25		
32. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum.	2,60	1,36		

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri kariyer fırsatları ve gelişimi için ,914, maaş ve diğer faydalar alt boyutu için ,910, iş ve yaşam dengesi alt boyutu için ,851, çalışma ortamı alt boyutu için ,846 ve işletme özellikleri alt boyutu için ,769, genel olarak işveren markası için ise ,956, örgütsel bağlılık için ,792 olarak bulunmuştur. Toplam Cronbach's Alpha değeri ise ,941 olarak bulunmuştur. Bu değerler $0,80 \leq \alpha < 1,00$ değerleri arasında olmasından dolayı, ölçek yüksek derecede güvenilirdir denilebilir (Kalaycı 2010, s. 405).

3.9. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.2'de incelenmiştir.

Tablo 3.2: Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	107	89,2
Erkek	13	10,8
Toplam	120	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 89,2'si kadın, % 10,8'i erkek katılımcıdır.

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 3.3'de incelenmiştir.

Tablo 3.3: Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
20-25 Yaş	49	40,8
26-30 Yaş	34	28,3
31-35 Yaş	21	17,5
36 Yaş ve Üzeri	16	13,4
Toplam	120	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 40,8'i 20-25 yaş aralığında, % 28,3'ü 26-30 yaş aralığında, % 17,5'i 31-35 yaş aralığında, % 13,4'ü 36 ve üzeri yaştadır.

Örneklem grubunda yer alan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı tablo 3.4'de incelenmiştir.

Tablo 3.4: Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	42	35
Bekar	78	65
Toplam	120	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 42'si evli, 78'i bekarıdır. Örneklem grubunun eğitim durumlarına göre dağılımı tablo 3.5'te incelenmiştir.

Tablo 3.5: Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise	80	66,7
Ön Lisans	16	13,3
Lisans	15	12,5
Yüksek Lisans	9	7,5
Toplam	120	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 66,7'si lise, % 13,3'ü ön lisans, % 12,5'i lisans ve % 7,5'i yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir. Örneklem grubunun çalışmış oldukları pozisyonlara göre dağılımı tablo 3.6'da incelenmiştir.

Tablo 3.6: Örneklem Grubunun Çalışmış Oldukları Pozisyonlara Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Müdür-Direktör-Genel Müdür Yardımcısı	18	15,0
Müdür Yardımcısı-Kıdemli Uzman-Uzman-Uzman Yardımcısı	25	20,8
Satış Ekibi	77	64,2
Toplam	120	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 15'i müdür-direktör-genel müdür yardımcısı, % 20,8'i müdür yardımcısı-kıdemli uzman-uzman-uzman yardımcısı, %

77'i satış ekibindeki bir pozisyonda çalışmaktadır. Örneklem grubunun kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımı tablo 3.7'de incelenmiştir.

Tablo 3.7: Örneklem Grubunun Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
0-6 Ay	26	21,7
7-12 Ay	30	25,0
1-3 Yıl	42	35,0
4 Yıl ve Üzeri	22	18,3
Toplam	120	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 21,7'si 0-6 ay aralığında, % 25'i 7-12 ay aralığında, % 35'i 1-3 yıl aralığında ve % 18,3'ü 4 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışmaktadır. Örneklem grubunun buldukları pozisyondaki çalışma sürelerine göre dağılımı tablo 3.8'de incelenmiştir.

Tablo 3.8: Örneklem Grubunun Buldukları Pozisyondaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
0-6 Ay	32	26,7
7-12 Ay	27	22,5
1-3 Yıl	45	37,5
4 Yıl ve Üzeri	16	13,3
Toplam	120	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 26,7'si 0-6 ay aralığında, % 22,5'i 7-12 ay aralığında, % 37,5'i 1-3 yıl aralığında ve % 13,3'ü 4 yıl ve üzeri süredir buldukları pozisyonda çalışmaktadır. Örneklem grubunun meslekteki çalışma sürelerine göre dağılımı tablo 3.9'de incelenmiştir.

Tablo 3.9: Örneklem Grubunun Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
0-6 Ay	14	11,7
7-12 Ay	28	23,3
1-3 Yıl	21	17,5
4 Yıl ve Üzeri	57	47,5
Toplam	120	100

Örneklem grubundaki kişilerin % 11,7'si 0-6 ay aralığında, % 23,3'ü 7-12 ay aralığında, % 17,5'i 1-3 yıl aralığında ve % 47,5'i 4 yıl ve üzeri süredir meslekte

çalışmaktadır. Örneklem grubunun okul dışında almış oldukları eğitimlere göre dağılımı tablo 3.10'da incelenmiştir.

Tablo 3.10: Örneklem Grubunun Okul Dışında Almış Oldukları Eğitimlere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Dil Kursları	4	3,3
Bilgisayar	29	24,2
Mesleki Gelişim	21	17,5
Kişisel Gelişim	12	10,0
Dil Kursları-Mesleki Gelişim	1	,8
Bilgisayar-Mesleki Gelişim	2	1,7
Mesleki Gelişim-Kişisel Gelişim	6	5,0
Kişisel Gelişim-Girişimcilik	5	4,2
Bilgisayar-Diğer	1	,8
Kişisel Gelişim-Diğer	1	,8
Dil Kursları-Bilgisayar-Kişisel Gelişim-Mesleki Gelişim	7	5,8
Dil Kursları-Bilgisayar-Kişisel Gelişim	4	3,3
Dil Kursları-Mesleki Gelişim	1	,8
Dil Kursları-Kişisel Gelişim	2	1,7
Dil Kursları-Mesleki Gelişim-Kişisel Gelişim-Diğer	3	2,5
Bilgisayar-Kişisel Gelişim-Diğer	2	1,7
Bilgisayar-Kişisel Gelişim-Mesleki Gelişim	5	4,2
Dil Kursları-Bilgisayar-Diğer	3	2,5
Girişimcilik-Diğer	3	2,5
Dil Kursları-Bilgisayar-Kişisel Gelişim-Mesleki Gelişim-Girişimcilik	2	1,7
Bilgisayar-Girişimcilik	1	,8
Mesleki Gelişim-Girişimcilik	1	,8
Dil Kursları-Bilgisayar	2	1,7
Dil Kursları-Kişisel Gelişim	1	,8
Dil Kursları-Mesleki Gelişim-Girişimcilik	1	,8
Toplam	120	100

Örneklem grubundaki kişilerin büyük bir kısmı % 24,2'si bilgisayar, % 17,5'i mesleki gelişim konusunda eğitim almıştır.

Giyim sektöründe çalışanların işveren markası ve duygusal örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla sorulan sorulara örneklem grubunun vermiş olduğu cevaplara ilişkin bazı istatistiksel bilgiler Tablo 3.11'de görülmektedir.

Tablo 3.11: Örneklem Grubunun Cevaplarına İlişkin İstatistiksel Bilgiler

	N	Min.	Mak.	Ort.	s.s.
1. Kariyer gelişimine yönelik verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.)	120	1	5	3,39	1,245
2. Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.)	120	1	5	3,01	1,35
3. Yurtdışı eğitim fırsatları	120	1	5	2,88	1,36
4. Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer, kurs ücreti vs.)	120	1	5	3,25	1,39
5. Aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs)	120	1	5	3,23	1,41
6. İşyerinde spor yapabilme olanakları (salonlar vs.)	120	1	5	2,56	1,53

7. Kira desteği ya da lojman tahsisi	120	1	5	2,89	1,47
8. Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar)	120	1	5	2,92	1,45
9. Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları	120	1	5	3,67	1,24
10. Çalışanların ödüllendirilmesi (eğitim, yükselme vs.)	120	1	5	3,64	1,25
11. Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler	120	1	5	3,70	1,27
12. Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması	120	1	5	3,97	1,16
13. Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı	120	1	5	3,75	1,26
14. Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı	120	1	5	3,70	1,30
15. Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması	120	1	5	3,68	1,29
16. İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları	120	1	5	3,16	1,45
17. Kurumun insan odaklı olması	120	1	5	3,96	1,03
18. Güvenilir alışma ortamı	120	1	5	4,00	1,04
19. İşlerin alışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi)	120	1	5	3,55	1,26
20. Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı	120	1	5	3,65	1,214
21. Annelik-babalık İzinleri	120	1	5	3,64	1,20
22. Kurumun uluslararası olması	120	1	5	3,80	1,11
23. Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı	120	1	5	3,88	1,15
24. Sıcak ve samimi çalışma ortamı	120	1	5	4,03	1,09
25. Uluslararası kariyer olanakları	120	1	5	3,17	1,44
26. Rahat ve huzurlu çalışma ortamı	120	1	5	3,89	1,16
27. Kurumsal itibar ve saygınlık	120	1	5	4,14	,998
28. Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği	120	1	5	3,71	1,23
29. Rekabetçi alışma ortamı	120	1	5	3,44	1,22
30. Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissi duymuyorum.	120	1	5	2,59	1,37
31. Bu kurum ile kendi aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.	120	1	5	2,38	1,25
32. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum.	120	1	5	2,60	1,36

Tablo 3.11’de örneklem grubunun araştırma sorularına vermiş olduğu cevapların minimum, maksimum, ortalama ve standart hata puanları gösterilmiştir. Sorulara verilen cevapların minimum puanı 1 maksimum puanını 5’tir. Kurumsal itibar ve saygınlık değişkeninin ortalama değeri (4,14) en yüksek puandadır. İş yerinde spor yapabilme olanakları (salonlar, vs) değişkeninin standart hata değeri (1,53) en yüksek puandadır.

3.11. Örneklem Grubunun İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Yapılan Analizler

Katılımcıların işveren markası algısını ölçmek için Öksüz tarafından 2012 yılında geliştirilen işveren markası ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kariyer fırsatları ve gelişimi, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi, maaş ve diğer maddi faydalar olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçekteki 60 maddenin her birine ne ölçüde katıldıklarını “hiç etkili değil”, “biraz etkili”, “kararsızım”, “oldukça etkili” ve “tamamen etkili” seçeneklerinden oluşan beşli likert ölçeğinde işaretlemeleri istenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda 60 madde, 43 maddeye düşürülerek beş boyut altında toplanmıştır. Ölçekte yer alan boyutlardan kariyer fırsatları ve gelişimi 12 madde, çalışma ortamı 10 madde,

işletme özellikleri 9 madde, iş ve yaşam dengesi 7 madde, maaş ve diğer maddi faydalar 5 madde olmak üzere 43 maddeden oluşmaktadır.

İşveren markası ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için özel bir giyim firması çalışanlarına açıklayıcı (Principal Components Analysis) faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi terimi, birbirinden farklı fakat aynı zamanda birbiriyle ilişkili teknikleri içerir. Sayılan bu faktör analizi yöntemlerinden, faktörlerin elde edilmesinde en yaygın kullanılanı Principal Component Analysis (Temel Bileşenler Analizi)'dir. Bu yöntemde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır. Bu durum böylece devam eder (Kalaycı 2010, s.321). Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile bulunur. Bartlett küresellik testinin aldığı değer ve onun anlamlılığı ise; değişkenlerin birbirleri ile ilişki gösterip göstermediklerini test eder. KMO'nun ,60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı bulunması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Sonuçlar (KMO=0,912; $X^2= 2342,51$; $p=,00$), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin % 66,38'ini açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan 5 faktör belirlenmiştir. Tablo 3.12' de görüldüğü üzere öz değeri 1.00'den büyük beş faktör çıkmıştır.

Tablo 3.12: İşveren Markası Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

Maddeler	1.Faktör Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	2.Faktör Maaş ve Diğer Faydalar	3.Faktör İş ve Yaşam Dengesi	4.Faktör Çalışma Ortamı	5.Faktör İşletme Özellikleri
1. Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı				,765	
2. Sıcak ve samimi çalışma ortamı		,406		,717	
3. Uluslararası kariyer olanakları	,373		,307	,605	
4. Rahat ve huzurlu çalışma ortamı				,773	
5. Kariyer gelişimine yönelik verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.)	,523			,346	,356
6. Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.)	,773		,316		
7. Yurtdışı eğitim fırsatları	,694		,316	,319	
8. Kurumun insan odaklı olması			,569		
9. Güvenilir çalışma ortamı			,620	,317	,317
10. İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi)	,306	,306	,599		
11. Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı			,660		,302
12. Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer, kurs ücreti vs.)	,546			,353	
13. Kurumsal itibar ve saygınlık			,344		,722

14. Aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs)	,703	,395			
15. Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları		,554			,366
16. İşyerinde spor yapabilme olanakları (salonlar vs.)	,750	,320			
17. Kira desteği ya da lojman tahsisi	,772				,314
18. Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar)	,732				
19. Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği					,693
20. Rekabetçi çalışma ortamı					,720
21. Çalışanların ödüllendirilmesi (eğitim, yükselme vs.)		,662			,333
22. Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler		,699			
23. Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması		,578	,344		,331
24. Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı		,692	,301		
25. Annelik-babalık İzinleri	,393		,553		
26. Kurumun uluslararası olması		,415	,602		
27. Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı		,650	,444		
28. Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması	,318	,634	,362		
29. İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları	,327	,551		,327	
Özdeğer	5,04	4,54	3,56	3,30	2,798
Açıklanan Varyans %	17,40	15,68	12,27	11,37	9,648
Toplam Açıklanan Varyans %	17,40	33,08	45,35	56,73	66,38

En düşük faktör yükü ,45 alınmıştır ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü ,45'in üstünde ve bu maddenin diğer faktörlerdeki yükünden ,10 veya daha yüksek ise madde o faktörde sayılmıştır (Özdemir 2009, s. 67). Buna göre 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 12, 15, 16, 17, 19, 22, 23, 26, 28, 29, 31, 35, 36, 38, 42, 47, 48, 51, 52, 53, 54, 55, 57, ve 60. maddeler birbirine yakın yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında açıklanan varyans, toplam varyansın % 66,38'ini oluşturmuştur. 1. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 17,40, özdeğerinin 5,04; 2. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 15,68, özdeğerinin 4,54; 3. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 12,27, özdeğerinin 3,56; 4. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 11,37, özdeğerinin 3,30; 5. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 9,64, özdeğerinin 2,79 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.12'de görüldüğü gibi, maddelerin önemli bir bölümü ayrı birer faktör oluşturmuştur. Ölçeğin faktör yapısı Öksüz'ün (2012) ileri sürdüğü beş faktörlü yapıyla büyük ölçüde örtüştüğü belirlenmiştir. Maddelerin büyük bir kısmı özgün yapıya uygun dağılmışlardır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapılan testlerde ($KMO=0,695$; $X^2= 109,112$; $p=,00$), veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Duygusal bağlılık ölçeğinden elde edilen veriler daha sonra açıklayıcı faktör analizine Principal Components Analysis tabi tutulmuştur. Varimaks dönüştürmeli temel bileşenler faktör analizi sonucuna göre, puanlardaki değişimin % 53,87'sini açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan 1 faktör belirlenmiştir. Veri grubuna uygulanan öz değer grafiği sonuçları maddelerin tek boyutlu bir özelliği ölçtüğünü desteklemektedir (Özdemir 2009, s.61). Tablo 3.13'de görüldüğü üzere öz değeri 1.00'den büyük bir faktör çıkmıştır.

Tablo 3.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

Maddeler	1.Faktör Duygusal Bağlılık
1. Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissi duymuyorum.	,800
2. Bu kurum ile kendi aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.	,860
3. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum.	,863
Özdeğer	2,15
Açıklanan Varyans %	70,83
Toplam Açıklanan Varyans %	70,83

En düşük faktör yükü ,45 alınmıştır ve ölçekteki bir maddenin bir faktördeki yükü ,45'in üstünde ve bu maddenin diğer faktörlerdeki yükünden ,10 veya daha yüksek ise madde o faktörde sayılmıştır (Özdemir 2009, s. 67). Buna göre 1, 2 ve 6. maddeler birbirine yakın yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında açıklanan varyans, toplam varyansın % 70,83'ini oluşturmuştur. 1. faktörün açıkladığı toplam varyansın % 70,83, özdeğerinin 2,15 olduğudur.

Tablo 3.13'de görüldüğü gibi, maddelerin önemli bir bölümü ayrı birer faktör oluşturmuştur. Ölçeğin faktör yapısı Wasti (2000) ileri sürdüğü yapıyla büyük ölçüde örtüştüğü belirlenmiştir. Maddelerin büyük bir kısmı özgün yapıya uygun dağılmışlardır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarına ilişkin puan ortalamaları Tablo 3.14'de gösterilmiştir.

Tablo 3.14: Boyutlara İlişkin Puan Ortalamaları

Değişkenler	N	Ort.	s.s.
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	120	3,01	1,11
Maaş ve Diğer Faydalar	120	3,65	1,01
İş ve Yaşam Dengesi	120	3,76	,87

Çalışma Ortamı	120	3,74	1,01
İşletme Özellikleri	120	3,76	,87
İşveren Markası	120	3,52	,85
Örgütsel Bağlılık	120	2,52	1,12

Tablo 3.14’de boyutlara ilişkin ortalama puanlara yer verilmiştir. İşveren markasının genel puan ortalamasının 3,52 olduğu görülmektedir. İşveren markasının alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde kariyer fırsatları ve gelişiminin puan ortalamasının 3,01 ile en düşük, iş ve yaşam dengesi ile işletme özelliklerinin ise 3,76 ile en yüksek puan ortalamasına sahiptir.

Çalışan markasını incelemeye yönelik sorulardan oluşan kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı, işletme özellikleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri örneklem grubunun cinsiyetleriyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni ile kariyer fırsatları ve gelişimi ($p=,625>,05$), maaş ve diğer faydalar ($p=,289>,05$), iş ve yaşam dengesi ($p=,770>,05$), çalışma ortamı ($p=,716>,05$) ile duygusal örgütsel bağlılık ($p=,494>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyet değişkeni ile işletme özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren (bağımsız iki örnek) t testi sonuçları Tablo 3.15’te verilmiştir.

Tablo 3.15: Cinsiyet ile İşletme Özellikleri Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	St. Hata	F	P
İşletme Özellikleri	Kadın	107	3,71	,554	4,027	,047
	Erkek	13	4,18	,985		

Cinsiyet değişkeni ile işletme özellikleri ($p=,047<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende erkeklerin puan ortalaması kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Değişkene erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla katılım gösterme nedeni olarak işletme özelliklerine daha fazla önem vermeleri olduğu düşünülmektedir.

Anova testiyle çalışan markasını incelemeye yönelik sorulardan oluşan kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı, işletme özellikleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri örneklem grubunun yaşlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda yaş değişkeni ile kariyer fırsatları ve gelişimi

($p=,511>,05$), maaş ve diğer faydalar ($p=,809>,05$), iş ve yaşam dengesi ($p=,660>,05$), çalışma ortamı ($p=,267>,05$), işletme özellikleri ($p=,884>,05$), ile örgütsel bağlılık ($p=,454>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

T testiyle çalışan markasını incelemeye yönelik sorulardan oluşan kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı, işletme özellikleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri örneklem grubunun medeni durumlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. T testi sonucunda medeni durum değişkeni ile kariyer fırsatları ve gelişimi ($p=,341>,05$), maaş ve diğer faydalar ($p=,316>,05$), iş ve yaşam dengesi ($p=,259>,05$), çalışma ortamı ($p=,477>,05$), işletme özellikleri ($p=,077>,05$), ile örgütsel bağlılık ($p=,717>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Anova testiyle çalışan markasını incelemeye yönelik sorulardan oluşan kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı, işletme özellikleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri örneklem grubunun eğitim durumlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda eğitim durumu değişkeni ile kariyer fırsatları ve gelişimi ($p=,524>,05$), maaş ve diğer faydalar ($p=,338>,05$), iş ve yaşam dengesi ($p=,719>,05$), işletme özellikleri ($p=,592>,05$) ile örgütsel bağlılık ($p=,479>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim durumu değişkeni ile çalışma ortamı arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren anovatesti sonuçları Tablo 3.16'de verilmiştir.

Tablo 3.16: Eğitim Durumu ile Çalışma Ortamı Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anlam. Fark
Çalışma Ortamı	Gruplararası	8,265	3	2,755	2,829	,042	2-3
	Gruplarıçi	112,977	116	,974			
	Toplam	121,242					

Tablo 3.16'da verilen analiz sonuçları, eğitim durumu ile çalışma ortamı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,042<,05$). Eğitim durumu grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.17'de verilmiştir.

Tablo 3.17: Eğitim Durumu ile Çalışma Ortamı Değişkenine İlişkin LSD**Testi Sonuçları**

	Eğitim Durumu	Farkların Ort.	St. Hata	P
Çalışma Ortamı	Ön Lisans	-1,02	,3546	,005
	Lisans			

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi, ön lisans ve lisans eğitim durumlarının çalışma ortamında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık ön lisans eğitim gruplarının aleyhindedir. Lisans ($\bar{X} = 4,25$) eğitim durumuna sahip katılımcılar çalışma ortamını ön lisans ($\bar{X} = 3,23$) eğitim durumu gruplarına göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

Anova testiyle çalışan markasını incelemeye yönelik sorulardan oluşan kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı, işletme özellikleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri örneklem grubunun çalıştığı pozisyonla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda bulunan çalışılan pozisyon değişkeni ile kariyer fırsatları ve gelişimi ($p = ,644 > ,05$), maaş ve diğer faydalar ($p = ,174 > ,05$), iş ve yaşam dengesi ($p = ,057 > ,05$) ve çalışma ortamı ($p = ,960 > ,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışılan pozisyon değişkeni ile örgütsel bağlılık ve işletme özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren anovatesti sonuçları Tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo 3.18: Çalışılan Pozisyon ile Örgütsel Bağlılık ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anlam. Fark
Örgütsel Bağlılık	Gruplararası	9,24	2	4,62	3,860	,024	1-3
	Gruplariçi	140,018	117	1,19			
	Toplam	149,25	119				
İşletme Özellikleri	Gruplararası	6,46	2	3,23	3,678	,028	2-3
	Gruplariçi	102,74	117	,878			
	Toplam	109,20	119				

Tablo 3.18’de verilen analiz sonuçları, çalışılan pozisyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p = ,024 < ,05$). Analiz sonuçları yine işletme özellikleri ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p = ,028 < ,05$). Çalışılan pozisyon grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.19’de verilmiştir.

Tablo 3.19: Çalışılan Pozisyon ile Örgütsel Bağlılık ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları

	Çalışılan Pozisyon	Farkların Ort.	St. Hata	P
Duygusal Örgütsel Bağlılık	Müdür/Direktör/Genel Müdür Yrd.	-,751	,286	,010
	Satış Ekibi			
İşletme Özellikleri	Satış Ekibi	-,555	,245	,026
	Müdür/Direktör/Genel Müdür Yrd.			

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi, müdür/direktör/genel müdür yardımcısı ve satış ekibi pozisyonlarının örgütsel bağlılık durumlarında farklılık bulunmuştur ($p=,010<,05$). Bu farklılık müdür/direktör/genel müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların aleyhinedir. Satış ekibi ($\bar{X}=2,71$) pozisyonunda çalışan katılımcılar duygusal örgütsel bağlılıkları müdür/direktör/genel müdür yardımcısı ($\bar{X}=1,96$) pozisyonunda çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir. Müdür/direktör/genel müdür yardımcısı ve satış ekibi pozisyonlarının işletme özellikleri durumlarında farklılık bulunmuştur ($p=,026<,05$). Bu farklılık satış ekibi pozisyonunda çalışanların aleyhinedir. Müdür/direktör/genel müdür yardımcısı ($\bar{X}=4,14$) pozisyonunda çalışan katılımcılar işletme özellikleri satış ekibi ($\bar{X}=3,59$) pozisyonunda çalışanlara göre daha olumlu bulduğunu belirlenmiştir.

Anova testiyle çalışan markasını incelemeye yönelik sorulardan oluşan kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı, işletme özellikleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri örneklem grubunun kurumdaki çalışma süreleriyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile kariyer fırsatları ve gelişimi ($p=,054>,05$) ile örgütsel bağlılık ($p=,36>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, işletme özellikleri ve çalışma ortamı arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren anova testi sonuçları Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.20: Kurumdaki Çalışma Süresi ile Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Ortamı ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anlam. Fark
Maaş ve Diğer Faydalar	Gruplararası	10,42	3	3,47	3,67	,014	1-2, 1-3,1-4
	Gruplarıçi	109,79	116	,946			
	Toplam	120,21	119				
İş ve Yaşam Dengesi	Gruplararası	9,72	3	3,24	4,69	,004	1-2, 1-3,1-4
	Gruplarıçi	80,13	116	,691			
	Toplam	89,85	119				
Çalışma Ortamı	Gruplararası	15,78	3	5,26	5,79	,001	1-2, 1-3,1-4
	Gruplarıçi	105,45	116	,91			
	Toplam	121,24	119				
İşletme Özellikleri	Gruplararası	10,59	3	3,53	4,15	,008	1-2, 2-3
	Gruplarıçi	98,60	116	,85			
	Toplam	109,19	119				

Tablo 3.20’de verilen analiz sonuçları, kurumdaki çalışma süresi ile maaş ve diğer faydalar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,014<,05$). Analiz sonuçları yine iş ve yaşam dengesi ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,004<,05$). Analiz sonuçları yine çalışma ortamı ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,001<,05$). Analiz sonuçları yine işletme özellikleri ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,008<,05$). Kurumdaki çalışma süresi grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21: Kurumdaki Çalışma Süresi ile Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Ortamı ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları

	Kurumdaki Çalışma Süresi	Farkların Ort.	St. Hata	P
Maaş ve Diğer Faydalar	0-6 Ay	,839	,260	,002
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,519	,242	,034
	1-3 Yıl			
	0-6 Ay	,645	,281	,024
	4 Yıl ve Üzeri			

İş ve Yaşam Dengesi	0-6 Ay	,808	,222	,000
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,569	,207	,007
	1-3 Yıl			
	0-6 Ay	,586	,240	,016
	4 Yıl ve Üzeri			
Çalışma Ortamı	0-6 Ay	1,016	,255	,000
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,642	,237	,008
	1-3 Yıl			
	0-6 Ay	,840	,276	,003
	4 Yıl ve Üzeri			
İşletme Özellikleri	0-6 Ay	,858	,247	,001
	7-12 Ay			
	7-12 Ay	-,500	,220	,025
	1-3 Yıl			

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi, 0-6 ay ile 7-12 ay ($p=,002<,05$) arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl ($p=,034<,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p=,024<,05$), kurumda çalışma süres olan katılımcıların maaş ve diğer faydalar durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay, 1-3 yıl arası ve 4 yıl ve üzer süredir kurumda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay ($\bar{X}=4,16$) arasında kurumda çalışan katılımcıların maaş ve diğer faydaları 7-12 ay ($\bar{X}=3,32$), 1-3 yıl ($\bar{X}=3,64$) ile 4 yıl ve üzer ($\bar{X}=3,52$) süredir kurumda çalışanlara göre daha olumlu bulunduğu belirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p=,000<,05$) arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl ($p=,007<,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p=,016<,05$), kurumda çalışma süres olan katılımcıların iş ve yaşam dengesi durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay, 1-3 yıl arası ve 4 yıl ve üzer süredir kurumda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay ($\bar{X}=4,27$) arasında kurumda çalışan katılımcıların iş ve yaşam dengesini 7-12 ay ($\bar{X}=3,46$), 1-3 yıl ($\bar{X}=3,70$) ile 4 yıl ve üzer ($\bar{X}=3,68$) süredir kurumda çalışanlara göre daha olumlu bulunduğu belirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p=,000<,05$) arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl ($p=,008<,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p=,003<,05$), kurumda çalışma süresi olan katılımcıların çalışma ortamı durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay, 1-3 yıl arası ve 4 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay ($\bar{X}=4,37$) arasında kurumda çalışan katılımcıların çalışma ortamını 7-12 ay

($\bar{X}=3,35$), 1-3 yıl ($\bar{X}=3,73$) le 4 yıl ve üzer ($\bar{X}=3,53$) süredir kurumda çalışanlara göre daha olumlu bulunduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p=,001<,05$) arasında ve 7-12 ay ile 1-3 yıl ($p=,025<,05$) arasında kurumda çalışma süres olan katılımcıların işletme özellikler durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay arasında kurumda çalışanların aleyhindedir. 7-12 ay ($\bar{X}=3,33$) arasında kurumda çalışan katılımcıların işletme özelliklerini 0-6 ay ($\bar{X}=4,19$) ve 1-3 yıl ($\bar{X}=3,83$) süredir kurumda çalışanlara göre daha olumsuz bulunduğubelirlenmiştir.

Anova testiyle çalışan markasını incelemeye yönelik sorulardan oluşan kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı, işletme özellikleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri örneklem grubunun bulunduğu pozisyondaki çalışma süresiyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda bulunan pozisyondaki çalışma süresi değişkeni ile örgütsel bağlılık ($p=,634>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bulunulan pozisyondaki çalışma süresi değişkeni ile kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, işletme özellikleri ve çalışma ortamı arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren anovatesti sonuçları Tablo 3.22'de verilmiştir.

Tablo 3.22: Bulunulan Pozisyondaki Çalışma Süresi ile Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Süresi ve İşletme Özellikleri ile Çalışma Ortamı Değişkenlerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anlam. Fark
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Gruplararası	15,28	3	5,09	4,490	,005	1-2, 1-3,1-4
	Gruplariçi	131,61	116	1,13			
	Toplam	146,89	119				
Maaş ve Diğer Faydalar	Gruplararası	14,57	3	4,85	5,33	,002	1-2, 1-3,1-4
	Gruplariçi	105,63	116	,911			
	Toplam	120,21	119				
İş ve Yaşam Dengesi	Gruplararası	20,36	3	6,78	11,32	,000	1-2, 1-3,1-4, 2-3
	Gruplariçi	69,49	116	,59			
	Toplam	89,85	119				
Çalışma Ortamı	Gruplararası	20,57	3	6,85	7,90	,000	1-2, 1-3,1-4, 2-3
	Gruplariçi	100,67	116	,86			
	Toplam	121,24	119				

İşletme Özellikleri	Gruplararası	13,62	3	4,54	5,51	,001	1-2, 1-3,1-4, 2-3
	Gruplarıçi	95,57	116	,824			
	Toplam	109,20	119				

Tablo 3.22’de verilen analiz sonuçları, bulunulan pozisyondaki çalışma süresi ile kariyer fırsatları ve gelişimi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,005<,05$). Analiz sonuçları yine maaş ve diğer faydalar ile bulunulan pozisyondaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,002<,05$). Analiz sonuçları yine iş ve yaşam dengesi ile bulunulan pozisyondaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,000<,05$). Analiz sonuçları yine çalışma ortamı ile bulunulan pozisyondaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,000<,05$). Analiz sonuçları yine işletme özellikleri ile bulunulan pozisyondaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,001<,05$). Bulunulan pozisyondaki çalışma süresi grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.23’de verilmiştir.

Tablo 3.23: Bulunulan Pozisyondaki Çalışma Süresi ile Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Ortamı ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları

	Kurumdaki Çalışma Süresi	Farkların Ort.	St. Hata	P
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	0-6 Ay	,882	,278	,002
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,669	,246	,008
	1-3 Yıl			
	0-6 Ay	,906	,326	,006
	4 Yıl ve Üzeri			
Maaş ve Diğer Faydalar	0-6 Ay	,915	,249	,000
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,478	,220	,032
	1-3 Yıl			
	0-6 Ay	,843	,292	,005
	4 Yıl ve Üzeri			
İş ve Yaşam Dengesi	0-6 Ay	1,129	,202	,000
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,402	,178	,000
	1-3 Yıl			
	0-6 Ay	,322	,236	,001

	4 Yıl ve Üzeri			
	7-12 Ay	-,402,47	,188	,035
	1-3 Yıl			
Çalışma Ortamı	0-6 Ay	1,030	,243	,000
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,574	,215	,009
	1-3 Yıl			
	0-6 Ay	1,101	,285	,000
	4 Yıl ve Üzeri			
	7-12 Ay	-,455	,226	,047
	1-3 Yıl			
İşletme Özellikleri	0-6 Ay	,955	,237	,000
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,491	,209	,021
	1-3 Yıl			
	0-6 Ay	,572	,277	,042
	4 Yıl ve Üzeri			
	7-12 Ay	-,464	,220	,038
1-3 Yıl				

Tablo 3.23’de görüldüğü gibi, 0-6 ay ile 7-12 ay ($p=,002<,05$) arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl ($p=,008<,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p=,006<,05$), bulunulan poz syonda çalışma süresi olan katılımcıların kar yer fırsatları ve gel ş m durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay, 1-3 yıl arası ve 4 yıl ve üzer süred r bulunulan poz syonda çalışanların aleyh ned r. 0-6 ay ($\bar{X}=3,58$) arasında kurumda çalışan katılımcıların kar yer fırsatları ve gel ş m 7-12 ay ($\bar{X}=2,70$), 1-3 yıl ($\bar{X}=2,91$) ve 4 yıl ve üzer ($\bar{X}=2,67$) süred r bulunulan poz syonda çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p=,000<,05$) arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl ($p=,032<,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p=,005<,05$), bulunulan pozisyonda çalışma süresi olan katılımcıların maaş ve diğer faydalar durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay, 1-3 yıl arası ve 4 yıl ve üzeri süred r bulunulan poz syonda çalışanların aleyh ned r. 0-6 ay ($\bar{X}=4,15$) arasında kurumda çalışan katılımcıların maaş ve diğer faydaları 7-12 ay ($\bar{X}=3,24$), 1-3 yıl ($\bar{X}=3,67$) ve 4 yıl ve üzer ($\bar{X}=3,31$) süred r bulunulan poz syonda çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p=,000<,05$) arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl ($p=,000<,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p=,001<,05$) ve 7-12 ay ile 1-3 yıl ($p=,035<,05$)

bulunulan pozisyonda çalışma süresi olan katılımcıların iş ve yaşam dengesi durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzer süredir bulunulan pozisyonda çalışanların aleyhindedir. 0-6 ay ($\bar{X}=4,40$) arasında ve 1-3 yıl ($\bar{X}=3,67$) arasında bulunulan pozisyonda çalışan katılımcıların iş ve yaşam dengesi 7-12 ay ($\bar{X}=3,27$) ile 4 yıl ve üzer ($\bar{X}=3,59$) süredir bulunulan pozisyonda çalışanlara göre daha olumlu bulunduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p=,000<,05$) arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl ($p=,009<,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p=,000<,05$) ve 7-12 ay ile 1-3 yıl ($p=,047<,05$) bulunulan pozisyonda çalışma süresi olan katılımcıların çalışma ortamı durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanların aleyhindedir. 0-6 ay ($\bar{X}=4,33$) arasında ve 1-3 yıl ($\bar{X}=3,76$) arasında bulunulan pozisyonda çalışan katılımcıların çalışma ortamı 7-12 ay ($\bar{X}=3,30$) ile 4 yıl ve üzer ($\bar{X}=3,23$) süredir bulunulan pozisyonda çalışanlara göre daha olumlu bulunduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p=,000<,05$) arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl ($p=,021<,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p=,042<,05$) ve 7-12 ay ile 1-3 yıl ($p=,038<,05$) bulunulan pozisyonda çalışma süresi olan katılımcıların işletme özellikleri durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzer süredir bulunulan pozisyonda çalışanların aleyhindedir. 0-6 ay ($\bar{X}=4,23$) arasında ve 1-3 yıl ($\bar{X}=3,74$) arasında bulunulan pozisyonda çalışan katılımcıların işletme özellikleri 7-12 ay ($\bar{X}=3,28$) ile 4 yıl ve üzer ($\bar{X}=3,66$) süredir bulunulan pozisyonda çalışanlara göre daha olumlu bulunduğubelirlenmiştir.

Anova testiyle çalışan markasını incelemeye yönelik sorulardan oluşan kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı, işletme özellikleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri örneklem grubunun meslekteki çalışma süresiyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Anova testi sonucunda bulunan sektördeki çalışma süresi değişkeni ile örgütsel bağlılık ($p=,577>,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Meslekteki çalışma süresi değişkeni ile kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, işletme özellikleri ve çalışma ortamı arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren anovatesti sonuçları Tablo 3.24'de verilmiştir.

Tablo 3.24: Meslekteki Çalışma Süresi ile Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Süresi ve İşletme Özellikleri ve Çalışma Ortamı Değişkenlerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kay.	Kareler Top.	N	Kareler Ort.	F	P	Anlam. Fark
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Gruplararası	24,41	3	8,137	7,707	,000	1-2, 1-3,1-4, 3-4
	Gruplariçi	122,48	116	1,056			
	Toplam	146,89	119				
Maaş ve Diğer Faydalar	Gruplararası	8,85	3	2,953	3,076	,030	1-2, 1-4, 2-3,
	Gruplariçi	111,35	116	,960			
	Toplam	120,21	119				
İş ve Yaşam Dengesi	Gruplararası	10,19	3	3,399	4,949	,003	1-2, 1-4
	Gruplariçi	79,66	116	,687			
	Toplam	89,85	119				
Çalışma Ortamı	Gruplararası	15,47	3	5,157	5,655	,001	1-2, 1-4, 2-3, 3-4
	Gruplariçi	105,77	116	,912			
	Toplam	121,24	119				
İşletme Özellikleri	Gruplararası	7,62	3	2,541	2,902	,038	1-2, 1-3
	Gruplariçi	101,57	116	,876			
	Toplam	109,19	119				

Tablo 3.24’de verilen analiz sonuçları, kariyer fırsatları ve gelişimi ile meslekteki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,000<,05$). Analiz sonuçları yine maaş ve diğer faydalar ile meslekteki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,030<,05$). Analiz sonuçları yine iş ve yaşam dengesi ile meslekteki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,003<,05$). Analiz sonuçları yine çalışma ortamı ile meslekteki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,001<,05$). Analiz sonuçları yine işletme özellikleri ile meslekteki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,038<,05$). Meslekteki çalışma süresi grupları arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.25’de verilmiştir.

Tablo 3.25: Meslekteki Çalışma Süresi ile Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Maaş ve Diğer Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Çalışma Ortamı ve İşletme Özellikleri Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları

	Kurumdaki Çalışma Süresi	Farkların Ort.	St. Hata	P
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	0-6 Ay	1,196	,336	,001
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,735	,354	,040
	1-3 Yıl			
	0-6 Ay	1,382	,306	,000
	4 Yıl ve Üzeri			
	1-3 Yıl	,647	,262	,015
	4 Yıl ve Üzeri			
Maaş ve Diğer Faydalar	0-6 Ay	,839	,320	,010
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,643	,292	,030
	4 Yıl ve Üzeri			
	7-12 Ay	-,580	,282	,042
	1-3 Yıl			
İş ve Yaşam Dengesi	0-6 Ay	,946	,271	,001
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,803	,247	,002
	4 Yıl ve Üzeri			
Çalışma Ortamı	0-6 Ay	1,071	,312	,001
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	1,027	,284	,000
	4 Yıl ve Üzeri			
	7-12 Ay	-,547	,275	,049
	1-3 Yıl			
	1-3 Yıl	,503	,243	,041
	4 Yıl ve Üzeri			
İşletme Özellikleri	0-6 Ay	,857	,306	,006
	7-12 Ay			
	0-6 Ay	,690	,322	,035
	1-3 Yıl			

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, 0-6 ay ile 7-12 ay ($p=,001<,05$) arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl ($p=,040<,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p=,000<,05$) ve 1-3 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p=,015<,05$) arasında meslekte çalışma süresi olan katılımcıların kariyer fırsatları ve gelişimi durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanların aleyhindedir. 0-6 ay ($\bar{X}=4,08$) arasında

ve 1-3 yıl ($\bar{X} = 3,34$) arasında meslekte çalışan katılımcıların kar yer fırsatları ve gel iş m n 7-12 ay ($\bar{X} = 2,88$) le 4 yıl ve üzer ($\bar{X} = 2,69$) süred r meslekte çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p = ,010 < ,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p = ,030 < ,05$) ve 7-12 ay ile 1-3 yıl ($p = ,042 < ,05$) arasında meslekte çalışma süresi olan katılımcıların maaş ve diğer faydalar durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzer süred r meslekte çalışanların aleyh ned r. 0-6 ay ($\bar{X} = 4,20$) arasında ve 1-3 yıl ($\bar{X} = 3,94$) arasında meslekte çalışan katılımcıların maaş ve d ğer faydaları 7-12 ay ($\bar{X} = 3,36$) le 4 yıl ve üzer ($\bar{X} = 3,56$) süred r meslekte çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p = ,001 < ,05$) arasında ve 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p = ,002 < ,05$) süredir meslekte çalışma süresi olan katılımcıların iş ve yaşam dengesi durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzer süred r meslekte çalışanların aleyh ned r. 0-6 ay ($\bar{X} = 4,45$) arasında meslekte çalışan katılımcıların iş ve yaşam dengesini 7-12 ay ($\bar{X} = 3,50$) le 4 yıl ve üzer ($\bar{X} = 3,64$) süredir meslekte çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p = ,001 < ,05$) arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ($p = ,000 < ,05$) ve 7-12 ay ile 1-3 yıl ($p = ,047 < ,05$) arasında ve 1-3 yıl ile 4 yıl ve üzeri ($p = ,049 < ,05$) üzer süred r meslekte çalışma süresi olan katılımcıların çalışma ortamı durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzer süred r meslekte çalışanların aleyh ned r. 0-6 ay ($\bar{X} = 4,57$) arasında ve 1-3 yıl ($\bar{X} = 4,04$) aralığında meslekte çalışan katılımcıların çalışma ortamını 7-12 ay ($\bar{X} = 3,50$) le 4 yıl ve üzer ($\bar{X} = 3,54$) süred r meslekte çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay ($p = ,006 < ,05$) arasında ve 0-6 ay ile 1-3 yıl ($p = ,035 < ,05$) arasında meslekte çalışma süresi olan katılımcıların işletme özellikler durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 1-3 yıl aralığında meslekte çalışanların aleyh ned r. 0-6 ay ($\bar{X} = 4,30$) arasında meslekte çalışan katılımcıların işletme özelliklerini 7-12 ay ($\bar{X} = 3,45$) aralığı le 4 yıl ve üzer ($\bar{X} = 3,83$) süred r meslekte çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

İşveren markasının ve örgütsel bağlılığa etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İşveren markası genel bir değişken olarak değerlendirildikten sonra kendisini oluşturan beş boyutta (kariyer fırsatları ve gelişimi, maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı, işletme

özellikleri) analize tabi tutulmuştur. İşveren markasının boyutları bağımsız değişken; örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Genel olarak işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, $R= 0,183$; $R^2=0,033$; $F=4,08$ ve $Sig.=,046$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile örgütsel bağlılıktaki değişimin % 3'lük kısmı işveren markası tarafından açıklanmaktadır. Sig. değeri ($p=,046<,05$) 0,05'ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.26'de verilmektedir.

Tablo 3.26: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişkenler	Model Değişkenleri	St. Hata	Standart Coefficients (β)	t	Sig.
Sabit	3,372	,431		7,819	,000
İşveren Markası	-,240	,119	-,183	-2,021	,046

Tablo 3.26'da görüldüğü üzere işveren marka algısındaki 1 birimlik artış toplamda örgütsel bağlılığı,240 birim azaltacaktır. İşveren markasının ($p=,046<,05$) sig. değeri 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan işveren markasının katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılığı arttırmak için işveren marka algısının azaltılması gerekmektedir.

Kariyer fırsatları ve gelişimi alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, $R= 0,026$; $R^2=0,001$; $F=0,078$ ve $Sig.=,780$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile örgütsel bağlılıktaki değişimin % 0,1'lik kısmı kariyer fırsatları ve gelişimi tarafından açıklanmaktadır. Sig. değeri ($p=,780>,05$) 0,05'ten büyük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Maaş ve diğer faydalar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, $R= ,262$; $R^2=0,069$; $F=8,678$ ve $Sig.=,004$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile örgütsel bağlılıktaki değişimin % 6'lık kısmı maaş ve diğer faydalar tarafından açıklanmaktadır. Sig. değeri ($p=,004<,05$) 0,05'ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.27'de verilmektedir.

Tablo 3.27: Maaş ve Diğer Faydaların Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişkenler	Model Değişkenleri	St. Hata	Standart Coefficients (β)	t	Sig.
Sabit	3,592	,375		9,566	,000
Maaş ve Diğer Faydalar	-,292	,099	-,262	-2,946	,004

Tablo 3.27’de görüldüğü üzere maaş ve diğer faydalardaki 1 birimlik artış toplamda örgütsel bağlılığı ,292 birim azaltacaktır. Maaş ve diğer faydalar ($p=,004<,05$) sig. değeri 0,05’ten küçük olması nedeniyle t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan maaş ve diğer faydalar boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılığı arttırmak için maaş ve diğer faydalar boyutunun azaltılması gerekmektedir.

İş ve yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, $R=,184$; $R^2=0,034$; $F=4,131$ ve $Sig.=,044$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile örgütsel bağlılıktaki değişimin % 3’lük kısmı iş ve yaşam dengesi tarafından açıklanmaktadır. Sig. değeri ($p=,044<,05$) 0,05’ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.28’de verilmiştir.

Tablo 3.28: İş ve Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişkenler	Model Değişkenleri	St. Hata	Standart Coefficients (β)	t	Sig.
Sabit	3,418	,451		7,583	,000
İş ve Yaşam Dengesi	-,237	,117	-,184	-2,033	,044

Tablo 3.28’de görüldüğü üzere iş ve yaşam dengesindeki 1 birimlik artış toplamda örgütsel bağlılığı ,237 birim azaltacaktır. İş ve yaşam dengesi ($p=,044<,05$) sig. değeri 0,05’ten küçük olması nedeniyle t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan iş ve yaşam dengesi boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılığı arttırmak için iş ve yaşam dengesinin azaltılması gerekmektedir.

Çalışma ortamı alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, $R= 0,133$; $R^2=0,018$; $F=2,125$ ve $Sig.=,148$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile örgütsel bağlılıktaki değişimin % 1’lik kısmı çalışma ortamı tarafından

açıklanmaktadır. Sig. değeri ($p=,148>,05$) 0,05'ten büyük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olmadığını göstermektedir.

İşletme özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bakıldığında, $R=,240$; $R^2=0,058$; $F=7,232$ ve $Sig.=,008$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ile örgütsel bağlılıktaki değişimin % 5'lik kısmı iş ve yaşam dengesi tarafından açıklanmaktadır. Sig. değeri ($p=,008<,05$) 0,05'ten küçük olduğu için F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tablo 3.29'de verilmiştir.

Tablo 3.29: İşletme Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişkenler	Model Değişkenleri	St. Hata	Standart Coefficients (β)	t	Sig.
Sabit	3,583	,406		8,831	,000
İşletme Özellikleri	-,281	,104	-,240	-2,689	,008

Tablo 3.29'da görüldüğü üzere işletme özelliklerindeki 1 birimlik artış toplamda örgütsel bağlılığı ,281 birim azaltacaktır. İşletme Özellikleri ($p=,008<,05$) sig. değeri 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri de her düzeyde anlamlı olduğundan işletme özellikleri boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılığı arttırmak için işletme özelliklerinin azaltılması gerekmektedir.

Çalışanların işveren markası algısını incelemeye yönelik sorulardan oluşan kariyer fırsatları ve gelişimi, çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi, maaş ve diğer faydalar ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.30'da verilmiştir.

Tablo 3.30: Kariyer Fırsatları ve Gelişimi, Çalışma Ortamı, İşletme Özellikleri, İş ve Yaşam Dengesi, Maaş ve Diğer Faydalar ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Boyutlar	Boyut	n	r	p
İşveren Markası	Örgütsel Bağlılık	120	-,183	,046
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Çalışma Ortamı	120	,623	,000
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	İşletme Özellikleri	120	,490	,000
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	İş ve Yaşam Dengesi	120	,651	,000
Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	Maaş ve Diğer Faydalar	120	,666	,000
Maaş ve Diğer Faydalar	Çalışma Ortamı	120	,674	,000

Maaş ve Diğer Faydalar	İşletme Özellikleri	120	,606	,000
Maaş ve Diğer Faydalar	İş ve Yaşam Dengesi	120	,748	,000
Maaş ve Diğer Faydalar	Örgütsel Bağlılık	120	-,262	,004
İş ve Yaşam Dengesi	Çalışma Ortamı	120	,614	,000
İş ve Yaşam Dengesi	İşletme Özellikleri	120	,646	,000
İş ve Yaşam Dengesi	Örgütsel Bağlılık	120	-,184	,044
Çalışma Ortamı	İşletme Özellikleri	120	,452	,000
İşletme Özellikleri	Örgütsel Bağlılık	120	-,240	,008

Genel olarak işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 18,3 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,046<,05$) çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre işveren markasıdeğişkeninin puanı arttıkça örgütsel bağlılık değişkeninin puanı azalmaktadır.

Kariyer fırsatları ve gelişimi ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışma ortamı değişkeniyle % 62,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki, işletme özellikleri değişkeniyle % 49 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) zayıf bir ilişki, iş ve yaşam dengesi değişkeniyle % 65,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki, maaş ve diğer faydalar değişkeniyle % 66,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki bulunmuştur. Buna göre kariyer fırsatları ve gelişimideğişkeninin puanı arttıkça çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi ile maaş ve diğer faydalar değişkenlerinin de puanıartmaktadır.

Maaş ve diğer faydalar ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışma ortamı değişkeniyle % 67,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki, işletme özellikleri değişkeniyle % 60,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki, iş ve yaşam dengesi değişkeniyle % 74,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) yüksek bir ilişki, örgütsel bağlılık değişkeniyle % 26,2 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,004<,05$) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre maaş ve diğer faydalardeğişkeninin puanı arttıkça çalışma ortamı, işletme özellikleri, iş ve yaşam dengesi değişkenlerinin puanı artmakta, örgütsel bağlılık değişkeninin puanı ise azalmaktadır.

İş ve yaşam dengesi ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışma ortamı değişkeniyle % 61,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki, işletme özellikleri değişkeniyle %

64,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki, duygusal örgütsel bağlılık değişkeniyle % 18,4 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,044<,05$) çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre iş ve yaşam dengesindeğişkeninin puanı arttıkça çalışma ortamı ve işletme özellikleri değişkenlerinin puanı artmakta, örgütsel bağlılık değişkeninin puanı ise azalmaktadır.

Çalışma ortamı ile işletme özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 45,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışma ortamıdeğişkeninin puanı arttıkça işletme özellikleri değişkeninin de puanı artmaktadır.

İşletme özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 24,0 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,008<,05$) çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre işletme özelliklerideğişkeninin puanı arttıkça örgütsel bağlılık değişkeninin puanı azalmaktadır.

4. TARTIŞMA VESONUÇ

İşveren Markalaşması, işveren markasının tanımlaması, işletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve işletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklı ayrıcalıklar sağlayacak şekilde konumlandırmak için yürütülen kapsamlı bir süreçtir. Firmaların bu amaçlara ulaşabilmeleri için İşveren Markalaşması Süreci ve İşveren Markalaşma Yönetim Sürecini adım adım takip etmeleri gerekmektedir. İşveren markası, işveren markası kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesi oluşturulması, İşveren marka algısının yaratılması ve işveren markası yönetim süreci şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu süreçte; İşletmenin sunduğu değer önerileri ile doğru kişiye doğru kanalla doğru mesajı iletme çabaları etkin bir şekilde tanımlanmışsa büyük ölçüde başarı sağlanmış olacaktır.

İşveren markasının en önemli sonuçları arasında yer alan örgütsel bağlılık, bu çalışmanın bir diğer konusu olmuş ve işveren marka algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Cinsiyet değişkeni ile işletme özellikleri değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende erkeklerin puan ortalaması kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Değişkene erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla katılım gösterme nedeni olarak işletme özelliklerine daha fazla önem vermeleri olduğu düşünülmektedir. Eğitim durumu değişkeninde ön lisans ve lisans eğitim durumlarının çalışma ortamlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık ön lisans eğitim gruplarının aleyhinedir. Lisans eğitim durumuna sahip katılımcılar çalışma ortamını ön lisans eğitim durumu gruplarına göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir. Bu nedenle lisans eğitim düzeyine sahip kişilerin işe alınmasının firmaya olumlu bir katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Çalışılan pozisyon değişkeninde müdür/direktör/genel müdür yardımcısı ve satış ekibi pozisyonlarının örgütsel bağlılık durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık müdür/direktör/genel müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların aleyhinedir. Satış ekibi pozisyonunda çalışan katılımcıların duygusal örgütsel bağlılıkları müdür/direktör/genel müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanlara göre daha olumlu bulunduğu belirlenmiştir. Müdür/direktör/genel müdür yardımcısı ve satış ekibi pozisyonlarının işletme özellikleri durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık satış ekibi pozisyonunda çalışanların aleyhinedir. Müdür/direktör/genel

müdür yardımcısı pozisyonunda çalışan katılımcılar işletme özelliklerini satış ekibi pozisyonunda çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri, kurumda çalışma süresi olan katılımcıların maaş ve diğer faydalar durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay, 1-3 yıl arası ve 4 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında kurumda çalışan katılımcıların maaş ve diğer faydaları 7-12 ay , 1-3 yıl ve 4 yıl ve üzeri) süredir kurumda çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri kurumda çalışma süresi olan katılımcıların iş ve yaşam dengesi durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay, 1-3 yıl arası ve 4 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında kurumda çalışan katılımcıların iş ve yaşam dengesi 7-12 ay, 1-3 yıl ve 4 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri, kurumda çalışma süresi olan katılımcıların çalışma ortamı durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay, 1-3 yıl arası ve 4 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında kurumda çalışan katılımcıların çalışma ortamı 7-12 ay, 1-3 yıl ve 4 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında ve 7-12 ay ile 1-3 yıl arasında kurumda çalışma süresi olan katılımcıların işletme özellikleri durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay arasında kurumda çalışanların aleyhinedir. 7-12 ay arasında kurumda çalışan katılımcıların işletme özellikleri 0-6 ay ve 1-3 yıl süredir kurumda çalışanlara göre daha olumsuz bulduğubelirlenmiştir.

Anova testi sonucunda, 0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri, bulunulan pozisyonda çalışma süresi olan katılımcıların kariyer fırsatları ve gelişimi durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay, 1-3 yıl arası ve 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında kurumda çalışan katılımcıların kariyer fırsatları ve gelişimi 7-12 ay , 1-3 yıl ve 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri bulunulan pozisyonda çalışma süresi olan katılımcıların maaş ve diğer faydalar

durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay, 1-3 yıl arası ve 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında kurumda çalışan katılımcıların maaş ve diğer faydaları 7-12 ay,1-3 yıl ve 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ve 7-12 ay ile 1-3 yıl bulunulan pozisyonda çalışma süresi olan katılımcıların iş ve yaşam dengesi durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında ve 1-3 yıl arasında bulunulan pozisyonda çalışan katılımcıların iş ve yaşam dengesi 7-12 ay ile 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ve 7-12 ay ile 1-3 yıl bulunulan pozisyonda çalışma süresi olan katılımcıların çalışma ortamı durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında ve 1-3 yıl arasında bulunulan pozisyonda çalışan katılımcıların çalışma ortamı 7-12 ay ile 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ve 7-12 ay ile 1-3 yıl bulunulan pozisyonda çalışma süresi olan katılımcıların işletme özellikleri durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında ve 1-3 yıl arasında bulunulan pozisyonda çalışan katılımcıların işletme özellikleri 7-12 ay ile 4 yıl ve üzeri süredir bulunulan pozisyonda çalışanlara göre daha olumlu bulduğu belirlenmiştir.

Anova testi sonucunda, 0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 1-3 yıl arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ve 1-3 ay ile 4 yıl ve üzeri arasında meslekte çalışma süresi olan katılımcıların kariyer fırsatları ve gelişimi durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında ve 1-3 yıl arasında meslekte çalışan katılımcıların kariyer fırsatları ve gelişimini 7-12 ay ile 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanlara göre daha olumlu bulduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ve 7-12 ay ile 1-3 yıl arasında meslekte çalışma süresi olan katılımcıların maaş ve diğer faydalar

durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında ve 1-3 yıl arasında meslekte çalışan katılımcıların maaş ve diğer faydaları 7-12 ay ile 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanlara göre daha olumlu bulunduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında ve 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışma süresi olan katılımcıların iş ve yaşam dengesi durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında meslekte çalışan katılımcıların iş ve yaşam dengesi 7-12 ay ile 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanlara göre daha olumlu bulunduğu belirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında, 0-6 ay ile 4 yıl ve üzeri ve 7-12 ay ile 1-3 yıl arasında ve 1-3 yıl ile 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışma süresi olan katılımcıların çalışma ortamı durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında ve 1-3 yıl aralığında meslekte çalışan katılımcıların çalışma ortamını 7-12 ay ile 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanlara göre daha olumlu bulunduğubelirlenmiştir.

0-6 ay ile 7-12 ay arasında ve 0-6 ay ile 1-3 yıl arasında meslekte çalışma süresi olan katılımcıların işletme özellikleri durumlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 7-12 ay ve 1-3 yıl aralığında meslekte çalışanların aleyhinedir. 0-6 ay arasında meslekte çalışan katılımcıların işletme özelliklerini 7-12 ay aralığı ile 4 yıl ve üzeri süredir meslekte çalışanlara göre daha olumlu bulunduğu belirlenmiştir.

Bu nedenle 0-6 sonrası çalışanların maaş ve diğer faydalar, iş ve yaşam dengesi, çalışma ortamı ve işletme özelliklerini neden olumsuz bulduklarının araştırılması firmaya girilmeden önceki işveren marka algısı ile firmaya girdikten sonraki işveren marka algısının anlaşılmasına da katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Maaş ve diğer faydalardaki 1 birimlik artış toplamda örgütsel bağlılığı ,292 birim azaltacaktır. Maaş ve diğer faydalar ($p=,004<,05$) sig. değeri 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan maaş ve diğer faydalar boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılığı arttırmak için maaş ve diğer faydalar boyutunun azaltılması gerekmektedir.

İş ve yaşam dengesindeki 1 birimlik artış toplamda örgütsel bağlılığı ,237 birim azaltacaktır. İş ve yaşam dengesi ($p=,044<,05$) sig. değeri 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan iş ve yaşam

dengesi boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılığı arttırmak için iş ve yaşam dengesinin azaltılması gerekmektedir.

İşletme özelliklerindeki 1 birimlik artış toplamda örgütsel bağlılığı ,281 birim azaltacaktır. İşletme Özellikleri ($p=,008<,05$) sig. değeri 0,05'ten küçük olması nedeniyle t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan işletme özellikleri boyutunun katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılığı arttırmak için işletme özelliklerinin azaltılması gerekmektedir.

Genel olarak işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 18,3 düzeyinde negatif yönde anlamlı ($p=,046<,05$) çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Lievens ve arkadaşları (2005) yapmış oldukları çalışmada işveren tanınırlığının itibar ve imajı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Terlemez (2012) yapmış olduğu çalışmada işveren markasının sunduğu fonksiyonel ve sembolik faydalar ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demir (2014) çalışan memnuniyetinin işletmelerin markaya sahip olması, pazarda markalarının iyi konumda olması, uluslararası pazarda markasının yer alması gibi kriterlere bağlı olarak arttığı görülmektedir. Dolayısıyla işletme büyüklüğü arttıkça çalışan memnuniyetinin arttığı görülmektedir. İşletmelerde markaya verilen önem arttıkça eğitime yapılan yatırımlar artmakta, şef/müdür/çalışan ilişkileri daha uyumlu bir hale gelmekte, işletmenin ücretli izin, emeklilik ve iş güvenliği gibi sağladığı imkanlar artmaktadır. Bu imkanların artması ile çalışanlar için işe gitmek daha heyecan verici bir hale gelmekte, çalışanlar kendilerini işe kaptırmakta ve azimle çalışmakta, işlerinde yapabileceklerinin en iyisini yapmak için uğraşmakta, işyerinde tamamen işlerine odaklanmakta, zor durumlara ve değişime çabuk adapte olabilmekte ve diğer çalışanlar ile uyum ve yardımlaşma içerisinde çalışmaktadır.

Kariyer fırsatları ve gelişimi ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışma ortamı değişkeniyle % 62,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki, işletme özellikleri değişkeniyle % 49 düzeyinde pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişki, iş ve yaşam dengesi değişkeniyle % 65,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki, maaş ve diğer faydalar değişkeniyle % 66,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki bulunmuştur. Maaş ve diğer faydalar ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışma ortamı değişkeniyle % 67,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki, işletme özellikleri değişkeniyle % 60,6 düzeyinde

pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki, iş ve yaşam dengesi değişkeniyle % 74,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı yüksek bir ilişki, örgütsel bağlılık değişkeniyle % 26,2 düzeyinde negatif yönde anlamlı zayıf bir ilişki bulunmuştur. İş ve yaşam dengesi ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışma ortamı değişkeniyle % 61,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki, işletme özellikleri değişkeniyle % 64,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı orta bir ilişki, duygusal örgütsel bağlılık değişkeniyle % 18,4 düzeyinde negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Çalışma ortamı ile işletme özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 45,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişki bulunmuştur. İşletme özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 24,0 düzeyinde negatif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki bulunmuştur.

5. ÖNERİLER

Yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın puan ortalamasının düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedenlerinin araştırılması firmaya olumlu katkılar sağlayacaktır. Araştırma sonuçlarımızla işveren marka algısı sonuçları daha büyük ölçekli başka bir giyim firması sonuçları ile karşılaştırılabilir.

İşveren marka algısı ve örgütsel bağlılık ile geliştirici çalışmalar yapılması gerekmektedir. Çalışma süresi 1 yıl ve üzeri çalışanların işveren marka algısındaki beğeni düzeyleri araştırmalı ve nedenleri üzerine çıkarımlarda bulunulmalıdır. İşveren marka algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda %18, 3 düzeyinde negatif yönde anlamlı ve çok zayıf yönde bulunan ilişkinin nedenleri sektörel kaynaklı olabileceği gibi satış elemanlarının merkez ile iletişimlerinin kuvvetli olmamasından kaynaklı olabileceği de düşünülebilir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunu satış ekibi oluşturduğundan, satış ekibinin merkezden uzak ve mağazada müşteri ile birebir iletişim kurması nedeniyle satış ekibine işveren markası ile ilgili bir çalışan değer önerisi sunmak yani onlara fonksiyonel, ekonomik, psikolojik yararlar paketi sunmanın yararlı olacağı düşünülebilir. Verilen vaat ve söz anlamına gelen Çalışan Değer Önermesi ile örgüt kültürü, yönetim anlayışı, mevcut çalışanların nitelikleri,

yöneticilerin hizmet kalitesi hakkında bilgileri kullanarak çalışanlara belirli değerler sunan bir konsepti çalışanlara firmayı temsil etmeleri amacıyla markayla iletilen ve ana mesajı sağlayan değer önerisi sunulması sonucunda çalışanın memnuniyetinin artması müşteri memnuniyetini de arttıracaktır.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine baktığımızda ise ankete katılanların yarısından fazlasının Y kuşağı olduğu görülmektedir. Bu nedenle Y kuşağının kişilik özelliklerine ve beklentilerine uygun davranmak işgücü devir oranını azaltarak işveren markası değerlerinden çalışan memnuniyeti ile birlikte örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Y kuşağına yaklaşımda “Çalışanları iyi dinlemek,onlara saygı göstermek, onları kınamamak,işi daha keyifli hale getirmeye çalışmak, çalışanları performanslarına göre değerlendirmek, başarıyı tanımak ve takdir etmek,çekici bir yan haklar paketi sunmak,çalışanlara kariyer ve eğitim fırsatları vermek, iç iletişim stratejileri oluşturmak, şirketin durumunu ve hedeflerini çalışanlar ile paylaşmak, onların öneri ve sorunlarını dinlemek” olduğu gibi yöneticilerine ekip ile ilgili doğru iletişim ve motivasyon eğitimleri vermek, yöneticilerin çalışanlarının ile iş dışındaki yaşamları ile ilgilenmelerini sağlamaları hal hatır sorması, zaman zaman dert dinlemesi önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Baş, T. (2011).İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005).The Employer Brand:Bringing The Best Of Brand Management to People at Work.New Jersey:John Wiley & Sons, Inc.

Bruce, D.,& Harvey, D. (2010).Marka Bilmecesi. Aslı Özer Ö. Can (Çev).İstanbul.Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Balay, R. (2000).Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara :Nobel Yayın Dağıtım.

Bakan, İ (2011).Örgütsel Strateilerin Temeli:Örgütsel Bağlılık, Ankara, Gazi Kitapevi.

Benligiray, S.(2003).Ücret Yönetimi.Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Balay, R. (2000).Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.Ankara.Nobel Yayıncılık.

Balcı A, (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikleri.Ankara.Pergem AYayıncılık.

Barrow, S.&Mosley, R. (2012).Tahir S (Çev).Realta Danışmanlık ve Araştırma Hizmetleri A.Ş.Kenan Matbaası.

Çakır, Ö (2001).İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler İşkoliklik Çalışma Yaşamında Bağlılık Birey ve İş İşe Bağlılık, Ankara : Seçkin Yayınları.

Çetin, M.Ö(2004).Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.

Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel YayınDağıtım.

Eren, E. (1998).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.İstanbul Beta Yayınları.

Eren, E (1993).Yönetim ve Organizasyon, İstanbul :Beta Basın Yayın ve Dağıtım.

Gümüş, S. ve, Sezgin, B. (2012).,Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, İstanbul, Hiperlink Yayınları.

KOTLER, P. (1994). “Marketing Managment Analysis, Palaning Implntation and Control” Prentice Hall; Englewood Cliffs.

Olson J.C. (1972). “Cue Utilization in the Qailty Perception Process:A Cognitive Model and a Empirical Test” Unpubbilidhe Doctoral Dissertation, Purdue University, West Lafayette, inc.Olson J.C and Jocoby.J (1973), “Cue Utilization in the Quality Perception Process:A Conniteve and Empirical Test” in Venkatesan, m(Ed.), Proceedings of the Third Annual Conference of Association for Consumer Reserach.

İnce, M., Gül, H.(2005).Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi,

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991). A Three- Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review , Volume 1, Number 1, 61-89.

Miner, F., b.(1998). Organizational Behavior (Performance and Pruductivity), Inc., New York, Random House.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. (1997); Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application, California/ USA, SAGE Publication,.

Purwar P.C (1982).”The role of Price Cue in Product Quality Perception:A Comprehensive Model and an Empirical İvestigation”.Doctoral Dissertation, State University of New York, Buffalo, NY.

Organ, D.W. (1988). A Restatement of The Satisfaction-Performance Hypothesis, Journal of Management.

Simsek, S., Akgemci, T. Ve Çelik A. (1998).Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.Nobel Yayın Dağıtım.

Saldamlı, A. (2009) .İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Ankara.Detay Yayımlık.

Vural B, ve Akıncı C, (2007).Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivason Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme, Ankara :Nobel Yayınları.

Yılmaz, G VE Yılmaz E,G.(2010).Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi.”Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Ankara:TurhanKitabevi.

Makale ve Dergiler

Ağoğlu , Y.S. (2013).Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Marka Tescillerinin İncelenmesi:KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 15 (25),37-46.

Ada, N., Alver, İ, Atlı, F. (2008).Örgütsel İletşimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 8(2), 487-518.

Aviad Bar-Hayim, Gerald S.Berman, (1992). The Dimensions of Organizational Commitment Journal of Organizational Behavior, Vol:13, No:4, 379-387.

Bettman J.R and Park C.W (1980). Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes: Protocol Analysis, Journal of Consumer Research, (7), 234-48.

Backhaus, K., Mosley, R. (2005).The Employer Brand:Bringing The Best Of Branding.Career Development International, 9(5), 501-517.

Çöl, G (2004).İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi,İş Güç , Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.6 Sayı:2 4-11.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (1), 291-306. Çöl, G. (2006), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”,İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2),

Diener, E. (1984).Subjective well-being .Psychogial Bulletin,(95),542-575.

Fredrickson, B.L.(2001).The Role of Positive Emotions in Positive Psychology:The Broaden-and –Build Theory of Positive Emotions American Psychologist, (56), 218-226.

Hayim, B.Aviad &Berman Geald S., (1992).The Dimensions of Organizational Commitment Journal of Organizational Behavior Vol :13, No

Kırel Ç. (1999).Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi.İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.

Miner, F.B. (1998).Organizational Behavior (Performance and Pruductivity), New York Random House Inc.

Ryff, C.D (1989).Happines is Everything or is it? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being.Journal of Personality and Social Psychology, 57 (6), 1069-1081.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991). A Three- Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review , Volume 1, Number 1, 61-89.

Organ, D.W(1988).A Restatement of The Satisfaction- Performance Hypothesis, Journal of Management, 14:547-557.

Özgener, Ş.(2000).Değer Yönetimi, İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:1, Sayı , 1-17.

Özdevecioğlu, M. (2003).Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18(2).

Wasti, Syeda A, and Erdil, Eser S.(2007).”Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi :Benlik Kurgusu ve Indcol Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemei.”Yönetim Araştırmaları Dergisi.

Wasti, Syeda Arzu, and Selin Eser Erdil. (2007). "Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi." Yönetim Araştırmaları Dergisi,739-66.

Torun, G.S (2012).Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi:Turizm Sektöründe Bir Araştırma, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü No:274, Ankara, 1-72.

Torun G.S(2012).Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi:Turizm Sektöründe Bir Araştırma, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Gene Müdürlüğü Yayını.

Uyguç, N., Cımrın, D.(2004).DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, D.E.Ü İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:19 Sayı:1, 91-99.

Yalçın, A. İplik, F.N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Sayı:1,395-41.

Yıldız, G., Akbolat, M., Işık, O (2011).Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık:Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:25, 86-117.

Yücel, C., Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 113-132.

Yousef, D.A.(2002).Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment –A Study From An Arabic Cultural Perspective.Journal of Managerial Psychology 17:4,250-266.

Tezler

Atak, M.(2009).Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Doktora Tezi.Erzurum.Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altınbaş,B. (2008).Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama.İstanbul.Yıldız Teknik Üniversitesi.Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Başığit, A. (2006).Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çöl, G.-Ardıç,K.Sosyal Yapısal Özelliklerinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama.Erişim Tarihi :24.04.2016.<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index/index>.

Çöl, G.-Gül,H.Kişisel Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama.Erişim Tarihi 24.04.2016.<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index/index>.

Ertan, H. (2008).Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki:Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Doktora Tezi.Afyon Kocatepe Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, F. (2002).Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.

Sökmen, A.(2000).Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkdoğan, T.(2010).Üniversite Öğrencilerinde Temel İhtiyaçların Karşılama Düzeyinin Araştırılması.Denizli.Pamukkale Üniversitesi.Yüksek Lisans Tezi.

Smadov, S. (2006).İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık:Özel Sektörde Bir Uygulama.İzmir.Dokuz Eylül Üniversitesi.Yüksek Lisans Tezi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, F. (2002).Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Yayınlanmamış

Elektronik Makale ve Yayınlar

Ağaoğlu Yavuz Selim, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Marka Tecihlerinin İncelenmesi.Erişim Tarihi :16.02.2016.KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15(25).37-46. 2013. www.kmu.edu.tr).

<http://www.isverenmarkasi.com/> (25.03.2016).

EK 1 :ANKET

Çok Değerli Katılımcı, Bu anket, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Neslihan Paker'in yüksek lisans tezi kapsamında yapılan ön bir araştırmadır. Anket işletme çalışanlarının **işveren marka algısını** ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Anketler bireysel amaçlı bilgi toplamaya yönelik hazırlanmamıştır. Bu nedenle anketin üzerine isim ve soy isim yazmayınız. Verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi yanıtlayarak verdiğiniz destek, sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz.

Tez sorumlusu ; Neslihan PAKER neslihanpaker@gmail.com

Tez Danışmanı; Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN ozlematan@halic.edu.tr

Cinsiyet: Bay Bayan

Yaş: 20-25 26-30 31-35 36-40 40ve üstü

Medeni Durumunuz: Evli Bekar

Eğitim Durumunuz; Lise Önlisans Lisans Yüksek lisans Doktora

Okul dışında aldığınız eğitimleri işaretleyiniz.

Dil kursları Bilgisayar Meslek gelişim Kişisel gelişim Hobi

Diğer (Belirtiniz) Girişimcilik

Hangi pozisyonda olduğunuzu işaretleyiniz

- Müdür/Direktör/Genel Müdür Yardımcısı
- Müdür Yardımcısı/Kıdemli Uzman/Uzman/Uzman Yardımcısı
- Mavi Yaka
- Satış Yöneticisi
- Satış Ekibi

Kaç senedir bu pozisyondasınız ? 0-6 ay 6-12 ay 1-3 4 sene ve üzeri

Kaç senedir bu kurumda çalışıyorsunuz 0-6 ay 6-12 ay 1-3 4 sene ve üzeri

Mesleğinizde çalışma süreniz 0-6 ay 6-12 ay 1-3 4 sene ve üzeri

Asağıda bir dizi özellik verilmektedir. Bu özellikleri çalıştığınız kurumu göz önüne alarak bu kuruma yönelik burada kalmanızı sağlayan düşüncelerinizi dereceleme ölçeğinde belirtiniz.

	HiçEtkili Değil	BirazEtkili	Kararsızım	Oldukça Etkili	Tamamen Etkili
A 1. Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı	1	2	3	4	5
A 2. Maaş	1	2	3	4	5
A 3. Çalışanlara kariyer gelişim fırsatı sağlanması	1	2	3	4	5
A 4. Ofis dışından çalışma olanağı	1	2	3	4	5
A 5. Kurumun finansal gücü	1	2	3	4	5
A 6. Sıcak ve samimi çalışma ortamı	1	2	3	4	5
A 7. Çift maaş gibi ek kazançlar	1	2	3	4	5
A 8. Uluslararası kariyer olanakları	1	2	3	4	5
A 9. Yarı zamanlı çalışma olanağı	1	2	3	4	5
A 10. Firmanın kurumsal olması	1	2	3	4	5
A 11. Rahat ve huzurlu çalışma ortamı	1	2	3	4	5
A 12. Performansa dayalı ödemeler (prim vs.)	1	2	3	4	5
A 13. Kariyer gelişimine yönelik verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.)	1	2	3	4	5
A 14. Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.)	1	2	3	4	5
A 15. Kurumun köklü bir tarihe sahip olması	1	2	3	4	5
A 16. Fiziksel olarak konforlu iş ortamı	1	2	3	4	5
A 17. Kıdeme bağlı ücret artışları	1	2	3	4	5
A 18. Yurtdışı eğitim fırsatları	1	2	3	4	5
A 19. Çalışma saatlerinin uygunluğu (işte geçirilen süre)	1	2	3	4	5
A 20. Kurumun insan odaklı olması	1	2	3	4	5
A 21. Güvenilir çalışma ortamı	1	2	3	4	5
A 22. Bireysel emeklilik yapılması	1	2	3	4	5
A 23. Kariyer gelişimi sürecinde çalışanların yetenekleri	1	2	3	4	5

doğrultusunda yönlendirilmesi					
A 24. İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi)	1	2	3	4	5
A 25. Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı	1	2	3	4	5
A 26. Doğayla iç içe olan çalışma ortamı	1	2	3	4	5
A 27. Mesleki eğitim masraflarının karşılanması (seminer, kurs ücreti vs.)	1	2	3	4	5
A 28. Kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme imkânı	1	2	3	4	5
A 29. Esnek çalışma saatleri	1	2	3	4	5
A 30. Kurumsal itibar ve saygınlık	1	2	3	4	5
<u>Asağıda bir dizi özellik verilmektedir. Bu özellikleri çalıştığınız kurumu göz önüne alarak bu kuruma yönelik burada kalmanızı sağlayan düşüncelerinizi dereceleme ölçeğinde belirtiniz.</u>					
A 31. Çalışmanın takdir edildiği bir ortam	1	2	3	4	5
A 32. Aile yardımı gibi maddi destekler (çocuklara burs vs)	1	2	3	4	5
A 33. Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları	1	2	3	4	5
A 34. İşyerinde spor yapabilme olanakları (salonlar vs.)	1	2	3	4	5
A 35. Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği	1	2	3	4	5
A 36. Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı	1	2	3	4	5
A 37. Kira desteği ya da lojman tahsisi	1	2	3	4	5
A 38. Kariyer sürecinde çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi	1	2	3	4	5
A 39. Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar)	1	2	3	4	5
A 40. Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği	1	2	3	4	5
A 41. Rekabetçi çalışma ortamı	1	2	3	4	5
A 42. Ulaşımaya yönelik destekler (Araba tahsisi, servis vs.)	1	2	3	4	5
A 43. Çalışanların ödüllendirilmesi (eğitim, yükselme vs.)	1	2	3	4	5
A 44. Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler	1	2	3	4	5

A 45. Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması	1	2	3	4	5
A 46. Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı	1	2	3	4	5
A 47. Çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.)	1	2	3	4	5
A 48. Kariyere yönelik kurum içinde eğitim uygulamaları	1	2	3	4	5
A 49. Annelik-babalık izinleri	1	2	3	4	5
A 50. Kurumun uluslararası olması	1	2	3	4	5
A 51. Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı	1	2	3	4	5
A 52. Yemek ödemeleri (Yemek fişleri vs.)	1	2	3	4	5
A 53. Kariyere yönelik kurum dışında mesleki eğitimler	1	2	3	4	5
A 54. Sağlığa/mesleki sağlığa yönelik destekler	1	2	3	4	5
A 55. Kurumun büyüklüğü	1	2	3	4	5
A 56. Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı	1	2	3	4	5
A 57. Hayat ve özel sağlık sigortası yapılması	1	2	3	4	5
A 58. Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması	1	2	3	4	5
A 59. İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları	1	2	3	4	5
A 60. Kurumun büyük şehirde olup olmaması	1	2	3	4	5

Kendinize uygun olan cevabı isaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
B 1. İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni <u>mutlu eder.</u>	1	2	3	4	5
B 2. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi <u>hissediyorum.</u>	1	2	3	4	5
B 3 Bu kuruma karşı güçlü bir “ait olma” hissi <u>duymuyorum.</u>	1	2	3	4	5
B 4. Bu kurum ile kendi aramda “duygusal bir bağ <u>hissetmiyorum.</u>	1	2	3	4	5

B 5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçasıymış gibi” <u>hissetmiyorum.</u>	1	2	3	4	5
B 6. Bu kurum benim için kişisel olarak çok büyük bir <u>anlam</u> <u>taşıyor.</u>	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Neslihan Paker, 1986 yılında İstanbul/Fatih’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul’da tamamladıktan sonra, 2006 yılında Trakya Üniversitesinde Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı bölümünü bitirdi. 2010 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme bölümü bitirdi. 2007-2010 yıllarında Basel Kimyevi Mad. İlaç Sanayinde Satış Destek Elemanı olarak, 2012-2015 yıllarında T.C Haliç Üniversitesinde İnsan Kaynakları Uzmanı olarak, 2015 yılından itibaren ise T.C Kemerburgaz Üniversitesi’nde Akademik Personel Atama ve Yükseltme Uzmanı olarak görev yapmaktadır.