



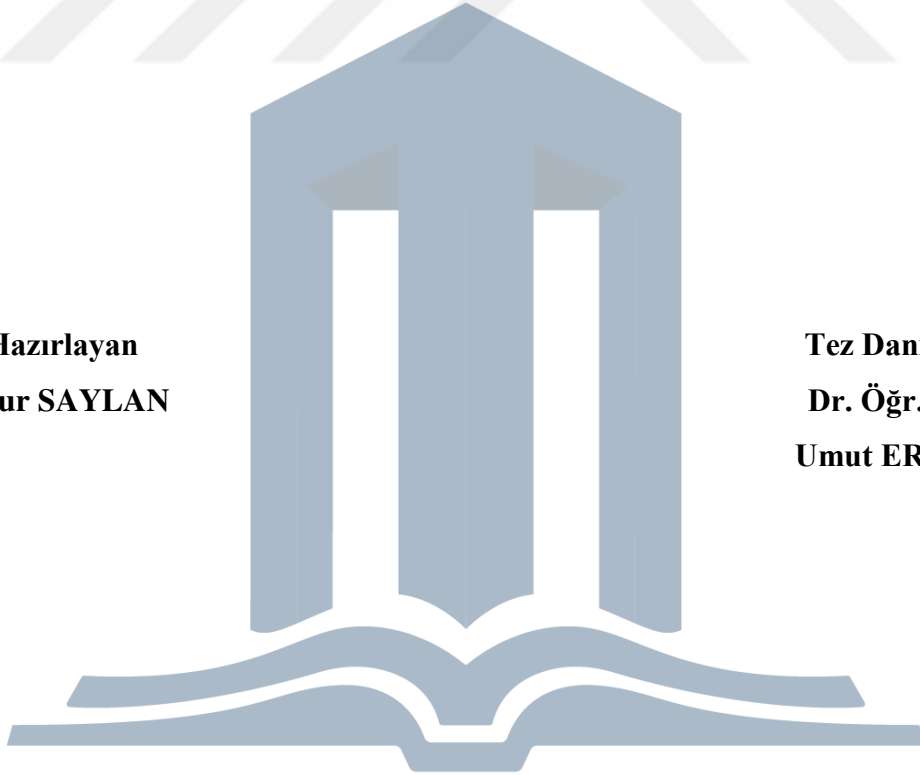
**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞVEREN MARKASI ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞI, PERFORMANSI VE EKSTRA ROL DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Doktora Tezi

**Hazırlayan
Onur SAYLAN**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi
Umut EROĞLU**



Çanakkale - 2020

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “İşveren Markası Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12/08/2020

Onur SAYLAN

ÖZET

İŞVEREN MARKASI ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI, PERFORMANSI VE EKSTRA ROL DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Günümüzde rekabet yarışında öne çıkmak isteyen işletmeler, ürün ya da hizmetleriyle farklılaşmanın yanında en iyi çalışanları çekmek ve ellerinde tutabilmek için de işveren marka algılarını geliştirerek mücadelelerine devam etmektedirler. İşveren markası, işletmeyi mevcut ve potansiyel çalışanlar için; çalışanlara sunduğu değerler açısından diğer kuruluşlardan farklılaştırarak, çalışılmak için arzulanan bir yer haline getiren bir olgudur. Bu çalışmada işveren markasının insan kaynakları yönetimi literatüründeki yeri ve uygulamadaki gelişimi ışığında ilk önce çalışanların işveren marka algısını ölçümlemeye yönelik bir ölçek çalışması yapılmıştır. Bu tez kapsamında uzman görüşleri, pilot uygulama çalışmaları ve analiz bulguları sonucunda sosyal ilişkiler, kurumsal imaj, ücret ve yan haklar, kurum kültürü ile yönetim boyutlarından oluşan bir ölçek literatüre kazandırılmış ve işveren marka algısının örgütsel bağlılık performans ve ekstra rol davranış üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın bulguları işveren marka algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, performans ve ekstra rol davranışı üzerinde işveren marka algısının doğrudan bir etkisi olmamasına rağmen bu ilişkilerin örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisinde gerçekleştiği görülmüştür. Araştırmada ayrıca demografik değişkenlerin işveren markası ve alt boyutları algısı üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Çalışılan pozisyon haricindeki diğer demografik değişkenlerin çalışanların işveren markası ve alt boyutlarını algılamaları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Performans, Ekstra Rol Davranışı.

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYER BRAND PERCEPTION ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT, PERFORMANCE AND EXTRA ROL BEHAVIOR

The businesses willing to stand out in today's competitive world continue with their efforts to attract and retain the best empolyees by developing their employer brand perceptions besides differentiating themselves with their products and services. The employer brand is a phenomenon that differentiates an organization from other organizations in terms of the values it offers to its employees, making it a desirable place to work both for current and potential employees. In this study, a scale was developed to measure employees' perceptions of employer brand based on the place of employer brand in human resources management literature and its development in practice. As a result of expert opinions, pilot study and analysis findings, this thesis contributes to relevant literature through development of a scale consisting of dimensions like social relations, corporate image, wage and benefits, corporate culture and management. The effects of employer brand perception on organizational commitment, performance and extra role behavior were investigated through this scale. The findings of the study show that employer brand perception has a positive and significant effect on organizational commitment. Although employer brand perception does not have a direct impact on performance and extra role behavior, it was found that these relations were realized under the full mediation effect of organizational commitment. The effects of demographic variables on employees' perception of employer brand and its sub-dimensions were also investigated. It was further found that the demographic variables, except the working position, have an effect on employees' perception of employer brand and its sub-dimensions.

Keywords: Employer Brand, Organizational Commitment, Performance, Extra Role Behavior.

ÖNSÖZ

Üretim mekanizmasının en önemli dişlisi olan insan kaynağının öneminin giderek artması ve bu kaynağın hem elde edilmesi hem de elde tutulabilmesi için en önemli araç işverenlerin de artık birer marka olmasıdır. İşletmeler, potansiyel ve mevcut çalışanlarına önerebildikleri değerler kadar yetenek savaşlarında öne çıkabileceklerdir. Önerilen değerler yerine getirildiği takdirde, bu durum işletmelere çalışanların bağlılığı, performansı ve ekstra rol davranışları olarak geri dönecektir. Aksi halde ise, çalışanların olumsuz deneyimlerini paylaşması sonucu kuruluşların işveren olarak markası zarar görecektir. Bu teorik temeller ile son yıllarda hakkında sıklıkla araştırmalar yapılan işveren markasının çalışanların örgütsel bağlılığı, performansı ve ekstra rol davranışı üzerindeki etkilerini tespit edebilmek adına bu tez çalışması hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında deneyimleri ve titizliği ile bana yol gösteren ve destek veren değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU'na, tez yazım süresince bana hep ışık tutan tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Ayten AKATAY'a ve Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN'e şükran ve minnetlerimi sunarım. Sadece doktora sürecinde değil, her zaman bana destek veren eşim Hatice SAYLAN'a, kızlarım Ada ve Zeynep'e anlayışlarından dolayı teşekkür ederim. Ayrıca, çalışma arkadaşlarım Öğr. Gör. Serkan Yüksel, Öğr. Gör. Deniz Güneş ve Denizcilik Meslek Yüksekokulu personellerine destekleri için teşekkür ederim.

Onur SAYLAN

Bandırma, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vii
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: İŞVEREN MARKASI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, PERFORMANS VE EKSTRA ROL DAVRANIŞI

1.1. İşveren Markası.....	5
1.1.1. İnsan Kaynaklarına Genel Bakış.....	5
1.1.2. Marka Kavramı ve Kapsamı	7
1.1.3. Marka Kültürü.....	10
1.1.4. Kurumsal Marka ve İçsel Markalama.....	11
1.1.5. İşveren Markası Kavramı ve Kapsamı.....	14
1.1.6. İşveren Markasının Bileşenleri.....	20
1.1.7. İşveren Markasının Boyutları.....	23
1.1.8. İşveren Markasının Faydaları.....	27
1.1.9. İşveren Markası İle İlgili Temel Kavramlar.....	29
1.1.9.1. Örgütsel İtibar.....	30
1.1.9.2. Örgütsel İmaj.....	31
1.1.9.3. Kurumsal Kimlik	32
1.1.9.4. Örgütsel Çekicilik.....	33
1.1.9.5. Çalışan Markası.....	34
1.1.10. İşveren Markası Yönetimi Süreci.....	34
1.1.10.1. İşveren Markası Durum Tespiti.....	37
1.1.10.2. İşveren Markası Kimliğinin Tanımlanması.....	38
1.1.10.3. Çalışan Değer Önermesi Oluşturulması.....	39
1.1.10.4. Konumlandırma.....	40

1.1.10.5. Uygulama.....	40
1.2. Örgütsel Bağlılık.....	41
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	42
1.2.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar.....	45
1.2.2.1. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	45
1.2.2.2. Becker Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	46
1.2.2.3. Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	47
1.2.2.4. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	48
1.2.2.5. Katz ve Kahn Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	49
1.2.2.6. Mowday Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	49
1.2.2.7. Wiener Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	50
1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	50
1.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	52
1.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	55
1.3. Performans.....	56
1.3.1. Performans Kavramı.....	56
1.3.2. Performansı Modelleri.....	58
1.3.2.1. Görev performansı.....	60
1.3.2.2. Bağlamsal performans.....	61
1.3.3. Performans Değerlendirme.....	62
1.4. Ekstra Rol Davranışı.....	65
1.4.1. Rol Davranışı Kavramı.....	66
1.4.2. Ekstra Rol Davranışı Kavramı.....	67
1.4.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavram.....	68
1.4.2.2. Zarar Verici Davranışlar.....	70

İKİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, BİREYSEL PERFORMANS VE EKSTRA ROL DAVRANIŞI İLİŞKİLERİ

2.1. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık, Performans ve Ekstra Rol Davranışı İlişkisi.....	72
2.2. Örgütsel Bağlılık ile Performans ve Ekstra Rol Davranışı İlişkisi.....	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1.	Araştırmanın Amacı.....	87
3.2.	Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	88
3.3	Araştırmanın Yöntemi.....	89
3.3.1.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	90
3.3.1.1.	<i>İşveren Markası Ölçeğinin Geliştirilmesi.....</i>	90
3.3.1.2.	<i>Araştırmada Kullanılan Diğer Ölçekler.....</i>	95
3.3.2.	Ana Kütle ve Örneklem.....	96
3.4	Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	97
3.4.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	97
3.4.2.	Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	102
3.4.3.	Faktör Analizi.....	105
3.4.3.1.	<i>Kesfedici Faktör Analizi.....</i>	106
3.4.3.2.	<i>Doğrulamalı Faktör Analizi.....</i>	111
3.4.4.	Yol Analizi ve Bulgular.....	118
3.4.5.	Demografik Değişkenlerin İşveren Marka Algısı ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	121
	SONUÇ VE ÖNERİLER	126
	KAYNAKÇA	140
	EKLER	160
	EK-1 İŞVEREN MARKA ALGISI UZMAN GÖRÜŞÜ ÖLÇEĞİ FORMU.....	160
	EK-2 ARAŞTIRMA ANKETİ.....	164
	ÖZGEÇMİŞ	168

KISALTMALAR

Akt:	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör(ler)
No.	: Numara
Nu.	: Number
p.	: Page
s.	: Sayfa
Vol.	: Volume

TABLOLAR

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1.1.	İçsel Markalama ve İşveren Markasının Karşılaştırılması.....	12
Tablo 1.2.	Pazarlama ve İşe Alım Karması Karşılaştırılması.....	15
Tablo 1.3.	2020 Yılı Türkiye'nin En Gözde Şirketler Sıralaması (2016-2020)...	20
Tablo 1.4.	Çalışanların Davranış Tipolojileri.....	68
Tablo 3.1.	İşveren Markası Ölçek Geliştirme İfadeleri.....	92
Tablo 3.2.	Katılımcı İstatistikleri.....	98
Tablo 3.3.	Katılımcıların İşveren Markası Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	99
Tablo 3.4.	Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	100
Tablo 3.5.	Katılımcıların Bireysel Performans Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	101
Tablo 3.6.	Katılımcıların Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	102
Tablo 3.7.	İşveren Markası Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	103
Tablo 3.8.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	104
Tablo 3.9.	Bireysel Performans Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	105
Tablo 3.10.	Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	105
Tablo 3.11.	İşveren Markası Faktör Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 3.12.	Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 3.13.	Bireysel Performans Faktör Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 3.14.	Ekstra Rol Davranışı Faktör Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 3.15.	Hedeflenen uyum iyiliği değerleri.....	111
Tablo 3.16.	Doğrulayıcı Faktör Analizi İlk Aşama.....	112
Tablo 3.17.	Uyum iyiliği Değerleri-İlk Aşama.....	115
Tablo 3.18.	Uyum iyiliği Değerleri-Sonuç.....	117

Tablo 3.19.	Değişkenler Arası Korelasyon, Güvenilirlik ve Geçerlilik Sonuçları.	118
Tablo 3.20.	Standart Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler.....	119
Tablo 3.21.	İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı Bağımlı Örneklem t Testi Sonuçları.....	121
Tablo 3.22.	Cinsiyet-İşveren Markası ve Alt Boyutları Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	122
Tablo 3.23.	Sektör-İşveren Markası ve Alt Boyutları Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	122
Tablo 3.24.	İşletme Büyüklüğü-İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı ANOVA Testi Sonuçları.....	123
Tablo 3.25.	İşletme Büyüklüğü-İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı Post-Hoc Testi Sonuçları.....	124
Tablo 3.26.	Çalıştığı Pozisyon-İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı ANOVA Testi Sonuçları.....	124
Tablo 3.27.	Öğrenim Durumu-İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı ANOVA Testi Sonuçları.....	125
Tablo 3.28.	Öğrenim Durumu-İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı Post-Hoc Testi Sonuçları.....	125

ŞEKİLLER

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1.1.	İşsel, İşveren ve Kurumsal Marka Arasındaki İlişki.....	13
Şekil 1.2.	İşveren Markası Temas Noktaları.....	21
Şekil 1.3.	İşveren Markası ve İlgili Kavramlar.....	30
Şekil 1.4.	İşveren Markası Kontrol Döngüsü.....	36
Şekil 1.5.	İşveren Markası Yönetim Süreci.....	37
Şekil 1.6.	Davranışsal Bakış Açısı.....	44
Şekil 1.7.	Tutumusal Bakış Açısı.....	45
Şekil 1.8.	Görev ve Bağlamsal Performansta Bireysel Farklılıklar Kuramı.....	58
Şekil 1.9.	Zarar Verici Davranışları Etkileyen Faktörler.....	70
Şekil 2.1.	Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni Modeli.....	82
Şekil 3.1.	Araştırma Modeli.....	88
Şekil 3.2.	Doğrulayıcı Faktör Analizi ilk Aşama.....	114
Şekil 3.3.	Doğrulayıcı Faktör Analizi-Sonuç.....	116
Şekil 3.4.	Yol Analizi.....	120

GİRİŞ

Birçok kuruluş için, yetenekli çalışanların dikkatini çekmek ve mevcut çalışanları elde tutmak zor olduğundan, bu insanları çekmek ve elde tutmak için insan kaynakları uygulamalarını ayırt edici hale getirmek kritik hale gelmiştir. Bu nedenle, birçok kuruluş bir şekilde tercih edilen bir işveren olma arzusuna atıfta bulunmaktadır (Joo ve Mclean, 2006: 229). Sadece kurumların rekabet ortamı değil aynı zamanda insan kaynağının da farklılaşması, değer yaratması ve yarattığı değeri net bir şekilde tanımlaması ile işletmelerin geleneksel insan kaynakları yaklaşımları yetersiz kalmış ve dolayısıyla stratejik yeni yaklaşımlara olan ihtiyaç tetiklenmiştir. Bu yaklaşımların en önemlisi ise işveren markasıdır (Doğru, Yeygel Çakır, 2015: 674).

Nitelikli işçilerin mevcut ve beklenen kıtlıkları ve bunun sonucunda kuruluşların artan rekabet gücüne sahip işe alım stratejileri göz önüne alındığında, işveren markalaşması önemli ve yaygın bir insan kaynakları yönetimi aracı haline gelmiştir. Çalışanların kurumsal marka vaatlerini yerine getirmesini amaçlayan çalışan markalarından farklı olarak, işveren markalaması, çekici bir işveren imajı ve kimliği oluşturmak, uygulamak ve iletmek için yönetim süreçlerini içerir (Mölk ve Auer, 2018: 485). İşveren markası, insan kaynakları, pazarlama ve yetenek yönetiminin en iyi yetenekleri çekmeye yardımcı olmak için kesiştiği yerdir. Bir işveren marka stratejisi oluşturulması; değerleri ifade etmek ve uygulamak, kuruluşun farklı yetenek yönetimi planlarını hizalamak ve sağlam bir iletişim stratejisi oluşturmak gibi bir dizi adımı içerir. Şiddetli rekabetin olduğu bir pazarda, farklı ve seçkin olmak isteyen şirketlerin adaylarına şirketlerine katılmak için cezbedici nedenler sunmaları gerekir. Yüksek kaliteli yeteneklere erişim, daha yüksek çalışan verimliliği, bağlılık, işe alma süresinde ve maliyetinde azalma kuruluşların bugün izlediği ve ölçtüğü birçok faydadan sadece birkaçıdır. İşveren markası girişimlerine dikkat eden şirketler çeşitliliği olan bir yetenek havuzuna sahip olacaklardır. Bir organizasyonun bu rekabetçi ortamda büyümesine yardımcı olabilecek en iyi yetenekleri çekmek için kuruluşun üst yönetiminden stratejik bir vizyon gereklidir (Ashwini, Varma ve Kulkarni, 2017: 616).

2016 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, iş adaylarının yaklaşık %60'ı kötü bir aday deneyimi yaşadıklarını, %72'si ise bu olumsuz deneyimlerini çevrimiçi paylaştıklarını belirtmiştir. Yetenek Kurulu tarafından yapılan yıllık bir araştırma ise olumsuz bir aday deneyimi bildiren adayların %41'inin ürün satın alımlarını ve / veya bu

kuruluşla ilişkilerini durdurmaya amaçladıklarını göstermiştir (Miles ve McCamey, 2018: 755-756). Ortaya çıkan sonuçların da gösterdiği üzere, kuruluşlar kendileri hakkında söylenenleri giderek daha fazla izlemektedir. Adayların nasıl çekileceğini ve ağızdan ağıza nasıl etki edileceğini anlama ihtiyacı keskin bir şekilde artmıştır (Carpentier, Van Hoyer ve Weijters, 2019: 1).

İşveren markası sadece potansiyel çalışanları çekmek için kullanılmamaktadır. Çünkü kişiler çalışmaya başladıklarında meslektaşlar, diğer insan kaynağı ve yöneticiler ile etkileşim ve iletişim sonucu oluşan örgüt atmosferine dâhil olmaktadır. Bu ilk etkileşim, meslektaşların ve yöneticilerin tutum ve davranışları ile kuruluşun misyonu, vizyonu ve değerleri etrafında işveren markasının temeli olan bir dizi temas noktasıyla güçlendirilmiştir. Bu ilk izlenim pozisyon, ücret ve yan hakları içeren şirket teklifinin çok ötesine uzanabilir. Bugünün işgücü, kariyer gelişimi, ödüller ve takdir, yönetim tarzı ve organizasyon kültürü gibi fırsatlar ile de aynı derecede ilgilidir.

İşveren markası kavramı öncelikle uygulayıcılar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. 2003 yılında The Economist tarafından yapılan araştırmada, işveren markası kavramının insan kaynakları profesyoneli olmayan kişilerde %41, insan kaynakları profesyonelleri arasındaki farkındalık düzeyinin ise %61 olduğu belirlenmiştir (Barrow ve Mosley, 2005: 16). Love ve Singh (2011: 175) ise işveren markasına uygulayıcıların araştırmacılar tarafından daha fazla ilgi gösterdiğini bu nedenle işveren markasının teorik temellerinin tam olarak geliştirilmeye açık olduğunu söylemektedir. Ancak özellikle son 10 yılda hem dünyada hem de ülkemizde işveren markası ile ilgili yapılan akademik çalışmaların arttığı görülmektedir. Kızıldağ ve Büyükaslan (2018: 70)'ın yaptığı taramada 2012 yılındaki Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde işveren markasının popüler bir kavram olduğu görülmüştür.

“İşveren markası; işveren davranışını şekillendirir” (Özgen ve Akbayır, 2011).

İnsan kaynakları yönetimi araştırmacıları insan kaynakları yönetimi stratejileri ve girişimlerinin nihai hedefinin, çalışanların kuruluşun üretkenliğine, verimliliğine ve sürdürülebilir rekabetçiliğine katkılarını en üst düzeye çıkarmak olduğunu kabul etmektedir (Wong, 2015: 16). İyi bir çalışan-şirket ilişkisinin firmanın performansını ve kârlılığını olumlu etkilediği konusunda bir anlaşma vardır. Aslında, çalışanlar bir ilişki ağı zincirinin kritik bir parçası olarak kabul edilmektedir. Hatta hizmet işletmelerinde çalışanlar şirket ve müşteriler arasındaki tüm ilişki zincirini bile oluştururlar. (Punjaisri,

Wilson ve Evanschitzky, 2009). İşveren markası, çalışanların bağlılığı, örgütsel performansı ve üretkenliğini artırmak için kullanılması nedeniyle insan kaynakları profesyonelleri ve yöneticileri için sıcak bir konu olmuştur. Çalışan bağlılığı, bilişsel (entelektüel) ve duygusal olmak üzere iki boyuttan oluşur. Bilişsel katılım, çalışanların iş gereksinimlerinden ve rollerinden beklentilerinden emin oldukları anlamına gelirken, duygusal katılım, iş arkadaşlarıyla zamanında geri bildirim ve sosyal etkileşimler aldıkları anlamına gelir ve bu da kendilerini kurumsal üyelerine bağlı hissetmelerini sağlar. Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, kuruluşun temel değerlerini yansıtabilir ve bu da sonuçta genel organizasyon markasını güçlendirir (kellyservices.com, 2013).

Psikolojik sözleşme teorisi, işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki tür sözleşmeden bahsetmektedir. İşlemsel sözleşmeler, kuruluşla belirli, kısa vadeli ve sınırlı katılımlarla karakterize edilir ve ekonomik değişime odaklanır. Eğer bir çalışan mevcut işini bir sonraki işine sadece bir atlama taşı olarak algılayorsa, büyük olasılıkla işvereni ile işlemsel sözleşme yapacaktır. Öte yandan, bir çalışan işini kuruluşa uzun vadeli bir bağlılık açısından düşünürse, büyük olasılıkla işvereni ile ilişkisel sözleşmeler yapar. İlişkisel sözleşme yapan çalışanlar daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olma, işverene daha fazla bağlılık gösterme eğilimindedir ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına girme olasılığı daha yüksektir (DeMotta ve Sen, 2017: 387).

Yapısı itibarıyla hem insan kaynakları hem de pazarlama alanlarından araştırmacılar tarafından incelenen bir kavram olan işveren markası ile ilgili yapılmış çalışmalar önceleri daha çok kavramsal olarak açıklanmaya ve teorik temelleri oluşturulmaya yöneliktir. Son yıllarda ise çalışmalar daha çok hem çalışanlar hem de işverenler açısından elde edilebilecek sonuçlara odaklanmaya başlamıştır. Bunların arasında en çok incelenen sonuçlar örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti olarak göze çarpmaktadır. Bunun yanında, işveren marka algısının bireysel ya da örgütsel performansa olan etkisini inceleyen az sayıda çalışma da bulunmaktadır. İşveren markasının uygulanmasında mevcut ve potansiyel çalışanlar olmak üzere iki hedef grup bulunmaktadır. İşveren markası araştırmaları incelendiğinde örneklem olarak ağırlıklı olarak potansiyel çalışanların tercih edildiği ve işverenden beklentilerinin belirlenmeye çalışıldığı görülmüştür. Literatür incelendiğinde tespit edilen bir diğer konu potansiyel ve mevcut çalışanların işveren marka algılarını ölçmek için çok sayıda ve birbirinden farklı ölçek kullanılmasıdır. Bunun nedeni, işveren markasını oluşturan bazı alt boyutların

araştırmalarda ortak olarak kullanılmasına rağmen bütünsel bir uzlaşmanın bulunmamasıdır.

Yapılan tez çalışması ile çalışanların işveren marka algısının örgütsel bağıllık, performans ve ekstra rol davranışı üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda araştırmayı önemli kılan husus örgütsel bağıllığın işveren marka algısının çalışanların performans ve ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesidir. Bunun yanında işveren markası ile örgütsel bağıllık ve performans kavramlarını ilişkilendiren çalışmalar bulunmasına karşı literatürde işveren marka algısı ile ekstra rol davranışı ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu ilişkiyi açıklamak araştırmanın bir diğeri amacıdır. Araştırma kapsamında ayrıca işveren marka algısının tespit edilmesine yönelik uzman görüşlerine dayalı bir ölçek geliştirme çalışması yapılarak literatüre bir katkı yapmak amaçlanmıştır. Araştırmanın hedeflerinden bir diğeri ise araştırmanın katılımcılarının işletmelerde çalışan kişiler olması nedeniyle elde edilecek sonuçlar ile uygulayıcılar için mevcut çalışanlara yönelik bir takım öneriler getirilmesidir.

Çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenleri için genel teorik açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde işveren markası, örgütsel bağıllık, performans ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler incelenerek araştırma modeli geliştirilmiş ve çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde analiz için gereklilikler incelenmiş, analiz yapılmış ve bulgular sunulmuştur. Son bölümde ise araştırma sonuçları tartışılmış, çalışmanın kısıtları ve değerlendirmesi yapılmış, araştırmacılar ile uygulayıcılar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: İŞVEREN MARKASI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, PERFORMANS VE EKSTRA ROL DAVRANIŞI

İşveren markasının çalışanların örgütsel bağlılığı, performansı ve ekstra rol davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği bu tez çalışmasının birinci bölümünde adı geçen değişkenler açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. İşveren Markası

Modern dönemde işveren, klasik ve neoklasik anlayışlardan farklı olarak sadece işçi çalıştırmanın yanında yönetim süreçlerine çalışanları da katan, nitelikli insan kaynağına değer veren, yeni yönetim anlayışını benimseyen ve marka kimliğine sahip bir kişi olarak değişim geçirmiştir (Baş, 2011: 30). Hız ve inovasyon için baskı, yaygın özelleştirme, birleşme ve devralmalar, teknolojinin gelişimi, organizasyonun yeniden yapılandırılması ve yeteneklerin kazanılması için savaş gibi faktörler işverenleri etkilemektedir. Bu sebeplerle cazibe, motivasyon ve başarılı olmalarına yardımcı olacak yeteneklerin bağlılıkları konularında işverenler, çalışan ilişkileri stratejilerini gözden geçirmelidir. İstihdam ortamı dinamik ve hızla değiştiği için herhangi bir organizasyonun başarısı, sadece yeteneklerin organizasyona çekilmesine değil, aynı zamanda mevcut olanların kalıcılığına da bağlıdır (Biswas ve Suar, 2013: 93). Bu bağlamda son yıllarda kurumların başarılı olabilmesi için kullanılabilecekleri en önemli araç işveren markası uygulamaları olarak görülmektedir.

1.1.1. İnsan Kaynaklarına Genel Bakış

İş piyasasının mevcut gereksinimlerini karşılamak için teknik ve derinlemesine uzmanlığa ihtiyaç duyan için organizasyonların özellikle hayati pozisyonlarda nitelikli iş gücü kaynağına büyük bir talep vardır (Gaddam, 2008: 45). Holbeche (2001: 166) Herhangi bir organizasyonun yöneticilerine, “En önemli sorunuz nedir?” diye sorulduğunda, alınacak cevabın, “Yetenekli insanları bulmak, onları organizasyona bağlamak ve bu bağlılığın devamını sağlamak” şeklinde olacağını söylemiştir. İnsan kaynağının en önemli kurumsal kaynak olduğu, insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmacılar ve profesyoneller arasında kabul gören bir gerçekliktir (Karaaslan, 2010).

Fransız iktisatçı vedüşünür Saint Simon, “Fransa’nın tüm tıbbi araçları bir gecede tahrip edilse aynı düzeyi altı ay içinde yeniden kurulabilir ama tüm doktorları bir anda ortadan kaybolursa ancak yüz yıl sonra bu günkü düzeye ulaşabilir” sözüyle insan kaynağının önemini çok etkili bir şekilde vurgulamaktadır. Benzer şekilde Amerikalı iş adamı Henry Ford’un “Fabrikalarımı ve makinelerimi tahrip edin ama adamlarımı bana bırakın. En kısa sürede servetime yeniden sahip olurum” sözü de bu görüşü desteklemektedir (Öztürk, 2005: 30). Çalışanların işletmelere olan ekonomik etkileri üzerine Amerika’da 54 şirket ile yapılan bir araştırmanın sonuçları niteliksiz personelin işletmeye olan maliyetinin o çalışana yapılan ödemelerin ortalama 24 katı olduğunu göstermiştir (Baş, 2011: 20). Bununla birlikte, büyük Amerikan şirketlerinden 6000’den fazla yönetici ile yapılan bir ankete göre, yöneticilerin %75’i şirketlerinin yeterli insan kaynağına sahip olmadığını ve bu yetenek yetersizliğinin büyüme fırsatlarını sürdürme kabiliyetlerini aksattığı sonucunu ulaşılmıştır. Bu tür bir ortamda "en iyi ve en parlak" olan çalışanı örgüte çekmek, yetenek için sürekli bir savaş haline gelir (Cable ve Turban, 2003: 2244).

“Yetenek savaşı” ifadesi, birçok işverenin yeterli kaliteye sahip çalışan bulma konusunda yaşadığı zorluğu ifade etmede kullanılmaktadır. Bu konu, sadece yönetici pozisyonları için “en iyi yeteneklerin” seçilmesiyle ilgili olmayıp, şirket genelinde çok çeşitli rolleri yerine getirebilecek nitelikte çalışanların bulunmasını içermektedir. Bu sebeple, şirketin eleman almak istediği işgücü piyasası ile ilgili araştırmalar yapması önem arz etmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 125). Bu konuda Chambers vd. (1998) tarafından yapılan çalışma ABD’deki şirketlerin en uygun yöneticiyi bulma konusunda yaşadıkları zorlukları ortaya çıkarmıştır. Çalışma sonuçlarına göre yaşanan nüfus sebebiyle çalışma çağındaki insan nüfusu oranının azalması, kadın çalışan oranındaki artış olmaması, işgücü verimliliğinin istenen düzeyde artmaması, istikrarlı göçmenlik seviyeleri ve yöneticilerin kariyerlerini uzatmaması yaşanan bu zorlukların sebepleri olarak belirlenmiştir. Bu sayılan niceliksel faktörlerin yanında üç niteliksel faktörde durumun daha da kötü olduğu yapılan çalışmada ortaya konmuştur. Bunlar (Arachchige ve Robertson, 2011: 26);

- Daha karmaşık bir ekonominin ihtiyacı olan küresel iş becerilerine, çok kültürlü akıcılığa, teknolojik ve girişimci becerilere sahip çalışanlar,
- Büyük firmalar tarafından aranan kişileri hedefleyen birçok küçük ve orta ölçekli şirketin yükselmesi,
- İş hareketliliğinde meydana gelen artış.

Bu karmaşık iş ve çalışan ortamında işletmeler sürekli olarak kendilerine aşağıdaki soruları sormalıdır (Arachchige ve Robertson, 2011: 26);

- Kuruluşun her aşamasında doğru insanları çekiyor muyuz?
- Kurum kültürünüz doğru yeteneklerin tanımlanmasına ve geliştirilmesine olanak tanıyor mu?
- Yeteneklerin organizasyon içinde yükselmesi için fırsatlar yaratan teşvikleri sunuyor muyuz?

Literatürde bazı çalışmalar, çalışanlara sunulan fayda paketlerinin çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve iyi performans gösterme fırsatlarını geliştirmeyi hedeflemesi gerektiğini savunarak, İKY paketlerini bireysel düzeydeki sonuçlarla ilişkilendirmektedir. Çalışanların yeteneklerini, motivasyonunu ve sinerjistik bir şekilde işlev yapma fırsatlarını etkilemek için kullanılan İKY uygulamalarının bir iç uyuma sahip olması durumunda çalışanların performansı üzerindeki etkilerinin yalnızca toplamının ötesine geçen olumlu bir etkiye sahip olacağı iddia edilmektedir (Foss vd., 2015: 959).

İnsan kaynakları departmanları aday çekmek ve çalışanlarını tutmak için işveren markaları geliştirir bunun için de maaş ve ek menfaatlerin çok daha ilerisine bakarak şirketi farklılaştıracak şirket kültürü, misyon ve etik değerler gibi değerler sunabilmesi ve bu değerler bütününe bir işveren markası olarak iletişiminin yapılabilmesi gerekir. İnsan kaynakları, organizasyonun stratejisi ile uyumlu olarak markalaşmayı şekillendirmekle yükümlüdür. (Sandler, 2005).

1.1.2. Marka Kavramı ve Kapsamı

İnsanların zihninde olumlu bir düşünce ve fark yaratmak ve bunu zaman içinde sürekli hale getirmek marka olmak demektir. Mevcut sunuma değer katıp ve fark yaratarak talep artırılabilir. Günümüz pazarlarında çok benzer iki ürün olduğu halde, onların markaları farklı olabilir. Markalama ile şirketlerin rekabet edebilmesi kolaylaşır. 2004 yılında yapılan Dünya Ekonomik Forumu'na katılan CEO'lardan %59 u şirketlerinin pazar değerinin % 40 tan fazlasını markalarının oluşturduğunu belirtmişlerdir. Şirketler marka odaklı olduklarında bu oran daha yüksek olacaktır (Erdil ve Uzun, 2010: 3).

Tüketiciler, ürünün rengi, ambalajı, fiyatı, kalitesi, teslim ve kredilendirme koşulları, garanti ve satış sonrası hizmetleri, tasarım özelliklerini içeren markayı ölçülebilen ve ölçülebilmesi güç olan toplumun geçmişten bu güne getirdiği değerler ve

bugünkü modernist yapıyı birlikte ele alarak, ürünü satın alırken ürünün tek bir özelliğine veya bütün özelliklerini dikkate alarak karar verirler. Ekonomik, psikolojik, sosyolojik ve birçok olay içerisinde gelişen süreçler neticesinde markayı satın alma kararı verilir. Satın almada amaç, farklı bir imaja, stile veya dizayna sahip olmak, beğenilmek, sosyal bir gruba üye olmak ya da adından bahsettirmek olabilir (Akdeniz Ar, 2007: 5).

Barrow ve Mosley (2005: 74)’e göre marka “belirgin bir kimliğe ve kimlikle ilişkilendirilen iyi veya kötü itibara sahip her şeyi” ifade etmede kullanılmaktadır. American Marketing Association tarafından marka kavramı “bir satıcı veya satıcı grubunun ürün ve hizmetlerini tanıtmak ve rakiplerinden farklılaşmak için tasarlanan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların bileşimidir” şeklinde tanımlanmıştır.

Türk Patent Enstitüsü’ne göre “malları veya hizmetleri ayırt etmek için kullanılan ayırt edici kelimeler, harfler, rakamlar, çizimler, resimler, şekiller, renkler, logolar, etiketler veya bunların kombinasyonları” marka olarak tescil edilebilir. Bazı ülkelerde reklam sloganları da marka olarak kabul edilir ve ulusal marka ofislerinde tescil edilebilir. Sayıları gün geçtikçe artan bazı ülkeler tek renkler, üç boyutlu işaretler (ürünlerin veya ambalajların şekilleri), ses markaları veya kokular gibi marka türlerinin de tesciline izin vermektedir. Bununla birlikte, pek çok ülke yalnızca gözle algılanabilen veya grafiksel olarak gösterilebilen işaretlere izin vererek nelerin marka olarak tescil edilebileceği konusunda sınırlandırmalar getirmiştir. Yapılan bu tanımlar çok fazla ürün/hizmet odaklı olması ve markaya ait fiziksel özelliklere vurgu yapması sebebiyle birçok yazar tarafından eleştirilmiştir. Eleştirilerin temel dayanağı markanın içerdiği somut değerlerin dışında hedeflenen soyut değerleri de kapsamı nedeniyle yapılmaktadır. İşletmeler tüketici odaklı marka oluşturma gerekliliğinin sonucu olarak, hedef kitleye uyan marka imajı ve marka algılarını oluşturmaya hedeflemelidirler (Erdil ve Uzun, 2010: 5).

Markaya ait tüketici zihninde yer alan markaya ilişkin sembolik ve fonksiyonel algılar toplamı “Marka İmajı” olarak adlandırılır. Tüketicilerin zihni ile markanın imajı adına yapmış olduğu girişimler kapsamında marka imajı şekillenmektedir (Torlak vd., 2014: 150). Fonksiyonel bileşen faydacıdır ve fiziksel gerekçeleri, para ve kullanılabilirlik olarak değerini içeren marka algılarından oluşur. Bu tutum yaygın olarak markanın işlevsel nitelikleriyle ilişkilendirilir. Ürünlerin işlevsel performansının ürünlerin pazar imajını yüzde 20 oranında etkilediği tahmin edilmektedir. Sembolik bileşenler ise kişilerin temel ürüne bağlı olmayan, işlevsel gereksinimlerinin üzerinde; kendini ifade etme, benlik

saygısı, prestij, duygular, duygusal değerler ve sosyal onay gibi yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılar. Psikolojik olduklarından, doğrudan gözlenemezler ve anlamları bireylerin sosyalleşme süreci boyunca gelişir (Balakrishnan, Nekhili ve Lewis 2011: 5-6).

Markalar, fonksiyonel özelliklerin yanında psikolojik ve duygusal özelliklere de sahiptir. Müşteriler politik nedenler, ahlaki prensipler ve hatta manevi değerler çerçevesinde toplumda markanın veya kurumun rolü ile kurum yönetimine bağlı olarak işletmeleri değerlendirmektedir. Bu açıdan Pringle ve Gordon (2001)'a göre marka dört boyutta incelenebilir;

Müşteri İçin Rasyonel Boyut: bir hizmet veya ürün, müşteriye fonksiyonel fayda sağlaması önceliklidir. Rasyonel veya fonksiyonel ürün yararlarının en iyi tanıtımı, ürün ya da hizmetin demonstrasyonu veya teke tek kıyaslanmasıyla müşteriye ulaştırılabilir. Bir tezgâh rekabetiyle hizmet veya ürün basitçe değerlendirilebilir. Yapılan değerlendirme bir markanın fonksiyonel fayda boyutunda vaad ettiklerini hangi derecede gerçekleştirdiğini gösterir.

Müşteri İçin Duygusal Boyut: 1960'lerden sonra televizyon reklamlarının başlamasıyla marka iletişimine daha fazla hayal gücü getiren psikolojik ve duygusal özellikler kullanılmaya başlanmıştır. Kullanıcıya stil ve imaj veren yaratıcı iletişim sayesinde markalara duygusal ve psikolojik özellikler kazandırmak mümkündür.

Müşteri İçin Politik Boyut: günümüzde müşterilerin daha bilinçli olması sonucu, müşteriler kurumların politikalarını ve standartların destekleme veya desteklememe hususunda ekonomik güçlerini kullanmaya başlamışlardır. Bir marka, çevrecilik, atıklar, üçüncü dünya emekçileri, ürünleri doğallığı ve yozlaşma, organik gıdalar gibi konuların savunucusu ve tarafı olarak değerler getirebilir. Politik açıdan hassas yönetim uygulamaları ve müşteri ayrıcalıkları ile güvencelerini kullanarak bu değerleri ortaya koyar.

Müşteri İçin Manevi Boyut: günümüzde kişilerin yaşam seviyelerinde ve satın almada daha yüksek değerlere odaklanması, markalarda yani yeni bir boyut ortaya çıkarmıştır. markalar sosyal sorumluluk kampanyalarına daha fazla önem vererek, özünde etik ya da manevi bir boyuta sahip olmasa dahi bu imajını geliştirebilir.

Keller (1993)'e göre markanın sağladığı fayda tüketicilerin ürün veya hizmetin kendileri için neler yapabileceğini düşündüğü kişisel değeri ifade eder. Faydalar, altta

yatan temel motivasyonlarına göre “fonksiyonel faydalar”, “deneyimsel faydalar” ve “sembolik faydalar” olmak üzere üç kategoriye ayrılabilir.

Fonksiyonel faydalar daha çok ürün veya hizmet tüketiminin kendine has avantajları ve genellikle ürünle ilgili özelliklere karşılık gelir. Bu yararlar genellikle Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamakları oluşturan fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri gibi oldukça temel motivasyonlarla bağlantılıdır ve sorunların giderilmesi veya önlenmesi için bir arzuyu içerir.

Deneyimsel faydalar, ürün veya hizmet kullanıldığında kişilerin hissettikleriyle ilgilidir ve genellikle ürünle ilgili özelliklere karşılık gelir. Bu yararlar duysal zevk, çeşitlilik ve bilişsel uyarı gibi deneyimsel ihtiyaçları karşılar.

Sembolik faydalar, ise ürün veya hizmet tüketiminin daha dışsal avantajlarıdır. Genellikle ürünle ilişkili olmayan özelliklere karşılık gelirler ve sosyal onay veya kişisel ifade ile dışa dönük benlik saygısı için altta yatan ihtiyaçlarla ilgilidirler. Dolayısıyla, tüketiciler, kendi konseptleriyle ilişkili olduğu için bir markanın prestij, ayrıcalık veya şıklığını değerlendirebilirler. Sembolik faydalar özellikle sosyal açıdan görünür ürünler için önemlidir.

1.1.3. Marka Kültürü

Marka kültürü, bir satıcı veya satıcıların ürün veya hizmetlerini tanımlamaya ve ayırmaya yardımcı olan isimler, logolar, semboller ve tasarımlar gibi unsurların bileşiminde bulunan kültürel nitelikler ve bu ürün veya hizmetlerin işletilmesindeki tüm kültürel olguların kombinasyonundan oluşmaktadır (Yang, 2010: 223). Marka yönetiminin çağdaş toplum üzerinde "markalı dünya" ya da "marka kültürü" sebebiyle, markaların kültürel, ideolojik ve politik nesneler olarak yeniden karakterize edilmesi gerekmektedir (Bradshaw, McDonagh ve Marshall: 2006: 583). Birçok yorumcunun belirttiği gibi, bir kültürü değiştirmek çok zordur. Fakat işletmeler yeni bir kültüre adım atamazlarsa, güçlü bir markaya giden yolu savunamazlar. Bu sebeple kültür tutarlı ve kesintisiz şekillendirilmesi ve yönetilmesi gereken bir kavramdır (Mosley, 2007: 129).

Çalışan-müşteri ilişkisinin temelinde “Marka Kültürü gizlidir. Özgüven duygusu gelişmiş çalışanlar işini daha iyi yapar ve çalışan işinden daha çok zevk alır ve bu da müşteriyi memnun eder. Geleneksel emir-komuta sisteminin ötesinde korkusuz bir çalışma ortamı yaratılarak markanın etkin bir şekilde yaşatılması ve bu sayede özgüven ortamında

mutlu ve katılımcı elamanlar yetiştirilerek müşteri beklentilerini de aşan bir şirket yaratılması sağlanabilir. Böyle bir yönetim sisteminin şirkete aktarılması ve şirketteki herkesin markayı belli bir marka kültürü çerçevesinde yaşaması ve yaşatması sağlanarak başarı elde edilebilir (Pringle ve Gordon, 2001: 59).

Marka kültürünün temelini oluşturan kurum kültürünün marka kültürünün oluşturulmasına etkisi vardır. Bu etki içsel olarak çalışanların marka kültürü yapısına katılım derecesini artırmaya yardımcı olur. Dışsal olarak ise marka kültürünün popülaritesini arttırmaya yardımcı olur. Buna ek olarak, kurum kültürünün temel düşüncesinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ile marka kültürü yapısına sadakati geliştirmeye yardımcı olur (Yang, 2010: 223).

1.1.4. Kurumsal Marka ve İçsel Markalama

Marka, sadece isim ya da logo olmanın da ötesinde kurum, ürün ve hizmetleri hakkında satın alan kişilerin sahip olduğu algı, düşünce ve duyguların da gösterilmesidir. Markayı yaratan fikir ve uygulamaların, bir kuruluşun kişiliğini, gelecek planlarını, sektördeki konumunu tümünden belirleyecek bir önemde olması markayı bir kültür haline getirmektedir (Dereli ve Baykasoglu, 2007: 113). Pazarlama, markalaşma ve kurumsal kimlik çalışmaları kapsamında incelendiğinde, ürün temelli markalamanın ötesinde şirketin görünürlüğünü, tanınırlığını ve itibarını artırmada kurumsal markanın önemi hakkında artan bir farkındalık olduğu görülmektedir. Kurumsal marka, yalnızca örgütün müşteri odaklı imgelerine değil, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, ortaklar, özel ilgililer ve yerel topluluklardan oluşan tüm paydaşları tarafından oluşturulmuş imajına katkıda bulunur (Hatch ve Schultz, 2001: 1042). Knox ve Bickerton (2003: 999), kurumsal markanın, bir kuruluşun benzersiz iş modelinin görsel, sözlü ve davranışsal ifadesi olduğunu söylemişlerdir. Geleneksel ürün marka yönetiminin evrimsel gelişimindeki bir diğer aşama, markanın arkasındaki organizasyonun gittikçe artan etkisi ve ekonomik değeri yaratma rolünü artan bir şekilde kabul edilmesi olmuştur. Yapılan araştırmalar, kurumsal markanın yeni ürün sunumu ve ürün markası uzantıları üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır.

Kurumsal markanın 5 karakteristiği vardır (Häggqvist ve Lundkvist, 2008, s. 17):

- *Kültürel:* Kurumsal marka, organizasyonun alt kültürlerinden kaynaklanan kültürel köklerden beslenir. Bu anlamda personel, organizasyonun temel paydaşı

olduğu için fikirleri veya eylemleri ile bu kültürün yansıtılmasında en fazla sorumluluğa sahiptir.

- *Karmaşıklık*: Kurumsal marka çok boyutlu ve disiplinler arası olmasının yanında organizasyon içerisinden ve dışarisından birçok paydaşın oluşturduğu, kontrol edilemeyen bir iletişim ağı mevcut olması sebebiyle bir karmaşıklık içerir.
- *Somit Yansıma*: Kurumsal markalar muhtemel fırsatlar, coğrafik konum avantajı, performans bazlı göstergeler, kârlılık oranları ve işe alım süreçleri gibi somut göstergelerin de yansımasıdır.
- *Eterik*: Kurumsal markanın paydaşları markayı yargılarken sübjektif ve duygusal olabilmektedir.
- *Bağlılık*: Kurumsal marka yönetiminin temel taşı bağlılıktır. Burada CEO ve yönetim kademesinin bağlılığı toplam örgütsel bağlılığın ön koşuludur.

İşsel markalama, çalışanların örgütün iç ve dış marka mesajları arasındaki uyumu anlamalarını sağlamak ve markayı içeriye tanıtmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle, işsel markalama, marka mesajlarının (marka vaadi) çalışanlar tarafından müşterilerin beklediği marka deneyimini yansıtacak şekilde gerçeğe dönüştürülmesini sağlar (Punjaisri vd., 2009: 211).

Tablo 1.1 İşsel Markalama ve İşveren Markasının Karşılaştırılması

	Teorik Altyapısı	Hedefler	Bileşenleri	Marka Rolü
İşsel Markalama	Markalaşma ve pazarlama literatürü	Tüm paydaşlarla birlikte çalışanlar için marka değerinin birlikte yaratılmasını kolaylaştırmak	Marka ideolojileri, iç marka iletişimi, marka liderliği, marka merkezli insan kaynakları yönetimi, iç marka toplulukları	Çalışan-paydaş ilişkilerinin kolaylaştırıcısı olarak marka
İşveren Markası	İnsan kaynakları yönetimi literatüründen yola çıkarak, ana odak noktası, uygun askere ilham veren İKY uygulamaları üzerine	Muhtemel çalışanların zihninde markayı farklılaştırmak ve kuruluşu çekici bir yer haline getirmek	Marka ideolojileri, işe alım, dış marka iletişim	Kurumsal kimliğin, sembolik ve enstrümantal özelliklerin farklılaştırıcısı olarak marka

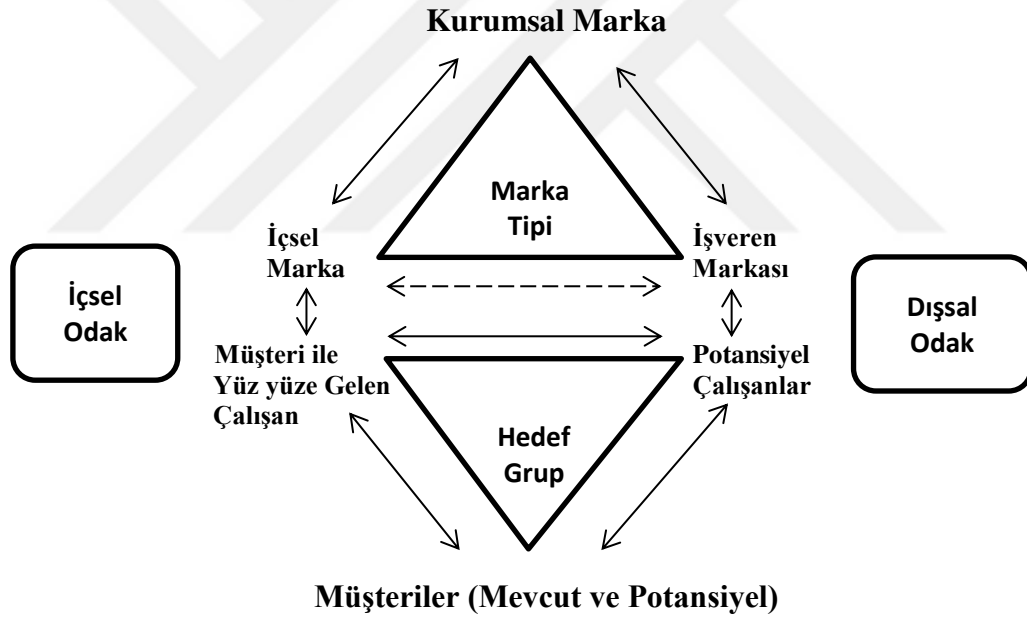
Kaynak: Saleem, Fathima Zahara, Iglesias, Oriol (2016). Mapping the Domain of the Fragmented Field of Internal Branding. Journal of Product & Brand Management, 25(1), 43-57.

İşsel markalamaya ilişkin en güncel literatürde dahi, bugüne kadar iç markalaşmanın kabul görmüş bir kavramsallaştırılması, anlaşılması veya tanımlanması konusunda fikir birliği yoktur. İşsel markalama kavramı, işveren markası gibi ilgili

kavramlarla sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da, kavramların kök saldığı farklı disiplinler farklıdır (Saleem ve Iglesias, 2016: 43-44).

İçsel pazarlama kavramı, çalışanların iç müşteri olması ve işlerinin de iç ürünler olması gerekçesiyle örgütün personelinin herhangi bir şirketin ilk pazarı olduğunu savunmaktadır. İş ürünleri, çalışanları cezbetmeli, geliştirmeli ve motive etmelidir, böylece iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılarken, organizasyonun genel hedeflerine etki eder. Kotler (1994)'e göre içsel pazarlama 'yetenekli çalışanları başarılı bir şekilde müşteriye hizmet ettirmek için eğitmek ve motive etmek' görevidir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005:151-152). İçsel markalamanın pazarlama, yönetim ve insan kaynakları arasındaki iç iletişimde güveni oluşturacak bir araç olarak kullanılabileceğı düşünülmektedir ((Punjaisri, Wilson ve Evanschitzky, 2009).

Şekil 1.1 İçsel, İşveren ve Kurumsal Marka Arasındaki İlişki



Kaynak: Foster, Carley; Punjaisri, Khanyapuss; Cheng, Ranis (2010). Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding. Journal of Product & Brand Management, 19(6), 401-409.

İçsel markalama işletmenin içerisine odaklanırken işveren markası dışarıya odaklanmaktadır. Her ikisi farklı perspektiflere sahip olsalar da temel görevleri marka vaadinin iletilmesidir. İşveren ve içsel marka faaliyetleri, örgütün kendi kültür ve değerlerine dayalı olarak çalışanlarına ve müşterilerine (potansiyel ve var olan) sunabileceğı ve dolayısıyla insan kaynakları ve pazarlama alanında bütünleyici bir çerçeveye duyulan gereksinimi vurgulamaktadır. Kurumsal markanın görevi ise içsel ve işveren markaları arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Değişen ortama adapte olurken

kurumsal marka her dokunma noktasında tutarlı deneyimler sağlayacaktır (Foster, Punjaisri ve Cheng, 2010: 405).

1.1.5. İşveren Markası Kavramı ve Kapsamı

Genel anlamda entelektüel ve insan sermayesinin modern ekonomide rekabet üstünlüğünün temel taşı olduğu kabul edilmektedir. Buna göre, teknolojik gelişmeler, işverenler arasındaki ve küresel rekabetin istihdam kalıplarında yarattığı değişim sonucunda potansiyel yetenekli işçileri etkilemek ve mevcut çalışanları elinde tutmak önem kazanmıştır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005: 152). Bununla birlikte son yıllarda, mevcut ekonomik yavaşlama, maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma baskısı doğru işlerde en iyi insanları çalıştırmayı daha da önemli hale getirmiştir (Biswas ve Suar, 2013: 94).

Böyle bir çevrede işveren markasının önem kazanmasının dört temel nedeni bulunmaktadır (Biswas ve Suar, 2016: 58):

1. Markalaşmanın gücü,
2. Çalışanların katılımı konusundaki artan odaklanma,
3. Yetenek savaşı
4. İnsan Kaynakları uygulamalarının çalışma hayatındaki etkisi.

Love ve Singh (2011: 175) ise işveren markasının uygulamada akademiden daha fazla ilgi gördüğünü ve işveren markasının teorik temellerinin tam olarak geliştirilmediğini ileri sürmektedir. 2003 yılında The Economist tarafından yapılan işveren markası araştırmasında, söz konusu kavramın insan kaynakları profesyonelleri arasındaki farkındalık düzeyinin %61, insan kaynakları profesyoneli olmayan kişilerde ise %41 olduğu belirlenmiştir (Barrow ve Mosley, 2005: 16).

Son on yılda dünya genelindeki şirketler, pazarlama ilkelerinin sistematik olarak uygulanması yoluyla çalışanların alımı ve tutulması ile itibar görüntülerini geliştirmektedir (Arachchige ve Robertson, 2011: 27; Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). Bu sebeplerle firmalar artan bir şekilde işe alınacakları yetenekli kişileri cezbetmek ve mevcut çalışanların firmanın kültürüne ve stratejisine bağlanmasını sağlamak için işveren markalamasını kullanmaktadır. (Lievens vd., 2007: 48). İşveren markası, pazarlama ilkelerinin, özellikle “marka bilinci”nin, hem mevcut hem de potansiyel çalışan havuzuna yönelik olarak insan kaynakları uygulamalarında kullanıldığı bir faaliyettir. Ürün

markası, bir ürünün müşterilere nasıl gösterildiğini ve örgütsel marka bilincinin bir organizasyonun farklı dış izleyicilerine nasıl sunulduğunu göz önüne alırken, işveren markası hem mevcut ve hem de potansiyel çalışanları marka hedefi olarak görür (Edwards, 2010: 6).

Ürün markası, tüketici zihninde herhangi bir ürün veya hizmet ile ilgili gerekli imaj veya kaliteyi ifade eden kalıcı bir görüntü oluşturmak için yardımcı olur. Benzer şekilde şirketlerde yarattıkları işveren markası ile çalışanları sürekli öğrenen ve gelişen, örgüt kültürünün bir parçası olan, iyi yönetilen bir işletme imajı ile insanların çalışmak isteyecekleri bir iş hayatı sunarlar (Kuşçu ve Yolbulan Okan, 2010: 119). Tablo 1.2’de pazarlama ve işe alım karması bileşenlerinin nasıl ifade edildiği açıklanmıştır:

Tablo 1.2 Pazarlama ve İşe Alım Karması Karşılaştırılması

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

Kaynak: Erdemir, Erkan. (2007). İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık. Yönetim / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 18(57), 26-43.

İşveren markaları ürün ve kurumsal markalarla tutarlı olacak şekilde geliştirilmiş olsalar da yönlendirme açısından farklılıklar gösterirler. Ürün ve kurumsal markalar dış izleyicilere odaklanırken, işveren markası daha fazla iç yönlendirmeye sahiptir (Bali ve Dixit, 2016: 184). Bir işveren markası, geleneksel bir marka gibi hem kişilik hem de konumlandırma özelliğine sahiptir. İşveren markası, bu nedenle, potansiyel işgücü piyasasının ve diğerlerinin zihninde şirketin "çalışmak için harika bir yer" olduğu imajını oluşturma ile ilgilidir (Ewing vd., 2002: 11-12; Berthon, Ewing ve Hah, 2005:154).

Müşteri ve işveren markaları, birisi ürünler ve hizmetler diğeri ise yetenek ve çalışan bağlılığı olmak üzere iki farklı pazarda rekabet etse de birbiriyle yakından ilişkilidir. İşveren markası, doğru çalışanları çekmek ve performanslarını yükseltmek suretiyle müşteri markasının oluşturulmasında ve desteklenmesinde kritik rol oynar. Çalışanların, şirketin dışarıdaki itibarından gurur duyması, bu kişilerin bağlı kalmasına ve

markanın müşterilerine yönelik marka vaatlerinin sunulmasına katkı sağlar (Barrow ve Mosley, 2005: 132). Diğer taraftan düşük tüketici farkındalığına sahip ürün markalarına sahip şirketler, oldukça yetenekli beşeri sermayeyi çekmekte zorlanabilir bunun yanında potansiyel çalışanlar işverenden daha az haberdardır. Benzer şekilde, ürün markaları tüketici pazarlarında çekici görünmüyorsa, potansiyel adaylar şirketle negatif ilişkilere sahip olabilir ve bu nedenle örgütte istihdamı düşünme konusunda isteksiz olabilirler (Wilden, Gudergan ve Lings, 2010: 58).

İşveren markası işverenler arasında potansiyel iş ortaklarının zihninde cazip bir imaj yaratmayı amacıyla pazarlama yapmakta ve imajı potansiyel ortakların zihninde insanlaştırmaktadır (Aslam vd., 2015: 162). İşveren markası, işletmenin içsel ve dışsal imajını yansıttırmasının yanında işletmenin çalışmak için nasıl bir yer olduğuyula ilgili algılar toplamı olması nedeniyle yalnızca bir insan kaynakları politikası olarak adlandırılmaz. Başarılı şirketler, “Tüketici markası güçlü ise işveren markası da güçlüdür” şeklinde düşünmemektedir. Mevcut ve potansiyel çalışanları etkileyerek, işletmeye bir rekabet üstünlüğü sağlamanın anahtarı işveren markasıdır. Böylece, istek ve ihtiyaçları karşılanan çalışanlar aracılığı ile dış müşterileri de etkileyeceği düşünülebilir (Güngördü, Ekmekçioğlu ve Şimşek, 2014: 2).

Ambler ve Barrow’a (1996: 187) göre ise işveren markası, “istihdam ile sağlanan ve istihdam eden işletme ile tanımlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir”. Bahsedilen ekonomik ve fonksiyonel faydalar; ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma şartları ve sosyal imkânları ifade ederken, psikolojik faydalar ise; imaj geliştirme, kendini ifade edebilme imkânı sağlam, öz kimliği koruma, dolaylı olarak da, işletmenin değeri, kaliteye verdiği önem ve işin sağladığı itibarı ifade etmektedir. İşveren markası, şirketin çalışanlarına sunduğu tüm avantajları ifade eder; bu da çalışanların ve başvuranların gözünde benzersiz bir kimlik oluşturur ve onları birlikte kalmak veya bu şirkete katılmak için istekli kılmaktadır. Kurumların anlaşılmasına yönelik bu değişim, örgütlerin iki önemli faktörü olması gerçeği ile açıklanabilir: markaları ve çalışanları (Bellou vd., 2015: 1202).

İşveren markası, kuruluşun “değerlerini”, “felsefesini”, “davranışını”, “sembolizmini”, “iletişimini” içeren değer teklifini yansıtarak hedef kitleye şirketi rakiplerinden ayıran olumlu bir görüntü oluşturur (Bali ve Dixit, 2016: 184). İşveren markası, bir kuruluşun kültürünü piyasada bir işveren olarak ileten süreçtir. Bir işveren

markası, muhtemel adayların ve mevcut çalışanların bir kurumun istihdam deneyimi hakkında algıladıkları tüm özelliklerin ve ayırt edici özelliklerin toplamıdır. İstihdam deneyimi, işveren markasının temelini oluşturur. İşveren Markası hem maaş, ödüller ve kazanımlar gibi somut özellikler içerir; hem de bir kuruluşun kültürü, değerleri, yönetim tarzı ve çalışanların gelişimi için fırsatlar gibi maddi olmayan varlıklara uzanır (Dawn, Biswas, 2010: 23).

İşveren markası, bir şirketin mevcut ve potansiyel personeli ile “çalışması arzu edilen bir yer” olduğunu belirten iletişim kurma çabalarının toplamıdır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005:153). Bu nedenle kuruluşlar potansiyel çalışanlara sundukları görüntünün türünü tanımalı ve başvuranın en iyi eşleşmesini sağlamak için kendilerini iş piyasasına açıkça sunmaya gayret etmelidirler (Arachchige ve Robertson, 2011: 29). İşveren markası firmanın sadece çevreye olan imajı değildir. Örgüt dışında o örgütün bir parçası olmak isteyen insanlar bulunması sebebiyle örgütün dışsal imajından etkilenen mevcut çalışanların tatmin seviyesini de artırır. İçinde bulundukları organizasyonun bir parçası olmakla gurur duyarak, doğru bir karar almış olduklarını onaylamış olurlar. (Narcıkara, Gürol ve Üzmez, 2016: 48). İşletmelerin büyüklüğü ya da yaptığı iş ne olursa olsun mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam taşıyan birtakım özellikleri sebebiyle kaçınılmaz olarak bir işveren markasına sahiptir. Bu özellikler insanların zihninde bir marka algısı oluşturur ve algı çalışanların işletmede yaşadıkları tecrübelerle bağlı olarak sürekli güncellenir (Baş, 2011: 35).

Sullivan (2004) tarafından “Belirli bir firma açısından çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların farkındalık ve algılarını yönetmek için hedefli, uzun vadeli bir stratejisi” olarak tanımlanan işveren markası, paydaşların değer ve beklentilerini ifade eden genel kurumsal sürdürülebilir vizyon, misyon ve stratejik hedeflerle bağlantılıdır (Sengupta, Bamel ve Singh, 2015: 307; Aggerholm, Andersen ve Thomsen, 2011: 114). İşveren markası günümüzde sadece işe alma elde ve tutma için tek yönlü bir araç değildir, bununla birlikte sürdürülebilir kalkınmanın ve örgütsel değer yaratmanın desteklenmesi için stratejik süreçlere iletişimsel olarak hizmet eder ve kolaylaştırır (Aggerholm, Andersen ve Thomsen, 2011: 114). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere yazarlar, genellikle istihdam deneyimini "istihdam arzı" olarak görmektedir. Burada kullanılan kelimeler, istihdam deneyiminin, özellikle potansiyel elemanlara belirli bir deneyim önerisi sunmak

için iddialarda bulundukları için mevcut ve potansiyel çalışanlara açıkça iş teklifi yapıldığını ima etmektedir (Edwards, 2010: 6).

Pazarlama, markalaşma, kurumsal imaj ve kurumsal itibar hakkında birçok teori ve literatürde çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Ancak özellikle işveren markasıyla ilgili sadece birkaç teori bulunmaktadır (Dawn ve Biswas, 2010: 22).

Kaynak temelli yaklaşıma göre; şirketlerin rekabet avantajı sağlamasının yolu, ellerinde “değerli”, “nadir”, “taklit ve ikame edilemez” kaynakları bulundurmalarından geçer (Barney, 1991). Bu yaklaşım, firmaların, yalnızca ürün pazarı faaliyetleri açısından değil, kaynaklar açısından analiz etmesini önermektedir. Firmaların birbirine benzememesi sebebiyle farklı firmaların farklı kaynak profillerine sahip olması beklenir ve bu örgütsel kaynakların heterojenliği - hem maddi hem de maddi olmayan - firmaların rekabet avantajı ve performanstaki değişkenlik farklılıklarını açıklar (Carmeli ve Tishler, 2005: 15). Conference Board (2001)’a göre işveren markası, firmanın kimliğini bir işveren olarak ortaya koymaktadır. Bu, firmanın potansiyel çalışanlarını çekme, mevcut çalışanlarını elde tutma ve motive etme hedeflerine yönelik şirketin değer sistemi, politikaları ve davranışlarını kapsamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere Conference Board, şirketin potansiyel çalışan kitlesine hitap edebilmesi için şirket tarafından benimseyebilecek kaynak temelli bir görüş ortaya koymuştur (Akt: Bellou vd., 2015: 1203). Özellikleri bakımından kolaylıkla elde edilemeyecek bir çalışan kadrosu oluşturmak için güçlü bir potansiyel aday grubuna, bunu sağlamak için ise güçlü bir “işveren markası”na ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bağlamda rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynağa ulaşma araçlarının başında işveren markası gelmektedir. Kurumların belirgin bir stratejik üstünlük sağlamasının yolu, bu faktörlerin tamamının bir arada bulundurulmasında n geçmektedir (Combs ve Ketchen, 1999).

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisinde; çekicilik, araçsallık ve beklenti olmak üzere üç ana kavram vardır. Çekicilik bireyin belli bir çıktıyı isteme derecesidir. Çekicilik -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Araçsallık ikinci düzeyde bir çıktıya ulaşabilmek adına birinci düzey çıktının kullanılmasıdır. Örneğin ikinci düzey çıktı olan terfi için, birinci düzey çıktı olan başarı gösterme bir araç olmaktadır. Beklenti ise belirli bir hareket veya çabanın, belirli bir çıktıya ulaştırma olasılığıdır. Bu olasılık 0 ile +1 arasında değişebilir. Araçsallık birinci ve ikinci düzeyde çıktılarla ilgili iken beklenti yalnızca birinci düzey çıktılara ilişkin çabalardır (Yüksel, 2000: 142).

Beklenti teorisi, kişilerin çalışmayı arzu ettikleri örgütün nasıl olduğuna bağlı beklentileri sonucu farklı firmaları değerlendirmesi ve bunu karşılayabilecek örgütü algıladıkları zaman görüşlerini birleştirmesi olarak düşünüldüğünde işveren markası için temel teorilerden bir tanesidir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905). Beklenti teorisine göre kişilerin örgüte daha fazla çekilmesi için çevreyi olumlu algılaması gerekmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 906). İş seçiminde sunulan ödüller ve bu ödüllerin çalışanlar tarafından algılanan çekiciliği, işin çekiciliğini belirleyen psikolojik süreçler hakkında, beklenti teorisi bazı açıklamalar sağlamaktadır (Lawler vd., 1975: 134).

Potansiyel çalışanlara firmanın özellikleri ile ilgili bilgi sağlaması ve adayların başvurup başvurmama konusunda daha rahat karar vermelerine yardımcı olması itibarıyla işveren markası kavramı için sinyal teorisi önemli bir başka teoridir. Sinyal teorisi, bireyler veya kuruluşların farklı bilgilere eriştiğinde göstermiş olduğu davranışı ifade etmek için kullanılmaktadır. Tipik olarak, gönderen taraf bu bilginin nasıl iletileceğini ve diğer taraf da alıcı olarak sinyali nasıl yorumlayacağını seçmelidir. Sinyal teorisi, stratejik yönetim, girişimcilik ve insan kaynakları yönetimi dâhil olmak üzere çeşitli yönetim literatürlerinde önemli bir yere sahiptir (Connelly, 2011). Sinyal teorisi işveren markası bağlamında incelendiğinde, potansiyel çalışanlar işveren markasında çizilen resmin ya da diğer ifadesiyle verilen sinyalin doğru olduğu kabul ederek harekete geçip seçimlerini yaparlar. Olumlu sinyaller firmanın daha fazla aday çekmesine ve daha geniş bir aday havuzuna sahip olmasına vesile olur (Narcıkara, Gürol ve Üzmez, 2016: 48-49).

İnsan kaynaklarının değeri anlaşılması ve işletmelerin en yetenekli adayları çekme çabası, akademik çalışmalarda ve iş dünyasında işveren markası kavramının daha ön plana çıkmasına neden olmuştur. İşveren markasının yöneticiler ve araştırmacılar için daha da önemli bir kavram olacağı düşünülmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 513). Fortune ve Forbes gibi uluslararası dergiler, www.greatplacetowork.com gibi internet siteleri ve Universum (<http://universumglobal.com/>) ve AON Hewitt (<http://www.aon.com>) gibi araştırma ve danışmalık şirketleri her yıl “En İyi İşveren” ya da “Çalışmak İçin En İyi Şirketler” adı altında yaptıkları araştırmaları yayınlamaktadırlar. Türkiye’de Realta Danışmanlık (<http://www.realta.com.tr/>) tarafından yapılan araştırmada ise 80 üniversiteden 20.000 den fazla öğrenciye ulaşılmış ve öğrencilere şirketleri bir işveren olarak değerlendiren birçok başlık altında sorular sorulmuştur. Araştırma, üniversitelerde yapılan kariyer etkinliklerinde öğrencilerin tercih ettikleri şirketlerden maaş beklentilerine

kadar birçok konuyu ölçümlenerek ilk 50 şirket belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre 2020 yılında ilk 5 şirket aşağıdaki şekilde sıralanmış ve son 5 yıldaki değişimleri gösterilmiştir.

Tablo 1.3 2019 Yılı Türkiye'nin En Gözde Şirketler Sıralaması (2016-2020)

En Gözde Şirketler	2020	2019	2018	2017	2016
THY	1	2	2	3	5
Mercedes Benz	2	3	4	2	1
Unilever	3	1	1	1	2
Google	4	5	6	5	6
Aselsan	5	7	3	4	9

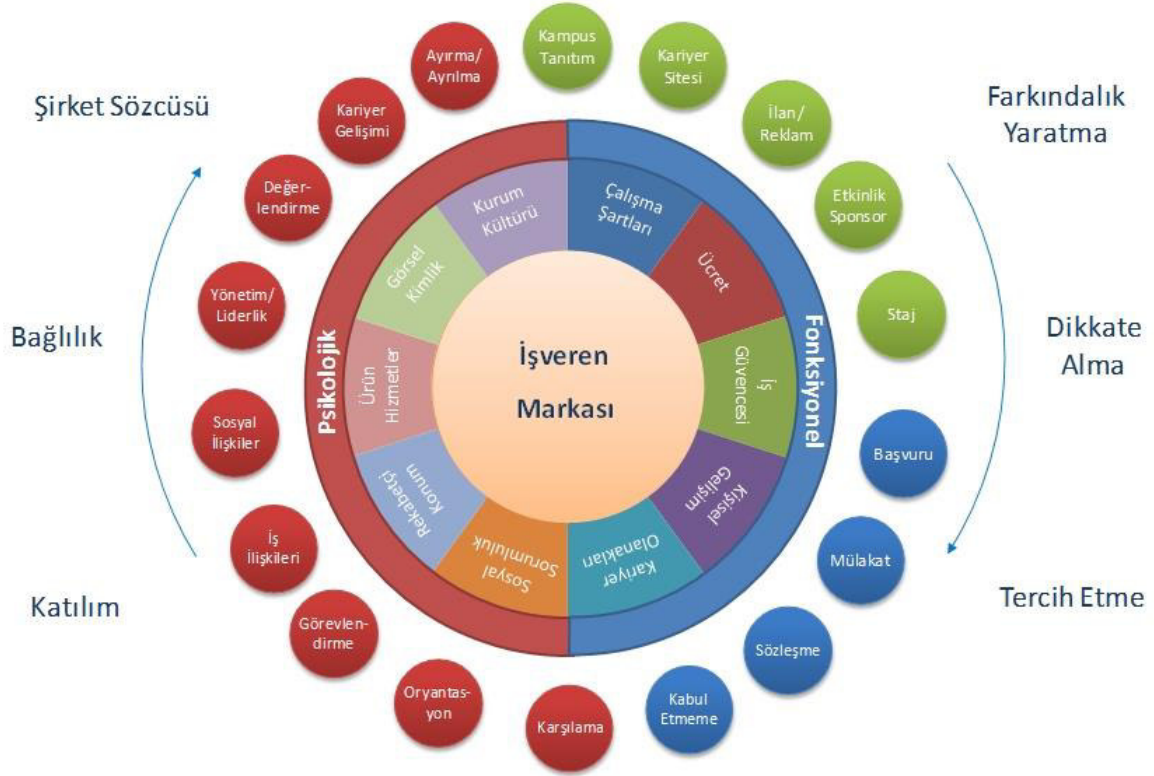
Kaynak: <http://engozdesirketler.com>

1.1.6. İşveren Markasının Bileşenleri

Örgüt kültürü, tutum, deneyim, inanç ve değerleri (kişisel ve kültürel değerler) tanımlayan bir terim olarak örgütsel çalışmalar ve yönetim alanında bir fikirdir. İşveren markası, farklı bir kurum kültürü olarak kendini gösteren örgüt felsefesinin ortak sahipliği olduğunda, örgütsel kimlik ortaya çıkar ve kuruluşların işveren marka kimliğini geliştirmesine yardımcı olur. İşveren imajı firmanın performans gibi şartları ile sürekli değişen psikolojik intibasıdır, yani bir kuruluşun imajı, potansiyel ve mevcut çalışanın işveren markasını nasıl aldığını ve algıladığını gösterir. İşveren markası, kuruluşun bir işveren olarak en çok neyi bir araya getirmek istediğini tanımlamakta, örgütü diğer işverenlerden ayıran nitelikleri vurgulamakta ve istihdam anlaşmasını netleştirmektedir. Bu, işverenleri çalışanların ilgisini çekmek için yönlendirirken aynı zamanda çalışanların verimliliğini arttırmaktadır (Dawn ve Biswas, 2010: 23-24).

İşveren Markası projeleri öncelikle mevcut çalışanlar için yürütülür. Esas amaç çalışanların işyeri deneyimlerini düzenlemek (ya da çoğu zaman) iyileştirmektir. İçeride çalışma şartları ve süreçlerini düzeltmeden, dış iletişime başlanırsa içerideki memnuniyetsizliği artacak ve inandırıcılık azalacaktır (Ayaz, 2017: 56). İşveren markası aracılığı ile çalışanlar ile temas edilen noktalar Şekil 1.2'de verilmiştir.

Şekil 1.2 İşveren Markası Temas Noktaları



Kaynak: Baş, Türker (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*, İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.

Simon Barrow, İşveren Markasını tanımlamak için birlikte çalışan dört unsur açıklamıştır (Biswas, 2013);

1. İstihdam Paketi, maddi tazminat, iş / yaşam dengesi, çalışanların örgütteki rolü ve mesleki gelişim gibi muhtemel çalışan için çoğu zaman "anlaşmayı kapat" olan şeyleri içerir.
2. Kültür ve Çevre, fiziksel çalışma ortamı, organizasyonun büyüklüğü ve kuruluşun çalışmaya yaklaşımı gibi öğeleri içerir.
3. Marka İmajı ve İtibar bütünlüğü, organizasyonun çalışanlarına doğruları söylemesi ile ilgilidir. Eğer çalışanlar işverenin dürüstlüğünde bir eksiklik hissederse örgütün ekonomik getirilerine katkıda bulunmayacak ve örgütte uzun süre kalmayacaktır.
4. Yönetim Performansı, işveren markalaşma sürecinde hayati bir rol oynamaktadır. Üst düzey yöneticiler işe alımda kararlı olmalı ve bu işe karışmalıdırlar.

Biswas ve Suar (2016)'a göre işveren markasının öncülleri şunlardır;

Gerçekçi iş ön izlemeleri: potansiyel başvuru sahiplerine, üstlenmek üzere olduğu rolü anlamaları için işin olumlu ve olumsuz yönlerinin anlatılması gerektiğini ifade eder. Bu uygulamalar, işi istemeyen kişileri elimine ederek eğitim ve işten ayrılma gibi maliyetlerini azaltabilir.

Algılanan kurumsal destek: Çalışanların, şirketin katkılarını nasıl değerlendiklerini ve mutluluklarına ilişkin endişelerini gösteren genel algısıdır. Çalışanlar, yüksek örgütsel destek algıladıklarında, yüksek performans gösterme, daha fazla yenilik yapma ile daha az devamsızlık ve işten ayrılmaya niyeti göstermeye mecbur hissetmekteler. Böylece işveren markası gelişir.

Ödül vermede eşitlik: Çalışanların girdiler ile çıktıları karşılaştırmasını ifade etmektedir. Girdiler, çalışanların eğitim, deneyim, çaba, yetenek, sorumluluk, kıdem, cinsiyet, bilgi ve becerilerdir. Çıktılar ise ücret, fayda, terfi, statü ve tanınmadır.

Algılanan örgütsel prestij: çalışanlar tarafından işveren kimliğine verilen toplumsal değerdir. Algılanan örgütsel prestij; halkla ilişkiler, ağızdan ağıza iletişim, dış kontrollü bilgi ve şirket ile ilgili dışarıdakilerin algısına ilişkin iç iletişim gibi pek çok bilgi kaynağından alınan sonuçlardır.

Örgütsel güven: yöneticiler ve astlar arasındaki dostane çalışma ilişkileri, kişiler arası güven ve destek ile tanımlanır. Özellikle, örgütsel güveni teşvik eden yöneticiler, çalışanların gönüllü olarak uyumluluğunu, örgütsel hedeflere yönelik çalışanların bağlılığını ve çalışanların işleri ile daha fazla çaba göstermesini sağlar. Ayrıca potansiyel çalışanlar daima güvenilir bir şirkette pozisyon ararlar. Böylece, örgütsel güven işveren markasını geliştirebilir.

Üst yönetim liderliği: itibar yönetiminde herhangi bir şirket için bir simgedir ve liderlerin eylemleri sembolik olarak operasyonel olmaktan daha önemlidir. Lider, finansal piyasalara, medyaya, yerel / ulusal hükümete, müşterilere, topluma ve hem mevcut hem de gelecekteki çalışanlara şirket hakkında önemli bir bilgi kaynağı işlevi görür.

Kurumsal sosyal sorumluluk: topluma kendi çıkarlarının ötesinde fayda sağlayan şirket eylemleridir. Kurumsal sosyal sorumluluk şirketin ahlaki davranışa olan

bağlılığı, ekonomik gelişme, çalışanlar ve toplum için yaşam kalitesinin artırılması konusundaki kararlılığını içerir.

Marka işveren olmanın ilk kuralı insani bir işyeri yaratmaktır ve kaynaktan ziyade insana odaklanır. Bunun anlamı insana gerçekten değer vermek, takdir etmek, fikrini almak, dinlemek, farklılığına saygı göstermektir. Şirketlerin ciddi anlamda yeniden yapılanmasını gerektirebilir (Ayaz, 2017: 14). Birçok şirket, firmalarını çalışmak için iyi bir yer haline getiren; aydınlık ve neşeli bir ofis alanı, işbirliği ve ekip çalışması kültürüne sahip çalışanlar, esnek çalışma saatleri, kreş tesisleri veya mükemmel bir kantin sunan faktörleri ön plana çıkarma eğilimindedir (Dawn ve Biswas, 2010: 23). Şirketin yaşı ve yeri, zorlu görevler, yenilik, pazar başarısı, kariyer gelişimi, tazminat paketi, iş çevresi, iş yaşam dengesi ile firmanın itibarı gibi firma özellikleri içeren potansiyel çalışanların beklentileri de işveren markasını etkilemektedir (Tüzüner ve Yüksel, 2009).

Bazı genel ölçekler (geniş bir organizasyon yelpazesine uygulanabilen ölçekler) firmaları daha ayrıntılı olarak karşılaştırmak için kullanılır. Fortune'un Amerika'nın En Çok Beğenilen Şirketler yıllık anketi, şirketlerin kalite yönetimi, uzun vadeli yatırım değeri, yenilikçilik, sosyal sorumluluk, ürün ve hizmet kalitesi, kurumsal varlıkların kullanımı, mali gücü, çalışanların yeteneği ve genel şirket sonuçlarından oluşan sekiz kriter üzerinde şirketleri değerlendirmektedir. Benzer ölçekler Avrupa'da ve Asya'da da kullanılmaktadır. Nielsen Company'nin Sri Lanka'daki en saygın kurumları araştırmasında finansal performans, kalite bilinci, yönetim profili, çalışma ortamı, kurumsal sosyal sorumluluk, dürüstlük, yenilik, dinamizm, vizyon ve ulusal bilinç boyutları kullanılmaktadır (Arachchige ve Robertson, 2011: 30).

1.1.7. İşveren Markasının Boyutları

Bir tüketici markası söz konusu olduğunda, ürün ile marka arasında duygusal bir ilişki vardır. Aynı şekilde, işveren ile çalışanlar arasında da bir ilişki vardır (Gaddam, 2008: 49). Marka denkliği literatürü, markaların tüketiciler için önem taşıdığını, çünkü markaların tüketicilerin ürünün nitelikleri hakkında çıkarım yapmak için kullandıkları sinyalleri sundukları ve tüketicilerin benlik saygılarını artırmak için belirli markalarla kendilerini ilişkilendirmeye çalıştıklarını söylemektedir (Cable ve Turban, 2003: 2244). İşveren marka bilinci oluşturma faaliyetleri ve stratejileri, işveren bilinirliğini artırmakta ve bireysel veya organizasyonel düzeyde olumlu sonuçların temeli olarak çalışanların işveren marka değerlerini geliştirmektedir (Theurer vd., 2016: 5).

Rampl vd., (2016: 362)'e göre işveren marka bilincinin oluşturulması, işverenin marka çekiciliğinin; maaş veya yükselme olanakları gibi meslek özniteliklerinden, marka kişiliği gibi sembolik yönlerinden ve reklam, tanıtım veya destek sponsorluğu gibi belirli işveren markası faaliyetlerinden etkilenmektedir. Araştırmacılar, tüketiciye dayalı marka eşitliği teorisini kurumsal işe alım bağlamında incelediklerinde şirketlerin olumlu ve eşsiz bir marka imajı oluşturma yeteneğinin işe alım başarılarını etkilediğini belirlemişlerdir. Bu perspektife göre, marka imajı algılamaları, tüketicilerin (iş arayanların) markayı (kuruluşu) düşünürken akla gelen somut ve soyut niteliklerin bir karışımından oluşmaktadır. Ampirik bulgular, örgütsel niteliklerin bu ikili ayrımını desteklemektedir ve sembolik özelliklerin, iş arayanların örgütsel çekicilik algılamalarında fonksiyonel niteliklerle açıklanandan daha farklı bir varyans oluşturduğunu belirtmektedir. Dahası iş arayanlar genellikle kuruluşları birbirinden ayırmak için genel inanışın aksine fonksiyonel özelliklerden daha çok sembolik özellikleri kullanmaktadır (Walker vd. 2011: 165).

İlk çalışmalarda araştırmacılar, işveren markası kavramının temelini oluşturan üç boyutlu sınıflandırma kullanmışlardır. Fonksiyonel boyut; kariyer gelişiminin potansiyel fırsatları ve işverenlerin sağladığı diğer faaliyetlerden oluşmaktadır. Ekonomik boyut; maaş ve diğer ödemelerden oluşmaktadır. Son olarak ta, aidiyet duygusuna atıfta bulunan psikolojik boyut, oryantasyon ve istihdam ilişkilerinde çalışanların algıladıkları amaçtır (Zhu vd., 2014: 934).

Bazı çalışmalarda ise işveren markası kavramı, fonksiyonel ve duygusal özelliklere dayanarak açıklanmaya çalışılmıştır (Van Hove vd., 2013; Kuşçu ve Yolbulan, 2010; Lievens, 2007). Fonksiyonel ve duygusal özellikler pazarlama alanından kaynaklanan terimlerdir fonksiyonel özellikler; maaş, yurt dışına seyahat imkânı, terfi imkânı gibi soyut olmayan maddi olanakları temsil etmektedir. Duygusal özellikler ise kişinin karakteri ile ilgili (saygınlık gibi) soyut kavramlarla ifade edilmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003: 77). İşveren markası yönetiminde duygusal faydalar da fonksiyonel faydalar kadar önemlidir. Kişiler bir işe yalnızca yeme, içme, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için değil bunlarla birlikte örgütün amacı, değerleri, kaliteye verdiği önem ve o işe sahip olmanın sağlayacağı saygınlık gibi psikolojik faydaları da dikkate alarak tercihlerini yapmaktadır (Baş, 2011: 31).

Fonksiyonel Fayda Boyutu: ürün markası bağlamında açıklandığında fonksiyonel veya enstrümantal marka avantajları, ürünü bir ürünün sahip olduğu veya sahip olmadığı

maaş ve yükselme olanakları gibi objektif, fiziksel ve maddi nitelikler açısından tanımlar. İş arayanlar, faydaları en üst düzeye çıkarmak ve masrafları en aza indirmek için faydacı ihtiyaçlarına dayanarak bu araçsal özelliklerden yararlanmaktadır (Lievens, Van Hove ve Anseel, 2007: 48; Van Hove vd., 2013: 544).

Çoğu araştırmacı, bu araçsal nitelikleri belirlemek ve ölçmek için bir tümevarımsal stratejiyi izlemiştir çünkü işveren imajıyla ilişkili fonksiyonel nitelikler işler ve organizasyonlar arasında farklılık gösterebilir. Örneğin, fiziksel faaliyetler yapma fırsatı askeri bağlamda, anahtar olabilir, ancak diğer sektörlerde olmayabilir. Buna göre, fonksiyonel niteliklerle ilgili ölçekler tipik olarak belirli bir organizasyon ya da endüstri için geçici olarak yapılandırılmıştır (Lievens ve Slaughter 2016: 411).

Duygusal Fayda Boyutu: duygusal boyut, ürünün bir ürünün algılanış biçiminden oluştuğu ve bir ürünün sahip olduğu veya sahip olduğu düşüncesinden ziyade bu ürün üzerinde çıkarımlar üreten öznel, soyut ve maddi olmayan nitelikler bakımından ürünü tarif eder. Duygusal nitelikler kişilerin kendi kimliğini koruması, öz imgelerini geliştirmesi veya kendilerini ifade etmesi gibi sebeplerle kişilerin ihtiyaçlarıyla bağlantılıdır (Lievens, Van Hove ve Anseel, 2007: 48). Örneğin, insanlar bazı kuruluşlara moda uygun, diğerleri prestijli gördüğü için başvurabilir. Bu simgesel öznitelikler, organizasyon kişilik özellikleri algısı olarak da bilinir (Lievens ve Slaughter 2016: 411).

Lievens ve Highhouse (2003) fonksiyonel-sembolik çerçeveyi, örgütlerin bir işveren imajının ana bileşenlerini tanımlamak için bütünleyici teorik bir çerçeve olarak tanıtmıştır. Bu çerçeveye göre, imgeler hem fonksiyonel hem de sembolik boyutlardan oluşmaktadır. İnsanların hem fonksiyonel işlevleri hem de sembolik anlamları nesnelerle ilişkilendirdikleri kavram sosyal psikolojideki Katz (1960) tarafından yapılan açıklamaya paralellik göstermektedir. Her ne kadar bireyler çeşitli özelliklerini organizasyonlarla ilişkilendirse de, araştırmalar bu sembolik özelliklerin, samimiyet, yenilikçilik, yeterlilik, prestij ve sağlamlık gibi genel bağlamda beş üst düzey faktörle en iyi şekilde açıklanabileceğini ortaya koymuştur.

Berthon, Ewing ve Hah (2005) yaptıkları çalışma sonucunda işveren markasının ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim, uygulama değerinden oluşan beş boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu boyutlar Ambler ve Barrow (1996) tarafından ortaya konan üç boyutlu sınıflandırma ile benzerlik göstermektedir. İlgi ve sosyal değer faktörleri psikolojik

özellikleri, gelişim ve uygulama değeri faktörleri fonksiyonel özellikleri ifade ederken son olarak her iki sınıflandırmanın ekonomik boyutu olduğu görülmektedir.

İlgi değeri faktörü: heyecan verici bir çalışma ortamı ya da yeni çalışma uygulamaları sağlayan bir işvereni çalışanlar çekici bulur, böylece yüksek kaliteli, yenilikçi ürün ve hizmetler üretmek için çalışanın yaratıcılığını kullanır.

Sosyal değer faktörü: çalışanlar, mutlu, iyi bir mesleki ilişki ve takım atmosferi sağlayan bir çalışma ortamı sayesinde işverene çekilir.

Ekonomik değer faktörü: Bir birey, ortalama maaşın üstünde, ücret paketi, iş güvenliği ve terfi fırsatları sağlayan bir işverene çekilir.

Gelişim değeri faktörü: çalışanlar, tanınma, öz değer ve güven duygularını geliştirmek için kariyer geliştirici bir deneyim ve gelecekteki istihdam için bir sıçrama tahtası olarak algıladıkları işvereni çekici bulur.

Uygulama değeri faktörü: kişiler, hem müşteri odaklı hem de insancıl bir ortamda öğrendiklerini uygulamak ve başkalarına öğretmek için fırsat sağlayan işverene çekilir.

Corporate Leadership Council (1999)'e göre, bir firmanın istihdam markası nihai olarak gerçek istihdam tekliflerini ve vaatlerini yerine getirme becerisine dayanmaktadır. Bir ürün markası gibi, iyi bir işveren markası da mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde marka gücüne katkıda bulunan beş unsurdan oluşmaktadır (Dawn ve Biswas: 2010: 24):

1. *Ürün markası gücü:* Bir ürün tüketicilerin bazı psikolojik gereksinimlerini karşılayarak değer katmaktadır. Bu katma değerler, markanın rakiplerinden gelen benzer ürünlerine kıyasla daha kaliteli veya daha cazip olabilir. Bu durum zamanda işveren markası için de geçerlidir. Şirketin ürün ve hizmetlerinin saygınlığından oluşur.
2. *Şirket kültürü ve çevresi:* Şirketin temsil ettiği değerleri, işyerindeki iş ritüelleri ve sistemlerin ifadesidir. Üst yönetimin kalitesi, teknoloji seviyesi, şirketin büyüklüğü gibi bileşenlerden oluşur.
3. *İş-yaşam dengesi:* Şirketlerin insanları çekmek için veremeyeceği şeyler hakkında boşuna zaman ve para harcamasının hiçbir anlamı yoktur. Seyahat

imkânları, şirketin konumu, esnek çalışma saatleri, kreş hizmetleri gibi bileşenlerden oluşur.

4. *Çalışma ortamı*: Üstteki insanlar taahhütlerini gerekli eylem ve davranışlarla göstermezlerse, işveren markalaşma süreci başarılı olmayacaktır. Yönetici ve iş arkadaşlarının kalitesi, takdir edilme, güçlendirme, rol açıklığı gibi bileşenlerden oluşur.

5. Tazminatlar ve yardımlar: Bir çalışan için yapılan iş teklifidir. Bu, maaş, iş rolü ve sorumlulukları ile kariyer gelişim planı, emeklilik ve sağlık katkılarından oluşur.

İşveren markasının en önemli bileşenlerinden birisinin ücret olduğu söylenebilir (Aiman-Smith, Bauer ve Cable, 2001). Özaltın vd. (2002), doktorların en az doyum sağladıkları konunun ücret olduğu belirlemişlerdir. Doktorların iş doyumsuzluğu nedeniyle hastanelerde doktor devir hızının yüksek olacak bunun sonucunda da maliyetlerde bir artış ortaya çıkabilecektir. (Özaltın vd., 2002:423). Ekonomik anlamda refah düzeyinin yüksek olduğu zamanlarda çalışanlar için işveren markası bileşenlerinden ücret değerli görülebilenken, kriz zamanlarında iş güvencesi birinci öncelik olabilmektedir (Aggerholm, Andersen ve Thomsen, 2011: 115).

Teorik ve uygulamalı çalışmaların incelenmesi sonucunda işveren markası bileşenlerinin dokuz başlık altında toplanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu başlıklar; Maaş ve Diğer Maddi Faydalar, İş ve Yaşam Dengesi, Kariyer Fırsatları/Gelişimi, Çalışma Ortamı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Liderlik ya da Yönetim, Kurum Kültürü, Ürün/Hizmet Markası ve İşletme Özellikleri olarak sıralanmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005; Melin, 2005; Minchinglon ve Thome, 2007; Gandhi ve Kumar, 2010; Kgobe, 2010; Liu, 2010, Zhu, 2014).

1.1.8. İşveren Markasının Faydaları

Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist tarafından yapılan araştırmalarda çalışan bağlılığı, elde tutma ve daha iyi işe alım olmak üzere, işveren markasının başlıca üç faydasından bahsedilmektedir. Bu üç faktörün genel ticari faydalar, şirketin uzun ömürlülüğü ile ilgi faydalar ve fonksiyonlara yönelik faydalar aracılığı ile genel iş performansı üzerinde önemli ölçüde bir etkisi olduğu hakkında çok sayıda sonuç bulunmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 87).

Genel Ticari Faydalar

- *Maliyet Azaltma:* markanın asıl rolü değer katmak olsa da güçlü işveren markası maliyetlerin azaltılmasına da yardımcı olmaktadır. Maliyetlerin en çok azaltıldığı alan, işe alımdır. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmada işten bir kişinin yerine yeni bir kişinin başlaması ayrılan kişinin yıllık maaşının yarısına eşit bir maliyet ortaya çıkardığını göstermiştir.
- *Müşteri Memnuniyeti:* pazarda farklılaşmanın yolu genellikle hizmet deneyiminin büyük ölçüde çalışanların müşterilere davranışları ile ilgilidir. Bu noktada çalışanların müşteri marka vaadini anlaması çok önemlidir.
- *Finansal Performans:* işveren markasının finansal performansa olan etkisi genellikle yapılan çalışmalarda bağlılık ile açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin IES *İnsandan Karlılığa* araştırmasının sonuçlarına göre çalışanların şirkete bağlılığındaki %20 lik bir artış mağaza başına satışı %9 artırmaktadır ki bu da 200.000 Sterlin'e karşılık gelmektedir.

Şirketin Uzun Ömürlülüğü İle İlgili Faydalar

- *Olgunlaşma / Kurumsal Ruhun Yakalama:* kuruluşun ilk başarısını mümkün kılan ve çalışanlarına kendilerini özel hissetmesini sağlayan ruhun yakalanması ve muhafaza edilmesi, bir şirketin küçük ve kişiselden, büyük ve resmiye doğru büyümesi esnasında işveren marka vaadi oluşturulmasının iş açısından faydasıdır.
- *Uluslararası Alana Açılma:* örgüt ruhunun ve özünün bir işveren marka vaadi haline getirilmesinin faydası, uluslararası çapta genişleyen şirketler için çok daha önemli hale gelmektedir.
- *Birleşme ve Satın Alma:* Ortak Kimlik ve Amaç Duygusu Oluşturma: birleşme ve satın almalar, şirketler için organik büyümenin zorluklarına ilave olarak bazı yeni zorluklar ortaya çıkarır. İki ayrı varlık olan iki işveren markasından ortak bir amaç duygusu ve kimlik yaratmaya çalışan üst yönetim için geleceğe dönük büyüme ve refah için ortak platformun tanımlanmasına ve anlatılmasına yardımcı olur.
- *Kendini Yeniden İcat Etme / İmaj Yenileme:* İşveren markasının bu bağlamda sunabileceği fayda, çalışan deneyiminin ve yenilenme hissinin nispeten yüzeysel olan görsel kimlik yenilenmesiyle uyumlu olmasını sağlamaktır.

- *Müşteri Marka Vaadini Canlandırma / Marka Yaşama:* işveren markasının çalışanların yeni hizmet vaadini anlayıp gereğini yerine getirmelerindeki rolü, şirketin çalışan davranışlarının müşteriye yaşatılmak istenen marka deneyimini nasıl şekillendireceğinin tanıtılmasıdır.

- *Hızlı ve Köklü Değişim / Taze İnanç Aşılama:* işveren marka değerlerinin yeniden tanımlanarak hayata geçirilmesi, çalışanlar arasında güçlü bir kendine inanma duygusunun oluşturulmasına ve finansal büyümeye geri dönüşün hızlandırılmasına katkı sağlayacaktır.

Fonksiyonlara Yönelik Faydalar

- *İK Fonksiyonuna Yönelik Faydalar:* iç ve dış marka yönetimini birleştiren bir modelin benimsenmesi, bunların arasında ortaya çıkabilecek yüzeysel çatışmaların birçoğunun açıklığa kavuşturulmasına ve çözülmesine yardımcı olabilir ve iç ve dış gündemlerin birbiriyle daha uyumlu hale getirilmesini sağlayabilir.

- *Kurum İçi İletişim Fonksiyonuna Yönelik Faydalar:* birim yöneticilerini çalışan iletişimine müşteri iletişimi gibi bakmaya teşvik etmesi nedeniyle, işveren markasının en önemli faydasıdır.

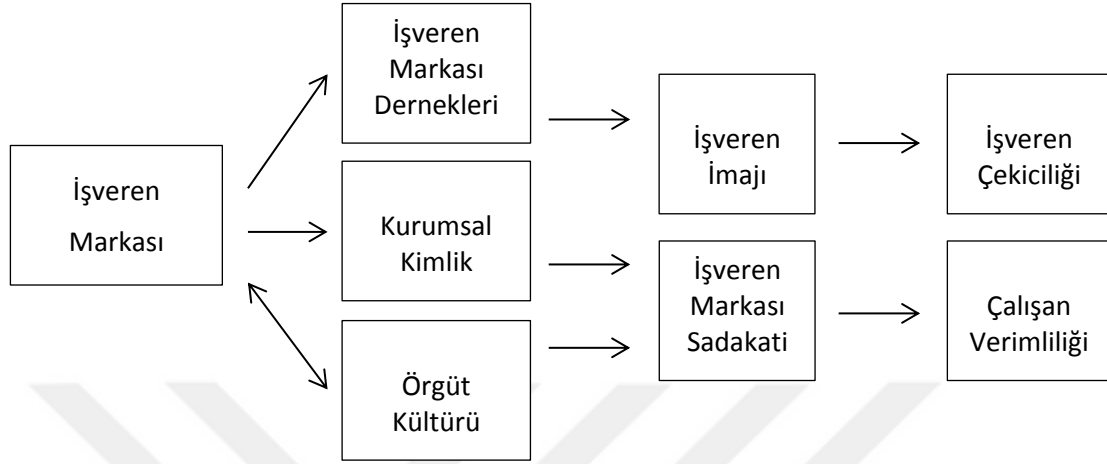
- *Pazarlama Fonksiyonuna Yönelik Faydalar:* İşveren markası, insan kaynakları ve pazarlama fonksiyonlarını birbiriyle iletişim kurmaya teşvik etmelidir.

1.1.9. İşveren Markası İle İlgili Temel Kavramlar

İşveren markası literatürde birçok kavramla ilişkilendirilmiştir. Bunlardan bazıları şekil 1.3'te verilmiştir. İşveren markasının oluşumunda örgütsel kimlik, farklı bir kurum kültüründe tezahür eden bir örgütsel felsefenin ortak mülkiyeti söz konusu olduğunda ortaya çıkarak kuruluşların işveren marka kimliğini geliştirmelerine yardımcı olur. Bir kuruluşun imajı, potansiyel ve mevcut çalışanların, işveren markasını nasıl algıladığını ifade eder. Örgüt kültürü, örgütün psikolojisini, tutumlarını, deneyimlerini, inançlarını ve değerlerini (kişisel ve kültürel değerler) açıklayan, örgütsel çalışmalar ve yönetim alanında bir fikirdir. İşveren imajı, firmanın performans, tanınma gibi koşullarına bağlı olarak sürekli değişen, çalışanların kuruluşa ait psikolojik algılarıdır. İşveren marka sadakati, kuruluşun bir işveren olarak en çok neyle ilişkilendirilmesini istediklerini tanımlamaya hizmet ederek kuruluşu diğer işverenlerden ayıran özellikleri vurgular, iş anlaşmasını

netleştirir, işverenleri çalışanları cezbetmeye yönlendirir ve çalışanların verimliliğini de artırır (Dawn ve Biswas, 2010: 23-24).

Şekil 1.3 İşveren Markası ve İlgili Kavramlar



Kaynak: Dawn, Suman Kumar; Biswas, Suparnai (2010). Employer Branding: A New Strategic Dimension of Indian Corporations. Asian Journal of Management Research. 21-33.

Bunların dışında işveren markası ile ilişkilendirilmiş diğer kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

1.1.9.1. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibarları yönetmek, hem kar amaçlı hem de kar amacı gütmeyen kuruluşlar için giderek daha önemli bir stratejik konu haline gelmektedir (Martin, 2009: 219). Kurumsal itibarın oluşturulmasında işletmelerin işveren imajlarını yönetmesi gerekliliği ve bu imaj yönetimi içerisinde çalışanların yalnızca bir maliyet kalemi olarak değil, stratejik öneme sahip birer paydaş olduklarının unutulmaması gerekmektedir (Vardarlier, 2017: 629). Şirketin rakiplerine göre rekabetçi konumunu yansıtan olumlu bir kurumsal itibar, tanımı gereği stratejik bir kaynaktır (Carmeli ve Tishler, 2005: 13). Başta müşteriler olmak üzere kurum ve tüm sosyal paydaşlar arasında güven duygusu oluşturmaya yönelik olan kurumsal marka stratejisi güçlü bir isimden, markalaşmış ürün yelpazesinden fazlasını gerektirmektedir. Neticede hedef kitleler sadece ürün, mağaza, kuruluşun iletişim çabaları, sahip olduğu insan kaynağı gibi somut özellikleri değerlendirmezler. Aynı zamanda kuruluşun sahip olduğu temel değer sistemi olan kültürü, felsefesi içinde bulunduğu toplum ve başta insan kaynakları politikası olmak üzere yakın çevresine olan yaklaşımları da değerlendirilmektedir (Dereli ve Baykasoğlu, 2007: 115).

İtibar, bir şirketin birden çok imgesini uzlaştıran bir anlık görüntüdür (Lange, Mee ve Dai: 2011: 164) ve firmanın yapısını ve faaliyet çeşitliliğini yansıtır. Kurumsal itibar ile

organizasyonun faaliyetleri dört ana başlık altında ilişkilendirilmiştir (Carmeli ve Tishler, 2005: 13);

- Ürün: hizmetler - yaptığı veya sattığı şeyler,
- Ortam: ürünlerini / hizmetlerini fiziksel olarak nerede ürettiği veya sattığı,
- Bilgi: faaliyetlerini tanımlama ve tanıtma şekli,
- Davranış: örgüt üyelerinin birbirlerine ve üye olmayanlara nasıl davrandıkları.

Kurumsal itibar, organizasyonun paydaşlarından aldığı, örgütün kimliğinin güvenilirliğiyle ilgili bir geribildirim türüdür. Bu tanımın ilk kısmı, örgütsel kimlik kavramı ile örgütsel itibar kavramları arasındaki iki temel farklılığa dikkat çekmektedir (Whetten ve Mackey, 2002: 401).

İşveren markasının cazibesi ve kurumsal itibara bağlı olarak işveren markası, iş başvurusu sayılarını ve başvuruların kalitesini etkilemektedir (Arachchige ve Robertson, 2011: 31). Bir marka denkliği perspektifi, iş arayanların da olumlu itibara sahip firmalar için daha düşük maaş ya da prim ile çalışmaya istekli olabileceğini belirtmektedir Öte yandan, iş arayanlar ve şirket yöneticileri örgütsel itibarı değerlendirirken farklı ölçütler uygulayabilir. Bu perspektiften bakıldığında, firmaların faaliyetlerinin ve özelliklerinin anlam ve değeri, paydaş gruplarının değerlendirmeyi nasıl yaptıklarına bağlı olarak değişir (Cable ve Turban, 2003: 2245-2247).

1.1.9.2. Örgütsel İmaj

İşveren tarafından örgütsel marka imajının geliştirilmesi işveren markasının bir parçasıdır. Bu imajın organizasyon ve potansiyel yeni insanlarla çalışma ilişkisine dönüştürülmesi ve ilişkiyi anlamak çoğu kez bir keşif sürecidir (Gaddam, 2008: 49). Örgütsel imaj, organizasyonun kendisi tarafından oluşturulan ve öngörülen bir resmini iletmek üzere bir birey veya belirli bir gruba yönelik bütünsel ve canlı bir izlenimdir (Jo Hatch ve Schultz, 1997: 359). Kuruluşun imajı, örgütün dış paydaşlarına organizasyon hakkında en merkezi, kalıcı ve ayırt edici özelliklerini belirtmektedir. Bu imaj tanımı, literatürdeki “yansıyan imaj” kavramıyla tutarlıdır (Whetten ve Mackey, 2002: 401).

Örgütsel iletişim yöneticisinin en büyük endişelerinden biri o örgütün farklı kitlelere karşı sahip olduğu farklı imajdır. Bu bireylerin, ihtiyaçlarından herhangi birini karşılamak için o spesifik organizasyonu seçip seçmemeleri kurumsal imaja

dayanmaktadır. Bu imaj ise kişilerin toplumsal bir varlık olarak organizasyonu iyi ya da kötü algılamasına bağlıdır (Schuler, 2004: 37). İnsan kaynakları açısından bakıldığında ise örgütsel imaj, bir organizasyon hakkındaki olgulara, inançlara ve duygulara dayalı genel bir izlenim olarak karakterize edilebilir. Literatürde örgütsel imgelerin farklı itibar ve marka imajı uygulamaları mevcut olmasına rağmen, tüm bulgular imaj algılamalarının başvuru sonuçlarıyla pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Lyons ve Marler, 2011: 60). Sonuç olarak imaj, şirketin inandığına göre değil, izleyicilerinin zihninde var olan şirket hakkındaki duygu ve inançlara göre şekillenir (Jo Hatch ve Schultz, 1997: 358).

Bir örgütün imajının yanı sıra bir işveren olarak en az üç diğer imaj arasında bir ayrım yapılabilir. İlk imge, bir kuruluşun mali görüntüsüdür. Buna ek olarak, toplumda sosyal açıdan sorumlu bir icracı ve "iyi vatandaş" (aynı zamanda kurumsal sosyal performans olarak da bilinir) olarak bir organizasyon imajı vardır. Bunların yanı sıra, müşteriler genellikle bir organizasyon imajını mal ve hizmet sağlayıcısı olarak (diğer bir deyişle bir kuruluşun ürün veya hizmet imajı) tutarlar (Lievens ve Slaughter, 2016: 409).

1.1.9.3. Kurumsal Kimlik

Bir örgütün kimliğini geliştirmek, merkezi, ayırdedici ve kalıcı olan bu örgütsel nitelikler hakkında bir talep oluşturma süreci olarak yorumlanabilir. Kurumsal kimlik herhangi bir kurumun önemli bir maddi olmayan yönüdür. Bir kuruluşun sadece kendisini nasıl tanımladığını değil aynı zamanda firma yetenekleri ve kaynaklarının tanımını da içeren stratejik konular ve sorunların nasıl tanımlandığı ve çözüldüğüdür (Glynn, 2000: 286).

Kimlik, bir şirketin hangi eylemleri aldığı, karar verme şekli, çalışanlarına nasıl davranıldığı, krizlere nasıl tepki gösterdiği. Yöneticiler ve çalışanlar, şirketin kimliğine uygun şekilde hareket etme eğilimindedir (Whetten ve Mackey, 2002: 402). Kurumsal kimlik, yerel anlamlara ve örgüt sembollerine dayandığı için organizasyon kimliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi örgüt kültürüne bağlı bir iç sembol olarak görülebilir (Jo Hatch ve Schultz, 1997: 358).

Kurumsal kimlik ile ilgili iki bakış açısı geliştirilmiştir. Birincisi, merkezi, farklı ve kalıcı özelliklerin bir örgütün "gerekli" karakterini oluşturduğunu, böylece örgütlerin ayırt edilip ve farklılaştırıldığını vurgular. İkincisi, örgütler (veya endüstri) arası düzlemde anlam alanlarında örgütler oluşturarak üye gruplarına ayırır. Birlikte ele alındığında, bu görüşler kimlik dinamiklerinin karmaşıklığını gösterir ve mikro düzeydeki örgütsel

süreçlere ve makro düzeyde alan dinamiklerine nasıl dayandırıldıklarını Açıklar (Glynn ve Abzug, 2002: 267).

1.1.9.4. Örgütsel Çekicilik

Kişilerin örgüte karşı olumlu tutumu veya örgütün çalışmak için çekici bir yer olarak görülmesi (Aiman-Smith, Bauer ve Cable, 2001: 221) olarak tanımlanan işveren çekiciliği, potansiyel bir çalışanın bir organizasyon için çalıştığında elde edebileceğini öngördüğü faydaları içerir. İş arayanlar için mevcut olan bilgiler algılarını şekillendirmeye yardımcı olur ve bu da örgütsel cazibeyi ve ilk iş seçimi kararlarını etkiler. Aynı zamanda kuruluşun, şirkete değer katabilecek ve şirketin marka vaadini iletebilecek çalışanları koruma ve motive etme çabalarını yönlendirir. (Bali ve Dixit, 2016: 185). Çekicilik, üstün bilgi ve beceriye sahip çalışanları cezbeden, bilgi yoğun bağlamda birincil rekabet avantajı oluşturan önemli bir kavramdır. Bir işverenin potansiyel çalışanlar tarafından algılanması ne kadar cazip olursa, o kuruluşun işveren marka değeri o kadar yüksek olacaktır (Tüzüner ve Yüksel, 2009: 50).

Bireylerin potansiyel işveren olarak gördükleri belirli bir işletme hakkındaki duygusal ve tutumsal algılarını yansıtan örgütsel çekiciliğin (Highhouse vd., 2003: 989), boyutları belirlenerek örgütlerin işe alım sürecinin etkinliği en üst düzeye çıkarılabilir (Arachchige ve Robertson, 2011: 31). Çekici nitelikler, finansal ödül paketleri, sosyo-duygusal ihtiyaçların yerine getirilmesi ile diğer somut ve maddi olmayan faydalar dâhil olmak üzere karmaşık bir istihdam deneyimi özelliklerini içerir (Biswas ve Suar, 2016: 58).

Çekici olmak için, birçok marka kendisini hedef grubun ihtiyaçlarını karşılamada “farklı” ve “en iyi” kılan şeyi vurgulamaktadır. Fonksiyonel faydaların çoğu kısa sürede taklit edilebildiğinden zaman içerisinde performansın ve rekabetçiliğin korunabilmesi adına iyileştirmeyi sürekli hale getirmenin yanında, markaların rekabette sadece kendilerine ait olacak bir pozisyon geliştirip onu koruması da gerekmektedir. Markayı bulunduğu konumda tutan ve tüketici zihninde farklılaştıran marka imajı kritik bir role sahiptir (Barrow ve Mosley, 2005: 79).

1.1.9.5. Çalışan Markası

Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmek için markalarına inandırmak ve memnun etmek zorunda oldukları tek hedef kitle ürün ve hizmetlerini satın alan müşteriler değildir.

Bunun yanında marka, ürün ve hizmetlerin en verimli şekilde üretilmesini ve sunulmasını sağlayan ve iç müşteri olarak adlandırılan mevcut ve ileride çalışabilecek potansiyel çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. (<http://www.bisdegisim.com/ik-pazarlamasi.php> Erişim tarihi: 05.12.2017)

Hem pazarlamacılar hem de İK uzmanları, eylemlerinin birbirinin marka hedefleri üzerindeki etkisinin farkında olmalı ve çabalarını mümkün olduğunca uyumlu hale getirmelidir (Wilden, Gudergan ve Lings, 2010: 58). Pazarlama ve İKY'nin birleşimi ile çalışan işveren markası, nitelikli personeli tanımak ve muhafaza etmek için iç ve dış pazarlama tekniklerini kullanan yeni bir konsept olarak ortaya çıkmıştır. Çalışan markalamasında strateji üretim, pazarlar, kaynaklar, yetkinlikler ve yetenek yatırımcıları için büyük rekabete odaklanır. Strateji, işe alımda ve eğitimde fayda sağlamak için bile kullanılmaktadır. Çalışanların rekabetçi bir kaynak olarak markalaşmasının en büyük avantajı, örgütsel marka imajını harici bir platforma yerleştirmek için işveren markası ile ilişkili olmasıdır. Bu harici platform, yetkili kaynakları sisteme çekmek için etkin bir iletişim aracı olarak işlev görür (Gaddam, 2008: 48).

1.1.10. İşveren Markası Yönetimi Süreci

İşveren Markası, “şirketlerde insan ögesini ön plana çıkartan; adayın işe alımından başlayıp süreci kolay, keyifli ve verimli kılmaktan, şirketin içindeki yetenekleri en adil şekilde belirlemeye ve yönetmeye, performans görüşmelerini “gerçekten” geri bildirim vererek gerçekleştirmekten, şirket için ortak akıl üretmeye, liderlik gelişimini sınıf içi eğitimler dışına çıkararak liderlik dönüşümü yaratmaya kadar şirketin işleyişi, verimliliği, performansı ve insanının mutluluğunu içeren bütüncül bir yönetim sürecidir”. İşveren Markası, üst yönetim tarafından sahiplenilmesi ve ürün yönetimi sürecinden farklı ele alınmaması gereken, kısa zamanlı bir proje değil, şirket var oldukça aktif olarak yönetilmesi gereken gereken modern bir yönetim yaklaşımıdır (Ayaz, 2017: 14).

Hem pazarlama hem de insan kaynakları fonksiyonlarından etkilenmesi nedeniyle işveren markası yönetimi ekibindeki ve dolayısıyla bu kişilerin görüşlerindeki çeşitlilik yönetim sürecinde önemli bir faktördür. Böyle bir ekibin, pazarlama ve insan kaynakları ile iletişim ve operasyon personeli gibi farklı fonksiyonel geçmişlerden üyeleri içermesi gerektiği önerilmektedir. Bu tür ekiplerde bireysel performans, kişisel kimlikler, fonksiyonel geçmiş ve ekip üyelerinin demografik farklılıkları da dahil olmak üzere bir dizi faktörden etkilenmektedir (Martini vd., 2018: 81).

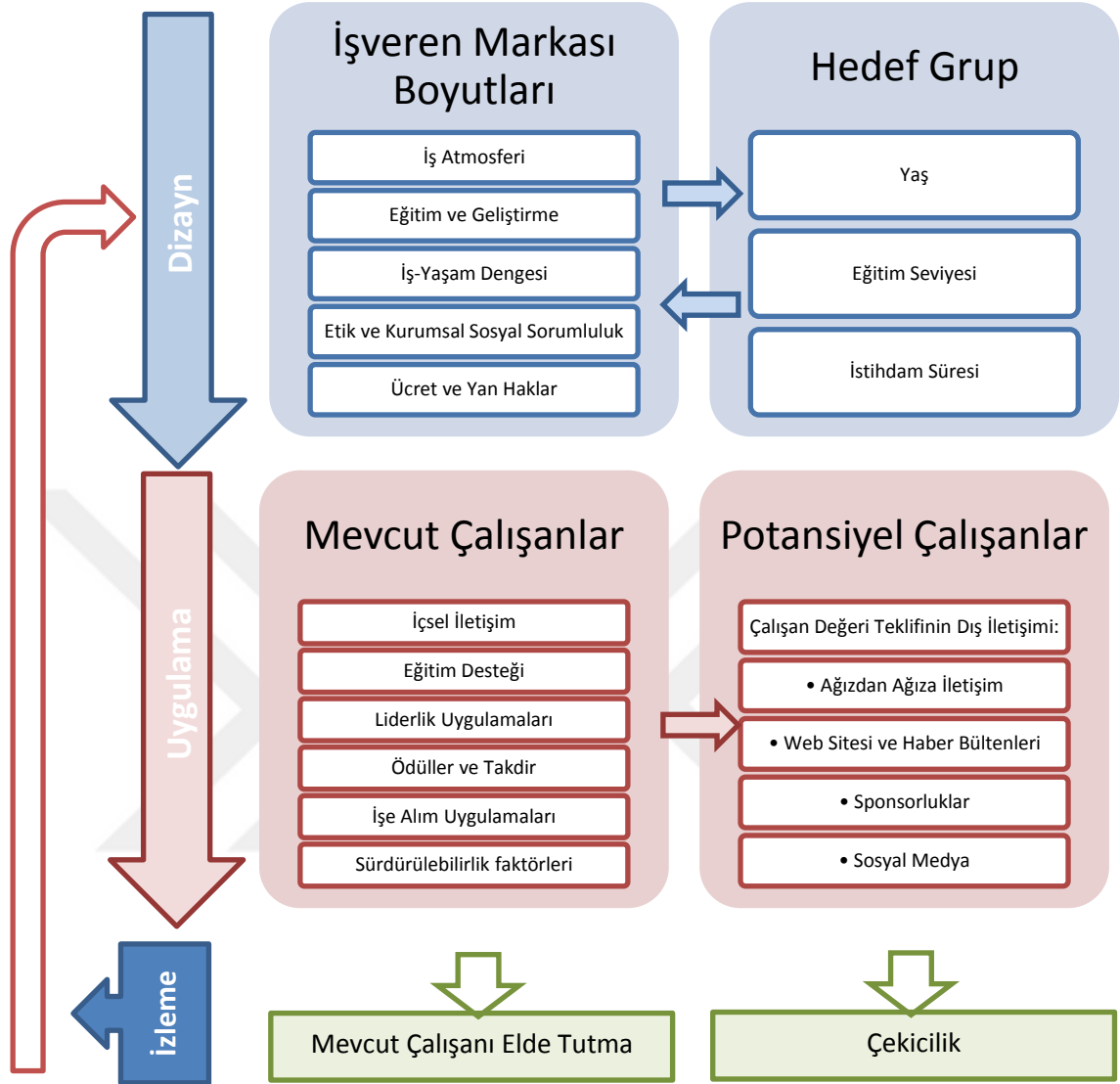
İşveren markası yönetimi, benzersiz, fark edilebilir ve farklılık yaratan bir işveren imajını inşa etme sürecidir. İşveren markalaşma sürecini üç adımda incelenebilir. İlk olarak, belirli bir değer kavramını geliştirerek, organizasyonun muhtemel ve mevcut çalışanlarına sunulmalıdır. Bu aşamada, organizasyonun işveren markası tarafından iletilen merkezi mesaj haline gelen önermelerin geliştirilmesini içerdiği için kapsamlı bir araştırma yapılmalıdır. İkinci aşamada, belirlenmiş değer önermelerinin hedeflenen başvuru sahibi nüfusa harici olarak pazarlaması gelmektedir. Son aşamada ise organizasyon kültürünün bir parçası olarak mevcut ve yeni başlayan çalışanlara markayı taşımak gerekmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Bussin ve Mouton (2019) tarafından işveren markalama stratejileri göz önüne alındığında kuruluşların izlemesi gereken üç aşamalı bir işveren markası kontrol döngüsü önerilmiştir (Şekil 1.4).

İlk adım, kuruluş içindeki hedef grupların tanımlanmasıdır. Bu, işveren markasını geliştirilecek unsurlar hakkında bilgilendirecektir. Dikkate alınması gereken işveren marka boyutları; iş atmosferi, eğitim ve geliştirme, iş-yaşam dengesi, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ücret ve yan haklardır. Hedef gruplar belirlenirken yaş, eğitim düzeyi ve istihdam süresini dikkate almaktadır. Tasarım süreci, uygun hedef grubun tanımlanmasını sağlamak için kuruluşun uzun vadeli stratejisini dikkate almalıdır.

Bir sonraki adım, stratejinin uygulanmasıdır. Mevcut çalışanların ifadeleri, ağızdan ağıza işveren değer önermesi reklamının en iyi şeklidir. İşveren markasının çalışanlara iletilmesi, markanın etrafında eğitimin sağlanması, organizasyondaki liderlerin marka değerlerine bir örnek oluşturması, uygun davranışın tanınması ve ödüllendirilmesi, doğru personeli cezbetmek için işe alım süreçleri oluşturulması ve bilinçli eylemler markanın sürdürülebilirliğini güçlendirmelidir. Aynı zamanda işveren markası potansiyel çalışanlara da şirketin web sitesindeki özel bir kariyer sayfası, şirket bültenleri, sponsorluklar ve sosyal medyanın uygun kullanımı aracılığıyla iletilmelidir. Son adım ise sürecin izlenmesi ve geri bildirim alınarak gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır.

Şekil 1.4 İşveren Markası Kontrol Döngüsü



Kaynak: Bussin, Mark; Mouton, Hugo (2019). Effectiveness of Employer Branding on Staff Retention and Compensation Expectations. South African Journal of Economic and Management Sciences, 22(1), 1-8.

İşveren markası çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için şirketin içinde bulunduğu çevre ile uyumlu olması ve şirketin stratejik amaçlarına katkı sağlayacak şekilde yapılandırılması gerekir (Baş, 2011: 49). Barrow ve Mosley (2005: 184-185)'e göre işveren markası stratejisini geliştirmek ve etkili bir şekilde yönetmeye devam etmesini sağlamak olan kişi veya kişilerin yerine getirmesi gereken beş temel rol bulunmaktadır;

- Kuruluşun iş amaçlarını gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyulan işveren markasının temel niteliklerinin belirlenmesi,

- Etkili bir işveren markası konumlandırması hazırlanarak üst yönetimin katılımının sağlanması ve hayata geçirilmesi için gereken kaynaklar ve kültürel değişiklikler için onay alınması,
- Kurum içindeki ve dışındaki hedef kitlelere ulaşmak için ihtiyaç duyulan iletişimin yönetilmesi,
- Karar ve davranışlarıyla işveren markası karmasının en temel bölümlerini şekillendirecek farklı yöneticilerle iyi bir çalışma ilişkisi geliştirilmesi,
- Doğru çalışan tedbirlerinin takip edilmesi, yönetimin mevcut ve istenilen işveren markası deneyimi arasındaki giderilemeyen performans farkları hakkında buluşup konuşması için zemin hazırlanması.

Baş (2011) tarafından beş adımda gerçekleştirilebileceği açıklanan işveren markası yönetim süreci Şekil 1.5 de gösterilmiştir.

Şekil 1.5 İşveren Markası Yönetim Süreci



Kaynak: Baş, Türker (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.

1.1.10.1. İşveren Markası Durum Tespiti

İşveren markası yönetimi süreci işveren marka değerlendirmesiyle başlar. Bu aşamada hedef kitlenin zihnindeki işveren markası imajı tanımlanır ve işletmenin sürdürdüğü işveren markası yönetimi faaliyetleri ile her bir faaliyetin işveren markası imajına etkileri incelenir. Mevcut durumun tespit edilmesi sonraki basamaklara etkisi sebebiyle ve ileriye yönelik sağlıklı bir strateji belirlenebilmesi için çok önemlidir (Baş, 2011: 54-55).

Mevcut durumu tespit etmek için birçok kontrol noktası kullanılması gerekir. Keşfetme sonrası bulguların birçoğu belki de yöneticilerin hoşuna gitmeyecek türden olabilir. Bu aşamadan sonra devam etme kararı alınırsa gelişim başlamış olacaktır. Mevcut durumu anlamak için aşağıdaki sorular sorulmalıdır (Ayaz, 2017: 16):

- Şirketiniz hangi sektörde ve nasıl bir işgücü piyasasında yer alıyor? Çalışma şartları, ücret ve yan haklar nelerdir?
- Sektörel ve/veya işgücü piyasasındaki rakipleriniz kimlerdir Sektörünüzdeki en gözde şirketler hangileridir?
- Şirketinize talep ne kadardır, kimler tarafından talep edilmektedir? İş ilanlarınıza ne kadar başvuru alıyorsunuz, başvuru yapanlar gerçekten aradığınız profillerde mi?
- Çalışanlarınız ne derece bağlılar (sorumuz "bağlılar mı" değil, "ne derece bağlılar"), ne kadar mutlular?
- Departmanlar arası iş birliği hangi seviyede?
- Mevcut çalışanlarınızla şirket vizyonunuzu, iş hedeflerinizi gerçekleştirebilir misiniz, nelere ihtiyacınız var?
- Adayları çekmek ve çalışanlarınızın bağlılığını arttırmak için neler vadediyorsunuz, neleri değiştirmelisiniz, neleri değiştirebilirsiniz; vaatlerinizi tutmak için nasıl bir organizasyona ihtiyacınız var?
- Ve en önemli soru: Nasıl bir liderlik ekibiniz var?

1.1.10.2. İşveren Markası Kimliğinin Tanımlanması

İşveren marka değerlendirmesi mevcut durumu tespit ederken işveren marka kimliği bir niyeti, bir tercihi temsil eder. İşletme bu sayede nasıl bir işveren olmak istediğini ortaya koyar. Marka kimliği öz ve genişletilmiş kimlik olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Öz kimlik işveren markasına anlam verir, temel amacı oluşturur, zamandan bağımsızdır ve tüm çalışanları kapsar. Genişletilmiş kimlik ise çalışanların niteliği ve statüsüne göre oluşturulan kimlik unsurlarını içerir (Baş, 2011: 55).

1.1.10.3.Çalışan Değer Önermesi Oluşturulması

Değer önermesi kavramı, bir satıcının müşterilerine vereceği sözler olarak tanımlanmış ve pazarlamadan yönetim alanına geçmiştir. Tüketici araştırmalarında bir organizasyonun değer önermeleri sunabileceği de söylenebilir, ancak kabul edilebilirlik kararını veren müşteriler veya diğer yararlanıcılardır. Benzer iddialar çalışanlar ve kuruluşlar arasında da etkili olabilir. İş arayan çalışanlar, işverenler tarafından sunulan değerler hakkında (ürün / hizmet değerleri) tüketicilere benzer şekilde son derece bilinçlidir (Sengupta, Bamel ve Singh, 2015: 308).

Çalışan değer önermesi işletmenin bir işveren olarak çalışanlarına vaat ettiği “duygusal” ve “fonksiyonel” faydaları içeren bir ifadedir. Çalışan değer önermesi ile çalışanlara neler vaat edildiği ve onlardan neler beklendiği açıkça ifade edilir. Çalışan değer önermesinin oluşturulması işveren markası yönetimi sürecinin en kritik aşamasıdır (Baş, 2011: 55-56). Çoğu kuruluş birer değerler kümesine sahiptir; hatta bazı kuruluşlar birden fazla değer kümesine bile sahip olabilirler. Kurumsal değerler marka değerleriyle ya da birbirleriyle rekabet eden birkaç tane değer tanımlayıcı kümesiyle yan yana bile bulunabilir. Yıllar içerisindeki değişim sayesinde değer beyanlarında bir düzene girme görülmektedir. Önceki yıllarda sayıları çok daha fazla olan bu değer beyanları insanların aklında daha kalıcı bir yer edinebilmek için beş ya da altıya inmiştir. Bu sayede hem daha akılda kalıcı hem de “çekirdek değer” kavramına daha uygun hale gelmişlerdir (Barrow ve Mosley, 2005: 142).

Ürün markası yönetiminden işveren markası yönetimini ayıran en önemli özellik, ürün markası iletişimde gerçeklerin biraz abartılabilmesidir. Yediğiniz dondurma sizi diarlardan diarlara götürür ya da otomobiliniz o kadar çekicidir ki diğer sürücüler gözlerini alamadığı için trafik arapsaçına döner. Oysa söz konusu işveren markası yönetimi olduğunda, sadece gerçekler anlatılmalıdır. Eğer anlatacağınız gerçekler hoşunuza gitmiyorsa, önce onları değiştirilmeli, sonra vaat haline getirilmeli ve iletişimi yapılmalıdır (Ayaz, 2017: 45).

Çalışan değer önermesi oluşturulurken vaatlerin içinde şirketin kültürel özellikleri, pazardaki konumu, çalışma ortamı, topluma sağladığı fayda gibi duygusal faktörlerin yanı sıra, kişisel ve profesyonel gelişim, yan haklar, maaş gibi fonksiyonel faydalar yer almalıdır. Öncelikli olarak sektörel ve işgücü piyasasındaki rakiplerin vadedemeyecekleri özellikler listelenmelidir. Tüm bu çalışma, şirket/ürün markasıyla uyumlu olmalıdır. Şirket

duruşundan kopuk, değerleriyle örtüşmeyen bir çalışan değer önermesi oluşturulmamalıdır. Adaylara verilen sözler içeride yaşanan gerçeklerle örtüşmelidir. Aksi takdirde tutulamayan sözler sadece çalışan devir oranını artırır ve işe alım departmanını büyütür (Ayaz, 2017: 47).

Psikolojik sözleşme literatüründeki ampirik çalışmalar, çalışan değer önermesi bağlamında algılanan bir "ihlal" in bağlılığın azalmasına, daha düşük örgütsel özdeşleşmeye, daha az rol ve ekstra rol performansına, daha düşük memnuniyete ve genel moralde düşüşe neden olduğunu doğrulamaktadır. İhlal durumları ayrıca, çalışanları ihmal gibi daha az üretken ve hatta bazen üretken olmayan davranış ve tutumlara katılarak denklemi dengelemeye yönlendirebilir (De Stobbeleir vd., 2018: 2114).

1.1.10.4. Konumlandırma

Marka konumlandırması, en cazip fayda ve marka mesajlarını kullanarak doğru kitleleri hedefleme sanatı ve bilimidir (Barrow ve Mosley, 2005: 79). Doğru kitleleri etkilemek için ise rakiplerden farklılaşmak gerekir. Bu noktadan hareketle konumlandırma hedef kitlenin zihninde marka kimliği ile uyumlu “farklılaştırıcı bir değer” yaratılması olarak görülebilir. Bu aşamada işletmeyi bir işveren olarak ayrıcalıklı bir konuma yükseltecek nitelikte temel özellikler ve yararlar belirlenir. (Baş, 2011: 56).

1.1.10.5. Uygulama

İşveren markası yaklaşımının temelinde çalışan değer önermesinde yer alan vaatlerin tutulması yer alır. Bunun için işveren marka yönetimi sürecinin, sunulan vaatleri hayata geçirme yetkisine sahip bir tepe yöneticisinin koordinatörlüğünde yürütülmesi son derece önemlidir. Ayrıca süreci yönetecek ekibin şirketin farklı birimlerinde görevli yöneticilerden oluşturulması sayesinde farklı bakış açıları işveren markasına yansıtılabilecektir. Bu şekilde yapılacak bir düzenleme sayesinde işveren markasının oluşturulması işletme büyüklüğüne bağlı olarak 4-6 ay içinde tamamlanabilir (Baş, 2011: 56-57).

İşe alımdan emekli etmeye kadar tüm süreçlerin adaylara ve çalışanlara vaat edilen deneyimin yapılandırıldığı ve uyguladığı bölümdür. İşte birçok projenin rafa kaldırıldığı bölüm burasıdır. Aday deneyimi, ilk gün, işe alıştırma, performans değerlendirme, kariyer planlama, kişisel ve mesleki gelişim, ödüllendirme, maaş ve yan haklar gibi çalışana temas

edilen her nokta ve vaat edilen deneyimi yaşatmaya uygun hale getirilmelidir (Ayaz, 2017: 19).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgüt teorisinde geniş kabul gören bir paradigmada örgütler ve üyeleri bir değişim ilişkisinde görülür. Her ikisi de karşılıklı olarak bir şeyler sağlarken diğer taraftan da bazı taleplerde bulunur. Bu örgütsel teşvikler ve bireysel katkılar açısından bir değişim olarak karakterize edilmiştir (Angle ve Perry, 1981: 1). Günümüzün bilgi yoğun ekonomisinde, bir kuruluşun mevcut bilgileri giderek daha önemli bir kaynak haline gelmektedir. Kaynak tabanlı bakış açısında şirketin sahip olduğu bilgi en stratejik ve önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bu kaynağın etkin yönetimi, günümüz organizasyonlarının karşılaştığı en önemli zorluklardan biridir. Kuruluştaki bireyler ve bölümler arasındaki bilginin paylaşımı burada kritik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Ancak, bireysel ve grup bilgisi organizasyonel bilgiye aktarıldığında organizasyon bu kaynağı etkin bir şekilde yönetmeye başlayabilir (van den Hooff ve de Ridder, 2004: 117).

Örgüt içinde yetişen ve örgüt ortamına uyum sağlamış çalışanların ayrılması örgütte yüksek maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bütün bunlar göz önüne alındığında örgütsel bağlılık hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar için önemli bir anlam ifade etmektedir (Özutku, 2008: 80). Bağlılık, bir örgüte yalnızca pasif sadakatin ötesinde, organizasyonla etkin bir ilişki içermektedir. Böylece bireyler, organizasyonun refahına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olurlar. Bağlılık yalnızca bir bireyin inanç ve görüşlerinin ifadelerinden değil, aynı zamanda eylemlerinden de anlaşılabilir (Mowday, Steers, ve Porter, 1979: 226).

Örgütsel bağlılık kavramı, kişinin istihdam edildiği organizasyonunun özelliklerine verdiği duygusal tepkilerinden söz eder. Organizasyonun amaçları ve değerlerine bağlılık duyguları, bununla ilişkili bir rolü ve organizasyona fonksiyonel değerinden ziyade organizasyona olan bağlılığı ile ilgilidir. İş tecrübesinin kalitesinin olumlu bir sonucu olarak bu kavram, işyerindeki öznel iyi halin oluşmasına katkıda bulunan bir faktör olarak görülebilir (Cook ve Wall, 1980: 40). Bağlılığın iyi tarafı zorluklar karşısında eylemi sürdürmektir. Sonuçların belirsiz olduğu durumlarda bağlılık olmadan bireyler için hedeflerini sürdürme olasılığı daha düşük olur (Salancik, 1977: 63).

Araştırmalar, çalışanların sadece % 50'sinin çalışan bağlılığının ne olduğunu bildiklerini göstermektedir. Bununla birlikte, tüm çalışanların bağlılığının ne seviyede olduğunu ve her birinin bağlılıkla ilgili sorumluluk sahibi olduğunu anlaması organizasyonun bir bağlılık kültürü yaratması için kritik ilk adımdır (AON Hewitt, 2016 Trends in Global Employee Engagement).

Morris ve Sherman (1981: 513) örgütsel bağlılığın, değişim yaklaşımı ve psikolojik yaklaşım olmak üzere farklı iki kategoride incelenebileceğini önermektedir. Değişim yaklaşımına göre devam eden değişim sürecin boyunca organizasyon ve üye arasındaki teşvik / katkı işlemlerinin sonucu olarak, bağlılığın birincil belirleyicisini üye olma araçlarının üye tarafından avantaj veya dezavantaj olarak algılanması oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre değişim, üyelerin bakış açısı ne kadar olumlu olursa, örgüte olan bağlılıkları da o kadar büyük olacaktır.

Entelektüel sermayenin öneminin artması ve piyasadaki rekabet koşullarında nitelikli çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu koşullarda nitelikli, yetenekli işgücünü örgütte tutmanın tek yolu sadece para değildir. Nitelikli işgücünün 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 biridir (Özdevecioğlu, 2003: 115).

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Çalışanların örgütte kalması ve üyeliğini devam ettirmesi için, örgütleriyle ve onun amaçları ile özdeşleşerek kendi amaç, çıkar ve yararlarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Eren, 2012: 555). Bağlılık, örneğin toplumsal aktörlerin enerji ve sadakatlerini toplumsal sistemlere verme istekliliği, farklı bir sosyal kimlik seçmenin imkânsızlığına dair bir farkındalık veya ceza kuvveti altında belirli bir beklentiyi reddetme, bireyin davranışsal eylemlere bağlanması, ilişkinin araçsal değeri dışında bir organizasyona tamamen duygusal bir bağlılık gibi farklı şekillerde tanımlanmıştır (Angle ve Perry, 1981: 1). Hrebiniak ve Allutto (1973) ise bağlılığı örgütü ücret, statü veya mesleki özgürlüğe yönelik artışlar ya da meslektaşların dostluğu sebebiyle örgütten ayrılmaya isteksizlik olarak görmüşlerdir. Bu araştırmacılar arasında kavramın kullanışlı bir operasyonel tanımı konusunda pek az fikir birliği olmasına rağmen, insanlarla kuruluşlar arasında psikolojik bir bağ içeren bir bağlılık olduğu düşünülmektedir (Akt: Buchanan, 1974: 534).

Eren (2012: 555) tarafından örgütsel bağlılık “kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adanma duygu ve tutumları” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık, yaygın olarak örgütte kalma arzusu, onun adına gayret sarf etmek istemek ve paylaşılan değerlerle karakterize edilen organizasyona duygusal bir bağ olarak kavramsallaştırılmıştır (Mowday, Steers, ve Porter, 1979).

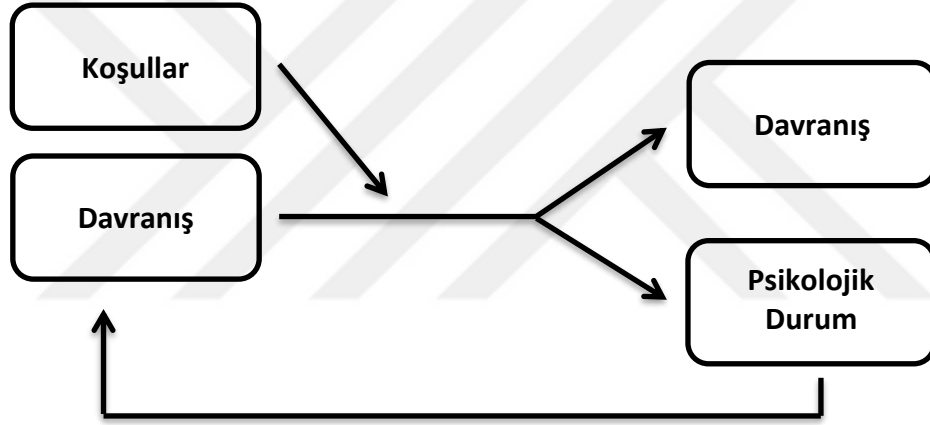
Örgütsel bağlılığı tanımlarken, ahlaki ve hesapsal olmak üzere iki farklı kuramsal yönelim ortaya çıkmıştır (Meyer vd., 2002: 20). Ahlaki yönelimden örgütsel bağlılık kavramı; kuruluşun amaç ve değerlerinin kabul edilmesi (özdeşleştirme), örgüt adına gayret göstermek için isteklilik (katılım) ve örgüte üye olmanın önemi (sadakat) olmak üzere üç faktöre dayanmaktadır. Bu özellikler, örgüt üyelerinin organizasyonda aktif oyuncular olmayı istediklerini, kuruluştaki olup biten şeyler üzerinde etkisi olmasını, örgüt içinde yüksek statüdeymiş gibi hissettiğini ve onlardan beklenenden daha fazla katkıda bulunmaya hazır olduklarını ifade etmektedir (Bogler ve Somech, 2004: 279). Öte yandan, hesapsal perspektif; bireylerin organizasyonla pazarlık yaparak, organizasyonda maruz kaldıkları ile ödüller ve maliyetlerin pozitif bir dengesini ürettiğini varsayar. Hesapsal bağlılıkta olumlu bir ilişki ne kadar büyük olursa, organizasyona o kadar çok kişisel bağlılık gelişir (Ramachandran ve Krishnan, 2009: 25).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlamalar sonucunda bağlılığın çalışanların tutumsal veya davranışsal tepkileri olarak iki başlık altında toplanabileceği görülmüştür (Çöl, 2004). Bunun nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlarken, örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gül, 2003: 77).

Davranışsal bağlılık: Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre çalışmaları sonucu ortaya çıkan bir sorun ve bu sorunla başa çıkmalarıyla ilgili bir kavramdır. Yani çalışanların eskiden gelen deneyimleri, buna bağlı olarak örgüte uyum sağlayarak bağlı hale gelme sürecini ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisi haricinde, yaptıkları belli bir faaliyete de bağlanmaktadır (Çöl, 2004).

Davranışsal bakış açısına göre örgütsel bağlılık, çalışanın başka bir yerde çalışmayı tercih ederek mevcut örgütünün kendisine sunduğu kıdemle ilgili haklardan, sağlıkla ilgili yardımlardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği faydalardan vazgeçmesi sonucunda örgüttünde kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ifade edilebilir. Bu bakış açısına göre örgüte bağlılık, kişinin diğer iş olanaklarına rağmen aynı örgütte kalarak o örgüt için çalışmaya istekli olması olarak ifade edilebilir (Özutku, 2008: 80). Salancik (1977) tarafından da "Bireyi davranışsal eylemlere bağlama" olarak tanımlanan bağlılık kararı gönüllü olarak alınan bir karardır. Bu durum geri çevrilemezliği sebebiyle kişileri kararlarına bağlayarak, seçimleri ile ilgili olumlu düşünceler geliştirmelerini sağlamaktadır.

Şekil 1.6 Davranışsal Bakış Açısı



Kaynak: Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Davranışsal yaklaşım, öncelikle bir kez sergilenen bir davranışın tekrarlanması için gerekli olan koşulların belirlenmesine ve bu davranışın tutum değişikliği üzerine etkilerine odaklanmıştır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Şekil 1.6'dan da anlaşılacağı üzere çalışanların davranışları, koşullar nedeniyle kalıcı hale gelerek psikolojik bakımdan çalışanları örgüte bağımlı hale getirmektedir. Sonuç olarak işgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum bir döngü ile işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Tutumsal bağlılık: Bu yaklaşım sonucu oluşan bağlılık, "bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi neticesinde oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir". Bir başka ifadeyle tutumsal bağlılık, "bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür" (Çöl, 2004). Tutumsal bağlılık, çalışanların kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekliliğiyle, çalışan-örgüt ilişkilerine

odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Şekil 1.7'deki sağ yönlü çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini göstermektedir. Sol yönlü çizgi ise bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri ifade etmektedir. Çalışanların içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da çalışanların davranışlarının sürekli hale gelerek örgütte bağlılık duymalarını sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Şekil 1.7 Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmış olsa da, önceki araştırmalarda en sık kullanılan, tutumsal yaklaşıma dayanan ölçütlerdir (Lok ve Crawford, 2001: 595). Bir kişinin memnun olduğunu söylemesi, hoşnutluktan kendini adamaya kadar birçok anlam taşıyabilmesinden dolayı muğlak bir kavramdır. Bu nedenle, çalışan anketlerinin odağı büyük ölçüde çalışan bağlılığı veya adanmışlığı gibi performans odaklı göstergelerin tanımlanıp ölçülmesine kaymıştır. Çalışanlar, şirketinden memnuniyet derecesini belirlemeye yönelik soruları zorlanmadan cevaplayabilse de bağlılık veya adanmışlık ile ilgili sorulara o kadar kolay cevap veremeyecektir (Barrow ve Mosley, 2005: 107).

1.2.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarından hangisinin daha üstün ya da daha geçerli ve uygulanabilir olduğu tartışmaya açıktır. Örgüt kültürü, çalışanların bireysel ve demografik özellikleri ile yönetim ve liderlik şekli gibi içsel faktörler, örgütün faaliyet gösterdiği sosyoekonomik yapı, çevresel şartlar ve toplumsal özellikler gibi dışsal faktörler nedeniyle tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık türlerinden herhangi birinin geçerli olduğu durumlar farklıdır (Sığrı, 2007: 264).

1.2.2.1. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda üyeler üzerindeki örgütün güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasına bağlı olarak ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Etzioni, örgütsel bağlılığı,

üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır (Bayram, 2005; Camcı, 2013; Çerçi, 2013)

- *Ahlaki bağlılık*: Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Çalışanların, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşmesi sonucunda örgüte karşı yüksek düzeyde pozitif bir yönelime sahip olmaları, onların ahlaki bağlılıkları ile ilişkili bir durumdur. Ahlaki bağlılık, mutlak ahlaki bağlılık ve sosyal bağlılık olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Mutlak ahlaki bağlılık, örgütün amaç, değer ve normlarının kabullenilmesine bağlıdır. Sosyal bağlılıkta ise, beğenilme ve kabul görme isteği nedeniyle istek ve baskılara duyarlı olma durumu söz konusudur.

- *Hesapçı bağlılık*: Çalışanlar, örgütlerine sağladıkları katkı karşılığında elde edebilecekleri ödüller sebebiyle bağlılık duymaktadırlar. Çalışanların bu bağlılık türünde örgütsel bağlılık seviyesini kendilerinin ayarlayabileceğini ve kendileri için yapılanlara karşılık gelecek düzeyde de bağlılık gösterecekleri söylenebilir. Özetle hesapçı bağlılık örgüt ile çalışan arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır.

- *Yabancılaştırıcı bağlılık*: Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelim yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilmekte ve örgütün çalışanlar tarafından cezalandırıcı veya zararlı görülmeyle başlanması ile bu bağlılık türü ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymalarına karşın üye olarak örgütte kalmaya mecbur edilmek istenmektedir. Yani çalışanlar, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamalarına rağmen çalışmaya devam etmektedir.

1.2.2.2. Becker Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kişilerin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek aynı davranış dizisini sürdürme eğilimi bağlılık olarak adlandırılabilir (Meyer ve Allen, 1984: 372). Kişilerin bahsedilen tutarlı davranışları sürdürmesi, Becker (1960) tarafından bir davranışla ilgili verilen kararın o davranışla ilgisi olmayabilecek çıkarları etkileme olasılığı yan bahis yaklaşımı ile açıklanmıştır. Bu yaklaşımda göre üyeler değer verdiği bir şeyi ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Üyenin bahse girdiği şey kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece yüksek olacaktır ve yatırımları zamanla artarsa, kişi için çevredeki iş

olanaklarının çekiciliği azalmaktadır. Özetle örgütsel bağlılık, çalışan-örgüt ilişkisinde karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreç olarak açıklanabilir. (Akt: Gül, 2003: 78).

Bir kişinin sosyal organizasyona katılımı ile yaptığı yan bahisler onun gelecekteki faaliyetini kısıtlamaktadır. Bu, çeşitli şekillerde gerçekleşir (Becker, 1960: 36-38);

Kültürel (Toplumsal) Beklentiler: İnsanlar, bir kişinin işini çok sık değiştirmemesi gerektiğini ve bu şekilde davranan kişilerin kararsız ve güvenilmez olduğunu düşünür. Bunun gibi sebeplerle kişiler birlikte yaşadığı toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlamak zorunda hissedebilir.

Bürokratik Düzenlemeler: Çalışanlar çoğu zaman bürokratik düzenlemeler sebebi ile kendisi için yan bahislerin etkilendiği durumlarla karşılaşabilir. Basit bir örnek olarak, mevcut görevinden ayrılmak isteyen bir kişi firmanın emeklilik fonunu düzenleyen kurallar nedeniyle, o fonda sahip olduğu önemli miktarda para kaybetmeden ayrılmayı başaramayabilir. Yeni işle ilgili herhangi bir karar, emeklilik fonunun kuralları gereği kendisi için koyduğu finansal yan bahisleri içerir.

Sosyal Etkileşimler: çalışanlara ilişki içerisinde oldukları kişilerde kendisiyle ilgili bir kanaatin oluşmasını sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmamasını sağlamak için buna uygun davranışlar sergilenmesi çalışanların sosyal etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir.

Sosyal Roller: Bahsedilen yan bahis çalışanların mevcut sosyal duruma alışıp ve uyum sağlamasından ortaya çıkabilir. Bu durumda çalışan, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Çalışanların yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir, bu kişilerin yaşı ilerleyip kıdemi arttıkça yapmış oldukları yatırımlar da artacak ve çalışanın bulunduğu örgütten ayrılması daha zor hale gelecektir (Gül, 2003: 79).

1.2.2.3. Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı:

Bağlılık, bir bireyin eylemleri ile bağımlı hale geldiği ve bu eylemlerle faaliyetleri sürdürme inancına ve kendi katılımına bağlı bir haldir. Bağlılık, öyle yaygındır ki, kısıtlayıcı etkilerinden ve davranışlar üzerindeki ince kontrolünden habersiz kalınabilir. Öyle ki kazançlar belirgin olmadığında bile yapılan şeylerin yapılmasına devam edilmesine neden olur (Salancik, 1977: 62). Dahası, davranışsal bağlılık ile ilişkili olan bu psikolojik durum, eylemi sürdürmek veya bu eylemin nesnesine bir arzu duymak eğilimindedir. Yani,

doğru şartlar altında (örneğin, seçim özgürlüğü, hareketin geri alınamazlığı) bir örgüt için çalışmayı kabul etmek, istihdamı devam ettirme niyetiyle sonuçlanır ve ardından davranışı haklı gösteren örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirilir (Meyer ve Allen, 1991: 65).

Salancik (1977)'e göre tüm davranışlar eşit derecede bağlılık yaratmamaktadır. Aksine, bir önceki eylemle ilgili daha sonraki tutum ve davranışların taahhüt derecesi veya bağlanma derecesi, bunları bağlayıcı hale getiren davranışsal eylemlerin özelliklerine bağlıdır. Bu özellikler aktörün orijinal davranışını içsel veya dışsal nedenlerden kaynaklandığı şeklinde algılayabilme derecesiyle ilgilidir. Salancık'ın (1977) bahsettiği bağlılığın ikinci belirleyici özelliği eylemin geri çevrilemezliği veya geri döndürülemezliğidir. Bir kişi bir işi kabul etmeye karar verdiğinde ve seçimlerin geri alınamaz olduğunu düşünürse, bu durum kişinin memnuniyet ve bağlılık duygularını artırabilir. Kolayca değiştirilebilen iş seçimleri, karar vericinin yaptığı seçime davranışsal bağlılığının azalmasına olanak tanır (Akt: O'Reilly ve Caldwell, 1981: 599-600).

1.2.2.4. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kelman (1958)'in yaptığı tutum değişikliğinin temelini inceleyen bir araştırmada, bireylerin nüfuzu kavramsal açıdan üç farklı şekilde kabul edebileceğini belirterek bu tür bir taksonomi oluşturmuştur. O'Reilly ve Chatman (1986: 493) ise buradan yola çıkarak kişinin psikolojik olarak bir kuruluşa bağlılığını üç bağımsız temel üzerine dayandırmışlardır;

Uyum veya değişim: Uyum, tutum ve davranışlar paylaşılan inançlar nedeniyle değil yalnızca belirli ödüller kazanmak için benimsendiğinde gerçekleşir. Amaç, belirli ödülleri elde etmek ve bazı cezalardan kaçınmaktır.

Özdeşleşme veya bağlılık: Üyenin örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine bağlıdır. Kişi tatmin edici bir ilişki kurmak veya devam ettirmek için bir nüfuzu kabul ettiğinde ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, kişi grubun değer ve başarılarını kendi özellikleri olmamasına rağmen benimseyerek grubun bir üyesi olmaktan gurur duyabilir

İçselleştirme veya değer uyumu: Etki kabul edildiğinde ortaya çıkar. Grubun tutum ve davranışları kendi değerleriyle uyumludur. Yani, bireyin, grubun veya organizasyonun değerleri aynıdır.

1.2.2.5. Katz ve Kahn Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn'ın (1978) motivasyon şeması kullanılarak, bir teşvikin varlığı veya yokluğundan ziyade davranış için teşvik türüne dayanan fedakâr veya kendi kendine hizmet eden motiveleler arasında yararlı bir ayırım yapılabilir. Katz ve Kahn'a göre tüm davranışlar; dışsal (para vb.) ya da içsel (toplumsal aidiyet vb.) ödüller tarafından motive edilmeden tamamen fedakâr nedenlerle ortaya çıkmaktadır (Akt: Frisch ve Gerrard, 1981: 569).

Katz ve Kahn'ın (1978), örgüte bağlılığın bir örgütteki kişilerin örgüte bağlılık duymasını sağlayan ödüllere dayalı iki devre olduğunu söylemiştir. Çalışanların örgüt içindeki davranışları bazı içsel ve dışsal ödüllerin toplamıdır. İçsel ödüller anlatımsal devreyi, dışsal ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olan durum, anlatımsal devre, dış ödüllerin etkili olduğu durum ise araçsal devre olarak adlandırılmıştır. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme adamalarının derecesini göstermektedir (Akt: Bayram, 2005: 131).

1.2.2.6. Mowday Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığın, örgüte pasif bir itaatten daha fazlası olduğunu iddia etmektedir. Bu yaklaşıma göre, çalışanların örgütün daha iyiye gidebilmesi için çalışanların kendilerinden bir takım fedakârlıklar yapmaya hazır olmaları sebebiyle örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir (Çöl, 2004). Bir kişinin belirli bir organizasyonla olan özdeşleşmesinin göreceli gücü ve belirli bir organizasyona dâhil olması olarak tanımlanan bağlılık, üç faktör ile karakterize edilebilir (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 226);

- Örgütün sahip olduğu amaç ve değerlere güçlü bir kabul ve inanç göstermek,
- Örgüt için anlamlı bir çaba göstermeye istekli olmak,
- Örgütte üyeliğin devam ettirilmesine güçlü bir arzu duymaktır.

Bu yaklaşıma göre tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı örgütsel bağlılık bulunmaktadır. Davranışsal bağlılık, işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığını ifade ederken, tutumsal bağlılık işgörenin örgütsel amaçlarla özdeşleşerek bu doğrultuda çalışma isteğini ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

1.2.2.7. Wiener Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılık, iş davranışının açıklanmasına yönelik fonksiyonel-faydacı yaklaşımlardan ayırt edici ahlaki bir motivasyonel süreç olarak görülebilir. Dahası, bağlılığın tanımlarının çoğunda yer alan merkezi unsur, örgütsel beklentilerin ve değerlerin bir bireyin davranışına kılavuz olarak kabul edilmesi ve kişinin eylemleri üzerinde normatif kontrol biçimini temsil etmektedir. Dolayısıyla, normatif ve fonksiyonel süreçleri insan davranışının belirleyicileri olarak ayıran bağlılığı motivasyonel bir çerçevede kavramsallaştırmak faydalı görünmektedir (Wiener, 1982: 419).

Wiener (1982), Fishbein modelinden adapte ettiği tutumsal-motivasyon sistemini bağlılığı sınıflandırmada kullanmıştır. İlişkilerin özü şu şekilde özetlenebilir, içselleştirilmiş normatif inançlar ve örgütle ilgili davranışlarla ilgili fonksiyonel inançlar sırasıyla örgütsel bağlılık ve fonksiyonel motivasyona yol açmaktadır. Fonksiyonel motivasyon niyetleri ve örgütsel bağlılık organizasyonla ilgili davranışları belirler. Modeldeki tutumsal bileşen ise fonksiyonel motivasyon olarak ifade edilir. Yaklaşımın altında yatan tutum sürecinin faydacı, hesapçı ve kendine yönelik karakteri açıktır. Fishbein modelindeki ikinci bileşen, öznel norm, bağlılık tanımı için bir çerçeve görevi görebilir. Öznel norm, sadece toplumsal normatif inançlar (yani kişinin kendisinin nasıl davranmasını beklediğine ilişkin inancı) değil, aynı zamanda kişisel normatif inançlar, yani belirli bir davranışa ilişkin kişisel ahlaki standartlar tarafından da belirlenir. Belli bir davranış şekli ile ilgili kişisel ahlaki standartlar, kişi bu davranışla ilgili başkalarının beklentilerini içselleştirdiğinde oluşturulur. Davranışsal fiiller böyle içselleştirilmiş normatif baskılarla yönlendirildiğinde, başlangıçta dayandığı takviye ve cezalardaki bağlamlarına artık bağımlı kalmazlar.

1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Bir yapı olarak bağlılık, daha çok bir bütün olarak örgüte genel bir duygusal tepkiyi yansıtmaktadır (Mowday, Steers, ve Porter, 1979: 226). Bir çalışanın kendisi ve örgütü arasındaki karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inancını temsil eden psikolojik sözleşmenin bir sonucu olarak organizasyon çalışanına destek verdiği zaman, o kişi organizasyonuna kendini borçlu hissedecek ve kuruluşunun inisiyatiflerine karşılık vermeyi isteyecektir. Pozitif duygusallık, dışa dönük kişilik özelliğinin temelinde olduğu için, bu çalışanlar işyerinde daha fazla sosyal etkileşim arayabilir ve bu etkileşimleri içe dönüklerden daha ödüllendirici bulabilirler. Bu deneyimler, dışa dönük çalışanların, bu tatmin edici

kişilerarası değişimler sayesinde kuruluşa karşılık vermelerine neden olabilir (Erdheim, Wang ve Zickar, 2006: 963).

Kantor (1968) bağlılığın farklı yönlerinin topluluk üyelerine uygulanan farklı davranış gereklilikleriyle ortaya çıktığı görüşündedir. Buna göre *devam bağlılığı*, üyelerin kişisel yatırımları ve fedakârlıklarını gerektiren ve sistem içerisinde hayatta kalmasına olan bağlılık olarak tanımlanmıştır ve bu sistemi terk etmek maliyetli ve zordur. *Uyum bağlılığı*, önceki sosyal bağlardan sözlü olarak feragat edilerek toplumu oluşturan toplumsal ilişkilere bağlılık olarak tanımlanır. Uyum bağlılığı, grup bağlılığını ve aidiyet duygusunu geliştirir. Davranışları istenen yönde şekillendiren normlara bağlılık olarak düşünülen *kontrol bağlılığı*, üyelerin daha önceki normları açıkça reddetmesini ve kendi düşüncelerini sistem değerleri açısından yeniden biçimlendirmesini istemektedir (Akt: Buchanan, 1974: 534).

Buchanan (1974) örgütsel bağlılığın geliştirilmesi üzerine bir çalışmada bağlılığı üç bileşen ayırmıştır.

- *Özdeşleştirme* – gurur duyma: kurumun hedef ve değerlerinin içselleştirilmesi.
- *Etkileşim* - Kişinin rolünün faaliyetlerinde psikolojik emilim
- *Sadakat* - kuruluşa marka bağlılığı; "kalma isteği" olarak kendini gösteren aidiyet duygusu.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda genellikle Allen Meyer'in yapmış olduğu sınıflandırmanın kullanıldığı görülmüştür. Bu perspektife göre, çalışanlar ve kuruluşları arasındaki psikolojik bağlantı, her biri ayırt edici bir etikete sahip olan üç ayrı boyutta gerçekleşebilir (Allen ve Meyer, 1996: 253). Duygusal bağlılık, "örgütle özdeşleşme ve örgüte dâhil olma" olarak tanımlanmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar bunu yapmak istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Devamlılık bağlılığı çalışanın kuruluştan ayrılması ile oluşacak maliyetler ile ilişkilendirilmiştir. Güçlü devamlılık bağlılığına sahip olan çalışanlar, organizasyonda kalmaya devam ettikleri için bunu yapmaları gerekir. Son olarak normatif bağlılık, örgüte karşı yükümlülük duygusuna dayalı bağlılığı ifade eder. Güçlü normatif bağlılığı bulunan çalışanlar, bunu yapmalarının gerekli olduğunu düşünürler. Her üç bağlılık türü için geçerli ortak nokta, her bileşenin çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalması niyetleri ve kararları üzerinde etkili olmasıdır (Jaros, 1997: 320).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, bir çalışanın örgüt için dışa dönüklüğün özünde yer alan olumlu duygusal tepkisini temsil etmektedir. Bu sebeple dışa dönük kişilerin içe dönük kişiler göre daha fazla duygusal bağlılığa sahip olduğu varsayılabılır (Erdheim, Wang ve Zickar, 2006: 961). Çalışanlar duygusal olarak işlerinden hoşnut olmadıklarında, hizmet ettikleri insanlara duyarsız bakış açısı geliştirirler ve çok fazla şey yapmadıklarını hissettiklerinde muhtemelen daha az hevesli hale gelirler. Sonuç olarak kuruluşun amaçlarını kabul ederek bunlara ulaşmak için daha az gayret göstererek işten hem psikolojik hem de fiziksel olarak çekilme eğilimindedir (Leiter ve Maslach, 1988: 299). İnsanlar, bilgilerinin takdir edildiği ve bilginin nerelerde kullanılacağına emin oldukları bir duyguya sahiplerse bilgilerini paylaşmaya daha isteklidirler. Bilgi paylaşımını etkileyen motivasyon faktörlerinin başında birey ile organizasyon arasındaki ilişki gelir. Kuruluşa daha fazla bağlı olan ve hem yönetim hem de iş arkadaşlarına daha fazla güvenen bir kişinin bilgilerini paylaşmaya istekli olma olasılığı daha yüksektir. Sonuç olarak, organizasyona duygusal bağlılığın hem bilgi bağışlama hem de bilgi toplama için olumlu koşullar yaratması beklenmelidir (van den Hooff ve de Ridder, 2004:119).

Devamlılık Bağlılığı: bu bağlılığın gelişmesinin yolu, çalışanların istihdam alternatifleri algısıdır. Özellikle, birkaç seçeneğin bulunduğunu düşünen çalışanlar, az alternatifi olduğunu düşünen çalışanlara göre daha az bağlılık göstereceklerdir. Dışa dönük çalışanlar sosyal açıdan daha aktif oldukları için içe dönük çalışanlara göre daha fazla sosyal temas geliştirebilirler. Dahası, dışa dönük kişiler sosyal etkileşimlerde istediklerini daha fazla elde edebildikleri için içe dönük kişilerden daha çok iş alternatifi algılayabilirler (Erdheim, Wang ve Zickar, 2006: 962).

Normatif Bağlılık: ahlaki yükümlülük duygusu nedeniyle bir örgütte kalma isteğini ifade eder (Wiener, 1982). Bu bağlamda “örgütün amaçlarını, değerlerini ve görevlerini içselleştirerek organizasyonuna psikolojik olarak ne derece bağlı olduğunu” tanımlamak için kullanılmıştır. Bu boyut, duygusal bağlılıktan farklıdır, çünkü mutlak duygusal bir bağlılık değil, sadece ahlaki bir görev anlamını yansıtır (Gonzales ve Guillen, 2008: 404).

1.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Üyelerin örgüte bağlılık duyması, yaptıkları işin verimini arttırarak örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanların örgüte bağlılığını etkileyebilecek faktörlerin farkında olunması örgütler için önemli bir husus olarak dile

getirilmektedir (Bayram, 2005: 134). Örgütsel bağlılık çalışmaları incelendiğinde bağlılığı etkileyen faktörlerin dört ana başlık altına toplandığı görülmüştür (Bateman: 1984: 95-96)

- İş arama faaliyetleri, ciro, devamsızlık ve performans etkililiği gibi çalışan davranışları,
- Mesleki doyum, iş katılımı ve gibi davranışsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özerklik ve sorumluluk da dâhil olmak üzere çalışanın işinin ve rolünün özellikleri,
- Yaş, cinsiyet, başarı ihtiyacı ve görev süresi gibi çalışanların kişisel özellikleri.

Meyer ve Allen (1991) tarafından duygusal bağlılık öncülleri üç kategoriye ayrılmıştır; kişisel özellikler, örgütsel yapı ve iş deneyimleri.

Kişisel özellikler, cinsiyet, yaş, eğitim ve görev süresi gibi demografik özellikler bağlılık ile ilişkili olmasına rağmen, ilişkiler güçlü ve tutarlı değildir. Bunun da ötesinde, ilişkiler gözlemlense bile açıkça yorumlanamazlar. Örneğin, bağlılık ve görev süresi arasındaki olumlu ilişki kıdemli çalışanların uzun yıllar şirkette kaldıklarını haklı gösterme girişimleri olabilir. Ayrıca, demografik özelliklerle bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu ve iş ödülleri ile iş değerleri kontrol edildiğinde kaybolduğunu bazı çalışmalarda ortaya konmuştur. Bunun yanında başarı, bağlılık ve özerklik, yüksek güce ihtiyaç duyma, kişisel çalışma etiği, denetim odağı ve merkezi iş hayatına olan ilgi gibi kişisel tasarrufların bağlılık ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu korelasyonlar, çalışanların bir örgüte duygusal bağlı olma eğiliminde farklılık gösterebilme imkânı olduğunu göstermektedir. Kişisel tutumların bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen diğer bir yaklaşım ise çevresel faktörlerle olan etkileşimini değerlendirmek olmuştur. İş tecrübeleri, kişisel zevklerine uygun (ihtiyaçların yerine getirilmesi, yeteneklerin kullanılması, değerlerin ifadesi vb.) olan kişiler, daha az uyumlu olan kişilere göre daha olumlu bir iş tutumuna sahip olmaktadır.

Örgütsel yapı: duygusal bağlılık, karar alma sürecinin âdemi merkezîyetçi hale gelmesiyle, politika ve prosedürlerin ise merkezileşmesi ile yakından ilişkilidir. Yapısal özelliklerin bağlılık üzerindeki etkisi doğrudan olmaktan öte, bu yapısal özelliklerle ilişkili ast-üst ilişkileri, rol açıklığı ve kişisel öneme sahip duygular gibi iş deneyimlerinden kaynaklanıyor olabilir.

İş deneyimleri: Herzberg'in (1966) yaptığı hijyen / motivasyon ayırımına bağlı olarak, iş tecrübesi değişkenlerinin kabaca iki grupta incelenebilir. Birincisi, çalışanların organizasyonda fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini rahat hissetmeleri (konfor) gerekliliği. İkincisi ise çalışanların iş rollerinde yeterlilik duygusuna katkıda bulunmasıdır. Konfor kategorisinde, duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu saptanan değişkenler arasında, işe başlamadaki beklentilerin doğrulanması, ödül dağıtımındaki eşitlik, örgütsel güvenilirlik, örgütsel destek, rol netliği ve amirlerin düşünceleri sayılabilir. Yetkinlikle ilgili deneyimler ise başarı, özerklik, performansa dayalı ödüllerin adilliği, iş zorluğu, iş kapsamı, ilerleme fırsatı, kendini ifade etme fırsatı, karar almaya katılımı ve organizasyon için kişisel önemi içermektedir.

Şirketlerin etkin ve verimli çalışması ve rekabet edebilmesi için, çalışanları motive etmekle ilgili kültürel etkileri anlamaları gerekir (Ramachandran ve Krishnan, 2009: 23). Türkiye'de yapılan araştırma sonuçlarına göre toplulukçu kültür sebebiyle çalışanların örgütsel bağlılıklarını, çalışanların örgüt içinde gelişen ilişkileri bozmaması, çalıştığı örgüte ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermesi ve daha iyi ekonomik imkânlar için bile başka bir yerde çalışmamayı içeren kendinden fedakârlıkta bulunması gibi faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca doğu kültürlerinde yer alan, belirsizlik ve değişimden kaçınma özellikleri sebebiyle Türk çalışanlar örgütlerine bir tür devamlılık bağlılığı duymaktadırlar. Diğer yandan kişinin Türk toplumunda önemli bir etmen olan ailenin kuruluştan ayrılmayı onaylayıp onaylamaması kültür ile ilgili bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 213).

AON Hewitt tarafından yapılan araştırma dünya genelinde yüzden az çalışanı bulunandan yüzbinlerce çalışanı olan daha karmaşık şirketleri içeren altmıştan fazla sanayi kolundan 1000 den fazla organizasyonu içermektedir. Araştırma kapsamında 2014 yılında 3 milyondan fazla, 2015 yılında ise 4 milyondan fazla çalışan araştırma sorularını cevaplamıştır. ABD'de sıkı bir işgücü piyasasına, Avrupa'daki ekonomik belirsizliğe ve dünyanın diğer bölgelerindeki ticari zorluklara rağmen, Aon Hewitt'in Global Çalışan Bağlanma Endeksi 2016 yılında % 62'den % 65'e yükseldiği görülmüştür (2016 Trends in Global Employee Engagement). 2017 yılında ise 2016'daki çalışanların bağlılığının önemli oranda artması kısmen silinmiştir. Birleşik Krallık'ta görülen popülist hareketler, Birleşik Devletler ve Kıta Avrupası'nın bir bölümünde yer alanlar sınırları ve duvarları daha yaygın hale getirme konusunda görüşmeler yapmışlardır. Eğer gerçekleşirse, bu hamle ülkeler

arasındaki emeğin akışını kısıtlayacak ve oyunun ekonomik kurallarını değiştirecektir. Eğer bu yeterli değilse pek çok işi kötüye kullanan hızlı teknoloji ilerlemeleri artık bilimkurgu konusu değildir ve kalıcı olmaktadır. Sürücüsüz arabalar, dronlar, sanal gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi ve diğer teknolojiler daha önce hiç olmadığı gibi işler için yarışmaktadır. Bu değişiklikler, CEO'lar, insan kaynakları yöneticileri ve her seviyedeki liderler için yeni zorluklar ortaya koymaktadır. Popülizm ve daha karmaşık teknoloji gelişmeleri örgütlerde daha fazla acı yaratacağı ve böylece iş tecrübesi ve çalışanların bağlılığının daha da gerileyeceği düşünülmektedir (AON Hewitt, 2017 Trends in Global Employee Engagement).

1.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bir ürünle bir marka arasındaki fark, önemsemeyen çalışanla tam bağlılık gösteren çalışan arasındaki farka çok benzemektedir. Tam bağlılık gösteren çalışanlar, yapmak zorunda olduklarından daha fazlasını yaparlar. Burada olumlu duyguların sağladığı fazladan anlam ve değerler fark yaratmaktadır. Yüksek rekabetin olduğu iş dünyasında şirketleri öne çıkaran bu tür işlerdir (Barrow ve Mosley, 2005: 157).

Bağlılık teorisi ve araştırmalarına dayanan Meyer ve Herscovitch (2001)'in çalışmasına göre bağlılık değişkenleri *odak* ve *isteğe bağlı* davranışlar olmak üzere iki ana sınıfa ayrılmaktadır.

Odak davranışlar, bağlılığın odak noktası olan davranışı temsil eder ve her zaman bazı hedeflerle ilgilidir. Hedef, bir varlık (ör. Kuruluş, yönetici, birlik), soyut bir ilke (ör. Politika) veya bir hareket yolunun sonucu (ör. Hedefe ulaşma, değiştirme uygulaması) olabilir. Ayrıca bu davranış, geniş veya dar olarak tanımlanabilir. Örneğin, örgütsel bağlılık durumunda, organizasyonun bir üyesi kadar dar veya örgütün başarıyla çalışması kadar geniş olabilir. Odak davranışı, işe alma veya işe alma stratejisinde bir değişiklik kadar özeldir, ya da belirli bir zaman süresi içinde işgücünün kompozisyonunda belirgin bir değişikliğin varlığını garanti altına alacak genişlikte olabilir.

İsteğe bağlı davranışlar, odak davranışına eşlik edebilecek vatandaşlık davranışı gibi organizasyona fayda sağlayan ekstra rol faaliyetlerini temsil eder. Kalmayı taahhüt eden çalışanlar, çalışmaya ne kadar düzenli katıldıkları ve orada oldukları sürece ne kadar çaba gösterdikleri konusunda oldukça farklı olabilirler. Benzer şekilde, politika değişikliğini uygulamaya koymayı taahhüt eden çalışanlar yalnızca politikanın belirli emirlerine uymayı seçebilir veya davranışlarını politikanın ruhuyla uyumlu olacak şekilde

uyarlayabilirler. Bir hedefe ulaşmak için çalışmayı taahhüt eden çalışanlar, ortaya çıkabilecek zorlu zorluklara rağmen devam edebilir veya kendilerini "makul derecede" kurtaracak bir problemle karşı karşıya karşılaştıklarında taahhütlerinden en kısa sürede çıkabilirler

Örgütsel bağlılık genellikle çalışanın ve kuruluşunun psikolojik bağlantısı olarak tanımlanabilir bu, çalışanın kuruluştan gönüllü olarak ayrılma olasılığını azaltır (Allen ve Meyer, 1996: 252). Bununla birlikte yüksek bağlılığa sahip çalışanlar daha fazla sadakat, daha yüksek verimlilik ve daha fazla sorumluluk üstlenmeye isteklidirler (Chiu vd. 2006: 132).

Örgütsel bağlılığın, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, performansı, işe devamsızlıkların azalması gibi arzu edilen iş sonuçları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu çalışmalarla ortaya konmuştur (Lok ve Crawford, 2001: 595, Chen, Tsui ve Farh, 2002: 339). Bunun yanında örgütsel bağlılıktaki artışlar kuruluşlardaki işlem maliyetlerini düşürerek kuruluş için tahakkuk eden rekabetçi avantajlar yaratır (Jo ve Joo, 2011: 3).

1.3. Performans

Bir işi yapan kişinin, grubun veya topluluğun, o işle ulaşmak istenen hedefe ne kadar ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini hem nicel hem de nitel olarak belirten bir kavram performanstır. Bireysel ve grubun performansı, örgütün o işle ulaşmayı hedeflediği amaca, bireyin veya grubun kendisi adına belirlenen amaçlara ve standartlara ne derecede ulaşabildiğini göstermektedir. Örgütsel performansla ise sistemi oluşturan her bireyin toplam performansı ifade edilmektedir. Örgüt, ancak bireylerin gösterdiği performans kadar iyi olabileceğinden dolayı bireysel performans, örgütler için en önemli olan performanstır (Çöl, 2008: 39).

1.3.1. Performans Kavramı

Performans, insan kaynağının en temel başarı göstergesi olarak öngörülmektedir ve geliştirilmiş performans, iş verimliliği ve üretkenliği sağlamanın temel aracıdır (Aykan, 2014: 10). İş yerindeki performans, çoğu zaman, mesleki başarıyı yansıtan bir dizi ilişkili kritere sahip tek bir küresel gösterge ile tanımlanmıştır. En sık kullanılan ölçütler verimlilik, satış, malların ve hizmetlerin kalitesidir. Bu anlamda performans, verimlilikle benzer şekilde yalnızca sonuçlara odaklanır (Charbonnier-Voirin, Roussel, 2012: 280). Örgütün bütününe performansını çalışanların yaptıkları iş ile doğrudan ya da dolaylı ilgili

olan faaliyetleri başarıyla yerine getirmeleri belirlemektedir (Lam ve Schaubroeck, 1999: 446).

İş performansı, endüstriyel ve örgütsel psikolojide yaygın olarak kullanılan, ancak yetersiz tanımlanmış bir kavramdır fakat genellikle bir kişinin işini iyi yapıp yapmadığını belirtir. Performans, tam olarak nasıl tanımlanması gerektiği konusundaki karışıklığa rağmen, örgütsel çıktılar ve başarı ile ilgili son derece önemli bir kriterdir (Kanter Karaduman, 2010: 30). İş performansı esas olarak bir kişinin kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu derecedir (Motowildo, Borman ve Schmit, 1997: 72).

Performans, kişinin işini tamamlamak için göstermiş olduğu tüm çabalara karşılık kazandığı başarı seviyesidir. Bir kişinin sahip olduğu nitelikler, yetenekler ve inanç değerleri performansını belirler. Çalışanların performansı değişime ve etkiye açıktır (Büte, 2011: 177). İyi performans gösteren çalışanlar, çalışanların kendi kontrolleri, örgütsel amaçlarla ilgili davranışları ve çalışanların örgüte katkıda bulunma dereceleri ile ölçülen davranışları içeren üç kilit nokta ile ifade edilebilir (Han, Chiang ve Chiang, 2013: 282).

Performans, önemli bir bireysel düzey sonuç değişkeni olarak kapsamlı bir kavramdır. İş ile ilgili tüm davranışlardan oluşur. Örneğin, bir çalışanın davranışı, son derece üretken olmasına rağmen, fazla mesai yapmayı reddetmesi, örgüt hakkında her fırsatta olumsuz düşünceler ifade etmesi ve işinin sınırları içine girmediği sürece hiçbir şey yapmaması şeklinde olabilir. Öte yandan, diğer çalışan daima çalışmak için istekli olabilir, kuruluşun olumlu bir temsilcisidir ve organizasyona mümkün olduğunca çok katkıda bulunmak için çabalar. Dolayısıyla, davranışların tümüne dayanarak, ikinci çalışanın aslında daha iyi performans gösterici olduğu sonucuna varılabilir (Griffin ve Moorhead, 2011: 19-20).

Performans teorileri iki ana temaya sahiptir. Birincisi, performans alanının boyutsal yapısıdır. Bu tema, tüm işler için geniş ölçüde geçerli olan iş performansı kategorilerini belirleme ve tanımlama çabalarını içerir. İkinci tema, performansın öncüleriyle çeşitli boyutsal bileşenler arasındaki ilişkilerin nedensel modelidir. Bu, performansındaki değişkenliği açıklayan faktörleri tanımlama ve birbirleriyle ilişkili olanı nedensel bir sırayla göstermeye yönelik çabaları içerir (Motowildo, Borman ve Schmit, 1997: 72). Performans yönetimi bireyi veya takımları tanımlamak, ölçmek ve geliştirmek ve bu performansı bir örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getiren bir süreçtir. Bireyin performansını iyileştirme çabaları hakkındaki geri bildirimler veya bilgiler, performans

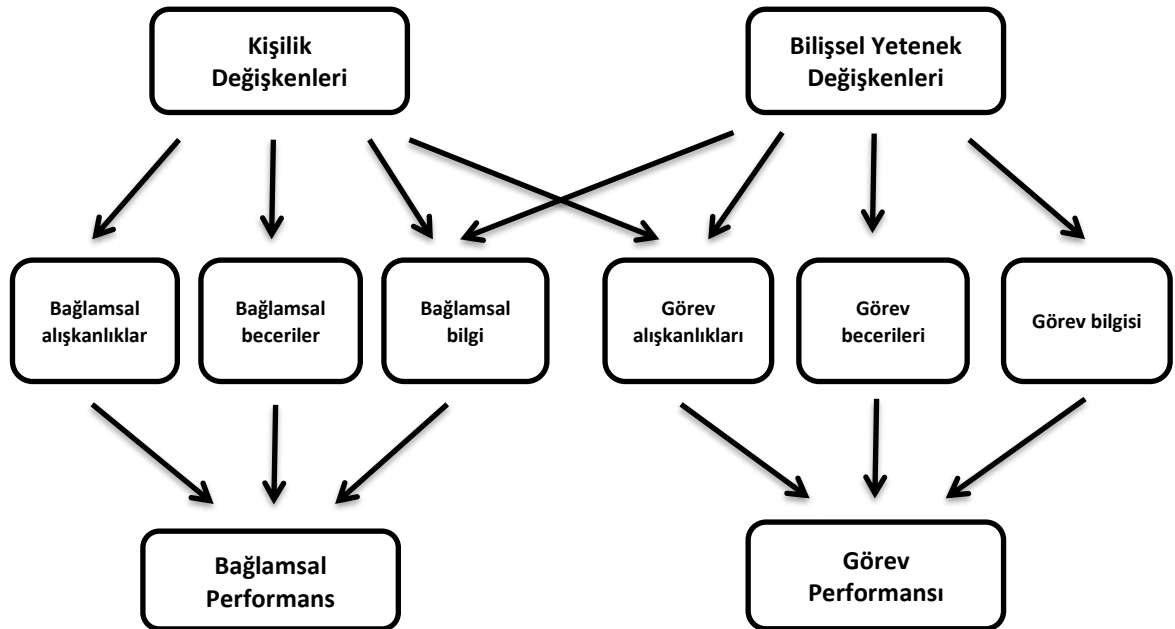
yönetimi sürecinin önemli bir özelliğidir, çünkü kişisel gelişim aracı olarak hizmet eder. Bununla birlikte, performans geri bildiriminin sadece varlığı gelecekteki performans üzerinde olumlu bir etki yaratmayı garanti etmez (Cascio, 2014).

Firmanın performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, karar verme ve iletişim kalıpları ve firmanın yapısı gibi faktörlerin anlaşılması, neden bazılarının bir şirketten ayrılmayı seçtikleri ve diğerleri kalmayı seçtikleri konusunda ilave bilgiler sağlayabilir (Griffin ve Moorhead, 2011: 4).

1.3.2. Performansı Modelleri

Campbell, Gasser ve Oswald (1996)'a göre iş performansının genel modelleri veya teorileri iki geniş temaya sahiptir. Birincisi, performans alanının boyutsal yapısıdır. Bu tema, tüm işler için geniş ölçüde geçerli olan iş performansı kategorilerini belirleme ve tanımlama çabalarını içerir. İkinci tema, iş performansının öncüleriyle çeşitli boyutsal bileşenler arasındaki ilişkilerin nedensel modelidir ve iş performansındaki değişkenliği açıklayan faktörleri tanımlama ve birbirleriyle ilişkili olanları nedensel bir sırayla göstermeye yönelik çabaları içerir (Motowildo, Borman ve Schmit, 1997: 72).

Şekil 1.8 Görev ve Bağlamsal Performansta Bireysel Farklılıklar Kuramı



Kaynak: Motowildo, Stephan J.; Borman, Walter C.; Schmit, Mark J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.

Fleishman (1975) ise yetenek gereksinimlerine odaklanarak iş performansının boyutlarını belirlemek üzere dört yaklaşım önermiştir (Akt: Viswesvaran ve Ones, 2000: 218);

- Davranış açıklama yaklaşımı,
- Davranış gereksinimleri yaklaşımı,
- Yetenekler yaklaşımı
- Görev özellikleri yaklaşımı.

Motowildo, Borman ve Schmit, iş performansının davranışsal, aşamalı, değerlendirici ve çok boyutlu olduğunu ileri sürmüşlerdir (1997: 72-75).

Performans Davranışsal Bir Yapıdır: Davranış, performans ve sonuçlar aynı şey değildir. Davranış, insanların iş yerinde neler yaptığınıdır. Performans ise bireysel ya da örgütsel etkinlik için olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilecek davranışlar olarak açıklanabilir. Diğer taraftan sonuç, bir kişinin performansının bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan veya engelleyen yoldur. Bireysel performans göz önüne alındığında sonuçlara odaklanmayı çekici kılan şey budur.

Performans Davranışı Bölümlerden Oluşur: Bir bakış açısına göre, iş davranışı, insanlar işte vakit geçirirken kesintisiz olarak akan sürekli bir akış halindedir. Ancak, 8 saatlik iş günü boyunca insanlar örgütün hedeflerine ulaşmasına ne engel ne yardımcı olan birçok şeyi yapmaktadır. Bu tür davranışların performans üzerinde bir etkisi yoktur.

İş akışları, insanlar bir şeyler yaparken bazı sebeplerle noktalanır, bu örgütsel hedeflerle ilişkili olarak fark yaratan ve iş performansının alanını oluşturan davranışsal olaylardır. Yani performans alanı ile örgütsel hedeflerle alakalı olmayan performans bölümlerinin davranışsal akışın geri kalanından ayırt edilebileceği söylenmektedir.

Performans Davranışları Bölümleri Değerlendirmeye Dayanır: Organizasyonel hedef başarısında fark yaratan davranışsal bölümler, performans alanının parçasıdır ve örgütsel katkılarına göre farklılık gösterirler. Performans alanı, organizasyonun hedeflerini belirgin bir şekilde artıran davranışların yanı sıra amaçlarını sadece ılımlı bir şekilde iletken davranışları da kapsar. Diğer bir deyişle, olumsuz etkilere sahip davranışlar olsalar da örgütsel hedef başarımları için pozitif etkileri olan davranışları da benimser.

Sonuç olarak, performans alanındaki davranışsal bölümlerin organizasyon için farklı katkı değerleri vardır. Bunlar örgütsel hedeflerin başarısına yardımcı olan davranışlar için hafiften son derece pozitive uzanan bir aralık ve örgütsel hedeflerin başarılmasını engelleyen davranışlar için ise hafiften aşırı derece olumsuz uzanan bir aralık şeklinde değerlendirilebilir.

Performans Davranışsal Olarak Çok Boyutludur: Bir kişinin davranışsal bölümlerinin standart bir zaman aralığındaki toplam katkı değeri, söz konusu zaman aralığında o kişinin davranışının örgüte net değerini temsil eder ve bu net değer o kişinin genel iş performansıdır. Tek bir performans yapısını oluşturmak için etki alanındaki tüm davranışsal bölümler hakkında bilgi toplamayı mümkün kılan şey, hepsinin ortak bir metrik katkı değerine göre ölçeklendirilebilmesidir. Bu şekilde organizasyonel hedef başarısı için toplam yarar olarak ifade edildiğinde, iş performansı tek boyutludur.

Bununla birlikte, hepsi bir araya geldiğinde örgütsel hedefleri ilerletecek veya engelleyecek psikolojik olarak karmaşık birçok farklı davranış türü vardır. Farklı görevdeki kişilere ait toplam katkı değerleri karşılaştırılabilir. Ancak onlara bağlı davranışsal bölümler farklı çalışanlar tarafından gerçekleştirilen genel davranış kalıpları arasındaki anlamlı karşılaştırmalara izin vermek için çok heterojendir.

Borman ve Motowidlo (1997), görev ve bağlamsal performans arasında bir ayrım yapmışlardır. Görev performansı, işin gerektirdiği görevleri yerine getirmekle doğrudan ilişkili olan yani iş tanımlarında bulunan davranışları içerir. Diğer taraftan, bağlamsal performans ise temel görev işleviyle doğrudan ilgisi olmayan organizasyonun sosyal ve psikolojik bağlamının kolaylaştırılmasına katkıda bulunan bireysel davranışlardır (Kmicinska vd., 2016: 709).

1.3.2.1. Görev Performansı

Görev ya da rol içi performans, çalışanların faaliyetlerini yerine getirme etkinliği olarak tanımlanabilir. Örneğin; satış görevlisi için görev performansı boyutlarına örnek olarak, zaman yönetimi ve ürün bilgisi yer alabilirken, bir itfaiyeci için, kurtarma operasyonlarının gerçekleştirilmesi ve havalandırma işlemlerinin uygulanması görev performansı boyutlarında yer almaktadır (Borman ve Motowidlo: 1997, 99). Görev performansı, organizasyonun teknik süreçlerinin yürütülmesi veya desteklenmesini içermektedir, görev faaliyetleri doğrudan iş amacının teknik merkezine katkıda bulunur (Hogan vd., 1998: 190). Teknik çekirdeğe katkıda bulunma fikri, bu performans bileşenini

diğerlerinden ayırmaya yardımcı olan önemli bir özelliktir. Bununla birlikte, formal gerekliliklerin organizasyonlar arasında farklılık göstermesi sebebiyle kuruluşlar arasında görev performansını karşılaştırmak zorlaşmaktadır (Rotundo ve Sacket, 2002: 67).

Petersen vd., “Uygulamanın, görev performansının fonksiyonel anatomisi üzerindeki etkileri” isimli çalışmalarında görev performansının zihinsel olarak farklı seviyeleri bulunduğunu, zamanla bilgi erişimi sonucunda depolama alanında değişikliklerin gerekebileceğini, bu farklı görev seviyelerinin farklı sinirsel alt tabakaları kullanmasının beklenebileceğini ileri sürmüşlerdir. Petersen vd.’e göre zihin, bilinçli olarak öğrenilmesi gerekenler olduğunu kabul eder ve bilinçli problem çözmenin bazı temel seviyelerini uygulayabilir. Bu aşamadan sonra, performanstaki brüt hataların düzeltilmesi gerçekleşir. Böylece davranışın şekillenmesi ve öğrenmenin son aşaması gerçekleşir, böylece görev performansı için daha az çaba ya da dikkat gereklidir (1998: 853).

1.3.2.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, teknik rollerdeki bireylerin etkinlik derecelendirmeleriyle ilişkilendirilmiştir ve çalışanların görev performansı düzeylerinin yüksek olduğu teknik organizasyonlarda olağanüstü performans gösterenlerin ayırt edici bir özelliği olarak tespit edilmiştir (Bish ve Kabanoff, 2014: 6). Bağlamsal performans, spesifik görevler veya görevler için doğrudan yararlı olmayan fakat verimlilik ve çıktı için dolaylı olarak faydalı olan çalışan davranışları ifade eder. Bağlamsal performans, kuruluşun teknik merkezinden (diğer bir deyişle kuruluşun ürettiği mal / hizmetlerle ilgili faaliyetlerden ziyade) daha geniş kurumsal, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir ve örgütsel başarıda önemli bir faktördür (de Boer, van Hooft ve Bakker, 2015: 408). Hem kişilerarası ilişkilerin gelişimi hem de iş yatırımları bağlamsal performansa katkıda bulunur (Han, Chiang ve Chiang, 2013: 283).

Görev etkinlikleri ve süreçleri için katalizör görevi görerek psikolojik, sosyal ve örgütsel bağlamı şekillendirip örgütsel etkililiğe katkı sağlaması sebebiyle bağlamsal performans örgütler için büyük öneme sahiptir. Bağlamsal performans, literatürdeki iki kavramdan etkilenmiştir. Birincisi organizasyonda başkalarına yardım etmek veya kuruluşun desteklenmesinde vicdanlılığı göstermek amacıyla ekstra rol isteğine bağlı örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramıdır. Örgütsel vatandaşlık, (a) diğerkâmlık veya başkalarına yardım etme, (b) kuruluşun kurallarını ve prosedürlerini izlemek olarak

açıklanan genelleştirilmiş uyumluluk olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İkinci kavram ise grupların veya kişilerin refahını teşvik etmek niyetiyle gerçekleştirilen davranış olarak tanımlanan prososyal (toplum yanlısı) örgütsel davranıştır (PÖD). ÖVD ve PÖD arasındaki en büyük fark; PÖD tanımlanmış veya ekstra rol olması, ÖVD'nin ise tanım olarak ekstra role sahip olmasıdır. PÖD örgüt için olumsuz ancak bireylere karşı olumlu olabilir. Örneğin, bir çalışanın meslektaşına yardım etmesi sebebiyle bu prososyal hareket sebebiyle kendi işini son teslim tarihine yetiştirememesi gibi bir durum ortaya çıkabilir (Borman ve Motowidlo: 1997, 100).

Bağlamsal performans, Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından kişilerarası kolaylaştırma ve iş özverisi (işe adanma) olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Ortak çalışmaya yatkın, arkadaşlarının performanslarına da destek sağlayan, anlayışlı ve yardımsever davranışlar kişilerarası kolaylaştırma performansını oluşturmaktadır. Problemleri çözmek için sorumluluk alma, tanımlanandan fazla çalışma ve kurallara uyma gibi iç disiplin davranışları ise iş özverisini oluşturmaktadır.

1.3.3. Performans Değerlendirme

Performans ölçüm kriterleri, organizasyonlarda hemen hemen tüm personel araştırma uygulamaları için gereklidir. Personel seçim prosedürlerinin, örgütsel eğitim programlarının, iş tasarım çabalarının ve personelle ilgili diğer birçok faaliyetin etkinliğini değerlendirmek için kriterlere ihtiyaç vardır. Performans değerlendirme ölçekleri ise bir kişinin iş performansını ölçmek için en sık kullanılan kriterlerdir (Borman vd., 1991: 863).

Örgütlerde üyelerin performans değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu kurumlarında uygulanmıştır. Taylor'un iş araştırmaları sonucu ortaya koyduğu denetim uygulamaları yardımıyla işgörenlerin verimliliklerinin ölçülmesi ile örgütlerde performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak uygulamaya geçilmiştir. Ülkemizde uygulamalar resmi kurumlarda başlayarak işletme araştırmalarının ülkemizde yaygın hale gelmesi ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşması sonucu günümüze dek gelişmeye devam etmiştir (Uyargil, 1994: 1).

Performans değerlendirmeleri, önceki dönemlerde benzer işleri yapan kişileri kıyaslayarak yapıldığı için çalışanların mutsuz olmasına sebep olmaktaydı, günümüzde ise değerlendirme hedeflenen başarıya dayalı olarak yapılmaktadır. Bu durum çalışanların uzun vadeli performanslarını arttırırken, yapılan ödüllendirmelerin çalışanlar tarafından daha adil olarak algılanmasını sağlamıştır (Griffin ve Moorhead, 2011: 2).

Performans değerlendirme, çalışanın, grubun veya tüm örgütün o işle varılmak istenen amaca varma derecesini, nitel ve nicel sistematik bir ölçülmesidir. Geniş bir anlatımla çalışanların potansiyelini, yeteneklerini, davranışlarını ve iş alışkanlıklarını başka çalışanlar ile karşılaştırılma süreci performans değerlendirme olarak adlandırılır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 22).

Performans değerlendirmesi, performansı sistematik olarak değerlendiren ve performans ayarlamaları yapılabilecek geribildirim sağlayan bir süreçtir. Performans değerlendirmesi, aşağıdaki formüle dayanarak yapılır (Kanter Karaduman, 2010: 31):

$$\text{İstenilen performans} - \text{Gerçek performans} = \text{Eyleme ihtiyaç}$$

Performans yönetimi bireyi veya takımları tanımlamak, ölçmek ve geliştirmek ve bu performans bir örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getiren bir süreçtir. Bireyin iyileştirme çabaları hakkındaki geri bildirimler veya bilgiler, performans yönetimi sürecinin önemli bir özelliğidir, çünkü kişisel gelişim aracı olarak hizmet eder. Bununla birlikte, performans geribildiriminin sadece varlığı gelecekteki performans üzerinde olumlu bir etki yaratmayı garanti etmez (Cascio, 2014: 123).

Literatür incelendiğinde performans değerlendirmede karşılaşılan sorunların 5 başlık altında toplandığı görülmüştür.

Değerlendirici Sorunu

Öncelikle çözülmesi gereken sorundur. Tüm değerlendirme sistemlerinde yönetici etkili rol oynamaktadır. Yöneticilik görevi ve değerlendirme bütünleşmiştir. Çalışanı en etkili biçimde değerlendirecek kişi en yakın üst olarak kabul edilmiştir. Bunun yanında üst değerlendirmesinin bir takım sakıncaları olduğu, bazen değerlendirmeyi amacından saptıracak kadar başkalaştırdığı da bir gerçektir. Değerlendirilen kişiye yakın olmanın, onu çok iyi izleyebilme yararının yanında, özellikle sübjektiflik gibi bir sakıncası da söz konusudur (Canman, 2000: 67).

Halo effect (ayla etkisi) olarak adlandırılan, idarecilerin çalışanları değerlendirmede tek bir kriterin ya da sadece yaşadıkları son olayların etkisiyle çalışanların tüm niteliklerini olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmeleri çalışanlar için önemli bir değerlendirme sorunu olarak ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 2000: 186).

Değerlenen Sorunu

Buradaki en önemli sorun, işgörenin değerlendirmeyi yeterince anlayamamasından kaynaklanmaktadır. Değerlendirme sisteminin amaçlanan sonuçları verebilmesi için değerlendirilen çalışanın sistemi anlayarak sistemin adaletine inanması gerekmektedir. Bunun için değerlendirme sistemine çalışanlar alınarak kendi kendilerini değerlendirmeleri istenebilir (Yüksel, 2000: 186). Bununla birlikte, sonuçlardan doğrudan etkilenecek çalışanlara sistem yeterince tanıtılıp, iyi dizayn edilmiş eğitim programları yardımıyla hedefleri açıklanırsa, sistem hakkında olumsuz düşünen çalışanlar ikna edilebilir (Uyargil, 1994: 16)

Değerlendirmede Ölçülecek Noktalar

Bu konudaki geleneksel yaklaşım, kişinin tümüyle değerlendirilmesine odaklanmıştır. Bireyin hem örgüt dışı yaşantısı hem de kişiliği değerlendirmeye konu olmaktadır. Bu yaklaşım, kişisel niteliklerin kişinin çalışmasına yansıtacağını ve kişiyi örgüt içinde etkileyeceğini varsaymaktadır. Diğer taraftan, kişiliği değerlendirmeyi konu yapmaya da karşı çıkmıştır. Kişiliğin değerlendirilmesi ile işteki başarı derecesinin değerlendirilmesinin farklı şeyler olduğu, bunlar arasında değerlendirmeden elde edilecek yararlar açısından bir bağlantı olmadığı ileri sürülmüştür. Performans değerlendirme zamanla değişime uğramış, kişilik ile genel durum ve davranışları ölçmekten çok işbaşında kişinin neyi, nasıl yaptığını ölçmeye yönelmiştir (Canman, 2000: 168-169).

Değerlendirmede Kullanılacak Ölçütler

Uygulanan sistemde değerlendirme ölçütleri zayıf ise, uygulanmaları uzun zaman alıyorsa, uygulayıcılar tarafından tepkiyle karşılanabilir. Değerlendirmede ölçütlerin saptanması önemli bir problemdir. Çalışanların yaptığı işlerin tanımları ve gerekleri yardımıyla ölçütlerin belirlenerek yapılan işlerin ölçülebilir hale getirilmesi gerekmektedir. Burada değerlendirmesi yapılan faktörün diğer faktörlerden farklı olması ve değerlendirilen özelliklerin yapılan işle alakadar olması, ölçütlerin geçerli ve güvenilir olması değerlendirme sistemini güvenilir kılacaktır (Yüksel, 2000: 185).

Değerlendirmede Zaman Sorunu

Değerlendirmede süre saptanması, olumlu ve olumsuz davranışların toplanmasında kesin sınırların belirlenmesi isteğinin bir sonucudur. Fakat asıl sorun önce tüm görevlileri, niteliklerine bakılmaksızın aynı zaman dilimleri içerisinde değerlendirmenin olanaklı olup

olmadığı noktasında toplanmaktadır. Sürenin, değerlendirmeden beklenen sonuçlara göre saptanması olağandır. Eğer beklenen sonuç, insan gücü geliştirme, örgüte yatkınlığı arttırma, örgütsel etkililiği yükseltme vb. ise değerlendirme sık sık yapılmaktadır. Amaç sadece yükselmeye ölçüt bulmak ve görevliyi yükseltmek ise değerlendirme yükselme öncesi yapılır. Sonuç olarak zaman ve değerlendirmenin yapılış amacı arasında bir ilişki bulunmaktadır (Canman, 2000: 170).

1.4. Ekstra Rol Davranışı

Kendini kuruluşla güçlü bir şekilde tanımlayan kişiler, kendileri yerine bütün organizasyona fayda sağlayan davranışlara odaklanacaklardır. Yapılan çalışmalar da göstermektedir ki, iş performansının da ötesinde, sürdürülebilir örgütsel başarı için gereken iş ile ilgili davranışlara daha fazla önem verilmektedir. Literatürde bu tür davranışlar özellikle performans, kişiler arası ilişkiler ve rol davranışları odaklı bakış açılarının bir sonucu olarak araştırmacılar tarafından, farklı biçimlerde adlandırılmaktadır. Bu şekilde gerçekleşen davranışlar, çalışmalarda; “örgütsel vatandaşlık davranışları” veya “iyi asker sendromu”, “iş ortamındaki olumlu sosyal davranışlar”, “örgütsel doğaçlama”, “ekstra-rol davranışları”, “bağlamsal performans” “prososyal davranışlar” gibi çeşitli biçimlerle adlandırılmaktadır (Ahearne, Bhattacharya ve Gruen, 2005: 577; Çetin ve Fıkırkoca, 2014: 45).

Ekstra rol davranışı, örgütsel başarının elde edilmesi yoluyla örgütsel performansın yükselmesinde, örgütün psikolojik ve sosyal iş çevresine katkı sağlayan önemli davranışları içerir. Bu davranışların sergilenmesine etki eden ilişkisel, tutumsal, kültürel, kişisel veya ortamsal, faktörlerintespit edilmesi iş hayatında ihtiyaç duyulan bireysel ve örgütsel performansın yükseltilmesi ile birlikte, örgütsel fonksiyon bozukluklarının azaltılmasına da katkı sağlayacaktır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012:198). Ekstra rol davranışları, “biçimsel rol davranışlarından farklı olarak ödüllendirmenin haricinde gerçekleşen ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği” davranışlardır. Bu davranışlar, çalışanların yardımseverliğini, gönüllü davranışları, örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak faaliyetlerinden oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık duyguları sonucu, çalışanlar örgüt faydasını gözettikleri gönüllü faaliyetlere katılmaktadır (Organ, 1997: 86).

Örgütler, örgüt üyelerinin rol davranışlarını vurgulayan, açık roller sistemi olarak tanımlanmıştır. Buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ne gerekli olan ne de

düzenlenmiş, ancak organizasyonun düzgün işleyişi ve verimliliği açısından kritik önem taşıyan ekstra rol davranışları olarak düşünülür. Çalışan davranışları, çalışanlar tarafından bir etkinliği rol veya ekstra rol olarak tanımlayabilmektedir. Örneğin, bir kişi, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmayı rol davranışı olarak tanımlarsa, onu ekstra rol davranışından farklı biçimde kavramsallaştırır ve yardım davranışını çevreleyen farklı bir teşvik seti algılayacaktır. Eğer bir çalışan bir davranışı rol davranışı olarak tanımlar ise bu davranışı yerine getirme olasılığı, ekstra rol olarak tanımladığı durumdan daha yüksektir. (Morrison, 1994: 1544-1545). Sonuç olarak bu davranışlar, başkalarına yardım etme ve bunları destekleme konusunda bireysel iç motivasyona dayanmaktadır (Srivastava ve Dhar, 2017: 3).

Çalışan davranışları, rol davranışı ve ekstra rol davranışı olarak sınıflandırılmıştır Podsakoff ve MacKenzie (1997). Ekstra rol davranışı ile rol davranışı arasında genel bir fark, ilgili davranışın gösterilmesinde çalışanların takdirinin kapsamı ile ilgilidir. Rol içi davranış olarak, rol tanımlarında belirtilen davranışa atıfta bulunur ve dolayısıyla çalışanlardan talep edilir diğer yandan ekstra rol davranışları, çalışanların takdirine bağlıdır. Yapılan meta-analiz sonuçlarına göre, rol davranışı ve ekstra rol davranışı sadece kavramsal değil, aynı zamanda ampirik olarak da farklıdır; (Ziegler ve Schlett, 2016: 2).

1.4.1. Rol Davranışı Kavramı

Rol içi davranış, sorumlu olunan işin tamamlanması için gerekli tüm davranışlar şeklinde tanımlanır (Rashid vd., 2017: 90). Rol içi performans, resmi görevlere ve sorumluluklara yönelik iş tanımına dâhil olan davranışları ifade eder (Becker ve Kernan, 2003: 328). Rol performansı büyük ölçüde denetçi odaklıdır, çünkü genellikle çalışanların resmi işle ilgili faaliyetlerini en doğrudan gözlemleyen, değerlendiren ve ödüllendiren şefleridir (Becker ve Kernan, 2003: 332).

Hem rol hem de ekstra rol davranışı özünde faydalıdır. Bununla birlikte, rol davranışının hem resmi hem de gayri resmi olarak dışsal ödüller ve yaptırımlarla bağlantılı olma olasılığı daha yüksektir. Ekstra rol olarak tanımlanan faaliyetler, dışsal ödüllerden nispeten bağımsız olarak algılanmalıdır; çünkü tanım olarak, bunlar örgütsel olarak ödüllendirilmemiş davranışlardır (Morrison, 1994: 1545).

1.4.2. Ekstra Rol Davranışı Kavramı

Örgütlerce, resmi olarak gerekli olmayan fakat üyeler ve organizasyonlar için fayda sağlayabilecek iş davranışları olarak tanımlanan ekstra rol davranışları, zaman içinde bireyler arasında değişebilen episodik davranışlardır (Tremblay, Gaudet ve Rocheleau, 2017: 2). Bu davranışlar gönüllüdür ve bu nedenle örgütsel resmi ödül sistemi tarafından doğrudan tanınmaz (Rashid vd, 2017: 91).

Ekstra rol davranışının bir boyutu olan nezaket, başkalarının sorunlarını önlemeye yönelik akılcı davranışlar içerir. Nezaket, doğuştan gelen tavır veya başka faktörler tarafından motive edilebilir; Her iki durumda da, genel olarak örgüt adına değil, belirli bir hedefe (bu durumda denetçi) yönelik ekstra rol davranışını oluşturur. Çalışanlar bir organizasyon içindeki birçok kişi ve grup için nazik olabilse de, çalışanların amirlerinin çalışanların bu özellikleriyle performanslarını değerlendirmeleri mümkün olmamaktadır. (Becker ve Kernan, 2003: 332).

Örgütsel etkililik için gerekli olan ancak kişinin takdir yetkisine dayanan nazik davranmak, başkalarına yardım etmek gibi etkinlikleri ifade eden (Becker ve Kernan, 2003: 328) ekstra rol davranışı, çalışan duygularının doğrudan sonucudur ve olumlu duygular yardım davranışına katkıda bulunur (Bowling, 2010: 120). Ekstra rol davranışının üç ana özelliği şunlardır (Belogolovsky ve Somech, 2010: 915):

- İlk olarak, davranış gönüllü olmalıdır, yani ne tanımlanmış rolün ne de resmi mesleki görevlerin bir parçası olmamalıdır.
- İkincisi, odak noktası sadece bir organizasyonda gerçekleşmeyen ancak örgüte yöneltilmiş veya örgütün yararına olan davranışlar üzerine kuruludur
- Üçüncüsü, boyutları üzerinde fikir birliği olmasa da, doğası gereği çok boyutludur.

Van Dyne vd. (1995), ekstra rol davranışının, yasaklayıcıya karşı destekleyici davranışı ve zorlayıcıya karşı yakınlık davranışını içeren bir tipoloji geliştirmiştir. Destekleyici davranışlar proaktiftir, çalışanları teşvik eder. Yasaklayıcı davranışlar koruyucu ve önleyici niteliktedir. Daha az güce sahip olanları korumanın yanı sıra uygunsuz ya da ahlak dışı davranışı durdurmak için kullanılır. Yakınlık davranışı, kişiler arası ilişkileri güçlendirir. Zorlayıcı davranış ise değişime yönelik fikir ve konuları vurgular ve ilişkilere zarar verebilir (akt: Hassan ve Noor, 2008: 191).

İyi performans gösteren kişiler; daha fazla zamana sahip, daha az baskı altında ve memnuniyetleri yüksek olduklarında, yardımseverlik, centilmenlik ve sivil erdem gibi ekstra rol davranışlarını göstermeye daha istekli olmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 145).

Tablo 1.4 Çalışanların Davranış Tipolojileri

	Örgüte yönelik	Müşteriye yönelik
Rol Davranışları	İşe yönelik davranışlar	Satışa/Hizmete yönelik davranışlar
Ekstra Rol Davranışları	- Örgütsel vatandaşlık davranışları - Zarar verici davranışlar	Müşteriye yönelik davranışlar

Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. Human Performance, 10(2), 133-151.

Podsakoff ve MacKenzie (1997), ekstra rol davranışlarını; örgütsel vatandaşlık davranışları ve zarar verici davranışlar olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Bu kavramlarla ilgili açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

1.4.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da kullanılan kavramı, ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi yazınına girmiştir. Dennis Organ (1988: 4) tarafından, “bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi” olarak tanımlanmıştır. Yani, örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi iş tanımının parçası olmayan olumlu davranış türlerinden oluşur. Davranışı, rol veya ekstra rol olarak tanımlamak teorik olarak önemlidir, ancak ampirik olarak Örgütsel vatandaşlık davranışının dinamik ve göreceli doğası nedeniyle ayırt etmek zordur (Akt: Belogolovsky ve Somech, 2010: 915).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, açıkça belirtilmiş ve ödüllendirilen veya ödüllendirilmeyen (Rashid vd, 2017: 91) bununla birlikte organizasyona yardımcı olan (örneğin ağır bir iş yüküne sahip bir işçiye yardım etmek, işverenleri hakkında dışarıdaki insanlara olumlu konuşmak, yeni çalışanlara yön verme konusunda yardımcı olmak gibi) gönüllü davranışları içerir (Bowling, 2010: 119). Örgütler, örgüt üyelerinin rol davranışlarını vurgulayan, açık roller sistemi olarak tanımlanmıştır. Buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ne gerekli olan ne de düzenlenmiş, ancak organizasyonun

düzgün işleyişi ve verimliliği açısından kritik önem taşıyan ekstra rol davranışları olarak düşünülür (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ (1997: 85) tarafından “İyi Asker Sendromu” (Good Soldier Syndrome) olarak ta ifade edilmiştir. Bir asker için emir komuta zincirine bağlı olarak hareket etmek çok önemlidir. Bu sebeple askeri örgütlerde iyi bir asker bağlı bulunduğu birliğin iyiliği için işini ustaca yaparak birliğine bağlılığını ifade eder. Diğer taraftan iyi iş görenler, örgüte artı değer katıp, örgütün etkinliğine yarar sağlayacak davranışlar sergilemesine benzer şekilde bir askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermesine bir engel oluşturmamaktadır (Gürbüz, 2006: 50).

Organ (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışını 5 boyutlu bir sınıflandırma ile açıklanmıştır (Basım ve Şeşen, 2006: 87; Organ, 1997: 94-95; Podsakoff vd., 1990: 115)

Diğergamlık, diğer kişilere yardım etmeye veya işle ilişkili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik gönüllü davranışlardır.

Vicdanlılık, çalışanların kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde kurallara ve düzenlemelere uymak, molalar vermemek gibi davranışları gönüllü olarak sergilemeleridir.

Nezaket, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır.

Sivil erdem, örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu kılmaları ve kararlara, toplantılara sorumlu ve gönüllü bir şekilde katılmalarıdır.

Centilmenlik, işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikâyet etmeden kabul etme istekliliğidir.

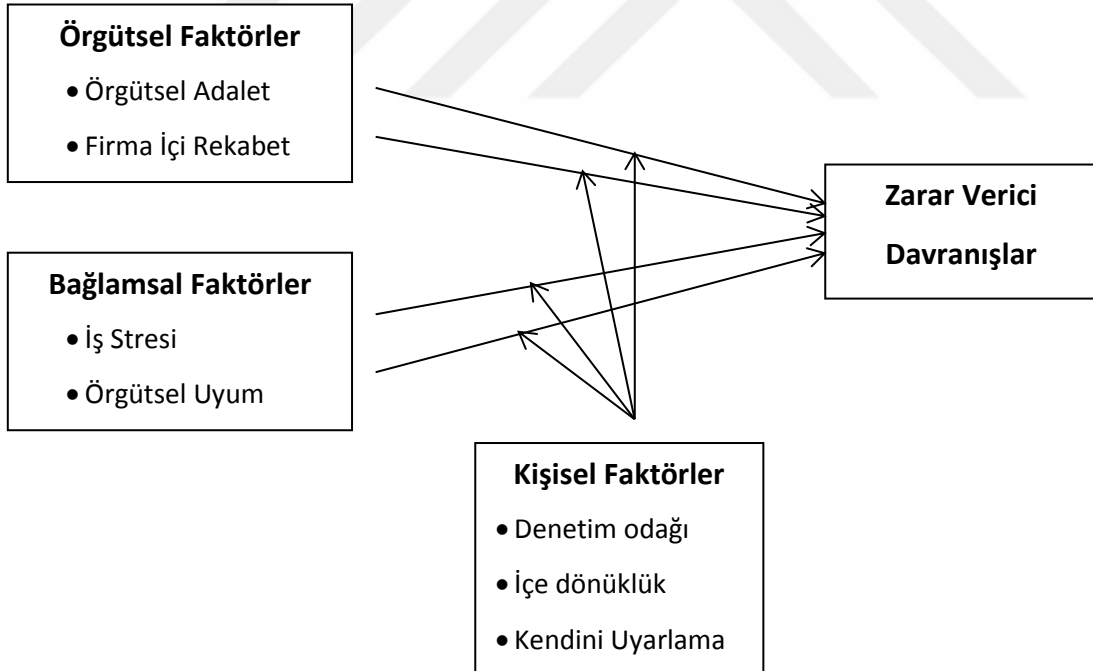
MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda ölçülen performansın, performans değerlendirmeleri ile çalışanların terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınması ve bununla birlikte bu davranışın örgütlerin etkinliğine ve başarısına olan olumlu etkisi sebebiyle kavramın hem örgütler hem de çalışanlar öneminin arttığını belirtmişlerdir (1998: 87-88).

1.4.2.2. Zarar Verici Davranışlar

Zarar verici davranışlar, yılda milyonlarca dolar kaybına yol açsa da, hakkında yapılan çalışmalar kapsamlı değildir. Zarar verici davranışlar kavramının yönetim dilinde ortaya çıkmasının ardından, işin çıktısını düşüren yanlış davranışlar olarak tanımlansa da; saldırganlık, anti sosyal davranış, verimsiz çalışma davranışları, suçluluk, misilleme, intikam ve sapma gibi bazı terimler de kullanılmıştır. Bu alandaki araştırmacılar, bu davranışların sorun oluşturma, hırsızlık, intikam, kavga, saldırganlık veya eğlenceli hale getirme gibi geniş bir reaksiyon sürekliliğini içerebileceğini söylemişlerdir (Gholipour, Saeidinejad ve Zehtabi, 2009: 77).

Jelinek ve Ahearne (2006), yaptıkları çalışmada zarar verici davranışları etkileyen örgütsel ve bağlamsal olmak üzere iki faktör belirlemişlerdir. Belirtilen bu iki faktörün zarar verici davranışlar üzerindeki etkilerinin daha güçlü olması için kişisel faktörlerin düzenleyici rolü olduğunu belirtmişlerdir.

Şekil 1.9 Zarar Verici Davranışları Etkileyen Faktörler



Kaynak: Jelinek, Ronald; Ahearne, Michael (2006). The ABC's of ACB: Unveiling a Clear and Present Danger in the Sales Force, Industrial Marketing Management, 35(4), 457-467.

Fisher ve Locke (1992), birim etkinliğini etkilemesi beklenen çeşitli "zarar verici davranışları" tanımlamıştır. Fisher and Locke'a göre bu davranışlar (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 146; Pearce, Manz ve Akanno, 2013: 252);

- Kasıtlı olarak kuralları, yönetmelikleri ve danışmanın talimatlarını yok saymak, danışmana karşı cevap vermek, başkasının işini yapmasına kasten müdahale etmek gibi *otoriteye meydan okuma ve direnme* davranışlarını,
- Şirket bilgilerini rakiplere satmak, zararlı bilgileri basına sızdırmak, malzeme, alet veya şirket malını çalmak gibi *intikam / misilleme* davranışlarını,
- Mümkün olduğunca az iş yapmak, hiçbir şey yapmadan meşgul görünmeye çalışmak, çalışması gerektiği halde kendi kişisel işlerini yapmak gibi *işten kaçınma* davranışlarını içermektedir.

Sosyal değişim teorisinden yola çıkarak, çalışanlar örgütleri tarafından iyi muamele gördüklerini hissedince başkalarına ve organizasyona yardım ederek karşılık verir. Buna karşılık gerçekleştirilmemiş psikolojik sözleşmelerin örgütte vatandaşlık dışı davranışlar veya zararlı işgören davranışlarına neden olabileceğini ortaya koymaktadır (Restubog, Bordia ve Tang, 2007: 378).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, PERFORMANS VE EKSTRA ROL DAVRANIŞI İLİŞKİLERİ

Önceki bölümde açıklandığı üzere işveren markasının özellikle işletmeler açısından birçok faydası bulunmaktadır. Bunların başında çalışanların örgütsel bağlılığı ve genel işletme performansına olan etkisi nedeniyle bireysel performansları gelmektedir. Bireysel performans kavramı çalışanların tanımlanmış ve tanımlanmamış olan görevleri yerine getirmeleri olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle araştırmada bireysel performans; görev ve bağlamsal performansın birleşimi olarak ele alınmıştır. Bunun yanında araştırmanın bir diğer bağımlı değişkeni ekstra rol davranışı olarak belirlenmiştir. Literatür incelendiğinde bağlamsal performans ve ekstra rol davranışın zaman zaman birbirinin yerine de kullanılabildiği görülmüştür. Ancak ekstra rol davranışının bağlamsal performanstan ayrıldığı en önemli nokta “voice extra role behaviour” olarak adlandırılan boyutudur. Bu boyut, kurumun daha iyi hale gelebilmesi için fikrini açıklamak, öneriler getirmek olarak açıklanabilmektedir. Bunun yanında işveren marka algısının çalışanların bireysel performansları ve ekstra rol davranışları arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın rolü de yapılmış çalışmalar incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık, Performans ve Ekstra Rol Davranışı İlişkisi

İşletmeler, çalışanlarına sundukları fiziksel ve sosyal faydalar dışında daha etkin iletişim kanalları oluşturmak, yarışma ve eğlenceler gibi etkinlikler düzenlemek, sosyal kulüpler kurmak gibi motivasyonu ve verimi artırıcı yeni sistemler kurarak pek çok farklı insan kaynakları uygulamasını da devreye sokmaktadır. Bu uygulamaların sonucunda örgütün bilinirliğinin artması ve çalışanların katılımlarının sağlanması ile çalışanların memnuniyeti, şirkete bağlılığı ve hedeflere olan inancı dolayısıyla verimlilikleri de artmaktadır. (<http://www.bisdegisim.com/ik-pazarlamasi.php> Erişim tarihi: 05.12.2017)

Baş’a göre işveren markasının etkinliği bazı ölçütlerle test edilebilmektedir (2011: 122-125):

- *Genel İşgücü Üretkenliği:* Bu ölçütte, çalışanlara sunulan fonksiyonel ve ekonomik yararlar paketi (eğitim, ücret, yan haklar, vb.) için yapılan yatırımın ne

kadarının işverene gelir olarak yansıdığı üzerinde durulmaktadır. İnsan kaynaklarının bu harcamalar ile şirketin geliri arasında oranın netleştirilmesi gerekmektedir. Bu oranın şirketin maddi bağlamda yararına sonuçlanması işveren marka yönetimi sürecinin karşılığını alması anlamına gelmektedir.

- *İş Tatmini:* potansiyel aday şirketi “çalışılacak en iyi yer” olarak tanımlamış ve beklentilerinin karşılanacağını düşünerek, vaat edilen fayda paketiyle, şirkete çekilmiştir. Vaat edilen değerlerin ne derece etkin olduğu iş tatmin düzeyiyle net olarak değerlendirilebilmektedir.

- *Örgütsel Bağlılık:* ‘çalışılacak en iyi yer’ algısına sahip çalışanlar şirketten ayrılmak istemeyeceklerdir. İyi bir işveren markasına sahip şirketlerde örgütsel bağlılık yüksek ve işgücü devri düşük oranlarda olacaktır.

- *Yöneticilerin Tatmin Düzeyi:* İnsan kaynakları departmanının yetenekli çalışanları işletmeye kazandırması sonucunda, yöneticilerin memnuniyet düzeyinde bir artış meydana gelecek ve bunun sonucunda tüm çalışanların performansını etkilenecektir. Memnuniyet düzeyi yükselen yöneticiler ile dolaylı olarak üretkenlik düzeyleri, tüm faaliyetler ve hedeflere ulaşmadaki katkı da artmış olacaktır.

- *İşe Alım Göstergeleri:* işveren marka yönetimi, işe yeni alınan çalışanların performansı, işe yeni alınanların başarısızlık oranları, yeni işe alınanların işten ayrılma oranları, personel alımının zamanında tamamlanma oranı, yeni işe alınanları iş tatmini düzeyi, rakip şirketlere transfer edilenlerle/alınanların oranı, nitelik, yetenek eksikliği yüzünden yaşanan proje gecikmeler, yeni işe alınan adaylardan verim sağlayana kadar geçen süre, işveren marka yönetimi süreciyle birlikte tanıtım ve ilan giderlerinde azalış/artış gibi kriterler üzerinden değerlendirildiğinde işe alım sürecinin etkinliğini son derece artırmaktadır.

- *İşgücü Devri:* İşveren markası yönetimi uygulamaları sonucu örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak şirketini ‘çalışılacak en iyi yer’ olarak gören çalışanların işten ayrılmayı düşünmesi nedeniyle en önemli göstergelerinden bir tanesidir. Ters bir durum ise işveren marka yönetimi sürecinin etkinliğinin sorgulanmasına neden olacaktır.

Ayaz (2017)’a göre marka işveren olmanın önemi birkaç maddede özetlenebilir;

- Şirket yapısına uygun yüksek nitelikli çalışanları çeker.

- İşe alım maliyetlerinizi düşürür. Günümüzde genelde sayıları arttırmak, “açıkları” kapatmak için yapılan işe alım, nitelik için yapılır hale gelir.
- Şirket verimliliğini ve müşteri bağlılığını artırır.
- Kilit yeteneklerin bağlılığını artırır, çalışan devir oranı kaynaklı maliyetleri düşürür.

İşveren markasıyla ilgili olarak dünyanın birçok yerinde yapılan araştırma sonuçlarının da gösterdiği üzere (Backhaus ve Tikoo,2004; Knox ve Freeman, 2006 Amerika Birleşik Devletleri, Davies, 2008; Barrow ve Mosley, 2005 İngiltere, Gaddam, 2008 Hindistan, Lievens, 2007 Belçika, Berthon, Ewing ve Hah, 2005 Avustralya, Ariffin, 2008 Malezya’da, Kimpakorn ve Tocquer, 2009 Tayland) işveren markasına başarısına bağlı olarak şirketler büyük oranda (Baş, 2011: 43);

- Çalışan bağlılık düzeylerini artıracak,
- Motivasyon ve performanslarını yükseltecek,
- Yüksek nitelikli çalışanları çekecek,
- Başvurularının sayı ve niteliğini artıracak,
- Kritik pozisyonların doldurulması uzamayacak; işe alım maliyetleri düşürecek,
- Çalışanların referansı (tavsiyesi) artacak,
- Teklif kabul oranı artacak,
- Uzun vadeli etkiler yaratabilecek,
- Rekabet güçlerini artıracaklardır.

İşveren markası, çalışanların yönetsel olarak tanımlanmış hedeflere uygun olduğu düşünülen kendi imajlarını ve çalışma yönelimlerini geliştirmeye yönlendirildiği özel bir kimlik düzenlemesidir. İşveren markasının örgütsel özdeşleşme mantığına benzer bir mantığı vardır. Amaç, çalışanları kendileri ile markanın kimliği arasında davranışsal ve psikolojik bir bağlantı kurmaya teşvik etmektir. Bu bağlantının çalışanların markanın çıkarlarını otomatik ve eleştirel olmayan bir şekilde önceliklendirmesine yol açması beklenmektedir. Markayı yaşayan kuruluşlarda ideal çalışan, ikisi arasında herhangi bir çatışma yaşamadan kendi kimliğini ve markanın kimliğini aynı anda ifade eden davranışlarda bulunan kişidir. (Vaijayanthi vd., 2011: 93-94).

İşveren markasının gücü, hem yetenekli çalışanları şirkete çekecek hem de kalmalarını sağlayacak, verimliliklerini arttıracak, çalışanların motivasyonlarını arttırarak yaratıcılıklarını geliştirecek ve rakipleri ile arasındaki farkı koruyup hatta geliştirilmesini sağlayacaktır. Sadece şirketin değil aynı zamanda çalışanların refahı ve mutluluğu da sadece şirketin operasyonlarına bağlı olmamakla birlikte, şirketin eylem ve söylemleri dâhil her şey işveren markasının yaratılmasına katkıda bulunur (Demirkıran, 2017: 17).

Ürün marka sadakatine benzer şekilde, işveren marka sadakati, çalışanların işverenlerine duydukları bağlılıktır ve örgütsel kimliğe ve örgütsel kimliğe ilişkin bir tutum unsuruyla ilişkili davranışsal bir unsur tarafından şekillendirilmektedir. İşveren markalaşması genellikle örgütsel kültürü ve örgütsel kimliği etkilemek için kullanılır ve sırayla işveren marka sadakatini etkiler. İşveren marka sadakati, örgütsel bağlılığa benzer. Örgütsel bağlılık, kurumun hedef ve değerlerini kabul etmeyi, sıkı çalışma isteğini kabul etmeyi ve firma ile birlikte kalma arzusunu da içeren firma ile özdeşleşme ve katılım olarak tanımlanır. Markanın sadık müşterileri, bir ürünü satın almaya devam ederken, markaya sadık çalışanlar, diğer işverenleri göz önünde bulundursalar bile firmada kalmaya devam edecektir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 509).

İşveren markasının üç bileşeni şunlardır: (a) işveren marka eşitliği, (b) marka sadakati ve çalışan bağlılığı ile (c) yeteneklerin çekilmesi ve tutulması. İlk olarak, pazarlama literatürüne göre, marka değeri, markalı ürün veya hizmetin şirkete ve müşterisine sağladığı değeri artıran veya azaltan, o markaya bağlı bir dizi varlık ve yükümlülüktür. İkincisi, işveren marka sadakati, çalışanların işverenlerine yaptıkları bir taahhüttür. Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar uzun süreler şirkette kalmakta ve bu nedenle şirket düşük bir devir oranını korumakta, ayrıca çalışan başına kar artışı ve yüksek yatırım getirisi sağlamaktadır. Üçüncüsü, çalışanların müşteri olarak kabul edilmesi ve “istihdam deneyimi”nin ürün olarak sunulması “satın alma” sonucunda “müşteri memnuniyeti” yaratması işveren markasının gücünü yansıtacaktır. İşverenin “imajını” yaratan işveren markası, şirketin en büyük on finansal olmayan performansından biri olarak yetenekli kişileri cezbeder ve elinde tutar (Biswas ve Suar, 2016: 59).

İşveren markası yaratma sürecinde sorulması gereken sorulardan bağlılık ile ilgili olanları mevcut durumu tespit etmede “çalışanlar ne derece bağlılar?” ve “çalışanların bağlılığını arttırmak için neler vaat ediliyor?” dur (Ayaz, 2017). Markalaşmanın başarısı, hedeften gelen duygusal bir cevabın teşvik edilmesiyle, işveren markası çalışandan gelen

duygusal bir yanıtı teşvik etmektedir (Davies, 2008: 671). Günümüzün müşterileri gibi en iyi çalışanlar da talep edildiklerini bilmektedirler. Bu sebeple bireysel olarak saygı görmeyi, kendi kariyer hedeflerinin anlaşılmasını, onlara ulaşmak için eğitim ve rehberlik edilmesini beklemektedirler. Diğer taraftan çalışanlar üzerinde uzun saatler çalışma ya da iyi kişiler arası ilişkiler gibi sorumluluk açısından teknik becerilerin ötesinde beklentiler bulunmaktadır. Ancak, çalışan bağlılığı değişkendir. Hofmeyr, marka kullanıcılarını 'Köklü', 'Ortalama', 'Sığ' ve 'Dönüştürülebilir' olmak üzere dört segmente ayırmıştır. İlk ikisi güvenlidir, uzun ve kısa vadede marka sadakatinin değişmesi olası değildir. 'Sığ', muhtemelen değişecekleri anlamına gelse de 'Dönüştürülebilir' den farklı olarak, henüz bu noktada değildir (Ambler ve Barrow, 1996: 192-193).

İşe alım kadar bir şirketin yetenekli çalışanlarını elinde tutması da eşit derecede önemlidir. Yetenekli çalışanların, memnuniyetsizlik, az ödeme veya motivasyon eksikliği ya da kaybı gibi nedenlerle kurumdan ayrılması şirketin gelecekteki başarısına zarar verebilir. Para her zaman insanların bir kurum için çalışmayı tercih etmelerinin ana sebebi değildir. Potansiyel ve mevcut çalışanlar genellikle ilerleme, işverene bağlılık, çevre ve iyi ve güvenilir bir organizasyon için çalışma hissi gibi bir dizi finansal olmayan faktör tarafından motive edilmektedir (Heilmann, Saarenketo ve Liikkanen, 2013: 288).

Bir firmanın insan kaynaklarını yönetmede işveren markasının uygulanması, çalışanlar arasında bağlılık ve sadakatin oluşturulması için bir kaynak olarak hareket ederek işten ayrılmaları azaltabilir. Ayrıca, belirgin ve güçlü bir istihdam markası şirketi tercih edilen işveren olarak konumlandırarak ve böylece işgücü sıkıntısı azaltılacaktır (Kaur vd., 2015: 8). AON Hewitt tarafından her yıl yapılan bağlılık araştırması, çalışan bağlılığına ek olarak etkili bir işyerine sahip olmak için kritik olan 15 boyutu da ölçmektedir. Bu boyutlar, Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ), İtibar, Kariyer Olanakları, İşbirliği, Çeşitlilik ve Katılım, Güçlendirme / Özerklik, Altyapıyı Etkinleştirme, Öğrenme ve Geliştirme, Yönetici, Performans Yönetimi, Ödül ve Tanınma, Üst Düzey Liderlik, Yetenek ve Personel Durumu, İş Tamamlama ve İş-Yaşam Dengesidir. Bahsedilen boyutların birçoğu işveren markası boyutları ile örtüşmektedir (AON Hewitt, Trends in Global Employee Engagement, 2016: 3)

Lievens (2007), Belçika Ordusu örneğinde yaptığı çalışmada; potansiyel başvuranlar, gerçek başvuranlar ve halen çalışan personel (3 yıldan az süreli) arasında fonksiyonel ve duygusal özelliklerin nasıl bir değişim gösterdiğini incelemiştir. Potansiyel

başvuru adayları ve halen çalışan personel ile kıyaslandığında, gerçek başvuran adayların fonksiyonel özelliklere daha çok önem verdiği gözlemlenmiştir. Ancak her üç grupta da duygusal özelliklerin, fonksiyonel özelliklere göre öncelik taşıdığı sonucu elde edilmiştir.

İKY uygulamaları, hedeflerin elde edilmesini kolaylaştırır; bu da, daha yüksek sosyal statü gibi bir ödüle yol açar ki bu da memnuniyet, bağlılık ve daha düşük işten ayrılma niyeti ile ilgilidir (Ito, Brotheridge ve McFarland, 2013: 735; Joo, McLean, 2006: 248). Kuruluşlarda sıklıkla kullanılan bazı ödül ve tazminat programları, devam bağlılığını istemeden de olsa teşvik etse bile, duygusal bağlılığın yokluğunda, bireyleri en iyi şekilde performans göstermeye motive edemez. Bu türden ekonomik değişimlerden dolayı örgütlenmeye büyük ölçüde bağlı kalan çalışanlar yüksek performans göstermese de, ayrılmanın çekici finansal ödüller gerektirmesi nedeniyle örgütü terk etme konusunda isteksiz olabilirler (Becker ve Kernan, 2003: 344). Diğer taraftan ekonomik durgunluk dönemlerinde firmalar işveren markasını, tercih edilen işveren olarak görülmek adına eğitim, kariyer fırsatları ve kişisel gelişim gibi faydalarını ön plana çıkararak çalışanların güven, bağlılık ve kimlik seviyelerini koruyabilmektedirler (Kgobe, 2010: 10).

Psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış ve yönetim gibi farklı disiplin perspektiflerinden iş-aile çatışması üzerine araştırmalar sonucunda İş-Aile çatışmasının evrensel bir problem olmasının yanında fiziksel ya da zihinsel sağlık, düşük iş performansı, düşük iş katılımı, düşük iş tatmini ve yüksek çalışan devir hızı oranları gibi çeşitli olumsuz sonuçlara neden olduğu ortaya konmuştur. Bu sebeple, iş-aile çatışmasının önlenmesi kuruluşlar için bir öncelik olarak düşünülmelidir. Batılı ülkelerde, çalışanların işleriyle aile yaşamları arasında iyi bir denge kurmasına yardımcı olmak esnek çalışma saatleri, telekomünikasyon, tıbbi yardım, ücretli izin, yerinde veya yakında çocuk bakım tesisleri, danışmanlık ve çalışan yardım programları gibi çeşitli aile dostu iş uygulamaları başlatılmış ve böylece çalışanların aile sorumluluklarını yerine getirmelerine ve çalışma koşullarını iyileştirmelerine yardımcı olunmuştur (Ke ve Deng, 2018: 82). Bahsedilen bu insan kaynakları yönetimi uygulamaları işverenlerin yetenekli çalışanları cezbetmesi ve elde tutması için önemli bir araç olarak görülebilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk bakış açısı; ilişkiler, tutumlar, etkileşimler, müzakereler, kimlikler ve kendilik imajları gibi sosyal-psikolojik yönler daha fazla odaklanan araştırmacı ve yönetsel eylemlere yönelik perspektifler İKY'ne yeni ve ilginç bir bakış açmaktadır. Bu anlayışın ardından, İKY'nin önemli bir unsuru, farklı paydaş

gruplarıyla ilgili olarak karşılıklı güvene, bağlılığa ve beklentilerin eşleştirilmesine dayalı çalışan ve / veya işveren kimliklerinin yönetimi haline gelmiştir (Aggerholm, Andersen ve Thomsen, 2011: 111). Gupta (2017), kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılığı hem doğrudan hem de çalışan bağlılığı aracılığı ile etkilediğini yaptığı çalışma sonucunda ortaya koymuştur. İş ilişkileri, iş yaşam dengesi, sosyal diyalog, sağlık ve güvenlik ile eğitim ve geliştirme Thang ve Fassin (2017)'in çalışmasında kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları olarak ele alınmış ve örgütsel bağlılık ile ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre iş ilişkileri, sağlık ve güvenlik, eğitim ve geliştirme örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahipken, iş-yaşam dengesi ve sosyal diyalogun örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Yöneticiler, çalışanların sergiledikleri tutumları ve davranışları, çalışanların organizasyona duydukları bağlılık algılarını temel alan ipuçları olarak kullanmaktadır. Organizasyona son derece bağlı olarak algılanan çalışanlar kariyer geliştirme fırsatları yakalamaktadır. Ayrıca, yöneticiler tarafından değerlendirildiğinde kariyerlerine daha az bağlı oldukları düşünülen çalışanlara kıyasla, kariyerlerine son derece bağlı olan çalışanların örgütsel bağlılıkları daha da güçlüdür (Weer ve Greenhouse, 2017).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olan örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından öğrenilen, yeni gelenlere aktarılan ve insanların işyerinde davranış biçimlerinin kanıtladığı temel varsayımları ve değerleri temsil eder (Leekha Chhabra ve Sharma, 2014: 50). Örgüt kültürünün boyutları olarak literatürde takım çalışması, iletişim, eğitim-gelişim ile ödüllendirme gösterilmiş ve bunların çalışanların bağlılıkları üzerinde büyük etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Ramdhani, Ramdhani ve Ainisyifa, 2017: 827). Lockwood (2007: 5) işyeri kültürünü, anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik gibi psikolojik koşullar ile sağlayan kuruluşlarda çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olacağını belirtmektedir.

King ve Grace (2008) tarafından yapılan araştırma, işveren markası dâhilinde oluşturulan çalışan değer önermesinin iş veya müşteri markasıyla uyumunun, çalışan bağlılığını geliştirdiğini göstermektedir (Akt: Botha, Bussin ve Swardt, 2011: 6). Kara (2013) tarafından yapılan çalışmada işveren markası ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki incelenmiş ve analiz sonuçlarına göre işveren markasının tüm unsurlarıyla duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmaya katılan kişilerin mevcut şirketlerini tercih etmelerine sebep olan firmanın vizyonu, misyonu, çalışanlarına eğitim/gelişim imkânı sağlaması,

yenilikçilik anlayışı, yenilikçi düşünceleri harekete geçirmesi, geçmişi, çalışanlarını farklı projelerde çalıştırması, yetenekleri en iyi şekilde değerlendirmesi, finansal gücü ve gelecekte iyi bir referans olması gibi bileşenler ile diğer işveren markası bileşenlerine oranla bağlılık arasında daha yüksek seviyede korelasyon olduğu görülmüştür.

Ünal (2010) ise yaptığı araştırmada, Hava Harp Okulu seçim aşamalarına katılan aday öğrenciler, Hava Harp Okulu 2. Sınıf öğrencileri ve lise son sınıf öğrencileri olmak üç farklı grup kullanmış ve işveren markasının fonksiyonel ve duygusal tercih özellikleri ile örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre fonksiyonel ve duygusal tercih özellikleri, her ikisi birlikte duygusal bağlılıktaki değişimin % 18'ini, normatif bağlılıktaki değişimin % 11'ini devam bağlılığındaki değişimin % 9'unu açıklamaktadır. Yine aynı araştırmada, duygusal tercih özellikleri ile duygusal bağlılık normatif bağlılık ve devam bağlılığı bileşenleri arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmasına rağmen fonksiyonel tercih özelliklerinin her üç bağlılık boyut üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşveren imajı, firmanın performansı ya da açıklamaları gibi koşullarıyla sürekli olarak değişen bir karma psikolojik izlenim, bir diğer ifadeyle çalışanların firmayı algılamasıdır. İşveren markası, kuruluşun işveren olarak en çok neye benzediğini tanımlamaya hizmet eder, örgütü diğer işverenlerden ayıran özellikleri vurgular ve istihdam anlaşmasını (çalışanların, istihdamdan elde etmeyi bekledikleri değerle katkıda bulunmaları beklenen değerin dengelenmesi) açıklığa kavuşturur. Bunlar, işverenleri çalışanları cezbetmeye yönlendirir ve aynı zamanda çalışanların verimliliğini artırır (Dawn ve Biswas, 2010: 24).

İşveren markası, güçlü organizasyon kimliğine ve dolayısıyla olumlu çalışan tutumlarına yol açar. Sosyal kimlik teorisine göre örgütsel kimlik, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının ve çalışan performansının güçlü bir belirleyicisidir (Bali ve Dixit, 2016: 185). Çalışanlar, kuruluşlarının kendi katkı ve refahlarına değer verdiğini algıladıklarında, daha yüksek performans gösterme zorunluluğunu hissetmektedirler (Biswas ve Suar, 2016: 59).

Wong (2015)'un araştırmasında çalışanların işveren markası algılarının görev performansı üzerinde zayıfta olsa bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, çalışanların işveren markası vaadinin yerine getirilmesi hakkında 1) kendi istihdam

deneyimlerini arzu edilen ve ayırt edici olarak algılamaları, 2) işlerini yapmaları için harika bir yer olması, 3) kariyerinin geri kalanı organizasyonda geçirmesi ve 4) örgütten ayrılmayı düşünmelerin azalması olarak sıralanabilecek bu olumlu algılar çalışanların örgütsel vatandaşlık ve görev performanslarını daha da etkilemektedir.

Hizmetlerin müşterilere ücretlendirmesinde olduğu gibi, ödülde eşitlik, markanın temelini oluşturmaktadır. Ödüldeki eşitsizlik, çalışanların performansını, iş arkadaşları arasındaki işbirliğini ve iş kalitesini düşürmektedir. İşveren markasını kurmuş olan şirketler, şirket kültürünü mevcut ve potansiyel çalışanlara tanıtmak için ödüllerde eşitliği kullanırlar. (Biswas ve Suar, 2016: 60).

Üstler ve iş arkadaşları, çalışanların organizasyonda kalma kararında önemli etkenlerdir. Denetleyici davranışlar çalışanın iş performansını olumsuz yönde etkilerken, üstlerle olumlu ilişkilerin, örgütsel bağlılık gibi bireysel işle ilgili sonuçlar üzerinde belirgin bir etkisi vardır (Kashyap ve Verma, 2018: 14).

Hayton (2005) ise sosyal sermaye yapısı, güven ve yüksek düzeyde algılanan denetleyici desteğinin varlığı gibi aracılık yapılarının, çalışanların ekstra rol davranışlarına katılma isteğini artırdığını ileri sürmüştür (Akt: Ma Prieto ve Perez-Santana, 2014: 192).

Kendini yüksek düzeyde işvereni ile tanımlamış çalışanlara sahip kuruluşların daha iyi performans, daha düşük devamsızlık, daha az işten ayrılma ve ekstra rol davranışından yararlanmaları beklenmektedir (Celani ve Singh, 2011: 228). Reyachav ve Sharkie (2010)'nin yapmış olduğu çalışmaya göre yönetime güven, psikolojik destek, yönetim değerleri ve ödüller çalışan algılarının güçlü öncelikleridir ve bu da çalışan ekstra rol davranışları ile pozitif yönde ilişkilidir.

Albrecht vd. (2015) yaptıkları kavramsal inceleme ile örgütsel bağlam faktörleri, iş faktörleri, bireysel çalışan psikolojik ve motivasyon faktörleri, çalışan sonuçları (görev performansı, ekstra rol davranışı), örgütsel çıktılar ve rekabet avantajı arasındaki ilişkileri gösteren araştırma kanıtlarına odaklanmışlardır. Yazarlar, İKY uygulayıcılarının yıllık bağlılık anketlerinin rutin yönetiminin ötesine geçmeleri ve personel seçimi, sosyalleşme, performans yönetimi, eğitim ve gelişim gibi İKY politikaları ve uygulamalarına bağlılığı yerleştirmeleri gerektiğini söylemektedir.

Özçelik ve Afacan Fındıklı (2014), çalışanların marka ile bağlılık duygusu ve çalışanların vatandaşlık davranışlarını örgütlerine doğru yönlendirmede arabuluculuk rolü

üstlenip üstlenmediğini araştırmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların içsel markalaşma ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin anlamlı fakat çok güçlü olmadığını göstermektedir.

Shen ve Benson (2016), çalışmasında kurumsal sosyal sorumluluk literatüründen yola çıkarak sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi (SRHRM)'nin çalışanın görev ve ekstra rol davranışı üzerine etkilerini araştırarak genişletmiştir. Çalışma sonuçlarına göre sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi'nin görev performansı ve ekstra rol davranışı ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Kantitatif sonuçlar, çalışanların algılanan işveren marka bağlılığını yerine getirme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve genellikle zayıf ila orta düzeyde bir etki olduğunu göstermektedir. Kantitatif sonuçlar, çalışanların algılanan işveren marka bağlılığını yerine getirme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve genellikle zayıf ila orta düzeyde bir etki olduğunu göstermektedir.

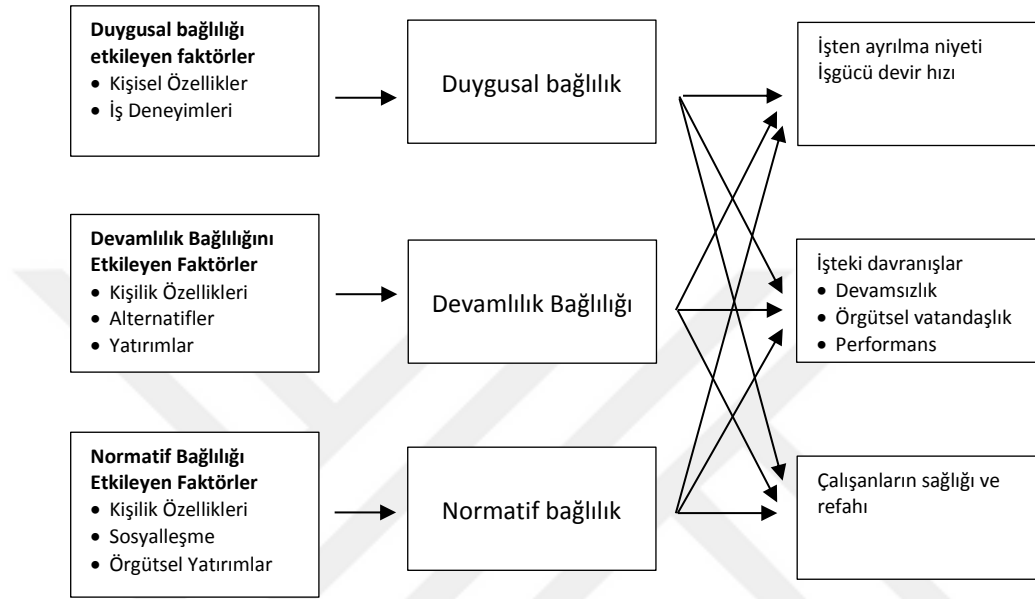
Çalışanlar örgütleri tarafından iyi muamele gördüklerini hissettiğinde, kuruluşun refahına katkıda bulunarak karşılık vermek zorunda hissederler. Buna karşılık, çalışanlar kuruma güvenmiyorsa, sosyal veya ekstra rol performanslarını azaltma eğilimindedir. Ayrıca çalışanların arkadaşlarına yardımcı olarak beklenenden daha fazlasını yapmayı sevdiklerini bildirilmektedir (Uddin, Mahmood ve Fan, 2019)

2.2. Örgütsel Bağlılık ile Performans ve Ekstra Rol Davranışı İlişkisi

Çalışanların organizasyona olan bağlılığı, işyerinde performansı artırmak ve verimli işgücünü muhafaza etmek için önemlidir. Yönetim, çalışanlar arasında bağlılık düzeyini artıran faktörleri bildiği takdirde, üretken işgücünün yaratabilecektir. Çalışanlar arasında bağlılığı neyin tetiklediği sorulduğunda, ücret yapısı ve gelişim fırsatları çalışanların bağlılığını etkileyen en önemli iki faktör olarak ortaya çıkmıştır (Tanwar ve Prasad, 2016: 200). Bununla birlikte örgütsel bağlılık, çalışanların mesleki eğitime ve gelişimsel davranışlara katılma motivasyonu ile oldukça bağlantılıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, yüksek performans sergilemesinden elde ettikleri kaynaklara değer verme olasılığı daha yüksektir, çünkü bu kaynakların kariyer gelişimiyle ilgili olduğu düşünülmektedir (Wang, Weng ve Jiang, 2018). Meyer vd., 2002 de yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutunu etkileyen faktörleri ve bu bağlılık boyutlarının olası sonuçları ortaya koymuşlardır (Şekil 2.1). Buna göre 1991'de yaptıkları çalışmadakine

benzer şekilde kişisel özellikler ve iş deneyimlerine ilaveten alternatifler, yatırımlar, sosyalleşme ve örgütsel yatırımların çalışanların bağlılığını etkilediğini öne sürmüşlerdir. Bağlılığın sonuçları arasında ise işteki davranışlar başlığı altında örgütsel vatandaşlık ve performans konularına vurgu yapılmıştır.

Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni Modeli



Kaynak: Meyer, John P.; David J., Stanley; Lynne, Herscovitch; Laryssa Topolnytsky (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20–52.

Tutum perspektifi söz konusu olduğunda, araştırmalar, duygusal örgütsel bağlılığın hem bireysel (düşük stres, düşük iş-aile çatışması) hem de örgütsel (iş katılımı, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı) sonuçlarla anlamlı şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Macsinga vd. 2015: 264). Sungu, Weng ve Xu (2019) duygusal bağlılığın iş performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişki çalışanların mesleki bağlılığında etkilenmekte ve mesleki bağlılığın yüksek olduğu durumlarda ($\beta = 0.35$, $t = 7.35$, $p < 0.001$) düşük olduğu durumlara ($\beta = 0.16$, $t = 2.79$, $p < 0.05$) göre daha güçlüdür. Chiu vd. (2006) örgütsel bağlılık ile ve iş performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Chen ve Francesco (2003) bağlılığın üç boyutu ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, duygusal bağlılığın rol performansına pozitif olarak etki ettiğini gösterirken, devamlılık bağlılığının rol performansıyla ilişkili olmadığını göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve rol performansı arasındaki ilişkiyi yönetmektedir.

Indartono ve Faraz (2019) kamu çalışanları ile yaptığı çalışmada, duygusal bağlılığın ($\Delta R^2 = \% 7.5$; $\beta = 0,051$), normatif bağlılığın ($\Delta R^2 = \% 3.9$; $\beta = 0,204$) ve devam bağlılığının ($\Delta R^2 = \% 6.5$; $\beta = 0,178$) rol performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada bağlılığın aracılık etkisi de incelenmiştir. Duygusal Bağlılığın ($\beta = 0,085$; $\beta' = 0,014$), devam bağlılığının ($\beta = 0,085$; $\beta' = 0,031$) ve normatif bağlılığın ($\beta = 0,085$; $\beta' = 0,037$) örgütsel vatandaşlık davranışının rol performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Ramawickrama, Opatha ve Pushpakumari (2018)'nin araştırmasını sonuçları iş hayatı kalitesi uygulamalarının (işveren markası uygulamalarına benzer şekilde) çalışanların iş performansına etkisi ile ilgili yenilikçi, hayati yönetsel etkileri ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmanın bulguları, mevcut iş hayatı kalitesi uygulamalarının iş performansında hayati bir rol oynadığını ve iş hayatı kalitesinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Örgütsel bağlılık, iş performansı ile de önemli ve pozitif olarak ilişkilidir. Ayrıca, bu doğrudan ilişki, örgütsel bağlılığın aracı etkisine bağlı olarak daha da gelişmektedir. Örgütsel bağlılığın aracılık etkisi birçok çalışmada incelenmiştir.

Kim vd. (2018) duygusal bağlılık yoluyla çağrı yapma ve rol içi performans arasında aracılı bir ilişki olduğunu öngörmüştür. Araştırma sonuçları çağrı almanın duygusal bağlılıkla ($B = 0.14$, $t = 3.95$, $p < .001$), duygusal bağlılığın ise rol içi performansla ($B = 0.20$, $t = 2.23$, $p < .05$) olumlu yönde ilişkili ve aracılık etkisi olduğunu göstermiştir.

Al Zefeiti ve Mohamad (2017)'in çalışmasında örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılığın görev ve bağlamsal performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; duygusal bağlılık, görev performansını ($B = 0.142$, $p = 0,000$) ve bağlamsal performansı ($B = 0,105$, $p = 0,003$), devam bağlılığı, görev performansını ($B = 0,564$, $p = 0,000$) bağlamsal performansı ($B = 0,515$, $p = 0,000$), normatif bağlılık ise görev performansını ($B = 0,341$, $p = 0,000$) bağlamsal performansı ($B = 0,308$, $p = 0,000$) düzeyinde etkilemektedir. Ortaya çıkan sonuçlar, tüm örgütsel bağlılık bileşenlerinin çalışanların iş performansını (görev ve bağlamsal) arttırmada önemli rol oynadığını göstermektedir.

Martini vd. (2018)'nin çalışmasında çalışan yetkinliklerinin performans (görev bağlamsal ve adaptif) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal ($p = 0,024 < 0,05$), normatif ($p = 0,000 < 0,05$) ve devam ($p = 0,026 < 0,05$) bağlılığının performans üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonuçları ayrıca duygusal,

normatif ve devam bağlılığından oluşan örgütsel bağlılığın, yeterlilik ve çalışan performansı arasında kısmi bir aracılık etkisi yarattığını göstermektedir.

Fu ve Deshpande (2014) iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında anlamlı sonuçlara ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarında incelenmiş olup iş performansı üzerinde ($p=0,17<0,05$) düzeyinde etkili olduğu ve iş tatmini ile iş performansı arasında aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir.

Benzer sonuçlara Razzaq vd. (2019)'nin çalışmasında da ulaşılmıştır. Araştırmada bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutlu, performans ise görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutlu ele alınmıştır. Sonuçlar örgütsel bağlılığın çalışan performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = 0.12$, $p = 0.01$). Bunun yanında örgütsel bağlılık bilgi yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasında önemli bir aracıdır.

Pradhan ve Pradhan (2015), dönüşümsel liderlik, duygusal bağlılık ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi incelemişler ve duygusal bağlılık ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki tespit etmişleridir ($\beta = 0.29$, $p= 0,001 <0.05$)

Çalışanların bağlılığı, “çalışanların şirketin başarısı konusunda menfaatli bir ilgi duydukları ve işin belirtilen şartlarını aşabilecek yüksek standartla gerçekleştirdikleri psikolojik bir durum” olarak tanımlandığında ekstra rol davranışı olarak düşünülebilir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 151). Ekstra rol davranışları genellikle isteğe bağlı olduğundan, içsel motivasyonel faktörlere rol davranışından daha fazla dayanmaktadır. Bu nedenle, bağlılık rol davranışından ziyade ekstra rol davranışı ile daha güçlü bir ilişki içindedir (Riketta, 2002: 259).

Organizasyona bağlı bir kişi, başkalarına yardım etmek, işbirliği yapmak ve kaynakların paylaşılması gibi rolün resmi gerekliliklerinin ötesinde, isteğe bağlı davranışlarda bulunur. Bu ekstra rol davranışları, ölçülmesi ve hesaplanması zor olmakla birlikte, genel örgütsel verimlilik ve etkinliğe büyük ölçüde katkıda bulunur (Pradhan ve Pradhan, 2015: 229).

Eldor ve Harpaz (2016: 228) çalışanların bağlılığının, proaktiflik, bilgi paylaşımı, yaratıcılık ve uyarlanabilirlik gibi ekstra rol performansı davranışları arasında anlamlı bir

ilişki tespit etmişlerdir. Caillier (2016)'in çalışması da örgütsel bağlılığın ekstra rol davranışını pozitif ve anlamlı ($\beta=0.213$, $p<0.001$) düzeyde etkilediğini göstermektedir.

Çalışanların büyük çoğunluğu, parasal ödüllerin organizasyonda kalma kararlarını etkilediğini söylemekte ve yüksek ücret aldıklarında kurum için en iyi sonuçları elde etmek için ekstra çaba gösterecekleri çalışmalarda ortaya konmuştur (Tanwar ve Prasad, 2016: 200). Bir çalışan, mevcut işini bir sonraki işine sadece bir atlama taşı olarak algılaması durumunda, işvereni ile büyük ihtimalle işlemsel sözleşme yapacaktır. Diğer taraftan, bir çalışan, örgütü ile uzun vadeli bağlılık düşündüğü durumda işvereni ile ilişkisel sözleşme yapacaktır. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, ilişkisel sözleşme yapan çalışanlar daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olma eğiliminde olup, işverenine daha fazla bağlılık gösterir, ve bununla birlikte daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstreme eğilimindedir (DeMotta ve Sen, 2017: 387).

Morrison (1994) tarafından, ekstra rol davranışı ve rol davranışı arasındaki sınırın belirsiz olduğu ve bu nedenle çalışanların çalışma tutumlarının bir fonksiyonu olarak değişebileceğini savunmaktadır. Morrison, güçlü duygusal ve normatif bağlılığı olan çalışanların işlerini daha geniş bir şekilde tanımladıklarını ve bu davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu öngörmüş ve bulmuştur. Ayrıca çeşitli araştırmacılar örgütsel vatandaşlık veya ekstra rol davranışları incelemişler ve bu tür davranışların duygusal bağlılık ile pozitif ilişkili, normatif bağlılık ile daha az tutarlı bir şekilde ilişkili ve devam bağlılığı ile ilgisiz veya olumsuz ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1996: 267).

Duygusal örgütsel bağlılık sıklıkla örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri arasında sayılmaktadır (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004: 80). Bailey vd. (2017) çalışan bağlılığının öncülleri ve sonuçları üzerine yaptıkları çalışma ile öncüllerin; psikolojik durumlar, iş tasarımı, liderlik, örgütsel ve takım faktörleri ile organizasyonel müdahaleler olmak üzere beş faktörden oluştuğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte en güçlüsü görev performansı ile olmak üzere, ekstra rol performansı ve örgütsel performansın bağlılığın pozitif ilişkili sonuçları olduğu çalışmanın bir diğer bulgusudur.

Tremblay vd. (2010)'nin çalışmasında, örgütsel bağlılık aracı değişken olarak kullanılmış, fakat güven ile rol ve ekstra rol davranışı arasında örgütsel bağlılığın düzenleyici bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Demerouti, Bakker ve Gevers (2015)'in çalışmasında da bağlılık aracı değişken olarak kullanılmış ve çalışmanın bağımlı

değişkeni olan ekstra rol davranışının iki alt boyutu olarak ele alınan bağlamsal performans ve yaratıcılık ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Becker ve Kernan (2003)'ın çalışmasında örgüte duygusal bağlılık rol performansı ve ekstra rol davranışının bir boyutu olarak nezaket üzerinde etkisi olmadığı, ayrıca devam bağlılığının performans ile ilgili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan örgüte duygusal bağlılık ekstra rol davranışının alt boyut olarak sadık destekçilik üzerinde önemli bir varyans açıklamıştır.

Srivastava ve Dhar (2016) insan kaynakları uygulamaları ile ekstra rol davranışı arasında örgütsel bağlılığın aracı etkisini incelemişler ve insan kaynakları uygulamalarının aracı değişken olarak örgütsel bağlılık ($\beta=0.35$, $p<0.001$) ile bağımlı değişken olarak ekstra rol davranışı ($\beta=0.11$, $p<0.05$) ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULARI

İlk iki bölümde kavramsal olarak ele alınan işveren markası, örgütsel bağlılık, bireysel performans ve ekstra rol davranışı değişkenleri arasında açıklanan teorik yapıyı incelemek amacıyla kurulan araştırma modeli ve hipotezlere ait istatistiki analiz süreci bu bölümde sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırma ile işletmelerde işveren markası başlığı altında çalışanlara sunulan faydaların çalışanların örgütsel bağlılığına, performansına ve göstermiş oldukları ekstra rol davranışlarına olan etkisinin incelenmesi ve uygulamaya yönelik sonuçlara ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için en önemli konu çalışanların işveren marka algılarını tespit etmeye yönelik uygun bir ölçek kullanılmasıdır. İşveren markası ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde araştırmalarda kullanılan ölçeklerin daha çok potansiyel çalışanların beklentilerini ölçmeye yönelik olduğu ve işveren markası içerisinde yer alan tüm bileşenlerin ölçeklerde yer almadığıdır. Bu sebeple tez çalışması kapsamında özellikle işletmelerde hali hazırda çalışmakta olan kişilerin işverenlerinden beklentilerinin öğrenilebilmesi ve mevcut durumun değerlendirilebilmesi için bir işveren markası ölçeği geliştirilmesi de amaçlanmıştır. Bunun yanında oluşturulan ölçek ile çalışanların işveren markasını oluşturan alt boyutlara ait algıları da tespit edilecektir.

Tezin önceki bölümünde açıklandığı üzere araştırmanın konusu olan değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar bulunmasına rağmen bu değişkenler arasındaki ilişkiyi bütünsel olarak ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, işveren marka algısının örgütsel bağlılık, performans ve ekstra rol davranışına olan etkisi birlikte ele alınarak bu ilişkilerin oluşmasında örgütsel bağlılığın aracılık rolü de incelenecektir. Genel olarak bakıldığında araştırma ile şu sorulara cevaplar bulunmaya çalışılmaktadır;

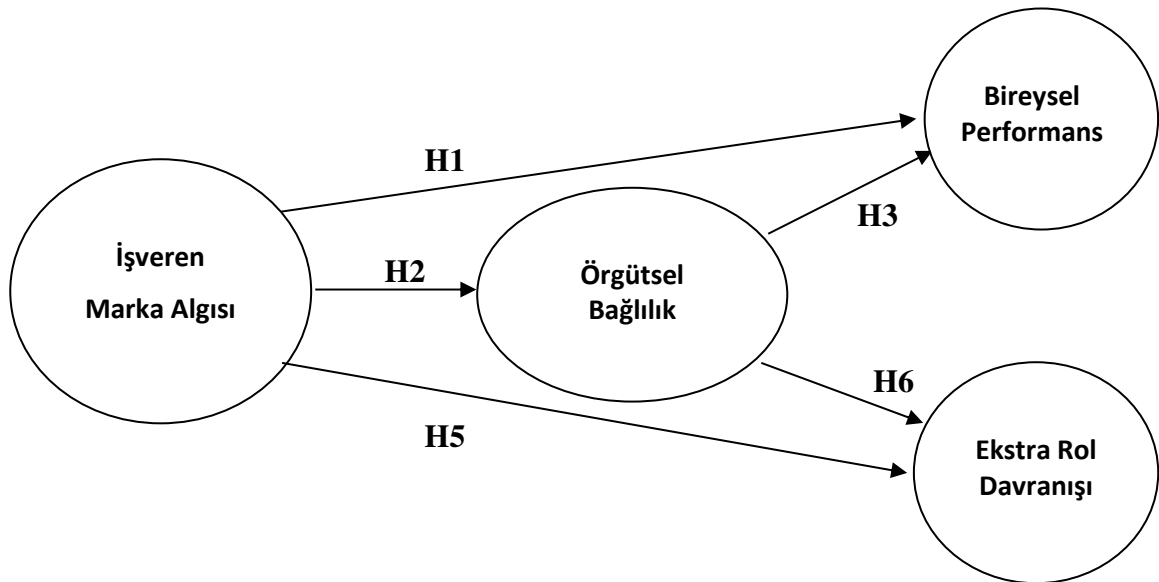
- Mevcut çalışanların işveren marka algılarının örgütsel bağlılıkları, bireysel performansları ve ekstra rol davranışları üzerinde etkisi var mıdır?
- Mevcut çalışanların işveren marka algılarının bireysel performansları ve ekstra rol davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılıklarının rolü var mıdır?

- Mevcut çalışanların işverenlerinden beklentileri ile işverenlerinin sağladığı faydaları algılamaları arasında bir fark var mıdır?
- Mevcut çalışanların sahip oldukları demografik özellikler işveren marka algılarını farklılaştırmakta mıdır?

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür incelemesi ve ikinci bölümde açıklanan değişkenler arası ilişkiler sonucu işveren markasının sonuçları arasında yer alan en önemli iki kavramın örgütsel bağlılık ve performans olduğu görülmüştür. Bunun yanında ekstra rol davranışı da hem işveren markası hem de örgütsel bağlılık sonuçları arasında gösterilmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında ve araştırmanın ana amacına uygun olarak Şekil 3.1 de verilen araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modelinde çalışanların işveren marka algısı bağımsız değişken, örgütsel bağlılık aracı değişken ve bireysel performans ile ekstra rol davranışı da bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Oluşturulan modele ilişkin 5’i doğrudan ilişkileri 2’si dolaylı ilişkileri test etmek üzere toplam 7 hipotez kurulmuştur.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



H1: İşveren marka algısı bireysel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

H2: İşveren marka algısı örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

H3: Örgütsel bağlılık bireysel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

H4: İşveren marka algısının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H5: İşveren marka algısı ekstra rol davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

H6: Örgütsel bağlılık ekstra rol davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

H7: İşveren marka algısının ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama aracı olarak; veri toplamada yoğun olarak kullanılması, hızlı ve düşük maliyetli bir veri toplama aracı olması, soruları standartlaştırarak bütün cevaplayıcılara aynı tür soruların sorulmasına olanak sağlaması, veri analizini kolaylaştırması, araştırma kayıtlarını kalıcı hale getirmesi (Karasar 2011: 77) nedenleriyle hem uzman görüşlerine dayalı işveren marka algısı ölçeğinin geliştirilmesinde hem de araştırma örnekleminde veri elde edilmesinde anket tekniği tercih edilmiştir. Uzman görüşlerinin alınmasında cevaplayıcılara anket formu 01.06.2019 - 30.06.2019 tarihleri arasında e-mail yoluyla iletilmiş ve dönüşleri de aynı yolla gerçekleşmiştir. İşveren marka algısı ölçeğinin analizinde Lawshe (1975) tekniği kullanılmış ve son halinin verilmesinin ardından diğer değişkenlere ait ölçek ifadeleri de ankete eklenerek anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu ile 2019 yılı Ağustos ve Eylül aylarında uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada anket formları basılı halde cevaplayıcılara teslim edilmiş ve toplanmıştır. Veri girişi, güvenilirlik ve keşfedici faktör analizinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri analiz etmede ise çok sayıda değişkenden oluşan modelleri ve bu modelleri oluşturan hesaplamaları aynı anda test edebilme becerisi nedeniyle yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir. AMOS 24 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Tezin araştırma kısmında katılımcılar ile yapılacak anket çalışması için değişkenlere ait literatürde daha önce kullanılmış ölçekler incelemiştir. İnceleme sonucunda daha önce de açıklandığı üzere işveren marka algısını ölçmek için yeni bir ölçek geliştirilmesine karar verilmiştir. Diğer değişkenler için ise daha önceki araştırmalarda kullanılmış ve yüksek güvenilirliğe sahip ölçekler tercih edilmiştir.

3.3.1.1. İşveren Markası Ölçeğinin Geliştirilmesi

Yapılan literatür taraması sonucunda yapılmış çalışmalarda işveren markasını oluşturan alt boyutlar konusunda bir fikir birliği oluşmaması sebebiyle tez çalışması için bir ölçek geliştirme yoluna gidilmiştir.

Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği geliştirilmek istenen ölçek ile ölçülmek istenilen özellik arasındaki bağıntının tutarlı olması gerekmektedir. Kapsam geçerlilik çalışmasıyla her bir maddenin amaca ne derece hizmet ettiği tespit edilebilir. Bu sayede geliştirilen bir ölçekte, çalışılan konu harici ilgisiz ifadeler yerine konuyu temsil gücü yüksek ifadelerle yer verilecektir (Ayre ve Scally, 2014; Yeşilyurt ve Çapraz, 2018).

Çalışanların işveren markası algısını ölçmek için kullanılacak ölçeğin belirlenmesi için 16 farklı çalışmada (Berthon, Ewing ve Hah (2005), Melin (2005), Tüzüner ve Yüksel (2009), Arachchige ve Robertson (2011), Bakanauskienė vd. (2011), Schlager vd. (2011), Oğuz (2012), Alniaçık vd.(2014), Güngördü, Ekmekçioğlu ve Şimşek (2014), Bellou (2015), Sengupta, Bamel ve Singh (2015), Bayrak (2016), Dönmez (2016), Rampl ve Opitz (2016), Tanwar ve Prasad (2016), Sharif ve Sharif (2017)) kullanılmış ölçeklerden 283 soruluk bir havuz oluşturulmuştur. Soru havuzuna Microsoft Excel 2016 yardımı ile tarama yapılarak 98 sorudan oluşan uzman görüşü ölçeği haline getirilmiştir. Farklı çalışmalardan elde edilmesi nedeniyle farklı ifade yöntemlerine sahip ölçek soruları aynı ifade şekline dönüştürülmüştür. Uzman görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesinde Lawshe tekniği kullanılmasına karar verilmiştir. Lawshe (1975) tarafından önerilen bir madde istatistiği olan kapsam geçerlik oranı (KGO) kapsam geçerliliğini ölçmek için en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir (Almanasreh, Moles ve Chen, 2018: 3). Bu yaklaşım 6 adımdan oluşmaktadır (Tekin vd., 2018: 142; Yurdugül, 2005: 2).

1. Alan uzmanları grubunun oluşturulması

2. Aday ölçek formunun hazırlanması

3. Uzman görüşlerinin elde edilmesi
4. Maddelere ilişkin kapsam geçerlik indekslerinin hesaplanması
5. Ölçeğin kapsam geçerlik indeksinin elde edilmesi
6. Kapsam geçerlik indeksine göre aday ölçek formunun oluşturulması.

Lawshe tekniğinde, en az 5 en fazla ise 40 uzman görüşüne ihtiyaç vardır (Yurdugül, 2005: 2). Literatür taraması sonucunda işveren markası konusunda çalışmaları olan araştırmacılar tespit edilmiş ayrıca insan kaynakları ve pazarlama alanında çalışan akademisyenler de uzman grubuna dâhil edilmiştir. Toplam 45 araştırmacıya mail yoluyla uzman görüşü formları iletilmiş ve 17 araştırmacıdan geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen uzman görüşü ölçeğinin uzmanlar tarafından cevaplanması sonrası kapsam geçerlilik analizine geçilmiştir.

Lawshe tekniğinde incelenen konuda uzman kişiler, maddeleri ‘gerekli’, ‘faydalı ancak gerekli değil’ veya ‘gerekli değil’ olma üzere üç kategoriden birine dâhil eder. Yeterli sayıda uzman tarafından “gerekli” olarak kabul edilen maddeler ile birlikte kritik seviyenin üstünde kalan maddelerin ölçeğe dâhil edilmesiyle nihai ölçek formu elde edilir. Lawshe (1975), “kurulan psikofiziksel ilkelere” dayalı olarak % 50 seviyesinde bir anlaşmanın kapsam geçerliliği güvencesi verdiğini öne sürmüştür (Almanasreh, Moles ve Chen, 2018: 3; Ayre ve Scally, 2014). Bu varsayımlar göz önüne alınarak, NG maddeye “Gerekli” diyen uzman sayısı ve N ise maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısı olmak üzere, KGO için aşağıdaki formül geliştirilmiştir (Lawshe, 1975: 567)

$$KGO = \frac{NG - N/2}{N/2}$$

Bu eşitliğe göre maddenin gerekli olduğunu belirten uzman sayısı;

Toplam uzman sayısına eşitse $KGO = 1$,

Toplam uzman sayısının yarısına eşitse $KGO = 0$,

Toplam uzman sayısının yarısından azsa $KGO < 0$,

Toplam uzman sayısının yarısından fazlaysa $KGO > 0$ olacaktır (Lawshe, 1975).

KGO değerleri negatif ya da 0 ise bu maddeler ilk etapta elenen maddelerdir. KGO değerleri pozitif olan maddeler için istatistiksel ölçütler ile anlamlılıklar" test edilirler (Yurdugül, 2005: 2). Lawshe (1975)’ye göre pozitif bir değere sahip her bir madde için

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde kapsam geçerlilik ölçütüne ($KG\ddot{O}=CVR_{critical}=critical$ CVR) bakılması gerekir. $KG\ddot{O}$ ölçekteki her bir maddeye uygun denilme oranının şans eseri olma durumunun ortadan kalkması ve bir maddenin gerçekten uygun olup olmadığına karar verilebilmesi için ihtiyaç duyulan KGO değeridir. $KG\ddot{O}$ değerleri bir maddenin gerekli veya gereksiz olduğuna karar verilebilmesi için en az kaç uzmanın onay vermesi gerektiğini belirlemede kullanılmaktadır (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018: 256). Lawshe (1975)'e göre ölçek geliştirme için fikir beyan eden 17 uzman için $KG\ddot{O}$ değeri $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde 0,529'dur. (Yurdugül, 2005:2). Ayrıca aynı $KG\ddot{O}$ değeri Ayre ve Scally (2014)'nin çalışmasında da elde edilmiş ve 17 kişilik uzman grubu için 13 uzmanın her bir soruya gerekli cevabı vermesi gerektiği hesaplanmıştır.

Araştırma dâhilinde uzman görüşleri üzerinde Microsoft Excel ile gerekli hesaplamalar yapılmış ve sorulara ait KGO değerleri Tablo 3.1'de verilmiştir. Hesaplama sonucunda 26 soru negatif değere sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 72 soru için KGO değerleri $KG\ddot{O}$ (0,529) ile karşılaştırılmış bunun sonucunda 32 soru daha ölçekten çıkarılmıştır. Bu durumda ölçek 40 sorudan oluşmuştur.

Maddeler nihai ölçeğe dâhil edilmek üzere kabul edildikten sonra tüm ölçek için kapsam geçerlilik indeksi ($KG\ddot{I}$) hesaplanır. $KG\ddot{I}$, geriye kalan maddelerin KGO değerlerinin ortalamasını temsil eder (Almanasreh, Moles ve Chen, 2018: 3; Ayre ve Scally, 2014; Lawshe, 1975). Elde edilen $KG\ddot{I}$ değerinin $KG\ddot{O}$ değerinden büyük olması ($KG\ddot{I}>KG\ddot{O}$) ölçekte kalan maddelerinin kapsam geçerliğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir (Lawshe 1975; Yeşilyurt ve Çapraz, 2018). Çalışmada elde edilen değerlerden $KG\ddot{I}$ (0,638) $>$ $KG\ddot{O}$ (0,529) olduğundan hazırlanan ölçekte kalan 40 maddeye ait kapsam geçerliliği istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir.

Görüşü alınan uzmanların ölçekte yer alan ifadeler ile ilgili tavsiyeleri dikkate alınarak ifadeler yeniden düzenlenmiştir.

Tablo 3.1 İşveren Markası Ölçek Geliştirme İfadeleri

	İfadeler	KGO
1	Çalışanlar arasında birbirlerinin gelişimlerine katkı sağlayan ilişkilerin olması	0,176
2	Çalışanlar arasındaki rekabeti geliştiren uygulamaların olması	-0,18
3	Çalışanlara bildiklerini, becerilerini ve deneyimlerini diğer çalışanlara-paydaşlara aktarabilecekleri imkânların sağlanması	0,529
4	Çalışanların işlerinde yükselme fırsatlarının olması	0,647
5	Çalışanların iş dışında da bir araya gelmeleri ve zaman geçirmeleri	-0,53

6	Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olmaması	-0,06
7	Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili öğrenme alternatiflerinin olması (sınıf eğitimleri, mentörlük, koçluk, e-öğrenme, yetkinlik gelişim rehberleri vb.)	0,647
8	Çalışanların sahip olduğu yeteneklerini kullanabilecekleri imkânların olması	0,176
9	Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri imkânların olması	0,647
10	Çalışanların yaratıcılıklarını kullanma imkânı olması	-0,06
11	Çevremdeki insanların şirketle ilgili olumlu paylaşımları	0,647
12	Şirketin değişime açık ve yenilikçi uygulamalarda istekli ve başarılı olması	0,529
13	Çalışanların görev tanımlarının açık ve net olması	0,529
14	İş arkadaşları arasında güçlü bir ekip ruhunun olması	0,529
15	İş arkadaşlarının karşılaşılan sorunlarda çözüm için birlikte çaba sarf etmesi	-0,06
16	İş arkadaşlarının öğrenme ve gelişim süreçlerine birbirlerine destek vermeleri	-0,06
17	İş arkadaşları arasında rekabet olması	-0,76
18	İş arkadaşlarının birbirlerine karşı saygılı ve nazik olması	0,176
19	İş arkadaşlarının yaptıkları işleriyle ilgili yeterli bilgi ve becerilere sahip olması	0,529
20	İşe yeni başlayanların kendilerini önemli hissedecekleri ve hızlı bir şekilde şirkete uyum sağlayacakları oryantasyon süreçlerinin olması	0,529
21	Şirketin spesifik, motive edici, pazar odaklı ve uygulanabilir bir misyona sahip olması	0,176
22	Şirket çalışanları arasında samimi ve etkili iletişimlerin olması	0,529
23	Şirket çalışanlarının mutlu ve geleceğe umutla bakan insanlar olmaları	0,059
24	Şirket çalışanlarının özgüvenlerinin yüksek oluşu	-0,18
25	Şirket içinde ve dışında birçok kişinin bu şirketi çalışmak için harika bir yer olarak görmesi	0,294
26	Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması	0,765
27	Şirket yöneticilerinin, çalışanlarının başarılarını, olumlu tutum ve davranışlarını takdir etmesi	1
28	Yöneticilerinin çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyici davranışlarda bulunması	0,765
29	Yöneticilerinin liyakate dayalı tutum ve davranışlar sergilemesi	1
30	Şirket içinde çalışanlara ayırım yapılmaması(cinsiyet, etnik köken vb.)	0,882
31	Şirketin arzulanan ve çekici işyerlerinde çalışma imkânı sunması	-0,18
32	Şirketin bir çalışanı olmanın gelecekte iyi bir referans olması	0,647
33	Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olması	0,765
34	Şirketin çalışanı olmanın çalışana prestij kazandırması	0,647
35	Şirketin çalışanın özel yaşamında karşılaştığı sorunları çözmesi için kolaylıklar sağlayabilmesi	-0,06
36	Şirketin çalışanlarına rahat, konforlu ve modern çalışma ortamları ve koşulları sunması	0,294
37	Şirketin çalışanlarına uzun yıllar çalışabilme imkânı sunması	0,765
38	Şirketin çalışanlarını motive eden ve yüksek performansa teşvik eden bir performans değerlendirme sisteminin olması	0,647
39	Şirketin doğru insanları doğru işlere doğru insanları seçmesi	0,294
40	Şirketin esnek çalışma saatleri olması	0,529
41	Şirketin etik değerlere ve kurallara önem vermesi	0,882
42	Şirketin faaliyet gösterdiği alanda büyük bir kuruluş olması	-0,06
43	Şirketin finansal açıdan güçlü olması	0,059

44	Şirketin güçlü kurum kültürü ve değerlere sahip olması	0,647
45	Şirketin hizmet verdiği müşteri portföyü	-0,65
46	Şirketin içinde bulunduğu topluma ekonomik katkı sağlaması	0,176
47	Şirketin iddialı, açık, anlaşılır ve yol gösterici bir vizyona ve hedeflere sahip olması	0,529
48	Şirketin iş güvenliği için gerekli tedbirleri alması ve bu yöndeki uygulanmalara önem vermesi	0,529
49	Çalışanların iş ve özel yaşam arasındaki dengeye önem vermesi	0,176
50	Şirketin iş yerlerine ulaşımın kolay olması	-0,41
51	Şirketin iyi bilinen ürün ya da hizmetlere sahip olması	0,647
52	Şirketin iyi işleyen ve işletilen performans değerlendirme sisteminin olması	0,059
53	Şirketin kamu kuruluşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması	-0,18
54	Şirketin keyifli ve heyecan verici bir çalışma ortamının olması	0,529
55	Şirketin kısa, orta ve uzun vadeli hedef ve stratejilerinin belirli olması	0,059
56	Şirketin köklü ve iyi bilinen bir marka imajına sahip olması	0,765
57	Şirketin müşteri odaklı olması	0,059
58	Şirketin sosyal medya araçlarını etkin şekilde kullanması	0,176
59	Şirketin reklamlarıyla ve hakkında çıkan olumlu haberlerle medyada sıkça yer alması	-0,06
60	Şirketin sivil toplum örgütleriyle iyi ilişkiler içinde olması	-0,18
61	Şirketin sosyal konulara duyarlı topluma yarar sağlayan insancıl bir organizasyon olması	0,294
62	Şirketin sosyal medya paylaşımlarının beğenilmesi	-0,76
63	Şirketin sosyal sorumluluklarına önem vermesi ve bu yönde başarılı uygulamalarının olması	0,529
64	Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	0,529
65	Şirketin tedarikçileriyle iyi ilişkilerinin olması	0,059
66	Şirketin tüm paydaşlarının gözünde saygın bir kuruluş olması	0,529
67	Şirketin ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir üne sahip olması	0,529
68	Şirketin uluslararası faaliyetlerinin ve iş ortaklarının olması	-0,18
69	Şirketin ücretli ebeveyn izni sağlaması	-0,06
70	Şirketin ürettiği ürün ve hizmetin türü ve çeşitliliği	-0,76
71	Şirketin ürün-hizmetlerinin, üretim süreçlerinin ve çalışanlarının çevreye duyarlılığının gelişmiş olması	0,529
72	Şirketin yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmesi	0,176
73	Şirketin yöneticilerinin yaptıkları işlerle ilgili üst düzeyde bilgi, beceri ve deneyimlere sahip olması	0,176
74	Şirketin yöneticileriyle kolaylıkla iletişim kurulabilmesi	0,529
75	Şirketin yurtdışında çalışma imkânları sunması	0,059
76	Şirketin yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üretmesi	0,176
77	Şirketle ilgili ağızdan ağıza dolaşan olumlu yorumların olması	0,059
78	Şirketle ilgili sosyal medyada yer alan olumlu paylaşımlar	-0,29
79	Şirkette çalışanlara farklı projelerde ve iş etkinliklerinde çalışma fırsatlarının sunulması	-018
80	Şirkette çalışanlara mücadelecı ve zorlu hedef ve sorumlulukların verilmesi	-0,65
81	Şirkette çalışanların aidiyet duygularının gelişmiş olması	0,647

82	Şirkette çalışanların benimsediği değerlerinin ve uyguladığı davranış kurallarının olması	0,412
83	Şirkette çalışanların işlerini yaparken son teknolojiyi kullanma imkânının olması	0,176
84	Şirkette çalışanların karar almada kendi başlarına hareket edebilmesi	-0,29
85	Şirkette çalışanların kariyer ve gelişim planlarının oluşturulmasına önem verilmesi	0,412
86	Şirkette çalışanların kendi potansiyellerini keşfetmesini sağlamak ve bu yönde gelişimleri için çaba sarf edilmesi	0,176
87	Çalışanların şirket için kendini önemli ve değerli hissetmesi	0,765
88	Çalışanların şirket içinde kariyer yolları, iş olanakları ve fırsatları hakkında yeterli düzeyde bilgilendirilmesi	0,294
89	Şirkette çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarının yüksek olması	-0,06
90	Şirkette çalışanların yönetimden memnun olması	0,529
91	Şirkette çalışanlarına farklı departmanlarda çalışma imkânları sağlayarak (oryantasyon, rotasyon, terfi, proje çalışmaları vb.) kariyer gelişimlerine katkı sağlaması	0,059
92	Şirkette evden çalışma imkânı olması	-0,18
93	Şirkette çalışanların kendilerini bir aile ortamındaymış gibi hissetmesi	0,176
94	Şirketin faaliyette bulunduğu iş kolunda önde gelen konumda olması	0,059
95	Şirket yöneticilerinin çalışanlarına karşı olumlu tutum ve davranışlar içinde olması	0,176
96	Toplumun gözünde saygın bir kuruluş olması	0,412
97	Verilen ücretlerin sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	0,647
98	Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olması	0,529

3.3.1.2. Araştırmada Kullanılan Diğer Ölçekler

Araştırmanın diğer değişkenlerinin ölçümünde literatür taramasından elde edilen ölçekler kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmede, Allen ve Meyer (1990)'ın geliştirdiği duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarını içeren 18 soruluk ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin güvenilirliği birçok çalışmada test edilmiştir. Özutku (2008)'nin çalışmasında duygusal bağlılık için 0,64, devamlılık bağlılığı için 0,68, normatif bağlılık için 0,72 ve ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,73 olarak hesaplanmıştır. McDonald ve Makin (2000)'in çalışmasında duygusal, devam ve normatif bağlılık için Cronbach's Alpha değeri sırasıyla 0,83, 0,64 ve 0,84 tespit edilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden biri olan bireysel performansın görev performansı boyutunu belirlemeye yönelik ölçekte 9 ifade, bağlamsal performans boyutunu belirlemeye yönelik ise 8 ifade yer almaktadır. Görev performansı ölçeği Goodman ve Syvante (1999) tarafından geliştirilmiş, bağlamsal performans ölçeği ise Jawahar ve Carr (2007) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekler Bağcı (2014)'nın çalışması ile Türkçe literatüre kazandırılmış, ve görev performansı ve bağlamsal performans için Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0.88 ve 0.85 olarak tespit edilmiştir. Ekstra rol davranışını ölçmek

için Mayhew vd. (2007)'in Van Dyne vd. (1994) ve Withey ve Cooper (1989)'in çalışmalarından uyarladığı Cronbach's Alpha değeri 0,95 olan ölçek kullanılmıştır.

3.3.2. Ana Kütle ve Örneklem

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştirebileceği gruptur. Örneklem ise bir çalışma için seçildikleri büyük grubu temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan oluşan, bir alt elemanlar grubunun oluşturulmasıdır. Evrenin bütününe araştırılmasına gerek kalmadan, araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği bilgiyi sağlamak örnekleme amacıdır (Altunışık vd., 2007: 123-124).

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kararsal örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Bu teknikte, örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur. Yani deneklerin belirlenmesindeki ölçüt araştırmacının yargısıdır. Bu yöntemin çok sağlıklı sonuçlar verdiğine dair örnekler vardır (Altunışık vd., 2007:132).

Araştırmanın evreni belirlenirken Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerinden yararlanılmıştır. Anket çalışmasının yapıldığı dönem olan 2019 yılı Ağustos ayı TÜİK Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri verilerine göre (<http://www.tuik.gov.tr>) istihdam açısından ilk sırayı 15.800.000 kişi (%55,4) ile hizmet sektörü alırken, ikinci sırayı 5.551.000 kişi (%19,6) ile sanayi sektörü almaktadır. Ayrıca, bazı araştırmalarda (Vergil ve Yıldırım, 2006) ise karşılaştırmalı üstünlükler teorisine göre Türkiye'nin Avrupa Birliği üyesi ülkelerle kıyaslandığında imalat sektörü ürünleri açısından üstünlüğe sahip olduğu ortaya konmuştur. Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin Kasım 2018 rakamlarına göre de sanayi ürünleri toplam ihracat içerisinde %83,5'lik paya sahiptir (<http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>). Yukarıda açıklanan istihdam verileri ve hem çalışanların yarattığı katma değer hem de ülke ekonomisine katkısı gibi ekonomik veriler sebebiyle araştırma evreni hizmet ve sanayi sektörleri olarak belirlenmiştir. Böylece araştırma kapsamında sektörel bazda bir karşılaştırma yapılması da amaçlanmaktadır. Her iki sektöre ait firmaların yoğun olarak bulunması ve ulaşım imkânları dikkate alınarak Marmara bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin seçilmesine karar verilmiştir.

Uygun örneklem büyüklüğünün istatistiki olarak bulunmasında temel alınan ölçütlere göre örneklem büyüklüğüne alt alt sınır değerleri farklılık göstermektedir. Bu amaçla genel kabul görmüş, bu araştırmada da uygulanan, belli sapma miktarları ve güven

düzeyleri için tablolar oluşturulmuştur (Altunışık vd.2007: 127). Bu tablo incelenip 0,95 güven ve 0,05 anlamlılık düzeyinde uygun örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden 3 küçük, 3 orta ve 3 büyük işletmeye toplam 600 adet anket formu bırakılmış ve 520 çalışan anketi cevaplamıştır. Anket formlarından 456 adedi kullanılabilir durumdadır. Böylece evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

Bu bölümde örneklemde elde edilen verilerin analizi sonucu elde edilen katılımcıların demografik özellikleri, yapısal eşitlik modeli analizi için gereklilikler, yol analizi sonuçları ve demografik değişkenlerin çalışanları işveren markası ve alt boyutları algılarına ait bulgular verilmiştir.

3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anket formları SPSS programına girilmiş ve tablo 3.2’de yer alan katılımcılara ait istatistiki bilgiler elde edilmiştir. Araştırmaya katılan 456 çalışanın %61’i (277 kişi) kadın, %39’u (178) erkektir. Yine çalışanların %57’si evli, %43’ü bekârdır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde %23’ü (104 kişi) 18-25 yaş aralığında, % 48’i (219 kişi) 26-35 yaş aralığında, % 24’ü (108 kişi) 36-45 yaş aralığında ve %5’i (24 kişi) 46 ve üzeri yaştadır. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin büyüklüğüne göre değerlendirildiğinde 23 kişi (%5) küçük işletme, 98 kişi (%22) orta büyüklükteki işletme ve 334 kişi (%73) büyük işletmelerde çalışmaktadır. Anketi cevaplayanların %87’si (398 kişi) işgören, %7’si (30 kişi) ilk kademe yönetici, %3’ü (13 kişi) orta kademe yönetici ve %3’ü (14 kişi) üst kademe yönetici olarak çalışmaktadır. Çalışanların %18’i (84 kişi) ilkokul, %41’i lise, %24’ü (107 kişi) önlisans, %16’sı (74 kişi) lisans ve %1’i (4 kişi) yüksek lisans mezunudur. Katılımcılara mevcut çalıştıkları işletmede ve toplam çalışma hayatında geçirdikleri süreler de sorulmuştur. Elde edilen bilgilere göre mevcut işyerinde çalışma sürelerine göre kişi sayıları; 1 yıldan az olanlar 90 kişi (%20), 1-5 yıl arası olanlar 240 kişi (%53), 6-10 yıl arası olanlar 74 kişi (%16), 11-15 yıl arası olanlar 34 kişi (%7) ve 15 yıldan fazla olanlar 17 kişi (%4) olmuştur. Anketi cevaplayanların çalışma hayatında geçirdikleri toplam süreye göre dağılımı ise 1 yıldan az olanlar 21 kişi (%5), 1-5 yıl arası olanlar 139 kişi (%31), 6-10 yıl arası olanlar 134 kişi (%29), 11-15 yıl arası olanlar 83 kişi (%18) ve 15 yıldan fazla olanlar 78 kişi (%17) şeklindedir.

Tablo 3.2 Katılımcı İstatistikleri

Cinsiyet			Medeni Durum		
	Sayı	%		Sayı	%
Kadın	277	61	Evli	259	57
Erkek	179	39	Bekâr	197	43
Toplam	456	100	Toplam	456	100

Yaş			İşyerindeki Çalışan Sayısı		
	Sayı	%		Sayı	%
18-25	105	23	11-50 kişi	24	5
26-35	219	48	51-250 kişi	98	22
36-45	108	24	250 den fazla	334	73
46 ve üzeri	24	5	Toplam	456	100
Toplam	456	100			

İşyerinde Çalıştığı Pozisyon			Öğrenim Durumu		
	Sayı	%		Sayı	%
İşgören	398	87	İlköğretim	84	18
İlk Kademe Yönetici	30	7	Lise	186	41
Orta Kademe Yönetici	14	3	Önlisans	107	24
Üst Kademe Yönetici	14	3	Lisans	75	16
Toplam	456	100	Yüksek Lisans	4	1
			Toplam	456	100

Katılımcılara işveren markası ile ilgili olarak çalıştıkları işletmelerde işveren tarafından sağlanan faydaların ne derecede yeterli olduğu sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların duygusal fayda içerisinde yer alan; “Şirketin köklü ve iyi bilinen bir marka imajına sahip olması”, “Şirketin iyi bilinen ürün ya da hizmetlere sahip olması” ve “Şirketin tüm paydaşlarının gözünde saygın bir kuruluş olması” gibi faydaları daha yüksek yeterlilikte algıladıkları görülmüştür. En düşük yeterliliğe sahip faydalar ise “Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması”, “Şirket yöneticilerinin, çalışanlarının başarılarını, olumlu tutum ve davranışlarını takdir etmesi” ve “Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili öğrenme alternatiflerinin olması (sınıf eğitimleri, mentörlük, koçluk, e-öğrenme, yetkinlik gelişim rehberleri vb.)” şeklinde sıralanmaktadır (Tablo 3.3).

Tablo 3.3 Katılımcıların İşveren Markası Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
İşveren Markası 29	Şirketin köklü ve iyi bilinen bir marka imajına sahip olması	3,945	0,983
İşveren Markası 27	Şirketin iyi bilinen ürün ya da hizmetlere sahip olması	3,931	1,0429
İşveren Markası 29	Şirketin tüm paydaşlarının gözünde saygın bir kuruluş olması	3,88	0,9962
İşveren Markası 24	Şirketin güçlü kurum kültürü ve değerlere sahip olması	3,872	1,0737
İşveren Markası 17	Şirketin bir çalışanı olmanın gelecekte iyi bir referans olması	3,865	1,1022
İşveren Markası 20	Şirketin çalışanlarına uzun yıllar çalışabilme imkânı sunması	3,854	1,1069
İşveren Markası 26	Şirketin iş güvenliği için gerekli tedbirleri alması ve bu yöndeki uygulamalara önem vermesi	3,738	1,1981
İşveren Markası 25	Şirketin iddialı, açık, anlaşılır ve yol gösterici bir vizyona ve hedeflere sahip olması	3,706	1,1034
İşveren Markası 23	Şirketin etik değerlere ve kurallara önem vermesi	3,701	1,147
İşveren Markası 32	Şirketin yöneticileriyle kolaylıkla iletişim kurulabilmesi	3,65	1,2069
İşveren Markası 31	Şirketin ürün-hizmetlerinin, üretim süreçlerinin ve çalışanlarının çevreye duyarlılığının gelişmiş olması	3,627	1,0538
İşveren Markası 9	İş arkadaşlarının yaptıkları işleriyle ilgili yeterli bilgi ve becerilere sahip olması	3,606	1,1033
İşveren Markası 36	Verilen ücretlerin sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	3,592	1,3222
İşveren Markası 6	Şirketin değişime açık ve yenilikçi uygulamalarda istekli ve başarılı olması	3,584	1,2054
İşveren Markası 30	Şirketin ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir üne sahip olması	3,573	1,1698
İşveren Markası 33	Şirkette çalışanların aidiyet duygularının gelişmiş olması	3,569	1,0857
İşveren Markası 5	Çevremdeki insanların şirketle ilgili olumlu paylaşımları	3,565	1,1756
İşveren Markası 7	Çalışanların görev tanımlarının açık ve net olması	3,556	1,2508
İşveren Markası 19	Şirketin çalışanı olmanın çalışana prestij kazandırması	3,547	1,1076
İşveren Markası 1	Çalışanlara bildiklerini, becerilerini ve deneyimlerini diğer çalışanlara-paydaşlara aktarabilecekleri imkânların sağlanması	3,539	1,1851
İşveren Markası 10	İşe yeni başlayanların kendilerini önemli hissedecekleri ve hızlı bir şekilde şirkete uyum sağlayacakları oryantasyon süreçlerinin olması	3,489	1,2482
İşveren Markası 28	Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	3,488	1,2763
İşveren Markası 28	Şirketin keyifli ve heyecan verici bir çalışma ortamının olması	3,483	1,2199
İşveren Markası 27	Şirketin sosyal sorumluluklarına önem vermesi ve bu yönde başarılı uygulamalarının olması	3,48	1,2773
İşveren Markası 11	Şirket çalışanları arasında samimi ve etkili iletişimlerin olması	3,451	1,1705
İşveren Markası 22	Şirketin esnek çalışma saatleri olması	3,441	1,2951
İşveren Markası 8	İş arkadaşları arasında güçlü bir ekip ruhunun olması	3,422	1,2643
İşveren Markası 15	Yöneticilerinin liyakate dayalı tutum ve davranışlar sergilemesi	3,404	1,1946
İşveren Markası 16	Şirket içinde çalışanlara ayırım yapılmaması (cinsiyet, etnik köken vb.)	3,399	1,4174

İşveren Markası 4	Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri imkânların olması	3,388	1,2426
İşveren Markası 35	Şirkette çalışanların yönetimden memnun olması	3,38	1,2562
İşveren Markası 37	Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olması	3,369	1,3567
İşveren Markası 18	Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olması	3,336	1,374
İşveren Markası 2	Çalışanların işlerinde yükselme fırsatlarının olması	3,31	1,3363
İşveren Markası 14	Yöneticilerinin çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyici davranışlarda bulunması	3,302	1,295
İşveren Markası 34	Çalışanların şirket için kendini önemli ve değerli hissetmesi	3,22	1,2763
İşveren Markası 21	Şirketin çalışanlarını motive eden ve yüksek performansa teşvik eden bir performans değerlendirme sisteminin olması	3,188	1,3185
İşveren Markası 3	Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili öğrenme alternatiflerinin olması (sınıf eğitimleri, mentörlük, koçluk, e-öğrenme, yetkinlik gelişim rehberleri vb.)	3,156	1,2728
İşveren Markası 13	Şirket yöneticilerinin, çalışanlarının başarılarını, olumlu tutum ve davranışlarını takdir etmesi	3,024	1,4101
İşveren Markası 12	Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması	2,594	1,4023

Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerle çalışanların katılma dereceleri incelendiğinde en yüksek katılım “Şu anda çalıştığım şirkette kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik”, “Çalıştığım şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum” ve “Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder” ifadelerinde, en düşük katılım ise “Çalıştığım şirketten şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim”, “Eğer çalıştığım şirkette kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim” ve “Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu şirketten şimdi ayrılamam” ifadelerinde olmuştur (Tablo 3.4).

Tablo 3.4 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık 8	Şu anda çalıştığım şirkette kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.	3,991	1,2445
Örgütsel Bağlılık 3	Çalıştığım şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	3,895	1,1531
Örgütsel Bağlılık 1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder	3,879	1,1639
Örgütsel Bağlılık 4	Çalıştığım şirkette “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	3,844	1,2579
Örgütsel Bağlılık 18	Çalıştığım şirketten ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	3,768	1,3512
Örgütsel Bağlılık 7	Çalıştığım şirketten ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu.	3,763	1,2584
Örgütsel Bağlılık 6	Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir ait olma hissim var	3,733	1,1445
Örgütsel Bağlılık 5	Çalıştığım şirketin benim için çok özel bir anlamı var	3,724	1,2955

Örgütsel Bağlılık 2	Çalıştığım şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	3,717	1,249
Örgütsel Bağlılık 14	Çalıştığım şirket sadakatimi hak ediyor.	3,671	1,2056
Örgütsel Bağlılık 16	Avantajım olsa bile çalıştığım şirketten şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,626	1,3362
Örgütsel Bağlılık 10	Çalıştığım şirketten ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	3,563	2,3632
Örgütsel Bağlılık 13	Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum.	3,489	1,2376
Örgütsel Bağlılık 9	Şu anda çalıştığım şirketten ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	3,477	1,3466
Örgütsel Bağlılık 11	Çalıştığım şirketten ayrılmanın negatif sonuçlarından biriside var olan alternatiflerin azlığıdır.	3,434	1,3367
Örgütsel Bağlılık 17	Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu şirketten şimdi ayrılamam.	3,416	1,4031
Örgütsel Bağlılık 12	Eğer çalıştığım şirkette kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	3,315	1,3282
Örgütsel Bağlılık 15	Çalıştığım şirketten şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	3,23	1,3924

Tablo 3.5 Katılımcıların Bireysel Performans Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Bireysel Performans 4	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	4,612	0,6481
Bireysel Performans 12	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	4,558	0,7136
Bireysel Performans 8	Görevlerimi beklediği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	4,557	0,7079
Bireysel Performans 11	İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	4,515	0,7306
Bireysel Performans 10	Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	4,502	0,7581
Bireysel Performans 13	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	4,48	0,7335
Bireysel Performans 9	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	4,457	0,8037
Bireysel Performans 2	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	4,456	0,7676
Bireysel Performans 1	İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	4,413	0,8225
Bireysel Performans 3	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	4,397	0,8307
Bireysel Performans 5	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	4,381	0,8933
Bireysel Performans 7	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim.	4,344	0,7906
Bireysel Performans 6	Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	4,305	0,8992
Bireysel Performans 16	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	4,275	0,995
Bireysel Performans 17	Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.	4,271	0,944
Bireysel Performans 14	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	4,17	1,0132
Bireysel Performans 15	Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	4,147	1,035

Bireysel performans ile ilgili ifadeler çalışanların katılma dereceleri incelendiğinde en yüksek katılım “İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm”, “Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm” ve “Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim” ifadelerine, en düşük katılım ise “Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum” ve “Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum”, “Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum” ve “Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim” ifadelerine olmuştur (Tablo 3.5).

Ekstra rol davranışı ölçeğine ait ifadeler incelendiğinde çalışanların “Önemli sonuçlar doğurabilecek konularda diğer çalışma arkadaşlarımla aynı fikirde olmasam dahi fikirlerimi dürüstçe ifade ederim” ve “Şirketimde iş hayatının kalitesini etkileyen konularda fikrimi beyan ederim” ifadelerine en yüksek oranda katıldığı, “Şirketi etkileyen konularda fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm” ve “Şirketimde yeni projeler için fikirler ve prosedürlerdeki değişiklikler hakkında konuşurum” ifadelerine ise en düşük oranda katıldığı tespit edilmiştir (Tablo 3.6).

Tablo 3.6 Katılımcıların Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Verdikleri Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Ekstra Rol Davranışı 3	Önemli sonuçlar doğurabilecek konularda diğer çalışma arkadaşlarımla aynı fikirde olmasam dahi fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	4,339	,9326
Ekstra Rol Davranışı 5	Şirketimde iş hayatının kalitesini etkileyen konularda fikrimi beyan ederim.	4,269	,9690
Ekstra Rol Davranışı 4	Şirketim için fikrinin yararlı olabileceği konular hakkında çalışma arkadaşlarımı yeteri kadar bilgilendiririm	4,238	,8914
Ekstra Rol Davranışı 1	Şirketimi etkileyen konular hakkında öneriler geliştirir ve sunarım	4,130	,9893
Ekstra Rol Davranışı 6	Şirketimde yeni projeler için fikirler ve prosedürlerdeki değişiklikler hakkında konuşurum	4,104	1,0143
Ekstra Rol Davranışı 2	Şirketi etkileyen konularda fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm.	4,084	1,0554

3.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Güvenilirlik analizlerinde iki temel yöntemi kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi iki farklı zamanda aynı bireylerin verdikleri cevapların tutarlılığının test edilmesi için test-tekrar yöntemi ile iki farklı sonucun karşılaştırılması şeklindedir. Daha fazla tercih edilen ikinci yöntem ise iç tutarlılığın testine dayanan yöntemdir. Burada bakılan kendi içerisinde tutarlı olup olmadığı yani bir araya getirilmiş ifadelerin birlikte oluşturdukları yapıyı ölçüp

ölçmediğidir. Güvenilirlik katsayısının incelenmesinde en çok kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısıdır. Genellikle Cronbach Alpha değerinin 0,7'nin üzeri olması beklenir (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Güvenilirlik analizinde kullanılan bir diğer katsayı ise, madde bütün korelasyon değeridir ve “ölçekteki diğer soruların toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon değeri” şeklinde tanımlanmaktadır. Madde bütün korelasyon değeri 0,250 değerinin altında olan soruların analizden çıkarılması önerilmektedir (Alpar, 2013: 848). Ayrıca madde silindiğinde oluşan Cronbach's Alpha değerleri de güvenilirlik açısından incelenmiştir.

Tablo 3.7 İşveren Markası Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	Madde Silindiğinde Oluşan Madde Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşan Varyans Ortalaması	Madde Bütün Korelasyon Değer	Madde Silindiğinde Oluşan Cronbach's Alpha Değeri
İşveren Markası 1	136,685	1040,570	,646	,969
İşveren Markası 2	136,914	1030,384	,690	,969
İşveren Markası 3	137,069	1035,456	,663	,969
İşveren Markası 4	136,837	1034,076	,698	,969
İşveren Markası 5	136,659	1041,747	,636	,969
İşveren Markası 6	136,641	1035,189	,706	,969
İşveren Markası 7	136,668	1036,596	,661	,969
İşveren Markası 8	136,803	1038,838	,625	,969
İşveren Markası 9	136,618	1045,373	,628	,969
İşveren Markası 10	136,736	1037,064	,656	,969
İşveren Markası 11	136,773	1042,415	,630	,969
İşveren Markası 12	137,630	1030,588	,653	,969
İşveren Markası 13	137,200	1020,976	,759	,969
İşveren Markası 14	136,923	1025,464	,774	,969
İşveren Markası 15	136,821	1033,586	,734	,969
İşveren Markası 16	136,825	1034,265	,604	,969
İşveren Markası 17	136,359	1042,916	,664	,969
İşveren Markası 18	136,889	1031,737	,654	,969
İşveren Markası 19	136,677	1037,203	,742	,969
İşveren Markası 20	136,371	1052,525	,524	,970
İşveren Markası 21	137,036	1028,486	,723	,969
İşveren Markası 22	136,783	1045,512	,527	,970
İşveren Markası 23	136,524	1043,105	,634	,969
İşveren Markası 24	136,353	1044,129	,664	,969
İşveren Markası 25	136,518	1039,594	,711	,969
İşveren Markası 26	136,486	1042,719	,610	,969
İşveren Markası 27	136,293	1052,641	,556	,969
İşveren Markası 28	136,741	1034,130	,711	,969
İşveren Markası 29	136,280	1054,748	,558	,969
İşveren Markası 30	136,744	1034,550	,672	,969
İşveren Markası 31	136,737	1037,943	,630	,969
İşveren Markası 32	136,344	1050,935	,611	,969
İşveren Markası 33	136,651	1047,491	,561	,969
İşveren Markası 34	136,598	1043,941	,680	,969
İşveren Markası 35	136,574	1039,775	,644	,969
İşveren Markası 36	136,656	1043,820	,661	,969
İşveren Markası 37	137,004	1029,525	,735	,969
İşveren Markası 38	136,844	1029,001	,754	,969
İşveren Markası 39	136,633	1033,866	,656	,969
İşveren Markası 40	136,856	1028,441	,702	,969
<i>Cronbach's Alpha ,970</i>				

İşveren markası ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.7’de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre; toplam 40 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach’s Alpha değerinin 0,970 ve madde bütün korelasyon değerlerinin 0,250’den büyük 0,527-0,774 aralığında değiştiği görülmüştür. Elde edilen bilgiler ışığında işveren markası ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde; 18 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach’s Alpha değerinin 0,36 ve madde bütün korelasyon değerlerinin 0,250’den büyük 0,323-0,777 aralığında değiştiği görülmüştür. Ölçekte bulunan 10 numaralı ifade silindiğinde Cronbach’s Alpha değeri 0,939’a yükselmesine rağmen bu artışın büyük bir etki yaratmaması nedeniyle ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 3.8 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	Madde Silindiğinde Oluşan Madde Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşan Varyans Ortalaması	Madde Bütün Korelasyon Değer	Madde Silindiğinde Oluşan Cronbach’s Alpha Değeri
Örgütsel Bağlılık 1	61,655	241,655	,679	,922
Örgütsel Bağlılık 2	61,817	238,577	,711	,921
Örgütsel Bağlılık 3	61,639	243,438	,634	,923
Örgütsel Bağlılık 4	61,690	238,058	,720	,920
Örgütsel Bağlılık 5	61,809	237,723	,728	,920
Örgütsel Bağlılık 6	61,800	236,696	,766	,920
Örgütsel Bağlılık 7	61,770	235,738	,758	,920
Örgütsel Bağlılık 8	61,542	244,346	,612	,923
Örgütsel Bağlılık 9	62,057	237,916	,670	,921
Örgütsel Bağlılık 10	61,970	238,418	,323	,939
Örgütsel Bağlılık 11	62,100	248,249	,416	,927
Örgütsel Bağlılık 12	62,219	247,812	,430	,927
Örgütsel Bağlılık 13	62,045	237,971	,735	,920
Örgütsel Bağlılık 14	61,862	237,255	,777	,919
Örgütsel Bağlılık 15	62,304	236,863	,671	,921
Örgütsel Bağlılık 16	61,908	236,968	,700	,921
Örgütsel Bağlılık 17	62,118	236,173	,682	,921
Örgütsel Bağlılık 18	61,765	240,659	,598	,923
<i>Cronbach's Alpha ,936</i>				

Tablo 3.9’da verilen bireysel performans ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, toplam 17 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,911 olarak elde edilmiştir. Ayrıca ölçekte bulunan ifadelerin madde bütün korelasyon değerlerinin 0,454-0,651 aralığında değiştiği ve 0,250’den büyük olduğu da görülmüştür. Bireysel performans ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ekstra rol davranışı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, toplam 6 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,860 olarak elde edilmiştir. Ayrıca

ölçekte bulunan ifadelerin madde bütün korelasyon değerlerinin 0,634-0,684 aralığında değiştiği ve 0,250'den büyük olduğu da görülmüştür. Elde edilen veriler ekstra rol davranışı ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 3.10).

Tablo 3.9 Bireysel Performans Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	Madde Silindiğinde Oluşan Madde Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşan Varyans Ortalaması	Madde Bütün Korelasyon Değer	Madde Silindiğinde Oluşan Cronbach's Alpha Değeri
Bireysel Performans 1	70,428	72,057	,603	,901
Bireysel Performans 2	70,385	72,764	,596	,901
Bireysel Performans 3	70,444	71,546	,635	,900
Bireysel Performans 4	70,229	73,816	,622	,901
Bireysel Performans 5	70,460	73,343	,459	,905
Bireysel Performans 6	70,536	73,353	,454	,906
Bireysel Performans 7	70,497	73,227	,540	,903
Bireysel Performans 8	70,284	72,789	,651	,900
Bireysel Performans 9	70,384	71,653	,651	,899
Bireysel Performans 10	70,339	73,638	,534	,903
Bireysel Performans 11	70,325	73,002	,610	,901
Bireysel Performans 12	70,282	73,142	,615	,901
Bireysel Performans 13	70,361	73,364	,577	,902
Bireysel Performans 14	70,670	70,954	,538	,903
Bireysel Performans 15	70,694	69,335	,624	,900
Bireysel Performans 16	70,566	71,070	,542	,903
Bireysel Performans 17	70,570	70,200	,636	,900
<i>Cronbach's Alpha ,911</i>				

Tablo 3.10 Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	Madde Silindiğinde Oluşan Madde Ortalaması	Madde Silindiğinde Oluşan Varyans Ortalaması	Madde Bütün Korelasyon Değer	Madde Silindiğinde Oluşan Cronbach's Alpha Değeri
Ekstra Rol Davranışı 1	21,033	14,101	,684	,829
Ekstra Rol Davranışı 2	21,080	13,913	,652	,836
Ekstra Rol Davranışı 3	20,824	14,662	,648	,836
Ekstra Rol Davranışı 4	20,926	14,989	,634	,839
Ekstra Rol Davranışı 5	20,895	14,538	,634	,839
Ekstra Rol Davranışı 6	21,060	14,171	,650	,836
<i>Cronbach's Alpha ,860</i>				

3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizinde iki temel uygulama kullanılmaktadır. Bu uygulamalardan birincisi, başka bir dilden çevrilmiş ya da yeni oluşturulmuş bir ölçeğin boyutlarını temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapısını belirlemeyi veya keşfetmeyi amaçlayan “Keşfedici Faktör Analizi”dir. Diğer uygulama ise daha önce başka bir çalışmada kullanılmış bir ölçeğin, yeni bir araştırmada kullanılması sonucu orijinal faktör yapısına uygunluğunu ve ne derecede uygun olduğunu kontrol etmeye yarayan “Doğrulayıcı Faktör Analizi”dir (Yaşlıoğlu, 2017: 75).

3.4.3.1. Keşfedici Faktör Analizi

Varyansın, ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme metoduna dayanması, ortak yöntem varyansını ifade etmektedir. Bütün değişkenlerin tek anket ve benzer bir yöntem ile ölçüldüğü, farklı değişkenlere ait değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi dahilinde yapıldığı, bunun yanında kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, aynı cevaplayıcılardan elde edilen ve özellikle değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerin kullanıldığı durumlarda daha fazla ortaya çıkmaktadır. Harman'ın tek faktör testi böyle bir durumun söz konusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden birisidir. Bu kapsamda, araştırmanın tüm değişkenleri ölçmek için kullanılan tüm maddelere döngüsüz faktör analizi yapılması gerekmektedir. Ortak yöntem varyansından söz edilebilmesi için ya analiz sonucunda tek faktörün çıkması ya da ilk faktör varyansının, toplam varyansın büyük bir kısmını tek başına açıklaması gerekmektedir (Podsakoff ve Organ, 1986). Faktör analiz yöntemi ne olursa olsun açıklanan varyans tablosu da çok önemli bir tablodur. Oluşturulan faktör yapısı toplam değişken varyansının yarısından azını açıklıyor ise temsil yeteneğinden söz etmek yanlış olacağından, açıklanan varyansın toplam varyansın %50'sini geçmesi faktör analizinin önemli bir diğer kriteridir. Bunun yanında, her bir değişkenin faktör yapısı ile paylaştıkları varyansların da 0,5'den büyük olması ve 0,5'den az olanların araştırmadan çıkarılması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 77).

Bu amaçla, işveren markası değişkeni ile ilgili toplam 40 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek toplam 5 boyut tespit edilmiştir. Elde edilen boyutlar toplam varyansın %61,020'sini, sırasıyla %46,452, %5,256, %3,919, %2,790 ve %2,502'sini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2003). Ayrıca, faktör analizi sonucunda elde edilen KMO (0,970) ve Bartlett's testi ($\chi^2=12217,727$; $p<0,00$) sonuçları veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. İşveren markasını oluşturan 5 faktör sırasıyla *Sosyal İlişkiler*, *Kurumsal İmaj*, *Ücret ve Yan Haklar*, *Kurum Kültürü* ile *Yönetim* olarak isimlendirilmiştir. Faktör yükleri içerisinde ilgisiz ifadelerin bulunması ve istatistiki olarak ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi nedeniyle faktör yükü 0,5'in altında olan ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır (Tablo 3.11). Faktör analizi sonucunda işveren marka algısı ölçeği 28 ifadeden oluşmuştur.

Tablo 3.11 İşveren Markası Faktör Analizi Sonuçları

NO	İfadeler	Sosyal İlişkiler	Kurumsal İmaj	Ücret ve Yan Haklar	Kurum Kültürü	Yönetim
İşveren Markası 8	İş arkadaşları arasında güçlü bir ekip ruhunun olması	,760				
İşveren Markası 9	İş arkadaşlarının yaptıkları işleriyle ilgili yeterli bilgi ve becerilere sahip olması	,732				
İşveren Markası 10	İşe yeni başlayanların kendilerini önemli hissedecekleri ve hızlı bir şekilde şirkete uyum sağlayacakları oryantasyon süreçlerinin olması	,631				
İşveren Markası 11	Şirket çalışanları arasında samimi ve etkili iletişimlerin olması	,617				
İşveren Markası 6	Şirketin değişime açık ve yenilikçi uygulamalarda istekli ve başarılı olması	,597				
İşveren Markası 4	Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri imkânların olması	,570				
İşveren Markası 7	Çalışanların görev tanımlarının açık ve net olması	,537				
İşveren Markası 3	Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili öğrenme alternatiflerinin olması (sınıf eğitimleri, mentörlük, koçluk, e-öğrenme, yetkinlik gelişim rehberleri vb.)	,535				
İşveren Markası 21	Şirketin çalışanlarını motive eden ve yüksek performansa teşvik eden bir performans değerlendirme sisteminin olması	,492				
İşveren Markası 1	Çalışanlara bildiklerini, becerilerini ve deneyimlerini diğer çalışanlara-paydaşlara aktarabilecekleri imkânların sağlanması	,489				
İşveren Markası 5	Çevremdeki insanların şirketle ilgili olumlu paylaşımları	,471				
İşveren Markası 28	Şirketin keyifli ve heyecan verici bir çalışma ortamının olması	,462				
İşveren Markası 33	Şirketin ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir üne sahip olması		,783			
İşveren Markası 32	Şirketin tüm paydaşlarının gözünde saygın bir kuruluş olması		,653			
İşveren Markası 34	Şirketin ürün-hizmetlerinin, üretim süreçlerinin ve çalışanlarının çevreye duyarlılığının gelişmiş olması		,635			
İşveren Markası 29	Şirketin köklü ve iyi bilinen bir marka imajına sahip olması		,614			
İşveren Markası 30	Şirketin sosyal sorumluluklarına önem vermesi ve bu yönde başarılı uygulamalarının olması		,504			
İşveren Markası 27	Şirketin iyi bilinen ürün ya da hizmetlere sahip olması		,488			
İşveren Markası 36	Şirkette çalışanların aidiyet duygularının gelişmiş olması		,469			
İşveren Markası 35	Şirketin yöneticileriyle kolaylıkla iletişim kurulabilmesi		,428			
İşveren Markası 39	Verilen ücretlerin sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması			,802		
İşveren Markası 18	Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olması			,742		
İşveren Markası 40	Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olması			,698		
İşveren Markası 31	Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması			,568		
İşveren Markası 2	Çalışanların işlerinde yükselme fırsatlarının olması			,446		
İşveren Markası 23	Şirketin etik değerlere ve kurallara önem vermesi				,653	
İşveren Markası 26	Şirketin iş güvenliği için gerekli tedbirleri alması ve bu yöndeki uygulamalara önem vermesi				,590	
İşveren Markası 20	Şirketin çalışanlarına uzun yıllar çalışabilme imkânı sunması				,586	
İşveren Markası 17	Şirketin bir çalışanı olmanın gelecekte iyi bir referans olması				,564	

İşveren Markası 24	Şirketin güçlü kurum kültürü ve değerlere sahip olması					,543
İşveren Markası 25	Şirketin iddialı, açık, anlaşılır ve yol gösterici bir vizyona ve hedeflere sahip olması					,484
İşveren Markası 22	Şirketin esnek çalışma saatleri olması					,464
İşveren Markası 19	Şirketin çalışanı olmanın çalışana prestij kazandırması					,464
İşveren Markası 16	Şirket içinde çalışanlara ayırım yapılmaması (cinsiyet, etnik köken vb.)					,672
İşveren Markası 12	Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması					,646
İşveren Markası 13	Şirket yöneticilerinin, çalışanlarının başarılarını, olumlu tutum ve davranışlarını takdir etmesi					,613
İşveren Markası 37	Çalışanların şirket için kendini önemli ve değerli hissetmesi					,584
İşveren Markası 15	Yöneticilerinin liyakate dayalı tutum ve davranışlar sergilemesi					,556
İşveren Markası 14	Yöneticilerinin çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyici davranışlarda bulunması					,535
İşveren Markası 38	Şirkette çalışanların yönetimden memnun olması					,487
Faktör eigen değerleri		18,581	2,143	1,568	1,116	1,001
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)		46,522	5,588	4,131	2,753	2,589
Açıklanan Toplam Varyans (%):		61,020				
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü:		0,970				
Bartlett Yüzeysellik Testi Ki kare:		12217,727				

Örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan 18 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek toplam 2 boyut tespit edilmiştir. Elde edilen boyutlar toplam varyans olan %59,903'ünü, sırasıyla %39,731 ve %20,173'ünü açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2003). Ayrıca, faktör analizi sonucunda elde edilen KMO (0,943) ve Bartlett's testi ($\chi^2=5260,128$; $p<0,00$) sonuçları veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda ekstra rol davranışı ölçeğine ait 18 ifadenin de faktör yükü 0,5'in üstünde olması nedeniyle tüm ifadeler geçerlilik-güvenilirlik analizlerine dâhil edilmiştir (Tablo 3.12).

Tablo 3.12 Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları

NO	İfadeler	Component	
		1	2
Örgütsel Bağlılık 6	Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir ait olma hissim var	,854	
Örgütsel Bağlılık 4	Çalıştığım şirkette “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	,853	
Örgütsel Bağlılık 2	Çalıştığım şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	,838	
Örgütsel Bağlılık 5	Çalıştığım şirketin benim için çok özel bir anlamı var	,834	
Örgütsel Bağlılık 3	Çalıştığım şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	,830	
Örgütsel Bağlılık 1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder	,771	
Örgütsel Bağlılık 7	Çalıştığım şirketten ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu.	,732	
Örgütsel Bağlılık 14	Çalıştığım şirket sadakatimi hak ediyor.	,698	
Örgütsel Bağlılık 13	Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum.	,606	
Örgütsel Bağlılık 16	Avantajım olsa bile çalıştığım şirketten şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,601	
Örgütsel Bağlılık 17	Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu şirketten şimdi ayrılamam.	,566	
Örgütsel Bağlılık 18	Çalıştığım şirketten ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	,518	
Örgütsel Bağlılık 8	Şu anda çalıştığım şirkette kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.	,505	
Örgütsel Bağlılık 11	Çalıştığım şirketten ayrılmanın negatif sonuçlarından biriside var olan alternatiflerin azlığıdır.		,790
Örgütsel Bağlılık 9	Şu anda çalıştığım şirketten ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.		,660
Örgütsel Bağlılık 12	Eğer çalıştığım şirkette kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim		,649
Örgütsel Bağlılık 10	Çalıştığım şirketten ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum		,619
Örgütsel Bağlılık 15	Çalıştığım şirketten şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.		,571
Faktor eigen değerleri		8,964	1,819
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)		39,731	20,173
Açıklanan Toplam Varyans (%):		59,903	
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü:		0,944	
Bartlett Yüzeyellik Testi Ki kare:		5260,128	

Bireysel performans ölçeği de döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucunda öz değeri 1’den yüksek toplam 3 boyut tespit edilmiştir. Elde edilen boyutlar sırasıyla %41,616, %10,000 ve %7,353’ünü ve toplam varyans olan %58,969’unu açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2003). Ayrıca, faktör analizi sonucunda elde edilen KMO (0,918) ve Bartlett's testi ($\chi^2=3577,966$; $p<0,00$) sonuçları veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri içerisinde ilgisiz bir ifadenin bulunması ve istatistiki olarak ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi nedeniyle faktör yükü 0,5’in altında olan “Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm”

ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Sonuçta bireysel performans ölçeği 16 ifadeden oluşmuş ve geçerlilik-güvenilirlik analizlerine dâhil edilmiştir (Tablo 3.13).

Tablo 3.13 Bireysel Performans Faktör Analizi Sonuçları

NO	İfadeler	Component		
		1	2	3
Bireysel Performans 3	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	,761		
Bireysel Performans 9	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	,752		
Bireysel Performans 2	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	,744		
Bireysel Performans 11	İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	,701		
Bireysel Performans 1	İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	,695		
Bireysel Performans 12	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	,672		
Bireysel Performans 4	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	,618		
Bireysel Performans 13	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	,602		
Bireysel Performans 8	Görevlerimi beklediği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	,586		
Bireysel Performans 10	Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	,478		
Bireysel Performans 15	Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.		,845	
Bireysel Performans 14	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.		,805	
Bireysel Performans 16	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.		,777	
Bireysel Performans 17	Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.		,702	
Bireysel Performans 6	Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.			,783
Bireysel Performans 7	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.			,705
Bireysel Performans 5	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.			,660
Faktor eigen değerleri		7,075	1,700	1,250
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)		41,616	10,000	7,353
Açıklanan Toplam Varyans (%):		58,969		
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü:		0,918		
Bartlett Yüzeysellik Testi Ki kare:		3577,966		

Son olarak ekstra rol davranışı ölçeği de döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek toplam tek boyut tespit edilmiştir. Elde edilen boyut toplam varyansın %58,823'sını açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2003). Ayrıca, faktör analizi sonucunda elde edilen KMO (0,874) ve Bartlett's testi ($\chi^2=1071,504$; $p<0,00$) sonuçları veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda ekstra rol davranışı ölçeğine ait 6 ifadenin de faktör yükü 0,5'in üstünde olması nedeniyle tüm ifadeler geçerlilik-güvenilirlik analizlerine dâhil edilmiştir (Tablo 3.14).

Tablo 3.14 Ekstra Rol Davranışı Faktör Analizi Sonuçları

NO	İfadeler	Faktör 1
Ekstra Rol Davranışı 1	Şirketimi etkileyen konular hakkında öneriler geliştirir ve sunarım	,793
Ekstra Rol Davranışı 2	Şirketi etkileyen konularda fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm.	,770
Ekstra Rol Davranışı 6	Şirketimde yeni projeler için fikirler ve prosedürlerdeki değişiklikler hakkında konuşurum	,766
Ekstra Rol Davranışı 3	Önemli sonuçlar doğurabilecek konularda diğer çalışma arkadaşlarımla aynı fikirde olmasam dahi fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	,765
Ekstra Rol Davranışı 5	Şirketimde iş hayatının kalitesini etkileyen konularda fikrimi beyan ederim.	,754
Ekstra Rol Davranışı 4	Şirketim için fikrinin yararlı olabileceği konular hakkında çalışma arkadaşlarımı yeteri kadar bilgilendiririm	,753
Faktor eigen değerleri		3,529
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)		58,823
Açıklanan Toplam Varyans (%):		58,823
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü:		0,874
Bartlett Yüzeysellik Testi Ki kare:		1071,504

3.4.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi yöntemi oluşturulmuş bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizli değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir ve ölçme modellerinin geliştirilmesinde sıkça kullanılmakta ve önemli kolaylıklar sağlamaktadır. (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Bu analiz, belirlenmiş faktörler arasında ne düzeyde bir ilişkinin olduğunu, hangi değişkenlerin hangi faktörler ile ilişkili içerisinde olduğunu, bunun yanında faktörlerin birbirlerinden bağımsızlık durumunu ve faktörlerin modeli açıklamakta ne derece yeterli olduğunu ölçmek için kullanılmaktadır (Erkorkmaz, 2013: 211). Araştırma modelinin, uygun geçerlilik-güvenirlik ve uyum iyiliği değerlerini sağlayıp sağlamadığının kontrolünde Hu ve Bentler, 1999 tarafından belirlenen ve Tablo 3.15’de verilen değerler kullanılmıştır.

Tablo 3.15 Hedeflenen uyum iyiliği değerleri

Ölçü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	<3	<5
CFI	>0.95	>0.9
RMR	<0.08	<0.09
RMSEA	<0.05	<0.08

Kaynak: Hu ve Bentler, 1999

Doğrulayıcı faktör analizini yapabilmek için öncelikle Şekil 3.2’de gösterilen değişkenler ve ifadeler tanımlanış sonrasında ise gerekli bağlantılar kurulmuştur. Araştırmada bundan sonraki şekil ve tablolarda da görüldüğü üzere işveren markası

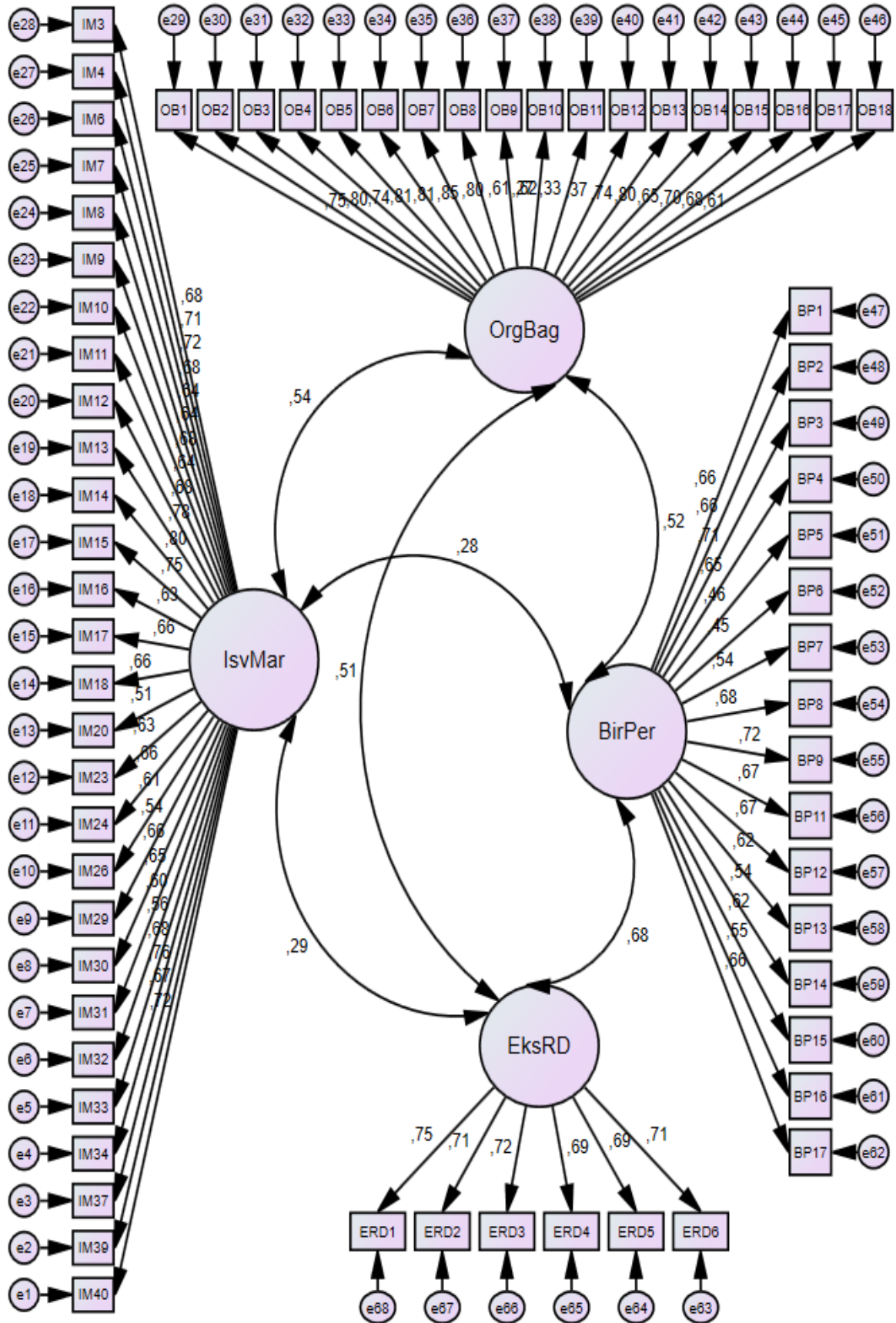
IsvMar, örgütsel bağlılık OrgBag, bireysel performans BirPer ve ekstra rol davranışı ise EksRD şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 3.16 Doğrulayıcı Faktör Analizi İlk Aşama

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Std. Est.
IM3	<---	IsvMar	1				0,679
IM4	<---	IsvMar	1,015	0,072	14,142	***	0,706
IM6	<---	IsvMar	1,009	0,07	14,465	***	0,723
IM7	<---	IsvMar	0,98	0,072	13,61	***	0,677
IM8	<---	IsvMar	0,931	0,072	12,847	***	0,636
IM9	<---	IsvMar	0,821	0,063	12,973	***	0,643
IM10	<---	IsvMar	0,977	0,072	13,588	***	0,676
IM11	<---	IsvMar	0,866	0,067	12,903	***	0,639
IM12	<---	IsvMar	1,109	0,081	13,726	***	0,683
IM13	<---	IsvMar	1,281	0,082	15,573	***	0,785
IM14	<---	IsvMar	1,196	0,076	15,808	***	0,798
IM15	<---	IsvMar	1,043	0,069	15,032	***	0,755
IM16	<---	IsvMar	1,035	0,081	12,749	***	0,631
IM17	<---	IsvMar	0,841	0,063	13,271	***	0,659
IM18	<---	IsvMar	1,057	0,079	13,375	***	0,664
IM20	<---	IsvMar	0,654	0,063	10,437	***	0,511
IM23	<---	IsvMar	0,837	0,066	12,744	***	0,631
IM24	<---	IsvMar	0,825	0,062	13,358	***	0,663
IM26	<---	IsvMar	0,842	0,068	12,292	***	0,607
IM29	<---	IsvMar	0,62	0,056	11,1	***	0,545
IM30	<---	IsvMar	0,979	0,073	13,334	***	0,662
IM31	<---	IsvMar	0,961	0,073	13,115	***	0,650
IM32	<---	IsvMar	0,693	0,057	12,181	***	0,601
IM33	<---	IsvMar	0,764	0,067	11,471	***	0,564
IM34	<---	IsvMar	0,83	0,061	13,678	***	0,681
IM37	<---	IsvMar	1,116	0,074	15,048	***	0,755
IM39	<---	IsvMar	1,023	0,076	13,446	***	0,668
IM40	<---	IsvMar	1,13	0,078	14,4	***	0,720
OB1	<---	OrgBag	1				0,747
OB2	<---	OrgBag	1,143	0,064	17,72	***	0,795
OB3	<---	OrgBag	0,978	0,06	16,26	***	0,737
OB4	<---	OrgBag	1,178	0,065	18,192	***	0,814
OB5	<---	OrgBag	1,18	0,065	18,218	***	0,815
OB6	<---	OrgBag	1,219	0,064	19,167	***	0,852
OB7	<---	OrgBag	1,187	0,067	17,741	***	0,796
OB8	<---	OrgBag	0,804	0,061	13,221	***	0,611
OB9	<---	OrgBag	0,964	0,071	13,497	***	0,622
OB10	<---	OrgBag	0,743	0,129	5,74	***	0,273

OB11	<---	OrgBag	0,514	0,073	7,051	***	0,335
OB12	<---	OrgBag	0,568	0,072	7,858	***	0,372
OB13	<---	OrgBag	1,052	0,065	16,294	***	0,739
OB14	<---	OrgBag	1,104	0,062	17,737	***	0,796
OB15	<---	OrgBag	1,041	0,074	14,143	***	0,650
OB16	<---	OrgBag	1,084	0,07	15,469	***	0,705
OB17	<---	OrgBag	1,103	0,074	14,951	***	0,683
OB18	<---	OrgBag	0,948	0,072	13,211	***	0,610
BP1	<---	BirPer	1				0,663
BP2	<---	BirPer	0,929	0,073	12,675	***	0,66
BP3	<---	BirPer	1,076	0,08	13,452	***	0,707
BP4	<---	BirPer	0,772	0,062	12,496	***	0,649
BP5	<---	BirPer	0,759	0,083	9,18	***	0,463
BP6	<---	BirPer	0,743	0,083	8,939	***	0,45
BP7	<---	BirPer	0,778	0,074	10,519	***	0,537
BP8	<---	BirPer	0,877	0,068	12,937	***	0,676
BP9	<---	BirPer	1,055	0,078	13,601	***	0,716
BP11	<---	BirPer	0,893	0,07	12,789	***	0,667
BP12	<---	BirPer	0,876	0,068	12,831	***	0,669
BP13	<---	BirPer	0,827	0,069	11,908	***	0,615
BP14	<---	BirPer	1,004	0,095	10,591	***	0,541
BP15	<---	BirPer	1,176	0,098	11,981	***	0,619
BP16	<---	BirPer	1,002	0,093	10,748	***	0,549
BP17	<---	BirPer	1,139	0,09	12,641	***	0,658
ERD1	<---	EksRD	1				0,751
ERD2	<---	EksRD	1,006	0,069	14,592	***	0,708
ERD3	<---	EksRD	0,897	0,061	14,743	***	0,715
ERD4	<---	EksRD	0,832	0,058	14,285	***	0,694
ERD5	<---	EksRD	0,898	0,063	14,172	***	0,688
ERD6	<---	EksRD	0,969	0,066	14,633	***	0,71

Şekil 3.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi ilk Aşama



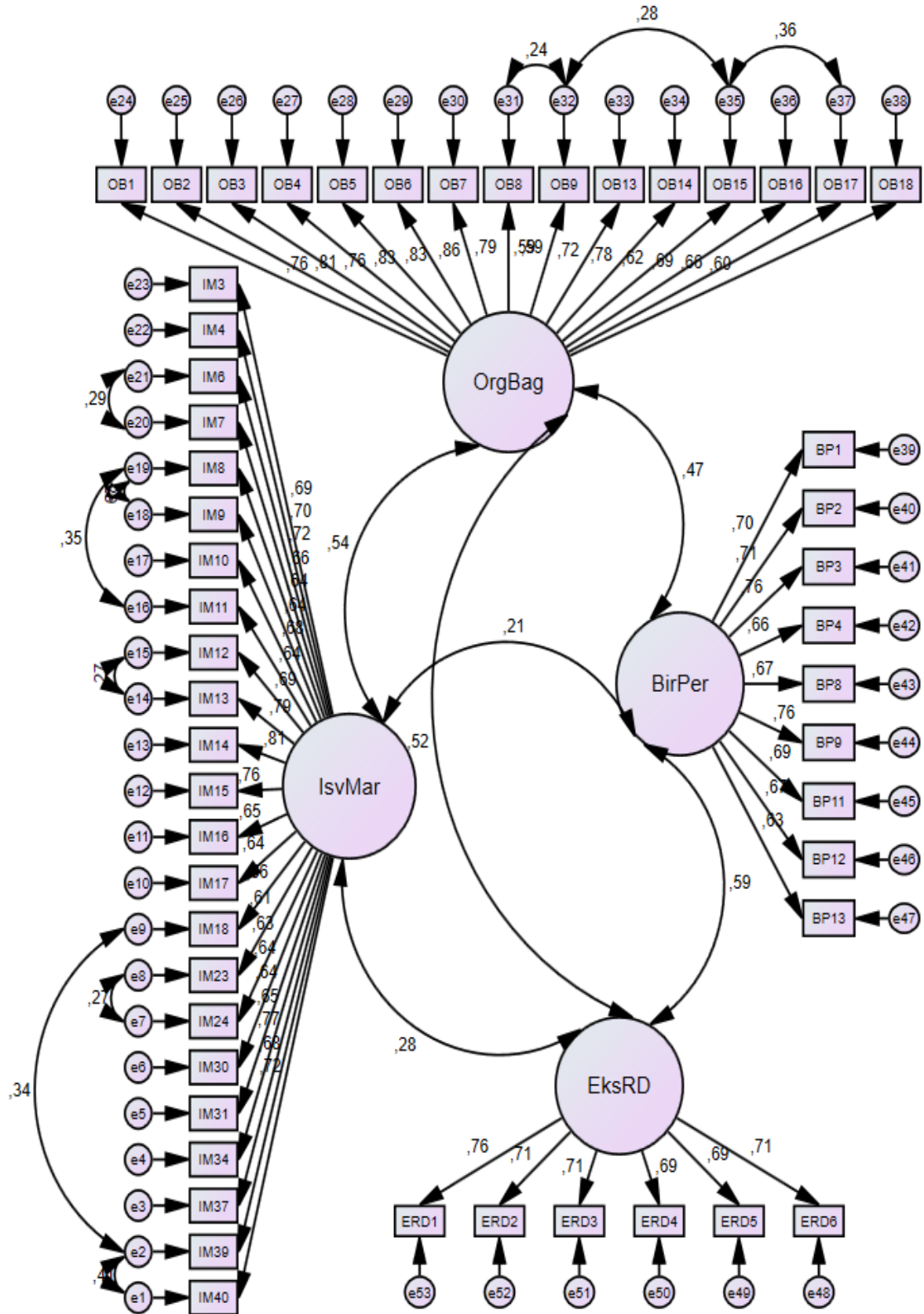
Tablo 3.17 Uyum iyiliği Değerleri-İlk Aşama

Ölçü	Değer	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sonuç
CMIN	6380,034			
DF	2204			
CMIN/DF	2,895	<3	<5	İyi Uyum
CFI	0,776	>0.95	>0.9	Düşük Uyum
RMR	0,087	<0.08	<0.09	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,065	<0.05	<0.08	Kabul Edilebilir Uyum

Şekil 3.2 ve Tablo 3.17’de görüldüğü üzere araştırma modeline uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yüklerinde problemler tespit edilmiştir. Faktör yükü düşük (0,6’nın altında) olan ifadeler en düşükten başlayarak silinmiş ve her defasında doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu işlem sonucunda işveren markası değişkeninden 5 (IM20, IM26, IM29, IM32 ve IM33) ifade, örgütsel bağlılık değişkeninden 3 (OB10, OB11 ve OB12) ifade ve bireysel performans değişkeninden 7 (BP5, BP6, BP7, BP14, BP15, BP16 ve BP17) ifade silinmiştir.

Modelin uyum iyiliği değerlerinin daha iyi hale getirilebilmesi için ayrıca düzeltme indisleri (Modification Indices) tablosu da incelenmiştir. Düzeltme indisleri (MI) tablosu sonuçları tasarlanan modelin ne derece iyi tanımlandığını göstermektedir. Tablodaki MI değerleri bir serbestlik derecesi (df) karşılığı Ki-kare değerindeki değişimi göstermektedir. MI değerleri yüksek çıkan değişkenler arasında bağ olduğu, bir başka deyişle serbest olmadığı anlamını taşımaktadır. Serbest olarak tahmin edilecek her değişkenin MI değerlerinin “0” olması en ideal durumdur. MI değerleri yüksek olan iki değişken arasında kurulacak bağ modelin daha uygun hale gelmesine yardımcı olacaktır. Ancak MI değerinin yüksek ya da düşük olduğuna karar verilmesi görecelidir. Ki-Kare değeri örneklem büyüklüğü ve değişken sayısı (serbestlik derecesi) ile üstel biçimde doğru orantılı olduğundan, bir araştırmada bulunan MI değerinin, bir diğer araştırma ile kıyaslanması ancak örneklem sayılarının ve serbestlik derecelerinin benzer olduğu durumlarda anlam ifade edecektir. İşte bu noktada ilgili değişkenler arasındaki beklenen korelasyon hakkında bilgi vermesi nedeniyle “par change” istatistiğine de bakmak gereklidir. 0-0,2 arasındaki “par change” değerleri genellikle yüksek olarak değerlendirilirken, 0,2 üzerindeki değerlere dikkat etmek gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 79). Açıklanan nedenlerle faktör yükü düşük ifadelerin silinmesi sonrasında modifiye edilmiş modelde “par change” değeri 0,2 den büyük saklı değişkenler arasında kovaryanslar çizilmiştir ve doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen faktör yükleri Şekil 3.3’de verilmiştir.

Şekil 3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi-Sonuç



Yapılan düzenlemeler sonucunda elde edilen ve Tablo 3.18’de verilen model uyum iyiliği değerleri, CMIN/DF değeri 2,425 ve RMR değeri 0,072 olarak hesaplanmış ve modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca RMSEA (0,056) değeri de kabul edilebilir bir uyum göstermektedir. Ancak, CFI değeri (0,876) kabul edilebilir sınırın çok az altında kalmıştır.

Tablo 3.18 Uyum İyiliği Değerleri-Sonuç

Ölçü		İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sonuç
CMIN	3174,715			
DF	1309			
CMIN/DF	2,425	<3	<5	İyi Uyum
CFI	0,876	>0,95	>0,9	Düşük Uyum
RMR	0,072	<0,08	<0,09	İyi uyum
RMSEA	0,056	<0,05	<0,08	Kabul Edilebilir Uyum

Geçerlilikten bahsedebilmek için sadece yapısal bir uygunluk yeterli olmamaktadır. Yapısal geçerlilik testinin ardından “yakınsak” (convergent) ve “ıraksak” (discriminant) geçerliliklerin de test edilmesi gerekmektedir. Değişkenlere ait ifadelerin birbirleri ve faktör ile oluşturdukları ilişki yakınsak geçerlilik, değişkenlere ilişkin ifadelerin ait oldukları faktör dışındaki faktörler ve kendi bulundukları faktörden daha az ilişkili olması ise ıraksak geçerlilik olarak ifade edilmekte ve bu durum bir gereklilik olarak tanımlanmaktadır. Yakınsak geçerlilik için, ölçeğe ilişkin tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması ve AVE değerinin de 0,5’ten büyük olması beklenmektedir. AVE değeri “Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)”ın kısaltması olup, faktöre ilişkin ifadelerin kovaryanslarının (yüklerinin) karelerinin toplamının ifade sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Her bir faktör yapısı için ayrı ayrı değerlendirme yapılır. İraksak geçerlilik için ise iki yeni değerin hesaplanması gerekir. MSV değeri “Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (Maximum Squared Variance)”dır ve bir faktörün diğer faktörlerden herhangi biriyle paylaştığı en yüksek varyansın karesidir. ASV değeri ise “Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (Average Shared Square Variance)” olup bir faktörün diğer faktörlerle paylaştığı varyansın karelerinin toplamının paylaşılan varyans sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. İraksak geçerlilikten söz edebilmek için $MSV < AVE$; $ASV < MSV$ ve AVE’nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması koşullarının sağlanması gerekir (Yaşlıoğlu, 2017: 82-83).

Tablo 3.19 Değişkenler Arası Korelasyon, Güvenilirlik ve Geçerlilik Sonuçları

	IsvMar	OrgBag	BirPer	EksRD	AVE	CR	MSV	ASV
IsvMar	0,687*				0,471	0,953	0,286	0,137
OrgBag	0,535	0,732*			0,536	0,945	0,286	0,259
BirPer	0,214	0,473	0,696*		0,485	0,894	0,346	0,205
EksRD	0,281	0,518	0,588	0,711*	0,506	0,860	0,268	0,231

* AVE^{1/2}

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenlere ait faktör yapılarının geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları tablo 3.19 da görülmektedir. Buna göre yakınsak geçerlilik açısından incelendiğinde örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı değişkenlerinin AVE değerlerinin 0,5'den büyük olduğu, işveren markası ve bireysel performans değişkenlerinin ise 0,5'den küçük olmasına rağmen çok yakın olduğu görülmüştür. Yakınsak geçerlilik için ayrıca CR değerleri ile AVE değerleri karşılaştırılmıştır. Tüm değişkenler için $CR > AVE$ şartının sağlandığı görülmüştür. İraksak geçerlilik için değerlendirme yapıldığında tüm değişkenlerin $MSV < AVE$, $ASV < MSV$ ve AVE'nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması şartlarını sağladığı tespit edilmiştir.

Araştırma modelinde, geçerlilik-güvenilirlik ölçüleri açısından ve yakınsak ya da ıraksak uyumla ilgili bir sorun bulunmaması sonucunda yol analizine geçilmesi uygun görülmüştür.

3.4.4. Yol Analizi ve Bulgular

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan faktör yapıları ve model ile yol analizine geçilmiştir. Literatüre dayalı olarak öngörülen ilişkiler doğrultusunda hipotezleri test etmek amacıyla faktörler arası bağlantılar kurulmuş ve model analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen regresyon yükleri Tablo 3.20'de ve modelin grafik gösterimi Şekil 3.4'de verilmiştir.

Değişkenler arası doğrudan etki β ile dolaylı etkiler β_i ile ve toplam etkiler β_t ile gösterilmiştir. Değişkenler arası doğrudan ilişki β katsayısı ile değerlendirilebilirken aracılık etkilerinin incelenmesi için toplam etkinin incelenmesi gerekmektedir. Tüm etki tiplerinde anlamlı ilişkiler kalın olarak gösterilmiş ve anlamlılık düzeyleri yıldızla işaretlenmiştir.

Değişkenler arası regresyon yükleri ve anlamlılık değerleri incelendiğinde, işveren marka algısı ile örgütsel bağlılık ($\beta=0.535$) ilişkisi $p<0.01$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ölçülmüştür. İşveren marka algısı ile bireysel performans ve ekstra rol davranışı ilişkilerinin ise istatistik olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilirken, H1 ve H5 hipotezleri reddedilmiştir.

Diğer yandan örgütsel bağlılık hem bireysel performans ($\beta=0.517$) hem de ekstra rol davranışı ($\beta=0.532$) üzerinde $p<0.01$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir. Dolayısıyla H3 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 3.20 Standart Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

	Hipotezler	Doğrudan Etki (β)	Dolaylı Etki (β_i)	Toplam Etki (β_t)	Sonuç	Aracı Etki
H1	İşveren marka algısı bireysel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	-0,063		0,214*	Ret	
H2	İşveren marka algısı örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	0,535*			Kabul	
H3	Örgütsel bağlılık bireysel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	0,517*			Kabul	
H4	İşveren marka algısının bireysel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.		0,277*		Kabul	Tam Aracılık
H5	İşveren marka algısı ekstra rol davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	-0,003		0,282*	Ret	
H6	Örgütsel bağlılık ekstra rol davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	0,532*			Kabul	
H7	İşveren marka algısının ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.		0,285*		Kabul	Tam Aracılık

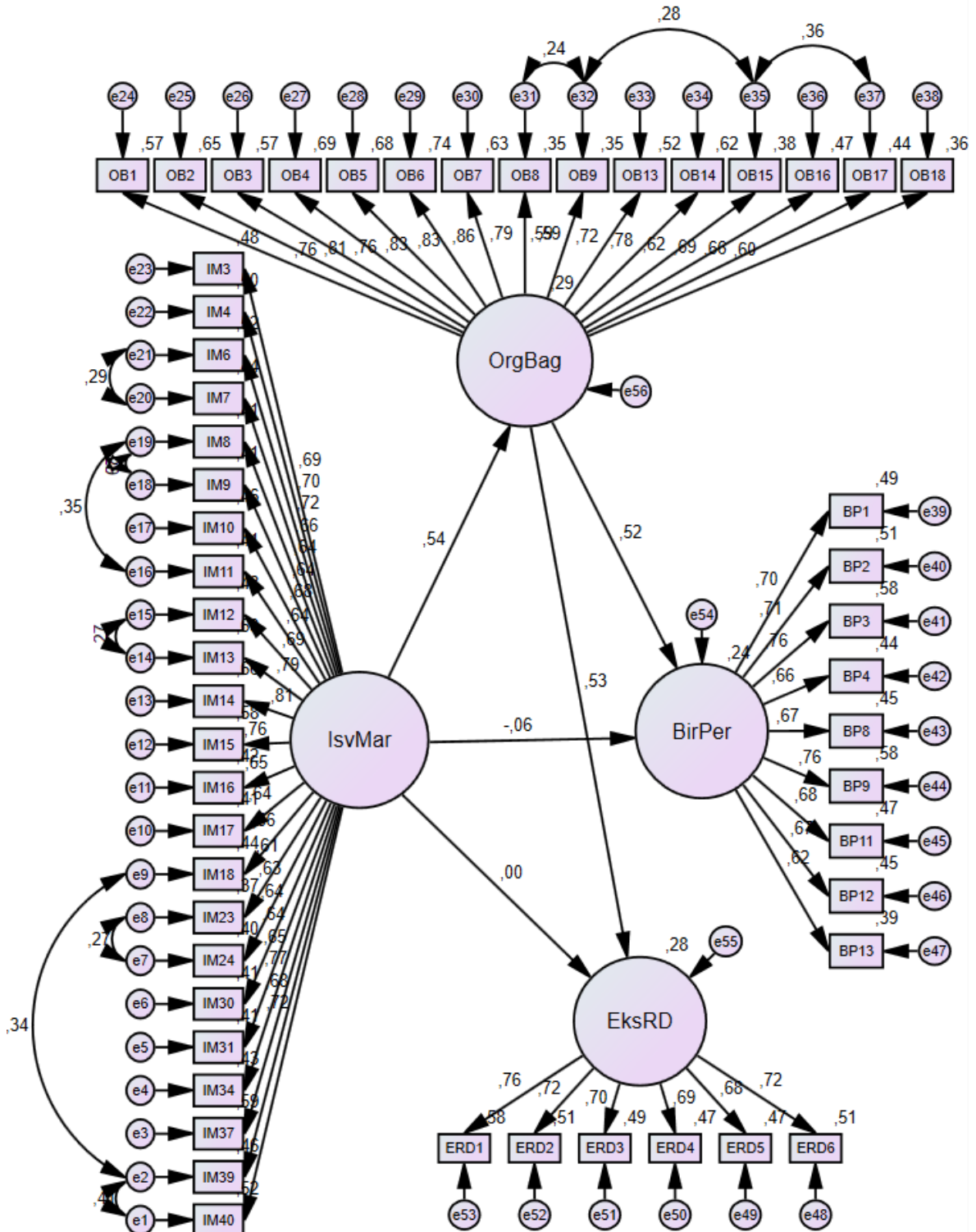
* $p<0,01$

İşveren marka algısı ile bireysel performans ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü değerlendirmek için tablo 3.20 de verilen toplam etki ve dolaylı etki değerleri incelenmiştir. İşveren marka algısının bireysel performans üzerindeki doğrudan etkisi anlamsız olarak tespit edilmesine rağmen toplam etkinin ($\beta_t=0,214$) $p<0,01$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu ve bu etkinin önemli bir bölümünün örgütsel bağlılığın ($\beta_i=0,277$, $p<0,01$) tam aracılık etkisiyle gerçekleştiği görülmüştür. Sonuç olarak H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada incelenen son ilişki ise işveren marka algısının ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolüdür. İşveren marka algısının ekstra rol

davranışı üzerindeki doğrudan etkisi istatistiki olarak anlamsız ölçülmüştür. Ancak iki değişken arasındaki toplam etki ($\beta_t=0,282$, $p<0,01$) incelendiğinde ilişkinin anlamlı olduğu ve bu ilişkinin önemli bir bölümünün örgütsel bağlılığın ($\beta_t=0,285$, $p<0,01$) tam aracılık etkisiyle gerçekleştiği görülmüştür. Sonuç olarak H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 3.4 Yol Analizi



3.4.5. Demografik Değişkenlerin İşveren Marka Algısı ve Alt Boyutlarına Etkisi

Çalışanların işveren markasından beklentileri ile mevcut çalıştığı işyerinde işveren markası hakkındaki algısı arasında fark olup olmadığı tez kapsamında araştırılmıştır. Bunun yanında işletmelerde çalışan kişilerin işletme türü ve büyüklüğü ile kişilerin demografik özelliklerine bağlı olarak işveren markasını farklı şekillerde algılayıp algılamadıkları da araştırılmıştır. Bu araştırmada bağımsız değişkenler olarak; cinsiyet, çalışılan sektör, çalışılan pozisyon ve öğrenim durumları kullanılmıştır.

Çalışanların işveren markası ve alt boyutları bağlamında işverenlerinden beklentileri ile mevcut çalıştıkları işyerinde işveren tarafından sağlanan faydaların yeterliliğini algılamaları arasındaki farkı tespit edebilmek amacıyla bağımlı örneklem t testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre tüm boyutlar ve işveren marka algısı için beklentiler ve mevcut durum arasında istatistiki olarak anlamlı ($p=0,000$) farklar elde edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde tüm boyutlar ve işveren marka algısı için mevcut durumun beklentilerin altında kaldığı görülmüştür. En yüksek beklenti ortalaması kurum kültürü boyutunda tespit edilirken ($\bar{X}=4,46$) en düşük beklenti ortalaması sosyal ilişkiler ($\bar{X}=4,31$) ve yönetim boyutlarında ($\bar{X}=4,32$) gerçekleşmiştir. Diğer yandan mevcut durum incelendiğinde en yüksek ortalama sahip boyut kurum kültürü ($\bar{X}=3,80$) en düşük boyutun ise yönetim ($\bar{X}=3,19$) olduğu görülmüştür. Beklentiler ile mevcut durum arasındaki ortalamaların farkı incelendiğinde ise en yüksek fark yönetim boyutunda (1,12) en düşük fark ise 0,65 ile kurumsal imaj boyutunda ölçülmüştür (Tablo 3.21).

Tablo 3.21 İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı Bağımlı Örneklem t Testi Sonuçları

İşveren Marka Algısı Boyutları	İşveren Marka Beklentisi		Mevcut İşveren Marka Algısı		Fark	Korelasyon	Sig. (2-tailed)
	$\bar{X}$	Standart Sapma	$\bar{X}$	Standart Sapma			
Sosyal İlişkiler	4,31	0,94	3,46	0,73	0,86	0,314	,000*
Kurumsal İmaj	4,36	0,87	3,70	0,70	0,65	0,333	,000*
Ücret ve Yan Haklar	4,42	1,13	3,45	0,72	0,97	0,183	,000*
Kurum Kültürü	4,46	0,87	3,80	0,68	0,66	0,412	,000*
Yönetim	4,32	1,08	3,19	0,80	1,12	0,239	,000**
İşveren Marka Algısı	4,37	0,64	3,52	0,83	0,85	0,295	,000*

* $p<0,05$

Cinsiyetin işveren marka algısı üzerindeki etkisi araştırmada incelenen bir diğer konudur. Tablo 3.22 de verilen analiz sonuçlarına göre ücret ve yan haklar ($p=0,027$) ile kurum kültürü ($p=0,008$) boyutlarında istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Her iki boyutta da kadınların erkeklerden mevcut işletmeleri ile ilgili daha yüksek bir algıya sahip oldukları tespit edilmiştir (Tablo 3.22).

**Tablo 3.22 Cinsiyet-İşveren Markası ve Alt Boyutları
Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	t	Sd	p
Sosyal İlişkiler	Kadın	277	3,509	1,440	451	0,151
	Erkek	179	3,380			
Kurumsal İmaj	Kadın	277	3,718	0,450	451	0,653
	Erkek	179	3,680			
Ücret ve Yan Haklar	Kadın	277	3,540	2,215	451	0,027*
	Erkek	179	3,301			
Kurum Kültürü	Kadın	277	3,891	2,665	451	0,008*
	Erkek	179	3,671			
Yönetim	Kadın	277	3,209	0,424	451	0,672
	Erkek	179	3,165			
İşveren Marka Algısı	Kadın	277	3,574	1,668	451	0,096
	Erkek	179	3,439			

* $p<0,05$

**Tablo 3.23 Sektör-İşveren Markası ve Alt Boyutları
Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

	Sektör	N	$\bar{X}$	t	Sd	p
Sosyal İlişkiler	İmalat	206	3,268	-4,009	449,971	,000*
	Hizmet	250	3,609			
Kurumsal İmaj	İmalat	206	3,713	,231	445,155	,818
	Hizmet	250	3,695			
Ücret ve Yan Haklar	İmalat	206	3,097	-6,165	418,327	,000*
	Hizmet	250	3,733			
Kurum Kültürü	İmalat	206	3,655	-3,459	449,841	,001*
	Hizmet	250	3,930			
Yönetim	İmalat	206	3,163	-,556	448,815	,578
	Hizmet	250	3,219			
İşveren Marka Algısı	İmalat	206	3,379	-3,375	449,085	,001*
	Hizmet	250	3,637			

* $p<0,05$

Araştırmaya katılan cevaplayıcılar imalat ve hizmet sektörlerinden seçilmiştir. Bu bağlamda çalıştıkları sektörlere göre katılımcıların işveren markası ve alt boyutlarını algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucunda çalışanların sosyal ilişkiler ($p=0,000$), ücret ve yan haklar (0,000), kurum kültürü (0,001) boyutları ile

işveren marka algısının (0,001) farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu üç boyut ve işveren markası hizmet sektöründe çalışanlar tarafından imalat sektöründe çalışanlara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir (Tablo 3.23).

Araştırma kapsamında işletme büyüklüğünün çalışanların işveren markası ve alt boyutlarını algılamaları üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo 3.24) kurumsal imaj ve kurum kültürü haricindeki alt boyutlar ve işveren marka algısı üzerinde istatistiki olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Hangi büyüklükteki işletmeler arasında fark olduğunun tespit edilmesi için post-hoc testleri yapılmış ve sonuçları tablo 3.25'te sunulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, orta büyüklükteki işletmelerde çalışanların hem küçük hem de büyük işletmelerde çalışanlara göre sosyal ilişkiler, ücret ve yan haklar, yönetim ve işveren marka algılarının $p=0,000$ düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bunun yanında yönetin boyutunda küçük ve büyük ölçekli işletmelerde çalışanlar tarafından farklı ($p=0,000$) olarak algılandığı da görülmüştür

Tablo 3.24 İşletme Büyüklüğü--İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı ANOVA Testi Sonuçları

		KT	df	OK	F	p
Sosyal İlişkiler	Gruplar Arası	19,460	2	9,730	11,629	,000*
	Grup İçi	376,526	450	,837		
	Toplam	395,987	452			
Kurumsal İmaj	Gruplar Arası	,272	2	,136	,179	,836
	Grup İçi	341,453	450	,759		
	Toplam	341,725	452			
Ücret ve Yan Haklar	Gruplar Arası	107,905	2	53,952	51,917	,000*
	Grup İçi	467,645	450	1,039		
	Toplam	575,550	452			
Kurum Kültürü	Gruplar Arası	4,369	2	2,185	2,938	,054
	Grup İçi	334,594	450	,744		
	Toplam	338,963	452			
Yönetim	Gruplar Arası	29,061	2	14,531	13,072	,000*
	Grup İçi	500,204	450	1,112		
	Toplam	529,265	452			
İşveren Marka Algısı	Gruplar Arası	19,729	2	9,865	14,893	,000*
	Grup İçi	298,071	450	,662		
	Toplam	317,801	452			

* $p<0,05$

Tablo 3.25 İşletme Büyüklüğü-İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı Post-Hoc Testi Sonuçları

	(I) İşletme Büyüklüğü	(J) İşletme Büyüklüğü	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Sosyal İlişkiler	Küçük	Orta	,637	,120	,000*
	Orta	Büyük	-,487	,101	,000*
Ücret ve Yan Haklar	Küçük	Orta	1,360	,161	,000*
	Orta	Büyük	-1,168	,132	,000*
Yönetim	Küçük	Orta	1,000	,138	,000*
	Küçük	Büyük	,468	,106	,000*
	Orta	Büyük	1,000	,138	,000*
İşveren Marka Algısı	Küçük	Orta	,676	,107	,000*
	Orta	Büyük	-,483	,090	,000*

*p<0,05

Tez kapsamında incelenen bir diğer konu katılımcıların işyerlerinde çalıştıkları pozisyon itibarıyla işveren markası ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında fark olup olmadığıdır. ANOVA testi sonuçlarına göre hiçbir boyut ve işveren marka algısı üzerinde çalışılan pozisyon açısından istatistiki açıdan ($p<0,05$) fark tespit edilememiştir (Tablo 3.26).

Tablo 3.26 Çalıştığı Pozisyon--İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı ANOVA Testi Sonuçları

		KT	df	OK	F	p
Sosyal İlişkiler	Gruplar Arası	5,064	3	1,688	1,935	
	Grup İçi	390,749	452	0,872		
	Toplam	395,813	455			
Kurumsal İmaj	Gruplar Arası	4,808	3	1,603	2,136	0,095
	Grup İçi	336,1	452	0,75		
	Toplam	340,908	455			
Ücret ve Yan Haklar	Gruplar Arası	5,677	3	1,892	1,488	0,217
	Grup İçi	569,78	452	1,272		
	Toplam	575,457	455			
Kurum Kültürü	Gruplar Arası	3,327	3	1,109	1,489	0,217
	Grup İçi	333,66	452	0,745		
	Toplam	336,986	455			
Yönetim	Gruplar Arası	3,485	3	1,162	0,99	0,397
	Grup İçi	525,552	452	1,173		
	Toplam	529,037	455			
İşveren Marka Algısı	Gruplar Arası	3,932	3	1,311	1,872	0,134
	Grup İçi	313,697	452	0,7		
	Toplam	317,63	455			

*p<0,05

Araştırmada son olarak çalışanların öğrenim durumlarının işveren markası ve alt boyutlarını algılama düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve ANOVA testi sonuçlarına göre sadece yönetim alt boyutunda istatistiki olarak anlamlı ($p=0,015$) bir fark tespit edilmiştir (Tablo 3.27). Post-hoc analizi sonuçlarına göre ilköğretim mezunlarının; lise mezunlarından ($p=0,01$), önlisans mezunlarından ($p=0,045$) ve lisans mezunlarından ($p=0,01$) istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklı algıya sahip oldukları görülmüştür (Tablo 3.28).

**Tablo 3.27 Öğrenim Durumu-İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı
ANOVA Testi Sonuçları**

		KT	df	OK	F	p
Sosyal İlişkiler	Gruplar Arası	5,632	4	1,408	1,613	,170
	Grup İçi	390,181	451	,873		
	Toplam	395,813	455			
Kurumsal İmaj	Gruplar Arası	2,169	4	,542	,716	,582
	Grup İçi	338,739	451	,758		
	Toplam	340,908	455			
Ücret ve Yan Haklar	Gruplar Arası	8,368	4	2,092	1,649	,161
	Grup İçi	567,089	451	1,269		
	Toplam	575,457	455			
Kurum Kültürü	Gruplar Arası	,955	4	,239	,317	,866
	Grup İçi	336,032	451	,752		
	Toplam	336,986	455			
Yönetim	Gruplar Arası	14,356	4	3,589	3,117	,015*
	Grup İçi	514,680	451	1,151		
	Toplam	529,037	455			
İşveren Marka Algısı	Gruplar Arası	3,017	4	,754	1,072	,370
	Grup İçi	314,613	451	,704		
	Toplam	317,630	455			

* $p<0,05$

**Tablo 3.28 Öğrenim Durumu-İşveren Markası ve Alt Boyutları Algısı
Post-Hoc Testi Sonuçları**

	(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Yönetim	İlköğretim	Lise	,426	,128	,01*
	İlköğretim	Önlisans	,406	,145	,045*
	İlköğretim	Lisans	,547	,165	,01*

* $p<0,05$

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanların bir kurumun en önemli varlıkları olduğu ve etkin gelişimlerinin ve konuşlandırılmalarının belirgin bir rekabet avantajı sunduğu görüşü, insan kaynaklarının etkin yönetimine ilgiyi arttırmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ve performans analizinde işçilerin ihmal edilmesi dar bir unitarist görüş olarak “örgüt için iyi olanın işçi için iyi olduğunu” iddia edebilse de, konuya istihdam ilişkileri perspektifinden ve daha çoğulcu bir çerçeveden yaklaşan çalışmalar da mevcuttur. Ayrıca, çalışanların tutum ve davranışlarının ihmal edilmesi, insan kaynakları yönetiminin kurumsal performans üzerinde etkili olabileceği süreci açıklamamaktadır (Guest, 2002: 336). “*En Gözde Şirketler*” listesinin farklı sıralarında yer alan dört şirketin insan kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda, insan kaynakları işlevlerinin; işveren markası ile başka bir boyuta taşındığı, bunun da ötesinde şirketler için insan kaynaklarının çok önemli bir işleve dönüşerek şirket içerisinde güçlendiğini savunulmaktadır. Öyle ki bu dört şirketin yöneticileri, işveren markası yönetim ve stratejilerini geliştirmek amacıyla işveren markası uygulamalarını takip edip ihtiyaç durumuna göre danışmanlık hizmeti ya da bu firmalarını sağladığı veri ve analizlerinden yararlanmaktadır. Sonuç olarak insan kaynakları yöneticileri işveren markasının örgütleri için son derece kritik bir rol üstlendiğini belirtmektedirler (Doğru ve Yeygel Çakır 2015: 688). Tez çalışması ile insan kaynakları uygulayıcıları ve araştırmacıları tarafından giderek daha da fazla ilgi gören işveren markası uygulamaları ve bu sayede elde edilebilecek olası sonuçlardan çalışanların örgütsel bağlılığı, bireysel performansı ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ile literatürde daha önce yapılmış çalışmaların bazı noktalarda örtüştüğü bazı noktalarda ise ayrıştığı tespit edilmiştir.

Çalışanların İşveren Marka Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirilmesi

Araştırmada öncelikle, işveren markasını oluşturan alt boyutlar hakkında literatürde bir fikir birliği olmaması ve yapılmış çalışmalarda farklı boyutları ölçmeye yönelik ölçekler kullanılması nedeniyle işveren marka algısının ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Ölçek geliştirme çalışmasında, daha önceki çalışmalarda kullanılmış ölçek ifadeleri uzman görüşlerine dayalı olarak analiz edilmiş ve 40 ifadeden oluşan bir işveren marka algısı ölçeği elde edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda sosyal ilişkiler, kurumsal imaj, ücret ve yan haklar, yönetim ile kurum kültürü olarak

isimlendirilen işveren marka algısının beş alt boyutu tespit edilmiştir. Sosyal ilişkiler boyutu, şirket çalışanları arasındaki ilişkileri ve yeni başlayanların oryantasyon süreçleri gibi ifadeleri içermektedir. Kurumsal imaj boyutu, şirketin hem paydaşlarının gözünde hem de ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir üne sahip olması ile çevre ve sosyal sorumluluk konularına önem vermesi hususlarını içermektedir. Ücret ve yan haklar boyutu şirketin çalışanlarına sağladığı ekonomik faydaları ifade eden maaş, yan ödemeler, ödüllendirme ve sağlık sigortası gibi diğer faydaları içermektedir. Kurum kültürü boyutu, şirketin etik değerlere ve kurallara önem vermesi, iş güvenliği tedbirlerini alması, güçlü kurum kültürü ve değerlere sahip olması ile kariyer ifadelerinden oluşmaktadır. Son boyut olan yönetim ise yöneticilerin çalışanlarına adil ve liyakatli davranması, çalışanların takdir edilmesi ve kendilerini önemli hissetmesi ile yöneticiler tarafından gelişim süreçlerinin desteklenmesi konularını içermektedir.

Literatürde işveren marka algısını ölçmek için en sık kullanılan ölçek Berthon, Ewing ve Hah (2005) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek ile yapılan çalışmalarda Berthon, Ewing ve Hah (2005) ile Sharif ve Sharif (2017) 5 boyut, Alnıaçık vd. (2014) 6 boyut, Güngördü, Ekmekçioğlu ve Şimşek (2014) 7 boyut, Arachchige, Robertson (2011) ise 8 boyut tespit etmiştir. Tüm bu çalışmalarda gelişim, sosyal, ekonomik ve uygulama değeri boyutları bu çalışmaların ortak noktasını oluşturmaktadır. Tez kapsamında yapılan araştırma sonucunda elde edilen ücret ve yan haklar ile sosyal ilişkiler boyutlarının daha önce yapılmış çalışmalar ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında tespit edilen kurumsal imaj boyutu Rampl vd. (2016), Tanwar ve Prasad (2016), Sengupta, Bamel, Singh (2015) ile Bellou vd. (2015)'nin çalışmalarında da tespit edilen boyutlardan bir tanesidir. Tanwar ve Prasad (2016)'ın çalışmasında elde edilen örgüt kültürü boyutu tez çalışması sonucu ile benzerlik göstermektedir. Daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçeklerde yönetim ile ilgili ifadeler bulunmasına rağmen genellikle örgüt kültürü boyutunun içerisinde yer aldıkları görülmüştür. Ayrıca Knox ve Freeman (2006), Lydeka (2011), Bellou vd. (2015) ile Sengupta, Bamel ve Singh (2015)'in çalışmalarında adalet ve liyakat konularına vurgu yapılmıştır.

İşveren Marka Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İyi işveren markasına sahip şirketler, çalışanların bağlılık ve performanslarının sosyo-psikolojik belirleyicilerinden finansal faydalar elde edebilmektedir. Bu tip işletmelerde çalışan kişiler işverenlerine güvenmekte ve organizasyona ait olmaktan gurur

duymaktadırlar. Bu durum günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde rekabetçi başarının anahtarı ve etkili örgüt kültürünün arka planıdır (Figurska ve Matuska, 2013: 45). 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. Yani, bireyler, şirketin insan kaynakları uygulamalarıyla örgüt hakkında olumlu ya da olumsuz fikir geliştirmektedirler. Bu fikirler, bireylerin işyerleri ile kurdukları örgütsel bağlılığın biçim ve derecesini etkilemektedir (Kara, 2013: 90). Marka odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bir kurumun çalışanlarının bağlılığı ve performansı karşılığında ne sunduğunu temsil eden psikolojik sözleşmenin bir parçasını oluşturur. Bu sözleşme, çalışan tercihleri, işe alımdan emekliliğe kadar olmak üzere kariyer ve yaşam aşamalarına kadar değişebildiği için dinamiktir (Ito, Brotheridge ve McFarland, 2013: 733).

İşletmeler, iş için doğru yetenekleri çekme yeteneklerine göre yaşamaya devam edecek veya ticari faaliyetleri sona erecektir (Biswas ve Suar, 2016: 58). Şirketin içindeki akıl, kuşaktan kuşağa biriktirildiğinde, aktarıldığında ve arttırıldığında kıymetlidir. Örgüte bağlılık bu sebeple, işveren markası ise bağlılığı sağlayabildiği için önemlidir (Ayaz, 2017). Çalışanların bağlılık düzeyi sektörel olmaktan çok kurumların izlediği insan kaynakları politikalarından ve genel olarak dışarıdaki iş olanaklarının cazibesinden etkilenmektedir (Kuruüzüm vd., 2010: 193). İşveren markası, çalışanların bağlılığını, sadakatini, savunuculuğunu ve memnuniyetini sağlamak için kuruluşun farklı bileşenlerini bir araya getirmeye yardımcı olmaktadır. Bu da ticari bağlamda işletmenin pazar payını, kârlılığı, iş büyümesini, paydaş ve rakip saygısını ve organizasyonun tercih edilen işveren olmasını sağlamaktadır (Gaddam, 2008: 47).

İşveren marka algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırmada incelenen ilk konudur. Araştırmaya katılan şirketlerde çalışan 456 kişi ile yapılan anket çalışması sonucunda yapısal eşitlik modellemesi ile gerekli analizler yapılmış ve işveren marka algısının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürde yapılmış çalışmalarda elde edilmiş sonuçlar ile büyük oranda benzerlik göstermesine rağmen farklı sonuçlara da ulaşılmıştır.

Davies, Mete ve Whelan (2018), çalışan görüşlerinin işveren marka imajı hakkında ne kadar olumlu olursa, bağlılıklarının da o kadar büyük olacağı hipotezini test ettikleri

çalışmaları sonucunda hipotez desteklenmiştir. Bayrak (2016)'ın yaptığı çalışmada işveren markasının örgütsel bağlılığı açıkladığı anlaşılmaktadır. Shetty ve Gujarathi (2014) bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada işveren markası uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lelono ve Martdianty (2013) işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişler ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Lockwood (2007: 5) işyeri kültürünü, anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik gibi psikolojik koşullar ile sağlayan kuruluşlarda çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olacağını belirtmektedir. Tanvar ve Prasad (2016) ise çalışanlar ile yaptıkları görüşmeler sonucunda iş çevresi, kurumsal sosyal sorumluluk, iş-yaşam dengesi ile eğitim ve gelişme boyutlarının çalışanların örgüte bağlılıklarını yarattığını bunun sonucunda da iş tatmini, psikolojik sözleşme ve verimlilik sonuçlarına ulaşıldığını belirtmektedir.

Literatürde iki değişken arasında negatif ya da anlamsız ilişkiler olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Vijayanthi vd. (2011)'nin araştırma sonuçları işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif fakat istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışmadan elde edilen genel çıkarım, başka bir yerde bağlılık belirleyicileri olarak tanımlanan değişkenlerin etkileşim kurabildiğini ve daha önce tespit edilenden daha karmaşık etkiler ürettiğini doğrulamaktadır. Bu karmaşık etkilerin tespit edilebilmesi için örgütsel sadakat, mesleki bağlılık, örgütsel katılım, işe katılım, işe bağlılık vb. bağlılık sürecinin daha net bir resmini elde etmek için doğrudan ve dolaylı analizler yapılmasını önermektedir. Priyadarshi (2011) yaptığı çalışmada işveren markasını dört boyutta incelemiştir. Mevcut organizasyonel ortamın duygusal bağlılıkla negatif ilişkili olduğunu, bunun sonucu olarak mevcut organizasyonel ortamın çalışanın bağlılık düzeyini düşürdüğünü ve dolayısıyla resmi olmayan kültürü ve rolleri geliştirmek için fırsatlar yaratmaya dikkat edilmesini önermiştir. Yine mevcut örgütsel şöhret ve esneklik, iş ve çalışma ortamında çeşitlilik ile ücret ve kariyer boyutlarının da örgütsel bağlılık ile ilişkili ancak negatif olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bazı çalışmalarda ise işveren marka algısı ve örgütsel bağlılık alt boyutlar düzeyinde ele alınarak aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Kara (2013) tarafından yapılan çalışmada işveren markası ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki incelenmiş ve analiz sonuçlarına göre işveren markasının tüm unsurlarıyla duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Aras ve Bayraktaroğlu (2016)

da işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini bir katılım bankası örnekleminde incelemişlerdir. Araştırmada işveren markası, duygusal ve fonksiyonel fayda boyutları ile incelenmiş olup, duygusal ve fonksiyonel fayda boyutlarının örgütsel bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkide olduğu görülmüştür. Tez kapsamında yapılan araştırma sonucunda elde edilen işveren markasının alt boyutlarından olan örgüt kültürü boyutu Ramdhani, Ramdhani ve Ainisyifa (2017: 827)'nin çalışmasında incelenmiştir. Çalışmada örgüt kültürünün boyutları olarak takım çalışması, iletişim, eğitim-gelişim ile ödüllendirme gösterilmiş ve bunların çalışanların bağlılıkları üzerinde büyük etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Khanolkar (2013), işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelerken işveren markası algısını ölçmek için kurumsal özellik ölçeğini kullanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda kurumsal özellik için kabul edilebilirlik, kurumsallık, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, maçoluk ve rahatlık olmak üzere 7 faktör tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile kurumsal özellikler ölçeğinin kabul edilebilirlik, kurumsallık ve şıklık faktörleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Yetkinlik ve Acımasızlık faktörleri ile ise anlamlı fakat zayıf korelasyon bulunmuştur. Bhasin, Mushtaq ve Gupta (2019)'nin yaptıkları araştırma sonuçlarına göre işveren markasının ekonomik, sosyal, ilgi ve gelişim değeri boyutlarının örgütsel bağlılığı istatistiki olarak anlamlı ve önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir.

Efe vd. (2020)'nin yaptıkları araştırma sonucunda işveren markasının, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ve bunların toplamını ifade eden örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucunu tespit etmişlerdir. İşveren markasının alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkisine bakıldığında ise; işveren markasının ilgi değeri ve gelişim değeri boyutlarının, duygusal bağlılık üzerinde, ilgi değeri boyutunun, normatif bağlılık üzerinde ve sosyal değer boyutunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Nayır ve Fındıklı (2018) hizmet sektöründe faaliyet gösteren farklı işletmelerin çalışanları ile yaptıkları çalışmada işveren markası uygulamalarına yönelik çalışan algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. İşveren markası genel toplam ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunurken, işveren markası genel toplam ile devam bağlılığı arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yine aynı çalışmada işveren markası genel toplamı ile örgütsel bağlılık genel toplam arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Aynı çalışmada, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, çalışanların işveren markası genel toplam düzeyi örgütsel bağlılık genel toplam düzeyini arttırmaktadır. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde; işveren marka uygulamalarına yönelik olumlu algılar çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilerken, devam bağlılığında böyle bir durum söz konusu değildir.

İşveren Marka Algısı İle Bireysel Performans ve Ekstra Rol Davranışı İlişkisi

Yorumlanan görüntü perspektifi, işveren markasının iç perspektifini ve dış perspektifini bütünleştirmenin ilk adımı olsa da bu perspektifin bir sınırlaması, işverenlerin dış dünya tarafından nasıl algılandığına ilişkin çıkarımlarına odaklanmasıdır. Yapılmış çalışmalar, mevcut ve potansiyel çalışanların işveren markası hakkındaki gerçek algıları arasında bir eşleşmenin veya uyuşmazlığın sonuçları hakkında çok az şey söylemektedir. Ayrıca, iç ve dış perspektiflerden yapılan araştırmalar işveren markasına ilişkin algıların önemli ölçüde farklı olduğunu göstermektedir. Bu noktada bir sonraki adım, iç ve dış algılar arasındaki uyumun çalışanların elde tutulması, işyerinde çalışan davranışları, performans, işe gelmeme ve örgütsel vatandaşlık gibi diğer iş başında davranışlar gibi belirli kurumsal sonuçlar üzerindeki etkisinin incelenmesidir (De Stobbeleir vd., 2018: 2108). Açıklanan nedenlerle araştırmada incelenen ikinci husus işveren marka algısı ile bireysel performans ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkilerdir. Bu kapsamda işveren marka algısının bireysel performans ve ekstra rol davranışı üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de örgütsel bağlılığın aracılık etkisinde incelenmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre işveren marka algısının bireysel performans ve ekstra rol davranışı üzerinde doğrudan etkisinin negatif ve istatistiki olarak anlamlı olmadığı, ancak bu ilişkilerin örgütsel bağlılığın aracılık etkisinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel bağlılığın her iki ilişkide de tam aracılık etkisi gösterdiği söylenebilmektedir.

Çalışanların performansı ve dolayısıyla kurumsal performans, markaya karşı olumlu tutumdan, çalışanın bağlılığından ve markasının orada olduğuna duyduğu güvenden etkilenecektir (Ambler ve Barrow, 1996: 185). Kashive ve Khanna (2017), marka bilinirliği ve iş birliğinin organizasyonun çekiciliğini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Kunerth ve Mosley (2011), yaptıkları araştırma sonucunda işveren markası konusunda iyileştirmeler gösteren kuruluşların çalışan bağlılığında önemli kazanımlar elde

etme olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Coca Cola Yunanistan'daki üst yönetim ekibinin ve dolayısıyla şirketin işveren markasına yatırım yapmasının önemli yetenekleri çekme, bağlılık ve elde tutma yeteneğini önemli ölçüde geliştirdiğine ve bunun sonucunda ekonomik harcamalardaki azalma yoluyla performansın korunmasına yardımcı olduğuna inanmaktadır. İşveren marka sloganı olan “mükemmellik tutkusu”nun daha sonra işletme tarafından kurumsal marka sloganı olarak benimsenmiş olmasıyla işveren markasının sadece insan kaynakları girişimi olmadığı daha net ortaya konmuştur

İşveren markasının çalışanların performansını nasıl etkilediğinin yanıtı sosyal değişim teorisi ile bulunabilir. Bireyler ve kuruluşlar arasındaki mübadele sadece maddi değil, aynı zamanda maaş ve getiri dengesine bağlı olarak maddi olmayan mübadeleyi de içerir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise eğer çalışan iyi bir işveren markasına sahip bir şirkette çalıştığını düşünüyorsa, o şirkete “borcunu ödemek” için daha çok çalışmaya motive olmaktadır. Bu nedenle, iyi yönetilen işveren markası, çalışan bağlılığı ve memnuniyetini geliştirir ve daha sonra üretim verimliliğini artırır (Xia ve Yang, 2010: 537). Kashyap ve Verma (2018: 14)'a göre üstler ve iş arkadaşları, çalışanların organizasyonda kalma kararında önemli etkenlerdir. Denetleyici davranışlar çalışanın iş performansını olumsuz yönde etkilerken, üstlerle olumlu ilişkilerin, örgütsel bağlılık gibi işle ilgili bireysel sonuçlar üzerinde belirgin bir etkisi vardır. Reyachav ve Sharkie (2010)'ye göre de yönetime güven, psikolojik destek, yönetim değerleri ve ödüller çalışan algılarının güçlü öncelikleridir ve bunlar da çalışanların ekstra rol davranışları ile pozitif yönde ilişkilidir.

İşveren markası bağlamında işletmelerde gerçekleştirilen bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların performansını arttıracakları öngörülmektedir. Örneğin, yeni çalışanlar için bir mentorluk programı, kuruluşla hızlı bir şekilde özdeşleşmelerine ve işveren markasını yaşamalarına yardımcı olabilir. Mentorluk ayrıca, yeni çalışanların kuruma hızla aşına olmasını ve böylece daha kolay bir şekilde daha yüksek performansa ulaşabilmesine yardımcı olur. Bunun yanında işletmeler işveren markası uygulamaları aracılığıyla çalışanların potansiyellerinden faydalanmak için kariyer gelişimini teşvik etmelidir. Böylece çalışanlar öğrenerek performanslarını artırır, profesyonel ve kişisel olarak gelişmeye devam ederler. Hem tercih edilen işveren olarak kalmak hem de çalışanların yüksek performansını sağlayabilmek için işletmeler sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanmalıdır (App, Merk ve Büttgen, 2012).

Abubakar, Pangil ve Othman (2016)'ın çalışmasında insan kaynakları uygulamalarının performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları olarak iş rotasyonu, eğitim, ücret, işle ilgili karar verme yetkisi, iletişim ve kariyer planlaması kullanılmış olup performans boyutları olarak ise görev, bağlamsal ve adaptif performans kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş rotasyonu, kariyer planlaması ve işle ilgili karar verme yetkisi ile her üç performans boyutunu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Eğitim ve ücret uygulamaları görev performansını pozitif etkilerken diğer iki performans boyutu arasında bir ilişki tespit edilememiştir. İletişim bağlamsal ve adaptif performansı pozitif etkilerken görev performansı üzerinde herhangi bir etki bulunamamıştır. Mira, Choong ve Thim (2019)'ın yaptığı çalışmada insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları olarak eğitim ve geliştirme, ödül, işe alım ve seçim, iş analizi, çalışan ilişkileri, çalışanların güçlendirilmesi ve sosyal destek boyutları kullanılmıştır. Bu yedi boyut birlikte ele alındığında insan kaynakları uygulamalarının performans üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına benzer şekilde Latorre vd. (2016) de bağlılık yaratan insan kaynakları uygulamalarının performans üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yüksek bağlılık yaratan İK uygulamaları olarak standart İK uygulamaları olan eğitim ve gelişim, maaş, performans değerlendirmesinin kullanımı ve ilginç / farklı işlerin sağlanması boyutlarına, tacizden uzak bir ortam, eşit fırsatlar ve iş dışı sorumluluklar ile destek ve karar alma sürecine katılım olmak üzere çalışan refahı da dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda yüksek bağlılık yaratan insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel destek, yerine getirilen psikolojik sözleşme ve iş güvencesinin aracılık etkisinde çalışan performansı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde işveren markası ile ekstra rol davranışı ilişkisini inceleyen çok fazla araştırma bulunmamasına rağmen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ekstra rol davranışı ya da yerine kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların bazılarında örgütsel bağlılığın aracılık etkisi de incelenmiştir. Çalışmaların sonuçları tez çalışması kapsamında elde edilen doğrudan etki sonuçları ile benzerlik göstermemesine karşın aracılık etkisi incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, Gözükara ve Hatipoğlu (2016)'nın araştırma sonuçlarına göre işveren markası ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki vardır, yani işveren markası örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Skandarpour vd. (2016)'ın çalışmasında işveren markasının bağlılık ve örgütsel

vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ancak dolaylı etkiler incelendiğinde yapılan tez çalışmasında elde edilen sonuca benzer sonuçlar elde edilmiştir. Kehoe ve Wright (2013)'ın araştırması çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ilişkili olduğunu ve duygusal örgütsel bağlılığın insan kaynakları uygulama algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Asha ve Jyothi (2013)'ye göre de içsel markalaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif bir ilişkisi vardır. Örgütsel marka bağlılığı, çalışanın vatandaşlık davranışını etkiler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın kuruluşla psikolojik mülkiyetine bağlıdır ve çalışanların ve işverenin değerlerinin uyumunun bir sonucudur.

Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi

Çalışmadan elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık ile bireysel performans ve ekstra rol davranışı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi kanıtlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça, sosyal değişimin bir sonucu olarak daha fazla bireysel performans ve ekstra rol davranışı göstermektedirler. Bu sonuçlar literatürde yapılmış çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Al Zefeiti ve Mohamad (2017)'in çalışmasında da performans, görev ve bağlamsal performans toplamı olarak ele alınmış ve tüm örgütsel bağlılık bileşenlerinin çalışanların performansını arttırmada önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Benzer sonuçlara Razzaq vd. (2019)'nin çalışmasında da ulaşılmıştır. Araştırmada bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutlu, performans ise görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutlu ele alınmıştır. Sonuçlar örgütsel bağlılığın çalışan performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sungu, Weng ve Xu (2019), Az (2017) ve Chiu vd. (2006)'nin çalışmalarında da örgütsel bağlılık alt boyutları ile ele alınmış ve performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bolat ve Bolat (2008)'in elde ettiği sonuçlara göre örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Rai vd., (2018) bağlılığın hem performans hem de ekstra rol davranışı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Prasetyo, Yuniarsih ve Ahman (2017), Pradhan, Jena ve Kumari (2016), Paul, Bamel ve Garg (2016)'ın araştırma sonuçları da örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.

Örgütsel bağlılık, bilişsel bir yapı olarak çalışanların tepki vermeden önce deneyimlerini düşünmelerini ve işlemelerini sağlaması nedeniyle ekstra rol davranışının önemli bir aracısıdır (Mamman, Kamoche ve Bakuwa, 2012: 294). Çalışanların işveren marka algılarının performans ve ekstra rol davranışları üzerindeki etkisinin doğrudan gerçekleşmemesinin nedenlerinden bir tanesi de işveren marka vaadinin yerine getirilmediği şeklindeki algıları olarak düşünülebilir. Ancak çalışanlar örgütsel bağlılık literatürde de sıklıkla bahsedilen duygusal, devam ya da normatif nedenler ile örgütle bir bağ oluşturdıklarında bunun sonucunda performans ve ekstra rol davranışı gösterebilmektedirler. Wong (2015)'un araştırma sonuçları da bu ilişkiye benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Wong (2015)'a göre, çalışanların işveren marka vaadinin yerine getirilmesi hakkında; kendi istihdam deneyimlerini arzu edilen ve ayırt edici olarak algılamaları, işlerini yapmaları için harika bir yer olması, kariyerinin geri kalanı organizasyonda geçirmek istemeleri ve örgütten ayrılmayı düşünmelerin azalması olarak sıralanabilecek olumlu algıları çalışanların örgütsel vatandaşlık ve görev performanslarını daha da etkilemektedir. Piyachat, Chanongkorn ve Panisa (2014) 'nın çalışmasında da iş gereklerini yerine getirme isteği, rol içi ve ekstra rol davranışları olarak ele alınmış ve işveren markasının çalışan bağlılığı üzerinde bir etkisinin olduğu ve işveren markasının bağlılık yoluyla isteğe hem rol içi hem de ekstra rol davranışı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine, Piyachat, Chanongkorn ve Panisa'nın 2015 yılında yaptıkları çalışma sonuçları işveren markası ile bağlılık ve görev performansı arasında güçlü pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, çalışan bağlılığının işveren markası ve görev performansı arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık etkisi olduğunu göstermiştir. Raineri (2016) insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelemiş ve duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisi gösterdiğini tespit etmiştir. Srivastava ve Dhar (2016) insan kaynakları uygulamaları ile ekstra rol davranışı arasında örgütsel bağlılığın aracı etkisini incelemişler ve insan kaynakları uygulamalarının aracı değişken olarak örgütsel bağlılık ile bağımlı değişken olarak ekstra rol davranışı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, işveren marka algısının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu, aynı zamanda örgütsel bağlılığın da bireysel performans ve ekstra rol davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Diğer taraftan işveren marka algısının bireysel performans ve ekstra rol davranışı üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisi

olmamasına rağmen bu ilişkilerin örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlarından daha yüksek bireysel performans ve ekstra rol davranışı bekleyen kurumların işveren markası uygulamalarında örgütsel bağlılık yaratacak uygulamalara daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Bu amaçla kurumların çalışanlarını daha iyi tanıması için çalışanların hangi uygulamalara daha fazla önem verdiği, işveren markası ile ilgili beklentileri ve çalıştıkları kurumu işveren markası bağlamında nasıl algıladıklarını doğru şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Bu amaçla çalışanların demografik bilgileri ışığında işveren marka algıları da incelenmiştir.

Demografik Değişkenlerin İşveren Marka Algısı ve Alt Boyutlarına Etkisi

Bir endüstrinin işveren çekiciliği spektrumunu anlamak, yöneticilerin sektörlerindeki çalışanların hangi değer önermelerine ve bunların göreceli ağırlıklarına ilişkin bilgi edinmesine de olanak tanır. İşveren marka değeri önermelerinin değerlerini ve ağırlıklarını anlamak, herhangi bir sektörde en iyi performans gösteren şirketlerin neyi iyi yaptığı, düşük performans gösteren şirketlerin neyi kötü yaptığını anlamayı sağlar. Tüm şirketler için spektrumdaki göreceli puanları hesaplamak, yöneticilerin firmalarının performansını doğrudan rakiplerinin performanslarıyla karşılaştırmasına olanak tanır. Başka bir deyişle, işveren marka değeri önermelerinin önceliklerini anlamak, yetenekli çalışanlar için daha iyi rekabet edilmesini sağlar (Dabirian, Kietzmann ve Diba, 2017: 203).

Değer önermesini doğru oluşturabilmek için bilinmesi gereken öncelik çalışan algılarının hangi boyutlardan oluştuğunun belirlenmesidir. Bu amaçla yapılan faktör analizi sonucunda çalışanların mevcut işletmelerinde işveren markası uygulamalarını beş alt boyutta algıladıkları görülmüştür. Bu boyutlar; sosyal ilişkiler, kurumsal imaj, ücret ve yan haklar, kurum kültürü ile yönetim olarak isimlendirilmiştir. Bu beş alt boyut ve işveren marka algısı toplamı için yapılan analizler sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmada çalışanların işveren marka algısı bağlamındaki beklentileri ve mevcut durumu değerlendirmeleri istenmiştir. Analiz sonuçlarına göre tüm boyutlar ve işveren marka algısı için mevcut durum ortalamalarının beklenti ortalamalarının altında kaldığı, ortalamalar arasındaki bu farkların tüm boyutlar ve işveren marka algısı için istatistiki olarak anlamlı oldukları görülmüştür. En yüksek beklenti ve mevcut durum ortalaması kurum kültürü boyutunda tespit edilmiş olup aralarındaki fark da en düşük değerlerden bir tanesidir. En düşük ortalama farkı değerine sahip diğer boyut ise kurumsal imaj boyutudur.

Bu açıdan işletmelerin, çalışanların gözünde en iyi algıya sahip oldukları boyutların kurum kültürü ve kurumsal imaj boyutları olduğu söylenebilir. Diğer taraftan beklenti ortalaması çok yüksek olmamasına rağmen mevcut durum için değerlendirme yapıldığında en düşük ortalama değerine sahip boyutun yönetim boyutu olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, yönetim boyutundaki ortalamalar farkı en yüksek değer sahiptir. Bu sonuca göre, işletmelerin üzerinde daha önemle durması gereken boyut yönetim boyutudur. Çalışanların, yöneticilerinden takdir ve destek görmesi ile adalet ve liyakat ile davranılması gibi beklentiler içinde oldukları fakat mevcut durumu bu şekilde algılamadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Benzer sonuçlara Priyadarshi (2011) ile Vaijayanthi ve Shreenivasan (2011)'in çalışmalarında da ulaşılmış, çalışanların işveren markası ve alt boyutlarını algılamalarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı hizmet ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların işveren marka algılarının sektörel olarak farklı olduğu görülmüştür. Alt boyutlar incelendiğinde sosyal ilişkiler, ücret ve yan haklar ile kurum kültürü boyutlarında fark tespit edilirken, kurumsal imaj ve yönetim boyutlarında fark tespit edilmemiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise fark tespit edilen boyutlarda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların bu boyutlarda daha yüksek algıya sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte işletme büyüklüğüne bağlı olarak çalışanların işveren marka algılarının da farklılaştığı elde edilen sonuçlardan bir diğeridir. İşveren marka algısı, sosyal ilişkiler, ücret ve yan haklar ile yönetin boyutlarında özellikle orta büyüklükteki işletmelerde çalışanların diğer işletmelerde çalışanlardan farklı ve daha düşük algıya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Çalışanların sahip oldukları özellikler incelendiğinde ise işyerinde çalışılan pozisyona bağlı olarak işveren marka algısı ve alt boyutlarında bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte, cinsiyet ve öğrenim durumlarına bağlı olarak işveren marka algısının değişmediği ancak bazı alt boyutlarda farklılıkların olduğu da belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kadınlar, ücret ve yan haklar ile kurum kültürü boyutlarında, ilköğretim mezunları ise yönetim boyutunda daha yüksek ve diğerlerinden farklı algıya sahiptir. Literatürde de farklı demografik değişkenler ile işveren marka algısını ilişkilendiren çalışmalar bulunmaktadır. Figurska ve Matuska (2013) cinsiyet ve yaş, Kashive ve Khanna (2018) ise yaş, cinsiyet ve iş tecrübesi değişkenlerine göre çalışanların farklı işveren markası bileşenleri ile ilgilendiklerini tespit etmişlerdir. Brusch, Brusch ve

Kozlowski (2018) kırsal bir bölgede yaptıkları araştırmaya katılan kişilerin çalışmak istedikleri bölgeye göre beklentilerinin farklılaştığını, yaşadığı yerde kalmak isteyen kişilerin ekonomik faktörlere odaklandığını, farklı bir yerde yaşamak isteyen kişilerin ise kariyer olanaklarına daha fazla önem verdiğini belirlemişlerdir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Değişen demografik yapı nedeniyle entelektüel sermayeye olan talep, yetenekli, bağımsız, uluslararası pazarlanabilir ve mobil bireylerin mevcut arzını aşmaktadır (Srivastava ve Bhatnagar, 2010: 25). Özellikle genç çalışanların daralan yetenek havuzu için oluşan rekabet, işverenlerin potansiyel başvuru sahipleri ve mevcut çalışanları için şirketlerini çekici kılan şeylere odaklanması gerektiği anlamına gelmektedir (Drury, 2016: 29). Bununla birlikte, önümüzdeki yıllarda demografik değişimin işgücü piyasasını giderek daha fazla etkileyeceği belirtilmektedir. Bugün Alman nüfusunun yüzde 67'si çalışma çağında iken 2080'de sadece yüzde 57 olacağı öngörülmektedir. Özellikle, matematik, bilgi teknolojisi, doğa bilimleri ve teknoloji ile ilgili mesleklerde eksiklikler beklenmektedir. İlgili şirketler, profesyonelleri güvence altına almak için uzun vadeli stratejiler geliştirmeli ve şirketi mümkün olan en iyi şekilde sunmak için bütünsel bir işveren markası kullanmalıdır (Brusch, Brusch ve Kozlowski, 2018: 153). İşletmelerin çalışanlarını daha iyi tanıması sonucu örgüte olan bağlılıklarını arttırmak ve buna bağlı olarak daha yüksek performans ve ekstra rol davranışı göstermelerini sağlayacak şekilde işveren markalarını kurmaları ve yönetmeleri gerekmektedir. İşletmenin faaliyet alanı, büyüklüğü gibi özelliklerine bağlı olarak çalışan portföyü farklılık göstermektedir. Bu portföyün sahip olduğu demografik özelliklere bağlı olarak işveren marka algıları da değişmektedir. İşveren markasının en önemli bileşenlerinden olan çalışan değer önermesinin oluşturulması ve uygulanmasında bu farklılıklar dikkate alınmalıdır. Elde edilen sonuçlar da göstermektedir ki çalışan değer önermesinin oluşturulması ve yürütülmesinde tek bir değişkeni ele almak yeterli olmayacaktır. Kendi içerisinde alt kırımlara sahip değişkenler bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmelidir. Örneğin, imalat sektörü içerisinde yer alan farklı üretim işletmeleri birbirinden farklı çalışan özelliklerine sahip olabilmektedir. Aynı sektör içerisinde yer almalarına rağmen gıda işletmelerinde kadın çalışanlar daha yoğunluktayken, çelik üretimi yapan işletmelerde erkek çalışanlar yoğunluktadır. Bu nedenle imalat sektörü olarak genelleme yapmak doğru olmayacaktır. Diğer taraftan imalat sektöründe çalışanların eğitim düzeyleri daha düşükken hizmet sektöründe çalışanların

eğitim düzeyleri daha yüksektir. Yapılan çalışma ile genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmış, hem imalat hem de hem de hizmet sektöründe farklı alanlarda çalışan işletmeler araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma konusunda daha güvenilir ve ayrıntılı sonuçlar elde edebilmek için araştırma yapısının özelleştirilmesi gerekmektedir. Bunun yanında çalışmaya katılan işletmelerin Marmara bölgesinde yer alması nedeniyle elde edilen sonuçlar bu bölge için geçerli olmaktadır. Aynı araştırma farklı bölgelerde ya da illerde yapıldığında çalışanların beklentileri ve mevcut durumu algılamaları değişebileceğinden farklı sonuçlar elde edilmesi mümkündür.

Araştırmacılar İçin Öneriler

İşveren markası, araştırmacılar için önemli bir çalışma alanı olmaya devam etmektedir. Özellikle ülkemizde son yıllarda yapılan çalışmaların sayısının artmasına karşın işveren markası uygulamaları ile hem çalışanların hem de işletmelerin elde edebileceği sonuçlar hakkında yeterli düzeye ulaşamamıştır. Bu bağlamda araştırmacılar için bazı öneriler getirilebilir.

Tez çalışması için geliştirilen ölçek için sadece bu alanda çalışmaları olan akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Bu ölçeğin geliştirme sürecinde görüşü alınan uzman grubuna insan kaynakları profesyonellerinin de dâhil edilmesiyle elde edilecek ölçek ile işveren marka algısının ölçümü daha kapsamlı ve farklı bir boyuta ulaşabilecektir.

Araştırma dâhilinde incelenen demografik değişkenlerin farklılaştırılması ile çalışanların işveren marka algısının nasıl değiştiği tespit edilerek araştırma sonuçları ile hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için yeni pencereler açılabilir. Bunun yanında çalışma imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren özel işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan işveren marka algısı ölçümü ve diğer değişkenlere olan etkilerinin tespit edilmesinde kamu kurumlarında bir araştırma da gerçekleştirilebilir. Araştırmada bağımlı değişken olarak bireysel performansın boyutları olarak görev ve performans ele alınmıştır, anca bazı çalışmalarda görece yeni bir performans boyutu olan adaptif performans da kullanılmaktadır. İşveren marka algısının adaptif performansa etkisi yeni bir çalışmaya konu olmaya adaydır. Son olarak işveren markası uygulamalarının sonucunda ortaya çıkması beklenen ve işletmeler için çok önemli olan işletmelerin finansal ya da finansal olmayan performansına etkisi incelenebilecek önemli konulardan bir diğeridir.

KAYNAKÇA

- Abubakar, Tabiu; Pangil, Faizuniah (2016). Examining the link between HRM Practices and Employees' Performance in Nigerian Public Sector. *Management Science Letters*, 6, 395-408.
- Aggerholm, H. Kryger; Andersen, S. Esmann; Thomsen, Christa (2011). Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Ahearne, Michael; Bhattacharya, Chitrabhan B.; Gruen, Thomas (2005). Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding The Role of Relationship Marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585.
- Aiman-Smith, Lynda; Bauer, Talya N.; Cable, Daniel M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Akdeniz Ar, Aybeniz (2007). *Marka ve Marka Stratejileri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Al Zefeiti, Bakhit, Salim Musabah; Mohamad, Noor Azmi (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Albrecht, Simon L.; Bakker, Arnold B.; Gruman, Jamie A.; Macey, William H.; Saks, Alan M. (2015). Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: An Integrated Approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Allen, Natalie J.; Meyer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, Natalie J.; Meyer, John P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alnaçık, Esra, Alnaçık, Ümit; Erat, Serhat; Akçin, Kültigin (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
- Almanasreh, Enas; Moles, Rebekah; Chen, Timothy F. (2018). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 2018, 1-8.
- Alpar, Reha (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık,
- Ambler, Tim; Barrow, Simon. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Angle, Harold L.; Perry, James L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

- App, Stefanie; Merk, Janina; Büttgen, Marion (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in The Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3), 262-278.
- Arachchige, Bhadra JH, Robertson, Alan (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25-46.
- Aras, Mustafa; Bayraktaroğlu, Serkan (2016). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 29-31.
- Asha, C. S.; Jyothi, P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 37-57.
- Ashwini, J; Dr. Varma Aparna J.; Kulkarni, Sudhakar (2017). Employer Branding: A New Strategic Dimension of Indian Corporations. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 6(1), 616-620.
- Aslam, Summer; Mason, Cordelia; Zakria, Asma; Farid, Mohd (2015). Gender Perceptions: Employer Branding Through Attractiveness, Job Characteristics and Organizational Attributes. *American Journal of Trade and Policy*, 2(3), 161-166.
- Ayaz, Ali (2017). *Gizli Formülleriyle İşveren Markası*, İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Aykan, Ebru (2014). Relationships Between Emotional Competence and Task-Contextual Performance of Employees. *Problems of Management in the 21st Century*, 9(1), 8-16.
- Ayre, Colin; Scally, Andrew John (2014). Critical Values for Lawshe's Content Validity Ratio: Revisiting the Original Methods of Calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86.
- Az, Hafiz (2017). Relationship Between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(2), 1-7.
- Backhaus, Kristin; Tikoo, Surinder (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bağcı, Zübeyir (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58-72.
- Bailey, Catherine; Madden, Adrian; Alfes, Kerstin; Fletcher, Luke (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Bakanauskienė, Irena; Bendaravičienė, Rita; Krikštolaitis, Ričardas; Lydeka, Zigmas (2011). Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 59, 7-22.
- Bakker, Arnold B.; Schaufeli, Wilmar B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.

- Balakrishnan, M. Stephens; Nekhili, Ramzi; Lewis, Clifford (2011). Destination Brand Components. *International Journal Of Culture, Tourism And Hospitality Research*, 5(1), 4-25.
- Bali, Manupriya; Dixit, Shweta (2016). Employer Brand Building for Effective Talent Management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183-191.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, Simon; Mosley, Richard (2005). *The Employer Brand: Kavramın Yaraticısından Güçlü Bir İşveren Markası Oluşturmanın Sırları*, İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Basım, H. Nejat; Şeşen, Harun (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83–101.
- Baş, Türker (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*, İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Bateman, Thomas S.; Strasser, Stephen (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Bayrak, Muhammet Emin (2016). İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bayram, Levent. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, Thomas E.; Kernan, Mary C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16(4), 327-348.
- Bellou, Victoria; Chaniotakis, Ioannis; Kehagias, Ioannis; Rigopoulou, Irini (2015). Employer Brand of Choice: An Employee Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Belogolovsky, Elena; Somech, Anit (2010). Teachers' Organizational Citizenship Behavior: Examining the Boundary Between In-Role Behavior And Extra-Role Behavior from the Perspective of Teachers, Principals and Parents. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 914-923.
- Berthon, Pierre; Ewing, Michael; Hah, L. Lian (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bhasin, Jaya; Mushtaq, Shahid; Gupta, Sakshi (2019). Engaging Employees Through Employer Brand: An Empirical Evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417-432.

- Bish, Adelle J.; Kabanoff, Boris (2014). Star Performers: Task and Contextual Performance are Components, but are They Enough?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(1), 110-127.
- Biswas, Mukesh K.; Suar, Damodar (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Biswas, Mukesh; Suar, Damodar (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding?. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93-102.
- Biswas, Mukesh. (2013). *Employer Branding: A Human Resource Strategy*. 160-180. https://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategy (Erişim Tarihi: 18.09.2017)
- Bogler, Ronit; Somech, Anit (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bolat, Oya İnci; Bolat, Tamer (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Borman, Walter C.; White, Leonard A.; Pulakos, Elaine D.; Oppler, Scott H. (1991). Models of Supervisory Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 863-872.
- Borman, Walter C; Motowidlo, Stephan J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Botha, Annelize, Bussin, Mark, De Swardt, Lukas (2011). An Employer Brand Predictive Model for Talent Attraction and Retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12.
- Bowling, Nathan A. (2006). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119-130.
- Bradshaw, Alan; McDonagh, Pierre; Marshall, David (2006). No Space–New Blood and the Production of Brand Culture Colonies. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 579-599.
- Brusch, Ines; Bruschi, Michael; Kozłowski, Therese (2018). Factors Influencing Employer Branding: Investigations of Student Perceptions Outside Metropolitan Regions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(2), 149-162.
- Buchanan, Bruce (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Bussin, Mark; Mouton, Hugo (2019). Effectiveness of Employer Branding on Staff Retention and Compensation Expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8. a2412. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Büte, Mustafa (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.

- Cable, Daniel M.; Turban, Daniel B. (2003). The Value of Organizational Reputation in The Recruitment Context: A Brand- Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2003, 2244-2266.
- Caillier, James Gerard. (2016). Does Public Service Motivation Mediate the Relationship Between Goal Clarity and Both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours?. *Public Management Review*, 18(2), 300-318.
- Camcı, Veli (2013). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Canman, Doğan (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Basım Yayım Ltd. Şti.
- Carmeli, Abraham; Tishler, Asher (2005). Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30.
- Carpentier, Marieke; Van Hoya, Greet; Weijters, Bert (2019). Attracting Applicants Through the Organization's Social Media Page: Signaling Employer Brand Personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 1-14.
- Cascio, Wayne F. (2014). Leveraging Employer Branding, Performance Management and Human Resource Development to Enhance Employee Retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128.
- Celani, Anthony; Singh, Parbudyal (2011). Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes." *Personnel Review*, 40(2), 222-238.
- Charbonnier- Voirin, A.; Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Chen, Zhen Xiong; Tsui, Anne S.; Farh, Jiing- Lih (2002). Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Chen, Zhen Xiong; Francesco, Anne Marie (2003). The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Chiu, J. Shan-Kou; Chen, Wen-Chiang; Lu, Frances Chifang; Lee, San-Jen. (2006). The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Team Building and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 2(1), 130-142.
- Cook, John; Wall, Toby (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non- Fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 1980, 39-52.
- Combs, James G; Ketchen, Jr, David J. (1999). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions From the Resource-Based View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.

- Connelly, Brian L.; Certo, S. Trevis; Ireland, R. Duane; Reutzel, Christopher R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of management*, 37(1), 39-67.
- Çerçi, Soner (2013). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye.
- Çetin, Fatih; Şeşen, Harun; Basım, H. Nejat (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197 – 211.
- Çetin, Fatih; Fıkırkoca, Ali (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 41-66.
- Çöl, Güner (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Çöl, Güner (2011). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dabirian, Amir; Kietzmann, Jan; Diba, Hoda (2017). A Great Place to Work!? Understanding Crowdsourced Employer Branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- Davies, Gary (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667 – 681.
- Davies, Gary; Mete, Melisa; Whelan, Susan (2018). When Employer Brand Image Aids Employee Satisfaction and Engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
- Dawn, Suman Kumar; Biswas, Suparnai (2010). Employer Branding: A New Strategic Dimension of Indian Corporations. *Asian Journal of Management Research*. 21-33.
- de Boer, Benjamin J.; van Hooft, Edwin AJ; Bakker, Arnold B. (2015). Self-Control at Work: Its Relationship with Contextual Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 406-421.
- De Stobbeleir, Katleen EM, De Clippeleer, Inge; Caniëls, Marjolein C.J.; Goedertier, Frank; Deprez, Jana; De Vos, Ans; Buyens, Dirk (2018). The Inside Effects of a Strong External Employer Brand: How External Perceptions can Influence Organizational Absenteeism Rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106-2136.
- Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold B.; Gevers, Josette MP. (2005). Job Crafting and Extra-Role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Demirkıran, Seher (2017). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların Ağızdan Ağıza Tavsiyeleri Üzerine Etkisi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DeMotta, Yoshiko; Sen, Sankar (2017). How Psychological Contracts Motivate Employer-Brand Patronage. *Marketing Letters*, 28(3), 385-395.

- Dereli, Türkay; Adil, Baykasoğlu (2007). *Toplam Marka Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri,
- DiPaola, Michael; Tschannen-Moran, Megan (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğru, Gonca; Yeygel Çakır, Sinem (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 8(40), 674-689.
- Dönmez, Hilmi (2016). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Drury, Pauline (2016). Employer Branding: Your not-so-secret Weapon in the Competition for Young Workers. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29-31.
- Durna, Ufuk; Eren, Veysel (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Efe, Umahan; Karavelioğlu, Ceren; Ergun Özler, N. Derya (2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 64, 143-161.
- Ehrhart, K. Holcombe; Ziegert, Jonathan C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Orgnaziations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Edwards, Martin R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding And OB Theory, *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Eldor, Liat; Harpaz, Itzhakb (2016). A Process Model of Employee Engagement: The Learning Climate and its Relationship with Extra- Role Performance Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.
- Erdemir, Erkan. (2007). İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 18(57), 26-43.
- Erdheim, Jesse; Wang, Mo; Zickar, Michael J. (2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Erdil, T. Sabri. Uzun, Yeşim (2010). *Marka Olmak*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, Erol (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Onüçüncü Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkorkmaz, Ünal; Etikan, İlker; Demir, Osman; Özdamar, Kazim; Sanisoğlu, S. Yavuz (2013). Confirmatory Factor Analysis and Fit Indices: Review. *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 33(1), 210-23.

- Ewing, Michael T.; Pitt, Leyland F; de Bussy, Nigel M.; Berthon, Pierre (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Figurska, Irena; Matuska, Ewa (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Foss, Nicolai J.; Pedersen, Torben; Reinholt Fosgaard, Mia; Stea, Diego (2015). Why Complementary HRM Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge- Sharing Context. *Human Resource Management*, 54(6), 955-976.
- Foster, Carley; Punjaisri, Khanyapuss; Cheng, Ranis (2010). Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Frisch, Michael B; Gerrard, Meg (1981). Natural helping systems: A survey of Red Cross Volunteers. *American Journal of Community Psychology*, 9(5), 567-579.
- Fu, Weihui; Deshpande, Satish P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Gaddam, Soumya (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *The Icfai Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.
- Gandhi, L.; Kumar, S. K. (2010). Is Employer Branding an Influencing Factor for Accepting an Offer?. *Rai Management Journal*, 7(1), 25-35.
- Gholipour, Aryan; Saeidinejad, Majid; Zehtabi, Mona (2009). The Explanation of Anti-Citizenship Behaviors in the Workplaces. *International Business Research*, 2(4), 76-86.
- Glynn, Mary Ann (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.
- Glynn, Mary Ann, Abzug, Rikki (2002). Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267-280.
- González, Tomás F.; Guillen, Manuel (2008). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- Gözükara, İzlem; Hatipoğlu, Zeynep (2016). The Effect of Employer Branding on Employees' Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 7(1), 37-57.
- Griffin, Ricky W.; Moorhead, Gregory (2011). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Ninth Edition, Cengage Learning.
- Guest, David (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Gupta, Manish (2017). Corporate Social Responsibility, Employee-Company Identification, and Organizational Commitment: Mediation by Employee Engagement. *Current Psychology*, 36(1), 101-109.

- Gül, Hasan (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Güngördü, Aybegüm; Ekmekçioğlu, E. Burak; Şimşek, Tuğçe (2014). An Empirical Study On Employer Branding In The Context of Internal Marketing. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 1(1), 1-15.
- Gürbüz, Sait (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Häggqvist, Hanna; Lundkvist, Camilla (2008). Branding Strategies of MNC's in International Markets, Lulea University of Technology, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Han, Tzu-Shian; Chiang, Hsu-Hsin; Chiang, Chia-Ling (2013). The Investigation of The Relation Between Person-Organization Fit, Person-Job Fit, Psychological Ownership, and Contextual Performance: A Longitudinal Approach. *Proceedings of the International Symposium on Marketing, Logistics, and Business (MLB)*, 274-299.
- Hassan, Arif, Noor, Kamariah Mohd (2008). Organizational Justice and Extra-Role Behavior: Examining the Relationship in the Malaysian Cultural Context. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 16(2), 187-208.
- Hatch, M. Jo; Schultz, Majken (2001). Are The Strategic Stars Aligned For Your Corporate Brand?. *Harvard Business Review*, 79(2), 129-134.
- Heilmann, Pia; Saarenketo, Sami; Liikkanen, Katja (2013). Employer Branding in Power Industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Highhouse, Scott; Lievens, Filip; Sinar, Evan F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hogan, Joyce, Suzan L.; Motowidlo, Rybicki, Stephan J.; Borman, Walter C. (1998). Relations Between Contextual Performance, Personality, and Occupational Advancement. *Human Performance*, 11(2-3), 189-207.
- Holbeche, Linda (2001). Aligning Human Resources and Business Strategy. Oxford: Roffey Park Institute, <<http://www.google.com.tr/books>> (25.11.2016).
- Hu, Li- tze; Bentler, Peter M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Indartono, Setyabudi; Faraz, Nahiyah Jaidi (2019). The Role of Commitment on the Effect of Public Workers' OCBO on In-Role Performance. *Administratie si Management Public*, 32, 108-119.
- Ito, K. Jack; Brotheridge, Céleste M.; McFarland, Kathie (2013). Examining How Preferences for Employer Branding Attributes Differ from Entry to Exit and How They Relate to Commitment, Satisfaction, and Retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752.
- Jahangir, Nadim; Akbar, Mohammad Muzahid; Haq, Mahmudul (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, I(2), 75-85.

- Jaros, Stephen J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Jelinek, Ronald; Ahearne, Michael (2006). The ABC's of ACB: Unveiling a Clear and Present Danger in the Sales Force, *Industrial Marketing Management*, 35(4), 457-467.
- Jo, Sung Jun; Joo, Baek-Kyoo (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
- Jo Hatch, Mary; Schultz, Majken (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Joo, Baek-Kyoo, Mclean, Gary N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257.
- Kanter Karaduman, Çiğdem (2010). The Relationship Between Emotional Intelligence Factors And Job Performance, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kara, Melike Nur, İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Karaaslan, Özkan (2010). Lider Geliştirme Uygulamalarının Etkinlik Değerlendirmesi: Ulusal Ölçekli Bir Bankada İlişkisel Bir Alan Araştırması. 18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çukurova Üniversitesi, Adana, 81-93.
- Kashive, Neerja, Khanna, Vandana Tandon (2017). Study of Early Recruitment Activities and Employer Brand Knowledge and Its Effect on Organization Attractiveness and Firm Performance. *Global Business Review*, 18(3), 172-190.
- Kashyap, Vaneet; Verma, Neha (2018). Linking Dimensions of Employer Branding and Turnover Intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-32.
- Kaur, Prabhjot; Sharma, Shikha; Sharma, Shikha; Sharma, Sanjeev K. (2015). Using Social Media For Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study. *IUP Journal of Brand Management*, 12(7), 7-20.
- Ke, Jianglin; Deng, Xiuting (2018). Family-Friendly Human Resource Practice, Organizational Commitment, and Job Performance among Employees: The Mediating Role of Workplace Spirituality. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6(01), 81-91.
- Kehoe, Rebecca R.; Wright, Patrick M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Keller, K. Lane. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kgobe, F. Hope (2010). Exploring The Significance Of Employer Brands in The Attraction and Retention Of Talent For South African Organisations. University of Pretoria, Gordon Institute of Business Science, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Khanolkar, Rupali S. (2013). Influence of Employer Branding on Satisfaction and Commitment of Generation Y Employees. *IOSR Journal of Business and Management*.
(https://www.researchgate.net/profile/Rupali_Khanolkar2/publication/261351674_Influence_of_employer_branding_on_satisfaction_and_commitment_of_Generation_Y_employees/links/00b7d533ea0ac503bf000000.pdf) (Erişim Tarihi: 15.09.2019).
- Kızıldağ, Duygu; Büyükaslan, Handan Deniz (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Bildirilerin Seyri: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 61-73.
- Kim, Sung Soo; Shin, Donghoon; Vough, Heather C; Hewlin, Patricia Faison; Vandenberghe, Christian (2018). How Do Callings Relate to Job Performance? The Role of Organizational Commitment and Ideological Contract Fulfillment. *Human Relations*, 71(10), 1319-1347.
- Kmicinska, Malgorzata; Zaniboni, Sara; Truxillo, Donald M.; Fraccaroli, Franco; Wang, Mo (2016). Effects of Rater Conscientiousness on Evaluations of Task and Contextual Performance of Older and Younger Co-Workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 707-721.
- Knox, Simon; Bickerton, David (2003). The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016.
- Kunerth, Bernard; Mosley, Richard (2011). Applying Employer Brand Management to Employee Engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26.
- Kuruüzüm, Ayşe; Irmak, Sezgin; Çetin, Emre İpekçi (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilgi*, 53, 183-198,
- Kuşçu, Aslı; Yolbulan Okan, Elif (2010). An Exploratory Study on The Dimensions of Employer Branding. *Öneri*, 9(34), 119-130.
- Lam, Simon SK; Schaubroeck, John (1999). Total Quality Management and Performance Appraisal: An Experimental Study of Process Versus Results and Group Versus Individual Approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 445-457.
- Lange, Donald; Lee, Peggy M.; Dai, Ye (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Latorre, Felisa; Guest, David; Ramos, Jose; Gracia, Francisco J. (2016). High Commitment HR Practices, The Employment Relationship and Job Performance: A Test of a Mediation Model. *European Management Journal*, 34(4), 328-337.
- Lawler, Edward E. III; Kuleck Jr., Walter. J; Rhode, John. G.; Sorensen, James. E. (1975). Job Choice and Post Decision Dissonance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 133-145.
- Lawshe, Charles H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Leekha Chhabra, Neeti, Sharma, Sanjeev (2014). Employer Branding: Strategy for Improving Employer Attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.

- Leiter, Michael P.; Maslach, Christina (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Lelono, Astri; Martdianty, Fanny (2013). The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Universitas Indonesia, Graduate School of Management Research Paper*, 13(66), 1-14.
- Lievens, Filip; Slaughter, Jerel E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Lievens, Filip, (2007). Employer Branding in The Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69.
- Lievens, Filip; Van Hove, Greet; Anseel, Frederik (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework." *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Lievens, Filip; Highhouse, Scott (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.
- Liu, Yazhuo (2010). Employer Branding and Diversity: How to Attract Talented Females in to R&D Oriented Corporations. Skolan för Datavetenskap och Kommunikation, Kungliga Tekniska Högskolan,
- Lockwood, Nancy R. (2007). Leveraging Employee Engagement for a Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *SHRM Research Quarterly*. Alexandria, VA: SHRM Foundation. 1-11.
- Lok, Peter; Crawford, John (2001). Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Love, Linda F., Singh, Parbudyal (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181.
- Lyons, Brian D.; Marler, Janet H. (2011). Got image? Examining Organizational Image in Web Recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 58-76.
- Ma Prieto, Isabel; Perez-Santana, Ma Pilar (2014). Managing Innovative Work Behavior: the Role of Human Resource Practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M.; Ahearne, Michael (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance. *The Journal of Marketing*, 68, 87-98.
- Macsinga, Irina; Sulea, Coralia; Sârbescu, Paul; Fischmann, Gabriel; Dumitru, Cătălina (2015). Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment. *The Journal of Psychology*, 49(3), 263-276.

- Mamman, Aminu; Kamoche, Ken; Bakuwa, Rhoda (2012). Diversity, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Organizing Framework. *Human Resource Management Review*, 22(4), 285-302.
- Martin, Graeme (2009). Driving Corporate Reputations from the Inside: A Strategic Role and Strategic Dilemmas for HR?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 219-235.
- Martini, Ida Ayu Oka; Rahyuda, I Ketut; Sintaasih, Desak Ketut; Piartrini, Putu Saroyeni (2018). The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2), 29-37.
- Mayhew, Melissa G.; Ashkanasy, Neal M.; Bramble, Tom; Gardner, John (2007). A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477-500.
- Melin, Emma (2005). Employer Branding. Likenesses and Differences Between External and Internal Employer Brand Images, Lulea University of Technology, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal Of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, John P.; Herscovitch, Lynne (2001). Commitment in the Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, John P.; David J., Stanley; Lynne, Herscovitch; Laryssa Topolnytsky (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- McDonald, David J.; Makin, Peter J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(2), 84-91.
- Miles, Sandra Jeanquart; McCamey, Randy (2018). The Candidate Experience: Is it Damaging Your Employer Brand?. *Business Horizons*, 61(5), 755-764.
- Minchington, Brett; Thome, Kaye. (2007). Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand. *Human Resources*, 14-16.
- Mira, Mohammed Saud; Choong, Yap Voon; Thim, Chan Kok (2019). The Effect of HRM Practices and Employees' Job Satisfaction on Employee Performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.
- Morris, James H.; Sherman, J. Daniel (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morrison, Elizabeth Wolfe (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.

- Mosley, Richard W. (2007). Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Motowildo, Stephan J.; Borman, Walter C.; Schmit, Mark J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mowday, Richard T.; Steers, Richard M.; Porter, Lyman W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mölk, Andreas; Auer, Manfred (2018). Designing Brands and Managing Organizational Politics: A Qualitative Case Study of Employer Brand Creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496.
- Narcıkara, Elif; Gürol, Yonca; Üzmez, Ahmet (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği, *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 45-58.
- Nayır, Buşra; Afacan Fındıklı, Mine M. (2018). İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. ÜİK Özel Sayısı, 1-18.
- Oğuz, Nihan (2012). İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Organ, Dennis W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- O'Reilly, Charles A.; Caldwell, David F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Örücü, Edip; M. Ali Köseoğlu (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi,
- Özaltın, Hazım; Kaya, Sıdıka; Demir, Cesim; Özer, Mustafa (2002). Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 44(4), 423-427.
- Özçelik, Gaye; Afacan Fındıklı, Mine (2014). The Relationship Between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120-1128.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgen, Ebru, Akbayır, Zuhul (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.
- Öztürk, Nazım, (2005). İktisadi Kalkınmada Eğitimin Rolü. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 1(1), 27-44.

- Özutku, Hatice (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul University Journal of the School of Business*, 37(2), 79-97.
- Paul, Happy; Bamel, Umesh Kumar; Garg, Pooja (2016). Employee Resilience And OCB: Mediating Effects Of Organizational Commitment. *Vikalpa, The Journal for Decision Makers*, 41(4), 308-324.
- Pearce, Craig L.; Manz, Charles C.; Akanno, Samuel (2013). Searching for the Holy Grail of Management Development and Sustainability: Is Shared Leadership Development the Answer?. *Journal of Management Development*, 32(3), 247-257.
- Petersen, Steven E.; Van Mier, Hanneke; Fiez, Julie A.; Raichle, Marcus E. (1998). The Effects of Practice on the Functional Anatomy of Task Performance. *Proceedings of the National Academy of Sciences*; 95(3), 853-860.
- Piyachat, Burawat; Chanongkorn, Kuntonbutr; Panisa, Mechinda (2014). The Mediate Effect of Employee Engagement on the Relationship between Perceived Employer Branding and Discretionary Effort. *DLSU Business & Economics Review*, 24(1), 59-72.
- Piyachat, Burawat; Chanongkorn, Kuntonbutr; Panisa, Mechinda (2015). The Relationships Among Perceived Employer Branding, Employee Engagement, and Discretionary Effort. *Suranaree Journal of Social Science*, 9(1), 37-60.
- Podsakoff, Philip M.; Organ, Dennis W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, Scott B.; Moorman, Robert H.; Fetter, Richard (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, Scott B.; Lee, Jeong-Yeon; Podsakoff, Nathan P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 897- 903.
- Pradhan, Rabindra Kumar; Jena, Lalatendu Kesari; Kumari, Itishree Gita (2016). Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review*, 17(3), 15S-29S.
- Pradhan, Sajeet; Pradhan, Rabindra Kumar (2015). An Empirical Investigation of Relationship Among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision*, 19(3), 227-235.
- Prasetio, Arif Partono; Yuniarsih, Tjutju; Ahman, Eeng (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-Owned Banking. *Universal Journal of Management*, 5(1), 32-38.
- Pringle, Hamish; William, Gordon (2001). *Marka Kültürü ve Markayı Yaşatan Bir Şirket Olabilmek*, Çeviren: Neşe Olcaytu, İstanbul: Scala Yayıncılık.

- Priyadarshi, Pushpendra (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.
- Punjaisri, Khanyapuss; Wilson, Alan; Evanschitzky, Heiner (2009). Internal Branding to Influence Employees' Brand Promise Delivery: A Case Study In Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 2009, 561-579.
- Rai, Alka; Ghosh, Piyali; Chauhan, Ragini; Singh, Richa (2018). Improving in-Role and Extra-Role Performances with Rewards and Recognition. *Management Research Review*, 41(8), 902-919.
- Raineri, Andrés (2017). Linking Human Resources Practices with Performance: The Simultaneous Mediation of Collective Affective Commitment and Human Capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149-3178.
- Ramachandran, Sudha; Krishnan, Venkat R. (2009). Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator. *Great Lakes Herald*, 3(1), 23-38.
- Ramawickrama, Jayarani; Opatha, H. H. D. N. P.; Pushpakumari, M. D. (2019). Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Quality of Work Life and Job Performance: A Study on Station Masters in Sri Lanka Railways. *South Asian Journal of Management*, 26(3), 809-931.
- Ramdhani, Abdullah, Ramdhani, Muhammad Ali, Ainissyifa, Hilda (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. *International Business Management*, 11(3), 826-830.
- Rampl, Linn Viktoria, Opitz, Christian; Welp, Isabell M.; Kenning, Peter (2016). The Role of Emotions in Decision-making on Employer Brands: Insights from Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI). *Marketing Letters*, 27(2), 361-374.
- Rashid, Mehwish; Tasmin, Rosmaini; Qureshi, Muhammad Imran; Shafiq, Muhammad (2017). Relationship of Servant Leadership With Employee In-Role and Extra-Role Performance in Glc's of Malaysia. *City University Research Journal*, Özel Sayı, 88-95.
- Razzaq, Shahid; Shujahat, Muhammad; Hussain, Saddam; Nawaz, Faisal; Wang, Minhong; Ali, Murad; Tehseen, Shehnaz (2019). Knowledge Management, Organizational Commitment and Knowledge-Worker Performance: The Neglected Role of Knowledge Management in The Public Sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947
- Restubog, Simon Lloyd D.; Bordia, Prashant; Tang, Robert L. (2007). Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non- Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity. *British Journal of Management*, 18(4), 376-386.
- Reychav, Iris; Sharkie, Rob (2010). Trust: An Antecedent to Employee Extra-Role Behaviour. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 227-247.
- Rickett, Michael (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta- Analysis. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal of*

Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(3), 257-266.

- Rotundo, Maria; Sackett, Paul R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66- 80.
- Salancik, Gerald R. (1977). Commitment is too Easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Saleem, Fathima Zahara, Iglesias, Oriol (2016). Mapping the Domain of the Fragmented Field of Internal Branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57.
- Sandler, S. F. (2005), HR Brand Building in Today's Market, *HR Focus*, 82(2), 15
- Schuler, Maria (2004). Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 37-53.
- Schlager, Tobias, Bodderas, Mareike; Maas, Peter; Cachelin, Joel Luc. The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Sengupta, Atri; Bamel, Umesh; Singh, Pankaj (2015). Value Proposition Framework: Implications for Employer Branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Sharif, Faiza; Sharif, Saqib (2017). Assessing the Relative Importance of Employer Branding Dimensions on Retention of Employees—A Case of Private Schools of Karachi. *Business Review*, 12(1), 75-90.
- Shen, Jie; Benson, John. (2016). When CSR is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shetty, Bhavna; Gujarathi, Rajashree (2014). The Impact of Employer Branding Practices on Organizational Commitment of Customer Relationship Officers in Banking Sector. *Amity Global HRM Review*, 4, 45-51.
- Sıgır, Ünsal (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Skandarpor, Behrouz; Manteghi, Manouchehr; Hazari, Younes; Ahadi, Rezvan (2016). The Mediating Role of Job Engagement in the Relationship Between the Employer Brand and Citizenship Behavior. *International Business Management*, 10(10), 1833-1841.
- Srivastava, Anugamini Priya; Dhar, Rajib Lochan (2017). Authentic Leadership and Extra Role Behavior: A School Based Integrated Model. *Current Psychology*, 1-14.
- Srivastava, Anugamini Priya; Dhar, Rajib Lochan. (2016). Impact of Leader Member Exchange, Human Resource Management Practices and Psychological Empowerment on Extra Role Performances: The Mediating Role of Organisational Commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 351-377.
- Srivastava, Pallavi; Bhatnagar, Jyotsna (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Towards its Measurement. *VISION-The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 25-34.

- Sungu, Lincoln Jisuvei; Weng, Qingxiong Derek; Xu, Xiaohong (2019). Organizational Commitment and Job Performance: Examining the Moderating Roles of Occupational Commitment and Transformational Leadership. *International Journal Of Selection And Assessment*, 27, 280–290.
- Tanwar, Karnica; Prasad, Asha (2016). The Effect of Employer Brand Dimensions on Job Satisfaction: Gender as a Moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tekin, Mahmut, Geçkil, Tahsin; Koyuncuoğlu, Özdal; Tekin, Ertuğrul (2018). Girişimci Dostu Üniversiteler İndeksi ve Bir Model Geliştirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 138-150.
- Thang, Nguyen Ngoc, Fassin, Yves (2017). The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Evidence from Vietnamese Service Firms." *Journal of Asia-Pacific Business*, 18,2, 100-116.
- Theurer, Christian P.; Tumasjan, Andranik; Welp, Isabell M.; Lievens, Filip (2016). Employer Branding: A Brand Equity- based Literature Review and Research Agenda." *International Journal of Management Reviews*, 00, 2016, 1-25.
- Torlak, Ömer; Volkan, Doğan; Özkara, B. Yalın (2014). Marka Farkındalığı, Marka İmajı, Markadan Etkilenme ve Markaya Güvenin Marka Bağlılığı Üzerindeki Görece Etkilerinin İncelenmesi: Turkcell Örneği, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(1), 147-161.
- Tremblay, Michel; Gaudet, Marie-Claude; Parent-Rochelleau, Xavier (2017). Good Things Are Not Eternal: How Consideration Leadership and Initiating Structure Influence the Dynamic Nature of Organizational Justice and Extra-Role Behaviors at the Collective Level. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 00(0), 1-22.
- Tüzüner, V. Lale; Yüksel, Cenk Arsun (2009). Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 46-61.
- Uddin, Md Aftab; Mahmood, Monowar; Fan, Luo (2019). Why Individual Employee Engagement Matters for Team Performance? Mediating Effects of Employee Commitment and Organizational Citizenship Behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 47-68.
- Uyargil, Cavide (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi*, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti.
- Ünal, Ali Nadi (2010). İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği, Harp Akademiler, Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Vaijayanthi, P.; Roy, Reena; Shreenivasan, K. A.; Srivathsan, J. (2011). Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106.
- Van Den Hooff, Bart; De Ridder, Jan A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Van Hove, Greet; Baş, Türker; Cromheecke, Saartje; Lievens, Filip (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A

- Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 62(4), 543–557.
- Van Scotter, James R.; Motowidlo, Stephan J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Vardarlier, Pelin (2017). İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 628-648.
- Vergil, Hasan, Yıldırım, Ertuğrul (2006). AB-Türkiye Gümrük Birliğinin Türkiye'nin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(Ocak-Haziran), 1-21.
- Viswesvaran, Chockalingam, Ones, Deniz S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance." *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Walker, H. Jack; Feild, Hubert S.; Giles, William F.; Bernerth, Jeremy B.; Short, Jeremy C. (2011). So What Do You Think of the Organization? A Contextual Priming Explanation for Recruitment Web Site Characteristics as Antecedents of Job Seekers' Organizational Image Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 165-178.
- Wang, Qiong; Weng, Qingxiong; Jiang, Yifan (2018). When Does Affective Organizational Commitment Lead to Job Performance? Integration of Resource Perspective. *Journal of Career Development*, doi:10.1177/0894845318807581.
- Weer, Christy H., Greenhaus, Jeffrey H. (2017) Managers' Assessments of Employees' Organizational Career Growth Opportunities: The Role of Extra-Role Performance, Work Engagement, And Perceived Organizational Commitment. *Journal of Career Development*, XX(X), 1-16.
- Whetten, David A.; Alison Mackey. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity And its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society* 41(4), 393-414.
- Wiener, Yoash (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wilden, Ralf; Gudergan, Siegfried; Lings, Ian (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment, *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Wong, Hendriatta (2015). The Influence of Employer Branding on Employee Performance. The University of Manchester, Yayınlanmamış doktora tezi, United Kingdom.
- Xia, Huang; Yang, Liu (2010). The Employer Branding and Employee Performance. 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.
- Yang, Yuekun (2010). The Construction of Brand Culture Based on Corporate Culture. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 223-227.
- Yaşlıoğlu, M. Murat. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.

- Yeşilyurt, Selami; Çapraz, Cüneyt (2018). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Kapsam Geçerliği İçin Bir Yol Haritası. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 251-264.
- Yurdugül, Halil (2005). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliği İçin Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi 1, 771-774.
- Yüksel, Öznur (2000.) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhu, Fei, Wang, Zhen; Yu, Qushu; Hu, Tianlong; Wen, Yueran; Liu, Yu. (2014). Reconsidering the Dimensionality and Measurement of Employer Brand in the Chinese Context, *Social Behavior and Personality*, 42(6), 933-948.
- Ziegler, Rene; Schlett, Christian (2016). An Attitude Strength and Self-Perception Framework Regarding the Bi-directional Relationship of Job Satisfaction with Extra-Role and In-Role Behavior: The Doubly Moderating Role of Work Centrality. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-17.

Web üzerindeki kaynaklar:

- Türk Patent ve Marka Kurumu,
<https://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/resources/temp/E458E32D-CD12-4222-A956-CE5BCAFC4E17.pdf;jsessionid=1F60E8900AA7F71C510B2CC8C0AC0335>
 (Erişim Tarihi: 09.05.2017).
- Türkiye İstatistik Kurumu, <http://www.tuik.gov.tr/Start.do>
- İşveren İletişim Ajansı, <http://bisdegisim.com/> (Erişim Tarihi: 15.06.2017).
- <https://www.kellyservices.com/> (Erişim Tarihi: 09.12.2018).
- <https://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/> (Erişim Tarihi: 12.05.2020).
- <http://aonhewitt.com.tr/> (Erişim Tarihi: 20.09.2019).

EKLER

EK-1 İŞVEREN MARKA ALGISI UZMAN GÖRÜŞÜ ÖLÇEĞİ FORMU

Değerli hocam,

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Öğretim Üyesi Umut EROĞLU danışmanlığında hazırladığımız doktora tez çalışması için görüşlerinize ihtiyaç duymaktayız.

Tez çalışması ile çalışanların işveren markası algılarının örgütsel bağlılık, performans ve ekstra rol davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır. Türkçe literatür incelendiğinde çalışanların işveren markası algısını ölçmeye yönelik yeterli çalışma bulunmaması ve yabancı literatürde ise işveren markası boyutları konusunda bir uzlaşma tespit edilememesi nedeniyle işveren markası algısının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması yapılmaktadır.

Lütfen, aşağıda kısa bir açıklaması verilen işveren markası ile ilgili olarak oluşturulan maddelere ilişkin görüşlerinizi “Gerekli”, “Yararlı ancak gerekli değil ”ve “Gereksiz” seçeneklerinden biri ile belirtiniz. *Yararlı ancak gerekli değil* ”seçeneğini işaretlediyseniz uygun boşluğa görüş ve önerilerinizi belirtebilirsiniz. Vereceğiniz cevaplar diğer katılımcıların görüşleri ile bir araya getirilerek Lawshe tekniğini ile değerlendirilecektir. Çalışmaya vereceğiniz destek ve katkı için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Umut EROĞLU
erogluumut@hotmail.com

Tez Öğrencisi

Onur SAYLAN
osaylan@bandirma.edu.tr

		Gerekli	Yararlı ancak gerekli değil	Gereksiz
1	Çalışanlar arasında birbirlerinin gelişimlerine katkı sağlayan ilişkilerin olması			
2	Çalışanlar arasındaki rekabeti geliştiren uygulamaların olması			
3	Çalışanlara bildiklerini, becerilerini ve deneyimlerini diğer çalışanlara-paydaşlara aktarabilecekleri imkânların sağlanması			
4	Çalışanların işlerinde yükselme fırsatlarının olması			
5	Çalışanların iş dışında da bir araya gelmeleri ve zaman geçirmeleri			
6	Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olmaması			
7	Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili eğitim alternatiflerinin olması (sınıf eğitimleri, mentörlük, koçluk, e-öğrenme, yetkinlik gelişim rehberleri vb.)			
8	Çalışanların sahip olduğu yeteneklerini kullanabilecekleri imkânların olması			
9	Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri imkânların olması			
10	Çalışanların yaratıcılıklarını kullanma imkânı olması			
11	Çevremdeki insanların şirketle ilgili olumlu paylaşımları			
12	Şirketin değişime açık ve yenilikçi uygulamalarda istekli ve başarılı olması			
13	Çalışanların görev tanımlarının açık ve net olması			
14	İş arkadaşları arasında güçlü bir ekip ruhunun olması			

15	İş arkadaşlarının karşılaşılan sorunlarda çözüm için birlikte çaba sarf etmesi			
16	İş arkadaşlarının öğrenme ve gelişim süreçlerine birbirlerine destek vermeleri			
17	İş arkadaşları arasında rekabet olması			
18	İş arkadaşlarının birbirlerine karşı saygılı ve nazik olması			
19	İş arkadaşlarının yaptıkları işleriyle ilgili yeterli bilgi ve becerilere sahip olması			
20	İşe yeni başlayanların kendilerini önemli hissedecekleri ve hızlı bir şekilde şirkete uyum sağlayacakları oryantasyon süreçlerinin olması			
21	Şirketin spesifik, motive edici, pazar odaklı ve uygulanabilir bir misyona sahip olması			
22	Şirket çalışanları arasında samimi ve etkili iletişimlerin olması			
23	Şirket çalışanlarının mutlu ve geleceğe umutla bakan insanlar olmaları			
24	Şirket çalışanlarının özgüvenlerinin yüksek oluşu			
25	Şirket içinde ve dışında birçok kişinin bu şirketi çalışmak için harika bir yer olarak görmesi			
26	Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması			
27	Şirket yöneticilerinin, çalışanlarının başarılarını, olumlu tutum ve davranışlarını takdir etmesi			
28	Yöneticilerinin çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyici davranışlarda (Geribildirim, mentörlük, koçluk, rehberlik vb.) bulunması			
29	Yöneticilerinin liyakate dayalı tutum ve davranışlar sergilemesi			
30	Şirket içinde çalışanlara ayırım yapılmaması(cinsiyet, etnik köken vb.)			
31	Şirketin arzulan ve çekici işyerlerinde çalışma imkânı sunması			
32	Şirketin bir çalışanı olmanın gelecekte iyi bir referans olması			
33	Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olması			
34	Şirketin çalışanı olmanın çalışana prestij kazandırması			
35	Şirketin çalışanın özel yaşamında karşılaştığı sorunları çözmesi için kolaylıklar sağlayabilmesi			
36	Şirketin çalışanlarına rahat, konforlu ve modern çalışma ortamları ve koşulları sunması			
37	Şirketin çalışanlarına uzun yıllar çalışabilme imkânı sunması			
38	Şirketin çalışanlarını motive eden ve yüksek performansa teşvik eden bir performans değerlendirme sisteminin olması			
39	Şirketin doğru insanları doğru işlere doğru insanları seçmesi			
40	Şirketin esnek çalışma saatleri olması			
41	Şirketin etik değerlere ve kurallara önem vermesi			
42	Şirketin faaliyet gösterdiği alanda büyük bir kuruluş olması			
43	Şirketin finansal açıdan güçlü olması			
44	Şirketin güçlü kurum kültürü ve değerlere sahip olması			
45	Şirketin hizmet verdiği müşteri portföyü			

46	Şirketin içinde bulunduğu topluma ekonomik katkı sağlaması			
47	Şirketin iddialı, açık, anlaşılır ve yol gösterici bir vizyona ve hedeflere sahip olması			
48	Şirketin iş güvenliği için gerekli tedbirleri alması ve bu yöndeki uygulamalara önem vermesi			
49	Çalışanların iş ve özel yaşam arasındaki dengeye önem vermesi			
50	Şirketin iş yerlerine ulaşımın kolay olması			
51	Şirketin iyi bilinen ürün ya da hizmetlere sahip olması			
52	Şirketin iyi işleyen ve işletilen performans değerlendirme sisteminin olması			
53	Şirketin kamu kuruluşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması			
54	Şirketin keyifli ve heyecan verici bir çalışma ortamının olması			
55	Şirketin kısa, orta ve uzun vadeli hedef ve stratejilerinin belirli olması			
56	Şirketin köklü ve iyi bilinen bir marka imajına sahip olması			
57	Şirketin müşteri odaklı olması			
58	Şirketin sosyal medya araçlarını etkin şekilde kullanması			
59	Şirketin reklamlarıyla ve hakkında çıkan olumlu haberlerle medyada sıkça yer alması			
60	Şirketin sivil toplum örgütleriyle iyi ilişkiler içinde olması			
61	Şirketin sosyal konulara duyarlı topluma yarar sağlayan insancıl bir organizasyon olması			
62	Şirketin sosyal medya paylaşımlarının beğenilmesi			
63	Şirketin sosyal sorumluluklarına önem vermesi ve bu yönde başarılı uygulamalarının olması			
64	Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması			
65	Şirketin tedarikçileriyle iyi ilişkilerinin olması			
66	Şirketin tüm paydaşlarının gözünde saygın bir kuruluş olması			
67	Şirketin ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir üne sahip olması			
68	Şirketin uluslararası faaliyetlerinin ve iş ortaklarının olması			
69	Şirketin ücretli ebeveyn izni sağlaması			
70	Şirketin ürettiği ürün ve hizmetin türü ve çeşitliliği			
71	Şirketin ürün-hizmetlerinin, üretim süreçlerinin ve çalışanlarının çevreye duyarlılığının gelişmiş olması			
72	Şirketin yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmesi			
73	Şirketin yöneticilerinin yaptıkları işlerle ilgili üst düzeyde bilgi, beceri ve deneyimlere sahip olması			
74	Şirketin yöneticileriyle kolaylıkla iletişim kurulabilmesi			
75	Şirketin yurtdışında çalışma imkânları sunması			
76	Şirketin yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üretmesi			
77	Şirketle ilgili ağızdan ağıza dolaşan olumlu yorumların olması			

78	Şirkette ilgili sosyal medyada yer alan olumlu paylaşımlar			
79	Şirkette çalışanlara farklı projelerde ve iş etkinliklerinde çalışma fırsatlarının sunulması			
80	Şirkette çalışanlara mücadeleci ve zorlu hedef ve sorumlulukların verilmesi			
81	Şirkette çalışanların aidiyet duygularının gelişmiş olması			
82	Şirkette çalışanların benimsediği değerlerinin ve uyguladığı davranış kurallarının olması			
83	Şirkette çalışanların işlerini yaparken son teknolojiyi kullanma imkânının olması			
84	Şirkette çalışanların karar almada kendi başlarına hareket edebilmesi			
85	Şirkette çalışanların kariyer ve gelişim planlarının oluşturulmasına önem verilmesi			
86	Şirkette çalışanların kendi potansiyellerini keşfetmesini sağlamak ve bu yönde gelişimleri için çaba sarf edilmesi			
87	Çalışanların şirket için kendini önemli ve değerli hissetmesi			
88	Çalışanların şirket içinde kariyer yolları, iş olanakları ve fırsatları hakkında yeterli düzeyde bilgilendirilmesi			
89	Şirkette çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarının yüksek olması			
90	Şirkette çalışanların yönetimden memnun olması			
91	Şirkette çalışanlarına farklı departmanlarda çalışma imkanları sağlayarak (oryantasyon, rotasyon, terfi, proje çalışmaları vb.) kariyer gelişimlerine katkı sağlaması			
92	Şirkette evden çalışma imkânı olması			
93	Şirkette çalışanların kendilerini bir aile ortamındaymış gibi hissetmesi			
94	Şirketin faaliyette bulunduğu iş kolunda önde gelen konumda olması			
95	Şirket yöneticilerinin çalışanlarına karşı olumlu tutum ve davranışlar içinde olması			
96	Toplumsal gözünde saygın bir kuruluş olması			
97	Verilen ücretlerin sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması			
98	Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olması			

EK-2 ARAŞTIRMA ANKETİ

İŞVEREN MARKASI ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Onur Saylan'ın doktora tezi kapsamında yapılan bir araştırmadır. Araştırmanın amacı, çalışanların işverenlerinden beklentilerinin belirlenmesi ve daha iyi bir performans göstermelerini sağlayacak şartların tespit edilmesidir. Böylece, çalışanların daha iyi işverenlere sahip olması sağlanabilecektir. Anket formu 3 bölüm ve 4 sayfadan oluşmaktadır.

Verdiğiniz bilgiler, kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi yanıtlayarak verdiğiniz destek, sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Dr. Öğretim Üyesi Umut EROĞLU
erogluumut@hotmail.com

Tez Öğrencisi

Onur SAYLAN
osaylan@bandirma.edu.tr

		Aşağıda verilen ve bir işverenin çalışanlarına sağladığı faydaların bir işi kabul etmeniz de ne kadar önemli olduğunu 1-Hiç Önemli Değil - 5-Çok Önemli aralığında değerlendiriniz					Aşağıdaki ifadelerde verilen ve işvereniniz tarafından size sağlanan faydaların çalıştığınız işletmede ne derecede yeterli olduğunu 1-Kesinlikle Yetersiz - 5-Kesinlikle Yeterli aralığında değerlendiriniz					
1	Çalışanlara bildiklerini, becerilerini ve deneyimlerini diğer çalışanlara-paydaşlara aktarabilecekleri imkânların sağlanması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
2	Çalışanların işlerinde yükselme fırsatlarının olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
3	Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili öğrenme alternatiflerinin olması (sınıf eğitimleri, mentörlük, koçluk, e-öğrenme, yetkinlik gelişim rehberleri vb.)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
4	Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri imkânların olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
5	Çevremdeki insanların şirketle ilgili olumlu paylaşımları	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
6	Şirketin değişime açık ve yenilikçi uygulamalarda istekli ve başarılı olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
7	Çalışanların görev tanımlarının açık ve net olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
8	İş arkadaşları arasında güçlü bir ekip ruhunun olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
9	İş arkadaşlarının yaptıkları işleriyle ilgili yeterli bilgi ve becerilere sahip olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
10	İşe yeni başlayanların kendilerini önemli hissedecekleri ve hızlı bir şekilde şirkete uyum sağlayacakları oryantasyon süreçlerinin olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

11	Şirket çalışanları arasında samimi ve etkili iletişimlerin olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
12	Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
13	Şirket yöneticilerinin, çalışanlarının başarılarını, olumlu tutum ve davranışlarını takdir etmesi	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
14	Yöneticilerinin çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyici davranışlarda bulunması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
15	Yöneticilerinin liyakate dayalı tutum ve davranışlar sergilemesi	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
16	Şirket içinde çalışanlara ayırım yapılmaması (cinsiyet, etnik köken vb.)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
17	Şirketin bir çalışanı olmanın gelecekte iyi bir referans olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
18	Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
19	Şirketin çalışanı olmanın çalışana prestij kazandırması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
20	Şirketin çalışanlarına uzun yıllar çalışabilme imkânı sunması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
21	Şirketin çalışanlarını motive eden ve yüksek performansa teşvik eden bir performans değerlendirme sisteminin olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
22	Şirketin esnek çalışma saatleri olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
23	Şirketin etik değerlere ve kurallara önem vermesi	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
24	Şirketin güçlü kurum kültürü ve değerlere sahip olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
25	Şirketin iddialı, açık, anlaşılır ve yol gösterici bir vizyona ve hedeflere sahip olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
26	Şirketin iş güvenliği için gerekli tedbirleri alması ve bu yöndeki uygulamalara önem vermesi	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
27	Şirketin iyi bilinen ürün ya da hizmetlere sahip olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
28	Şirketin keyifli ve heyecan verici bir çalışma ortamının olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
29	Şirketin köklü ve iyi bilinen bir marka imajına sahip olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
30	Şirketin sosyal sorumluluklarına önem vermesi ve bu yönde başarılı uygulamalarının olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
31	Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
32	Şirketin tüm paydaşlarının gözünde saygın bir kuruluş olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
33	Şirketin ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir üne sahip olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
34	Şirketin ürün-hizmetlerinin, üretim süreçlerinin ve çalışanlarının çevreye duyarlılığının gelişmiş olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
35	Şirketin yöneticileriyle kolaylıkla iletişim kurulabilmesi	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
36	Şirkette çalışanların aidiyet duygularının gelişmiş olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

37	Çalışanların şirket için kendini önemli ve değerli hissetmesi	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
38	Şirkette çalışanların yönetimden memnun olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
39	Verilen ücretlerin sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
40	Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olması	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

81	İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırıyorum.	1	2	3	4	5
82	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	1	2	3	4	5
83	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
84	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
85	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
86	Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
87	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
88	Görevlerimi beklediği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
89	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	1	2	3	4	5
90	Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
91	İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	1	2	3	4	5
92	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	1	2	3	4	5
93	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	1	2	3	4	5
94	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	1	2	3	4	5
95	Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	1	2	3	4	5
96	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	1	2	3	4	5
97	Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.	1	2	3	4	5
98	Şirketimi etkileyen konular hakkında öneriler geliştirir ve sunarım	1	2	3	4	5
99	Şirketi etkileyen konularda fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
100	Önemli sonuçlar doğurabilecek konularda diğer çalışma arkadaşlarımla aynı fikirde olmasam dahi fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	1	2	3	4	5
101	Şirketim için fikrinin yararlı olabileceği konular hakkında çalışma arkadaşlarımı yeteri kadar bilgilendiririm	1	2	3	4	5
102	Şirketimde iş hayatının kalitesini etkileyen konularda fikrimi beyan ederim.	1	2	3	4	5
103	Şirketimde yeni projeler için fikirler ve prosedürlerdeki değişiklikler hakkında konuşurum	1	2	3	4	5

104	Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder	1	2	3	4	5
105	Çalıştığım şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	1	2	3	4	5
106	Çalıştığım şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
107	Çalıştığım şirkette “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
108	Çalıştığım şirketin benim için çok özel bir anlamı var	1	2	3	4	5
109	Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir ait olma hissim var	1	2	3	4	5
110	Çalıştığım şirketten ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
111	Şu anda çalıştığım şirkette kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.	1	2	3	4	5
112	Şu anda çalıştığım şirketten ayrılmaya karar veririm, hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	1	2	3	4	5
113	Çalıştığım şirketten ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5
114	Çalıştığım şirketten ayrılmamın negatif sonuçlarından biriside var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
115	Eğer çalıştığım şirkette kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	1	2	3	4	5
116	Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
117	Çalıştığım şirket sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
118	Çalıştığım şirketten şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5
119	Avantajım olsa bile çalıştığım şirketten şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
120	Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle bu şirketten şimdi ayrılamam.	1	2	3	4	5
121	Çalıştığım şirketten ayrılmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

122 Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek
123 Yaşınız:	☐ 18-25	☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 ve üzeri
124 Medeni durumunuz:	☐ Evli	☐ Bekar
125 İşyerinizdeki toplam çalışan sayısı:	☐ 10 Kişiden Az	☐ 11-50 Kişi ☐ 51-250 Kişi ☐ 250 kişiden fazla
126 İşyerindeki pozisyonunuz:	☐ İşgören (İşçi, Büro Personeli, Operatör vd)	☐ İlk Kademe Yönetici
	☐ Orta Kademe Yönetici	☐ Üst Kademe Yönetici
127 Öğrenim Durumunuz:	☐ İlköğretim	☐ Lise ☐ Ön lisans
	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
128 Bu işyerinizde çalışma süreniz:	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası
	☐ 11-15 yıl arası	☐ 15 yıl ve üzeri
129 Çalışma hayatında geçirdiğiniz toplam süre:	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası
	☐ 11-15 yıl arası	☐ 15 yıl ve üzeri
130 Çalıştığınız sektör:		

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : Onur Saylan
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 05.06.1981 / Denizli
Telefon : 05053845776
E-mail : onursaylan@hotmail.com

Eğitim

<i>Derece</i>	<i>Eğitim Birimi</i>	<i>Mezuniyet Tarihi</i>
Yüksek lisans	Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD	2012
Lisans	Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Gemi İnşaatı ve Gemi Makinaları Mühendisliği	2007
Lise	Edremit Lisesi	1998

İş Deneyimi

<i>Yıl</i>	<i>Yer</i>	<i>Görev</i>
2007-2008	A.E. Tersanecilik, Balıkesir	Yeni İnşa Mühendisi
2009-2015	Balıkesir Üniversitesi Bandırma MYO / Gemi İnşaatı Pr.	Öğretim Görevlisi
2015-2019	Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Bandırma MYO / Gemi İnşaatı Pr.	Öğretim Görevlisi
2019-	Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Denizcilik MYO / Gemi İnşaatı Pr.	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce (İyi)

Projeler

Gençler İçin Yeni Bir Pencere, Kalkınma Bakanlığı, Proje Koordinatör Yrd., 30/06/2018 - 30/09/2019 (ULUSAL)

Yayınlar

- Saylan Onur; Eroğlu Umut (2019). Identifying The Dimensions of Employer Brand within the Framework of Employee Value Proposition. Seventh International Mediterranean Social Sciences Congress (Mecas VII), 3(6), 139-148. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:5181804)
- Saylan Onur; Eroğlu Umut (2019). İşveren Marka Algısının Tespit Edilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. International Conference On Empirical Economics And Social Science (Iceess'19), 1059-1071. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:5088065)
- Saylan Onur; Eroğlu Umut (2019). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İşveren Marka Algısı Boyutlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. 8. Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu (Umyos-2019), 1, 247-257. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:5085375)
- Saylan Onur (2018). Tersane Kuruluş Yeri Seçimi: Bandırma Örneği. Uluslararası Bandırma ve Çevresi Sempozyumu (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:4368399)
- Ezilmez Bilal; Saylan Onur (2018). Bandırma Sağlık Çalışanlarının Duygusal Emek Kullanımları İle Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Bandırma ve Çevresi Sempozyumu (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:4329330)
- Eren Müfide Şule; Emrah Tokgöz; Saylan Onur (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 89-106. (Yayın No: 1062291)
- Eren Müfide Şule; Tokgöz Emrah; Gül Hasan; Saylan Onur (2013). Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 1-39. (Yayın No: 166424)
- Emrah Tokgöz, Eren Selim Said, Gül Hasan, Saylan Onur (2013). İhracat Bilgisi Pazarlama Planlama ve Ürün Geliştirme Yeteneklerinin Üretim ve İhracat Performansları Üzerindeki Etkileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 295-322. (Yayın No: 166396)