

# İşveren Markası'nın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Yasin Altuntaş<sup>1\*</sup>

Dr. Murat Adil Salepçioğlu<sup>2</sup>

## Özet

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin rekabette öne geçmek ve önde kalmak için yetenekli çalışanlara sahip olmaları gerektiği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. İşletmelerin yetenekleri çekmede ve elde tutmada en önemli kozu sayılabilecek işveren markasına ihtiyaçları artık görünür hale gelmiştir. Bu konuda son yıllarda araştırma ve anketlerin yapılması konunun güncelliğini korumasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada işveren markasının yetenekleri işletmede tutma gücüne odaklanarak işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini akademik olarak incelenmesi amaçlanmıştır. İşveren Markası ile örgütsel bağlılığın sağlanmasında ne ölçüde bir katkı sağlandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle sınırlı kaynaklarla örgütsel bağlılığı sağlamaya çalışan işletmelere bu alanda yapılan yatırımın anlamlılığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmada detaylı literatür taraması gerçekleştirilmiş ve İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkisi ve hangi boyutlarda etkilediğine yönelik yapılan anket çalışması ve sonuçları incelenmiştir.

Anket çalışmasını emek gücünün yoğun şekilde kullanıldığı Turizm sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir işletmenin (Tez çalışmamızda işletme adının saklı tutulmasını talep etmiştir) İstanbul ilinde yerleşik işyerinde beyaz ve mavi yaka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Böylece işveren markasının emek yoğun çalışan sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde işveren markası ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Anket 3 ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, demografik bilgiler, ikinci bölümde örgütsel bağlılığın unsurlarına yönelik 5'li Likert ölçeğinde 17 sorudan oluşan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde işveren markasının unsurlarına yönelik olarak 37 sorudan oluşmaktadır. İşveren marka algısı ölçeğine ilişkin ifadeler ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur.

Anket sonuçları üzerinde yapılan korelasyon analizinde işveren marka algısının örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca gerçekleştirilen regresyon analizinde de işveren marka algısının örgütsel bağlılığı sağlamada pozitif yönlü olarak etkisinin olduğu saptanmıştır.

Bu durum rekabette yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak isteyen işletmelerin işveren markasına önem vermeleri halinde olumlu sonuçlara ulaşacaklarına dair öngörüyü desteklemektedir.

## Anahtar Sözcükler

Marka, Yetenek Yönetimi, İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Turizm, 5'li Likert Ölçeği

## The Effect Of The Employer Brand On Organizational Commitment

Yasin Altuntaş

Dr. Murat Adil Salepçioğlu

## Abstract

In today's competitive environment, it is revealed that the enterprises should have the talented employees to stay ahead of the competition with related academic surveys. The employer brand, which can be considered as the most important trump card in attracting and holding talents, are now visible. In recent years, academic surveys and questionnaires in this field ensures that the issue kept up-to-date.

In this study, it is aimed to academic examine the effects of employer brand on organizational commitment by focusing on the power of holding talents. With the Employer Brand, it has been tried to determine the extent to

---

<sup>1</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi, iletişim: \*yasinalt@hotmail.com

<sup>2</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, iletişim: muratsalepcioglu@aydin.edu.tr

which organizational commitment is made. Thus, it is tried to reveal the significance of the investment made in this field to the enterprises that are trying to provide organizational commitment with limited resources.

In this study, a detailed literature review was conducted and the survey and the results of the survey were conducted to determine the relationship between Employer Brand and Organizational Commitment.

The survey was carried out on white and blue collar workers in an Istanbul-based workplace in the tourism sector (in our thesis, the company has requested to keep its name confidential) of an international enterprise operating in the tourism sector where labor power is used extensively. Thus, the effect of employer brand on organizational commitment is examined on the sector based on labor power.

The survey consists of 3 main sections. In the first part, the demographic information, the second part, the emotional organizational commitment scale developed by Meyer and Allen, consisting of 17 questions in 5-point Likert scale, were used. The third part consists of 37 questions regarding the elements of the employer brand. The statements regarding the employer brand perception scale were formed by searching the related literature.

In the correlation analysis conducted on the results of the survey, it was determined that the perception of employer brand was related to the positive correlation with organizational commitment. In addition, the regression analysis showed that employer brand perception has positive effect on organizational commitment.

This supports the assumption that the companies that want to attract and retain talented employees in the competition will reach positive results if they give importance to the employer brand.

### Keywords

Brand, Talent Management, Employer Brand, Organizational Commitment, Tourism,

## **1. Giriş**

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin yetenekleri çekmede ve elde tutmada en önemli kozu sayılabilecek işveren markasına ihtiyaçları artık görünür hale gelmiştir. Bu konuda son yıllarda araştırma ve anketlerin yapılması konunun güncelliğini korumasını sağlamaktadır. Gelecek vizyonunu gerçekleştirmek isteyen ve sanayi 4.0'da rekabet etme durumunda olan işletmelerin yetenekli çalışanlarla stratejik hedeflerine doğru yol alma talebi vardır. Bu talebi yetenekli çalışanları çekip elinde tutmak isteyen insan kaynakları birimlerinin işveren markası kozu ile karşılayabilecekleri düşünülmektedir.

Bu çalışmada işveren markasının yetenekleri çekmedeki gücü kadar işletmede tutma gücüne odaklanarak işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyeceğiz. Çalışmamızda işveren markası ve örgütsel bağlılık hakkında bilgi sahibi olacağız. Sonrasında da iki kavramında birbiri ile ilişkisi ve birbirini hangi boyutlarda etkilediğine yönelik yapılan anket çalışmamızın sonuçlarını inceleyeceğiz.

Anket çalışması emek gücünün yoğun şekilde kullanıldığı Turizm sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir işletmenin İstanbul ilinde yerleşik işyerlerinde görev yapan beyaz ve mavi yaka çalışanları üzerinde gerçekleştirildi. Böylece işveren markasının emek yoğun çalışan sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde işveren markası ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyecek ve duruma ışık tutmuş olacağız.

## **2. İşveren Markası**

### **2.1 İşveren Markası Kavramı**

Baş'ın aktardığı gibi kavramın yaratıcısı Simon Barrow; İşveren Markasını, işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlamıştır (Baş, 2011). Akar'a göre İşveren markası, örgütün bir bütün olarak o örgütte çalışıldığında işgörenin edineceği duygusal, davranışsal, ekonomik tüm getirileri yansıtan imajdır (Akar, 2015). İşveren markası olmak bu anlamda çalışanlar için çekicilik oluşturacak ve onları işletmeye bağlı kılacak bir imaj ve kültür oluşturmaktır (Bakan ve diğ., 2014). Yukarıda ki tanımlardan işveren markasının potansiyel ve mevcut işgörenler için maddi ve manevi getiri sağlayacak bir paketin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

Burada işveren markası ile işletme hem potansiyel yetenekli çalışanları işletmeye davet etmekte, kabul etmeleri halinde hangi getirileri ve faydaları elde edecekleri konusunda bir anlaşma sunmaktadır. Aynı şekilde mevcut çalışanlar için de aynı paket işletmede kalmaları anlaşması için söz konusu olmaktadır. İşletmenin işveren olarak ortaya koyduğu vaat ve vaadi hangi ölçüde yerine getirdiği, işletmenin işveren markasının etkisinin belirleyicisi olmaktadır (Öksüz, 2012)

İşgören mutlaka ki işi/işletmeyi kabul etme ve devamlılık sağlama kararını verirken salt işveren markasından etkilenecek karar vermeyeceği göz önüne alınmalıdır. Sosyal bir varlık olan insanın çevresel ve içsel etkiler karşısında farklı kararlar alması olasıdır.

## 2.2 İşveren Markasının Önemi

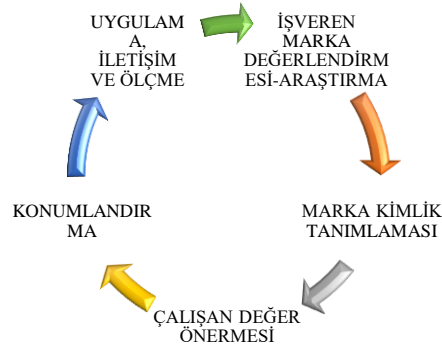
Uluslararası olarak işveren markası alanında çalışmalar yapan Universum şirketi tarafından dünyada 60 ülkede 1,5 milyondan fazla gençle gerçekleştirdiği işveren markasının algısı alanında yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya konu olan ülkelerin ortalamasına bakıldığında, genç nesilin kariyer hedeflerinde ortak olarak en çok önem verdikleri konular iş/özel yaşam dengesi, iş güvencesi ve topluma faydalı hizmet vermek olarak görülmektedir. Buradan da genç nesilin geleneksel çalışma biçimlerine göre iş ile özel hayatı dengede tutan, iş güvencesi sağlayan ve topluma yarar sağlayacak bir iş ve işletmede çalışmak istedikleri görülmektedir [5902 Sayılı Kanuna göre yetkilendirilen kurumdur (URL-1: <<https://hbrturkiye.com/storage/doc/insight/accenture/accenture-technology-vision-2016.pdf>>)].

Bu ve benzeri çalışmaların da aynı benzer sonuçlar verdiği göz önüne alındığında, işletmeler bu sonuçlara göre işveren markalarını konumlandırırken ve işgören değer önermelerini hazırlarken belirtilen alanlarda daha fazla şey vadetmeleri gerekecektir. Aksi takdirde rekabet ortamında sahip olması gereken yetenekli çalışanlara veda etmek zorunda kalacaklardır.

## 2.3 İşveren Marka Yönetimi Modeli

İşverenin, rekabet ortamında ihtiyacı olan yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için giriştiği çabayı gerçekleştirebilmek için bir plan dahilinde hareket etmesi gerektiği açıktır.

Çeşitli kaynaklarda görülen İşveren Marka Yönetimi Modeline göre (Bknz. Şekil 1) (Baş, 2011; Kara 2013; Gözen 2016);



Şekil 1: İşveren Markası Yönetim Modeli

### 2.3.1 İşveren marka değerlendirmesi-araştırma

Bu durumda ilk yapılması gereken işverenin, paydaşlarına karşı nasıl görünmek istenildiğine dair karar vermektir (Gözen, 2016).

Bu aşamada esas olarak, hedef kitlenin zihnindeki İşveren Marka İmajı tanımlanmaktadır. Ayrıca işletmenin hali hazırda yürüttüğü İşveren Markası Yönetimi ile diğer uygulamaların buna etkisi incelenmektedir.

İşveren Marka İmajı; işletmenizin, hedef kitlenin zihninde bir işveren olarak oluşturduğu birbiriyle ilişkili algılar kümesi olarak tanımlanabilir (Baş, 2011).

### 2.3.2 Marka kimlik tanımlanması

İşveren markası, işletmenin kimliğini işveren olarak oluşturmaktadır. İşletmenin değerlerini, sistemlerini, politikalarını ve işletmenin mevcut ve potansiyel işgörenlerini işletmeye çekme, motive etme ve işgörenleri elde tutma amaçlarına yönelik davranışları kapsamaktadır (Gözen, 2016).

Bu aşamada nasıl bir işveren olmak istendiği tespit edilir. İşveren Marka Kimliği; “neyi temsil ediyoruz?” ve “Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularına cevap vererek İşveren Markasına yön verir.

Dikkat edilmesi gereken husus, işletmenin ihtiyacı olan aday ve çalışan profiline nasıl olması gerektiğidir. Bu yönde bir işveren marka kimliği tanımlanması süreci daha sağlıklı işlemesine ve amaçlara ulaşmaya hizmet edecektir. Burada ihtiyaç ile uyumlu bir marka kimliğinin olması kadar değişime açık ve sürdürülebilir bir marka kimliği tanımlamanın önemi de unutulmamalıdır.

### 2.3.3 İşgören değer önermesi (işveren değer önerisi) - EVP

İşgören Değer Önermesinin (EVP) başlıca rolü, marka iletişimi ve deneyim yönetimi için tutarlı bir platform sağlamaktır. Bazı durumlarda, bir organizasyon tek bir iletişim kampanyasını desteklemek için bir EVP kullanmayı seçebilir; ancak EVP'ler, her türlü marka iletişim ve insan yönetimi faaliyetlerinde marka bütünlüğünün sağlanmasında daha geniş bir rol oynamak üzere tasarlanmıştır (Mosley, 2014).

İşveren markasında, işletmenin işveren olarak sunduğu çalışan değer önermelerinin rakiplerinden farklı olması fark edilmesini sağlayacaktır. Bu farkındalık oluşturulduktan sonra anlamlı bir işgören-işletme bağı oluşturulmalı ve ortaya konulan farklılıklar işgörenlerin ilgi-ihyaçları ile ilgili olmalıdır (Gözen, 2016).

Yukarıdaki şekilde firmaların büyüklüğü, coğrafi dağılımları, buldukları sektör, iş yapış biçimleri, uluslararası alanda mı yerel alanda mı iş yaptıkları, potansiyel/mevcut işgörenlerin yaşadığı ülke, cinsiyet, yaş, kuşak farkı, medeni durum, maddi durum, eğitim seviyesi ve gelecek beklentisi vb. gibi farklılıklara göre işletme tarafından ihtiyaç duyulan hedef yeteneklere yöneltilen işgören değer önermesinin içeriği de değişiklik gösterecektir.

İşgören değer önermesi ile potansiyel adaylar işletmeyi tercih edip, işletmede çalışma durumunda nelere sahip olacaklarını, hangi fırsatları elde edeceklerini ve hangi konularda destekleneceklerini görebilmiş olacaktırlar. Bu durumun aynı şekilde mevcut çalışanın çalışmaya devam etmesi üzerinde de etkili olacağı düşünülebilir. Potansiyel çalışanlar ile mevcut çalışanlar arasında yüksek seviye ücret, zengin yan haklar ve güzel çalışma ortamı içeren bir işgören değer önermesi karşısında rekabet olacağı bile düşünülebilir.

### 2.3.4 Konumlandırma

İşveren markasında konumlandırma ile hedef kitlenin zihninde farklılaştırıcı bir değer yaratılması ve bu değer önermesini ön plana çıkararak, işveren olarak ayrıcalıklı bir konuma yükselmeyi böylece hedef kitlenin zihninde yer almak amaçlanmaktadır (Baş, 2011).

İşveren markanızın etkili olabilmesi için öncelikle hedef kitlenizi tanımlamanız şart. Markanın konumu, değer önermesinin aktif olarak iletilecek parçasını meydana getirir. Temel birkaç cümle ya da slogandan ibarettir (Baş, 2011). Markayı diğer markalardan ayırt eden, üstünlüklerin altını çizen sloganlar markaların konumlandırma stratejileri için önemlidir (Ötken ve Okan, 2015).

Linkedin tarafından 200 pazarlama uzmanı tarafından 30 tane sloganın yer aldığı listeden seçim yaptıkları en iyi işveren markası sloganını oyladıkları yarışma sonucunda en iyi slogan seçilen, son yıllarda uyguladığı insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile dünyada adından çokça söz ettiren Google firmasının işveren markası sloganına bakacak olursak “Önemli olan harika şeyler yapın” kullanılmaktadır [5902 Sayılı Kanuna göre yetkilendirilen kurumdur (URL-2: <https://www.linkedin.com/pulse/employer-taglines-learning-from-best-rachel-mccourty>).].

Universum En Çekici İşverenler Araştırması dünyanın 61 ülkesinde 1,8 milyon genci kapsayan araştırma sonuçlarına göre; gençlerin işverenle ilgili bilgi almak için kullandığı kanalların yüzde 94’ünü dijital kanallar oluşturuyor. İşverenle etkileşime geçmekte en sık kullanılan kanallarda sosyal medya platformları (Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn, Twitter vd.) zirvede bulunuyor (Kuran, 2018). Hedef kitlenin kullandığı iletişim kanallarını tercih etmek, çalışan değer önermesinin hedef kitleye ulaşması anlamında doğru bir adım olacaktır.

Universum En çekici İşverenler 2018 araştırmasında yer alan öğrencilerin şirketleri ideal işveren olarak seçmeme sebepleri sıralanmış olup en yüksek oranın %37 ile işveren hakkında yeterli bilgiye sahip olmamak maddesi olması, işveren markasında iletişim ve farkındalık için doğru ve yeterli konumlandırmanın yapılamamış olmasından kaynaklandığı düşünülebilir (Kuran, 2018)

### 2.3.5 Uygulama

İşveren Markası Yönetimi sürecinin, sunulan vaatleri gerçeğe dönüştürme yetkisine sahip bir üst düzey yöneticinin koordinatörlüğünde yürütülmesi oldukça önemlidir. Bu durum üst yönetimin İşveren Markasına değer ve önem gösterdiği, arkasında olduğunu ifade eder (Baş, 2011).

Universum’a göre işe alım süreci potansiyel adayın öncelikle işverenin varlığından haberdar olması (Farkındalık), sonrasında söz konusu işverenle çalışma fikrine alışması (Dikkate alma), işveren markasının etkisi ile ideal işveren konumuna geçmesi (idealleştirme), sonrasında aday için çalışma isteğini uygulamaya geçiş (Başvuru) aşamalarından oluşmaktadır (Kuran, 2018)

Bir şirketin güçlü bir İşveren Markası olabilmesi için; genel bilinirliğe sahip olması, saygın ve itibarlı olarak görülmesi, mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam taşıyan ve onu rakip şirketlerden ayıran birtakım özelliklerinin bulunması ve hedef kitle tarafından “çalışılabilecek en iyi yer” olarak algılanması gerekir (Baş, 2011).

## 2.4 İşveren Markasında Örnek Uygulamalar

Doğru ve Çakır’ın 2015 yılında yaptıkları işveren markası alanında en gözde seçilen şirketler üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarında bahsettikleri gibi;

Şirketler, kurum içinde ve dışında yaratıcılıklarını kullanarak meydana getirdikleri uygulamalarını işveren markalarını güçlendirmek için sistemli, programlanmış ve profesyonel şekilde hayata geçirmektedirler (Doğru ve Çakır,2015).

## 2.4.1 İnsan Kaynakları Politikaları

2015 yılında Great Place To Work Enstitüsü tarafından yapılan Türkiye araştırmasında kendi kategorilerinde lider olan işverenlerin uygulamalarına bakacak olursak (Great Place To Work Enstitüsü, 2015);

Microsoft Türkiye; Çalışanlarına eğitim desteği sunmakta ve bu eğitim desteğinin benzerlerini de toplumsal sosyal sorumluluk projeleri ile toplumun çeşitli kesimleri ile de paylaşmaktadır. Örnek olarak Digigirls programı ile lise çağındaki kızların 1 günlük bir program ile teknoloji ile tanıştırılması sağlanıyor.

Vodafone Türkiye; çalışma ortamında yenilikler yapan kuaför, kuru temizleme, organik pazar gibi uygulamalarla destek oluyor. Kadınlara pozitif ayrımcılık ilkesini benimseyen şirket, tüm çalışanlarına katılımcı yönetim ve yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri platformlar ile destek oluyor.

Turkcell Global Bilgi; çalışanlarına karşılıklı ve karşılıksız eğitim desteği sunan şirket yeni inovatif fikirlerin paylaşılması için İnovasyon Platformu uyguluyor. Ayrıca eğitim alanında üniversiteler ile yaptığı işbirliği ile çağrı merkezi alanında Atatürk ve Anadolu Üniversitelerinde çağrı merkezi bölümü açılmasına destek olmuş.

Yukarıdaki örneklerde de görüleceği üzere işveren markasının uygulama alanının işletmenin insan kaynakları yönetimi politikalarında yer aldığını görebiliriz. Bu alanlarda getirilen yenilikler ve farklı uygulamalar ile işveren markası paketine katkı sağlamanın yanında vaat edileni hayata geçirerek işveren markasının örgütsel bağlılığa da olumlu etki yapmasına ortam yaratılmış olmaktadır.

## 2.4.2 Ücretlendirme

Motivasyon artırıcı bir neden olan ücret ve yan hak yükseltmesi işgören açısından onure edici bir unsurdur. Aynı zamanda işgören gözünde işverenin itibar ve değerinin artmasına da sebep olmaktadır (Gözen, 2016).

Türk Telekom A.Ş.'nin internet sitesinde potansiyel işgörelere duyurduğu ücretlendirme ve yan hakları [5902 Sayılı Kanuna göre yetkilendirilen kurumdur (URL-5: <https://www.turktelekomkariyer.com/bizimle-calismak/ucret-ve-yan-haklar.aspx>)];

### “Ücret ve Yan Haklar

Maaş ödemelerimiz tüm çalışanlarımız için yıllık 12 brüt maaş olarak uygulanmaktadır. Çalışanlarımıza ödenecek ücret her yılın Nisan ayında gözden geçirilir.

Yüksek performansı ödüllendirmek prensibinden yola çıkarak, yılda bir kez şirket iş sonuçlarına ve bireysel performansa bağlı olarak performans prim ödemesi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca satış ekipleri için ayrı bir prim sistemi uygulamaktayız.

### Yan Haklar

Türk Telekom Grubu çalışanlarının görev yaptıkları pozisyonlara bağlı olarak uygulanacak yan haklar farklılık göstermektedir.

Türk Telekom Grubu bünyesinde sağlanan temel yan haklar şunlardır:

- Cep Telefonu ve Kurumsal GSM Hatları
- Araç Tahsisi (Belirli yönetsel roller için)
- Akaryakıt Yardımı (şirket aracı tahsis edilmeyen diğer yönetsel roller için)
- İletişim Paketi (İnternet, TiviBu, Sabit Hat Abonelikleri)
- Dizüstü Bilgisayar
- Servis Hizmeti
- Yemek Çeki
- Türk Telekom Sağlık Yardım Vakfı veya Özel Sağlık Sigortası
- Hayat Sigortası / Ferdi Kaza Sigortası
- Doğum Yardımı
- Vefat Yardımı
- Evlenme Yardımı
- Türk Telekom Grubu Şirketleri Katkılı Bireysel Emeklilik Sistemi

### Esnek Yan Haklar

Çalışanlarımız kendilerine sağlanan hak ve menfaatlerden mevcut şekli ile yararlanabilecekleri gibi şirketimiz tarafından kuralları belirlenen çerçevede “esnek yan hak” paketlerini kendi ihtiyaç ve tercihlerine göre kişiselleştirilmiş yan hak paketlerini oluşturabilirler.”

Yukarıda Türk Telekom işletmelerinin ücretlendirme sistemleri ile ilgili internet sitelerinde potansiyel işgörelere duyurdukları ücret sistemlerini gördük, bu bilgiler ışığında benzer büyüklükteki birçok firma internet sitelerinde ücretlendirme politikalarını paylaşmaktadır. Benzer özelliklerine bakacak olursa net ücret ve beraberinde ek faydalar sağlamak için yan haklar verilmektedir. Yan haklar işletmelere göre farklılık arz etmektedir. Bunun nedenleri hitap edilen işgörelere iş aradıkları sektör farklılıkları ve

potansiyel işgörenin dikkatini çekecek konularda faydalar getirilmesi olmuştur. Pek tabii ki yaş-kuşak farkları ve pozisyona göre de yan haklar değişiklik göstermektedir.

Türk Telekom A.Ş.'nin ücretlendirme sisteminde gördüğümüz üzere performansa dayalı prim sistemi bazı işletmelerde hayat bulmaktadır. Bu yöntemle hem mevcut işgörenin verimliliği teşvik edilmekte ayrıca işgörenlerin gözünde çalışma performansının ödüllendirilmesi ile fark yaratılmaktadır. Böylelikle yüksek performans ödüllendirilerek adalet duygusu sağlanmakta, işveren markası ile vaat edilen adalet duygusu tatmin edilmeye çalışılmaktadır.

Her ne kadar işveren markası ile vaat edilen adaletli ücret algısı mevcut zamanda sağlansa da ileride aynı ücret paketinin zaman içerisinde değişen şartlara uyum göstermesi gerektiği düşünüldüğünde sürekli güncellenmesi gerektiği dikkate alınmalıdır.

### 2.4.3 Çalışma ortamı ve esnek çalışma

Ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanların çalışma ortamı olan ofislerde değişimler gözlenmektedir. Bu değişimler ofisin fiziksel ortamında olduğu gibi çalışma sistemlerinde de kendini göstermektedir.

Bazı işletmeler fiziksel olarak belirli bir noktaya gelip çalışması gereken çalışanlar için ofislerde ve çalışma saatlerinde verimliliği artırıcı düzenlemelere gitmektedir. Ergonomik masa ve sandalye kullanımı, dinlenme alanları, ses izolasyonu olan çalışma ortamı, temiz hava sağlama ve uygun sıcaklık koşulları yaratma gibi fiziksel çabaların yanında esnek saat uygulamaları, uzaktan çalışma (home office) ve uydu ofisler gibi lokasyon fark etmeksizin çalışma sistemlerini uygulamaktadırlar.

Esnek çalışmaya örnek olması adına Novartis İlaç Türkiye'nin esnek çalışma uygulamasına bakacak olursak çalışma saatlerindeki esneklikten, izin uygulamasındaki esnekliğe kadar farklı versiyonlarda uygulamalar gerçekleştirilmektedir [5902 Sayılı Kanuna göre yetkilendirilen kurumdur (URL-3:<<https://www.novartis.com.tr/kariyer/novartiste-calismak/esnek-calisma-modelimiz>>).].

- **Çalışma Mekânını Sen Seç;** Her hafta Çarşamba günlerinde yöneticinin onayı dâhilinde çalışma mekânını kişinin belirlemesi
- **Esnek Çalışma Saatleri;** 07:30-09:00 arası işe başlama ve buna paralel olarak 17:00-18:30 arası mesai bitimi. 12:00-14:00 arası tercih edilen 1 saatte öğlen arası.
- **Çocuğunun Yanında Ol;** Sene başında okulun ilk günü ve yılsonunda okulun son günü çocuğu olan çalışanlarımız yöneticilerine haber vermek sureti ile yarım gün idari izinli sayılır.
- **Eğitimi Destekle;** Çalışanlar yıllık izinlerini kullanarak yöneticisinin onayı ve bilgisi dâhilinde haftada yarım gün veya yazın toplu izin alarak eğitimlerine (yüksek lisans, doktora, yabancı dil) devam edebilirler.
- **Erken Çık;** Her hafta Cuma günü mesai saat 15:00'te bitmektedir.

### 2.4.4 Kuşakların yönetimi

Bugünün işgücü beş kuşağın bireylerinden oluşmaktadır (Akdemir vd., 2013):

- Sessiz Kuşak (1925-1945 arasında doğanlar),
- Bebek Patlaması (Boomers; 1946-1964 doğumlular),
- X Kuşağı (Gen X; 1965-1980),
- Y kuşağı (Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen ve İGen; 1980-2000)
- Z Kuşağı (2000 ve sonrası).

Yukarıdaki sınıflandırma ışığında yıllar içerisinde kuşakların işgücü ve istihdam içerisindeki payları değişkenlik göstermektedir. Bu durum bu yaşam döngüsü içerisinde iş yapan işverenlerin farklı kuşaklarla aynı anda çalışmaları gerektiğini göstermektedir.

Kuşakların ihtiyaç ve beklentilerini doğru anlamak ve analiz etmek bu sorunun çözümü için önemli bir adım olabilir. Bundan dolayı işverenler artık kuşakların yönetimine daha fazla zaman ayırmaları gerektiği düşünülebilir.

Kuşakların birlikte yönetilmesi yanında işgücü piyasasında yetenekli çalışanların çekilmesinde, farklı kuşakların farklı beklentileri olması dolayısıyla işveren markasının konumlandırılmasında ve değer önermesinin yaratılmasında hatta işveren marka önermesinin hedef kitleye iletilmesi aşamasında kullanılacak yöntem kadar farklı alanlarda farklı uygulamalar ve politikalar yaratılması gerekeceği ortaya çıkmaktadır.

İşveren markası değer önermesinin hedef kitleye ulaştırılmasında hedef kitlenin farklı beklentilerinin olması yanında farklı iletişim alışkanlıklarının olması da iletişim yönteminde çeşitliliğin gerekliliğini düşündürmektedir.

### 2.5 İşveren Markası Ve Teknoloji

İşletmeler, işveren markasını yoğun olarak sosyal medya ve insan kaynakları portallarında kullanmakta, ayrıca üniversite kariyer günleri ve sosyal sorumluluk projeleri ile de desteklemektedir. Böylelikle işveren markası algısı potansiyel ve mevcut işgörenler de yerleştirilmektedir.

Potansiyel ve mevcut çalışanlar işletmeleri ve uygulamalarını aşağıdaki kanallardan takip etmekte, işletmelerde bu kanallardan potansiyel/mevcut çalışanlara kendi işveren markalarını tanıtmaktadır;

- İnternet ve sosyal medya
- Bloglar
- Video paylaşım siteleri
- İşletme internet siteleri
- Üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının internet siteleri

## 2.6 İşveren Markasının Yararları

İşveren markası, bir marka oluşturma sürecidir. Bu marka hem işverene hem mevcut çalışana hem de potansiyel çalışana faydalar sağlamaktadır.

Bu faydaları inceleyecek olursak (Atlı, 2012);

### 2.6.1 Çalışanlar açısından işveren markasının yararları

- Fonksiyonel ve ekonomik yararlar; fiziksel çalışma şartları, ücret, yan ödeme, sosyal imkânlar gibi faktörleri içermektedir.
- Psikolojik ve sosyal yararlar; kendini ifade etme, aidiyet hissetme, kendini işe yarar hissetme gibi yararları içerir.

İşveren yukarıda saydığımız yararlar paketini belirlerken, bu paketin içeriğinin motive edici ve çekici özellikte ve boyutta olmasına dikkat etmelidir. Bu yararlar potansiyel çalışanları işveren markası aracılığıyla işletmeden haberdar edecek ve bu kişilerin işletmede çalışma isteklerini arttıracaktır. İşveren markası ayrıca mevcut çalışan içinde bu yararlar paketi ile (örneğin iyi ücret seviyesi ve yan ödemeler gibi) örgüte bağlılığı arttıracaktır.

### 2.6.2 İşletmeler açısından işveren markasının yararları

İşveren markası ile işletmelerde aşağıda değindiğimiz yararları elde ederler (Atlı, 2012);

- İnsan kaynakları işe alım sürecinde başvuruların sayı ve niteliğinde artış sağlar
- İşe alım maliyetlerinde düşüş sağlar
- Mevcut çalışan bağlılığında artış sağlar
- Mevcut çalışanlarda motivasyon ve performans artışı sağlar
- Güçlü bir örgüt kültürü kurmanıza yardım eder
- Artan rekabet gücü

Yukarıda saydığımız faydalar ile işletmeler maliyet ve rekabet avantajı sağlamanın yanında yetenekli çalışanlara sahip olmak için de adım atmış olacaklar. Sahip olacakları yetenekli çalışanlar işletmeyi stratejik hedeflerine götürecektir.

## 3. Örgütsel Bağlılık

### 3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Türk dil kurumunun tanımına göre bağlılık; bağlı olma durumu, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat olarak tanımlanmıştır [5902 Sayılı Kanuna göre yetkilendirilen kurumdur (URL-4:

[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.562258f6e56079.55775082](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.562258f6e56079.55775082)  
)

Bağlılık kavramı, kişi, bir düşünce, bir kurum ya da bizden büyük olduğunu düşündüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yükümlülüğü anlatır (Çöl,2004).

Bağlılıkta esas olan özgür irade ile seçilmesi ve devam ettirilmesidir. Birey eğer baskı altında bağlı kalıyorsa, bu durum bağımlılık olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda çocuğun ebeveynlerine karşı duygusal anlamda duyduğu bağlı olma durumu ise bağlanma olarak ifade edilebilir.

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele alınmasıdır. (Çöl,2004).

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu,2003).

Newstorm ve Davis'e göre; örgüt bağlılığı çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Demir & Öztürk, 2011).

Balay örgütsel bağlılığın, 5 sebepten ötürü örgütler için hayati olduğunu söylemiştir. Örgütsel Bağlılık;

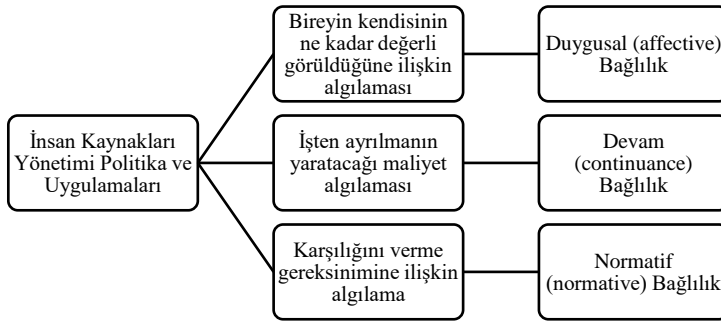
- İşten ayrılma, işe gelmeme, kendini geri çekme ve yeni iş arayış faaliyetleri ile
- İş tatmini, işi sahiplenme, motivasyon ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla,
- Özerklik, sorumlu olma, katılım sağlama, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- Yaş, cinsiyet, kıdem süresi ve eğitim seviyesi gibi çalışanların kişisel özellikleriyle,
- Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeleriyle yakından ilişkilidir (Akt.Bayram,2005).

### 3.1.1 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç bileşenli bağlılık modeli örgütsel bağlılık araştırmalarında hâkimdir. Bu bağlılık modeli araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı, işte performansı, devamsızlık oranlarını ve işe geç kalmayı içeren insan kaynakları sonuçlarını tahmin etmekte kullanılmıştır (Jaros, 2007).

Meyer & Allen, tutum ve davranış konularının birbiriyle ilişkili olduğunu ve çalışanların bağlılığını daha doğru bir şekilde ölçmek için birlikte düşünülmesi gerektiğini savunan ilk kişilerdir. Meyer & Allen tutum bağlılığını, çalışanların örgütle olan ilişkilerini, kendi değerleri ve hedefleri ile örgütünkiler arasında uyuyup uyuyamadığı açısından değerlendirdikleri süreç olarak tanımlamıştır. Davranış bağlılığı ise bireysel çalışanlar tarafından belirli bir organizasyona katılma süreçleri olarak tanımlanır. Meyer & Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli üç bileşenden oluşuyor; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık (Wong & Tong,2014).

Meyer ve Allen, örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile üç tür örgütsel bağlılığı da etkileyebileceklerini ifade etmişlerdir, bunu göstermek içinde aşağıdaki örgütsel bağlılık süreç modelini ortaya koymuşlardır (Bknz. Şekil 2) (Bakan, 2011);



Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bağlılık: Bir Birleştirilmiş Süreç Modeli

**Kaynak:** Meyer, J.P. ve Allen, J.N. (1997). "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application". Sage, Thousand Oaks, Ca. Pp.69

### 3.1.2 Normatif bağlılık

Meyer, Allen ve Smith, normatif bağlılığı, işverene duyulan bir bağlılığın sonucu ya da örgütün kişi için katlandığı maliyetler sonucunda kişinin elde ettiği yararların karşılığını verme hissiyatı ile gerçekleşen bir bağlılık olarak ifade etmişlerdir (Aslan, 2008). Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalma yükümlülüğünü ifade eder (Solinger, Olffen & Roe, 2008).

Normatif bağlılıkta işgörenler önceki deneyimlerinden etkilenerek, kişisel yararlarından çok ahlaki değerlere önem vererek hareket ederler (Güney, 2012). Bu bağlılık çeşidinde birey kendisini örgüte karşı bağlı hissetmek zorunda hisseder ve bunu gerçekleştirmek için çaba gösterir. Bağlılığın nedeni bireyin örgüte karşı algısından kaynaklanmaktadır.

### 3.1.3 Devam bağlılığı

Meyer ve Allen'e göre kişinin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı, örgüte katılırken ve bulunurken harcadığı zaman ve emek maliyetleri kişiyi örgüte bağlayan unsurlar olmaktadır. Bu yaklaşıma göre, devam bağlılığı yüksek olan kişi örgütten ayrılma durumunda dışarıda diğer örgütler tarafından sunulan olanakların mevcut bulunduğu örgütten verdiklerinden azlığını düşünerek örgütten ayrılmak istememektedir (Aslan, 2008). Maliyete göre çalışan yüksek ödül alıyorsa örgüte bağlılığı aynı oranda yüksek olacaktır (Güney, 2012).

Burada üzerinde durulan öge, bireyle örgüt arasındaki ilişkilerin değişebilir olmasıdır. Bireyin maliyetine göre daha fazla ödül alması daha fazla örgütsel bağlılığı beraberinde getirir (Balay,2014).



Devam bağlılığının iki temel belirleyeni iş alternatiflerinin azlığı ve yan maliyetlerdir (Güney, 2012). İşgören, eğer daha iyi şartlarda ve daha yüksek ücret olanağı sağlayan bir iş fırsatı bulursa öncelikle mevcut örgüt için yaptığı yatırıma, zamana, kıdeme ve çabaya bakacaktır. Sonrasında işgören gelen teklifin örgütte katlandığı maliyeti karşılayacağını düşünürse iş değiştirme fikrini olumlu bulacaktır. Ancak tam tersi olacak şekilde eğer işgören, örgütte harcadığı çaba, zaman, kıdem ve yatırımın daha yüksek olduğuna karar verirse örgütte kalmaya devam edecektir. Bu durum sadece işgörenin sadece örgüte bağlılığını sağlayacaktır, daha iyi performans göstermesine neden olmayabilecektir.

### 3.1.4 Duygusal bağlılık

Meyer ve Allen'a göre duygusal bağlılık "örgüt ile duygusal bir bağlıdır; öyle ki, güçlü duygusal bağlılığı olan kişi örgütü ile özdeşleşir, ilgilenir ve üyeliğinden zevk alır" (Güney, 2012). Duygusal bağlılıkta işgörenler duygusal olarak örgüte bağlı kalmak ve örgütle özdeşleşmek için örgütte kalırlar. Güçlü örgütsel bağlılığı olan işgörenler mecburiyetten değil istedikleri için örgütte kalmayı sürdürürler (Bakan, 2011).

Duygusal bağlılık, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübeleri yoluyla gelişir. Yüksek duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı oluşur, düşük duygusal bağlılık ile de işten geri çekilme davranışı ilişkilendirilebilir (Güney, 2012).

Son olarak yukarıdaki bağlılık şekilleri arttığında işgörenler örgütlerinde kalma yönünde devam etmekte, ancak duygusal bağlılıkta örgütte devam etme dürtüsü arzuya bağlıyken, devam bağlılığında ihtiyaca, normatif bağlılıkta mecburiyete dayanmaktadır (Balay,2014).

## 4. İşveren Markası Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama

İşveren markası sadece yeni iş göreni çekmek değil onu örgütte tutabilmektir. Tabii ki örgütte tutmak için zorlamalar olmamalı, çalışan gönüllü olarak işletmede çalışmaya devam etmek istemelidir. İşte tam burada örgütsel bağlılık dediğimiz çalışanın örgüte bağlılığını yani sadakatini gösterdiği, örgütün stratejisi için gönüllü olarak çaba harcadığı bir bağlılığa ihtiyaç duyulmaktadır.

Güney'in de ifade ettiği gibi; sahip olunan değerler ve benimsenmiş olunan politikalar itibariyle, buldukları örgüt ile kendisi arasında uyum olduğunu düşünen işgörenler, o örgütün toplumsal imajını geliştirmek için çalışacaklar ve yakınlarına çalıştıkları işletmenin ideal bir işyeri olduğunu söyleyeceklerdir. (Güney, 2012).

İşveren markası güçlü ve etkin şekilde motive edici olan işletmelerin çalışanları, örgüt bağlılığı yüksek çalışanlar olarak bağlılıklarını iş kalitelerine ve performanslarına yansıtarak verimliliklerini arttıracaklardır.

Yetenekli çalışanlara geleceğin iş modellerinde önemli bir rol düştüğü düşünülürse, işletmeler için yetenekli çalışanları işletmeye çekmenin yanında örgüte bağlı, yüksek performanslı ve motive bir yeteneğin yaratacağı faydayı kaybetmek istemeyeceklerdir. Örgütsel bağlılığı sağlamak için de işveren markasına oldukça iş düşeceği düşünülebilir.

### 4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Fortune Dergisi tarafından satış büyüklüklerine göre sıralanan ve otoriteler tarafından kabul edilen Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 500 şirket içerisinde yer alan, Turizm, Gıda ve Yiyecek- İçecek Hizmetlerinde faaliyet gösteren bir firmanın uygulamakta olduğu güçlü işveren markalama çalışmalarının, mevcut çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığı, varsa hangi boyutlarda etkinin söz konusu olduğu araştırılacaktır.

### 4.2 Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmada Fortune Dergisi tarafından satış büyüklüklerine göre sıralanan ve otoriteler tarafından kabul edilen Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 500 şirket içerisinde yer alan Turizm, Gıda ve Yiyecek- İçecek Hizmetlerinde faaliyet gösteren bir firmada uygulanmıştır.

Araştırma örneklemini; şirketin İstanbul ilinde havalimanında ve deniz operasyonu yiyecek noktalarının idari ofis pozisyonlarında görev yapan 70 beyaz yakalı, deniz otobüsleri, iskele ve hızlı feribotlarda bulunan yiyecek satış noktalarında satış yapan 180 işgörenler oluşturmaktadır. Bu çerçevede ilgili firmada 250 anket dağıtılmış olup, geriye dönen 172 anket formu incelendiğinde 43 adetinin eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilmiş ve doğru sonuçlara ulaşmak amacıyla bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Anket çalışması tarihleri 17 Ocak 2018 – 22 Nisan 2018 tarihleri arasında online olarak gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu firmanın seçilmesinin nedenleri aşağıda açıklanmaktadır;

Firma 1999 yılında Havalimanı Yiyecek İçecek Hizmetleri vermeye başlamış ve şu anda 15 ülkede 18 havalimanında hizmet vermekte ve bir şehir içi / şehirlerarası taşımacılık yapan feribot firmasının yiyecek

hizmetlerini yürütmektedir. Yılda toplamda 40 milyon kişiye hizmet vermekte olup, fabrikasında 7 milyon yiyecek ürünü imal etmektedir. Bu ürünleri toplamda 350'den fazla noktada satmaktadır.

Firmanın uygulamanın yapıldığı alanların dışında farklı çalışma koşullarında görev yapan yurtdışı operasyonları da dâhil yaklaşık 4000 çalışanın bulunması ve kurumsal bir yapıya sahip olması nedeniyle kurumsal yönetim gereği bazı insan kaynakları uygulamalarının bütün çalışanları kapsamaması ancak bazı uygulamaların da yerleşme gereği sadece belli noktalarda uygulanması nedeniyle 250 çalışanın bulunduğu İstanbul ilindeki ofis beyaz yakalı çalışanlar ve feribot, iskele ve arabalı vapurlarda satış hizmeti veren mavi yakalı çalışanlarında uygulama yapılmıştır.

Firmanın işveren markası adına yaptığı ve bir kısmını işletme internet sitesinde duyurduğu uygulamaları aşağıdaki gibidir;

- İşe alımda temel ilkesi, herkese eşit mesafede olup, eşit fırsat sağlamaktır.
- Çalışanlara çalıştıkları süre boyunca buldukları pozisyonun gereği bilmeleri gereken teknik bilgilerin ve kariyerlerine katkı sağlayacak uygun eğitimler işletme içinde veya dışında verilmektedir.
- Ücret ödemeleri ve çalışanlara yasalarca tanınmış tüm hakları noksansız şekilde sağlanır.
- Ek olarak şirketin anlaşmalı olduğu Özel Sağlık Sigortasından faydalanmak isteyen çalışanların, özel sağlık sigortası primlerinin yarısı şirket kalan yarısı personel tarafından karşılanmaktadır.
- Şirket, Kanunda belirtilen sürelere uygun olarak yıllık izin hak edişlerini kullanır. Ayrıca ek olarak yasada belirtilen sosyal izin haklarını da çalışanlarına vermektedir.
- Şirket ek olarak evlilik ve 1. Derece yakının vefat etmesi durumlarında çalışana maddi yardımda bulunmaktadır. 1. Derece akraba vefatında 1 gün ücretli izin vermektedir.
- Performans Değerlendirme Sistemi (PDS), saha birimlerinde çalışanlara 6 aylık, yöneticiler ve ofis çalışanlarında ise 12 aylık periyotlarda uygulanmaktadır. Performans Değerlendirme Sistemi sonuçları; çalışanların gelişime ihtiyaç duyulan alanların saptanmasında, eğitim planlarının içeriğinin belirlenmesinde ve terfi süreçlerinde dikkate alınır.
- Çalışma alanında sağlık hizmeti vermek üzere işyeri hekimi ve diğer sağlık personeli bulunmaktadır.
- Şirketin beyaz yakalı ofis çalışanları Pazartesi- Cuma arası 08:00 – 17:00 saatleri arasında ofis alanında çalışmaktadır. Konuklarına 7 gün 24 saat hizmet veren şirketin sahada görevli mavi yakalı çalışanları vardiyalı olarak çalışmaktadır. Her vardiyanın başlangıcında ve bitişinde çeşitli güzergâhlarda ücretsiz personel servisleri vardır. Servis olmayan noktalarda ikamet eden çalışanlara yol yardım ücreti ödenmektedir.
- Şirket çalışanları için işyerinde ve dışında çeşitli sosyal etkinlikler sunulmaktadır. Belirli aralıklarla spor faaliyetleri düzenlenmektedir. Bunların yanında sadece çalışanlar ve ailelerinin katılım sağladığı çeşitli sosyal etkinlikler, yemekler, personel geceleri, geziler, kültür-sanat etkinlikleri şirket tarafından gerçekleştirilmektedir. Birçok sosyal sorumluluk projesine şirket personelleri gönüllü olarak katılmaktadır.

### 4.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma gerçekleştirilirken alan araştırması yapılmış ve veriler anket vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veri toplama sürecinde birincil ve ikincil veri teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Araştırılan şirketin İstanbul ilindeki çalışma alanlarında online olarak anket tekniği aracılığıyla birincil veri; kütüphaneden, süreli yayınlardan, kitaplardan ve kurumsal ve/veya akademik internet sitelerinden yararlanılarak ikincil veriler elde edilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmakta olup ilk bölümünde, anket katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan sektör pozisyon ve kıdem süreleri (çalışma hayatı, işletme ve pozisyon olarak ayrı ayrı) sorgulanmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığın unsurlarına yönelik 17 maddeden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin ilgili firmaya ilişkin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7'li likert tipi ölçek olmasına rağmen araştırmada, ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle korelasyon yapılabilmesi için, 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçekte yer alan 6 ifadeden oluşan duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçeğin Arzu Wasti (2000) tarafından güvenilirlik ve geçerliliği yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise, 0,886 Cronbach Alfa değeri olarak bulunmuştur. Bu değer de ölçeğin güvenilirliğinin iyi seviyede olduğu göstermektedir.

Üçüncü bölümde işveren markasının unsurlarına yönelik olarak 37 maddeden oluşmaktadır. İşveren marka algısı ölçeğine ilişkin ifadeler ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Ölçeğin oluşturulmasında Öksüz B.(2012) "İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Artırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları", Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, ve Demir M., (2014).

“İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri”, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi araştırmalarından faydalanılmıştır. Ölçek maddeleri ile ilgili uzman görüşü alınarak kapsam geçerliliğine ilişkin görüş birliğine varılmıştır. Ölçek ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. İşveren Marka Algısı ölçeğindeki 37 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.985$  olarak çok yüksek bulunmuştur.

#### 4.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi bakımından analizi yapılmak üzere bir ana hipotez oluşturulmuştur.

Ana Hipotez;

H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler;

H2: İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H3: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H4: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H5: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan duygusal bağlılığı üzerinde etkisi vardır

#### 4.5 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu,1993:9; [http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp)).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

#### 4.6 Veri Toplama Aracı

##### 4.6.1 İşveren marka algısı ölçeği

İşveren marka algısı ölçeğine ilişkin ifadeler ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Ölçeğin oluşturulmasında Burcu ÖKSÜZ tarafından “İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Artırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları” doktora tezinden ve Meryem DEMİR tarafından gerçekleştirilen “İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri” konulu Yüksek Lisans Tezi araştırmalarından faydalanılmıştır.

Ölçek maddeleri ile ilgili uzman görüşü alınarak kapsam geçerliliğine ilişkin görüş birliğine varılmış ve ölçek için ilgili güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır.

İşveren Marka Algısı ölçeğindeki 37 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda alpha değeri 0.985 olarak tespit edilmiştir. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.949>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %75.758 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İşveren Marka Algısı ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin faktör analizi Çizelge 1’de gösterildiği gibidir. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

**Çizelge 1: İşveren Marka Algısı Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Örgütsel dinamizm (Özdeğer=24.446)	29-performans Değerleme Ve Yönetim Sisteminin Adaletli Olması	0,893	37,891	0,985
	30-yetenekleri Değerlendirebilme Ve Kullanabilme Fırsatı Sunması	0,884		
	28-kariyer Planlama Ve Kariyer Geliştirme Olanakları	0,864		
	23-yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumları	0,833		
	24-yöneticilerin Niteliği Ve Yetkinliği	0,787		
	32-profesyonel Gelişim Olanakları	0,784		
	25-çalışanlar Arası Uyum, Tutum Ve Davranışlar	0,784		
	31-yenilikçi Fikirleri Destekleme	0,777		
	26-mesleki Eğitim Olanakları	0,750		
	22-aileye Yönelik Yardım Uygulamaları (burs, Borç Vb)	0,734		
	12-yüksek ücret Seviyesi	0,732		
	21-özel Gün Ve Acil Durumlara İzin Uygulaması	0,730		
	27-akademik Eğitim Olanakları (burs Vb Sağlama)	0,722		
	18-eğlenceli Ve Mutlu Çalışma Ortamı	0,676		
	11-kurumsal İtibarı Ve Saygınlığı	0,675		
	35-doğru Davranışı Ödüllendirdiği Ve Onure Ettiği Ortam Olması	0,662		
	4-etik Değerleri	0,639		
	34-ödüllendirme Sisteminin Olması	0,631		
	20-çalışma Saat Düzeni (vardiya Düzeni, Hafta Sonu İzin Ve Esnek Çalışma)	0,620		
	14-sürekli Bir İş Sağlaması (iş Güvencesi)	0,619		
	13-yan Haklar (özel Sağlık Sigortası, Sosyal Yardımlar, Özel Kulüp üyeliği Ve İndirimler Vb.)	0,603		
1-vizyon Ve Misyon Sahibi Olunması	0,581			
Ekonomik değer ve ilgi (Özdeğer=2.173)	5-işletmenin Büyüklüğü	0,792	23,129	0,947
	2-kurumsal Olması	0,725		
	37-işletmenin Marka Değeri	0,720		
	6-büyüme Hızı	0,707		
	3-geçmiş	0,688		
	10-toplum Tarafından Olumlu Olarak Bilinirliği	0,605		
	7-Ürün/hizmet Kalitesi	0,589		
	33-yurtdışında Çalışma Fırsatı	0,576		
	36-iç İletişimde Sosyal Medya Kullanımının Olması	0,563		
	17-doğayla Yanyana Serbest Bir Çalışma Ortamı Sunması	0,806		
Çalışma ortamı ve sosyalleşme (Özdeğer=1.411)	19-çalışanlar İçin Yaratılan Sosyal Ortam ( Etkinlikle, Kulüpler Ve Spor Karşılaşmaları Vb.)	0,681	14,738	0,870
	9-sosyal Sorumluluk Projelerine Destek Vermesi	0,672		
	16-fiziksel Çalışma Ortamı (ışıklandırma, Havalandırma, Isıtma Vb.)	0,635		
	8-logosu Ve Sloganı	0,598		
	15-işyerinin Coğrafik Yeri (eve Uzaklığı)	0,548		
	Toplam Varyans % 75.758			

#### 4.6.2 Örgüte bağlılık ölçeği

Bu araştırmada örgüte bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda alpha değeri 0,865 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan deneklerin ilgili firmaya ilişkin örgütsel bağlılıklarını ölçmek maksadıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7'li likert tipi ölçek olmasına rağmen araştırmada, ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle korelasyon yapılabilmesi için, 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçekte yer alan 6 ifadeden oluşan duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçeğin A. Wasti (2000), M.Ö.Çetin (2006) ve Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından güvenilirlik ve geçerliliği yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise, 0,886 Cronbach Alfa değeri olarak bulunmuştur. Bu değer de ölçeğin güvenilirliğinin iyi seviyede olduğu göstermektedir.

#### 5. Bulgular Ve Yorumlar

Bu bölümde, belirlenen hipotezleri doğrulayabilmek adına birtakım analizler yapılmıştır. Bu analizler ile elde edilecek bulgulara bakacak olursak;

- Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 97'si (%75,2) erkek, 32'si (%24,8) bayan olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar yaş değişkenine göre 21'i (%16,3) 25 yaş ve altı, 26'sı (%20,2) 26-30, 32'si (%24,8) 31-35, 30'u (%23,3) 36-40, 20'si (%15,5) 41 ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 38'i (%29,5) lise ve altı, 24'ü (%18,6) ön lisans, 67'si (%51,9) lisans ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar çalışılan sektör değişkenine göre 109'u (%84,5) Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri, 17'si (%13,2) Gıda Sanayi, 3'ü (%2,3) Eğitim olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar pozisyon değişkenine göre 44'ü (%34,1) Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı, 24'ü (%18,6) Denetmen / Kontrolör / Supervisor, 20'si (%15,5) Sorumlu / Uzman, 20'si (%15,5) Şef / Kıdemli Uzman, 21'i (%16,3) Müdür / Müdür Yardımcısı olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar toplam kıdem değişkenine göre 39'u (%30,2) 7 yıl ve altı, 21'i (%16,3) 8-10 yıl, 30'u (%23,3) 11-15 yıl, 39'u (%30,2) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar işletmedeki kıdem değişkenine göre 35'i (%27,1) 3 yıl ve altı, 50'si (%38,8) 4-7 yıl, 44'ü (%34,1) 8 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar şu anki pozisyonundaki kıdem değişkenine göre 21'i (%16,3) 0-1 yıl, 35'i (%27,1) 2-3 yıl, 52'si (%40,3) 4-7 yıl, 21'i (%16,3) 8-10 yıl olarak dağılmaktadır.

### 5.1 İşveren Marka Algısı Ve Örgüte Bağlılık Puan Ortalamaları

Çalışanların “örgütsel dinamizm” ortalaması yüksek 4,114±1,021 (Min=1; Maks=5), “ekonomik değer ve ilgi” ortalaması yüksek 4,035±0,983 (Min=1; Maks=5), “çalışma ortamı ve sosyalleşme” ortalaması yüksek 3,749±0,934 (Min=1; Maks=5), “işveren marka algısı genel” ortalaması yüksek 4,035±0,943 (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır (Bknz. Çizelge 2).

**Çizelge 2: İşveren Marka Algısı Puan Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Dinamizm	129	4,114	1,021	1,000	5,000
Ekonomik Değer Ve İlgi	129	4,035	0,983	1,000	5,000
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	129	3,749	0,934	1,000	5,000
İşveren Marka Algısı Genel	129	4,035	0,943	1,000	5,000

Çalışanların “duygusal bağlılık” ortalaması yüksek 3,789±0,963 (Min=1; Maks=5), “devam bağlılığı” ortalaması orta 2,942±0,760 (Min=1; Maks=5), “normatif bağlılık” ortalaması orta 3,347±0,707 (Min=1.4; Maks=5), “örgüte bağlılık genel” ortalaması 3,399±0,732 (Min=1.35; Maks=5), olarak saptanmıştır (Bknz Çizelge 3).

**Çizelge 3: Örgüte Bağlılık Puan Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	129	3,789	0,963	1,000	5,000
Devam Bağlılığı	129	2,942	0,760	1,000	5,000
Normatif Bağlılık	129	3,347	0,707	1,400	5,000
Örgüte Bağlılık Genel	129	3,399	0,732	1,350	5,000

### 5.2 İşveren Marka Algısı İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme, işveren marka algısı genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde (Bknz. Çizelge 4);

**Çizelge 4: İşveren Marka Algısı ve Örgüte Bağlılık Puanları Arasında Korelasyon Analizi**

		Örgütsel Dinamizm	Ekonomik Değer Ve İlgisi	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	İşveren Marka Algısı Genel	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgüte Bağlılık Genel
Örgütsel Dinamizm	r	1,000							
	p	0,000							
Ekonomik Değer Ve İlgisi	r	0,870**	1,000						
	p	0,000	0,000						
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	r	0,721**	0,765**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000					
İşveren Marka Algısı Genel	r	0,980**	0,937**	0,819**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
Duygusal Bağlılık	r	0,463**	0,533**	0,424**	0,501**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Devam Bağlılığı	r	0,194*	0,283**	0,302**	0,245**	0,269**	1,000		
	p	0,028	0,001	0,000	0,005	0,002	0,000		
Normatif Bağlılık	r	0,398**	0,512**	0,438**	0,457**	0,789**	0,725**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgüte Bağlılık Genel	r	0,428**	0,540**	0,454**	0,485**	0,843**	0,686**	0,993**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*<0,05; \*\*<0,01

- İşveren Marka algısı genel, ekonomik değer ve ilgi, örgütsel dinamizm, çalışma ortamı ve sosyalleşmenin kendi aralarında birbirleri ile pozitif ilişkide olduğu,
- Duygusal bağlılık, Normatif Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Örgüte Bağlılık Genel kendi aralarında birbirleri ile pozitif ilişkide olduğu,
- İşveren Marka algısı genel, ekonomik değer ve ilgi, örgütsel dinamizm, çalışma ortamı ve sosyalleşmenin, duygusal bağlılık, normatif Bağlılık, devam Bağlılığı ve örgüte bağlılık genel arasında her birinin birbirleri ile pozitif ilişkide olduğu görülmüştür.

**Çizelge 5: İşveren Marka Algısının Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgüte Bağlılık Genel	Sabit	1,878	7,527	0,000	39,146	0,000	0,230
	İşveren Marka Algısı Genel	0,377	6,257	0,000			

İşveren marka algısı genel ile örgüte bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=39,146; p=0,000<0.05) (Bknz Çizelge 5). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %23 oranında işveren marka algısı genel tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,230). İşveren marka algısı örgüte bağlılık düzeyini arttırmaktadır (β=0,377).

**Çizelge 6: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Örgüte Bağlılık Genel Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgüte Bağlılık Genel	Sabit	1,763	7,189	0,000	18,255	0,000	0,288
	Örgütsel Dinamizm	-0,143	-1,296	0,197			
	Ekonomik Değer Ve İlgisi	0,459	3,725	0,000			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,099	1,072	0,286			

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile örgüte bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=18,255; p=0,000<0.05) (Bknz Çizelge 6). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %28,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır(R<sup>2</sup>=0,288). Örgütsel dinamizm örgüte bağlılık genel düzeyini etkilememektedir (p=0.197>0.05). Ekonomik değer ve ilgi örgüte bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır (β=0,459). Çalışma ortamı ve sosyalleşme örgüte bağlılık genel düzeyini etkilememektedir (p=0.286>0.05).

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=16,595; p=0,000<0.05) (Bknz Çizelge 7). Duygusal bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır(R<sup>2</sup>=0,268). Örgütsel dinamizm duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.929>0.05). Ekonomik değer ve ilgi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır (β=0,503). Çalışma ortamı ve sosyalleşme duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.731>0.05).

**Çizelge 7: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık	Sabit	1,653	5,054	0,000	16,595	0,000	0,268
	Örgütsel Dinamizm	0,013	0,089	0,929			
	Ekonomik Değer Ve İlgi	0,503	3,061	0,003			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,042	0,344	0,731			

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile devam bağlılığı arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=5,425; p=0,002<0.05) (Bknz Çizelge 8).

**Çizelge 8: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Devam Bağlılığı	Sabit	1,992	6,932	0,000	5,425	0,002	0,094
	Örgütsel Dinamizm	-0,202	-1,566	0,120			
	Ekonomik Değer Ve İlgi	0,258	1,785	0,077			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,198	3,575	0,000			

Devam bağlılığı düzeyindeki toplam değişim %9,4 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır(R<sup>2</sup>=0,094). Örgütsel dinamizm devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir (p=0.120>0.05). Ekonomik değer ve ilgi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir (p=0.077>0.05). Çalışma ortamı ve sosyalleşme devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır (β=0,198).

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile normatif bağlılık arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=16,198; p=0,000<0.05) (Bknz Çizelge 9). Normatif bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,3 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır(R<sup>2</sup>=0,263). Örgütsel dinamizm normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.148>0.05). Ekonomik değer ve ilgi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır (β=0,433). Çalışma ortamı ve sosyalleşme normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.240>0.05).

**Çizelge 9: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Normatif Bağlılık	Sabit	1,846	7,661	0,000	16,198	0,000	0,263
	Örgütsel Dinamizm	-0,158	-1,457	0,148			
	Ekonomik Değer Ve İlgisi	0,433	3,579	0,000			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,107	1,180	0,240			

## 6. Sonuç

Günümüz rekabet koşullarında en yetenekli çalışana sahip olmak ve onu elde tutmak için işletmelerin işveren markasına ihtiyaçları olduğu açıkça ortadadır. Bu ihtiyacın sadece işletme dışındaki potansiyel çalışanları çekmek için değil aynı zamanda mevcut yetenekli ve yüksek performanslı çalışanlarımızı elde tutmak için giderilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada işveren markasının yetenekleri çekmedeki gücü kadar işletmede tutma gücüne odaklanarak işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelenmiştir.

Meyer ve Allen'in duygusal örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülen çalışanların "duygusal bağlılık" ortalaması yüksek 3,789, "devam bağlılığı" ortalaması orta 2,942, "normatif bağlılık" ortalaması orta 3,347, "örgüte bağlılık genel" ortalaması orta 3,399 olarak saptanmıştır. Bu oran örgüt yazını için çok yüksek olmamakla birlikte yeterli bulunmaktadır.

İşveren marka algısının ölçümünde kullanılan anket sonuçlarına göre çalışanların "örgütsel dinamizm" ortalaması yüksek 4,114, "ekonomik değer ve ilgi" ortalaması yüksek 4,035, "çalışma ortamı ve sosyalleşme" ortalaması yüksek 3,749, "işveren marka algısı genel" ortalaması yüksek 4,035 olarak saptanmıştır.

"H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. İşveren marka algısı genel ile örgüte bağlılık genel arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $r=0,485$ ;  $p=0,000<0,01$ ).

"H2: İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir. İşveren marka algısı genel ile örgüte bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=39,146$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %23 oranında işveren marka algısı genel tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,230$ ). İşveren marka algısı, örgüte bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,377$ ). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %28,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,288$ ). Ekonomik değer ve ilgi, örgüte bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,459$ ).

"H3: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile normatif bağlılık arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit etmek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=16,198$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Normatif bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,3 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,263$ ). Ekonomik değer ve ilgi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,433$ ).

"H4: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=5,425$ ;  $p=0,002<0,05$ ). Devam bağlılığı düzeyindeki toplam değişim %9,4 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,094$ ). Çalışma ortamı ve sosyalleşme devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,198$ ).

"H5: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan duygusal bağlılığı üzerinde etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=16,595$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Duygusal bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,268$ ). Ekonomik değer ve ilgi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,503$ ).

İşletmelerin yetenekleri çekmek için kullandıkları İşveren Markası çalışmalarının %23 oranında örgütsel bağlılığı açıkladığı görülmüştür. Bu durumda işletmelerin örgütsel bağlılık için yaptıkları yatırımların içerisinde İşveren Markası'na da yer ayırmaları gerektiği düşünülebilir. Ayrıca İşveren



Markasında Ekonomik Değer ve İlgilinin, hem örgütsel bağlılık düzeyinde %28 hem de işletmelerin istediği Duygusal Bağlılığın sağlanmasında %26,8 oranlarında etkisinin olması. İşveren Markasına yapılan yatırımların anlamlılığını ortaya koymaktadır.

Çalışmaya konu olan örnekleme göre çıkan sonuçlar örneklemin büyüklüğünün artırılması ve farklı işletmelerde/alanlarda uygulanması, söz konusu işveren markasının içeriğinde ve hedef kitlesinde farklılıklar arz edecektir. Bu nedenle de farklı sonuçlar gösterebilecektir.

Ancak literatürde yapılan incelemede ve işletmelerde yapılan uygulamalara bakıldığında genel olarak, İşveren Markası'nın ekonomik alanındaki uygulamaların çalışanın örgütsel bağlılıkla ilişkisi ve etkisi olduğu gözlenmektedir.

Bu durumda işletmelerin İşveren Markalarını oluştururken işveren markasının ekonomik alanını göz ardı etmemeleri gerektiği söylenebilir. Böylelikle örgütsel bağlılığı sağlamada işveren markasının katkısından daha fazla yararlanacakları düşünülebilir.

## KAYNAKLAR

- Akar F.**(2015). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: İmge Kitabevi
- Akdemir A., Konakay G., Demirkaya H. vd.** (2013). "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol.2, No.2, pp.11-42.
- Aslan Ş.**(2008). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Araştırılması", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Vol.15, No.2, pp.163-178
- Atlı D.**(2012). *Yetenek yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyon*, İstanbul:Crea Yayıncılık
- Bakan İ.** (2011).*Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Bakan, İ., Soysal, A., Yeşil S., Pınar A. H., Bal C. G., Ada S., Büyükebeşe T., Eyitmiş A. M., Demir B., Taşlıyan M., Göksu N., Fettahlioğlu Ö. O., Erşahan B., Yılmaz M., Gül Z., Eren A. S., Toptancı A. R., Doğan İ. F.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, editör: İsmail BAKAN, Ankara: Gazi Kitabevi
- Balay R.** (2014). *Yönetici ve Örgütlerde Örgütsel Bağlılık*, (2.Basım), Ankara: Pegem Akademi
- Baş T.,** (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtar*, İstanbul: Optimist Yayım ve Dağıtım.
- Bayram, L.** (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık," *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı:59, pp.125-139.
- Çetin M. Ö.,** The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics, *The Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 78-88 (2006).
- Çöl, G.** (2004). "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi," *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Vol.6, No.:2. pp.4-11.
- Dağlı A.,Elçiçek Z.,Han B.,**"Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz-2018, Vol.17, No.68, pp.1765-1777.
- Demir C., Öztürk U.C.,** (2011). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol 26 No:1,pp.17-41
- Demir M.,** (2014). "İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri", Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Doğru G. & Yeygel Çakır S.,** "İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol.8, No.40, pp.674-689
- Gözen E.** (2016). *İşveren Markası İK için yeni arena*, Ankara : Maya Akademi
- Great Place to Work Enstitüsü** 2015, Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2015 Sonuç Dergisi, GPTW Turk Araştırma Danışmanlık Ltd. Şti., İstanbul
- Güney S.** (2012). *Örgütsel Davranış*,(2.Basım).Ankara: Nobel Yayıncılık
- Jaros S.** (2007). "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues", *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol 6., No.4, pp.7-25.
- Kara M. N.,** (2013). "İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bilişim sektöründe bir uygulama ", *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*
- Kuran E.** (2018). Türkiye'nin Y Kuşağı Şirketlere Ne Söylüyor?, *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Vol. No. 09, pp.44-63.
- Mosley R.** (2014). *Employer Brand Management : Practical Lessons From The World's Leading Employers*, Wiley and Sons Ltd.
- Öksüz B.**(2012)."İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Artırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları", Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi
- Ötken A.B. & Okan Yolbulan E.**(2015), *Şimdi İşveren Markası Zamanı*,İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Özdevecioğlu M.** (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol.18 No.2,pp.113-130

- Solinger O.N., Olffen W. & Roe R.A.** (2008). Beyond the three component model of organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No.1, pp.70-83
- Sümbüloğlu, K. (1993).** *Biyoistatistik*, Özdemir Yayıncılık, Ankara.
- Wasti, A.** (2000), “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, (Eds.) Aycan Z. (2000), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21, 201–223.

#### **İnternet Kaynakları**

- URL-1:<https://hbrturkiye.com/storage/doc/insight/accenture/accenture-technology-vision-2016.pdf>. (Erişim Tarihi: 27.11.2017 ) Harvard Business Review Türkiye 2016, Yaşayan Dönüşüm Technology Vision 2016, Özel Sayı,
- URL-2:<https://www.linkedin.com/pulse/employer-taglines-learning-from-best-rachel-mccourty>.(Erişim Tarihi:24.11.2018) McCourthy R. (2015). Employer taglines: Learning from the best
- URL-3:<https://www.novartis.com.tr/kariyer/novartiste-calismak/esnek-calisma-modelimiz>.(Erişim Tarihi: 25.11.2017) *Novartis Çalışma Modelimiz*
- URL4:[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.562258f6e56079.55775082](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.562258f6e56079.55775082). (Erişim Tarihi 17.10.2015) (Türk Dil Kurumu 2015, Genel Türkçe Sözlük,
- URL-5:<https://www.turktelekomkariyer.com/bizimle-calismak/ucret-ve-yan-haklar.aspx>> (Erişim Tarihi: 26.11.2017) Türk Telekom A.Ş. 2017, Ücret ve Yan Haklar.