

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ İLE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emre İnanç KAYATÜRK

2000007464

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan YILMAZ

OCAK 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞVEREN MARKASI YÖNETİMİ İLE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Emre İnanç KAYATÜRK
2000007464

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan YILMAZ
Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY
Dr. Öğr. Üyesi Vedat ULUSOY

OCAK 2024

ÖZET

İŞVEREN MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ İNSAN KAYNAKLARI DİSİPLİNİ İLE İLİŞKİSİ

Emre İnanç KAYATÜRK

9 Ocak 2024

İş dünyası büyük bir değişim ve dönüşüm içerisinde. Özel sektör işletmelerinin var olma amacı kar elde etmektir. Karlılığı arttıracak ve rekabet üstünlüğü sağlayacak İşveren Markası Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi disiplinlerinin Örgütsel Bağlılık kavramına olan etkisi yadsınamaz. Bu bağlamda İşveren Markası Yönetimi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletmelere rekabet üstünlüğü, olumlu bir imaj ve sonucunda karlılık getirmektedir. Bu akademik çalışmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin, İşveren Markası Yönetimine etkisi ile İşveren Markası yönetiminin Örgütsel Bağlılığa olan etkisi incelenmiştir. Araştırma aracı olarak kullanılan ankette 368 yanıtlayıcı katılmıştır. Anket sonuçları değerlendirilmiş ve faktör analizi gibi istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan bu analizlerde hipotezler de test edilerek Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa etkisi, İşveren Markası Yönetiminin örgütsel bağlılığa olan etkileri tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde hipotezlerin doğru olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir. İşveren Markası Yönetimi’de Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Sonucunda ise yorumlama ve değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Aidiyeti.

ABSTRACT

Today's business world is in a state of great change and transformation. The purpose of private sector companies is to make a profit. The effect of Employer Branding Management and Strategic Human Resources Management disciplines on the concept of Organizational Commitment, which will increase profitability and provide competitive advantage, cannot be denied. In this context, Employer Branding Management and Strategic Human Resources Management bring competitive advantage, a positive image and consequently profitability to businesses. In this academic study, the effect of Strategic Human Resources Management on Employer Branding Management and the effect of Employer Branding Management on Organizational Commitment were investigated. 368 respondents participated in the survey used as a research tool. The survey results were evaluated and statistical analyzes such as factor analysis were performed. In these analyzes, hypotheses were also tested and the effects of Strategic Human Resources Management on Organizational Commitment and the effects of Employer Branding Management on organizational commitment were determined. It was concluded that the hypotheses are correct in the analyzes. Strategic Human Resources Management has a positive effect on Employer Branding Management and Organizational Commitment. Employer Branding Management also has a positive effect on Organizational Commitment. Finally, interpretation and evaluation were made.

Keywords: Employer Brand Management, Strategic Human Resources Management, Organizational Commitment, Employee Belonging.

İçindekiler

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	11
2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	16
2.1. Örgütsel Bağlılık.....	16
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	16
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi	16
2.1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımları ve Önem Düzeyi	17
2.1.4. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar	21
2.1.4.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	22
2.1.4.2. Etzioni Yaklaşımı.....	22
2.1.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	23
2.1.4.4. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	23
2.1.4.5. Mowday, Porter, Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	24
2.1.4.6. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	25
2.1.4.7. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	25
2.1.4.8. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	26
2.1.4.9. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	27
2.1.5. Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları ve İşveren Markası İlişkisi	29
2.1.6. Örgütsel Bağlılık Açısından İşveren Markasının Faydaları	30
2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	31
2.2.1. Yönetim Kavramı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi .	32
2.2.2. Yönetim Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	32
2.2.2.1 Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem	32
2.2.2.2. Klasik Dönem	32
2.2.2.3 Neo Klasik Dönem.....	33
2.2.2.4. Modern Dönem	34
2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi	34
2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	36
2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları.....	36
2.2.5.1. Katı İnsan Kaynakları (Hard İK)	37

2.2.5.2. Esnek İnsan Kaynakları (Soft İK).....	37
2.2.5.3. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı	38
2.2.5.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	39
2.2.5.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yer Alan Yaklaşımlar.....	42
2.2.5.6. Stratejik İK Yönetimi ile İşveren Markası Arasında İlişki	43
2.3. İşveren Markası Kavramı.....	44
2.3.1. Marka Tanımı.....	44
2.3.2. İşveren Markası Yönetimi.....	45
2.3.3. İşveren Markası Yönetiminin Kavramsal Ortaya Çıkış Aşaması.....	50
2.3.4. İşveren Markası Yönetimi ve İşveren Markalaması.....	53
2.3.4.1. İşveren Markası Modelleri.....	54
2.3.4.1.1. Miles ve Mangold İşveren Markası Modeli.....	54
2.3.4.1.2. Backhaus ve Tikoo İşveren Markası Modeli	55
2.3.4.1.3. Realta İşveren Markası Medeli.....	56
2.3.4.2. İşveren Markası Adımları	56
2.3.4.2.1. Baran'ın İşveren Markası Adımları	57
2.3.4.2.2. Baş'ın İşveren Markası Adımları	57
2.3.4.2.3. Ayaz'ın İşveren Markası Adımları	58
2.3.5. İşveren Markası Yönetimi Kavramları.....	60
2.3.5.1. Çalışan Değer Önermesi	60
2.3.5.2. Konumlandırma	61
2.3.5.3. Hedef Kitle Analizi	62
2.3.5.4. Marka Kişiliği	63
2.3.6. İşveren Markası Uygulamalarının Reel İş Dünyasındaki Somut Etkileri	63
2.3.6.1. İşveren Markası Yönetimi Uygulayan İşletmelerin Uygulamaları	64
2.3.6.2. İşveren Markası Yönetimini Uygulayan İşletmeler ve Sektör Analizi .	66
2.3.7. İşveren Markası Yönetiminin Sağladığı Faydalar.....	72
2.3.8. İşveren Markası Yönetiminin İK Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi	72
3. METEDOLOJİ	76
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	77
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	79
3.2.1. Araştırmanın Modeli	79
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	79
3.3. Araştırmanın Yöntemi	79
3.3.1. Evren ve Örneklem	80

3.3.2.	Veri Toplama Süreci	80
3.3.3.	Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılığı.....	80
3.3.4.	Analiz ve Bulgularda İncelenecek Sorular ve Soru Numarası	81
4.	ANALİZ ve BULGULAR.....	84
4.1.	Demografik Bilgilerin Analizi.....	84
4.2.	Araştırma Modeli	89
4.2.1.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Analizi	89
4.2.2.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	92
4.2.3.	İşveren Markası Yönetimi Ölçeği	97
4.3.	Faktör Analizleri	100
4.3.1.	Faktör-1 İncelemesi.....	105
4.3.2.	Faktör-2 İncelemesi.....	106
4.3.3.	Faktör-3 İncelemesi.....	107
4.3.4.	Faktör-4 İncelemesi.....	107
4.3.5.	Faktör-5 İncelemesi.....	108
4.3.6.	Faktör-6 İncelemesi.....	108
4.3.7.	Faktör-7 İncelemesi.....	109
4.4.	Model Değerlendirmesi	110
4.5.	Yapısal Eşitlik.....	111
4.6.	Hipotez Testleri.....	114
4.6.1.	Hipotezler	116
5.	SONUÇ ve YORUMLAR.....	117
	KAYNAKÇA.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli	28
Şekil 2 Stratejiyi Eyleme Geçirmek İçin Gerekli Olan Araçlar	40
Şekil 3 Çalışanın Yaşam Döngüsü.....	48
Şekil 4 Müşteri Sadakat Matrisi.....	49
Şekil 5 Müşteri Sadakat Bölgesi	50
Şekil 6 ABD İşsizlik Oranları	52
Şekil 7 Çalışan ve Ürün Kalitesi Bağlamı	53
Şekil 8 Miles ve Mangold'un İşveren Markası Modeli	54
Şekil 9 Backhaus ve Tikko İşveren Markası Modeli	55
Şekil 10 Realta İşveren Markası Modeli.....	56
Şekil 11 Firmaların Kamu/Özel Sektör Ayrımı	70
Şekil 12 İşveren Markası Yönetimi Uygulayan İşletmeler	71
Şekil 13 Stratejik İK Yönetimi, İşveren Markası Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modeli.....	79
Şekil 14 Faktör Analizi Yamaç Birikinti Grafiği.....	103
Şekil 15 Tez Modeli.....	110
Şekil 16 Yapısal Eşitlik.....	112

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi ile İlgili Kronolojik Tablosu	19
Tablo 2 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	35
Tablo 3 En Gözde Firmalar.....	68
Tablo 4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Soruları ve Kısaltmaları	81
Tablo 5 İşveren Markası Yönetimi Ölçeği Soruları ve Kısaltmaları	82
Tablo 6 İşveren Markası Yönetimi Ölçeği Soruları ve Kısaltmaları	83
Tablo 7 Katılımcıların Cinciyet Dağılımı	84
Tablo 8 Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı	85
Tablo 9 Katılımcıların Yaş Dağılımı	85
Tablo 10 Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı	85
Tablo 11 Katılımcıların Departmanları	86
Tablo 12 Katılımcıların Unvan Dağılımı	87
Tablo 13 Katılımcıların İşletmelerindeki Kıdem Yılı Dağılımı.....	87
Tablo 14 Katılımcıların Toplam Kıdem Yılı	88
Tablo 15 Katılımcıların İşletmelerinde İK Departmanı Bulunma Oranı	88
Tablo 16 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri.....	89
Tablo 17 İKYS Toplam İstatistikleri	90
Tablo 18 İKYS Öğlerarası Korelasyon Matrisi	91
Tablo 19 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri	92
Tablo 20 ÖB Toplam İstatistikleri	92
Tablo 21 ÖB Öğlerarası Korelasyon Matrisi	93
Tablo 22 Recode İşleminde Sonra Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri	94
Tablo 23 Recode İşlemi Sonrası ÖB Toplam İstatistikleri	95
Tablo 24 Recode İşlemi Sonrası ÖB Öğlerarası Korelasyon Matrisi	96
Tablo 25 İşveren Markası Yönetimi Ölçeği Cronbach's Alfa Değeri	97
Tablo 26 İM Toplam İstatistikleri.....	97
Tablo 27 İşveren Markası Yönetiminin Öğlerarasındaki Korelasyonları	99
Tablo 28 Araştırmanın Desen Matrisi Sonuçları	100
Tablo 29 Faktör Analizi Testleri.....	101
Tablo 30 Toplam Varyans	102
Tablo 31 Düzenleme İşlemi Sonrası Araştırma Desen Matrisi.....	104
Tablo 32 Faktör 1 Kompozit Güvenirlilik	105
Tablo 33 Faktör-2 Kompozit Güvenirlilik.....	106
Tablo 34 Faktör-3 Kompozit Güvenirlilik.....	107
Tablo 35 Faktör-4 Kompozit Güvenirlilik.....	107
Tablo 36 Faktör-5 Kompozit Güvenirlilik.....	108
Tablo 37 Faktör -6 Kompozit Güvenirlilik.....	108
Tablo 38 Faktör-7 Kompozit Güvenirlilik.....	109
Tablo 39 Ölçeklerin Nihai Cronbach's Alfa Katsayıları	111
Tablo 40 Yapısal Eşitlik Sonuçları	113
Tablo 41 Model Özeti	114
Tablo 42 Anova Sonuçları	114
Tablo 43 Pearson Korelasyon Tablosu	115
Tablo 44 Katsayılar Tablosu	115
Tablo 45 Hipotez Sonuçları	116

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ÇDÖ: Çalışan Değer Önermesi

EB: Employer Brand

EVP: Employee Value Proposition

HR: Human Resources

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İKYS: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İM: İşveren Markası

İMY: İşveren Markası Yönetimi

PIB: People in Business

TC: Türkiye Cumhuriyeti

1. GİRİŞ

Özel sektör işletmeleri kar elde etmek amacıyla kurulan tüzel kişiliklerdir. İşletmelerin faaliyete başlaması ve genel ekonomi içerisinde varlığını sürdürmesi hem kendisi hem de diğer aktörler (çalışanlar, toplum, devlet, diğer işletmeler) için önemlidir ve yaşamsaldır. Çünkü işletmeler ekonomik ve sosyal yaşamı desteklemekte ve istihdam yaratarak insan uygarlığının refahına katkı sağlamaktadır.

Ekonomist ve mühendis Frederick Winslow Taylor tarafından 1880'lerde başlanan ve 1911 yılında yayımladığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" isimli çalışmasından günümüze kadar işletme yönetiminde birçok kavramsal strateji ve yönetim ilkeleri uygulanmaktadır (Peaucelle, 2000).

18. Yüzyılın ortalarından Büyük Britanya'da başlayan ve daha sonra dünyaya yayılan birinci sanayi devriminde, çalışanların karın tokluğuna çalışması, çalışma ortamının çok sıcak veya çok soğuk gibi insancıl olmaması, çocuk işçi çalıştırılması, düşük ücret verilmesi gibi uygun olmayan ortamda, çok ağır koşullarda çalışması (Mahiroğulları, 2005) sonucu ortaya çıkan kolektif direncin (sendikal hareketler, iş yavaşlatma, grev vb.) işletmelerin verimliliklerini azaltmıştır (Kozak, 1992) .

İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihi incelendiğinde, temelleri bilimsel yönetim ilkelerinden sonra ortaya çıkan Personel bölümünden atıldığı görülmektedir . İkinci dünya savaşından sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde işe alım, ücret, endüstriyel ilişkiler, bordro süreçleriyle ilgilenen “personel yöneticisi” kavramı kullanılmaya başlanmıştır. 1980’li yıllarda insan gücünün işletmeye daha fazla katkı sağladığını keşfedilerek İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır (Bayraktaroğlu P. , 2015).

Akademik olarak İnsan Kaynakları Yönetimine stratejik yaklaşım kavramı 1980’li yılların başında Fombrun tarafından ortaya atılmıştır. Fombrun’un “Stratejik İnsan Kaynakları” adındaki kitabı 1984 yılında basılmıştır. 1990’lı yıllarda ise İnsan Kaynakları departmanı bir iş ortağı olarak değerlendirilip Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır (Demirkaya, 2006).

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların performansını arttırarak işletmeye fayda sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmiştir. Bu stratejileri Katı İnsan Kaynakları Yönetimi, Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi olarak sınıflandırılabilir (Uyargil ve diğerleri, 2020). Söz konusu stratejilerde ise amaca ulaşmak için insan yönetimi üzerinde odaklanılmıştır.

Birinci sanayi devriminden dördüncü sanayi devrimine kadar geçen sürede gelişen teknoloji, hukuki ve toplumsal normlar çalışma yaşamının ve endüstriyel ilişki yönetiminin işveren, çalışan, toplum, devlet olmak üzere tüm taraflarca kabul edilmiştir.

Bu durumun sonucunda ise işletme yönetiminden verimlilik, önlenebilir maliyet, performans gibi kavramların ön plana çıkmıştır. Farklı bir ifade ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları kazan-kazan anlayışına yönelik, karlılığı ve verimliliği maksimize etmeyi amaçlar.

Bu amaçla araştırmacılar Örgütsel Bağlılık kavramı üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir. Yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığın çalışanları ve işletmeyi birbirine daha uyumlu hale getirdiği izlenmiştir (Malik & Ansari, 2014). Allen ve Meyer tarafından 1991 yılında Örgütsel Bağlılık duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam başlığı olarak tanımlayan yeni bir akademik çalışma yayınlamıştır (Allen & Meyer, 1990). Örgütsel Bağlılık kavramının incelenmesindeki amaç motive ve işletmeye bağlı olan çalışanların işletmenin hedeflerine ulaşması ile kar maksimizasyonu sağlamaktır (Malik & Ansari, 2014). Bu bağlamda işletme hedeflerinin birisi Örgütsel Bağlılık olduğu ifade edilebilir.

İşveren Markası Yönetiminin temelleri 1990'lı yıllarda atılmıştır. İşveren Markası ile ilgili yapılan ilk konuşma 1990 yılında İngiltere Birleşik Personel ve Gelişim Enstitüsü'nün Harrogate'te düzenlediği konferanstır (Barrow & Richard, 2005).

Pazarlama alanında çalışan Simon Barrow, İnsan Kaynakları ajansına CEO göreviyle atandıktan sonra işletmenin ana faaliyet konusu olan işe alım süreçlerinin verimli olmadığı ve iş ortaklarına zarar verdiğini gözlemlemiştir. Bu durumun sürdürülebilir olmadığı ve potansiyel çalışanların/mevcut çalışanların işletmeye bağlı kılınması gerektiğini, bu durumun hem verimliliğe hem de işletmenin imajına olumlu katkı sağladığını, bu konuda da hiçbir işletmenin veya akademik çalışmanın yapılmadığını düşünsel olarak tespit etmiştir (Barrow & Mosley, 2012).

Bu tespiti yapmasındaki en büyük etkenlerden birisi ise operasyonel İnsan Kaynakları süreçlerinin kısır döngü içerisinde kendisini tekrar etmesidir. İşe alınan çalışanın işten ayrılması sonucu personel devir oranının yüksekliği, çalışanın yerine alınacak potansiyel aday bulma için çıkılan ilan, işe alım broşürü, kariyer günü etkinlikleri zaman, emek ve maddi kaynak israfına neden olduğunu tespit etmiştir. Simon Barrow, kendi ifadesi ile “... *şirketin enerjisini tek bir hedefe odaklayacak ve sadece kreatif işlerde değil çalıştırma deneyimi yaklaşımının bütününe de yol gösterecek bir strateji yaratmak için ihtiyaç duyulan ajans planlaması ve araştırma süreçlerinden eser yoktu. Bu bir tüketici markası olsaydı bu şekilde yönetilemezdi, zira bu bir tüketici markası değil, başka bir şeydi: bu bir İşveren Markasıydı*” şeklinde özetlemektedir (Barrow & Mosley, 2012). İşveren Markası kavramı bu tarihten sonra araştırılmaya başlanmış ve günümüze kadar ulaşmıştır.

Ambler ve Barrow İşveren Markasını "işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi" olarak tanımlamıştır (Aras, 2016). İşveren Markası yönetimini uygulayan işletmeler İnsan Kaynakları departmanının yönetimiyle gerçekleştirmektedir. Farklı bir ifade ile İşveren Markası; çalışanların işe alım yönetimi, eğitim yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, işten ayrılış yönetimi gibi temel İnsan Kaynakları süreçlerini kapsayan bir yönetimdir.

Bu bağlamda işletmelerin insan yönetimi algısı toplumsal, ekonomik, teknolojik gelişmelere bağlı olarak sürekli olarak değişim içerisinde olmuş ve bu değişim kronolojik olarak incelendiğinde iyi ve olumlu yönde ilerlemiştir. 1940’lı yıllarda personel yönetimi, günümüzde ise İnsan Kaynakları olarak adlandırılan yönetim; ücret, kayıt tutma, istihdam sağlama ve bordrolamanın yanı sıra günümüzde yetenek yönetimi, performans yönetimi, eğitim yönetimi, kariyer yönetimi ve İşveren Markası yönetimi gibi görev tanımları da bulunmaktadır. İşveren Markası kavramı olan işletmelerin çalışanlara sağladığı psikolojik ve ekonomik faydalar düşünüldüğünde ise çalışan haklarının zaman içerisinde geliştiği ve iyileştiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler açısından İşveren Markası, belirlenen hedef kitle arasından yetenekleri işletmeye kazandırmanın yanında mevcut yeteneklerin performanslı çalışmasını, işletmeye katma değer sağlamasını ve işletmede çalışmaya devam etmesinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu sayede İşveren Markasına sahip işletmelerin, çalışanlarının bağlılık düzeylerinin arttığını, motivasyon ve performanslarının yükseldiğini, daha nitelikli

Çalışanları bünyelerinde katabildiğini, iŖe alım maliyetlerini d Ŗ rebildiklerini, uzun dönemli etki yaratabildiklerini ve rekabetçiliklerini arttırdıklarını göstermektedir (BaŖ, 2011).

Genel tanımın yanı sıra İŖveren Markasını uygulamak isteyen iŖletmeler, İnsan Kaynaklarının iŖe alım, performans, eğitim, ücret , raporlama vb. süreçlerini gözden geçirerek iyileŖtirmeler yapmaktadır (Ayaz, 2017). Bu bağlamda İŖveren Markası, İnsan Kaynakları süreçlerinde yanlışları tespit etme ve hataları düzeltme imkanı da sağladığı için kavramının iŖletmelere olan katkılarından birisi de İnsan Kaynakları sistemlerinin ahenkli çalışmasını sağlamaktır. Ayrıca İnsan Kaynakları departmanının süreçlerini ve hedef kitle olan potansiyel çalışanların ve/veya çalışanların deneyimlerini m kemmelleŖtirmektedir. Bu perspektiften değerlendirildiğinde İŖveren Markası, alışanların yanı sıra iŖletmelere verimlilik, önlenebilir maliyetten kaçınma ve karlılığı arttırarak vizyon ve hedefleri gerekleŖtirmede katkı sağlamaktır.

İŖletmelerin bulunduğu sistemin içerisindeki hissedarlar, toplum, devlet, sendika, diğer paydaŖlar vb. aktörler de vardır. İŖveren Markası yönetimi, iŖletmelerin marka algılarına destek olmaktadır (Barrow & Mosley, 2012). İŖveren Markasının iŖletmelerin itibarına yönelik katkıları incelendiğinde ise Realta DanıŖmanlık'ın gibi İŖveren Markası danıŖmanlıđı yapan Ŗirketler, 2009 yılından günümüze kadar her yıl gerekleŖtirmiŖ olduğu “En Gözde Ŗirketler” gibi araŖtırmalarla İnsan Kaynakları departmanlarının iŖletmedeki çalışanlarına daha yüksek kalitede ve nitelikte projeler yapmasını sağlayacak rekabet ortamını yaratarak toplumsal geliŖimi ve ekonomiyi desteklemektedir (Realta DanıŖmanlık, 2022).

İŖletmeler, alışanların emekleri sonucunda alacağı ücrete ek olarak kariyer, performans, eğitim yönetimi gibi uygulamalarını paylaŖmakta ve sektörde çalışanların temel imkanlarını bir üst seviyeye taŖımaktadır. Bu noktada Turkcell'in yapmıŖ olduğu kariyer sitesi incelendiğinde iŖe alım süreçlerinin İŖveren Markası yönetiminde olması gerektiği gibi tasarlandığı gözlemlenmektedir (Turkcell, 2022).

Bağlılık sergileyen çalışanların işletmenin sahip olduğu imkânların yetersizliğine karşın görevlerini yerine getirmede aksaklık yaşamadığı ve yüksek verimlilik sergiledikleri tespit edilmiştir (Allen & Meyer, 1990). Yapılan bazı araştırmalarda iş motivasyonu ile Örgütsel Bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon arttıkça Örgütsel Bağlılıkta artmaktadır (Kargün & Koç, 2021).

Bununla birlikte yönetim tarzı olarak karar alma süreçlerinde çalışanların fikrine önem vererek personeli katılımcı yönetim ile yöneten, çalışanların sorunlarına en hızlı ve en kısa sürede çözüm bulan, yerinde ve zamanında geri bildirim ve ödüllendirme mekanizmalarını kullanan, adil bir ücret yönetimi sağlayan işletmeler örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir (Yılmaz, 2022).

Bu bilgiler ışığında Örgütsel Bağlılık kavramının işletmelerin başarısı için önemli bir faktör olduğu, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel bağlılığı desteklediği, İşveren Markası yönetimi uygulayan işletmelerin ise örgütsel bağlılığı daha da güçlendirmektedir.

Çalışmada Örgütsel Bağlılık, stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markası yönetimi kavramları açıklanmıştır. İşveren Markası ile ilgili potansiyel çalışan/çalışanlara yönelik işveren marka algısı anketi gerçekleştirilmiştir.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1. Örgütsel Bağlılık

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

İster ürün isterse de hizmet sağlayan bir işletme olsun. Tüm işletmeler için üretim faktörleri bulunmaktadır. Dört üretim faktörü bulunmaktadır. Üretim faktörleri; mal veya hizmet üretiminde kullanılan fabrika arazisi, doğal madenler, su, iklim, minarel vb. doğal kaynakları kavramsallaştıran “toprak”tır. İkinci üretim faktörü, ürün veya hizmetlerin üretiminde kullanılan her türlü araç, gereç, bina, yol, vb. faktörleri kapsayan “sermaye”dir. Üçüncü faktör işletmeyi kuran ve risk üstlenen “girimci”dir. Dördüncü üretim faktörü ise tüm fiziki ve zihinsel faaliyet ve çabaları oluşturan “emek”tir. Üretimde yer alan bu dört faktörün üretimden aldıkları paylar gelirlerini oluşturur (Yavan D. D., 2022).

Bu bağlamda emek faktörü hem insanla ilgili hem de ücret seviyesini belirleyen koşullardan birisidir. Emek veya başka bir isimle çalışan veya insan faktörü işletmeler için fark yaratacakları faktör olarak değerlendirilebilir.

İnsan, psikolojik bir varlıktır. İnsan, bilgi, tecrübe, yetenek ve uzmanlığı ile süreçlerin planlayıcısı ve yöneticisidir. Çalışanların umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik durumlarının ilettilmesi örgütsel performans pozitif yönde etkileyecektir (Yetgin, 2017). Bu nedenle Örgütsel Bağlılık önemlidir. Örgütsel Bağlılıkla ilgili olarak örgütsel davranış ilk olarak 1950’li yıllarda literatüre girmiş ve akademik çalışmalara konu olmuştur (Yılmaz, 2022).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel Bağlılık kavramının tarihsel gelişimi akademik olarak incelemesi yapılmıştır. Becker çalışmasında çalışanın davranışlarının bir nedeni olduğu ve çalışanların zaman içerisinde ortaya koydukları davranışları ile çalıştıkları işletmelere bağlandıklarını belirtmiştir (Becker, 1960). Douglas Hall tarafından 1970 yılında yapılan araştırmada örgütsel bağlılığın çalışanları ve işletmeyi birbirine daha uyumlu hale getirdiği izlenmiştir (Malik & Ansari, 2014). Lyman Porter ve arkadaşları 1974 yılında yaptıkları çalışmada

örgütsel bağlılığın üç temel bileşenini ele almıştır (Yılmaz, 2022). Gerard Salancik, 1977 tarihinde örgütsel bağlılığın çalışanların davranışları ile işletmeye karşı aidiyeti arttıran inanç ve değerler olarak tanımlamıştır (Salancik, 1977). Allen ve Meyer tarafından 1991 yılında Örgütsel Bağlılık duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam başlığı olarak tanımlayan yeni bir akademik çalışma yayınlamıştır (Allen & Meyer, 1990).

Yapılan literatür araştırmasında akademik çalışmaların çoğu Allen ve Meyer'in çalışmasına atıf yapıldığı görülmüştür. Farklı bir ifade ile Allen ve Meyer'in çalışmaları Örgütsel Bağlılıkta temel alındığı gözlemlenmiştir.

2.1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımları ve Önem Düzeyi

Türk Dil Kurumuna göre bağlılık, kelime anlamı olarak “birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2023). Örgütsel Bağlılık tanımı İnsan Kaynakları, psikoloji, endüstri ilişkileri, sosyoloji, yönetim bilimleri, vb. birçok disiplini ilgilendirdiğinden tek bir tanım üzerinde durulamamaktadır. Bu nedenle araştırma sırasında birden fazla tanım üzerinde durulmuştur ve örgütsel bağlılığı açıklayan akademik çalışmalar incelenerek konunun İnsan Kaynakları perspektifinden incelenmesine çalışmıştır.

Meyer ve Allen, yaptıkları araştırmalarda, literatürdeki Örgütsel Bağlılık tanımlarının kavramsal olarak “duygusal bağlılık”, “normatif bağlılık” ve “devam bağlılığı” olmak üzere üç tema çerçevesinde gruplandırılabilceğini ele alınacağını savunmuştur. Bu görüşe bir Örgütsel Bağlılık modeli getirmişlerdir (Allen & Meyer, 1990).

İşveren Markası kavramının yaratıcıları ise İşveren Markasının çalışanlara sağladığı ekonomik ve psikolojik faydalar olduğunu da (Barrow & Mosley, 2012). Bu açıdan kavramsal olarak İşveren Markasının Meyer ve Allen'in getirdiği ölçeğin iki kriterini karşıladığını ifade edilebilir.

Örgütsel Bağlılık, işletmenin var olabilmesi için hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha uyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede aidiyet ve sorumluluk duygusu içinde çalışmaktadır. Bu durum, işletmede daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Durna ve Eren örgütsel bağlılığı çalışanın, işletmenin kurumsal misyon ve değerlerini kabul etmesi, işletmenin hedeflerine ulaşılması yönünde efor sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olarak tanımlamaktadır (Durna & Eren, 2005).

Abosrra, örgütsel bağlılık, işletme değerlerini içeren inançların, sadakatin, ve işe katılma gibi örgüte yönelik değerler genellikle bireylerin psikolojik bağlılığını göstereceği şeklinde tanımlamaktadır (Abosrra, 2017).

Katz ve Kahn, Örgütsel Bağlılık, çalışanın performansını nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devir oranının (turnover) azalmasına katkıda bulunduğunu belirtmiştir (Katz & Kahn, 1977).

Fischer ve Mansell'e göre örgütsel bağlılığı, çalışanın içerisinde bulunduğu işletmenin hedeflerini içselleştirmesi ve firmadaki varlığının sürdürülmesini arzulaması olarak ifade etmektedir (Fischer & Mansell, 2009).

Örgütsel Bağlılık ile ilgili Taş'ın "İş Tatmininde Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri" isimli akademik çalışmada örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi tablo olarak belirtilmiştir (Taş M. A., 2004). Taş, 1983 yılına kadar olan Örgütsel Bağlılık kavramının gelişimini almış olup, çalışmamda 1983 yılından 2020 yılına kadar geçen sürede yapılan çalışmaları ise tarafımda eklenmiştir. Aynı zamanda tablo, İşveren Markası perspektifinden sadeleştirilmiştir. Tablo-1 aşağıda yer almaktadır (Taş M. A., 2004).

Tablo 1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi ile İlgili Kronolojik Tablosu (Taş M. A., 2004)

No	Yıl	Araştırmacı	Konular/Bulgular
1	1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
2	1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
3	1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.
4	1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
5	1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
6	1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
7	1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağımlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
8	1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
9	1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
10	1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
11	1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
12	1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağımlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
14	1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
15	1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.

Tablo 1'in devamı

No	Yıl	Araştırmacı	Konular/Bulgular
16	1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
17	1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
18	1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
19	1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
20	1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
21	1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
22	1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
23	1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
24	1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
25	1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
26	1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdi.
27	1991	Allen ve Meyer	Örgütsel Bağlılığı normatif, devam ve devam bağlılığı olarak kategorilere ayrıldı.
28	1994	Dunham	Örgütsel Bağlılık farklı şekilde tanımlanmış ve değerlendirildi.
29	1996	Schappe	Yöneticilerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilediğini değerlendirdi.
30	2001	Rhodes, Eisenberger ve Armeli	Örgütsel bağlılığın çalışanların duygusal ve devam bağlılığını etkilediğini gözlemlemiştir.
31	2005	Yavuz	Örgütsel destek ve Örgütsel bağlılığın algılanması arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin yaygınlığı belirleyici olduğunu vurguladı
32	2016	Kim	Örgütsel destek ile Örgütsel Bağlılık arasındaki bağın güçlendirdiğini vurguladı.
33	2020	Zagenczyk	Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık ilişkisini güçlendirdiği

Tablo 1’de görüleceği üzere Örgütsel Bağlılık kavramı ile ilgili bir çok akademik çalışma yapılmış ve kavram birden fazla alanı ilgilendirmektedir. Yapılan incelemelerde İnsan Kaynakları disiplinin örgütsel bağlılığı destekleyecek uygulamalarının olduğu ve bu uygulamaların İşveren Markası ile yapılabileceği sonucu çıkarılabilir.

Örgütsel Bağlılık kavramı İşveren Markası kavramı açısından önemlidir. Örgütsel bağlılığın önemli olmasının nedenleri aşağıda yer almaktadır (Bilgiç, 2017);

- Çalışanların iş yapış şekilleri işletme yönetimi veya İnsan Kaynakları tarafından hedefler ve amaçlar doğrultusunda geliştirilebilir.
- Örgütsel bağlılığı yüksek (aidiyeti yüksek) çalışanların örgütsel bağlılığı düşük (aidiyeti düşük) çalışanlara göre daha başarılı olurlar.
- İşletmeler, rekabetçi bir ekonomide rekabette üstünlük sağlamak için bilgi birikimi yüksek çalışanlarla çalışmak önemli olmakta ve işletmeye potansiyel çalışanları çekmenin yollarını araştırmaktadır.
- Örgütsel Bağlılık yani, iş görenlerin yapmış oldukları işten ve bulundukları örgütten hoşnut olmalarını sağlamak, günümüzde üretim yapmak veya satışı çoğaltmak gibi önemli bir hale gelmiştir.

Farklı bir ifade ile Örgütsel Bağlılık işletmenin karını artıran insan ile ilgili yegane faktördür. Aynı zamanda örgütün kültürü de örgütsel bağlılığı desteklemektedir (Sezal, 2019). Örgütün kültürünü oluşturan departmanlardan birisi olan İnsan Kaynakları Departmanı ise İşveren Markası yönetimi ile de örgüt kültürüne katkı sağlamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt kültürünün geliştirilmesinde ve ilerlemesinde büyük önem taşır (Güçlü, 2003). Bu açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır.

2.1.4. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel Bağlılık kavramının ele alınmasıyla ilgili akademik literatürde bazı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak ortaya konulabilir (Gül H. , 2002).

2.1.4.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e göre bağlılık türlerini üç ana grupta sınıflandırabiliriz. Bu sınıflandırma devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968).

Devam bağlılığı: Devama yönelik bağlılık bireyin organizasyondan ayrılma maliyetinin organizasyonda kalma maliyetine göre daha yüksek olmasına dayanmaktadır. Birey, organizasyondan gördüğü kazanımlara olumlu veya olumsuz değer biçer. Bu durum bilişseldir. Devama yönelik bağlılık gerçekleşmesi için organizasyonun ödüllendirici sistem içerisinde olması gerekir (Gül H. , 2002).

Kenetlenme Bağlılığı Kenetlenme bağlılığı bireyin organizasyona aidiyet hissetmesidir. Bu aidiyet simge, sembol, bayrak, vb. enstrümanlarla bireyi örgüte bağlanmasını ve ait olmasını sağlar. Kenetlenme bağlılığında işe yeni başlayan çalışanın duyurulması, rozet, hoş geldin kutusu vb. kurumsal davranışla çalışanın aidiyeti güçlendirilmeye çalışılır (Gül H. , 2002).

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı bireyin organizasyonun misyon ve vizyonunu içselleştirmesiyle ortaya çıkar. (Gül H. , 2002).

2.1.4.2. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni yaklaşımında organizasyonun otoritesinin ve gücünün çalışanların organizasyon içerisinde kalmak istemelerine, organizasyonu sevmelerine, saygı duymalarına ve aidiyet hissetmesine dayanır (Örtlek, 2017). Etzioni bağlılığı üç sınıfa ayırır.

Ahlaki bağlılık: Ahlaki bağlılık, çalışanın işletmenin misyon, norm ve amaçlarını içselleştirerek işletmeye yakınlık duymasıdır (Varoğlu, 1993).

Hesapçı bağlılık: Hesapçı bağlılık, işletme ile organizasyon arasındaki çıkar ilişkisine dayalı bağlılık türüdür. Çalışan, yaptığı işin veya işletmedeki rolünün karşısında aldığı ücret ölçüsünde gösterdiği bağlılık kurmasıdır (Gül A. , 2002).

Yabancılaştırıcı yaklaşma: Yabancılaştırıcı yaklaşma, çalışanın davranışları sınırlandırıldığında işletmeye psikolojik olarak bağlılık duymamakla birlikte işletmede kalmaya devam etmektedir (Bayram, 2005).

Bu bağlamda Etzioni yaklaşımın Örgütsel Bağlılık düzleminde maddi ve manevi olarak ayrılmasının yanı sıra bireyin organizasyona yabancılaşmasına da değindiği görülmektedir.

2.1.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışanın organizasyona psikolojik olarak bağlanması olarak açıklamaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986). Çalışanın organizasyona bağlılığı organizasyonu benimseme ve içselleştirme derecelerine göre değişiklik göstermektedir. O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üç kategoriye ayırmıştır. (Sürücü & Maslakçı, 2018).

Uyum bağlılığı: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturmaktadır. Çalışan, organizasyona bağlılığını ödül ve cezalar ile kurar. Bu bağlamda çalışan, organizasyona bağlı kalmak için uyum gösterir ve içsel ile dışsal ödüllere sarılır. Aynı zamanda bağlılık ile cezalardan da kaçınır (Taş Ö. , 2012).

Özdeşleşme bağlılığı: Örgütsel bağlılığın ikinci aşamasıdır (Taş Ö. , 2012). Özdeşleşme bağlılıkta çalışan kurumun başarılarını kendi başarısı gibi hisseder. Aynı zamanda kendisini örgütle özdeşleştirir (O'Reilly & Chatman, 1986).

İçselleştirme bağlılığı: Örgütsel bağlılığın son aşamasıdır. İçselleştirme bağlılığında organizasyon, çalışanın duygu ve davranışlarını derinden etkilemiştir ve çalışan organizasyonun tüm değerlerini içselleştirerek davranışlarına yansıtmıştır (O'Reilly & Chatman, 1986).

2.1.4.4. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni Yaklaşımın örgütsel bağlılığı tam olarak açıklayamadığını bu durumun nedenleri olarak Etzioni yaklaşımın örgütsel bağlılığı makro açıdan incelenmektedir (İlsev, 1997). Ahlaki bağlılık ve hesapçı bağlılık olmak üzere iki kavramı bağlılık ile açıklarken yabancılaşmanın bu kavramlardan daha farklı olduğunu tanımlayarak örgütsel bağlılığı üç başlıkta incelemiştir (Penley & Gould, 1988).

Ahlaki bağıllık: Ahlaki bağıllıkta çalışan, organizasyonun değerlerini kabullenmiş ve kendisini özdeşleştirmiştir. Çalışan kendisini organizasyona adanmış ve organizasyonun başarıları ile başarısızlıklarının sorumlusu olarak kendisini görmektedir (Gül H. , 2002).

Çıkarıcı bağıllık: Çıkarıcı bağıllık çalışanın organizasyonun başarılarına katkı sağladığını. Bu nedenle de çalışanın organizasyonun başarılarından maddi ve manevi teşvik alması gerektiğini belirtmektedir (Varlı, 2014).

Yabancılaştırıcı bağıllık: Yabancılaştırıcı bağıllık ise çalışanın kurumda kontrolünün bulunmadığını, kurumda çalışmaya mecbur olduğunu bu nedenle de işletmeden ayrılmaması gerektiğini belirtmektedir (Penley & Gould, 1988). Yaşı nedeniyle iş bulamayacağını düşünen bir çalışanın çalıştığı kuruma bağlı kalması bu yabancılaştırıcı bağıllık türüne verilebilecek örnektir.

2.1.4.5. Mowday, Porter, Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter, Streers 1974 yılında Örgütsel Bağlılık ile iş tatmini ölçümlerinde zaman içindeki değişiklikleri incelemiştir. Yapılan araştırmada, işe yeni alınan 60 psikiyatri teknisyeni ve kursiyerler örneklem grubu ile 1974 yılında gerçekleştirilen ve çalışan-kurum bağı ve bağıllık psikoloji konuları ele alınmıştır. Bu çalışma sonucunda Mowday ve arkadaşları, örgütsel bağıllığı tutumsal bağıllık ve davranışsal bağıllık olarak iki alt grupta sınıflandırmıştır (Mowday, Boulian, Steers, & Porter, 1974). Geliştirdikleri modele göre örgütsel bağıllığı iki kategoriye ayırmışlardır. Mowday ve arkadaşları örgütsel bağıllığı, “çalışanın işletmeye karşı hissettikleri olarak” tanımlanmaktadır (Mowday, Boulian, Steers, & Porter, 1974). Mowday ve arkadaşları 1982 yılında çıkardıkları kitapta örgütsel bağıllığı iki alt boyutta incelemiştir (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Tutumsal bağıllık: Çalışan kendisini kurum ile özdeşleştirmekte ve işletmenin amaçlarını kişileştirmektedir. Bu açıdan çalışan, organizasyonda ayrılmama başka bir ifade ile kalma arzusunda (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Davranışsal bağıllık: Davranışsal bağıllıkta ise uzun süredir kurumda çalışan çalışan işletmeden ayrıldıktan sonra karşılaşacağı sorunları çözemeyeceğini düşünmektedir. Aynı zamanda işletmeden ayrıldıktan sonra işletmenin sağladığı maddi ve manevi faydalardan

mahrum kalacaktır. Bu maliyetleri de kendisi karşılamak istemediği için kurumda çalışmaya devam etmektedir (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

2.1.4.6. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn 1977 yılında yaptığı akademik çalışmada çalışanların örgütsel bağlılığını ödüllere dayalı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Balay, 2014). Çalışanların kurumdaki davranışları iç ve dış ödüllerin birleşiminin sonucudur. İç ödüller kurumun temel süreçlerinin bir parçası olmasından ötürü anlatımsal devreyi ifade ederken, dış ödüller ise çalışanların, kurumdaki rolleri/pozisyonları karşılığı almış olduğu ücretin ya da çalışma arkadaşlarıyla çalışmaktan keyif almaları gibi dış düşüncelerle örgüt içi rollerini belirlemesinden ötürü araçsal devreyi ifade eder (Kılıç, 2010).

2.1.4.7. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker'e göre bağlılık, çalışanın çalıştığı kurumdan ayrıldıktan sonra maddi ve manevi olarak kaybedeceği imkanlar nedeniyle işletmeye bağlı olmak zorunda hissettirmektedir. Bu bağlamda çalışan, kuruma bağlılık hissetmemekte bağlılığı yalnızca kaybedeceği veya kazanacağı fayda olarak görmektedir (Becker, 1960) Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesini yan bahis metaforuyla açıklamaktadır. Yan bahis ile anlatılmak istenen bir davranışın çıkarları etkilemesidir. Bu koşula göre çalışanların kuruma karşılıklı bahse girdiği bir süreçtir (Gül A. , 2002). Becker, çalışanların bağlılık göstermesini sağlayan bahisleri dört alt bağlamda incelemiştir (İlsev, 1997). Bu başlıklar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır;

Toplumsal beklenti: Çalışan, toplumun kendisinden beklediği çalışma rolü nedeniyle davranışlarını sınırlayan yan bahislere girebilir. Çalışanın, işsiz kaldığı söylemini sosyal çevresinin söylememesi için işyerinde yaşadığı olumsuzlukları görmezden gelme davranışı bu kategoride değerlendirilebilir.

Sosyal etkileşim: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimdir. Çalışan, sosyal çevresiyle etkileşim halindeyken kendisiyle ilgili bir imaj oluşturur. Oluşan bu imajın bozulmaması için uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Yönetici pozisyonunda çalışanın diğer mevkidaşlarına veya astlarına karşı kuruma temsil ve

koruma rolü nedeniyle kurumun yapmış olduğu uygulamaları savunması ve zamanla içselleştirmesi ile bağlılık geliştirecektir.

Sosyal rol: Yan bahisler çalışanın içinde bulunduğu sosyal yaşama veya role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Bu durumda çalışan, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar fazla alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır. Yönetici pozisyonunda çalışan bir çalışanın, belirli bir yaş seviyesinden sonra başka bir kurumda daha iyi bir ücretle ama bir alt pozisyonda çalışmamak için mevcut durumu korumasıyla bağlılık gelişecektir.

Bürokratik düzenleme: Yan bahislerin bir başka kaynağı ise bürokratik düzenlemedir. Bürokratik düzenleme ile çalışan, maddi veya manevi nedenlerle kuruma olan bağlılık sağlayacaktır. Türkiye özelinde bir örneklem yapılacak olunursa uzun yıllardır aynı kurumda çalışan bir profesyonelin zaman içerisinde kıdem tazminatı birikecektir. Yasal koşullar bir bürokratik düzenlemedir. Çalışan, birikmiş olan söz konusu kıdem tazminatını alabilmek için kurumdan ayrılmayacaktır.

2.1.4.8. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'in Örgütsel Bağlılık yaklaşımında bağlılık, çalışanın kendi davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Salancik'in yaklaşımına göre çalışan, kurumda sergilediği önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı olan davranışlar sergileme eğilimindedir (Oliver, 1990).

Maddi koşullar nedeniyle işten ayrılamayan bir çalışan kurumdan ayrılamaz. Çalışanın tutumu ile davranışı arasında bir çelişki bulunmakla birlikte bu durumda işletmeden ayrılmamak için kendisine nedenler üretecektir. Çalışanın yaşadığı bu çelişkili durum zamanla tutumunu değiştirerek kuruma olan bağlılığı artacaktır. Çalışan, tutumu ve davranışı arasında sözü edilen nedenlerden dolayı oluşan uyumsuzlukları giderebilmek için genellikle davranışını haklı çıkarma, mantıklı kılma eğilimindedir. Bunun için de tutumunu davranışıyla uyuşacak şekilde değiştirir (Samadov, 2006).

2.1.4.9. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Literatür araştırması sırasında Örgütsel Bağlılık kavramı ile ilgili birçok makale, tez ve kitap incelenmiştir. Tüm kaynaklarda Sn. Allen ve Meyer'in yapmış olduğu akademik çalışmaya geniş yer ayrıldığını ve sonuçların Allen ve Meyer ile karşılaştırıldığı gözlemlenmiştir. Bu durum, gelişen teknoloji ve sosyo kültürel yapının 1990'lı yıllarda günümüze daha yakın olması veya Allen ve Meyer'in yapmış olduğu çalışmanın doğruluğu ve geçerliliği olabilir. Aynı zamanda Allen ve Meyer'in yapmış olduğu akademik çalışma Örgütsel Bağlılık kavramı ile yapılan diğer akademik çalışmaların lideri olmuştur (Yılmaz, 2022). İşveren Markası süreci ile Örgütsel Bağlılık kavramları arasındaki ilişki bu nedenle Allen ve Meyer'in yaptıkları çalışma ile bağlantılı olarak incelenecektir.

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta incelemiştir (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

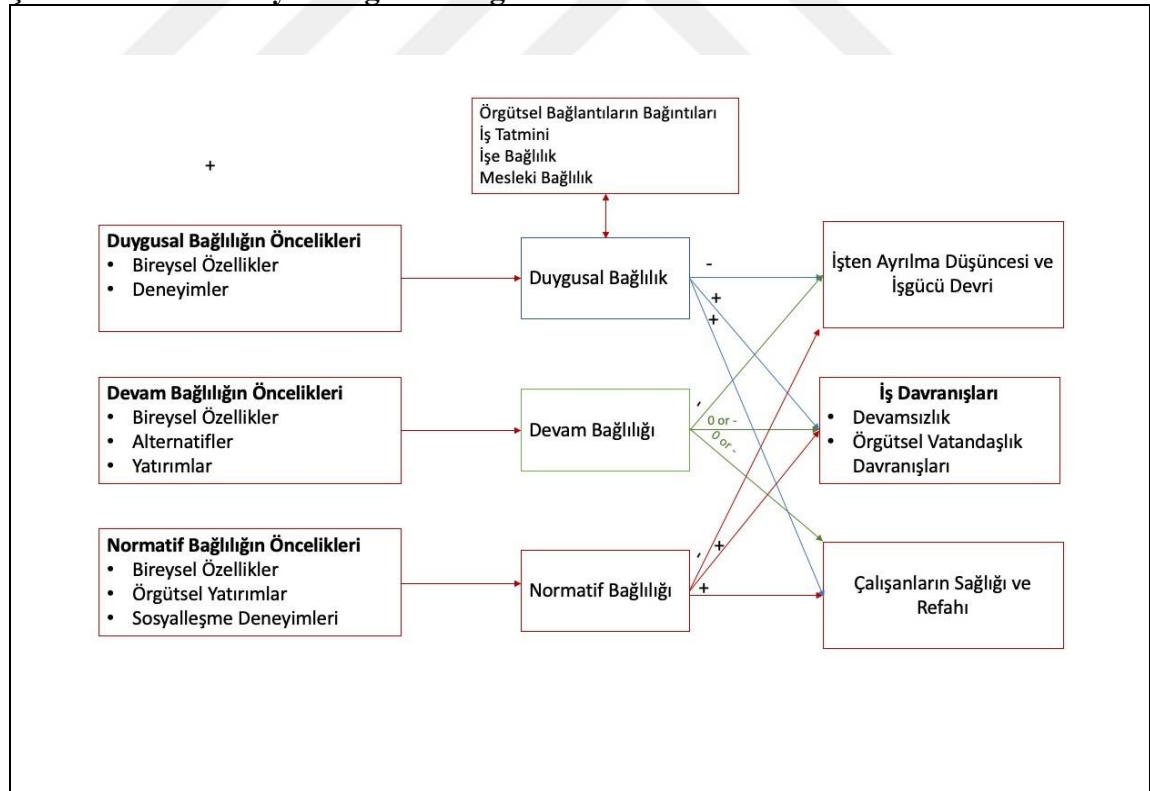
Duygusal Bağlılık: Çalışanın, kuruma karşı duygusal olarak bağlanmasını ifade etmektedir. Çalışan, psikolojik olarak kendisini kuruma yakın hisseder, katılım sağlar ve kendisini kurumla özdeşleştirir. Gerçekleştirilen çalışmalarda kurumlarına duygusal açıdan güçlü bir bağlılık sergileyen çalışanların kurumda çalışmaya devam etme davranışı sergiledikleri ortaya konulmuştur (Allen & Meyer, 1990). Duygusal bağlılığa etki eden faktörler; işin zor veya kolay olması, amacın açıklığı, rolün açıklığı, arkadaş bağlılığı/ilişkileri, adalet, katılım, motivasyon, geri bildirim, görev tanımıdır (Gürbüz, 2012).

Devam bağlılığı: Devam bağlılığında ise çalışanın kurumdan ayrılmasının maliyeti kurumda kalma maliyetinden yüksek olduğu durumlarda çalışanın kurumdan ayrılmadığı ortaya konulmaktadır (Allen & Meyer, 1990). Bu yaklaşım aynı zamanda ödül-maliyet bakış açısına sahiptir. Bazı çalışanlar şartları iyileşeceğini düşünmedikleri için kuruma devam bağlılığı ile bağlanırken bazı çalışanlar ise kolay iş bulamayacaklarını düşündükleri için devam bağlılığı eğilimine girmektedir (Çınar, 2016). Devam bağlılığına etki eden faktörler; yetenek yönetimi, eğitim, kişisel gelişim imkanı, kıdem tazminatı, alternatif iş olanaklarıdır (Gürbüz, 2012).

Normatif bağlılık: Çalışanın, çalışmaya devam ettiği kurumda kalmasını bir görev olarak algılaması ve kurumda çalışmaya devam etmesinin normatif olarak düşünmesidir (Gül A. , 2002). Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar, kurumlarında çalışmaya devam etmenin doğru ve ahlaki açıdan yapılması gerekli olduğuna dair inançları için kuruma aidiyet hissederler (Çınar, 2016).

Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık modeli geliştirmiştir. Tablo 6’da görüldüğü ve literatür araştırmasında belirtildiği üzere Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı Normatif, Devam ve Duygusal olmak üzere üçe ayırmıştır. Örgütsel bağlılığı kategorize eden bu üç alt boyutta maddi ve manevi olarak çalışan davranışları olmaktadır. Endüstri ilişkilerinde ve örgütsel bağlılığı tam olarak anlaşılabilmesi için her üç alt boyut birlikte değerlendirilmelidir. Bu durum, çalışanların bağlılık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yasayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır (Gürbüz, 2012). (Allen & Meyer, 1990)

Şekil 1 Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Allen N. ve Meyer J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization

Duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı, çalışanın kuruma girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi enstrümanlardan etkilenirken, normatif bağıllık daha çok kurumda işe başlamadan önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce & Gül, 2005).

2.1.5. Örgütsel Bağıllık, İnsan Kaynakları ve İşveren Markası İlişkisi

İşveren Markasının amaçlarının başında potansiyel çalışanın kuruma iş başvurusunda bulunması ve hali hazırda çalışan çalışanların işletmeden ayrılmayarak örgütsel bağıllığı güçlendirmesi gelmektedir (Barrow & Ambler, 1996). Bu bağlamda İşveren Markası örgütsel bağıllığı destekleyen ve güçlendiren bir İnsan Kaynakları enstrümanı olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları uygulamalarının Örgütsel Bağıllık üzerine etkisi bulunmaktadır (Karaca, Bayram, & Harmancı, 2020). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının Örgütsel Bağıllık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

İnsan Kaynakları uygulamalarının aynı zamanda İşveren Markası uygulamaları üzerinde etkisi vardır. Çünkü İşveren Markası çalışanların işe alımından işten ayrılışına kadar geçen çalışan yaşam döngüsünü kapsar. Çalışan yaşam döngüsünün içeriğinde; işe alım, performans, ücret, işten ayrılış gibi İnsan Kaynaklarını ilgilendiren süreçler bulunmaktadır (Baran, 2016). Söz konusu İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları çalışanların örgütsel bağıllığını güçlendirmektedir (Altındağ & Turnalı, 2015). İşveren Markasının amaçları da potansiyel çalışanları işletmeye çekmek ve mevcut çalışanların işletmede aidiyetini sağlamaktır. Bu bağlamda İşveren Markasının araçları işe alım, eğitim, ücretlendirme, performans ve kariyer yönetimidir. Aynı zamanda İnsan Kaynakları Departmanı, İşveren Markası yönetiminden en fazla sorumlu olduğu departmandır (Gözen, 2016). Nasıl kötü bir ürün veya hizmet ile güçlü bir marka yaratılamazsa, İnsan Kaynakları uygulamaları gerçek anlamda iyileştirmeden güçlü bir İşveren Markası da yaratılamaz (Baş, 2011).

Konu bu perspektiften incelendiğinde ise İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası uygulamaları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Bir işletmede İnsan

Kaynakları Departmanı olmadan İşveren Markası uygulamaları yapılamayacağı sonucuna ulaşılabilir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İşveren Markası uygulamaları üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahiptir.

2.1.6. Örgütsel Bağlılık Açısından İşveren Markasının Faydaları

Tüm işletmelerin kaçınılmaz olarak bir İşveren Markası bulunmaktadır. İşletmelerin İşveren Markası uygulamaları bilinçli veya bilinçsiz olarak yapılır (Baş, 2011). İşveren Markası uygulamaları doğum günü kutlaması olabileceği gibi, işletmelerin çalışanlarına yaptığı eğitim yatırımları da olabilir. İşveren Markasının temel amaçları arasında örgütsel bağlılığı sağlamak ve potansiyel yetenekleri işletmeye çekmektir (Barrow Mosley, 2012). İşletmelerde bilinçli veya bilinçli olmayan bir şekilde potansiyel çalışanları işletmeye çekici veya çalışanları motive edici uygulamalar gerçekleştirir (Baş, 2011). İşveren Markasının var olma amaçlarından birisi de bu temel koşuldur. Potansiyel yetenekleri işletmeye çekmek ve mevcut çalışanı işletmede tutmak. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılığı sağlamak.

Bunun yanı sıra İşveren Markası, marka algısı çalışanların öz disiplinini sağlamaya da yardımcı olur. Çünkü bir çalışan bir işletmede farklı başka bir işletmede ise farklı davranacaktır. Bunun nedeni ise işletmenin kültürü ve marka algısıdır. Bağlılık, İşveren Markası ile çalışanlar arasındaki en önemli sonuçtur (Baş, 2011).

Güçlü bir İşveren Markası ile işletmelerdeki personel devir oranı azalır (Aras, 2016). Bu durum İşveren Markasının örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir. 2012 yılında pilotlar üzerinde yapılan araştırmaya göre İşveren Markası ile işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Terleme & Baş, 2012).

Çalışanların düşüncelerinin dinlenmesi ve geri bildirim alınması, adil çalışma yaşamı sunulması, çalışanların yeteneklerini geliştirme fırsatı vererek, kariyer imkânı sağlanması, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmakta çalışan memnuniyetine pozitif yönde katkıda bulunmaktadır (Yıldız, 2020).

Bu bağlamda günümüz iş dünyasında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi için yetenekli çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. 4857 sayılı iş kanununda çalışanların iki ay deneme süresi altı ay iş güvencesi bulunmaktadır (Birleşik Metal İş Sendikası, 2023). Sürelerinki ve alt ay olması hem firmanın çalışanı hem de çalışanın firmayı tanınması olmakla birlikte bir çalışan yeni bir işe başladığında hemen verimli olmamasıdır. Bu nedenle de personel devir oranı, işletmeler için olumsuz bir etki göstermektedir. Firmalar ise bu durumun bilincinde oldukları için örgütsel bağlılığa önem vermektedir.

Konunun bir başka boyutu ise firmanın imajıdır. Medyada veya sosyal medyada firmasından şikayet eden çalışanlar firmanın müşteri kaybetmesine, borsa vb. platformlarda işletmenin değer kaybetmesine, yatırımcıların işletme hakkında olumsuz düşünmesine yol açmaktadır (Barrow Mosley, 2012). Bu açıdan İşveren Markası, söz konusu olumsuz durumları engelleyecek bir uygulamalardır.

Günümüzde İşveren Markası yönetiminin önemini ve potansiyelini keşfeden anlayan işletmeler, İşveren Markası yönetimini uygulamaya başlamışlardır. İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık birbirini destekleyen iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren Markası bağlılığı güçlendirmektedir. Örgütsel Bağlılık ise işletmenin, işletmeye bağlı kalan çalışanlardan maksimum verim almasını sağlamaktadır. Bu durum İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunun göstergesidir (Nayir, 2018).

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin karlılığını koruması ve günümüz iş dünyasında rekabetçilik özelliklerini güçlendirmek için örgütsel bağlılığın önemli olduğu Örgütsel Bağlılık konusunda irdelenmiştir. Literatür araştırmasının bu bölümünde ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı irdelenecektir. Yapılan literatür araştırması sırasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini incelemeyen önce yönetim kavramını ve İnsan Kaynakları Yönetimi kavramlarını açıklamanın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ışık tutacağı görülmüştür. Bu açıdan, bu bölümde Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konularına değinilecektir.

2.2.1. Yönetim Kavramı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tarihsel olarak incelendiğinde İnsan Kaynakları Yönetiminin ilgi odağı insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar gidebilir (Fındıkçı, 2006). Buna karşın İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı 20. Yüzyıl'ın başlarında Personel Yönetimi olarak ortaya çıkmıştır (Eroğlu, 2016). Yapılan literatür araştırmasında yazarların İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihsel gelişimini yönetim tarihi açıkladığı saptanmıştır. Çünkü tarihsel gelişim olarak iş yapış şekli, zaman etüdü ile başlayan yönetim teori ve kuramları insan davranışlarına ve insan yönetimine evrimleştiği ifade edilebilir. Bu bağlamda en yüksek verimlilik için ilk olarak insan faktörünü yönetilmesi gerektiği sonucuna çıkılabilir.

2.2.2. Yönetim Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Yönetim olgusu incelendiğinde 1900 yılına kadar “Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem”, 1900-1930 tarihleri arası “Klasik Dönem”, 1930-1960 tarihleri arası “Neo-Klasik Dönem” ve 1960 sonrası da “Modern Dönem” anlayışı olarak ele alınabilir (Yenisu ve diğerleri, 2019)

2.2.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Bilimsel öncesi dönemde Eski Mısır, Yunan ve Çin uygarlıklarına ilişkin kayıtlar, incelendiğinde özellikle, kamu yöneticilerinde “dürüstlük” ve “bencil olmama” yetkinlerine atıf yapıldığı izlenmiştir. Çalışanları yönetme kavramı 18. yüzyılın sonlarında Avrupa'ya yayılan Sanayi Devrimi ile başlar. Bu devrimin doğal sonucu olarak yönetim olgusu ortaya çıkmasına rağmen bunun hissedilmesi oldukça ileri yıllara 19. yüzyılın başlarına rastlamaktadır (Muammer, 1995)

2.2.2.2. Klasik Dönem

Klasik dönemde Sanayi devriminin başlattığı üretimde makineleşme insanı yönetebilmek için beraberinde bilimsel yönetimleri getirmiştir. Taylor'un öncülük yaptığı bu akım üretim sürecindeki çalışanların verimliliğine odaklanmaktadır. Yönetimin bilimsel yaklaşımıyla Taylor, çalışanların verimliliğinin artırması için zaman etütleri geliştirmiştir. Bu sayede çalışanların verimliliği için iyi hissetmelerine yönelik çevresel düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır (Fındıkçı, 2006).

Bu dönemde Ringelmann tarafından bir gruptaki bireylerin üretkenliklerinde kendi yaptıkları bireysel işlere göre azalma eğilimi şeklinde tanımlanmış ve “Ringelmann Etkisi” adıyla akademik literatüre girmiştir. Ringelmann, insan davranışlarının performans üzerindeki etkisini araştırmıştır (Özan ve diğerleri, 2019). Aynı zamanda Fayol bu dönemde yönetim ilkelerini açıklamış ve yapmış olduğu bu çalışma yönetimin temellerini atmıştır (Şengül, 2007).

2.2.2.3. Neo Klasik Dönem

1929 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkan ekonomik ve tüm dünya ekonomisini derinden etkilemiştir. Yönetim bilimi ise yeni normale yanıt verme konusunda yetersiz kalmıştır. Neoklasik yaklaşım, yönetime yepyeni ilkeler koymaktan ziyade klasik yönetimin boşluk ve eksikliklerini tamamlayıcı mahiyette bir anlayıştır (Yenisu ve diğerleri, 2019). Klasik organizasyon teorilerinden farklı olarak bir kısım araştırmacılar organizasyonda insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde durmuşlardır. Bu dönemde Elton Mayo ve arkadaşları yönetimde insan ilişkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Hawthorne araştırmaları ile üretimdeki verimlilik temel odak noktası olarak belirlenmiştir. Çalışanların çalıştığı ortamdaki ışık ile üretim miktarı arasında bir korelasyon olduğu hipotezini test etmek için bilimsel araştırma yapılmıştır. Araştırmaların sonucunda verimlilik, kabul edilebilir bir şekilde arttığı gözlemlenmiştir fakat bireysel faktörlerin verimliliğe daha büyük etkisi olduğu görülmüştür (Uslu, 2021).

Neo Klasik Dönemde, Douglas McGregor, 1957 yılında yayınlanan “İşletmenin İnsan Yönü (The Human Side of Enterprise)” adlı kitabında, yöneticilerin tutum ve davranışlarının çalışanları hakkında ne düşündüklerine ve onları nasıl algıladıklarına bağlı olduğunu iddia etmiştir (Erkul & Seçtim, 2020). Mc Gregor, yönetici ve çalışanları X ve Y olmak üzere iki kurama ayırmıştır. X kuramına göre çalışanlar çalışmayı istemez, sürekli olarak iş yapmamanın yollarını arar. Bu nedenle yönetim veya yönetici gerekli tedbirleri alarak ve çalışanları çeşitli cezalarla korkutarak disiplini sağlamak zorundadır. Y Kuramı kapsamına giren yönetici ve çalışanlar ise, çalışanlar doğru bir şekilde motive edildiklerinde performanslarının en üst seviyede olacaktır. Çalışmak bir oyun ve eğlence kadar doğaldır. İnsan kendi kendini kontrol ederek örgütün amaçlarına katkıda bulunabilir. (Tekin ve diğerleri, 2016)

Bu bağlamda Neo Klasik dönemde yönetici ve çalışan davranışlarına yönelik akademik çalışmalar yapılarak insan faktörü ön plana çıkartıldığı ifade edilebilir.

2.2.2.4. Modern Dönem

Modern Dönem yaklaşımları hem klasik hem de neo-klasik yönetim yaklaşımlarına eleştirel bir şekilde yaklaşmıştır. Modern yönetim yaklaşımları, diğer yönetim yaklaşımlarının yetersiz kaldığı iddiasıyla yeni teoriler sunmuştur. Bu teoriler “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı” olarak kabul görmüştür (Erkul & Seçtim, 2020).

Sistem Yaklaşımının kavramını öne süren Ludwig von Bertalanffy’dır. Sistem yaklaşımı ilk olarak biyoloji ve ilgili bilimler çerçevesinde ele almış; bunun disiplinler arası bir boyut kazanması ise kuramsal alanın genişlemesine yol açmıştır (Ustakara & Yıldız, 2020). Sistem yaklaşımı, bir işletmeyi belirli alt birimlerde oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçalarında dış çevreyle ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlayan yönetim anlayışıdır (Erkoç, 2006).

Durumsallık yaklaşımı, duruma ve şartlara uygun olarak yönetim uygulamalarının değişeceğini belirten yönetim teorisidir. İşletmelerin iç ve dış çevredeki rekabet, çalışanların niteliği gibi çeşitli şartlara göre yönetimin değişmesi gerektiğini savunan yönetim anlayışıdır. Farklı durumlar ve şartlar, farklı yönetim yaklaşımlarını gerektirir teorisini sunmaktadır (Erkoç, 2006).

2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi

Tüm bu tarihsel süreç yaşanırken İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili de kavramsal çalışmalarda paralelinde yaşanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ilk olarak kitap kapağında 1958 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde Frederick Harris Harbison ve İbrahim Abdelkader İbrahim’in yayınladığı “Human Resources in Egyptian” kitabıdır (Eroğlu, 2016). Harold J. Pigors, Michael J. Myers ve Lloyd L. Malm çalışmalarını “Management of Human Resources: Readings in Personnel Administration” 1964 yılında kitap olarak yayınlanmıştır. Kitabın içeriği, işletmelerdeki personel yönetimi işlevlerini, politikalarını ve süreçlerini açıklamaktadır (Strauss, 2001).

1960'lı yıllara kadar İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili literatürün yeterince gelişmediği görülmektedir. Çalışan maliyetlerine bağlı olarak işletmenin genel maliyetlerinin artması, işletmeleri insan yönetimine odaklamak zorunda kalmıştır. 1970'li yıllar İnsan Kaynakları Yönetiminin dikkat çekmeye artrak devam ettiği dönemlerdir. 1980'li yıllarda ise İnsan Kaynakları Yönetimi açısından bir kırılma noktasıdır (Bayraktaroğlu P. , 2015). Bu kırılmanın nedenleri arasında çevresel zorunluluklar ile Harward Üniversitesi de 1981 yılında Yüksek Lisans programına İnsan Kaynakları Yönetimi'ni eklemesi de İnsan Kaynakları Yönetiminin kavramsallaşması etkili olmuştur (Benligiray, 2020).

1980 yılları ortalarında Personel Yönetimi işlevselliğini kaybetmeye başlamıştır. Bu yaklaşım değişikliğinin nedeni İnsan Kaynakları yöneticilerinin şirketlerdeki diğer yöneticiler ile sorumlulukların ilişkilendirmiş olmasıdır (Güler, 2019). Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasında ciddi farklar bulunmaktadır. Bu farklar Tablo-1'de belirtilmiştir;

Tablo 2 *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar*

<i>Personel Yönetimi</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Güler M. İşveren Markasının İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerine Etkileri. TC Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişe neden olan çevresel faktörler küreselleşme, rekabetin artması, teknolojinin ilerlemesi, bilgi toplumuna dönüşüm, ekonomik koşullar, insan kaynağı yaş ortalamasının artması, hizmet sektörünün

yaygınlaşması, esnek politikaların uygulanması şeklinde sıralamaktadır (Dessler, 2011). Birinci sanayi devriminden sonra gelişen teknoloji ve iletişim araçları ile iş yapış şekillerinin ve müşterilerin isteklerinin değişmesi sonucu Personel Yönetimi kavramı, yerine İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı 1980’li yıllarda akademik literatüre de girmiştir (Uyargil ve diğerleri, 2020).

2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Kavramsal olarak ortaya çıkmasından günümüze kadar İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanlarının görevleri veya fonksiyonları bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili farklı fonksiyonlar atfetmekte veya farklı sınıflandırmalar yapabilmektedir. Genel olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin ana fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayraktaroğlu P. , 2015);

- İnsan Kaynakları Planlaması
- Seçme ve Yerleştirme
- Eğitim ve Geliştirme
- Motivasyon Yönetimi
- İş ve Çalışan Değerleme
- Ücret Yönetimi
- Kariyer Yönetimi ve Geliştirme
- Bordro ve Özlük İşleri
- Çalışma İlişkileri ve Güvenlik

2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, zaman içerisinde sosyoekonomik şartlara göre dönüşüm geçirmiştir (Alanlı, 2022). 1980’li yıllardan günümüze kadar İnsan Kaynakları Yönetiminin evrimsel süreci incelendiğinde ise odak noktalarının farklı olduğu veya farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Söz konusu yaklaşımlar; Katı İK (Hard HR), Esnek/Yumuşak İK (Soft İK), Kurumsal Teori ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimidir (Uyargil ve diğerleri, 2020). Literatür araştırması sırasında birçok yazar’ın Katı İK, Esnek/Yumuşak İK ve Stratejik İK’ya atıf yaptığı diğer İnsan Kaynakları Yaklaşımlarına atıf yapmadığı görülmüştür.

2.2.5.1.Katı İnsan Kaynakları (Hard İK)

İnsan Kaynakları Yönetiminin katı biçimi, kaynak kavramına vurgu yaparak, İKY'nin rasyonel ve hesaplayıcı boyutunu öne çıkarır (Balaban, 2011). Katı İK, akademik literatürde “Michigan” Modeli olarak da kavramsallaştırılmaktadır. Katı İK'nın odak noktası çalışanlar değil, çalışanların iş sonuçlarıdır. Katı İK'ya göre insan kaynağının diğer üretim faktörleri gibi rasyonel ve akılcı bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Çalışan maliyetini minimum düzeyde tutmak bu anlayışın bir diğer amacıdır (Truss ve diğerleri, 1997). Katı İK'ya göre sayısal sonuçlar, çalışanlardan beklenen özellikler gibi birtakım somut unsurlar önemlidir. İnsan Kaynakları Departmanı için önemli olan işletme karlılığının sağlanmasıdır (Uyargil ve diğerleri, 2020).

Katı İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların rasyonel ve dikkatli bir şekilde kullanılması gereken bir kaynak olarak ele almaktadır (Deniz, 2001)

2.2.5.2. Esnek İnsan Kaynakları (Soft İK)

Literatür araştırması sırasında İngilizce karşılığı “Soft Human Resources” olan kavramın tam Türkçe karşılığı “Yumuşak İnsan Kaynakları veya Esnek İnsan Kaynakları” olarak kavramsallaştırıldığı görülmüştür. Çalışmada Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi (Esnek İK) olarak isimlendirilecektir.

Esnek İK, akademik literatürde “Harvard Modeli” olarak da kavramsallaştırılmaktadır. Esnek İK, insan faktörünü diğer üretim faktörlerinden ayrı bir yerde konumlandırır. Bu yaklaşıma göre çalışan bir maliyet unsuru değil değerli bir varlıktır. Bu doğrultuda çalışanların örgüte aidiyetlerinin olması, sürekli gelişmesi ve yeteneklerinin artması sonucu firmanın da performansı ilerleyecek görüşünü savunur (Truss ve diğerleri, 1997). Esnek İK'nın odağında insan vardır, insanları kazanmak amaçlarının başında gelmektedir (Uyargil ve diğerleri, 2020). Çünkü firma insanı kazanırsa amaçlarına ulaşacaktır.

Esnek İKY modelinde, organizasyonun hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için iş yerinde çalışan bağlılığı, gelişimi, ilham veren liderlik gibi daha sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar üzerine vurgu yapılmaktadır. Bu modelin savunucularına göre organizasyonun rekabette üstünlük sağlayacak en değerli varlığı insanlar olarak değerlendirilmektedir (Alanlı, 2022).

Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların iyi denetlenmesi için strateji geliştirmekle değil, çalışanların kazanılması için strateji geliştirmekle işletmenin başarılı olabileceğini savunur (Bayraktaroğlu P. , 2015).

Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi ile Katı İnsan Kaynakları Yönetimi, Modern Yönetim Döneminde ortaya çıkan Douglas Mc Geror'un X ve Y kuramının bir yansımasıdır (Uyargil ve diğerleri, 2020). Çünkü Katı İKY, nicelliği ve iktisadi rasyonelliği belirtirken, esnek İKY nitelliği ve liderlik, katılım, motivasyon ve iletişim gibi faktörleri vurgular (Balaban, 2011). Bu bağlamda Katı İK sayısal verilere ve sonuçlara odaklanırken, Esnek İK çalışan motivasyonuna ve insana odaklandığı sonucu çıkarılabilir.

2.2.5.3. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

Teknolojik gelişim ve küreselleşen ekonomide çok uluslu ve çok kültürlü işletmeler ortaya çıkarmıştır. Çok uluslu işletmelerin birden fazla kültürlü yapıya olmalarından, üretimin küreselleşmesinden ve farklı coğrafi bölgelerde faaliyetlerini sürdürmelerinden kaynaklanmaktadır. Coğrafyalardaki farklılıklar da dikkate alındığında farklı profile, dile, kültüre sahip olan çalışanların yönetilmesi önem taşımaktadır (Parlak, 2000)

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki temel farklılıklar kültürler arası yönetim, işletme kültürünün oluşturduğu İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının birbirine benzemesi/farklılaşması olarak karşımıza çıkar (Ferris ve diğerleri, 1999). Uluslararası İKY alanı dünyanın değişen ekonomik, çevresel ve toplumsal koşulları ile uyumlu bir biçimde, günümüzde de gelişmeye ve şekillenmeye devam etmektedir (Uyargil ve diğerleri, 2020).

Esnek İK çalışanlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi dört başlıkta incelenebilir (Beer ve diğerleri, 1984);

- **Çalışan Etkisi:** İnsan Kaynaklarının lider seçimi ve örgütte fonksiyonun kime verileceğini kapsar.
- **İnsan Kaynağı Akışı:** İşe alım, görev tanımları, kariyer yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, işten çıkartma vb. konularla insan kaynağı bilgi akışı başlığında incelenir.

- **Ödüllendirme Sistemleri:** Çalışanların belirli bir dönemde sarf ettikleri performans sonucu başarılarının nasıl ödüllendirileceği ele alınır.
- **Çalışma Sistemleri:** İK bilgi sisteminin, etkinlerin ve teknolojinin bir arada bütünleşmesi amacını güder.

Literatür araştırması sırasında Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ile İşveren Markası arasında bağlantı işveren marka vaadi olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası düzeyde çalışan ve İşveren Markası Yönetimi uygulayan TUSAŞ, yurtdışında çalışma imkanı sağlamasını işveren marka vaadi olarak sunduğu görülmüştür (Tusaş Kariyer, 2023).

Bunun yanı sıra Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, birden fazla ülkede faaliyet göstermekten işletmelerde uygulanamayacağı ifade edilebilir. Bu açıdan çalışmamda Katı İnsan Kaynakları ve Esnek İnsan Kaynakları kavramları üzerinden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı arasında bağlam kurulacaktır.

2.2.5.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

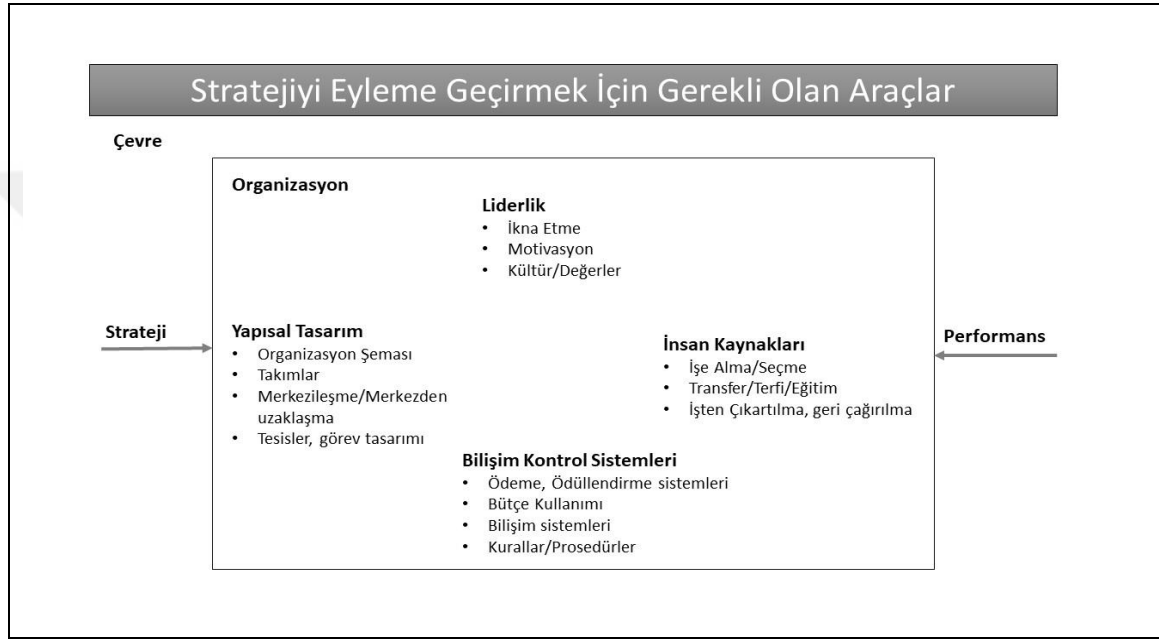
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini açıklamadan önce strateji kavramını açıklamak gerekmektedir Strateji kelime anlamı olarak Yunanca’da bir düşmanın üstesinden gelmek için gerçekleştirilen genel manevralar dizisini ifade eden “strategos” sözcüğünden türemiştir. Kelime kullanımı olarak “Stratos” ordu ve “agein” göndermek kelimelerinden oluşmuştur (Bayraktaroğlu P. , 2015). Stratejik yönetim kavramının farklı yazarlar tarafından değişiklik anlamlarda kullanılmasından dolayı strateji alanında kullanılan literatür oldukça tartışmalıdır (Balaban, 2011).

Stratejik yönetim bir zincire benzetilebilir. Beş basamakta incelenir. Osrganizasyonun yönü (Vizyon, Misyon, Değerler), Çevresel Analiz (İç/Dış Çevre), Strateji Formülasyonu (Stratejik Seçim, İşbirliği, fonksiyon, iş), Strateji Uygulaması (Liderlik, yapı, kontrol noktaları, İnsan Kaynakları), Stratejii Değerlendirmesi (İşletme Performansı, mali performans) (Allen & Patrick , 2006).

İşletme yönetimi açısından strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletmeye ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenme sürecidir (Erkoç, 2006)

Bir işletmenin stratejik olması için İnsan Kaynakları Disiplinin fonksiyonlarına ihtiyacı bulunmaktadır. Şekil de görüleceği üzere Erkoç, Stratejiyi eyleme geçirmek için gerekli olan araçları dört kategoriye ayırmış ve bu kategorilerden birisini ise İnsan Kaynakları olarak belirlemiştir.

Şekil 2 Stratejiyi Eyleme Geçirmek İçin Gerekli Olan Araçlar



Kaynak: Erkoç Z. 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Terimleri Sözlüğü.

Hızla değişen iş dünyası, işletmelerin tüm kademe ve fonksiyonlarını derinden etkilemiş bunun sonucunda da İnsan Kaynakları Yönetimi de etkilenmiştir (Bayraktaroğlu P. , 2015). Özellikle 1990'ların başından itibaren İnsan Kaynaklarına ilişkin literatürde İnsan Kaynakları Yönetiminin işletmenin bütünü ile örgütsel strateji arasındaki ilişkilere odaklanılmış ve İKY'nin görev tanımında da bu yönde çeşitli değişiklikler yapılmıştır (Balaban, 2011).

Literatürde Stratejik İKY çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu farklı bakış açılarında etkili olan unsurlardan birisi de İnsan Kaynakları Yönetiminin temelde stratejik bir bakış açısına sahip olduğu düşüncesidir. Bu düşünce nedeniyle İKY ile Stratejik İKY arasında net bir ayrımın yapılamadığı görüşü de yer almaktadır (Wright & McMahan, 1992).

Stratejik İKY, işletme hedeflerinin çalışanlar sayesinde İK stratejileri ve bütünleştirilmiş İK politikaları ve uygulamaları aracılığı ile nasıl başarılacağını belirten bir yaklaşımdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini, İnsan Kaynakları Yönetiminden ayıran en temel özellik Stratejik İKY'nin, İnsan Kaynaklarının operasyonel süreçleri veya tekniklerinden ziyade belirli kavramlar tarafından desteklenen bir temel düşünce olarak değerlendirilmesidir (Michael, 2006).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi'nden farklı anlam taşımaktadır. Stratejik İKY, işletmenin stratejik yönetim süreciyle bağlantılı şekilde temel İKY faaliyetlerini yerine getirmektedir (Özgen & Yalçın, 2017).

Başka bir görüşe göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını amaçlayan planlanmış İnsan Kaynakları Uygulamaları ve aktiviteleri örüntüsüdür (Erkoç, 2006).

İşletmenin strateji ve hedeflerini gerçekleştirmesi rekabet avantajına bağlıdır. Çalışanlardan oluşan iş ekiplerinin oluşturulması da hedeflere ulaşmasında çok önemlidir. Bu durumun sonucu olarak iş ekiplerinin oluşmasını sağlayacak olan işe alım, eğitim, kariyer yönetimi gibi fonksiyonları bünyesinde bulunduran İnsan Kaynakları Yönetimi merkezi ve stratejik bir konum kazandırmıştır (Dessler, 2011).

İşletmelerin iç ve dış faktörlerle rakiplerinden farklılaşmaların İnsan Kaynakları Stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. İşletmenin çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır (Bayraktaroğlu S. , 2001).

İnsan Kaynakları Yönetimi ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik entegrasyon düzeyi bulunmaktadır. Bu boyutlar (Şimşek & Öge, 2009);

Yönetmel Bağlantı: Bu boyutta, İnsan Kaynakları departmanı hem strateji formülasyonunda hem de uygulamasında, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden tümüyle ayrıdır. Yalnızca kendi fonksiyonlarını yerine getirmektedir.

Tek Yönlü Bağlantı: Tek yönlü bağlantı boyutunda, üst yönetim işletmenin stratejik planını geliştirir ve plan hakkında İnsan Kaynakları Departmanını bilgilendirir.

İki Yönlü Bağlantı: Üst yönetim, işletmenin stratejik planları hakkında İnsan Kaynakları departmanını bilgilendirdikten sonra İnsan Kaynakları Depaertmanının görüşünü alır.

Bütüncül Bağlantı: Bu düzeyde İnsan Kaynakları Departmanı, stratejik yönetim sağlayan üst yönetimin tamamlayıcı ve ayrılmaz bir üyesidir. Bu bağlantı düzeyinde ise örgütler, strateji formülasyonu ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan bağımsız İK fonksiyonlarına sahiptirler.

İnsan Kaynakları Yönetimi tarihi açısından 1981 yılı önemli bir noktadır. Çünkü söz konusu tarihte Harward Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi adında Yüksek Lisans programı düzenlemiştir (Benligiray, 2020). Bu durumun yanı sıra küreselleşme, deregülasyon, işin doğasındaki gelişmeler, işgücü arzı ve teknolojik gelişmeler işletmelerin daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmaya zorlamıştır. Bu durum Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. (Dessler, 2011).

2.2.5.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yer Alan Yaklaşımlar

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe dört boyutta incelemektedir. Bu boyutlar, Evrenselci Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşım, Konfigürasyonel/Biçimleştirici Yaklaşım, Bağlamsal Yaklaşım'dır.

Evrenselci Yaklaşım: Evrensel yaklaşım, başarısı kanıtlanmış olan en iyi İnsan Kaynakları uygulamalarının bazılarının, tüm işletmeler tarafından uygulanabileceğini ve başarılı olunabileceğini savunmaktadır. Diğer bir ifade ile evrenselci yaklaşım, çalışanları yönetirken uygulanabilecek standart bir yönetim şeklinin olduğu görüşündedir (Gooderham, ve diğerleri, 2007).

Durumsallık Yaklaşım: Durumsallık yaklaşımı, İnsan Kaynakları fonksiyon ve uygulamalarının işletmenin vizyon, misyon, politika, değer ve işletme uygulamalarıyla eşgüdümlü olması gerektiği görüşünü savunmaktadır (Balaban, 2011). Durumsallık

yaklaşımını destekleyen yazarlara göre tek bir İK uygulaması tüm işletmeler için doğru olamaz. İK uygulamaları işletmelere göre farklılaşması gereklidir (Balaban, 2011).

Konfigürasyonel/Biçimleştirici Yaklaşım: Söz konusu yaklaşıma göre İnsan Kaynakları Yönetimi tek bir boyutta değil birden fazla boyutta ele alınmalıdır. İşletme, yeteneklerini farklı sayılarda değerlendirerek çok fazla “konfigürasyonda” verim elde etmelidir (Balaban, 2011).

Bağlamsal Yaklaşım: Bağlamsal yaklaşıma göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetsel kararlardan daha geniş bir perspektifte incelenmelidir. Çünkü Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi içerisinde bulunduğu ekonominin bir parçasıdır (Martin-Alcazar ve diğerleri, 2005).

Tüm bu bilgiler ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramlarının arasında bir fark olduğu sonucuna varılabilir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletmeyi bir bütün olarak ele alan ve işletmenin öncelikli hedeflerinin gerçekleşmesi için İK fonksiyonlarını hedeflere yönelik ilerleten bir yönetim anlayışıdır.

Başka bir görüşe göre ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Katı İnsan Kaynakları Yönetiminin evrimleşmiş hali olduğu görüşündedir (Uyargil ve diğerleri, 2020). Çünkü Katı İnsan Kaynakları Yönetiminin odak noktası insan değil; işletme hedefleridir (Balaban, 2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin odak noktası ise İnsan Kaynakları Uygulamaları ile işletme hedeflerinin yerine getirilmesine destek olmaktır (Dessler, 2011).

2.2.5.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İşveren Markası Arasında İlişki

Uyarlıgil ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada ise 1994-2017 yılları arasında en fazla Esnek İK uygulamaları alanında çalışmalar yapılmıştır (Uyargil ve diğerleri, 2020). Bu noktada Stratejik İKY’nin temel bir yönetim felsefesi olduğu temel ancak Stratejik İKY’nin çalışanlara yönelik uygulamalarının esnek olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

İşveren Markası, mevcut çalışanların işletmede tutundurulmasını sağlamak ve potansiyel çalışanları işletmeye çekmeyi hedeflediği düşünüldüğünde İnsan Kaynakları Yönetiminin

fonksiyonlarına doğrudan etki etmektedir (Sağır, 2016). Mevcut çalışanların işletmede tutundurulması ise motivasyon ve aidiyet sağlanarak yapılabilir. Bu sayede çalışanlar özverili ve motive bir şekilde çalışarak işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır.

Çalışanların işletmenin hedeflerine ulaşmak için performans göstermeleri ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçları arasındadır (Erkoç, 2006). Bu bağlamda İşveren Markası Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi'ni desteklediği ve etkisini arttırmasına yardımcı olduğu değerlendirilebilir.

2.3. İşveren Markası Kavramı

2.3.1. Marka Tanımı

Marka, isim, renk ve logo olmanın ötesinde bir işletmelerin müşterilerine yalnızca işlevsel değil aynı zamanda duygusal ve sosyolojik olarak markanın simgelediği şeyi verme sözüdür (Aaker D. , 2014).

Marka insanların duygularına hitap eden, ürün/hizmetin özellikleri ile markayla anlam ve değer kazanır. İnsanların ihtiyaç ve isteklerini netleştiren marka, çalışanlar ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırır . Marka üreticilerin ürün/hizmetlerini belirlemeye, ayırmaya veya farklılaştırmaya yarayan sembol, şekil, terim, tasarım, renk, işaret veya bunların birleşimidir (Kotler ve diğerleri, 2014)

Ünlü İngiliz reklamcı David Ogilvy markayı; “müşterinin ürüne ilişkin düşüncesi” olarak tanımlamıştır (Kaptanoğlu ve diğerleri, 2019).

Marka ürün veya hizmetten daha kapsamlı olarak, ürün/hizmet özelliklerine dayalı ve müşteri ile iletişimi sağlayan en önemli pazarlama unsurudur. Ürün/hizmetin, rakip firmalar tarafından kopya edilmesi mümkün iken, marka ise, işletmenin kendi kurumsal yapısı ve kurum kimliği sonucu ortaya çıkmakta ve zaman içinde kalıcılığını sürdürmektedir (Öğüt & Aygen, 2005).

Türk Patent ve Marka Kurumu marka tanımını üç sınıfa ayırarak “Bir işareti olmalıdır. Bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt etme yeteneğine soyut olarak sahip olmalıdır. Marka sahibine

sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olmalıdır ” tanımlamıştır (Türk Patent ve Marka Kurumu, 2021).

Haigh ve İlgüner (2012) Marka yalnızca fiziksel anlamdaki ürünü ifade etmez, markaya sahip olan müşteri için eşsiz bir ürün/hizmet anlamına gelmektedir ve onu, rakipler tarafından üretilen oldukça benzer olan diğer ürünlerden anlamlı bir şekilde farklılaştıracak soyut ve somut nitelikteki bir dizi değeri içerisinde barındırır (Haigh & İlgüner, 2012).

20. yüzyılın sonuna kadar insanların çoğu “marka” kelimesini yalnızca tüketici ürünleri veya hizmetleri ile ilişkili kullanırken söz konusu kavram artık çok daha geniş anlamda kullanılmaktadır (Barrow & Mosley, 2012).

Akademik literatürde marka kavramıyla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışmalardaki bu tanımlar sektör, işletme, araştırmaya göre farklılık göstermektedir. Çalışmamın konusu İşveren Markası olduğu için marka tanımını da İşveren Markası kavramını ortaya atan Barrow’un marka tanımlamasının yapılması çalışmanın amacına dönük olacaktır.

Marka kavramının faydalarını fonksiyonel ve duygusal olarak ikiye ayırmaktadır. Marka en basit haliyle, bir kimlik kartından ve bir performans vaadinden başka bir şey değildir. Size bir şeyin (veya kişinin) nereye ait olduğunu söyler ve marka marka adına taahhüt edilen şeylerin yapılacağını veya sunulacağını üstü kapalı olarak garanti eder. Markalar somut şekillerini sundukları fonksiyonel faydalara göre alsalar da, daha ince ve karmaşık başka şekillerde de değer sağlarlar (Barrow & Mosley, 2012).

2.3.2. İşveren Markası Yönetimi

İşveren Markası Yönetimi, yönetim bilimine göre görece yeni bir kavramdır. 1980’lerde üzerine düşünsel olarak kurgulandığı 1990’larda ise ortaya attığı bir kavramdır (Barrow & Mosley, 2012). Görece yeni bir kavram olduğu için literatür araştırması sırasında kavramı net olarak tanımlayan biden fazla yazar olduğu görülmüştür.

İşveren Markasını bir organizasyonun işveren olarak farklılaşmasını sağlayan kavram olarak görülebilir. Tüketici markası nasıl bir ürünün son kullanıcı olan sunumuna rehberlik ediyorsa, kurumsal marka organizasyonun paydaşlarıyla olan ilişkilerini yönlendiriyorsa, işveren marka yönetimi de, arzulanan iş tecrübesinin neyi hedeflendiğine ve bu gerçekliğin nasıl duyurulacağına temel oluşturur (Baş, 2011).

İşveren Markası, işlemlerin ücret tekliflerinin veya çalışma ortamının benzersiz yönlerini vurgular. Aynı zamanda İşveren Markası üç aşamalı bir süreçtir. Birinci aşama mevcut ve/veya potansiyel çalışanlara sunulacak bir değer önerisinin olmasıdır. İkinci aşama ise, işe alım pazarlamasının potansiyel adayları veya hedef kitleyi işletmeye iş başvurusunda bulunacak şekilde yapılandırılması veya tasarlanmasıdır. Üçüncü adım ise, çalışanlara vaat verilmeli ve iletişim ile işletmede iç pazarlamanın oluşturulmasıdır (Backhaus & Tikko, 2004).

İşveren Markası, işletmelerde insan faktörünü önemseyen; adayın işe alımından başlayıp tüm çalışma sürecini 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 (Ayaz, 2017).

İşveren Markası, çalışan ile işletme arasında psikolojik bir bağlantı kurarak çalışan-işletme özdeşleşmesini teşvik etmeyi amaçlar (Reena ve diğerleri, 2011).

İşletme kişiliğinin, insan kişilik özelliklerine benzer biçimde ve işletmeyle ilişkili olarak algılanması ve algılatılmasıdır (Slaughter ve diğerleri, 2004).

İşveren Markası Yönetimi, işletme ile çalışan arasında kurulan duygusal bir bağıdır (Özgen & Akbayır, 2011).

İşletmeyi çalışanlarıyla ve potansiyel çalışanlarıyla tercih edilen bir işveren olarak gösteren bir yönetim biçimidir (Lievens ve diğerleri, 2007).

İşletmenin, çalışanları ve potansiyel çalışanları cezbetmek, motive etmek ve elde tutmak amacına yönelik olarak uyguladığı sistem, politika, değer, ve uygulamalar bütünüdür (Erdemli, 2007).

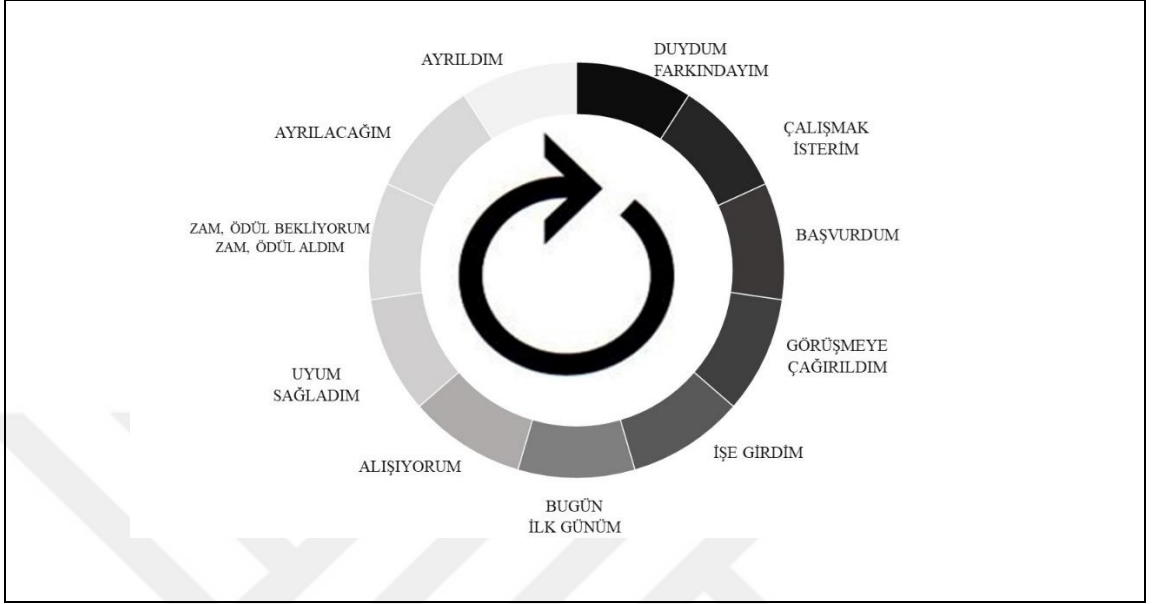
İşveren Markası yönetimini en iyi özetleyen tanım, kavramın ortaya çıkaran Ambler ve Barrow tarafından yapılmıştır. Ambler ve Barrow İşveren Markasını işletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünü olarak tanımlamaktadır (Barrow & Ambler, 1996).

Farklı bir görüş olarak yalnızca işe alım pazarlaması olarak tanımlanan görüşler de bulunmaktadır. Berthon ve arkadaşları İşveren Markasını, İşletmenin çalışmak için arzu edilen bir yer olmak için uyguladığı iletişim kurma çabalarının bütünü olarak tanımlamaktadır (Berthon ve diğerleri, 2005). Cable ve Turban ise İşveren Markasını, pazarlama yönetimi ve ilkelerinin işe alım ağırlıklı olmak üzere İnsan Kaynakları Yönetimine eklemlenmesiyle geliştirildiği yönünde tanımlamaktadır (Cable & Turban, 2001).

Yapılan literatür araştırması sırasında İşveren Markası Yönetiminin yalnızca bir işe alım pazarlaması olmadığı kavramsal olarak tüm İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerini de kapsadığı çeşitli yazarların çalışmalarında görülmüştür.

Şekil-3'te de görüleceği üzere Baran Gel, Kal, Bağlan – İşveren Markası ve İşin Perde Arkası kitabında çalışanın yaşam döngüsü olarak kavramsallaştırarak (Baran, 2016) İşveren Markası Yönetimini, işe alım, eğitim, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, performans yönetimi, işten çıkartma, vb. İK fonksiyonlarının tümünü ilgilendirdiği yorumu yapılabilir. Aynı zamanda İşveren Markası yalnızca işe alım süreçlerinde kullanılmamaktadır. İşveren Markası, disiplinin işe alım yönetimi, eğitim yönetimi, ücretlendirme yönetimi, performans yönetimi, iş ilişkisi sonlandırılma, vb. fonksiyonları gibi İKY “enstrümanlarının” kullanıldığı bir yönetimdir. Farklı bir ifade ile potansiyel çalışanın işe başlama sürecinden iş akdinin sonlandırma süreçlerine kadar işletmeye başvuruda bulunurken ve/veya işletmede çalışırken yaşadığı deneyimler bütünü değerlendirmesi yapılabilir.

Şekil 3 Çalışanın Yaşam Döngüsü



Kaynak: Baran E. Dr. 2016. Gel Kal Bağlan İşveren Markası ve İşin Perde Arkası

İşveren Markasının potansiyel çalışan veya çalışanların yaşadığı ya da yaşatılmak istendiği deneyimler bütünüdür (Ayaz, 2017). Olumlu deneyimler işletmelere performans, verimlilik artışı ve gelişim olarak geri dönüş sağlarken olumsuz deneyimler ise kötü imaj, performansta düşüş ve verimsizlik olarak geri dönüş sağlamaktadır. İşveren Markası ile olumsuz deneyimler olumlu deneyimlere dönüştürülmesi amaçlanmaktadır. Potansiyel çalışanlar veya çalışanlar bazı beklentilerini açık bir iletişimle dile getirir, karşılanmasını beklerken bazı beklentilerini ise açık bir şekilde dile getirmez ancak karşılanmasını bekler. Potansiyel çalışanlar veya çalışanlar, açık bir şekilde ifade etmediği beklentileri karşılandığında deneyim memnuniyeti düşük olurken karşılanmadığında deneyim memnuniyetsizliği yüksek olur (Baran, 2016). Bu durum aşağıda yer alan Şekil-4'te Müşteri Sadakat Matrisinde belirtilmiştir.

Şekil 4 Müşteri Sadakat Matrisi

	Beklenen	Beklenmeyen
Söylenen	Memnuniyet	Tatmin
Söylenmeyen	Kayıtsızlık	Sadakat

Kaynak: Baran E. Dr. 2016. Gel Kal Bağlan İşveren Markası ve İşin Perde Arkası

Söylenmeyen-Kayıtsızlık başlığında çalışanların bazı beklentilerinin karşılanmasının çalışanlar tarafından olması gerektiği gibi algılandığını, Söylenen-beklenen başlığında ise beklenti karşılandığında memnuniyet duyulduğunu, söylenen-beklenmeyen başlığındaki beklentiler karşılandığında ise çalışanların tatmin duygusu yaşadığını, söylenmeyen-beklenmeyen başlığındaki kriterler sağlandığında ise çalışanların sadakat duygusu yaşadığını vurgulamıştır (Baran, 2016).

- İşletmenin çalışana sigorta yapması (Beklenen-Söylenmeyen-Kayıtsızlık)
- İşletmenin öğle yemeklerini karşılaması (Beklenen-Söylenen-Memnuniyet)
- İşletmenin çalışana araç vermesi (Beklenmeyen-Söylenen-Tatmin)
- İşletmenin çalışanlarına özel sinema salonu olması (Beklenmeyen-Söylenmeyen-Sadakat)

Olumsuz deneyimlerin en büyük tetikleyicileri Memnuniyet ve Kayıtsızlık alanıdır. Olumlu deneyimlerin en büyük tetikleyicileri ise Tatmin ve Sadakat alanıdır (Baran, 2016). Farklı bir ifade ile İşveren Markası, çalışanlarda oluşturulan deneyim olarak özetlenebilir.

Literatür araştırmasında Şekil-4'te belirtilen matrisin kaynağı incelendiğinde ise The Customer Loyalty Grid olarak tanımlanan Türkleştirildiğinde ise “Müşteri Bağlılığı Izgarası” olarak çevrilebilecek kavramın kaynağında Memnuniyet, Tatmin, Kayıtsızlık

ve Sadakat kavramlarının ortasında “The Customer Loyalty Gird™/ Müşteri Sadakat Bölgesi™ çıkmaktadır. Şekil-5’te bu tanımlama belirtilmiştir.

Şekil 5 Müşteri Sadakat Bölgesi

	Beklenen	Beklenmeyen
Söylenen	Memnuniyet	Tatmin
Söylenmeyen	Kayıtsızlık	Sadakat

Müşteri Sadakat Bölgesi

Kaynak: Affinity Consulting. 2013. <http://affinitymc.com/voice-cumtomer-meets-voice-expert/>

Bir tüketicinin marka sadakati yüksek değilse (ürün/hizmet markası) bir başka markayı kolayca tercih eder fakat marka sadakati tam tersine yüksek ise o markaya bağlılığı artar marka sadakatinde olduğu gibi İşveren Markası sadakati çalışanı işletmeye bağlar (Aras, 2016).

Tüm bu bilgiler ışığında İşveren Markasının çalışanların sadakatini ve memnuniyetini hedefleyen yönetim olduğu değerlendirilebilir.

2.3.3. İşveren Markası Yönetiminin Kavramsal Ortaya Çıkış Aşaması

İşveren Markası, genel tarih itibarıyla 1990’larda ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu kavramı tetikleyen etkenlerden birisi yetenek savaşlarıdır. 1980’lerde değişen iletişim araçları ve işletme iş yapış şekilleri 1990’ları da etkilemiştir. Ekonomi büyümeye başladıkça işletmeler rakiplerden ve/veya farklı sektördeki işletmelerden çalışan transfer etmeye başladı. Tüm bunların sonucunda yetenekli çalışanların örgütlerde yetenekli çalışanların işletmelerde kalmaması sorunu ortaya çıktı (Bahadınlı, 2012).

Rekabet üstünlüğü kurmak isteyen işletmeler, yetenekleri kuruma katma, var olanları ise elde tutma ve itibar oluşturmak için çeşitli uygulamalar geliştirmiştir. Bu olguya yetenek yönetimi savaşları denilmektedir (Altınöz, 2009).

İK konjonktürü olarak yetenek savaşlarının olduğu dönemde İşveren Markasını ilk ortaya atan Simon Barrow, The Employer Brand isimli eserinde İşveren Markası kavramıyla ilgili yaptığı ilk İşveren Markası hakkında yaptığı ilk konuşma İngiltere Birleşik Personel ve Gelişim Enstitüsü'nün 1990 yılında düzenlemiş olduğu konferanstır. 1991 yılında da İşveren Markanızı Oluşturun başlığında başka bir konuşma yaptığını, 1995 yılında farkındalık çalışmaları yaptığını belirtmiştir (Barrow & Mosley, 2012).

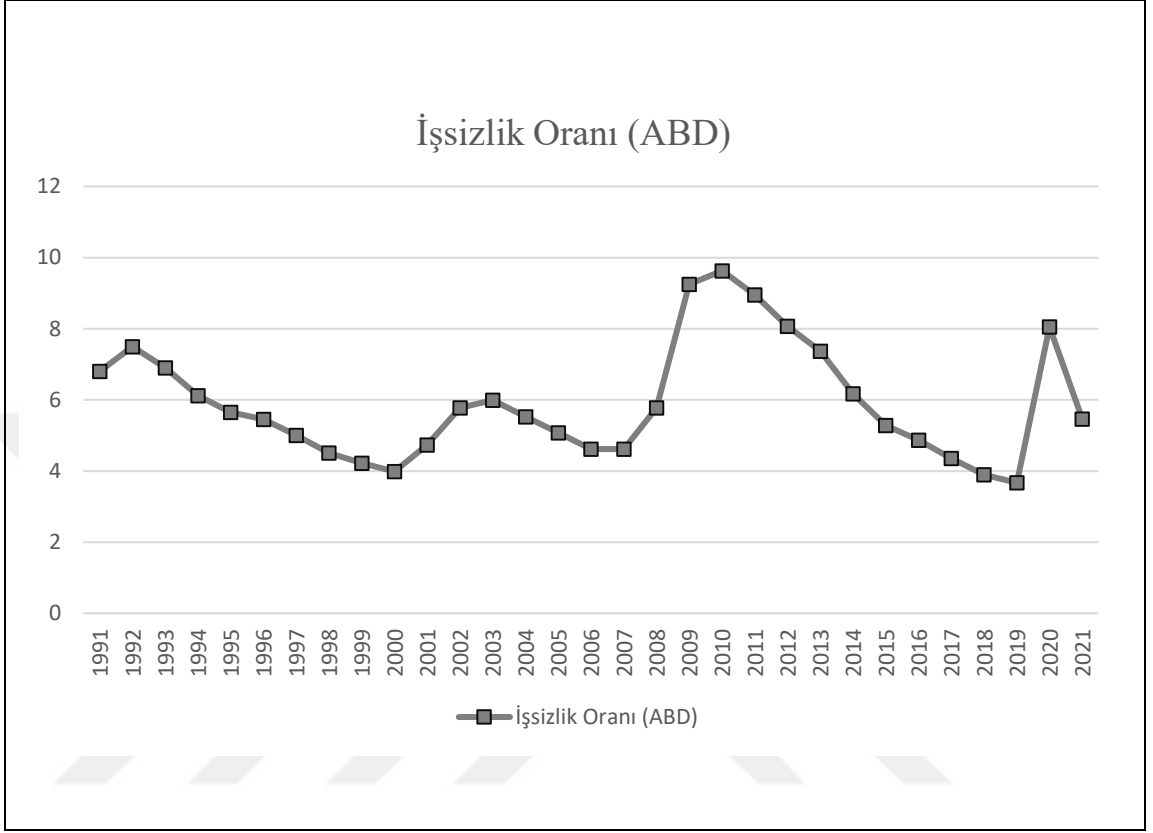
Bunun yanı sıra eserinde “Katılımcıların birçoğu İşveren Markasının varlığını üstü kapalı olarak kabul etmekle birlikte, İşveren Markası kavramını kendi başına bir yaklaşım olarak kabul etmeye yanaşmıyorlardı” görüşünü de eklemiştir (Barrow & Mosley, 2012).

İşveren Markası Yönetimi, iş arayan potansiyel adayları işletmeye çekmek zorunda kalınan bir dönemde ortaya atılmıştır. Bu durumu nedenlerinden birisi ise Yetenek Savaşlarıdır. Gündüzalp ve Ozan, yetenek savaşları olgusunu “yetenekli çalışanların örgütler için önemi ve bunun ortaya çıkardığı rekabet ve yetenek yönetimi kavramları 1990’lı yıllardan itibaren ortaya atılmış, konuşulmaya ve yazılmaya başlanmış olmasına rağmen, yetenek rekabetinin gerçek anlamda 1980 sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmaya başladığını söylemek mümkündür” şeklinde açıklamıştır (Gündüzalp & Özkan, 2018).

Başka bir görüşe göre Yetenek Savaşı kavramı ilk defa danışmanlık firması olan McKinsey’in raporunda 1998 yılında yer almıştır (Aras, 2016).

Şekil-6’da da belirtildiği üzere söz konusu dönemden günümüze ABD’deki işsizlik istatistikleri incelendiğinde, işsizliğin azalmış olduğu başka bir ifade ile iş arayan adayların seçeneklerinin arttığı yorumu yapılabilir.

Şekil 6 ABD İşsizlik Oranları

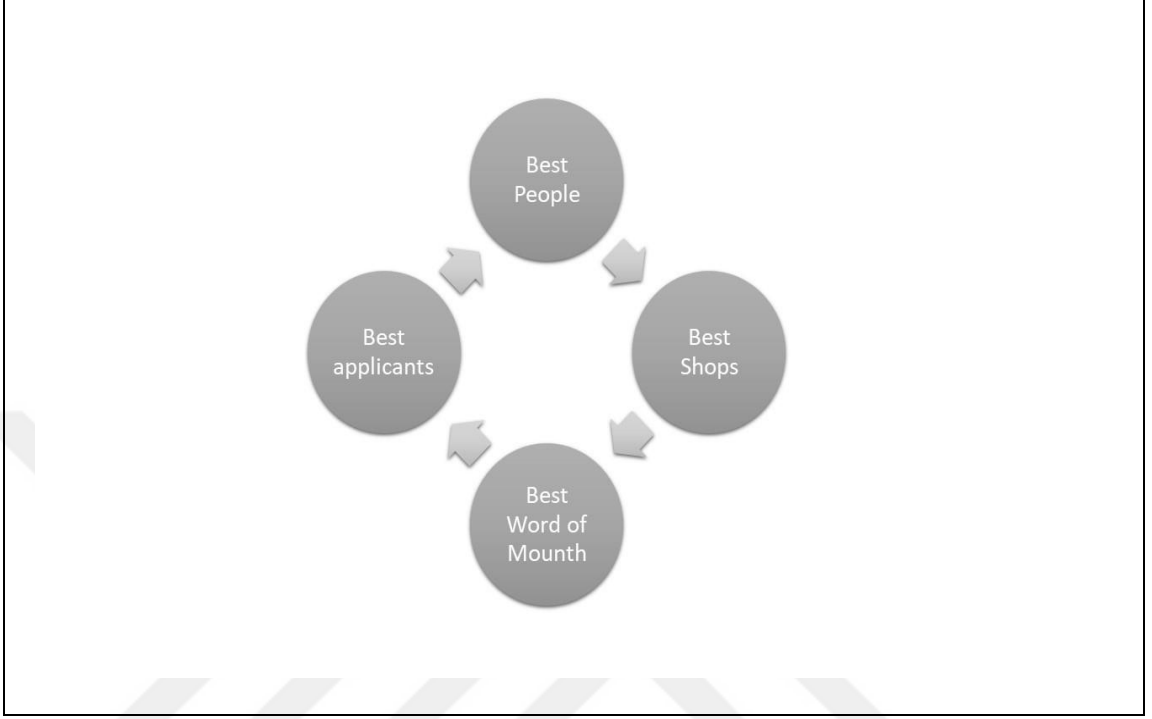


Kaynak: Worldbank. 2022. https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2010&most_recent_year_desc=true&start=1991

Aynı zamanda yine söz konusu döneme denk gelen 1996 yılında ise Tim Ambler ile The Employer Brand (İşveren Markası) isminde akademik çalışma yaparak kavram, İşveren Markası yönetimi akademik literatüre girmiştir (Barrow & Ambler, 1996). Bu bağlamda aslında işletmelerin İşveren Markasını uyguladıkları ancak kavramsallaştırmanın 1990'lı yıllarda yapıldığını ifade edilebilir.

Akademik çalışmalarında İngiltere'de 27 üst düzey yönetici ile İK alanında röportaj yapmışlardır. Yapılan Perakende sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın yöneticisi ile yaptıkları röportajdan esinlenerek İK ve Pazarlama düşüncelerini birleştirip çalışan ve ürün kalitesi arasında bağlam kurmuşlardır. Şekil-7'de bu bağlam gösterildiği üzere Bu bağlamın başlangıç noktasını iyi çalışan, orta noktasını ise iyi bir iletişim faktörlerinden kurgulamışlardır (Barrow & Ambler, 1996).

Şekil 7 Çalışan ve Ürün Kalitesi Bağlamı



Kaynak: Barrow S. ve Ambler R. 1996. The Employer Brand

2.3.4. İşveren Markası Yönetimi ve İşveren Markalaması

İşveren Markası Yönetiminin İngilizce karşılığı “The Employer Brand”’tir. The takısı belirli nesneleri veya kavramları tanımlamak veya vurgulamak için kullanılır. Aynı zamanda kavram İngilizce geniş zamanda kullanılmıştır. Literatür araştırması sırasında bazı yazarların İngilizce “Employer Branding” kavramını da kullandıkları görülmüştür. İngilizce “-ing” takısı ise şimdiki zamanı temsil ederek kullanılmıştır. Söz konusu iki kavram birbirinden farklıdır. The Employer brand, Employer branding’i kapsar ancak Employer branding, The Employer Brand’i kapsamaz. Çünkü Employer Branding İşveren Markasının sadece iletişim bölümünü kapsadığına dair görüş bulunmaktadır (HR Picks, 2023). İşveren Markası Yönetimi ile ilgili bazı modeller bulunmaktadır. İşveren markalaması bir işletmenin marka kimliğini “işveren” olarak konumlandırmasıdır (Özgen & Akbayır, 2011).

Kavramın ortaya çıkmasından günümüze kadar araştırmacılar İşveren Markası Yönetimi ile ilgili modeller geliştirmiş veya çalışmalar yapmıştır. İMY akademik olarak modeller, düşünsel olarak adımlar olmak üzere iki farklı kategoride incelenmesi doğru olacaktır.

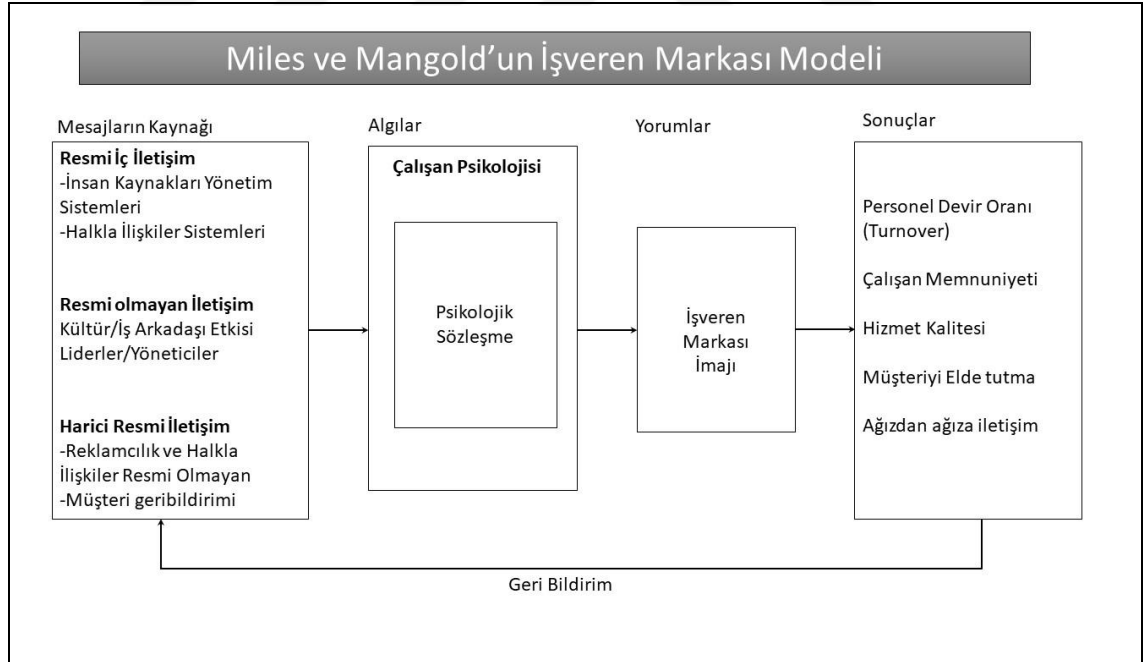
2.3.4.1.İşveren Markası Modelleri

2.3.4.1.1. Miles ve Mangold İşveren Markası Modeli

Miles ve Mangold, 2004 yılında yayınladığı İşveren Markasının Kavramsallaştırılması, Süreç (Conceptualization of the Employee Branding Process) isimli bir çalışmaya yapmışlardır.

Şekil-9’de de belirtildiği gibi İşveren Markası Yönetimi’nde psikolojik sözleşmeye ve çalışanla iletişimin önemiyle içsel ve dışsal olarak İnsan Kaynakları Yönetimi, Halkla İlişkiler Sistemi, kültür, iş arkadaşları, yöneticiler ve müşteri geri bildirimlerine vurgu yapmaktadır. Miles ve Mangold’a göre işletmenin çalışanlara olan iletişimi ve bu iletişim sonucunda verdiği mesajlar psikolojik sözleşmenin temelini oluşturur. Psikolojik sözleşme de İşveren Markası imajını direkt olarak etkiler (Miles & Mangold, 2004).

Şekil 8 Miles ve Mangold'un İşveren Markası Modeli



Kaynak: Miles S. Ve Mangold G. 2004. A conceptualization of the employee branding process

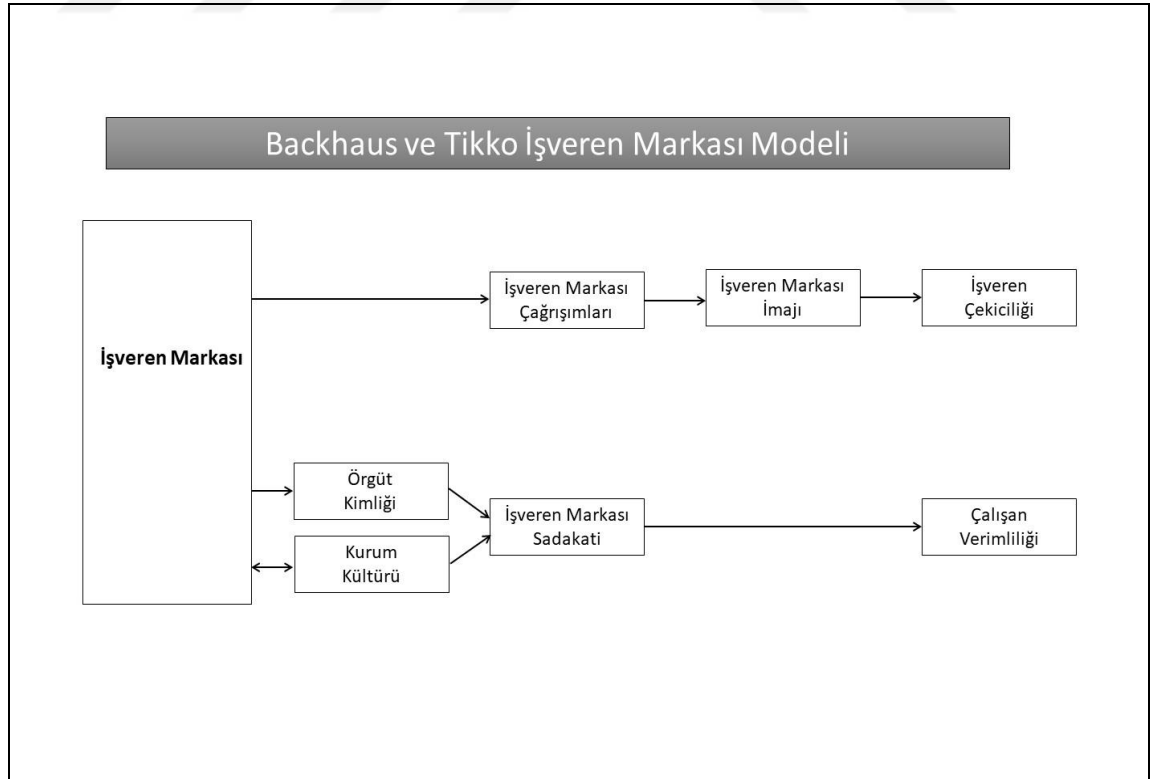
İşletmelerin marka bilinci oluşturabilmesi için ilk olarak söz konusu çalışanlarına benimsetmesi gerekmektedir. Bu nedenle de İşveren Markası imajı önemli olduğuna değinirler (Miles & Mangold, 2004).

2.3.4.1.2. Backhaus ve Tikoo İşveren Markası Modeli

Backhaus ve Tikoo, 2004 yılında İşveren Markasını Kavramsallaştırılması ve Araştırılması (Conceptualizing and researching employer branding) isimli eserinde örgüt kimliğinin ve işletme kültürünün önemide vurgu yapmıştır. Bunu yanı sıra güçlü örgüt iklimi ve güçlü işletme kültürüyle kurulan İşveren Markası iletişiminin çalışanların işletmeden ayrılmasını önüne geçtiğini belirtir. (Backhaus & Tikko, 2004).

Şekil-9’da da belirtildiği gibi İşveren Markası modelinin iki çıktısı bulunmaktadır. Birinci çıktısı işveren çekiciliğidir. İkinci çıktı ise Çalışan verimliliğidir. Aynı zamanda kurum kültürü ile İşveren Markası birbirini destekleyen iki öge olarak ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü ve kurum kültürü İşveren Markası sadakatine neden olmaktadır. İşveren Markası sadakati ise çalışan verimliliği olarak çıktı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra İşveren Markası çağrışımları ise işveren marka imajını desteklemektedir. Bunun sonucuda da işveren çekiciliğini etkilemektedir.

Şekil 9 Backhaus ve Tikko İşveren Markası Modeli

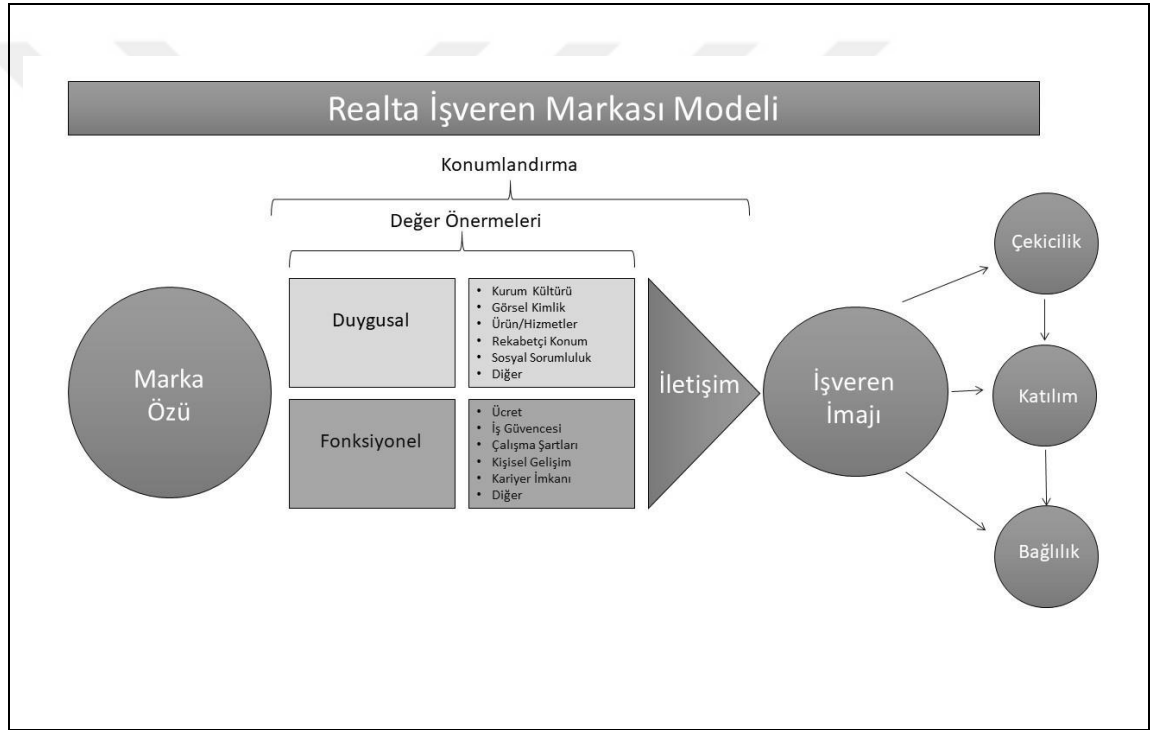


Kaynak: Backhaus K. Ve Tikko S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding

2.3.4.1.3. Realta İşveren Markası Modeli

Şekil-10'da da belirtildiği gibi Realta, İşveren Markası yönetiminin temelini marka özünden oluşturmaktadır. Ayrıca çalışan değer önermeleri, duygusal ve fonksiyonel faydalardan yaratır. Konumlandırma değer önermeleri ve iletişim ile birlikte kurgulanır. Etkin ve iyi bir iletişim ile İşveren Markası imajını destekler. Bunun sonucunda da çekicilik, işletmeye katılım ve bağlılık pozitif yönde etkiler (Ayaz, 2017).

Şekil 10 Realta İşveren Markası Modeli



Kaynak: Ayaz A. 2017. Gizli Formüllerle İşveren Markası

2.3.4.2. İşveren Markası Adımları

Çalışmamda, İşveren Markası Yönetiminin hem kavramsal hem de gerçek yaşamdan örneklerle İşveren Markası Yönetimini tanımlanması kavramın açıklamasını kolaylaştıracaktır. Bu başlıkta yazarlar tarafından İMY'nin nasıl uygulandığı aktarılmaya çalışılacaktır.

2.3.4.2.1. Baran'ın İşveren Markası Adımları

Baran İşveren Markası Yönetimi adımlarını; genel çerçeve, veriden iç görüye, çalışan değer önermesi, uygulama ve ölçme değerlendirme olarak tanımlamıştır. Bunun yanında çalışmasında İM'nı “*Çalışan Markasının Gücü=Değer Önermesi (Vaadi) X Çalışan Deneyimi*” olarak formülize etmiştir (Baran, 2016).

Genel Çerçeve: Genel çerçevede İnsan Kaynakları Departmanlarının genel performans ölçümünde kullanılan kriterlere bakılır. Övencut İşveren Markası uygulamaları gözden geçirilir. Proje sonundaki çıktılar ve kritik performans göstergeleri (KPI) ortaya konmaya çalışılır.

Veriden İçgörüyeye: Çalışanlara Temas Noktaları (Touchpoint) incelenir. Çalışan Segmentleri analizleri gerçekleştirilir. Aynı zamanda İşveren Altmakaraları analizleri yapılarak İşveren Marka Kişiliği belirlenir. Araştırmacı, Psikolog Jenniffer Aaker'ın tanımladığı Marka Kişiliği Modeline atıf yapmaktadır (Aaker J. L., 1997). İşletmenin SWOT analizine benze bir yöntem kullanılarak İşveren Algısı ortaya çıkartılır.

Çalışan Değer Önermesi: Çalışan Memnuniyeti Anket sonuçları ile odak grup çalışmaları yapılarak taslak çalışan Değer Önermesinin belirlenmesi, test edilmesi ve son halini alması alt aşamalarını oluşturur. Bunun yanı sıra her bir çalışan segmenti için detaylandırma, ÇDA'nın iletişimi ve deneyimlere aktarılması uygulanır.

Ölçme ve Değerlendirme: Bu alt başlıkta ise İK metriklerine bakılarak İşveren Markası Yönetiminin İnsan Kaynakları hedeflerine olan etkileri incelenir.

2.3.4.2.2. Baş'ın İşveren Markası Adımları

Baş, çalışmasında İşveren Markasını çalışanlara birtakım sözlerin verilmesi ve daha sonra verilen sözlerin yerine getirilmesini öngören kapsamlı bir süreç olarak tanımlamaktadır. İşveren Markası Yönetimi adımlarını beş adımda ele almıştır. İşveren marka değerlendirmesi, marka kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesi, konumlandırma ve uygulamaktır (Baş, 2011)

İşveren Marka Değerlendirmesi: Hedef kitlenin (potansiyel çalışanlar, çalışanlar, etkileyiciler) zihnindeki işveren marka imajı tanımlanmaktadır. Bu tanımlamaya ek olarak işletmenin halihazırda yaptığı İşveren Markası uygulamaları gözden geçirilmektedir.

Marka Kimliğinin Tanımlanması: Marka Kimliğinin Tanımlanması yer almaktadır. Baş, bu adımı, “Birinci basamak işletmenin ne olduğunu, ikinci basamak ise ne olmak istediği ile ilgilidir” şeklinde özetlemektedir.

Çalışan Değer Önermesi: Sn. Baş, Çalışan Değer Önermesini işverenin çalışanlarına vaat ettiği duygusal ve fonksiyonel faydalar olarak ifade etmektedir. Bu adımda işletme, işgörenlerine ve potansiyel işgörenlerine sunduğu imkanları gözden geçirdi.

Konumlandırma: İşletme kendisini rakiplerinden ayıracak faydalar ile işveren marka kimliğinde yer alan özellikler ön plana çıkartır.

Uygulama: Bu adımda işletmenin İşveren Markası süreçleri uygulanır. Genel işgücü üretkenliği, iş tatmini, Örgütsel Bağlılık, yöneticilerin tatmin düzeyi, personel devir oranı gibi göstergelerle İMY hem ölçülür hem de İnsan Kaynakları Yönetimi, tepe yönetimin İM’ye olan yatırımlarının geri dönüşlerini sayısal olarak ortaya koyar.

Baş, uygulama aşamasında İnsan Kaynakları Yönetiminin, Tepe Yönetimin dilinden konuşması gerektiğine vurgu yaparak İşletme stratejilerine yönelik bir İKY ile İM olması gerektiğini belirtmektedir. Bu değerlendirmeden, İM’nin İKY’yi desteklediğini sonucuna ulaşılabilir.

2.3.4.2.3. Ayaz’ın İşveren Markası Adımları

Ayaz, İşveren Markası süreçlerini altı adıma bölmüştür. Amaç, keşfetme, geliştirme, uygulama, ölçümleme ve devamlılık sağlama olarak sıralanabilir (Ayaz, 2017).

Amaç: İşveren Markası yönetiminde ilk adım amacı belirlemektir. İşletmenin İşveren Markası yönetimini uyguladıktan sonra almak istediği sonuçlar varmak istediği hedefler amaç adımıyla ortaya konur.

Keşfetme: Amaç mevcut durumu anlamak ve tanımlamaktır. İşletme profili, İK metrikleri, çalışma imkanları, maaş, ücret ve yan haklar nelerdir? Aynı sektördeki rakipler

kimlerdir? Sektörünüzdeki en gözde şirketler hangileridir? İşletmeye olan iş başvurusu talebi ne kadardır, kimler tarafından talep edilmektedir? Yayınlanan iş ilanlarına ne kadar başvuru alınıyor? Başvuru yapanlar gerçekten aranan profillerde mi? Çalışanlar ne kadar bağlı ve mutlu? Potansiyel çalışanlara ne vaat ediliyor? İşletmedeki üst ve orta düzey yöneticiler (liderler) nasıl bir profile sahip? sorularına yanıt aranır.

Geliştirme: Mevcut durum tespit edildikten sonra varmak hedeflediğiniz durumu net bir şekilde ifade edildiği ve proje yönetimini stratejik olarak planlanmaktadır. Çalışan Değer Önermesi (Employee Value Proposition/EVP) belirlenir. Bu aşamada amaç işletmenin rakiplerine olan farklılıklarını, avantajlarını ortaya çıkarırken işletmenin de kişiliği ortaya konur.

Uygulama: İşveren marka yönetiminin işe alım yönetiminden performans yönetimine, ücret yönetiminden kariyer yönetimine kadar İşveren Markasının uygulandığı alandır.

Ölçümleme: Keşfetme adımında ortaya konan veriler tekrar değerlendirilir ve İşveren Markasının etkinliği ölçülür. Yalnızca ilerleme noktalarınızı değil, aynı zamanda İşveren Markası yönetiminin ilerlemesini engelleyen unsurları da ölçümlenir.

Devamlılık Sağlama: Bu adımda beşinci aşamadaki kriterler ölçülür ve İşveren Markası yönetiminin iyileştirilmesi yapılır. İMY'nin yeniden düzenlemesi, sonuç alınamayan uygulamaları sonlandırılması, yeni uygulamalar kurgulanması yapılır.

İşveren Markasıyla ilgili yapılan literatür araştırmasında İşveren Markası yönetiminin adımları kısaca işletmenin mevcut durumunu, İşveren Markası uygulamalarını, İnsan Kaynakları metrik raporlarını, incelemek ve keşfetmek. İşletmenin çalışanlarına ve potansiyel çalışanlara duygusal ve fonksiyonel sağladıkları faydayı niteleyen çalışan değer önermesinin yapılması, İşveren Markası sürecinin uygulanması ve yönetilmesi ile ölçme ve değerlendirmenin yapılması olarak özetlenebilir (Ayaz, 2017), (Baş, 2011) (Baran, 2016). Literatür araştırması sırasında kaynaklar incelendiğinde yazarların aynı kavramlara değindikleri fakat kavramların sırası ve tanımlamasının değiştiği görülmüştür. Bunun yanı sıra çalışanlara ve potansiyel çalışanlara uygulanan Çalışan Değer Önermesi (Employee Value Proposition/EVP) kavramının tüm örneklerde kullanıldığı görülmektedir.

2.3.5. İşveren Markası Yönetimi Kavramları

2.3.5.1. Çalışan Değer Önermesi

Employee Value Proposition olarak belirtilen ve Çalışan Değer Önermesi olarak Türkçeleştirilen kavram, İşveren Markası uygulamasında çok önemli aşamadır. Çünkü İşveren Markası Çalışan Değer Önermesinde değerler, kurul kültürü ve içtenlik vurgusu yapılmaktadır (Aras, 2016).

Çalışan Değer Önermesi, İşveren Markasının temelini oluşturmaktadır. İşletmenin çalışanlarına vaat ettiği “duygusal” ve “fonksiyonel” faydaları içeren bir ifade edilişidir. Çalışan değer önermesi ile işletme, çalışanlara neler vaat edildiği ve onlardan neler beklendiği basit ve net bir şekilde ifade edilir. Çalışan değer önermesinin oluşturulması İşveren Markası yönetimi sürecinin en kritik ve önemli aşamasıdır. Çalışan değer önermesi sürecinde hedef kitle analizindeki potansiyel çalışanları işletmeye çekmek ve mevcut çalışanların bağlılığını arttırmak için neler vaat edilmesi, işletmenin hangi güçlü yanlarını ön plana çıkarılması gerektiği belirlenir. Çalışan değer önermesi potansiyel çalışan tarafından sorulacak “İşletmenizde çalışmaya başlamam (ya da işletmede kalmam) için bana neler vadediyorsunuz? Sorusunun yanıtıdır (Ayaz, 2017).

Güçlü ve iyi bir çalışan değer önermesi, çalışanlar duygusal ve fonksiyonel olarak fayda sağlamaktan öte, işletmede işe başladıklarında görevlerini icra ederken neler hissettikleri, işletmede mutlu olup olmadıkları ve işletmeyi sevip sevmedikleri de değerlendirilmelidir (Güler, 2019)

Çalışan Değer Önermesi önemli olmasına karşın bir amaç değil araçtır. Çalışan değer önermesi, işletmenin çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına yazılı veya sözlü olarak söylemiş olduğu slogan şeklinde gerçekleştirdiği bir vaatlerdir. Söz konusu vaatlerde işletme, güçlü olduğu yönleri ön plana çıkarıp çalışanlarına ve potansiyel çalışanlara karşı açık bir şekilde ifade edebilmelidir. Çalışan değer önermesi kuruma özgü ve samimi olmalıdır. Gerçek dışı verilen vaatler, işletmenin imajını çalışanları ve potansiyel çalışanlar nezdinde olumsuz etkileyecektir (Bozaran, 2019).

Tüm bu bilgiler ışığında Çalışan Değer Önermesi, İşveren Markası sürecinde çalışanlara ve potansiyel çalışanlara vaat edilen ücret, yan haklar, kariyer, çalışma biçimi, eğitim,

izin, çalışma koşulları, uzaktan çalışma vb. uygulamaların bütünü oluşturur. İşveren Marka süreci Çalışan Değer Önermesi üzerine kurulur.

2.3.5.2. Konumlandırma

İşletmeler, İşveren Markası yaratılması sırasında Çalışan Değer Önermesi tamamlanınca veya Çalışan değer önermesini yaratmadan önce işletmeyi konumlandırır ve hedef kitle tespiti gerçekleştirir.

Marka konumlandırma, ürün veya hizmetlerin rakiplerde bulunan ürün veya hizmetlere karşı avantaj sağlayacak şekilde farklı olması ve müşterilerin algısında yerleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brooksbank, 1994).

Konumlandırma, markanın hedef kitle zihninde önemli algı yaratmasını sağlayan bir farklılaştırma aracı ile pazarlama yönetiminin en temel faktörü arasında yer almaktadır (Beyaz, 2020).

Başka bir görüşe göre konumlandırma, bir işletmenin neyi temsil ettiğini ve müşterilerinin zihninde rakip işletmelere karşı nasıl duruş sergilemesi gerektiğinin farkındalığı ile başlar (Keller, 2008).

İşveren Markasında da işletme kendisini rakiplerine karşı konumlandırarak başlar. Bu konumlandırma kurumsal kimlik olarak tanımlanabilir. Türk Dil Kurumuna göre kimlik Herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2023).

İşletme yönetiminde ise kurumsal kimlik ise işletmenin iletişim, davranış ve semboller imajlar yoluyla içsel ve dışsal paydaşlar tarafından görülmesi veya algılanmasıdır (Van Riel & Balmer, 1997).

Kurumsal kimlik kavramı ilk olarak “Gordon Lippincott” tarafından İkinci Dünya Savaşı sonraki dönemde kullanıldığı görülmektedir. 1950’lerin sonlarına doğru kurumsal imaj, kurumsal kişilik ve kurumsal tasarım kavramları gelişmiş ve günümüze ulaşmıştır (Özer, 2020). Tanımdan da anlaşılacağı üzere kurumsal kimlik işletmelerin davranışları ile imajlarına kadar tüm süreçleri kapsamaktadır. İşletmenin logo kullanımı, logoların

renkleri, sloganları kurumsal kimliği imajlar yoluyla gösteren unsurdur. İşveren Markası konumlandırması sırasında kurumsal kimlik gözden geçirilmelidir. İşletme, yetenekli ve nitelikli çalışanları bünyesine çekmeyi istiyor, yetenekli ve yetkin çalışanları bünyesinde tutmayı amaçlıyorsa nasıl bir işveren olmak istediğine karar vermelidir. Konumlandırma kurumsal kimlik üzerine yapılmalıdır (Baş, 2011)

2.3.5.3. Hedef Kitle Analizi

Pazarlama yönetimine göre hedef kitle, ürün veya hizmetinizi satın alma olasılığı en yüksek olan belirli bir müşteri grubunu ve dolayısıyla reklam kampanyalarınızı görmesi gereken grubu ifade eder. Hedef kitle, yaş, cinsiyet, gelir, konum, ilgi alanları veya sayısız başka faktör tarafından belirlenebilir (Durmaz, 2022).

İşveren Markası Yönetiminde hedef kitle farklı şekillerde açıklanmıştır. Yetenek temas noktaları, mesajlar, dijital medya ve içerik stratejisi belirlenmesi için hedef kitlenin belirlenmesi gerektiğini tanımlamıştır (Ayaz, 2017)

Baş, İşveren Markası Yönetiminde hedef kitleyi çalışanlar ve potansiyel çalışanlar olarak özetlemiştir (Baş, 2011).

Baran, çalışmasında Çalışan Segmentleri Analizi bölümünü açıklarken işletmenin sahip olduğu çalışanların demografik verilerini ve davranışlarını kapsayan bir İK Bilgi altyapısı kurulması gerektiğini aktarmıştır. Bunun sonucunda İşveren Markasının seçilmiş hedef kitlelere ulaşmasının daha doğru olacağını belirtmiştir (Baran, 2016).

Köse ve Çakır, çalışmalarında marka imajı ile İşveren Markası imajına atıf yaparak her iki kavramın da hedef kitle özellikleri ve ihtiyaçları göz önüne alınarak imaj çalışması yürüteceğini belirtmiştir (Köse & Çakır, 2021).

Tüm bu bilgiler ışığında hedef kitle, işletmenin sahip olmasını istediği veya hedeflediği çalışan profilini ifade etmektedir. Hedef kitle ise işletmenin bünyesinde çalıştırmak istediği insan profilini tanımlar. Üretim işletmesi için hedef kitle mühendisler oluştururken, bir banka için hedef kitle okuldan yeni mezun olmuş gençleri oluşturmaktadır. Bilişim sektöründe çalışan bir firma için hedef kitle yazılımcılar olurken perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için hedef kitle liseden mezun olmuş

genç çalışanlardır. İşletme büyük bir organizasyon olduğu ve kaynakları etkin kullanabilmek için İşveren Markasının doğası gereği hedef kitleye yönelik uygulamalar bulunduğu belirtilebilir.

2.3.5.4. Marka Kişiliği

Marka kişiliği, müşterilerin çeşitli markaları birbirinden ayırt edebilmesini sağlayan kişilik özelliklerinin markaya atfedilmesidir (Schiffman & Kanuk, 2000).

Marka kişiliği, bireylerin niteliklerini belirleyen demografik özelliklerden (yaş, cinsiyet, gelir, sosyal sınıf) daha geniş bir anlam taşımakta, belirgin bir karakter, sembol, aktarımlar, yaşam tarzı, kullanıcı tipleri gibi unsurları kapsamaktadır (Aktuğlu, 2016)

Barrow ve Mosley marka kişiliğini, işletmenin çalışanlar için ne yapabileceğini tarif ederken, bu faydaları (duygusal, ekonomik ve psikolojik) çalışanlara ve potansiyel çalışanlara anlatmakta kullanılan stil, fon ve referans aralığı, İşveren Markası olarak açıklamaktadır (Barrow & Mosley, 2012).

Marka imajı, marka kimliği ve marka kişiliği birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Bunlardan kimlik işletme tarafında, imaj ise müşteri tarafında yer alır. İşletme güçlü bir kimlik oluşturarak daha iyi bir imaj yaratmaya çalışır (Baş, 2011).

Bu açıdan marka kişiliğini işletmenin çalışanlar ve potansiyel çalışanlar açısından sahip olduğu insan niteliklerine uygun imaj olarak tanımlanabilir.

2.3.6. İşveren Markası Uygulamalarının Reel İş Dünyasındaki Somut Etkileri

Çalışmamda, İşveren Markası Yönetiminin reel iş yaşamındaki etkilerini iki kategoride incelenecektir. Birinci olarak İşveren Markası uygulayan işletmelerin açık kaynaktan yayınladıkları İşveren Markası uygulamaları incelenmiştir. İkinci olarak İşveren Markası Yönetimini uygulayan işletmelerin yer aldığı sektör analizi yapılmıştır. Bu sayede İşveren Markası kavramının reel iş dünyasındaki somut çıktıları daha iyi anlaşılacaktır.

2.3.6.1.İşveren Markası Yönetimi Uygulayan İşletmelerin Uygulamaları

İşveren Markası uygulayan işletmelerin kariyer siteleri inceleme çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada işletmenin özel kariyer sitesinin varlığı ve çalışanlarına vaatleri ile uygulamaları araştırılmıştır. Yapılan çalışmada teknoloji, üretim, finans, savunma sanayi ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin İşveren Markası uygulamaları, hedef kitle ve İşveren Markası değer önermeleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Turkcell, İşveren Markası uygulamaları kapsamında potansiyel çalışanlar için “her adımı düşündük” mottosuyla özel bir internet sayfası açmıştır. Bu sayfada potansiyel görenin iş başvurusu aşamasından sonuç aşamasına kadar olan süreç hakkında bilgilendirme ve infografik yer almaktadır. Potansiyel çalışanlara mülakat ile ilgili online eğitim ve kişilik envanteri gönderilmektedir. Aday, mülakat için işletmeye geldiğinde ise ücretsiz otopark ayrılmakta ve adaya bildirilmektedir. Mülakata gelen adaya işletme ile ilgili hediyelerin yer aldığı bir paket vermektedir. Mülakatın sonunda ise potansiyel çalışanlara anket göndererek yaşadığı deneyim ölçülmekte ve potansiyel çalışanın mülakat sürecini online olarak takip etmesini sağlamaktadır. İşletmenin yaş sınırı olmadan tüm pozisyondaki adayları hedeflediği görülmüştür. İşletmenin İşveren Markası değer önermesi maddi faydalardan daha çok tablodan da görüleceği üzere işe alım deneyimine yönelik hazırlandığı izlenmiştir. İncelenen örnek işletmeler arasında adaylarına hediye veren bir tek Turkcell’dir (Turkcell Kariyerim, 2023).

Finansbank işveren uygulamaları kapsamında İnsan Kaynakları ve Kariyer Politikaları, Gelir Yönetimi, Performans ve Yetenek Yönetimi, Eğitim ve gelişim Yönetimi, Kurum içi İletişim Yönetimi ve Bilgi Yönetimi kapsamında işletme politikalarını açık kaynak olarak yayınlayıp potansiyel adaylarına işletmede çalışmalar hakkında bilgi vermektedir. İşletme; “Finansçı Olmak” sloganıyla İşveren Markası yönetiminde sektöre atıf yapmaktadır. Literatür araştırması sırasında çalışanların ücret ve yan hak gelirleri hakkında temel bilgileri veren ender işletmelerden birisi olduğu görülmüştür (QNB Finansbank, 2023).

Yapı Kredi Bankası, Yapı Kredi Kariyerim adında özel bir internet sitesine mevcuttur. İşletme, İşveren Markasını üç hedef kitleye yönelik hazırlamıştır. Birinci hedef kitle

öğrenciler, ikinci hedef kitle yeni mezun çalışanlar ve üçüncü hedef kitle ise deneyimi olan profesyonellerdir. İşletme, İşveren Markası vaadi kariyer gelişimi, eğitim ve etkinliklerdir. Aşağıda bulunan tabloda da görüleceği üzere gelişim anlamında eğitim için Akademi, sosyal aktiviteler ve sosyal aktivitelerde indirim için Bizread, çalışanların çektikleri videoları paylaşabileceği Biztube, çalışanların duygu ve düşüncelerini paylaşabilecekleri podcast sitesi Bizcast, kariyerlerini yönetebilmeleri ve kendilerini yakından tanıyabilmeleri için Kariyer Yolculuğun, yönetici olabilmeleri için Liderlik Yolculuğum ve şubede görev almak isteyenler için Şubeme Doğru projeleri yer almaktadır (Yapı Kredi, 2023).

Türk Havacılık ve Uzay Sanayi (TUSAŞ) işletmesi de İşveren Markası kapsamında potansiyel çalışanlar için özel bir internet sitesi hazırlamıştır. Çalışanlara psikolojik ve maddi sunulan faydaları dört maddeye ayırmıştır. Bu dört madde kazanç, sağlık, ek olanaklar ve ayrıcalıklar olarak kategorize edilmiştir. İşletme, kazanç bölümünde rekabetçi ücret politikası yılda 16 maaş, ek mesai ücreti, yıllık performans primi, lokasyon bazlı ek sosyal destek ödemeleri ve yakacak yardımı ve bayram ikramiyesi vaat edilmektedir. Sağlık kategorisinde özel sağlık sigortası ile kampüs sağlık hizmeti vaat edilmektedir. Ek olanaklar kapsamında yasal izinler hariç olmak üzere yıllık 27 saat mazeret izni, Yüksek Lisans ve Doktora yapmak isteyen çalışanlara akademik izin imkanı, esnek mesai hakkı, TUSAŞ kampüsüne ulaşabilmek için servis imkanı, yemekhane, lojman, kreş ve misafirhane imkanları vaat edilmektedir. Ayrıcalıklar kategorisinde ise Yurt dışı eğitim imkanı, çalışanların konfor alanı için spor tesisi imkanı, yıl boyunca düzenlenen sosyal etkinlikler, sosyal topluluklara üye olma imkanı ve çalışanlara yönelik çalışan destek programı vaat edilmektedir. Aynı zamanda sosyal topluluklar, kampüste yaşam ve etkinlik günleri de internet sitelerinde yer almakta olup, potansiyel çalışanları kendilerine çekmeye çalışmaktadır (Tusaş Kariyer, 2023).

Perakende sektöründe faaliyet gösteren Migros, İşveren Markası kapsamında özel bir internet sitesi hazırlanmamış. İşletmenin kurumsal web sitesi olan www.migroskurumsal.com'da kariyer sekmesinde özel bir sayfa ayrılmış. İşletme hedef kitlesini yaş kriterine göre değil mağaza, idari bilimler olmak üzere iki farklı alanda hedeflediği görülmektedir. İşletme, potansiyel çalışanlarına İnsan Kaynakları değerlerini belirtmektedir. Bu değerler arasında çalışanlarını adil ve objektif değerlendireceğini,

çevik hareket edeceklerini ve fırsat eşitliği sunacaklarını vurgulamıştır. Bunun yanı sıra aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere işletme çalışanlarını sürekli geliştireceğini, hedef bazlı çalışacaklarını, kurumsal bir firma olduklarını, teknolojiyi kullandıklarını ve sektörünün ilklerini gerçekleştirdiklerini vaat etmektedir. Bunların yanı sıra işletmenin sloganı olan “Migros Size İyi gelecek” sloganına atfen İşveren Markası yönetimi mottosu olarak “İyi İş, İyi Gelecek” sloganını belirlenmiş (Migros, 2023).

Unilever Türkiye, tüm işe alım sistemlerini güncelleyerek adayların kolay ve hızlı bir şekilde başvuruda bulunmasını sağlamaktadır. Unilever, İşe alım sürecini Deneyimli Kariyer ve Erken Kariyer olmak üzere ikiye ayırmıştır. U’nun gücü sloganıyla amaca yönelik kariyer yönetimi sunmaktadır. Uniliver, hem deneyimli hem de yeni mezun potansiyel işverenleri kendisine çekmeye çalışsa da hedef kitle olarak Unilever Geleceğin Liderleri Programıyla yeni mezun potansiyel adayları belirlemiştir. Bu programda Unilever potansiyel adaylara kariyerleri boyunca aşağıdaki maddeleri taahhüt etmektedir (Unilever Türkiye, 2023).

- 2-4 yıllık hızlandırılmış gelişim
- Farklı pozisyon ve unvanlar
- Küresel keşif (Yurt dışı çalışma imkanı)
- Geleneksel olmayan öğrenme şekilleri
- İnovatif öğrenme teknikleri,
- Kişiselleştirilmiş bir kariyer,
- Departmanlar ve pozisyonlar arası transfer.

Literatür araştırması sırasında Unilever Türkiye’nin Uniliver Gobal’in İşveren Markası yönetimini temel alındığı gözlemlenmiştir.

2.3.6.2. İşveren Markası Yönetimini Uygulayan İşletmeler ve Sektör Analizi

Realta Danışmanlık firmasının 2009 yılından bu ayna yaptığı En Gözde Şirketler araştırmasının 2022 yılı verileri incelenmiştir. En Gözde Şirketler araştırması, Uluslararası standartları Türk kültürüne, Türkiye’nin geniş öğrenci networkü olan 3İK Marka İletişimi Ajansı aracılığıyla sunulmaktadır. En Gözde Şirketler araştırmasında yıllık ortalama 250 işletme yer almaktadır. Araştırmada yer alan işletmeler, üniversite öğrencileriyle yapılan fokus grup çalışmalarıyla belirlenmektedir. 2022 yılı araştırmasına 76.322 öğrenci ile 25.514 yeni mezun adaylar olmak üzere toplam 101.836 birey katılmıştır. Araştırmada işletmelerin İşveren Markası algısı, 66 soru ile ölçümlenmiştir.

Katılımcıların verdikleri yanıtlar, algoritma ile işlenmekte ve sonucunda işletme puan almaktadır (En Gözde Şirketler, 2022).

Baş, Gelişen teknoloji ve iletişim araçlarıyla potansiyel çalışanların kurumsal firmalarla ilgili bilgi aldıklarını bu nedenle de bazı potansiyel çalışanların farklı şirketlere başvuruda bulunabileceklerini belirtmektedir. Bu açıdan da en gözde şirket araştırmasında Koç Holding ile Sabancı Holding'in aynı şartları sağladığından ancak potansiyel adaylar açısından daha farklı bir imaj çizdiğinden bahsetmektedir (Baş, 2011).

İşletmenin sırası, adı, kamu/özel sektör ayrımı, sektör ve İşveren Markası yönetimi kategorilerine ayrılmıştır. İşveren Markası yönetimi uygulanıp uygulanmadığının bilgisine ise işletmenin internet sitesindeki İnsan Kaynakları/İş Başvurusu bölümünde hedefe yönelik işe alım programı olup olmadığının ile çalışanlarına verdiği maddi ve manevi faydaların belirtildiği veya işletmeye özel kariyer sitesi olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3. İşveren Markası Yönetimi, Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı pozitif yönlü destekler.

Tablo 3 En Gözde Firmalar

<i>No</i>	<i>Firma</i>	<i>İşletme</i>	<i>Sektör</i>	<i>İşveren Markası</i>
1	Unilever	Özel Sektör	Holding	Uyguluyor
2	Amazon	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
3	Aselsan	Kamu	Teknoloji	Uyguluyor
4	Google	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
5	Mercedes Benz	Özel Sektör	Otomotiv	Bulunmuyor
6	McKinsey	Özel Sektör	Danışmanlık	Bulunmuyor
7	P&G	Özel Sektör	Gıda	Uyguluyor
8	Getir	Özel Sektör	Teknoloji	Uyguluyor
9	TUSAŞ	Kamu	Savunma Sanayi	Uyguluyor
10	Şişecam	Özel Sektör	Üretim	Uyguluyor
11	Trendyol	Özel Sektör	Teknoloji	Uyguluyor
12	Turkcell	Özel Sektör	Teknoloji	Uyguluyor
13	CocaCola Company	Özel Sektör	Gıda	Uyguluyor
14	Arçelik	Özel Sektör	Teknoloji	Uyguluyor
15	Apple	Özel Sektör	Teknoloji	Uyguluyor
16	Bosch	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
17	Yapı Kredi	Özel Sektör	Finans	Uyguluyor
18	L'Oreal	Özel Sektör	Kozmetik	Bulunmuyor
19	QNB Finansbank	Özel Sektör	Finans	Uyguluyor
20	Colgate Palmolive	Özel Sektör	Kozmetik	Uyguluyor
21	Microsoft	Özel Sektör	Teknoloji	Uyguluyor
22	Pfizer	Özel Sektör	İlaç	Uyguluyor
23	THY	Kamu	Hava Yolu	Uyguluyor
24	Havelsan	Kamu	Savunma Sanayi	Bulunmuyor
25	PwC	Özel Sektör	Danışmanlık	Uyguluyor
26	Ford Otosan	Özel Sektör	Otomotiv	Uyguluyor
27	Siemens	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
28	Tüpraş	Özel Sektör	Enerji	Uyguluyor
29	İş Bankası	Özel Sektör	Finans	Uyguluyor
30	TEI	Kamu	Savunma Sanayi	Uyguluyor
31	Anadolu Efes	Özel Sektör	Gıda	Uyguluyor
32	Nestle	Özel Sektör	Gıda	Uyguluyor
33	Brisa	Özel Sektör	Üretim	Bulunmuyor
34	T.C. Merkez Bankası	Kamu	Finans	Uyguluyor
35	Abdi İbrahim	Özel Sektör	İlaç	Uyguluyor
36	Garanti BBVA	Özel Sektör	Finans	Bulunmuyor
37	ETİ Gıda	Özel Sektör	Gıda	Uyguluyor
38	EY	Özel Sektör	Danışmanlık	Uyguluyor
39	PepsiCo	Özel Sektör	Gıda	Uyguluyor
40	Türk Tuborg	Özel Sektör	Gıda	Uyguluyor
41	Coca Cola İçecek	Özel Sektör	Gıda	Uyguluyor
42	BCG	Özel Sektör	Danışmanlık	Bulunmuyor
43	Borusan Otomotiv	Özel Sektör	Otomotiv	Bulunmuyor
44	Philip Morris	Özel Sektör	Tütün	Bulunmuyor
45	Türk Telekom	Kamu	Teknoloji	Uyguluyor
46	Henkel	Özel Sektör	Temizlik	Uyguluyor
47	Aygaz	Özel Sektör	Enerji	Bulunmuyor
48	Danone	Özel Sektör	Gıda	Bulunmuyor
49	Kuveyt Türk	Özel Sektör	Finans	Uyguluyor
50	FNNS	Özel Sektör	Savunma Sanayi	Uyguluyor

Tablo 3'ün Devamı

No	Firma	İşletme	Sektör	İşveren Markası
51	Novartis	Özel Sektör	İlaç	Uyguluyor
52	Akbank	Özel Sektör	Finans	Uyguluyor
53	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri	Özel Sektör	Perakende	Uyguluyor
54	B/S/H	Özel Sektör	Üretim	Uyguluyor
55	Tofaş	Özel Sektör	Otomotiv	Uyguluyor
56	Deloitte	Özel Sektör	Danışmanlık	Uyguluyor
57	Enerjisa	Özel Sektör	Enerji	Uyguluyor
58	Garanti BBVA Teknoloji	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
59	BASF	Özel Sektör	Kimya	Uyguluyor
60	JTI	Özel Sektör	Tütün	Bulunmuyor
61	Logo Yazılım	Özel Sektör	Teknoloji	Uyguluyor
62	IBM	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
63	ING Bank	Özel Sektör	Finans	Uyguluyor
64	İstanbul Borsası	Kamu	Finans	Bulunmuyor
65	Koç Sistem	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
66	KPMG	Özel Sektör	Danışmanlık	Uyguluyor
67	Allianz	Özel Sektör	Sigorta	Uyguluyor
68	Vodafone	Özel Sektör	Teknoloji	Uyguluyor
69	Denizbank	Özel Sektör	Finans	Uyguluyor
70	Red Bull	Özel Sektör	Gıda	Uyguluyor
71	Samsung	Özel Sektör	Teknoloji	Uyguluyor
72	OYAK Renault	Özel Sektör	Teknoloji	Uyguluyor
73	Reckitt Benckiser	Özel Sektör	Temizlik	Bulunmuyor
74	IKEA	Özel Sektör	Perakende	Uyguluyor
75	Astra Zeneca	Özel Sektör	Sağlık	Uyguluyor
76	MSD İlaç	Özel Sektör	İlaç	Bulunmuyor
77	Adidas	Özel Sektör	Perakende	Bulunmuyor
78	Petkim	Özel Sektör	Enerji	Uyguluyor
79	Intel	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
80	Pegasus Hava Yolları	Özel Sektör	Hava Yolu	Bulunmuyor
81	Nike	Özel Sektör	Perakende	Uyguluyor
82	BAT	Özel Sektör	Tütün	Uyguluyor
83	Etiya	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
84	Kordsa	Özel Sektör	Üretim	Uyguluyor
85	GSK	Özel Sektör	İlaç	Uyguluyor
86	Zorlu Enerji	Özel Sektör	Enerji	Bulunmuyor
87	Otokar	Özel Sektör	Otomotiv	Uyguluyor
88	Peak Games	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
89	Shell	Özel Sektör	Enerji	Uyguluyor
90	SOCAR	Özel Sektör	Enerji	Uyguluyor
91	Yemeksepeti	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
92	Ziraat Bankası	Kamu	Finans	Bulunmuyor
93	Novo Nordisk	Özel Sektör	Sağlık	Bulunmuyor
94	Türkiye Finans Katılım Bankası	Kamu	Finans	Uyguluyor
95	Accenture	Özel Sektör	Danışmanlık	Bulunmuyor
96	Toyota	Özel Sektör	Otomotiv	Bulunmuyor
97	Aksa Enerji	Özel Sektör	Teknoloji	Bulunmuyor
98	AgeSA Hayat Emeklilik	Özel Sektör	Sigorta	Uyguluyor
99	Arzum	Özel Sektör	Üretim	Uyguluyor
100	Boynar	Özel Sektör	Perakende	Uyguluyor

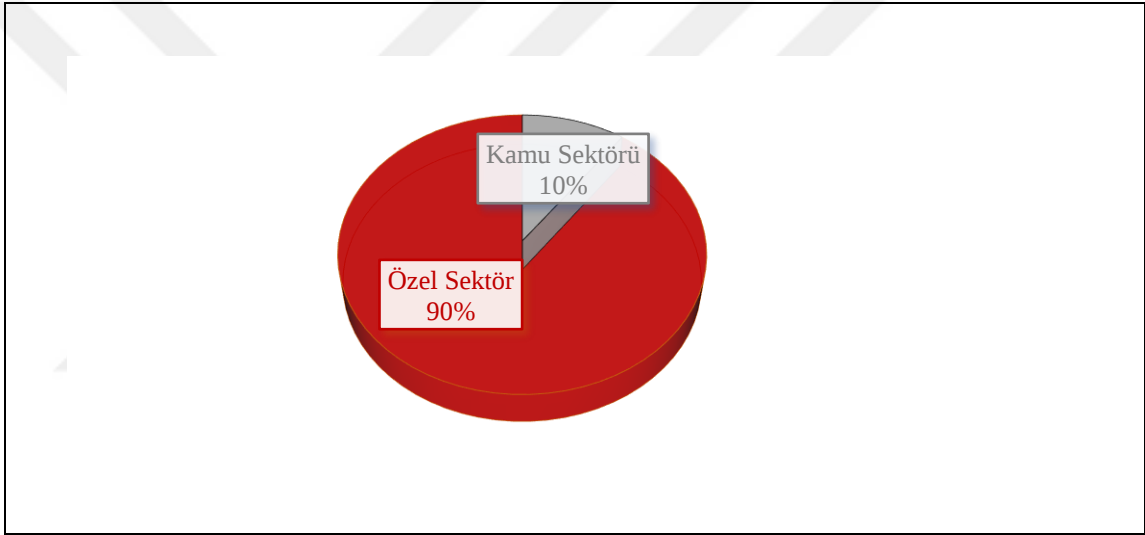
Kaynak: En Gözde Şirketler. 2022. <https://www.engozaşirketler.com/>

İşletme bir Holding iştirakiyse ve holding İşveren Markası yönetimi uygulayıp işletmeyle ortak bir kariyer yönetimi sayfası varsa işletmenin de İşveren Markası uyguladığı kabul edilmiştir.

En Gözde Şirketler tablosu listesi incelendiğinde İşveren Markası kavramıyla ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Şekil 11’de görüldüğü gibi %90 Özel Sektör, %10 Kamu işletmeleri bulunmaktadır.

Şekil 11 Firmaların Kamu/Özel Sektör Ayrımı

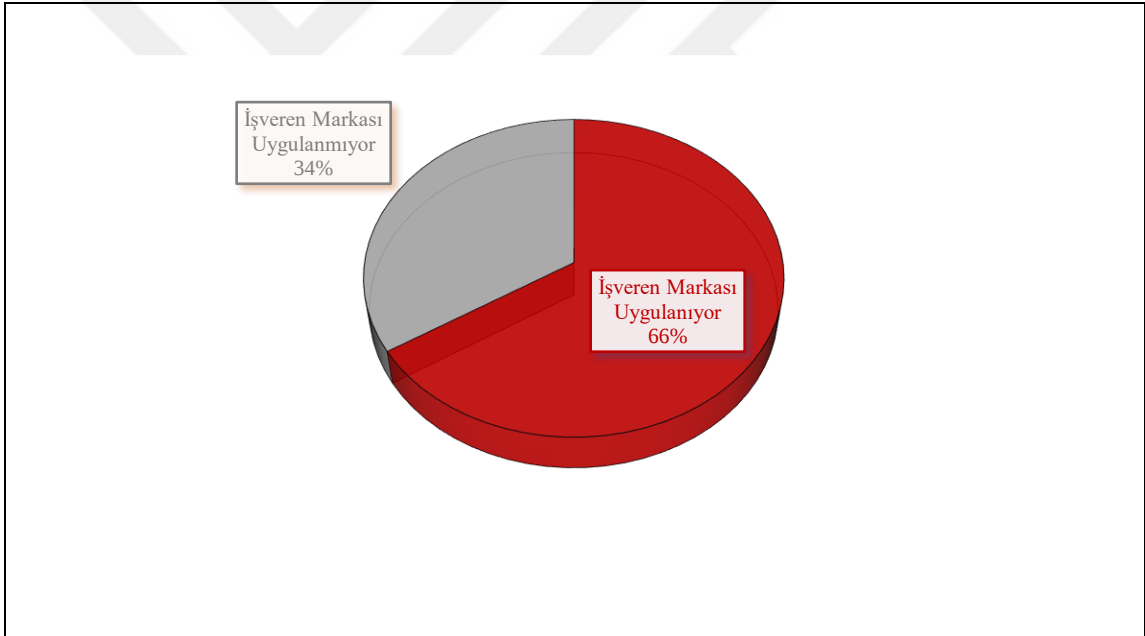


Kaynak: En Gözde Şirketler. 2022. <https://www.engozdesirketler.com/>

- En Gözde Şirketlerin ilk 10 işletme incelendiğinde kamu işletmeleri oranı %20’e çıkmaktadır.
- Sektör bazlı kategorize edildiğinde işletmeler 18 sektörde faaliyet göstermektedir. Söz konusu sektörler, Teknoloji, Finans, Gıda, Danışmanlık, Enerji, Otomotiv, İlaç, Perakende, Üretim ve Savunma Sanayi’dir.
- Üniversite öğrencileri ile yeni mezun genç adaylar sektörel bazda teknoloji alanında işletmeleri gözde olarak tanımlamaktadır.
- Sırasıyla Finans ve Gıda sektörlerindeki işletmeleri en gözde olarak tanımlamıştır.
- Sektörel bazda incelendiğinde İşveren Markası yönetimi oransal olarak en yüksek gıda sektöründe yer almaktadır.
- En gözde şirketlerin oransal analizi yapıldığında ise

- En gözde şirketlerin %66'sı İşveren Markası uygulamalarını uygulamaktadır.
- Kamu alanında İşveren Markası %70 oranında uygulanmaktadır.
- Özel sektör işletmelerinde ise İşveren Markası %66 oranında uygulanmaktadır.
- Teknoloji işletmelerinin %50'si işveren marka yönetimini uygulamakta, %50'si ise uygulamamaktadır.
- İlk on sektör incelendiğinde ise %67 oranında İşveren Markası yönetimi uygulandığı görülmüştür.
- İlk on işletme incelendiğinde işletmelerinin %60'nın İşveren Markası yönetiminin uyguladığı Şekil 12'de görülmektedir.

Şekil 12 İşveren Markası Yönetimi Uygulayan İşletmeler



Kaynak: En Gözde Şirketler. 2022. <https://www.engozdesirketler.com/>

Tüm bu bilgiler ışığında İşveren Markası yönetiminin Türk İş Dünyasında henüz tüm işletmelerce uygulanmadığı buna karşın uygulayan işletmelerin çalışanlar ve potansiyel çalışanlar tarafından bilinirliği olduğu ve çalışılmak istendiği görülmektedir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun (BDDK) 2023 verilerine göre Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde 57 banka faaliyet göstermektedir (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu , 2023). 57 bankanın oluşturduğu bir ekosistemde Türkiye'nin En Gözde Şirketleri listesine 8 banka bulunmakta olup, bu bankaların 7 adedi İşveren Markası yönetimini

uygulamaktadır. Bu verilerden yola çıkarak İşveren Markası yönetiminin, işletme bilinirliğine ve marka değerine olumlu etki gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

2.3.7. İşveren Markası Yönetiminin Sağladığı Faydalar

Tüm bu bilgiler ışığında İşveren Markası yönetimi işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlamakta (Kotil, 2022), işletmenin verimliliğini arttırmakta (Ayaz, 2017), personel devir oranını azaltmakta (Baş, 2011), işletmeye finansal performans artışı, potansiyel aday başvurularında ve aday profilinde artış, işe alım maliyetlerinde düşüş ve Örgütsel Bağlılıkta artış sağlamaktadır (Aras, 2016).

İşveren Markası Sürecinin İşveren Çekiciliği Boyutu incelendiğinde İşveren Markası işletmenin toplum içerisindeki bilinirliğine de olumlu etkisi bulunmaktadır. İşletmeler, sosyal medyada müşterilerinin sempatisini kazanabileceği, sosyal duyarlılık içeren konularda ilgili olduklarını gösterebilecekleri bir platform olarak görmektedir. (Yüce & Taşdemir, 2019) İşletmeler, İşveren Markası ile bazı kurumsal sosyal sorumluluk projeleri de uygulamaktadır. Bu durum İşveren Markası Yönetiminin topluma da dolaylı olarak katkı sağladığını göstermektedir.

Bazı işletmeler aday deneyimini mükemmelleştirmek için işe alım süreçlerinde ücretsiz otopark, hediye paketi uygulaması, zamanında geri bildirim yapmaktadır (Turkcell Kariyerim, 2023). Bu açıdan incelendiğinde İşveren Markası potansiyel adaylara katkı sağladığı yorumu yapılabilir.

Çalışanlar açısından işletmeler, İşveren Markası Yönetimi kapsamında psikolojik (Yapı Kredi, 2023), duygusal (Migros, 2023) ve ekonomik faydalar (Tusaş Kariyer, 2023) sunmaktadır. Bu faydalar, çalışanların motivasyonunu arttırdığı ifade edilebilir.

2.3.8. İşveren Markası Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi

İşveren Marka Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetiminin işletmeye katma değer yaratmasını ve yarattığı değeri net bir şekilde tanımlamasını sağlayacak enstrümanları sunmaktadır ayrıca uzun dönemli etkisi yüksek olmakta, İnsan Kaynaklarını işletmenin

odak noktasına hedeflenme yapmasını, teklif kabul oranında artış sağlamasını, çalışan referansında ve çalışan memnuniyetinde artış sağlamasına destek olmaktadır (Baş, 2011). Bu durumun yanı sıra işletmeler çalışanlara ve potansiyel çalışanlara uyguladıkları İşveren Markası yönetimi ile çalışanların memnuniyeti doğrultusunda çalışan bağlılığını arttırmakta ve müşteri tatmini ile işletmenin kârına olumlu katkı bulunmaktadır (Bozaran, 2019). Bu iki perspektif incelendiğinde İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık güçlendirdiği önermesine ulaşılmaktadır.

Örgütsel Bağlılık, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markası Yönetimi kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Söz konusu kavramlar birbirinden ayrı olsa da tek bir amaca hizmet etmektedir. Bu amaçta işletmenin verimliliğinin artması ve kar elde etmesidir.

Uyarlıgil ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada ise 1994-2017 yılları arasında en fazla Esnek İK uygulamaları alanında çalışmalar yapılmıştır (Uyargil ve diğerleri, 2020). Stratejik İKY'nin temel bir yönetim felsefesi olduğu temel ancak Stratejik İKY'nin çalışanlara yönelik uygulamalarının esnek olabileceği sonucuna ulaşılabılır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, işletme performansını artırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Armstrong, 2006). Richard ve Johnson, yaptıkları araştırmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin, personel devir hızını (turnover) düşürdüğü ve işletmenin performansını yükselttiğini belirtmiştir (Richard & Johnson, 2001). Bu durum, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin doğru adaylara ulaştığını ve çalışanları işletmede tutundurduklarını da göstermektedir.

İşveren Markası, mevcut çalışanların işletmede tutundurulmasını sağlamak ve potansiyel çalışanları işletmeye çekmeyi hedeflediği düşünüldüğünde İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonlarına doğrudan etki etmektedir (Sağır, 2016). Mevcut çalışanların işletmede tutundurulması ise motivasyon ve aidiyet sağlanarak yapılabilir. Bu sayede çalışanlar özverili ve motive bir şekilde çalışarak işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır.

Çalışanların işletmenin hedeflerine ulaşmak için performans göstermeleri ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçları arasındadır (Erkoç, 2006). Bu bağlamda İşveren

Markası Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi'ni desteklediği ve etkisini arttırmasına yardımcı olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

Tüm işletmelerin kaçınılmaz olarak bir İşveren Markası bulunmaktadır. İşletmelerin İşveren Markası uygulamaları bilinçli veya bilinçsiz olarak yapılır (Baş, 2011). İşveren Markası uygulamaları doğum günü kutlaması olabileceği gibi, işletmelerin çalışanlarına yaptığı eğitim yatırımları da olabilir. İşveren Markasının temel amaçları arasında örgütsel bağlılığı sağlamak ve potansiyel yetenekleri işletmeye çekmektir (Barrow & Mosley, 2012). İşletmelerde bilinçli veya bilinçli olmayan bir şekilde potansiyel çalışanları işletmeye çekici veya çalışanları motive edici uygulamalar gerçekleştirir (Baş, 2011). İşveren Markasının var olma amaçlarından birisi de bu temel koşuldur. Potansiyel yetenekleri işletmeye çekmek ve mevcut çalışanı işletmede tutmak. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılığı sağlamak.

Güçlü bir İşveren Markası ile işletmelerdeki personel devir oranı azalır (Aras, 2016). Bu durum İşveren Markasının örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir. 2012 yılında pilotlar üzerinde yapılan araştırmaya göre İşveren Markası ile işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Terleme & Baş, 2012).

Çalışanların düşüncelerinin dinlenmesi ve geri bildirim alınması, adil çalışma yaşamı sunulması, çalışanların yeteneklerini geliştirme fırsatı vererek, kariyer imkanı sağlanması, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmakta çalışan memnuniyetine pozitif yönde katkıda bulunmaktadır (Yıldız, 2020).

Bu bağlamda günümüz iş dünyasında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi için yetenekli çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. 4857 sayılı iş kanununda çalışanların iki ay deneme süresi altı ay iş güvencesi bulunmaktadır (Birleşik Metal İş Sendikası, 2023). Sürelerinki ve alt ay olması hem firmanın çalışanı hem de çalışanın firmayı tanınması olmakla birlikte bir çalışan yeni bir işe başladığında hemen verimli olmamasıdır. Bu nedenle de personel devir oranı, işletmeler için olumsuz bir etki göstermektedir. Firmalar ise bu durumun bilincinde oldukları için örgütsel bağlılığa önem vermektedir.

Konunun bir başka boyutu ise firmanın imajıdır. Medyada veya sosyal medyada firmasından şikayet eden çalışanlar firmanın müşteri kaybetmesine, borsa vb. platformlarda işletmenin değer kaybetmesine, yatırımcıların işletme hakkında olumsuz düşünmesine yol açmaktadır (Barrow & Mosley, 2012). Bu bağlamda İşveren Markası, söz konusu olumsuz durumları engelleyecek bir uygulamalardır. Günümüzde İşveren Markası yönetiminin önemini ve potansiyelini keşfeden anlayan işletmeler, İşveren Markası yönetimini uygulamaya başlamışlardır. İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık birbirini destekleyen iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren Markası bağlılığı güçlendirmektedir. Örgütsel Bağlılık ise işletmenin, işletmeye bağlı kalan çalışanlardan maksimum verim almasını sağlamaktadır. Bu durum İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunun göstergesidir (Nayir, 2018).

Tüm bu bilgiler ışığında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ifade edebilir. İşveren Markası Yönetimi de örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlamda İşveren Markası Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini destekleyen ve güçlendiren bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

3. METODOLOJİ

Araştırma, birbirini etkileyen iki kavramın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemesini incelemektedir. Çünkü işletmeler kar amacıyla kurulmuştur ve işletmelerin nihai hedefleri de kar elde etmektedir (Genç & Tunalı , 2021). İşletme karlılığını etkileyen yegane kavramlardan birisi de çalışan bağlılığı ve çalışan aidiyetidir. Çünkü çalışanlar, işletmeye karşı ne kadar olumlu tutum içerisinde ve işletme hakkında olumlu görüşlerse daha performanslı çalışırlar (Bolat & Bolat, 2008). Bu bağlamda Örgütsel Bağlılık işletme karlılığını sağlamak için önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılığı etkileyen iki önemli faktör ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İşveren Markası Yönetimi kavramlarıdır. Bu üç kavram birbirini etkileyen birbirleri arasında bağlam kurulabilen işletme yönetimi süreçleridir.

Bu bağlamda incelendiğinde literatür araştırması sırasında tümünden gelim yöntemi izlenmiştir. İlk olarak Örgütsel Bağlılık kavramı, ikinci olarak stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, üçüncü olarak İşveren Markası kavramı boyutları incelenmiştir.

Araştırmanın temel soruları stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etki, stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşveren Markası yönetimini pozitif yönlü etkisi ve İşveren Markası yönetiminin de örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkisine yanıt aramaktır. Araştırma yapmadan önce T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi'nden 07.12.2023 tarihinde 2023/144 karar numarası ile etik kurul onayı alınmıştır.

Literatür araştırması sırasında birçok araştırmacının, Meyer, Allen ve Smith'in 1993 yılında geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık Ölçeğini kullandığı gözlemlenmiştir (Meyer ve diğerleri, 1993). Meyer, Allen ve Smith'in 1993 yılında kullandığı ölçeğin temeli Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık ölçeğidir (Allen & Meyer, 1990). 1990 yılında geliştirilen ölçek, 8 madde, üç boyutu baz alan (duygusal, devam ve normatif) ve 24 sorudan oluşan bir çalışmadır. 1993 yılında geliştirilen ölçek ise yine üç boyutu inceleyen fakat 6 madde, toplam 24 sorudan soruda oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Ölçek son haliyle üç boyuttu baz alan toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, Türkçe'ye Wasti tarafından uyarlanmıştır (Wasti, 2000). Dağlı, Örgütsel Bağlılık ölçeğini 2018 yılında tekrar Türkçe'ye çevirmiştir (Dağlı ve diğerleri, 2018). Araştırmada

ölçeğinin kullanılmasının temel nedeni ise örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif olarak 3 boyutta incelenmesidir. İşveren Markası Yönetimi de üç boyutu baz almaktadır.

Oberstein tarafından 1999 yılında geliştirilen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği (Oberstein, 1999) 18 maddeden oluşan likert ölçeğine uygun olarak Tokmak tarafından 2008 yılında Türkçeye uyarlanmıştır (Tokmak, 2008). Literatür araştırmasında İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili literatürde birçok ölçek ve çalışmanın olduğu gözlemlenmiştir. Buna karşın stratejik kavramı ölçeğin belirlenmesinde ön plana çıkmıştır. Bu nedenle çalışmada Tokmak'ın 2008 yılında 18 maddeden oluşan ve Türkçe'ye uyarladığı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği kullanılmıştır.

İşveren Markası Yönetimi ile ilgili Berthon ve arkadaşları tarafından 2005 yılında İşveren Markası Ölçeği geliştirilmiştir (Berthon ve diğerleri, 2005). Ölçek, Yorulmaz tarafından 2018 yılında Türkçe'ye uyarlanmıştır (Yorulmaz, 2018). Ölçeğin birinci versiyonu 32 madde ve 7'li likert tipidir. Yorulmaz Türkçeleştirme çalışmasında ölçeği 5'li likert ölçeğe çevirmiştir. 27 madde 5'li likert olarak son halini almıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın ana amacı, işletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İşveren Markası Yönetimine yapılacak yatırımların işletme karlılığını olumlu yönde etki etkilediğini ortaya koymak; Örgütsel Bağlılık, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markası Yönetimleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Türk ekonomisi incelendiğinde ortalama 85 Milyon nüfusa, 76 yıl yaşam süresi, %0.7 ortalama nüfus artış hızı, 10.616 ABD doları Kişi başına düşen GSMİ, %5.6 Yıllık GSYİH, %29.1 orman alanı, 1.4 doğrudan yabancı yatırımcı, 41.9 Gini endeksi, 15,900 Demiryolları, taşınan mallar (milyon ton-km), %53 işgücüne katılım oranı, 2.8 kWh kişi başı düşen ortalama enerji miktarı (Dünya Bankası, 2023), 2,5 trilyon ABD doları değerinde Türkiye'nin yeraltı kaynağı bulunmaktadır (TC Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi , 2023). Türkiye, yaklaşık 906 milyar ABD doları'lık GSYH'sı ile dünyanın 19'uncu en büyük ekonomisidir (Dünya Bankası, 2023).

Yönetim çeşitli işlerin yapılması için gerekli işler bütünüdür. Yöneticiler çeşitli örgütlerin basamaksal yapısı içinde çalışır ve iş arkadaşlarının emek ve görüşlerinden yararlanırken diğer yandan gerekli kaynakları bulur ve sonuca gitmeye çalışır. Bu haliyle para ve diğer kaynakları yönetir (Özalp ve diğerleri, 1996). Hiçbir kaynak sınırsız değildir. İyi bir yönetim sınırlı kaynakları sınırsız istekleri karşılayan yönetimdir. Bu açıdan incelendiğinde ülke ekonomisinin kaynakları sınırlıdır. Tüm bu bilgiler ışığında araştırmanın iki önemi bulunmaktadır.

Literatür araştırmasında da açıklandığı üzere işletmelerin güçlülüğünü ve performansını çalışanlar oluşturmaktır. Çünkü ürün/hizmet üretiminde rakipler üretim metodunu, hizmet metodunu, lojistik, teknoloji, makine, ... vb. tüm yöntemleri taklit edebilirler. Taklit edilemeyecek faktör ise insan kavramıdır. İşletmeler kurum kültürünü ve insanları taklit edemez. Bu bağlamda küreselleşen ve rekabetin arttığı dünya iş dünyası içerisinde ve Türkiye Cumhuriyeti'nin 101. yılında daha nitelikli ve performansı yüksek işletmelerin var olmasını sağlamaktır.

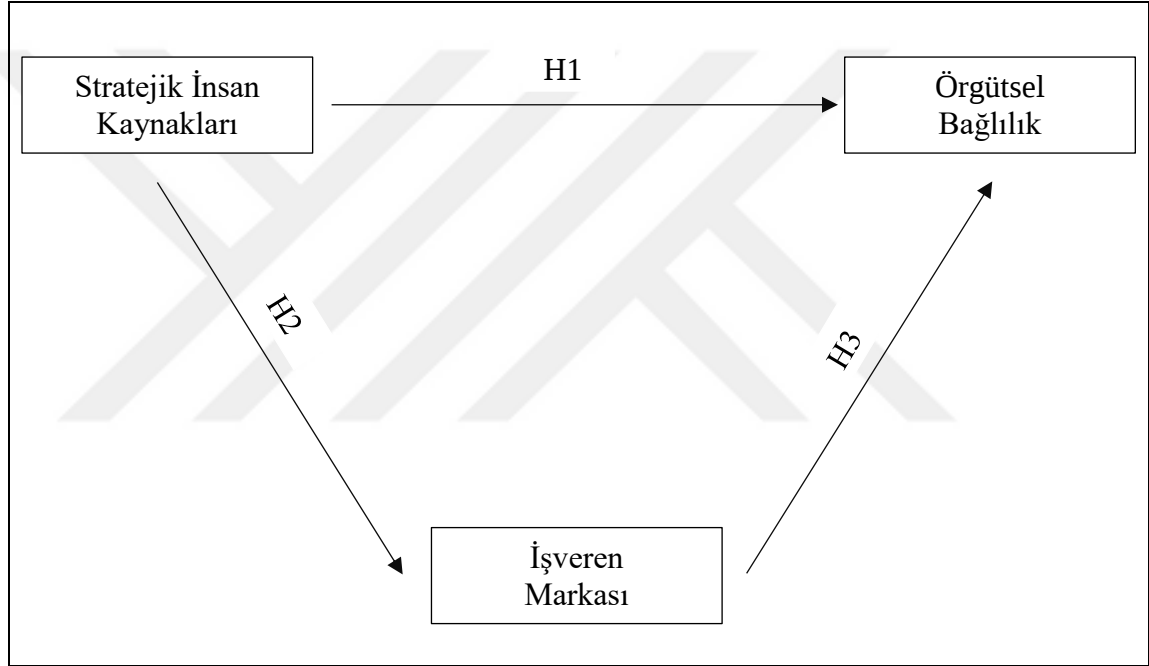
Türk işletmeler, çalışan deneyimi kavramını daha nitelikli ve yüksek çitadan koydukça çalışanlar daha konforlu, üretken ve kazan-kazan ilişkisi içerisinde çok daha yüksek performanslı olacaktır. Bu üç önemli husus çalışanlara daha iyi yaşam standardı ile yüksek gelir imkanı getirecektir.

3.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Modelde ilişki düz çizgi (H1, H2 ve H3) olarak tanımlanmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bağımsız değişkendir. İşveren Markası Yönetimi aracı değişkendir. Örgütsel Bağlılık ise bağımlı değişkendir.

Şekil 13 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modeli



3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H2: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İşveren Markası uygulamaları üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahiptir.

H3: İşveren Markası Yönetimi, Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı pozitif yönlü destekler.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bağlamı bilimsel olarak ölçebilmek için en uygun yöntem olarak anket metodu kullanılmıştır.

3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, Türkiye’de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulayan küçük, orta ve büyük ölçekteki işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma modelinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bağımsız değişken olduğu için yalnızca İnsan Kaynakları Yönetimi uygulayan işletmelerin çalışanları hedeflenmiştir. Hedef kitlenin geniş bir yelpazede ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulayan işletmelerde tercih edilmesinin nedenlerinden birisi hem çeşitliliği arttırmak hem de İKY bağımsız değişken olduğu için işletmede bir İK departmanının var olması zorunluluğudur. Anket, dijitalleştirilip LinkedIn ve e-posta aracılığı ile paylaşılmıştır. Ankete 368 kişi katılmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde kamu ve özel sektör iş insanlarına e-posta ve LinkedIn platformları üzerinden ankete katılım için davetiye iletilmiştir. Hedef kitle, çalıştıkları kurumda İnsan Kaynakları departmanı olan tüm kamu ve özel sektör çalışanlarıdır.

3.3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılığı

Araştırma, Türkiye Cumhuriyeti sınırlarında yer alan İnsan Kaynakları departmanı bulunan kamu ve özel sektör işletmeleri ve işletmelerin çalışanlarını kapsamaktadır. Bu amaçla anket hazırlanırken birinci bölümde kamu/özel sektör ayrımı ile katılımcıların şirketlerinde İnsan Kaynakları departmanının bulunup bulunmadığına dair sorular eklenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın Türkiye’de faaliyet gösteren tüm işletmeleri kapsamamaktadır.

Katılımcıların anket sorularını tam olarak anlayabildikleri ve yanıtladıkları varsayılmıştır. İnsan Kaynakları Departmanı bulunmayan ve/veya soruları tam olarak anlayamayan katılımcıların araştırmaya olan etkisini minimize etmek amacıyla katılımcı sayısı 350 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırmada, konular genelden özele giden bir sıralama ile sorulmuştur. Bu noktada amaç katılımcıların zihnini İşveren Markası yönetimi sorularına hazırlamak ve literatür araştırmasındaki sıralamayla eş güdümlü bir şekilde ilerlemektir. Bu yöntem ile birden fazla alt boyutu bulunan kavramlar arasındaki sonuçların daha açıklayıcı olduğu düşünülmektedir.

3.3.4. Analiz ve Bulgularda İncelenen Sorular ve Soru Numarası

Araştırma modeli ile ilgili analizler aktarılmadan önce ankette sorulan soruların kısaltmaları Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6’da belirtilmiştir.

Tablo 4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Soruları ve Kısaltmaları

No	Soru	Kısaltma
1	İşletmemiz, sektöründe en iyi işveren olarak bilinmek ister.	IKYS 1
2	İnsan Kaynakları bölümünün işletme içerisinde yüksek bir statüsü vardır.	IKYS 2
3	İnsan Kaynakları politikaları bütün çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir dille ifade edilmiştir.	IKYS 3
4	İnsan Kaynakları uzmanları işin gerektirdiği ve çalışanın anlayacağı dili konuşurlar.	IKYS 4
5	İnsan Kaynakları departmanı çalışanların ihtiyaçlarını net bir şekilde tanımlamıştır.	IKYS 5
6	İnsan Kaynakları bölümü işletmemizdeki iletişimin merkezinde yer alır.	IKYS 6
7	Bu işletmede çalışanların değeri, işletme görev tanımında ve kurum değerlerinin oluşturulmasında açıkça ifade edilmiştir.	IKYS 7
8	İnsan Kaynakları Yönetimi prosedürlerden çok sonuca odaklanır.	IKYS 8
9	İnsan Kaynakları bölümü işletmenin problemlerine çözüm önerileri getirir.	IKYS 9
10	İşletmemizin İnsan Kaynakları bölümünde yapılan işler işletmenin stratejisine uygun olarak yürütülür.	IKYS 10
11	İnsan Kaynakları bölümünün işletme stratejisi ile uyumlu İnsan Kaynakları stratejisi mevcuttur.	IKYS 11
12	İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulanırsa, İnsan Kaynakları bölümüne bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir.	IKYS 12
13	Yaşanan değişimlerde İnsan Kaynakları bölümü iç değişim lideri olarak görülür.	IKYS 13
14	İşletmenin stratejik planlama çalışmalarını yürüten grubun içerisinde İnsan Kaynakları bölümünden de temsilci bulunur.	IKYS 14
15	İşletme içerisinde farklı departman temsilcilerinin katılımı ile kurulan görev takımlarında İnsan Kaynakları bölümünün de temsilcileri bulunur.	IKYS 15
16	İşletmemizde İnsan Kaynakları faaliyetlerine yönelik girişimleri desteklemek için yeterli kaynak ayrılır.	IKYS 16
17	İnsan Kaynakları ile finansal kaynaklar işletmemizde dengelenmiştir.	IKYS 17
18	İşletmemizin açıklanan yıllık faaliyet raporlarında İnsan Kaynakları ile ilgili sonuçlara da yer verilir.	IKYS 18

Tablo 5 İşveren Markası Yönetimi Ölçeği Soruları ve Kısaltmaları

<i>NO</i>	<i>Soru</i>	<i>Kısaltma</i>
1	Bu kurumda yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.	İMY 1
2	Eğlenceli/keyifli bir çalışma ortamımız var.	İMY 2
3	Bu kurum gelecekteki hedeflerim için iyi bir basamaktır.	İMY 3
4	Burada çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.	İMY 4
5	Burada çalıştığım için kendime daha fazla güveniyorum.	İMY 5
6	Bu kurumda kariyerimi geliştiren deneyimler kazanıyorum.	İMY 6
7	Yöneticilerimizle iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.	İMY 7
8	İş arkadaşlarımı iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.	İMY 8
9	Burada destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahibim.	İMY 9
10	Heyecan verici bir iş ortamım var.	İMY 10
11	Yenilikçi iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü bir yönetimimiz var.	İMY 11
12	Çalıştığım kurum, yaratıcı fikirlerime değer verir ve bundan faydalanır.	İMY 12
13	Bu kurumun ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesi yüksektir.	İMY 13
14	Bu kurum yenilikçi ürün ve hizmetler üretir.	İMY 14
15	Bu kurumda kurum içi terfi fırsatları vardır.	İMY 15
16	Çalıştığım kurum; topluma değer katan, insancıl bir organizasyondur.	İMY 16
17	Burada daha önce edindiğim bilgi ve tecrübeyi uygulayabiliyorum.	İMY 17
18	Bu kurumda öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatı buluyorum.	İMY 18
19	Burada benimsendiğimi/kabul gördüğümü ve buraya ait olduğumu hissediyorum.	İMY 19
20	Bu kurum müşteri odaklıdır.	İMY 20
21	Burada iş güvencem var.	İMY 21
22	Bu kurumda bölümler arası deneyim kazanma fırsatına sahibim.	İMY 22
23	Mutlu bir iş ortamımız var.	İMY 23
24	Piyasa ortalamasının üzerinde bir maaşa sahibim.	İMY 24
25	Bu kurum çalışanlarına cazip maddi avantajlar ve sosyal haklar sunar.	İMY 25
26	Çalıştığım işyerine kendimi gönülden bağlı hissediyorum.	İMY 26
27	Çalışma hayatımın geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	İMY 27

Tablo 6 İşveren Markası Yönetimi Ölçeği Soruları ve Kısaltmaları

<i>No</i>	<i>Soru</i>	<i>Kısaltma</i>
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	ÖB 1
2	Şirketimin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	ÖB 2
3	Bu şirkete karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	ÖB 3
4	Şirkete karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	ÖB 4
5	Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	ÖB 5
6	Bu şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.	ÖB 6
7	Şu anda bu şirkette çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	ÖB 7
8	Şirketimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	ÖB 8
9	Şu anda şirketimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	ÖB 9
10	Bu şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	ÖB 10
11	Eğer bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	ÖB 11
12	Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	ÖB 12
13	Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	ÖB 13
14	Eğer bu şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	ÖB 14
15	Şirketimden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	ÖB 15
16	Bu şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	ÖB 16
17	Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.	ÖB 17
18	Bu şirkete çok şey borçluyum.	ÖB 18

4. ANALİZ ve BULGULAR

4.1. Demografik Bilgilerin Analizi

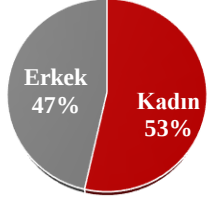
Araştırmaya 368 kişi katılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, unvan, yaş skalası, eğitim durumu, medeni durumu, işyerlerinde çalışma süresi, kariyerlerindeki toplam çalışma süresi vb. demografik bilgilerin analizi SPSS Versiyon 22, AMOS 26 ve MS Office Excel 365 programlarında yapılmıştır.

Katılımcılar, 18-60 yaş arasında Stajyer pozisyonundan genel müdür pozisyonuna kadar çalışanlar oluşmaktadır. Medeni durum, Yaş skalası, Toplam Kıdem Süreleri, Çalıştıkları İşletmelerdeki Kıdem süreleri görece dengeli dağılmıştır. Katılımcılar bir işletmede bulunan tüm pozisyonlarda ve departmanlarda çalışanlardan oluşmaktadır.

Anket tasarlanırken, tek bir departman, unvan, meslek ve/veya sektör yerine hedef kitle tüm departmanlar, unvanlar, meslekler ve/veya sektörler dahil edilerek geniş bir perspektife ulaşmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda işletmenin tamamını ilgilendiren Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık kavramlarının daha iyi anlaşılması için demografik bilgilerde çeşitlilik ön plana çıkarılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 7’te belirtilmiştir.

Tablo 7 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

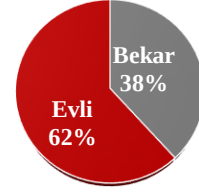
<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdelik</i>	<i>Kümülatif Yüzdelik</i>
Kadın	197	53,5	53,5
Erkek	171	46,5	100
Toplam	368	100,0	



Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde %46,47’si erkek, % 53,53’ü kadın olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde ise katılımcıların %3’ü Doktora, %39,9’u Yüksek Lisans, %49,5’i Lisans, %5,7’si Ön Lisans, %1,9’u lise mezunudur. Cinsiyet olarak dengeli bir dağılım olduğu ifade edilebilir.

Tablo 8 Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

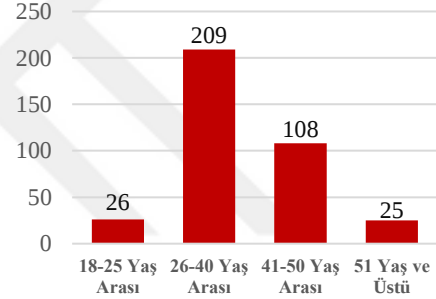
<i>Medeni Durum</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdelik</i>	<i>Kümülatif Yüzdelik</i>
Bekar	141	38,3	38,3
Evli	227	61,7	100
Toplam	368	100	



Tablo 8’te katılımcıların medeni durumları incelenmiştir. Katılımcıların medeni durumlarının analizi gerçekleştirildiğinde ise %62’si evli, %38’i bekadır.

Tablo 9 Katılımcıların Yaş Dağılımı

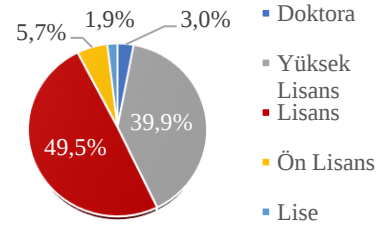
<i>Yaş Aralığı</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdelik</i>	<i>Kümülatif Yüzdelik</i>
18-25	26	7,1	7,1
Yaş Arası			
26-40	209	56,8	63,9
Yaş Arası			
41-50	108	29,3	93,2
Yaş Arası			
51 Yaş ve Üstü	25	6,8	100
Toplam	368	100	



Çalışmada bilgileri anonimleştirmek amacıyla katılımcıların yaşları direkt olarak alınması yerine yaş skalası istenmiştir. Katılımcıların 18-25 Yaş, 26-40 Yaş, 41-50 Yaş, 51 Yaş üstü olmak üzere dört kategoriye bölünmüştür. Katılımcıların %7,1’i 18-25 Yaş, %56,8’i 26-40 Yaş, %29,3’ü 41-50 Yaş, %6,8’i 51 Yaş üstü kategoridedir. Bu bağlamda katılımcıların genç ve orta yaş iş insanlarından oluştuğu ifade edilebilir.

Tablo 10 Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdelik</i>	<i>Kümülatif Yüzdelik</i>
Doktora	11	3	3
Yük. Lisans	147	39,9	42,9
Lisans	182	49,5	92,4
Ön Lisans	21	5,7	98,1
Lise	7	1,9	100
Toplam	368	100	



Tablo 10’da katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde çok büyük bir kısmının Yüksek Lisans ve Lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmaya konu olan kavramların katılımcılar tarafından iyi anlaşılacağı ve yanıtlandığını sonucuna ulaşılabilir. Aynı zamanda araştırmaya konu olan kavramlar ağırlıklı beyaz yaka işleri kapsadığı ve beyaz yakaların araştırmaya katılımının yüksek olması nedeniyle güvenilirlik ve geçerlilik kavramlarının yorumlanırken yardımcı olacaktır.

Tablo 11 Katılımcıların Departmanları

<i>Departman</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzdelik</i>	<i>Kümülatif Frekans</i>	
Bilgi Tekn.	16	4,3	4,3	
Depo	3	0,8	5,1	
Dış Ticaret	5	1,4	6,5	
Eğitim/Akad.	7	1,9	8,4	
Finans	9	2,4	10,8	
Halkla İliş.	2	0,5	11,3	
İdari İşler	11	3	14,3	
İnsan Kayn.	214	58,3	72,6	İnsan Kayn.  58,3
İşveren Mark.	7	1,9	74,5	Satış  6,5
Lojistik	9	2,4	76,9	Operasyon  4,6
Muhasebe	8	2,2	79,1	Bilgi Tekn.  4,3
Operasyon	17	4,6	83,7	Üretim  3,5
Pazarlama	11	3	86,7	Satınalma  3,3
Satınalma	12	3,3	90	Pazarlama  3
Satış	24	6,5	96,5	İdari İşler  3
Üretim	13	3,5	100	Lojistik  2,4
Toplam	368	100		Finans  2,4
				Muhasebe  2,2
				İşveren Markası  1,9
				Eğitim/Akademik  1,9
				Dış Ticaret  1,4
				Depo  0,8
				Halkla İliş.  0,5

Tablo 11’de araştırmaya katılanların çalışmış oldukları departmanlar incelendiğinde ise çok büyük bir kısmının İnsan Kaynakları Departmanında çalıştığı görülmektedir. Bu bağlamda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık kavramlarının katılımcılar tarafından daha iyi anlaşılabilceği yorumu yapılabilir.

Katılımcıların kamu ve özel sektör işletimlerinde çalışma oranları incelendiğinde ise 14 katılımcı kamu sektörü, 354 katılımcı ise özel sektörde çalışmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların çok büyük bir kısmının özel sektör çalışanı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 12 Katılımcıların Unvan Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzdelik	Kümülatif Yüzdelik
Genel Müdür	17	4,6	4,6
Genel Müdür Yardımcısı	6	1,6	6,2
Direktör	22	6,0	12,2
Müdür	116	31,5	43,7
Yönetici/Şef	64	17,4	61,1
Sorumlu	28	7,6	68,7
Uzman	97	26,4	95,1
Eleman	14	3,8	98,9
Stajyer	4	1,1	100
Toplam	368	100	

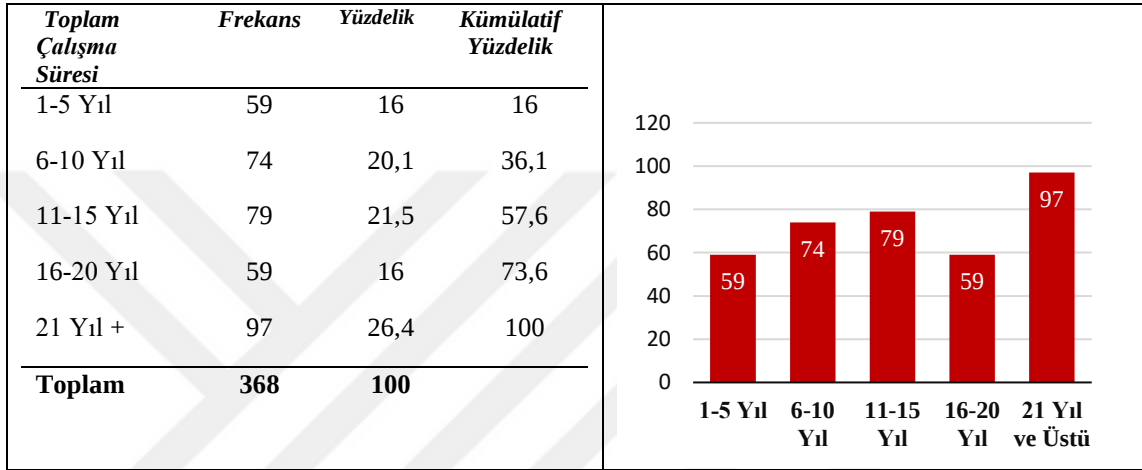
Tablo 12’de araştırmaya katılanların çalıştıkları unvanlar yer almaktadır. Tablo incelendiğinde Müdür ve uzman statüsündeki katılımcıların yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya hem yönetici hem de uzman düzeyindeki profesyonellerin katkı sağladığı her iki görüşü de yansıttığı ifade edilebilir.

Tablo 13 Katılımcıların İşletmelerindeki Kıdem Yılı Dağılımı

Çalıştığı İşletmedeki Kıdem Yılı	Frekans	Yüzdelik	Kümülatif Yüzdelik
0-1 Yıl	107	29,1	29,1
2 Yıl	75	20,4	49,5
3 Yıl	49	13,3	62,8
4 Yıl	20	5,4	68,2
5 Yıl	19	5,2	73,4
6 Yıl Üzeri	98	26,6	100
Toplam	368	100	

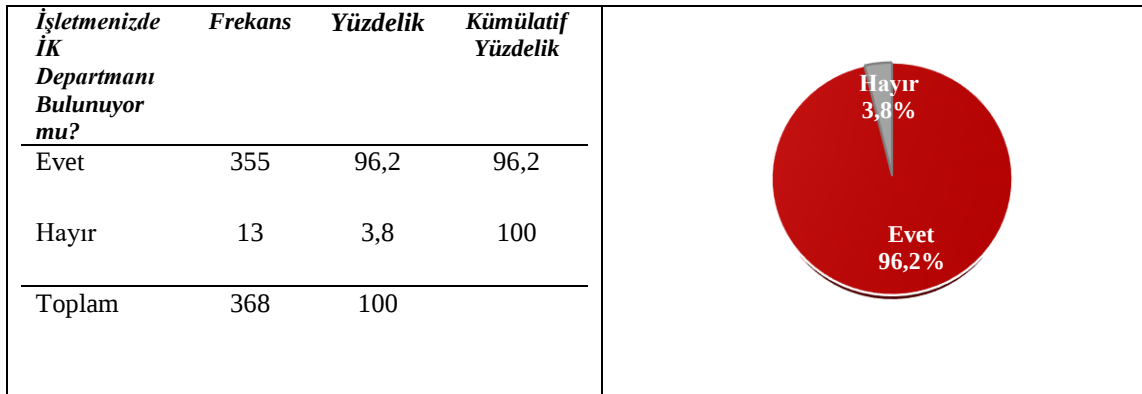
Tablo 13'te katılımcıların hali hazırda çalıştığı işletmelerdeki çalışma süresi incelendiğinde %29,1 0-1 yıl, %20,4 2 yıl, %13,3 3 yıl, %5,4 4 yıl, %5,2 5 yıl, %26,6 6 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların kıdem yılı olarak dengeli dağılmadığı bunun yerine 0-1 Yıl ile 6 Yıl üzeri kıdeme sahip olanların daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 14 Katılımcıların Toplam Kıdem Yılı



Tablo 14'te araştırmaya katılanların toplam iş tecrübesi bulunmaktadır. Tablo 11 incelendiğinde ise %16,0 1-5 yıl, %20,1 6-10 yıl, %21,5 11-15 yıl, %16 16-20 yıl, %26,4 21 yıl ve üzeri toplam iş tecrübesine sahiptir. Bu bağlamda görece dengeli bir toplam kıdem dağılımı olduğu belirtilebilir. Tablo 13'te yer alan işletmedeki kıdem yılı dengeli dağılmadığı belirtilmişti. Toplam kıdemler incelendiğinde ise kıdemlerin dengeli dağıldığı ve araştırmada çeşitlilik sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 15 Katılımcıların İşletmelerinde İK Departmanı Bulunma Oranı



Araştırmada İnsan Kaynakları Departmanı'nın bulunma oranı incelendiğinde ise katılımcıların işletmelerinde %96,2 İnsan Kaynakları Departmanı bulunmakta, %3,8'nde ise İnsan Kaynakları Departmanı bulunmamaktadır. Tüm bu veriler ışığında araştırmaya katılanların departman ve işletmedeki kıdem yılı haricinde çeşitlilik sağlandığı ifade edilebilir.

4.2. Araştırma Modeli

Bu bölümde, anket sonucunda elde edilen verilerin ve ortaya atılan iddiaların incelenmesi için geliştirilen ölçeklerin güvenilirlik, geçerlilik, kompozit güvenilirlik, faktör analizlerinin incelenmesi yapılmıştır. Bir ölçüm aracının güvenilirliği, o aracın ölçmek istediği kavramı ne kadar tutarlı ve sürekli bir şekilde ölçtüğüyle ilgilidir. Eğer bir test ya da ölçek, tekrarlanan kullanımlarda aynı koşullar altında konsisten sonuçlar üretiyorsa, bu onun güvenilir olduğunu gösterir (Hair ve diğerleri, 2010).

Bir ölçeğin güvenilirlik düzeyi ne kadar yüksekse, o ölçekten alınan veriler de o kadar güvenilir kabul edilir. Güvenilirliğin test edilmesinde ifadelerin ilgilenilen yapıyı ölçme durumu araştırılmaktadır; tanımın toplam ile korelasyonuna bakılmaktadır, ifade silindiğinde önemli bir değişimin olup olmadığına "Cronbach's Alfa if Item Deleted" kısmından incelenmektedir; 0,4'ten yüksek olması ideal olanıdır. İfadelerin tamamı olumlu/pozitif veya ifadelerin tamamı olumsuz/negatif olmalıdır (Hair ve diğerleri, 2010)

4.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Analizi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği ile ilgili yapılan analizlerde, Cronbach's Alfa değeri ve standardize edilmiş Cronbach's Alfa değeri incelenmiştir.

Tablo 16 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri

	<i>Cronbach's Alfa</i>	<i>Standardize Edilmiş Cronbach's Alfa</i>	<i>N</i>
İKSY Ölçeği	,962	,962	18

Tablo 16'da İKYS ölçeğinin Cronbach's Alfa Değerleri yer almaktadır. İKYS ölçeğinin değeri 0,7'den üzerinde olmalıdır. Kullanılan ifadelerin güvenilir oldukları ifade edilebilir.

Tablo 17 İKYS Toplam İstatistikleri

	<i>Öge Silinirse Ölçek Ortalaması</i>	<i>Öge Silinirse Ölçek Farkı</i>	<i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</i>	<i>Kare Çoklu Korelasyon</i>	<i>Öge Silinirse Cronbach's Alfa</i>
İKYS1	60,7717	245,583	0,532	0,409	0,963
İKYS2	61,0978	238,23	0,733	0,63	0,961
İKYS3	61,0788	237,822	0,786	0,723	0,960
İKYS4	60,8424	240,684	0,712	0,692	0,961
İKYS5	61,1033	236,997	0,78	0,751	0,960
İKYS6	61,1413	232,83	0,809	0,714	0,959
İKYS7	61,2038	235,171	0,79	0,683	0,960
İKYS8	61,3832	241,986	0,612	0,489	0,962
İKYS9	61,0353	236,721	0,774	0,72	0,960
İKYS10	60,9375	235,95	0,792	0,724	0,960
İKYS11	61,0978	232,683	0,851	0,781	0,959
İKYS12	61,1168	234,643	0,801	0,723	0,960
İKYS13	61,3098	233,817	0,795	0,727	0,960
İKYS14	61,1685	235,002	0,765	0,702	0,960
İKYS15	61,1495	235,855	0,796	0,717	0,960
İKYS16	61,4511	236,815	0,73	0,721	0,961
İKYS17	61,5027	237,117	0,722	0,734	0,961
İKYS18	61,1739	235,79	0,738	0,604	0,960

Tablo 17’de yer alan “Öge Silinirse Cronbach's Alfa” başlığında İKSY1 (İşletmemiz, sektöründe en iyi işveren olarak bilinmek ister.) maddesi çıkartıldığında 0.962 olan α değerinin 0.001 artış ile 0.963’e yükseleceğini göstermektedir. Cronbach's Alfa’nın yükselmesi sonuçlar için iyi bir anlama gelmektedir. Çünkü tüm maddeler bir bütün olarak incelendiğinde Cronbach's Alfa değeri +/- 0.001 olarak değişmektedir. Bu kadarlık minör bir fark için silme işlemi yapılmasına gerek görülmemiştir.

Tablo 18’de öğelerin birbirleriyle olan korelasyon matrisi bulunmaktadır. Matris incelendiğinde İKYS ölçeğinin hiçbir maddesinin birbiriyle negatif ilişki içerisinde olmadığı görülmektedir. Bu nedenle de herhangi bir silme işlemi yapılmamıştır.

Tablo 18 İKYS Öğeler Arası Korelasyon Matrisi

	İKYS1	İKYS2	İKYS3	İKYS4	İKYS5	İKYS6	İKYS7	İKYS8	İKYS9	İKYS10	İKYS11	İKYS12	İKYS13	İKYS14	İKYS15	İKYS16	İKYS17	İKYS18
İKYS1	1,000	,543	,437	,356	,373	,403	,520	,298	,314	,420	,465	,411	,371	,412	,448	,479	,457	,463
İKYS2	,543	1,000	,684	,525	,548	,632	,585	,408	,566	,631	,612	,604	,605	,594	,579	,554	,555	,540
İKYS3	,437	,684	1,000	,724	,699	,687	,677	,476	,605	,671	,703	,645	,597	,554	,606	,540	,527	,600
İKYS4	,356	,525	,724	1,000	,765	,649	,549	,528	,664	,607	,628	,567	,537	,493	,546	,436	,422	,519
İKYS5	,373	,548	,699	,765	1,000	,752	,685	,558	,714	,630	,693	,596	,609	,552	,570	,534	,545	,536
İKYS6	,403	,632	,687	,649	,752	1,000	,689	,497	,695	,659	,724	,686	,684	,614	,661	,557	,551	,573
İKYS7	,520	,585	,677	,549	,685	,689	1,000	,538	,608	,607	,695	,631	,587	,589	,618	,646	,636	,605
İKYS8	,298	,408	,476	,528	,558	,497	,538	1,000	,656	,518	,543	,451	,513	,443	,493	,419	,449	,434
İKYS9	,314	,566	,605	,664	,714	,695	,608	,656	1,000	,706	,700	,624	,680	,580	,620	,502	,489	,548
İKYS10	,420	,631	,671	,607	,630	,659	,607	,518	,706	1,000	,812	,680	,638	,623	,635	,547	,538	,576
İKYS11	,465	,612	,703	,628	,693	,724	,695	,543	,700	,812	1,000	,721	,715	,666	,675	,618	,618	,641
İKYS12	,411	,604	,645	,567	,596	,686	,631	,451	,624	,680	,721	1,000	,776	,725	,731	,585	,548	,604
İKYS13	,371	,605	,597	,537	,609	,684	,587	,513	,680	,638	,715	,776	1,000	,731	,708	,583	,571	,608
İKYS14	,412	,594	,554	,493	,552	,614	,589	,443	,580	,623	,666	,725	,731	1,000	,781	,589	,576	,604
İKYS15	,448	,579	,606	,546	,570	,661	,618	,493	,620	,635	,675	,731	,708	,781	1,000	,631	,606	,612
İKYS16	,479	,554	,540	,436	,534	,557	,646	,419	,502	,547	,618	,585	,583	,589	,631	1,000	,821	,652
İKYS17	,457	,555	,527	,422	,545	,551	,636	,449	,489	,538	,618	,548	,571	,576	,606	,821	1,000	,684
İKYS18	,463	,540	,600	,519	,536	,573	,605	,434	,548	,576	,641	,604	,608	,604	,612	,652	,684	1,000

4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık ölçeği ile ilgili yapılan analizlerde, Cronbach's Alfa değeri ve standardize edilmiş Cronbach's Alfa değeri incelenmiştir.

Tablo 19 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri

	<i>Cronbach's Alfa</i>	<i>Standardize Edilmiş Cronbach's Alfa</i>	<i>N</i>
OB Ölçeği	,759	,759	18

Tablo 19'da OB ölçeğinin Cronbach's Alfa Değerleri yer almaktadır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin değeri 0,7'den üzerinde olmalıdır. Kullanılan ifadelerin güvenilir oldukları ifade edilebilir.

Tablo 20 ÖB Toplam İstatistikleri

	<i>Öğe Silinirse Ölçek Ortalaması</i>	<i>Öğe Silinirse Ölçek Farkı</i>	<i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</i>	<i>Kare Çoklu Korelasyon</i>	<i>Öğe Silinirse Cronbach's Alfa</i>
OB1	49,4103	88,804	,466	,588	,738
OB2	48,7880	91,001	,419	,457	,743
OB3	49,7745	100,393	-,026	,548	,778
OB4	49,9022	103,527	-,141	,718	,786
OB5	49,8560	103,650	-,145	,647	,787
OB6	49,0571	88,283	,484	,561	,737
OB7	48,6739	91,190	,474	,316	,740
OB8	49,4076	86,880	,533	,484	,732
OB9	50,0870	87,693	,529	,417	,733
OB10	49,5054	88,518	,475	,393	,737
OB11	49,6440	90,410	,411	,262	,743
OB12	50,0951	89,797	,419	,299	,742
OB13	49,4701	102,827	-,115	,343	,785
OB14	49,5924	87,703	,505	,339	,735
OB15	50,1223	86,914	,552	,540	,731
OB16	49,3424	89,397	,427	,605	,741
OB17	49,8668	87,364	,526	,609	,733
OB18	49,8125	88,235	,509	,479	,735

Tablo 20'de yer alan ÖB5 (Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder) maddesi çıkartıldığında 0.760 olan α değerinin 0.027 artış ile 0.787'ye yükseleceğini göstermektedir.

Tablo 21 ÖB Öğeler Arası Korelasyon Matrisi

	OB1	OB2	OB3	OB4	OB5	OB6	OB7	OB8	OB9	OB10	OB11	OB12	OB13	OB14	OB15	OB16	OB17	OB18
OB1	1,000	,595	-,276	-,427	-,457	,599	,277	,367	,234	,517	,277	,110	-,321	,279	,361	,632	,440	,440
OB2	,595	1,000	-,232	-,331	-,378	,529	,307	,329	,176	,330	,282	,090	-,204	,187	,305	,541	,374	,368
OB3	-,276	-,232	1,000	,716	,609	-,250	,104	-,171	,008	-,218	-,100	,144	,374	-,043	-,148	-,328	-,218	-,260
OB4	-,427	-,331	,716	1,000	,762	-,388	,031	-,252	-,047	-,280	-,175	,095	,409	-,035	-,212	-,487	-,303	-,337
OB5	-,457	-,378	,609	,762	1,000	-,401	,058	-,166	-,011	-,296	-,185	,101	,395	-,076	-,196	-,451	-,255	-,326
OB6	,599	,529	-,250	-,388	-,401	1,000	,388	,468	,213	,467	,297	,112	-,312	,259	,325	,579	,430	,467
OB7	,277	,307	,104	,031	,058	,388	1,000	,323	,202	,252	,320	,171	,025	,265	,181	,254	,200	,232
OB8	,367	,329	-,171	-,252	-,166	,468	,323	1,000	,501	,344	,323	,183	-,079	,351	,395	,292	,388	,473
OB9	,234	,176	,008	-,047	-,011	,213	,202	,501	1,000	,315	,326	,414	-,008	,325	,429	,210	,335	,342
OB10	,517	,330	-,218	-,280	-,296	,467	,252	,344	,315	1,000	,283	,270	-,145	,285	,348	,453	,387	,352
OB11	,277	,282	-,100	-,175	-,185	,297	,320	,323	,326	,283	1,000	,242	-,051	,316	,288	,218	,272	,265
OB12	,110	,090	,144	,095	,101	,112	,171	,183	,414	,270	,242	1,000	,121	,305	,332	,064	,222	,186
OB13	-,321	-,204	,374	,409	,395	-,312	,025	-,079	-,008	-,145	-,051	,121	1,000	-,060	-,226	-,279	-,394	-,240
OB14	,279	,187	-,043	-,035	-,076	,259	,265	,351	,325	,285	,316	,305	-,060	1,000	,482	,261	,373	,352
OB15	,361	,305	-,148	-,212	-,196	,325	,181	,395	,429	,348	,288	,332	-,226	,482	1,000	,362	,652	,493
OB16	,632	,541	-,328	-,487	-,451	,579	,254	,292	,210	,453	,218	,064	-,279	,261	,362	1,000	,544	,517
OB17	,440	,374	-,218	-,303	-,255	,430	,200	,388	,335	,387	,272	,222	-,394	,373	,652	,544	1,000	,576
OB18	,440	,368	-,260	-,337	-,326	,467	,232	,473	,342	,352	,265	,186	-,240	,352	,493	,517	,576	1,000

Tablo 21’de yer alan ÖB öğeler arası maddeler incelendiğinde dikkat çekilmesi gereken diğer bir durum ise ölçekte yer alan maddelerin çoğunda birbiriyle düşük ve negatif korelasyonların olmasıdır. Aynı ölçekte yer alan maddelerin negatif bir korelasyonda olması zıt ilişki yönünde olduklarını ve dolayısıyla o ölçeğin α güvenilirlik değerinin düşmesi anlamına gelmektedir (Cronbach, 1951).

Negatif korelasyonlu değerlerin seçenekleri arasında ters etkileşim olabilmesi incelenmiştir.

ÖB3 (Bu şirkete karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum),

ÖB4 (Şirkete karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum),

ÖB5 (Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum),

ÖB13 (Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum),

İfadeleri yanıtlarla ters ilişki içerisindedir. Bu nedenle ÖB3, ÖB4, ÖB5 ve ÖB13 öğelerine SPSS’te recove işlemi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 22 Recode İşleminden Sonra Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri

	<i>Cronbach's Alfa</i>	<i>Standardize Edilmiş Cronbach's Alfa</i>	<i>N</i>
OB Ölçeği	,881	,881	18

Recode işleminden sonra Cronbach's Alfa değeri 0,122’lik bir artışla 0,759’dan 0,881’e yükseltilerek güvenilirlik arttırılmıştır.

Tablo 23 Recode İşlemi Sonrası ÖB Toplam İstatistikleri

	<i>Öğe Silinirse Ölçek Ortalaması</i>	<i>Öğe Silinirse Ölçek Farkı</i>	<i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</i>	<i>Kare Çoklu Korelasyon</i>	<i>Öğe Silinirse Cronbach's Alfa</i>
OB1	51,4592	148,314	,685	,588	,868
OB2	50,8370	153,483	,569	,457	,873
OB3	51,2636	156,402	,382	,548	,880
OB4	51,1359	152,216	,526	,718	,874
OB5	51,1821	152,634	,499	,647	,875
OB6	51,1060	148,591	,668	,561	,869
OB7	50,7228	161,879	,310	,316	,881
OB8	51,4565	151,753	,547	,484	,873
OB9	52,1359	156,815	,408	,417	,878
OB10	51,5543	151,648	,567	,393	,873
OB11	51,6929	156,568	,421	,262	,878
OB12	52,1440	162,418	,215	,299	,885
OB13	51,5679	157,636	,343	,343	,881
OB14	51,6413	155,729	,425	,339	,878
OB15	52,1712	151,150	,588	,540	,872
OB16	51,3913	148,261	,670	,605	,869
OB17	51,9158	148,922	,659	,609	,869
OB18	51,8614	150,114	,643	,479	,870

Tablo 23 incelendiğinde ÖB12 (Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur) ögesi çıkarıldığında 0,881 olarak bulunan Cronbach's Alfa değerinde 0,885'e yükseldiği görülmektedir. Buna karşın mevcut bulunan değer de yüksek olduğundan öge çıkarılmamıştır.

Recode işleminden sonra Örgütsel Bağlılık ögeleri arası korelasyon matrisi de değişmiştir. Tablo 24'teki matris incelendiğinde halen bazı ögelerde negatif korelasyonlar olduğu görülmektedir. Buna karşın Cronbach's Alfa Değeri yüksek çıktığı için bu ögeler çıkarılmamıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeği güvenilirliğini son derece artırmış ve yüksek derecede güvenilir hale gelmiştir.

Tablo 24 Recode İşlemi Sonrası ÖB Öğeler Arası Korelasyon Matrisi

	OB1	OB2	OB3	OB4	OB5	OB6	OB7	OB8	OB9	OB10	OB11	OB12	OB13	OB14	OB15	OB16	OB17	OB18
OB1	1,000	,595	,276	,427	,457	,599	,277	,367	,234	,517	,277	,110	,321	,279	,361	,632	,440	,440
OB2	,595	1,000	,232	,331	,378	,529	,307	,329	,176	,330	,282	,090	,204	,187	,305	,541	,374	,368
OB3	,276	,232	1,000	,716	,609	,250	-,104	,171	-,008	,218	,100	-,144	,374	,043	,148	,328	,218	,260
OB4	,427	,331	,716	1,000	,762	,388	-,031	,252	,047	,280	,175	-,095	,409	,035	,212	,487	,303	,337
OB5	,457	,378	,609	,762	1,000	,401	-,058	,166	,011	,296	,185	-,101	,395	,076	,196	,451	,255	,326
OB6	,599	,529	,250	,388	,401	1,000	,388	,468	,213	,467	,297	,112	,312	,259	,325	,579	,430	,467
OB7	,277	,307	-,104	-,031	-,058	,388	1,000	,323	,202	,252	,320	,171	-,025	,265	,181	,254	,200	,232
OB8	,367	,329	,171	,252	,166	,468	,323	1,000	,501	,344	,323	,183	,079	,351	,395	,292	,388	,473
OB9	,234	,176	-,008	,047	,011	,213	,202	,501	1,000	,315	,326	,414	,008	,325	,429	,210	,335	,342
OB10	,517	,330	,218	,280	,296	,467	,252	,344	,315	1,000	,283	,270	,145	,285	,348	,453	,387	,352
OB11	,277	,282	,100	,175	,185	,297	,320	,323	,326	,283	1,000	,242	,051	,316	,288	,218	,272	,265
OB12	,110	,090	-,144	-,095	-,101	,112	,171	,183	,414	,270	,242	1,000	-,121	,305	,332	,064	,222	,186
OB13	,321	,204	,374	,409	,395	,312	-,025	,079	,008	,145	,051	-,121	1,000	,060	,226	,279	,394	,240
OB14	,279	,187	,043	,035	,076	,259	,265	,351	,325	,285	,316	,305	,060	1,000	,482	,261	,373	,352
OB15	,361	,305	,148	,212	,196	,325	,181	,395	,429	,348	,288	,332	,226	,482	1,000	,362	,652	,493
OB16	,632	,541	,328	,487	,451	,579	,254	,292	,210	,453	,218	,064	,279	,261	,362	1,000	,544	,517
OB17	,440	,374	,218	,303	,255	,430	,200	,388	,335	,387	,272	,222	,394	,373	,652	,544	1,000	,576
OB18	,440	,368	,260	,337	,326	,467	,232	,473	,342	,352	,265	,186	,240	,352	,493	,517	,576	1,000

4.2.3. İşveren Markası Yönetimi Ölçeği

Örgütsel Bağlılık ölçeği ile ilgili yapılan analizlerde, Cronbach's Alfa değeri ve standardize edilmiş Cronbach's Alfa değeri incelenmiştir.

Tablo 25 İşveren Markası Yönetimi Ölçeği Cronbach's Alfa Değeri

	<i>Cronbach's Alfa</i>	<i>Standardize Edilmiş Cronbach's Alfa</i>	<i>N</i>
İMY Ölçeği	,971	,971	27

Tablo 25 incelendiğinde İşveren Markası Yönetimi ölçeğinin *Cronbach's Alfa* değeri 0.97'dir. Bu bağlamda ölçekte yer alan maddelerin birbirlerini iyi açıkladığına ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1951).

Tablo 26 İM Toplam İstatistikleri

	<i>Öğe Silinirse Ölçek Ortalaması</i>	<i>Öğe Silinirse Ölçek Farkı</i>	<i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</i>	<i>Kare Çoklu Korelasyon</i>	<i>Öğe Silinirse Cronbach's Alfa</i>
İMY1	91,4185	563,786	,648	,574	,970
İMY2	91,5924	557,408	,738	,710	,969
İMY3	91,5734	558,676	,694	,639	,970
İMY4	91,6495	551,106	,850	,828	,969
İMY5	91,6168	554,869	,769	,751	,969
İMY6	91,5000	552,736	,763	,733	,969
İMY7	91,3315	557,258	,753	,683	,969
İMY8	91,1875	567,166	,626	,683	,970
İMY9	91,5217	559,803	,694	,724	,970
İMY10	91,8288	552,006	,790	,760	,969
İMY11	91,8370	544,638	,841	,827	,969
İMY12	91,6848	546,892	,826	,793	,969
İMY13	91,3533	556,725	,744	,786	,969
İMY14	91,5163	554,692	,748	,815	,969
İMY15	91,6168	552,057	,766	,645	,969
İMY16	91,6033	551,700	,796	,766	,969
İMY17	91,2174	562,737	,702	,646	,970
İMY18	91,2283	563,005	,697	,676	,970
İMY19	91,5788	547,890	,844	,767	,969
İMY20	91,3016	565,263	,597	,489	,970
İMY21	91,5462	559,616	,669	,570	,970
İMY22	91,9185	554,478	,710	,581	,970
İMY23	91,6440	553,936	,776	,761	,969
İMY24	92,2989	565,164	,511	,686	,971
İMY25	92,3016	559,018	,616	,733	,970
İMY26	92,0679	548,963	,796	,798	,969
İMY27	92,2337	548,910	,776	,782	,969

Tablo 26’da değerler detaylı incelendiğinde ölçekten çıkartılması durumunda İşveren Markası leğinde herhangi bir öğenin Cronbach's Alfa değeri üzerinde artışa neden olmayacağı görülmektedir. Bu durumun açıklaması ölçekte yer alan tüm maddelerin ölçeğin güvenilirlik seviyesinde oldukça yüksek bir değere neden olmaktadır. Verilerin korelasyon tablosundaki değerleri İşveren Markası Yönetimi için oldukça yüksek değerler olup aralarında belirli bir bağlantının bulunmasını destekler yöndedir. Bu durum Cronbach’s Alpha değerinin yüksek olmasından da anlaşılabilmektedir. Ölçeğe ait maddelerin birbirleriyle bağlantılı ve ilişkili olduğu söylenebilir.

Tablo 27’de ise İşveren Markası Yönetiminin ğlerarasındaki korelasyonları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde herhangi bir negatif ifade olmadığını görülmektedir. Bu nedenle ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Ölçeğin güvenilir olduğu belirtilebilir.

Tablo 27 İşveren Markası Yönetiminin Öğeler Arasındaki Korelasyonları

	IMY 1	IMY 2	IMY 3	IMY 4	IMY 5	IMY 6	IMY 7	IMY 8	IMY 9	IMY 10	IMY 11	IMY 12	IMY 13	IMY 14	IMY 15	IMY 16	IMY 17	IMY 18	IMY 19	IMY 20	IMY 21	IMY 22	IMY 23	IMY 24	IMY 25	IMY 26	IMY 27
IMY1	1,000	,557	,383	,534	,431	,450	,547	,432	,465	,479	,578	,636	,521	,505	,486	,491	,477	,536	,597	,406	,451	,508	,466	,343	,328	,594	,551
IMY2	,557	1,000	,469	,668	,599	,577	,669	,630	,666	,730	,632	,609	,500	,521	,540	,544	,518	,552	,660	,384	,418	,506	,732	,315	,343	,598	,579
IMY3	,383	,469	1,000	,713	,687	,705	,522	,396	,449	,527	,559	,592	,529	,519	,593	,577	,535	,510	,546	,447	,454	,472	,487	,382	,455	,524	,575
IMY4	,534	,668	,713	1,000	,801	,705	,678	,520	,601	,709	,680	,720	,612	,629	,628	,732	,583	,553	,719	,463	,580	,575	,730	,451	,529	,716	,716
IMY5	,431	,599	,687	,801	1,000	,750	,603	,493	,539	,631	,610	,625	,558	,538	,602	,614	,561	,553	,693	,426	,534	,543	,568	,396	,456	,614	,622
IMY6	,450	,577	,705	,705	,750	1,000	,651	,507	,545	,633	,654	,649	,577	,579	,623	,581	,605	,575	,642	,533	,475	,577	,526	,310	,413	,569	,557
IMY7	,547	,669	,522	,678	,603	,651	1,000	,646	,563	,613	,645	,637	,537	,537	,551	,567	,599	,575	,656	,513	,502	,514	,643	,335	,369	,585	,546
IMY8	,432	,630	,396	,520	,493	,507	,646	1,000	,746	,621	,487	,472	,461	,498	,474	,453	,440	,493	,555	,430	,407	,393	,586	,177	,279	,429	,390
IMY9	,465	,666	,449	,601	,539	,545	,563	,746	1,000	,747	,614	,556	,484	,510	,514	,513	,436	,503	,632	,392	,416	,496	,653	,259	,354	,505	,523
IMY10	,479	,730	,527	,709	,631	,633	,613	,621	,747	1,000	,704	,631	,541	,544	,587	,596	,520	,603	,717	,450	,447	,552	,723	,389	,474	,657	,638
IMY11	,578	,632	,559	,680	,610	,654	,645	,487	,614	,704	1,000	,847	,659	,690	,705	,727	,568	,536	,739	,506	,547	,645	,634	,426	,550	,723	,684
IMY12	,636	,609	,592	,720	,625	,649	,637	,472	,556	,631	,847	1,000	,643	,669	,673	,726	,577	,534	,699	,495	,558	,602	,631	,443	,499	,695	,657
IMY13	,521	,500	,529	,612	,558	,577	,537	,461	,484	,541	,659	,643	1,000	,865	,673	,706	,587	,525	,640	,549	,506	,481	,506	,345	,466	,575	,529
IMY14	,505	,521	,519	,629	,538	,579	,537	,498	,510	,544	,690	,669	,865	1,000	,665	,763	,560	,490	,630	,571	,517	,496	,536	,287	,441	,573	,539
IMY15	,486	,540	,593	,628	,602	,623	,551	,474	,514	,587	,705	,673	,673	,665	1,000	,667	,599	,538	,662	,475	,534	,561	,532	,402	,517	,588	,580
IMY16	,491	,544	,577	,732	,614	,581	,567	,453	,513	,596	,727	,726	,706	,763	,667	1,000	,587	,486	,651	,534	,612	,591	,670	,351	,517	,662	,611
IMY17	,477	,518	,535	,583	,561	,605	,599	,440	,436	,520	,568	,577	,587	,560	,599	,587	1,000	,719	,614	,458	,527	,499	,527	,369	,404	,489	,464
IMY18	,536	,552	,510	,553	,553	,575	,575	,493	,503	,603	,536	,534	,525	,490	,538	,486	,719	1,000	,692	,503	,485	,507	,544	,382	,373	,492	,485
IMY19	,597	,660	,546	,719	,693	,642	,656	,555	,632	,717	,739	,699	,640	,630	,662	,651	,614	,692	1,000	,516	,582	,643	,693	,426	,492	,716	,657
IMY20	,406	,384	,447	,463	,426	,533	,513	,430	,392	,450	,506	,495	,549	,571	,475	,534	,458	,503	,516	1,000	,526	,445	,451	,217	,322	,424	,391
IMY21	,451	,418	,454	,580	,534	,475	,502	,407	,416	,447	,547	,558	,506	,517	,534	,612	,527	,485	,582	,526	1,000	,592	,589	,346	,455	,558	,535
IMY22	,508	,506	,472	,575	,543	,577	,514	,393	,496	,552	,645	,602	,481	,496	,561	,591	,499	,507	,643	,445	,592	1,000	,570	,445	,511	,585	,583
IMY23	,466	,732	,487	,730	,568	,526	,643	,586	,653	,723	,634	,631	,506	,536	,532	,670	,527	,544	,693	,451	,589	,570	1,000	,401	,477	,672	,649
IMY24	,343	,315	,382	,451	,396	,310	,335	,177	,259	,389	,426	,443	,345	,287	,402	,351	,369	,382	,426	,217	,346	,445	,401	1,000	,785	,498	,552
IMY25	,328	,343	,455	,529	,456	,413	,369	,279	,354	,474	,550	,499	,466	,441	,517	,517	,404	,373	,492	,322	,455	,511	,477	,785	1,000	,586	,622
IMY26	,594	,598	,524	,716	,614	,569	,585	,429	,505	,657	,723	,695	,575	,573	,588	,662	,489	,492	,716	,424	,558	,585	,672	,498	,586	1,000	,847
IMY27	,551	,579	,575	,716	,622	,557	,546	,390	,523	,638	,684	,657	,529	,539	,580	,611	,464	,485	,657	,391	,535	,583	,649	,552	,622	,847	1,000

4.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, değişkenler arasında birbiri ile korelasyonlu olanları bir kategoriye toplayarak, daha az sayıda faktör elde ederek ve değişken sayısını azaltarak yani bir boyut indirgeme ile analizi görselleştirme ve yorumlama kolaylığı gibi avantajlar sağlanmasıdır (Yaşlıoğlu M. , 2017). Bu bağlamda araştırmaya faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 28 Araştırmanın Desen Matrisi Sonuçları

	Bileşen								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
IMY20	,724								
IMY13	,690								
IMY14	,689								
IMY21	,619								
IMY17	,603								
IMY16	,542								
IMY1	,488								
IMY15	,488								
IMY12	,484								
IMY18	,444					-,338			
IMY22	,428								
IMY11	,405								
IKYS9		,865							
IKYS5		,842							
IKYS6		,836							
IKYS4		,833							
IKYS10		,832							
IKYS11		,831							
IKYS12		,830							
IKYS13		,803							
IKYS3		,790							
IKYS15		,740							
IKYS14		,714							
IKYS8		,669							
IKYS7		,652							
IKYS18		,635							
IKYS2		,595							
IKYS17		,514						-,414	
IKYS16		,513						-,371	
OB15			,807						
OB17			,744						
OB14			,647						
OB18			,584						
OB9			,578					,320	
OB8			,523						
OB12			,343		-,333		,315		

Tablo 28'in devamı

	<i>Bileşen</i>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
OB4				,859					
OB5				,849					
OB3				,848					
IMY26				,381	-,306				
OB16				,300					
IMY24					-,880				
IMY25					-,794				
IMY27				,306	-,429				
IMY9						-,884			
IMY8						-,859			
IMY2						-,779			
IMY10						-,753			
IMY23						-,637			
IMY7	,309					-,516			
IMY4						-,394			
IMY19	,351					-,390			
OB7							,609		
OB2	,398						,437		
OB6							,401		
OB10					-,336		,400		
OB11							,365		
OB1							,359		
OB13				,424				-,464	
IMY3									-,556
IMY6	,325					-,306			-,433
IMY5						-,357			-,409
IKYS1									-,343

Tablo 28 incelendiğinde dokuz adet olduğu görülmektedir. Bazı öğeler kendilerini tekrarladığı da gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçlarının yalınlığını korumak amacıyla IKYS1, IMY6, IKYS16, IKYS17, IMY18, IMY7, IMY26, IMY27, IMY19, OB2, OB9, OB10, OB12 ve OB13 ve öğeleri çıkarılmıştır.

Tablo 29 Faktör Analizi Testleri

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü</i>		,949
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	14736,200
	df	1176
	Sig.	0,000

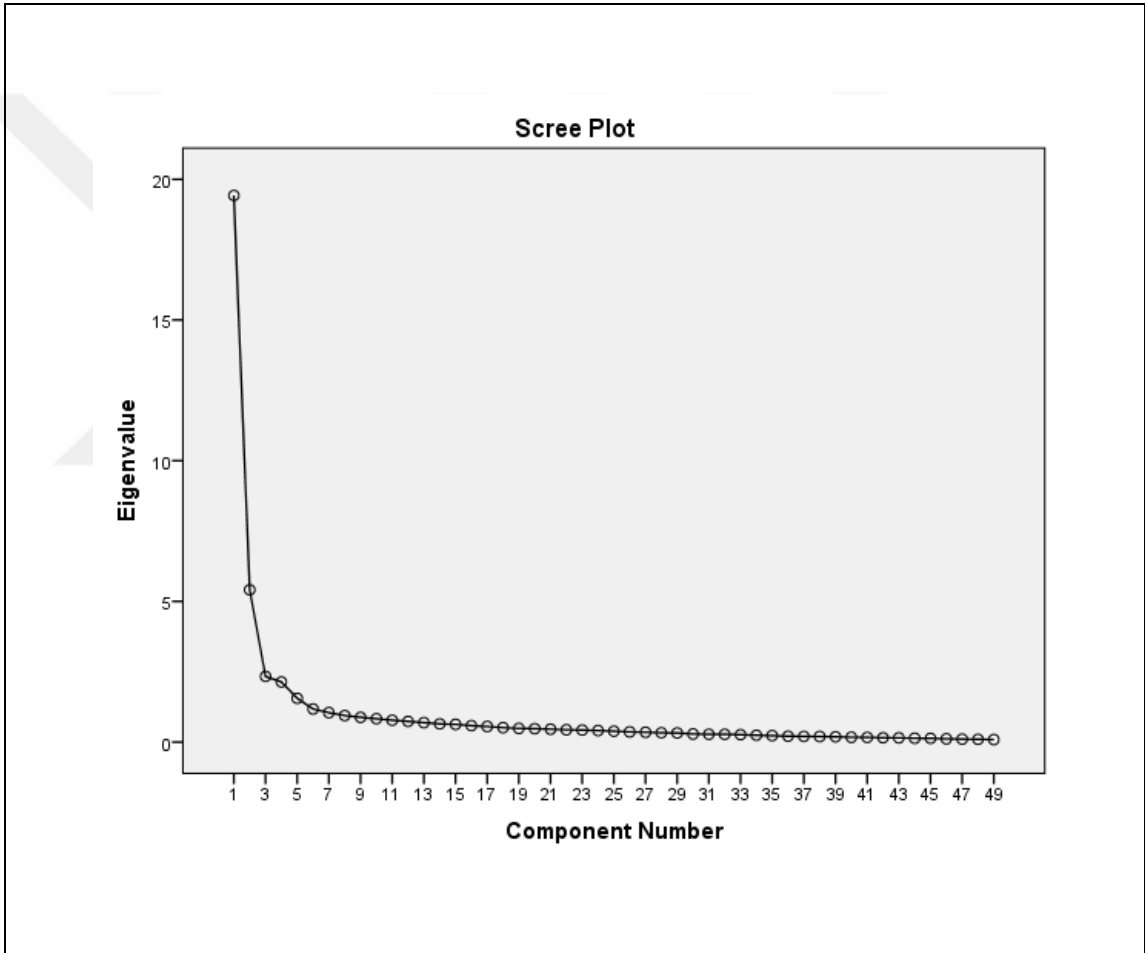
Tablo 29'da da görüleceği üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü 0,50'in üzerinde bir seviyede olmuştur.

Tablo 30 Toplam Varyans

Öge	<i>Başlangıç Özdeğerleri</i>			<i>Karesel Yüklemelerin Çık. Top.</i>			<i>Kar. Yük. Dön. Top.</i>
	Toplam	Vary %	Küm.%	Toplam	Vary %	Küm. %	Toplam
1	19,425	39,642	39,642	19,425	39,642	39,642	13,450
2	5,411	11,043	50,685	5,411	11,043	50,685	13,280
3	2,333	4,762	55,447	2,333	4,762	55,447	6,806
4	2,138	4,363	59,810	2,138	4,363	59,810	6,378
5	1,554	3,171	62,982	1,554	3,171	62,982	7,281
6	1,177	2,401	65,383	1,177	2,401	65,383	11,673
7	1,045	2,132	67,515	1,045	2,132	67,515	2,187
8	,942	1,922	69,438				
9	,877	1,790	71,227				
10	,829	1,691	72,918				
11	,775	1,582	74,501				
12	,734	1,498	75,998				
13	,691	1,410	77,409				
14	,648	1,322	78,731				
15	,628	1,282	80,012				
16	,583	1,190	81,203				
17	,554	1,132	82,334				
18	,512	1,046	83,380				
19	,486	,991	84,371				
20	,476	,972	85,343				
21	,457	,932	86,275				
22	,438	,894	87,169				
23	,426	,869	88,038				
24	,411	,839	88,876				
25	,386	,788	89,665				
26	,361	,738	90,402				
27	,349	,713	91,115				
28	,331	,675	91,790				
29	,325	,663	92,453				
30	,288	,587	93,040				
31	,279	,569	93,608				
32	,276	,563	94,171				
33	,262	,535	94,706				
34	,244	,499	95,205				
35	,230	,469	95,674				
36	,210	,429	96,103				
37	,203	,415	96,518				
38	,197	,403	96,921				
39	,188	,384	97,305				
40	,171	,349	97,654				
41	,167	,341	97,995				
42	,155	,317	98,312				
43	,150	,305	98,617				
44	,137	,280	98,897				
45	,133	,271	99,168				
46	,117	,238	99,406				
47	,105	,214	99,620				
48	,098	,201	99,821				
49	,088	,179	100,000				

Tablo 30’da toplam varyanslar yer almaktadır. Tablo 30 incelendiğinde geçerliliğin 7 alt boyuttan oluştuğunu ve %67’nin bir geçerlilik olduğu görülmektedir. %50’in üzerinde bir oran kabule dileyebilir bir seviyedir (Yaşlıoğlu M. , 2017). Ölçek yedi alt boyutta toplanan öğelerin 12’si faktör-1’de, 15’i faktör-2’de, 5’i faktör-3’te, 4’ü faktör-5’te, 3’ü faktör-6’da, 7’si faktör-7’de, 3’ü faktör 8’de toplanmıştır.

Şekil 14 Faktör Analizi Yamaç Birikinti Grafiği



Şekil 14’te yamaç birikinti grafiği yer almaktadır. Yamaç birikinti grafiğinde, faktör analizinde bileşenlerin kendi değerlerini gösterilmektedir. Bu grafikte, 7. Faktörden sonra eğimin düz bir çizgi olarak ilerlediği görülmektedir. Bu bağlamda yedi faktörün veri setindeki varyansın büyük bir kısmını açıkladığını ve analiz için en önemli bileşenler olduğunu gösterir.

Tablo 31 Düzenleme İşlemi Sonrası Araştırma Desen Matrisi

	<i>Bileşen</i>						
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
IMY14	,988						
IMY13	,971						
IMY20	,843						
IMY16	,780						
IMY21	,711						
IMY17	,696						
IMY15	,691						
IMY12	,638						
IMY11	,580						
IMY3	,539						
IMY1	,587						
IMY22	,372						
IKYS9		,858					
IKYS11		,845					
IKYS6		,842					
IKYS12		,837					
IKYS5		,830					
IKYS10		,829					
IKYS4		,811					
IKYS13		,808					
IKYS3		,791					
IKYS15		,769					
IKYS14		,733					
IKYS7		,694					
IKYS18		,690					
IKYS8		,662					
IKYS2		,620					
OB15			,855				
OB17			,885				
OB14			,641				
OB18			,632				
OB8			,494				
OB4				-,901			
OB5				-,871			
OB3				-,866			
OB16				-,311			
IMY24					-,931		
IMY25					-,831		
OB1					-,826		
IMY9						-,990	
IMY8						-,965	
IMY2						-,793	
IMY10						-,742	
IMY23						-,617	
IMY4						-,337	
IMY5						-,309	
OB7							,694
OB11							,615
OB6							,355

Tablo 31 incelendiğinde 63 öge ve 9 faktörden oluşan araştırma düzenleme işlemi sonrasında 48 öge ve 7 faktörden oluşmaktadır. Düzenlenmenin yapılmasındaki nedenlerden Cronbach's Alfa değerlerinde karşılaşılan değerler, kültürlerarası farklılıklar, sonuçların daha yalın değerlendirebilmek ve araştırmanın birden fazla alt boyuttan oluşmasıdır. Özellikle Örgütsel Bağlılık ölçeğinde normatif, devam ve zorunlu bağlılık gibi alt boyutlar yer almaktadır (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

4.3.1. Faktör-1 İncelemesi

Tablo 32 Faktör 1 Kompozit Güvenirlilik

	1	2	3	4	5	6	7	λ	λ^2	AVE	CR
IMY14	,988							0,98	-0,02		
IMY13	,971							0,94	-0,06		
IMY20	,843							0,71	-0,29		
IMY16	,780							0,61	-0,39		
IMY21	,711							0,50	-0,50		
IMY17	,696							0,48	-0,52	0,52	0,86
IMY15	,691							0,48	-0,52		
IMY12	,638							0,41	-0,59		
IMY11	,580							0,34	-0,66		
IMY3	,539							0,29	-0,71		
IMY1	,587							0,34	-0,66		
IMY22	,372							0,14	-0,86		

Faktör-1 incelemelerinde koşul $AVE > 0,70$, $CR > 0,80$ ile $AVE < CR$ olmalıdır (Yaşlıoğlu M. , 2017). Tablo 32'de Ölçeğin AVE değeri 0.52 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda öğeler arası varyansın yeterli düzeyde açıklandığı gözlemlenmiştir. Bu durum ölçeğin kavramsal derinliğinin ve maddelerin faktör yüklerinin iyi olduğunu belirtmektedir. CR değeri 0.86 ile ölçeğin yüksek iç tutarlılık sergilediğini ve güvenilir ölçümler sağladığını göstermektedir. , ölçeğin güvenilirliği açısından güçlü bir performans ortaya koyduğunu belirtmektedir.

4.3.2. Faktör-2 İncelemesi

Tablo 33 Faktör-2 Kompozit Güvenirlilik

	1	2	3	4	5	6	7	λ	λ^2	AVE	CR
IKYS9		-,858						0,74	-0,26		
IKYS11		-,845						0,71	-0,29		
IKYS6		-,842						0,71	-0,29		
IKYS12		-,837						0,70	-0,30		
IKYS5		-,830						0,69	-0,31		
IKYS10		-,829						0,69	-0,31		
IKYS4		-,811						0,66	-0,34		
IKYS13		-,808						0,65	-0,35	0,61	0,95
IKYS3		-,791						0,62	-0,38		
IKYS15		-,769						0,59	-0,41		
IKYS14		-,733						0,54	-0,46		
IKYS7		-,694						0,48	-0,52		
IKYS18		-,690						0,48	-0,52		
IKYS8		-,662						0,44	-0,56		
IKYS2		-,620						0,38	-0,62		

Tablo 33'te Ölçeğin AVE değeri 0.61 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda öğeler arası varyansın yeterli düzeyde açıklandığı gözlemlenmiştir. Bu durum ölçeğin kavramsal derinliğinin ve maddelerin faktör yüklerinin iyi olduğunu belirtmektedir. CR değeri 0.95 ile ölçeğin yüksek iç tutarlılık sergilediğini ve güvenilir ölçümler sağladığını göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği açısından güçlü bir performans ortaya koyduğunu belirtmektedir. CR değeri AVE değerinden yüksektir.

4.3.3. Faktör-3 İncelemesi

Tablo 34 Faktör-3 Kompozit Güvenirlilik

	1	2	3	4	5	6	7	λ	λ^2	AVE	CR
OB15			,855					0,73	-0,27		
OB17			,885					0,78	-0,22		
OB14			,641					0,41	-0,59	0,51	0,81
OB18			,632					0,40	-0,60		
OB8			,494					0,24	-0,76		

Tablo 34'te Ölçeğin AVE değeri 0.51 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda öğeler arası varyansın yeterli düzeyde açıklandığı gözlemlenmiştir. Bu durum ölçeğin kavramsal derinliğinin ve maddelerin faktör yüklerinin iyi olduğunu belirtmektedir. CR değeri 0.81 ile ölçeğin yüksek iç tutarlılık sergilediğini ve güvenilir ölçümler sağladığını göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği açısından güçlü bir performans ortaya koyduğunu belirtmektedir. CR değeri AVE değerinden yüksektir.

4.3.4. Faktör-4 İncelemesi

Tablo 35 Faktör-4 Kompozit Güvenirlilik

	1	2	3	4	5	6	7	λ	λ^2	AVE	CR
OB4				-							
				,901				0,81	-0,19		
OB5				-							
				,871				0,76	-0,24	0,48	0,84
OB3				-							
				,866				0,75	-0,25		
OB16				-							
				,311				0,10	-0,90		

Tablo 35'te Ölçeğin AVE değeri 0.48 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda öğeler arası varyansın yeterli düzeyde olmadığı belirtilebilir. Bu durum ölçeğin kavramsal derinliğinin ve maddelerin faktör yüklerinin iyi olmadığını göstermektedir. CR değeri 0.84 ile ölçeğin yüksek iç tutarlılık sergilediğini ve güvenilir ölçümler sağladığını göstermektedir.

Ölçeğin güvenilirliği açısından zayıf bir performans ortaya koyduğunu belirtmektedir. CR değeri AVE değerinden yüksektir.

4.3.5. Faktör-5 İncelemesi

Tablo 36 Faktör-5 Kompozit Güvenirlilik

	1	2	3	4	5	6	7	λ	λ^2	AVE	CR
IMY24					-,931			0,87	-0,13		
IMY25					-,831			0,69	-0,31	0,75	0,87
OB1					-0,826			0,68	-0,32		

Tablo 36’da Ölçeğin AVE değeri 0.75 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda öğeler arası varyansın yeterli düzeyde açıklandığı gözlemlenmiştir. Bu durum ölçeğin kavramsal derinliğinin ve maddelerin faktör yüklerinin iyi olduğunu belirtmektedir. CR değeri 0.87 ile ölçeğin yüksek iç tutarlılık sergilediğini ve güvenilir ölçümler sağladığını göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği açısından güçlü bir performans ortaya koyduğunu belirtmektedir. CR değeri AVE değerinden yüksektir.

4.3.6. Faktör-6 İncelemesi

Tablo 37 Faktör -6 Kompozit Güvenirlilik

	1	2	3	4	5	6	7	λ	λ^2	AVE	CR
IMY9						-					
						,990		0,98	-0,02		
IMY8						-					
						,965		0,93	-0,07		
IMY2						-					
						,793		0,63	-0,37		
IMY10						-					
						,742		0,55	-0,45	0,53	0,84
IMY23						-					
						,617		0,38	-0,62		
IMY4						-					
						,337		0,11	-0,89		
IMY5						-					
						,309		0,10	-0,90		

Tablo 37’de Ölçeğin AVE değeri 0.53 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda öğeler arası varyansın yeterli düzeyde açıklandığı gözlemlenmiştir. Bu durum ölçeğin kavramsal derinliğinin ve maddelerin faktör yüklerinin iyi olduğunu belirtmektedir. CR değeri 0.84 ile ölçeğin yüksek iç tutarlılık sergilediğini ve güvenilir ölçümler sağladığını göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği açısından güçlü bir performans ortaya koyduğunu belirtmektedir. CR değeri AVE değerinden yüksektir.

4.3.7. Faktör-7 İncelemesi

Tablo 38 Faktör-7 Kompozit Güvenirlilik

	1	2	3	4	5	6	7	λ	λ^2	AVE	CR
OB7							,694	0,48	-0,52		
OB11							,615	0,38	-0,62	0,33	0,57
OB6							,355	0,13	-0,87		

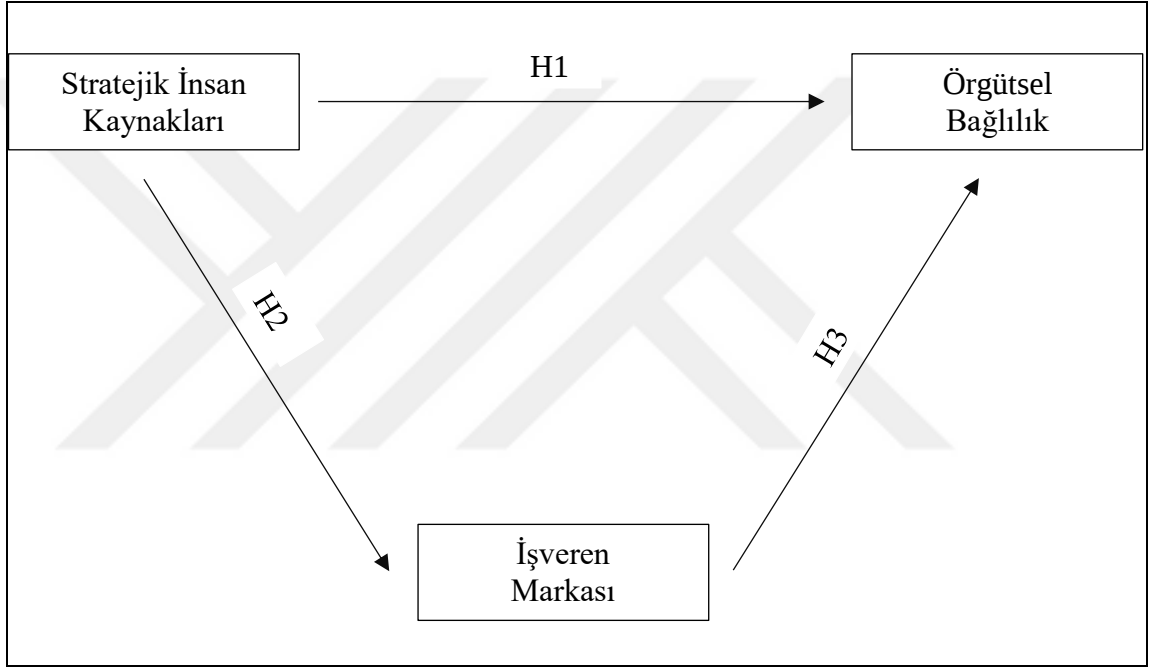
Tablo 38’de Ölçeğin AVE değeri 0.33 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda öğeler arası varyansın yeterli düzeyde olmadığı belirtilebilir. Bu durum ölçeğin kavramsal derinliğinin ve maddelerin faktör yüklerinin iyi olmadığını göstermektedir. CR değeri 0.57 ile ölçeğin yüksek iç tutarlılık sergilemediğini ve güvenilir ölçümler sağlamadığını göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği açısından zayıf bir performans ortaya koyduğunu belirtmektedir. CR değeri AVE değerinden yüksektir.

Tüm bu koşullar altında araştırmaya Faktör-1, Faktör-2, Faktör-3, Faktör-5 ve Faktör-6 ile analiz edilmesi daha doğru olacaktır. Faktör-4’ün AVE değeri Faktör-3’e göre daha yüksek olmasına karşın öge sayısı daha yüksek olduğu için Faktör-3 tercih edilmiştir.

4.4. Model Değerlendirmesi

Nihai modelin değerlendirmesini gerçekleştirme aşamasında araştırmaya temel olan verilerin elde edilme aşamasından önce ortaya atılan hipotezlerin değerlendirilmesi için önerilen araştırma modeline ait örneği Şekil 15'teki gibidir.

Şekil 15 Tez Modeli



Tablo 39 Ölçeklerin Nihai Cronbach's Alfa Katsayıları

	<i>Cronbach's Alfa</i>	<i>Standardize Edilmiş Cronbach's Alfa</i>	<i>N</i>
IKSY Ölçeği	,961	,961	15
İMY Ölçeği	,960	,961	21
OB Ölçeği	,817	,818	6

Tablo 39’da ölçeklerin Cronbach’s Alfa katsayılarının nihai sonuçları yer almaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 0,961, İşveren Markası Yönetimi ölçeğinin 0,961, Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Cronbach’s Alfa değerleri 0,818’tir. Bu bağlamda 0,7’nin üzerinde olduğundan ölçekte yer alan maddelerin birbirlerini iyi açıkladığına ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1951).

4.5. Yapısal Eşitlilik

IBM AMOS 26 programıyla yapılan ve Stratejik İKY ile İMY arasındaki ilişkide İMY aracılık etkisini test eden analiz sonucunda oluşan YEM yol diyagramı Şekil 16’da belirtilmiştir.

112

Tablo 40 Yapısal Eşitlik Sonuçları

<i>Ölçüt</i>	<i>Değer</i>	<i>Açıklama</i>
CHIN (Ki-Kare)	2021,61	Modelin veri ile iyi bir uyum sergilediğini ifade eder
DF	853	Modelde bağımsız olarak tahmin edilen parametre sayısını ifade eder
CHIN/DF	2,37	Modelin her biri tahmin edilen parametre için iyi bir uyum sağladığını ifade eder. 1-3 arası olmalıdır
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,991	Mükemmel uyumu ifade eder ve 0,95 üzeri olmalıdır
TLI (Tucker-Lewis İndeksi)	0,991	Mükemmel uyumu ifade eder ve 0,95 üzeri olmalıdır
RMSEA (Kök Ortalama Kare Hata Yaklaşımı)	0,068	Uyumu ifade eder ve değerler 0,05 ile 0,08 arasında olmalıdır
SRMR (Standartlaştırılmış Kök Ortalama Kare Kalıntı)	0,006	Uyumu ifade eder ve değerler 0,08 altında olmalıdır

Şekil 40'ta yapısal eşitlik sonuçları yer almaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde elde edilen uyum indeksleri ve test istatistikleri, modelin veri setine ne derece uyum sağladığını değerlendirmek için kritik öneme sahiptir (Sümer, 2000). Analiz edilen model, çeşitli uyum indeksleri ile değerlendirildiğinde iyi bir uyum sergilemektedir.

Modelin ki-kare istatistiği (CMIN) 2021,61 olarak hesaplanmıştır ve serbestlik derecesi (DF) 853'dur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle hesaplanan CMIN/DF oranı yaklaşık olarak 2.37'dir. Bu oran, modelin uygunluğunu değerlendirmede kullanılan standart bir ölçüttür ve genel olarak 3 veya daha düşük değerler modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını işaret eder (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Tucker-Lewis İndeksi (TLI) oldukça yüksek bir uyum sergileyerek 0.991 olarak ölçülmüştür. Bu değerler, 0.90 ve üzeri olarak kabul edilen uyum düzeyini aşmaktadır (Hu & Bentler, 1999).

Kök Ortalama Kare Hata Yaklaşımı (RMSEA) 0.068 olarak hesaplanmıştır ve bu değer modelin veriye iyi uyduğunu gösterir. RMSEA için 0.05 ve altı mükemmel, 0.05 ile 0.08 arası kabul edilebilir, 0.08 ile 0.10 arası sınırlı uyum ve 0.10 üzeri ise zayıf uyum olarak kabul edilir (MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996).

Standartlaştırılmış Kök Ortalama Kare Kalıntı (SRMR) değeri ise 0.06 olarak bulunmuş ve bu değer modelin veri seti ile mükemmel uyum sağladığını belirtir. SRMR için 0.08'in altındaki değerler genellikle iyi uyum olarak kabul edilir (Jöreskog & Sörbom, 1982).

4.6. Hipotez Testleri

Araştırmaya hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezler, regresyon, korelasyon, anova ile test edilecektir. Daha doğru sonuç elde etmek için birden fazla kritere bakılmaktadır.

Tablo 41 Model Özeti

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Değeri</i>	<i>Optimize Edilmiş R Değeri</i>	<i>Std. Tahmin Hatası</i>	<i>R Değeri Değişimi</i>	<i>F Değişimi</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig. F Değişimi</i>
1	,522 ^a	,273	,269	,47868	,273	53,770	2	365	,000

Tablo 41'de modelin özet istatistikleri yer almaktadır. Modelin R değeri 0,228 ve Optimize edilmiş R değeri 0,223 olarak bulunmuştur. R etki sayısını ifade eder. $R < 0$ korelasyon bulunmamaktadır, $R > 0$ korelasyon bulunmaktadır şeklinde özetlenebilir (Cevahir, 2020). Modeldeki R değeri incelendiğinde modelde pozitif korelasyon bulunmaktadır.

Tablo 42 Anova Sonuçları

<i>Model</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>df</i>	<i>Ortalama Kare</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Regresyon	31,328	2	15,664	68,360	,000
Yerleşim	83,635	365	,229		
Toplam	114,963	367			

Tablo 40'ta Anova sonuçları belirtilmiştir. Anova testinde sig. değeri anlamlılığı ifade etmektedir ve sig. değeri 0,05'ten küçük ise anlamlılık bulunmaktadır (Kul, 2014). Testte model 0,05'te küçük sonucu çıktığı için analiz sonuçları anlamlıdır.

Tablo 43 Pearson Korelasyon Tablosu

		<i>OB</i>	<i>İKYS</i>	<i>İMY</i>
Pearson Korelasyon	OB	1,000	,335	,520
	İKYS	,335	1,000	,572
	İMY	,520	,572	1,000
Sig. (1-tailed)	OB		,000	,000
	İKYS	,000		,000
	İMY	,000	,000	
N	OB	368	368	368
	İKYS	368	368	368
	İMY	368	368	368

Tablo 43'te Pearson korelasyon tablosu yer almaktadır. Korelasyon katsayısının değeri -1 ile +1 arasında değişmektedir. Sonucun +1 çıkması iki değişken arasında kuvvetli olumlu ilişkinin bulunduğunu, -1 ise kuvvetli olumsuz ilişkinin bulunduğunu gösterir (Cevahir, 2020). Tablo incelendiğinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İşveren Markası Yönetimi, İşveren Markası Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif korelasyon bulunduğu görülmektedir.

Tablo 44 Katsayılar Tablosu

Standartlaşmamış Katsayılar			Standartlaştırılmış Katsayılar			B için %95,0 Güven Aralığı		Korelasyonlar			Doğrusallık İstatistikleri	
Mode l	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	Alt sınır	Üst Sınır	Sıfır dereceli	Kısmi	Parça	Tolerans	VIF
Con.	1,729	,114		15,216	,000	1,506	1,953					
İKYS	,360	,048	,057	1,038	,002	-,031	,101	,335	,054	,046	,673	1,486
İMY	,301	,034	,488	8,961	,000	,235	,367	,520	,425	,400	,673	1,486

Ölçeklerin hepsi 5'li Likert olduğu için Tablo 39'da yer alan Standartlaştırılmış katsayılar tablosunda beta değeri önem arz etmektedir. $VIF < 10$ olmalıdır. Bu durumda, çoklu bağlantılılık yok sayılır (Bayrak, 2013). Beta değerleri incelendiğinde pozitif çıkmıştır ve hipotezleri desteklemektedir. İşveren Markası Yönetimi, Örgütsel Bağlılığı 0,301 oranında etkilemektedir ve anlamlılık yeterlidir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Örgütsel Bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir ve anlamlılık yeterli aralık düzeyindedir.

Hipotezler

Tablo 45 Hipotez Sonuçları

<i>Hipotez</i>	<i>Sonuç</i>
H1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İşveren Markası uygulamaları üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
H3: İşveren Markası Yönetimi, Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı pozitif yönlü destekler.	Kabul

Hipotezler, yapılan analizler ve tüm bilgiler ışığında değerlendirilmiştir. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İşveren Markası uygulamaları üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahiptir, İşveren Markası Yönetimi, Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı pozitif yönlü destekler*, hipotezlerinin tamamı doğru olarak kabul edilmiştir ve Tablo 45’te belirtilmiştir.

5. SONUÇ ve YORUMLAR

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık arasında yüksek çıkması beklenen korelasyon düşük çıkmıştır. Bu durum, literatür araştırması sırasında açıklandığı üzere Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin iki alt boyuta sahip olması (Hard/Soft İK) ile Örgütsel Bağlılık kavramının üç alt boyuta sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu konuyla ilgili ayrıca bir akademik çalışma yapılmalıdır.

İşveren Markası Yönetiminin, Örgütsel Bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir. Aynı zamanda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası Yönetimine de pozitif yönde etki etmektedir. Bu bağlamda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin aracı değişken kullanarak Örgütsel Bağlılığa pozitif yönde etki etmekte sonucuna da ulaşılır. Bu durumda İşveren Markası Yönetiminin varlık nedenini açıklamaktadır.

Endüstri ilişkileri tarihi incelendiğinde “insan” faktörü üretim ve hizmetin hem aracı hem de amacı olarak ortaya çıkmıştır. Teknoloji, tüketici alışkanlıkları, kültür, küreselleşme vb. tüm faktörler hem kanunları hem de çalışan beklentilerini değiştirmiştir. Bu değişim evrimsel bir şekilde ortaya çıkmış ve süreklilik kazanmıştır.

19. Yüzyılın sonu, 20 Yüzyılın başında çalışanların hafta tatili, sendika kurma özgürlüğü, çocuk işçi çalıştırılmaması talepler varken günümüzde hibrit çalışma modeli, çalışana araba tahsisi, yut dışı çalışma imkânları vb. talepler ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışan haklarının geçmişe göre gelişmekte olduğunu ifade etmektedir.

Bu durumun yanı sıra 1960’larda ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı da günümüze kadar gelişim içerisinde olmuştur. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi ve Katı İnsan Kaynakları Yönetimi kavramlarıyla gelişim gösteren İK dünyası 1990’larda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Esnek İK ve Katı İK kavramlarını birleştirerek kazan-kazan anlayışı ile hem çalışanlara hem de işletmelere katma değer üretmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin vizyon, misyon, politikalarını gerçekleştirip, karlılığını maksimize eden sistemler kuruyor bir “iş ortağı” olarak kendisini konumlandırıyor. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, uygulamada ise daha

esnek, hümanist ve çalışan odaklı ilerleyerek işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde kazan-kazan anlayışı işe bir “uzlaştırıcı” olarak kendisini konumlandırmaktadır.

Bu temel çerçevenin yanı sıra İnsan Kaynakları Yönetimi, işe alım, özlük, eğitim, bordrolama, idari işler, performans, disiplin, kariyer yönetimi, işten çıkarma, vb. operasyonel İK uygulamalarını da hali hazırda yerine getirmektedir. Genelleme yapılacak olursa İnsan Kaynakları Yönetiminin temel sorumluluğu istenilen zamanda, istenilen nitelikte, istenilen sayıda çalışanı istihdam etmek, eğitmek, performanslarını ölçmek, ücretlerini hesaplamak ve ödemektir. Bu basit önermenin altında birçok Operasyonel İK süreci yer almaktadır.

Literatür araştırmasında da belirtildiği gibi Örgütsel Bağlılık kavramı ikinci dünya savaşından sonra farklı araştırmacılar ve teorilerle ifade edilmeye çalışmıştır. Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkan yetenek savaşlarında işletmeler çalışanlarının büyük bir itici güç olduğunu ve bu güç kaybedilirse işletmenin zarar göreceklğini anlamışlardır. Bu nedenle de mevcut çalışanı korumak ve nitelikli potansiyel çalışanları da işletmeye çekmek için teoriler ve uygulamalar geliştirmiştir.

Bir çalışanı işe almak, eğitmek, performansını geliştirmek, kurum kültürüne entegre etmek ve gelişimini izlemek ayrı ayrı operasyonlardır. Bu operasyonlar bir etap olarak düşünülürse çalışan, işten ayrıldığında tüm etapların baştan başlayacağı unutulmamalıdır. Etaplara baştan başlamak zaman, emek ve paranın kaybedilmesidir.

Bu kayıpların yanı sıra işletmenin tarihçesi, bilgisi, verileri de işten ayrılan çalışanla birlikte başka bir işletmeye gitmektedir. Hiçbir kurum, bu maliyetler altında rekabetçi olamaz. Oysa günümüz iş dünyasında rekabetçi olmak işletmeler için bir avantaj değil artık bir zorunluluktur. İşletmeler yalnızca ürün/hizmet üreterek maddi gelir elde etmez. Finansal kaynakları etkin kullanmak veya patentleriyle de ek gelir ortaya koyabilir.

Gümüş, akademik çalışmasında iyi planlanarak uygulamaya koyulmuş bir lojistik yönetiminin işletme varlıklarının yönetilmesinde çok önemli bir alan olarak değer kazandırdığını ve karlılıkta %1’lik bir iyileşme olacağını belirtmiştir (Gümüş, 2009).

Bu bağlamda çalışanlar işletmelere kurdukları sistemler ile işletmeye kar maksimizasyonu yapmaktadır.

Çünkü işletmelerin gücünü ve beşeri sermayesini oluşturan en önemli faktörlerden birisi insan faktörüdür. Rakipler, ürün/hizmet üretimi süreçlerindeki teknoloji, iş yapma şekli, sistem, vb. her şeyi kopyalayabilir. Bunun yanı sıra rakipler kurum kültürü, Örgütsel Bağlılık, örgütsel vatandaşlık vb. kavramları kopyalayamaz. Kültür ve beşeri sermaye kopyalanamaz bir kavramdır.

İşletmedeki tüm çalışanların dünyayı, ekonomiyi, rekabeti, vb. kavramları nasıl gördüğü aslında işletmenin dünyaya, ekonomiyi, rekabeti, vb. kavramlara bakış açısını ve gücünü oluşturmaktadır. Üç boyutlu fotoğraf çekmek için dünyayı da üç boyutlu gören, algılayan ve üç boyutlu fotoğraf çekme özelliğine sahip bir fotoğraf makinesi metaforunda olduğu gibi...

Bağlılık, bireyin işletmeden ayrıldıktan sonra maddi ve manevi olarak kaybedeceği imkânlar nedeniyle işletmeye bağlı olmak zorunda hissettirmektedir (Becker, 1960). Allen ve Meyer ise bağlılığı tek bir boyutta incelememiş duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta incelemiştir (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Bu bağlamda örgütsel bağlılığın birden fazla katmadan oluşan bir kavram olduğu belirtilebilir.

İşveren Markası Yönetimi kavramı bu kavramların üzerine yaratılmıştır. Literatür araştırmasında ifade edildiği üzere temel olarak İşveren Markası Yönetimi işletmenin çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına sağladığı ekonomik, sosyal ve duygusal faydaların bir bütünüdür (Barrow & Mosley, 2012).

İşletmeler için Örgütsel Bağlılık kar maksimizasyonu yapmak için yegâne unsurlardan birisidir. Kar maksimizasyonun yanı sıra itibar, kamuoyu beklentileri, marka bilincinin oluşması faktörleri de incelendiğinde çalışanlar bir iç müşteri olmuştur. Müşteri ve satış kavramını inceleyen Pazarlama Yönetimi gibi İşveren Markası da kendi müşterileriyle ilgilenen bir yönetim olarak ortaya çıkmıştır. Fakat unutulmaması gerekir ki; İşveren

Markası Yönetimi, bir işe alım pazarlama taktiği değildir. Kavramın altı, bilimsel ve sektörel teori ve uygulamaların birleşiminden oluşmaktadır.

Çalışma sırasında katılımcılara anket gönderilmiştir. Yapılan anket çalışmasında küresel ve ulusal ekonomik durum, istihdam piyasaları, çalışma yaşamının kültürü ve işletme büyüklüğü gibi faktörler “ceteris paribus” olarak değerlendirilmiştir.

Ankette durum diğer değişkenler sabit olarak değerlendirilmesine karşın sonuçlar incelenirken kur şoku, yüksek enflasyon, Türk Lirasının değer kaybı, vb. ekonomik parametreler düşünülürse günümüzde çalışanların önceliklerinin ilk etapta ücret ve gelirleri olduğu unutulmamalıdır. Bu duruma karşın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotezlerin yanı sıra Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası Yönetimin kavramlarının Örgütsel Bağlılığa olan etkisini yapmamdaki amaçlarım;

- İşveren Markası Yönetiminin bir işe alım pazarlaması değil başlı başına bir yönetim felsefesi olduğunu bilimsel olarak ispatlamaktır.
- İşveren Markası Yönetiminin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin bir alternatifi değil destekleyicisi olduğunu belirtmektir.
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin, örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini bilimsel olarak ispatlamaktır.
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İşveren Markası Yönetiminin işletmelere bir maliyet kalemi olmadığı değil bir yatırım olduğunu bilimsel olarak belirtmektir.

Bu amaçların yanı sıra Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası Yönetimi ile Örgütsel Bağlılığın birbirlerini destekleyen kavramlardır. Çalışma modeli bu önermeyi görselleştirmek için değerli taş olan elmas madenine atıfla ters piramit şekliyle kurgulanmıştır. Çıkan sonuçlarında her üç kavramın arasında pozitif ilişki olduğu düşünüldüğünde modelin doğru olduğu ifade edilebilir.

Literatür araştırması ise İşveren Markası yönetiminin bilimsel temelini olduğunu. Yapılan bilimsel çalışmaların iş dünyasındaki uygulamaları da olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Literatür araştırması sırasında İşveren Markası yönetimi kavramı açıklanırken aday, işe alım, zero day, vb. İnsan Kaynakları Yönetimi, müşteri sadakat bölgesi, müşteri, vb. Pazarlama Yönetimi gibi disiplinlerin jargonlarının ortak kullanıldığı görülmüştür. Bu durum İşveren Markası yönetiminin multidisipliner bir yönetim olduğunu göstermektedir.

İşveren Markası yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetiminin alternatifi veya ikamesi değildir. Çünkü yapılan bilimsel analizlerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Örgütsel Bağlılık kavramına olan pozitif etkisi, İşveren Markası Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa olan pozitif etkisinden daha büyüktür. Bu durum İşveren Markası Yönetiminin, İnsan Kaynakları Yönetiminin bir alternatifi değil tamamlayıcısı veya destekleyicisi olarak ifade edildiğini göstermektedir. Bu durum ayrı bir bilimsel çalışma konusudur.

Uygulama açısından incelendiğinde ise İnsan Kaynakları Yönetimi olmayan işletmelerin İşveren Markası Yönetimi uygulaması mantığa aykırıdır. Çünkü işe alım süreçlerini mükemmelleştirmek için ilk olarak işe alım süreçlerinin var olması gerekmektedir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin, örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini bilimsel olarak ispatlanmıştır. İşletme, Stratejik İnsan Kaynaklarına yapacağı yatırımın karşılığını Örgütsel Bağlılığı güçlendirmesiyle geri alacağı ifade edilebilir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi de multidisipliner bir süreçtir ve kavramsal boyutunun çeşitli katmanlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine yapılacak yatırım yalnızca Örgütsel Bağlılık ile geri alınmayacak farklı kavramlar ve farklı boyutlarda da işletmeye katma değer sağlayacağı ifade edilebilir.

Ankete katılanların %46,47'si erkek, % 53,53'ü kadın'dır. Bu açıdan anketin cinsiyet dağılımı konusunda dengeli olduğu belirtilebilir. Aynı zamanda Linear-by-Linear Association testi de 29.823 değeri ve 0.000 p-değeri ile cinsiyet ve unvan arasında önemli bir lineer ilişkinin olduğunu işaret etmiştir. Bu sonuçlar, cinsiyetin iş unvanları üzerindeki rolünü ve işgücü piyasasındaki cinsiyet dinamiklerini anlamak açısından oldukça anlamlıdır.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde ise katılımcıların %3'ü Doktora, %39,9'u Yüksek Lisans, %49,5'i Lisans, %5,7'si Ön Lisans, %1,9'u lise mezunudur. Anket; e-posta, LinkedIn, vb. dijital platformlar üzerinden gönderildiği için bu durum normaldir. Katılımcıların %98'nin Ön Lisans ve üzeri mezuniyeti olması yanıtların daha tutarlı ve gerçek olmasını sağlamıştır. Bu durum güvenilirlik ve geçerlilik analizinde de gözlemlenmiştir. Katılımcıların medeni durumlarının analizi gerçekleştirildiğinde ise %62'si evli, %38'i bekaardır. Yapılan SPSS analizinde medeni durum ile kavramlar arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Ankete katılanların bilgileri anonimleştirmek amacıyla katılımcıların yaşları direkt olarak alınmamıştır. Yaşları yerine, yaş skalası istenmiştir. Katılımcıların %7,1'i 18-25 Yaş, %56,8'i 26-40 Yaş, %29,3'ü 41-50 Yaş, %6,8'i 51 Yaş üstü kategoridedir. Katılımcıların kamu ve özel sektör işletimlerinde çalışma oranları incelendiğinde ise 14 katılımcı kamu sektörü, 354 katılımcı ise özel sektörde çalışmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların çok büyük bir kısmının özel sektör çalışanı sonucu çıkarılabilir.

Katılımcıların çalışmış oldukları departmanlar incelendiğinde ise %58,3'nün İnsan Kaynakları, %2,2'sinin İşveren Markası Departmanında çalıştığı görülmektedir. Bu durum katılımcıların %60'lık bölümünün disiplinlerle ilgili sorularda kavramlara aşina oldukları düşünerek yanıt verdikleri belirtilebilir. Bu durum güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinde de olumlu etki yaratmaktadır. Bu bağlamda iş dünyasında İşveren Markası Yönetimi Departmanının olduğu ve bazı çalışanların bu departmanda çalıştığı sonucuna ulaşılabilir. İnsan Kaynakları Departmanı ile İşveren Markası Departmanı çalışan sayıları, asli işi İşveren Markası olan çalışanların ne kadarının İnsan Kaynakları Departmanına bağlı olduğu ile ilgili ayrı bir çalışma yapılması gerekmektedir.

Katılımcıların unvan dağılımı incelendiğinde ise %31,5 oranında müdür statüsünde çalıştığı müdür statüsünden sonra %26,4 ile uzman statüsünün izlediği gözlemlendi. Tüm unvanlar katılımcı oranı olarak sıralandığında %31,5 Müdür, %26,4 Uzman, %17,4 Yönetici, %7,6 Sorumlu, %6 Direktör, % 4,6 Genel Müdür, %3,8 Eleman, %1,5 Genel Müdür Yardımcısı, %1,1 Stajyer olmuştur. Unvan dağılımı dengeli olmamakla birlikte Yönetici ve Yönetici olmayanların oranları incelendiğinde ise görece dengeli olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum kümenin sınırlı olduğunu düşündürse de kıdem süreleri

incelendiğinde toplam kıdem süresinin dengeli dağılması nedeniyle geniş bir perspektifte yanıt alınabildiği sonucuna ulaşılabilir.

Katılımcıların hali hazırda çalıştığı işletmelerdeki çalışma süresi incelendiğinde %29,1 0-1 Yıl, %20,4 2 Yıl, %13,3 3 Yıl, %5,4 4 Yıl, %5,2 5 Yıl, %26,6 6 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Bu durum işletmede 4 ve 5 yıllık kıdeme sahip çalışanların örgütsel bağlılığının düşük olduğu ifade edilebilir. Çünkü 0-6+ yıl arasındaki kıdem dağılımı görece dengelidir.

Araştırmada İnsan Kaynakları Departmanı'nın bulunma oranı incelendiğinde ise katılımcıların işletmelerinde %96,2 İnsan Kaynakları Departmanı bulunmakta, %3,8'nde ise İnsan Kaynakları Departmanı bulunmamaktadır. İşletmelerinde İnsan Kaynakları Departmanı bulunmayan çalışanların oranı düşük olduğundan veri incelemesi sırasında sonuçlara anlamlı bir etki göstermemiştir.

5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış ankete 3,97'lik ortalama ile en yüksek puanı "İş arkadaşlarımı iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var" maddesi almıştır. Bu bağlamda Örgütsel Bağlılık konusunda işletme imkânlarının yanı sıra psikolojik etki unsuru olan sosyalleşme ve iş arkadaşları daha etkilidir.

Ankette 2,34'lik ortalama ile " Şirketimden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim" maddesi almıştır. Bu durum çalışanların işten ayrıldıklarında suçluluk hissetmediklerini ifade etmektedir.

Sırasıyla en yüksek oranı alan ilk beş madde İş arkadaşlarımı iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var (3,97), İşletmemiz, sektöründe en iyi işveren olarak bilinmek ister (3,96), Burada daha önce edindiğim bilgi ve tecrübeyi uygulayabiliyorum (3,94), Bu kurumda öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatı buluyorum (3,93), İnsan Kaynakları uzmanları işin gerektirdiği ve çalışanın anlayacağı dili konuşurlar (3,90) olmuştur.

Bu bağlamda, iş arkadaşları, işletmenin marka değeri, iş tatmini, eğitim ve iletişim Örgütsel Bağlılık konusundaki en önemli unsurlardır.

Sırasıyla en yüksek oranı alan ilk beş madde Şirkete karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum. (2,56), Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum (2,62), Şu anda şirketimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur (2,40), Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur (2,38), Şirketimden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim (2,35) olmuştur.

Çalışanlar kendilerini işletmenin bir ailenin parçası olarak görmekte, seçeneklerinin çok fazla olduğunu düşünmekte ve işten ayrıldıklarından herhangi bir suçluluk hissetmeyecekleri sonucuna ulaşılabilir.

Literatür araştırmasında ve sonuç bölümünde de belirtildiği üzere Stratejik İnsan Kaynakları, İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık kavramlarının hepsi multidisipliner yönetimlerdir. Disiplinler arası yönetim olmakla birlikte söz konusu üç kavramın birden fazla alt boyutu da bulunmaktadır. Bu boyutlar işletme içi, işletme dışı, psikolojik, kültür, vb. karmaşık boyutlarıdır. Multidisipliner olan kavramların kendi aralarındaki yine aynı karmaşıklıkta olacaktır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı etkilen birçok faktör bulunmaktadır.

İşveren Markası Yönetimi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri konulu bilimsel çalışma, “*Hayattaki tek gerçek ve yol gösterici Akıl ve Bilim’dir*” diyen Türkiye Cumhuriyeti’nin Kurucusu, Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk ile Türk İnsan Kaynakları Profesyonellerine ithaf edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. (2014). *Güçlü Markalar Yaratmak*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Dimensions of Brand Personality*.
- Abosrra, Ö. A. (2017). The effect of job involvement on organizational commitment. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Karabük.
- Affinity Consulting. (2013, 10 9). Affinity Consulting: <http://affinitymc.com/voice-customer-meets-voice-expert/> adresinden alındı
- Aktuğlu, I. (2016). *Marka yönetimi: Güçlü ve başarılı markalar için temel ilkeler*. İletişim Yayınları.
- Alanlı, A. (2022). İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi . *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-72.
- Allen, M., & Patrick , M. (2006). Stratejik Yönetim. *Strategic management and HRM* (s. 404). içinde CHARS Working Paper Series.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-18.
- Altındağ, E., & Turnalı, D. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan tekniklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 3, 1-20.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aras, M. (2016, 5 11). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği*. Sakarya, Türkiye.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management* (3 b.). Kogan Page Yayınları.
- Artı İstanbul. (2023, 4 4). *Çalışma İlkelerimiz*. <https://www.artistanbul.io/artistanbulda-calisma-ilkelerimiz-ve-calisan-uygulamaları/> adresinden alındı
- Ayaz, A. (2017). *Gizli Formülleriyle Gerçek İşveren Markası*. Realta Danışmanlık ve Araştırma Hizmetleri A.Ş.
- Ayaz, A. (2021, 04 26). *Employer Brand Academy*. 5 5, 2023 tarihinde <https://employerbrandacademy.com/are-employer-brand-and-evp-the-same-thing/> adresinden alındı
- Ayaz, A. (2023, 4 16). www.aliayaz.com adresinden alındı
- Backhaus, K., & Tikko, S. (2004, 9 1). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bahadınlı, H. S. (2012). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının çalışanların İş Tatmini ve örgüte Bağlılıkları üzerindeki Etkisi (ilaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde

Araştırma) Doktora Tezi . *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının çalışanların İş Tatmini ve örgüte Bağlılıkları üzerindeki Etkisi (ilaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma) Doktora Tezi.*

- Bakacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu . (2023, 4 23). BDDK Bankalar Listesi : <https://www.bddk.org.tr/Kurulus/Liste/77> adresinden alındı
- Balaban, Ö. (2011). Stratejik düşünce düzeyleri ile insan kaynakları yaklaşımları arasındaki ilişkinin araştırılması: ISO 500 örneği. *Doktora Tezi*. Sakarya Üniversitesi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Örgütlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem akademi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baran, D. E. (2016). *Gel Kal Bağlan İşveren Markası ve İşin Perde Arkası* (Cilt 1). (S. Talay, Dü.) İstanbul, Türkiye: Optimist Yayınları.
- Barrow, S., & Ambler, T. (1996, 11 30). The Employer Brand. *Journal of brand management*, 1(4), 185-206.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). 3033 (Cilt 1). West Sussex, Büyük Britanya: John Wiley & Sons Ltd.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2015). Marka tanımı . *The Employer Brand* (s. 75-76). içinde Realta Danışmanlık.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British journal of psychology*, 77-85.
- Baş, P. (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı* (Cilt 1). İstanbul, Türkiye: Optimist Yayınları.
- Bayrak, P. (2013). *Lojistik Regresyon: Teori ve SPSS Çözümleri*.
- Bayraktaroğlu, P. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı. P. D. Bayraktaroğlu içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 13). Sakarya Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2001). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları,.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Beer, M., Spector, B., Lawrance, P., Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Benligiray, S. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*. TC Anadolu Ünivertsitesi.
- Berthon, P., Exgin, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertisin*, 2(4), 151-172. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

- Beyaz, R. (2020). Marka Konumlandırma ve Algılama Haritaları: Televizyon Kanalları Üzerine Bir Uygulama. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 242.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İz Düşüm Dergisi*, 34-49.
- Birleşik Metal İş Sendikası. (2023, 6 5). 4857 Sayılı İş Kanunu. Birleşik Metal İş Sendikası: http://birlesikmetal.org/kitap/kitap_03/2003-7.pdf adresinden alındı
- Bolat, O., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bozaran, Y. (2019). Global Şirketlerde İşveren Markası yayılımı. İstanbul, Türkiye.
- Brooksbank, R. (1994). The anatomy of marketing positioning strategy. *Marketing Intelligence and Planning*.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Cable, D., & Turban, D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, 4(20), 115-163. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cevahir, E. (2020). *SPSS ile nicel veri analizi rehberi*. İstanbul: Kibele yayınları.
- Clark, L. A., & Watson, D. (2016). Constructing validity: Basic issues in objective scale development.
- Cohen, J., Cohen, P., & West, S. G. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 3(16), 297-334.
- Çınar, İ. (2016, 6). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çay ilçesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, 266-81. Afyon, Türkiye: Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü .
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68), 1765-1777.
- Darren , G., & Mallery, P. (1999). SPSS for windows step by step: a simple guide and reference. *Contemporary Psychology*(44), 100.
- Demirkaya, H. (2006, 12 1). Tarım Toplumundan Bilgi Topluma İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(27), 4-5.

- Deniz, K. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 13-42.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. Pearson Yayınları.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2012). *Scale development: Theory and applications*. Sage. <https://doi.org/publications>
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications.
- Durmaz, B. (2022, 1). Pazarlama iletişiminde hedef kitleyi anlama sürecinin gelişimi: "Türkiye'de hedef kitleyi anlama odaklı güncel uygulamalar üzerine bir inceleme. *Doktora Tezi*. İstanbul, Türkiye : TC İstanbul Maltepe Üniversitesi İletişim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık.
- Dünya Bankası. (2023, 10 15). *Dünya Bankası Türkiye*. Dünya Bankası: <https://data.worldbank.org/country/turkiye> adresinden alındı
- Eczacıbaşı . (2023, 4 20). *Eczacıbaşı Kariyer*. <https://eczacibasikariyer.com.tr/> adresinden alındı
- En Gözde Şirketler. (2022, 1 1). *En Gözde Şirketler*. En Gözde Şirketler: <https://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/> adresinden alındı
- Erdemli, E. (2007). İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme*, 1(57), 26-43.
- Erkoç, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü* (s. 104). içinde Alfa Yayınları.
- Erkoç, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü*. Alfa Yayınları.
- Erkoç, Z. (2006). Strateji. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Terimleri Sözlüğü* (s. 436). içinde İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erkoç, Z. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü* (s. 437). içinde Alfa Yayınları.
- Erkul, P., & Seçtim, D. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerinde Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 1(2), 18-50.
- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 181-193. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.20162922029>
- Ferris, G., Buckley, M., Hochwarter, W., Harrell-Cook, G., & Dwight , F. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management. Journal of Management*, s. 385-415.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. . Sage.
- Fındıkçı, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları.

- Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 1339-1358.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 1(18), 39-50.
- Genç, E., & Tunalı, İ. (2021, 10 17). Stok Yönetimi ve ERP: Enerji Sektöründe Bir Uygulama. *Social Sciences Studies Journal*, 7(91), s. 5346-5366.
- George, D., & Mallery, P. (1999). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Gooderham, P., Morley, M., & Brewster, C. (2007). Evrenselci Yaklaşım. *Human resource management: a universal concept?: In Human resource management in Europe: Evidence of convergence?* (s. 3-26). içinde Routledge Yayınları.
- Gözen, E. (2016). İşveren markası yönetimi sürecinde işe alım öncesi dönem ve işgören seçimi: kavramsal bir değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 56-74.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 61-85.
- Gül, A. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 37-56.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review 2.1*, 37-56.
- Güler, M. (2019). İşveren Markasının İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerine Etkileri. *TC Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Endüstri Dergisi*, 40.
- Gümüş, Y. (2009). Lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme kârı ile olan ilişkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1(41), 97-114.
- Gündüzalp, S., & Özcan, M. (2018). Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research*, 14-46.
- Gürbüz, R. (2012, 6). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum, Türkiye: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Haigh, D., & İlgüner, M. (2012). *Marka Değeri*. İstanbul: Marketing Yayınları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *ultivariate Data Analysis. Ed. Global Edition*. Pearson Education Limited,.
- HR Dergi. (2017, 7 1). <https://hrdergi.com/mutlulugu-kodluyoruz> adresinden alındı
- HR Picks. (2023, 30 6). *Employer brand ve employer branding ayrı dünyaların kavramları mı?* HR Picks.com: <https://www.hr Picks.com/employer-brand-ve-employer-branding-ayri-dunyalarin-kavramlari-mi/> adresinden alındı
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 1(6), 1-55.

- İK Magazin. (2015). *Denizbank İşveren Markası LinkedIn’de Nasıl Konumlanıyor?* İK Magazin: <https://ikmagazin.com/isveren-markasi/denizbank-isveren-markasi-linkedinde-nasil-konumlaniyor/> adresinden alındı
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans tezi.* Ankara, Türkiye: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık.* Konya: Çizgi Kitapevi.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modeling. *Journal of marketing research*, 4(19), 404-416.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiff.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Kaptanoğlu, R., Kılıçarslan, M., & Tosun, A. (2019). Marka ve Marka Farkındalığı. *The Journal of Social Science*, 2(5), 248-266. <https://doi.org/https://doi.org/10.30520/tjsosci.520673>
- Karaca, M., Bayram, A., & Harmancı, Y. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 200-208.
- Kargün, S., & Koç, H. (2021). İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3786-3800. <https://doi.org/https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1356>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* (Cilt 1). (H. Can, & Y. Bayar, Dü) Ankara: Todaie.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing.* New Jersey: Prentice Hall.
- Kılıç, E. (2010). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişki-çağrı merkezi çalışanları üzerine uygulama. *Yüksek Lisans Tezi.* Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve End. İliş. Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Bilim Dalı.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling.* Guilford publications.
- Kotil, T. (2022, 07 23). Üzerinde güneş batmayan şirket TUSAŞ'ın hedefi, dünyada ilk 10'a girmek. (P. Dergi, Röportaj Yapan)
- Kotler, P., Armstrong, G., Denize, S., & Adam, S. (2014). *Principles of marketing.* Melbourne: Pearson Yayınları.
- Kozak, P. (1992). İşçi sendikalarının tarihi gelişimi İngiltere örneği. *In Journal of Social Policy Conferences*, 63-81.

- Köse, G., & Çakır, S. (2021). Kurumsal itibarının değerleri: marka imajı ve işveren markası imajının benzerlikleri ve farklılıkları üzerine bir inceleme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(13), 639-661.
- Kul, S. (2014). İstatistik Sonuçlarının Yorumu: P Degeri Ve Güven Aralığı Nedir? *Plevra Bülteni*, 11.
- Lievens, F., Greet, V., & Frederik, A. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British journal of management*, 1(18), 45-59. [https://doi.org/ https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x)
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- Mahiroğulları, A. (2005). Endüstri devrimi sonrasında emeğin istismarını belgeleyen iki eser: Germinal ve dokumacılar. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 1(32), 41-53.
- Malik, S., & Ansari, A. H. (2014). Emotional Intelligence and Affective Organizational Commitment: A Cross-Sectional Study of Engineers in Public and Private Engineering & IT Firms in Delhi-NCR. *Management Challenges in the New Era: Strategies for Success*, 179-186.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernández, P., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(12), 633-659.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 538-540.
- Michael, A. (2006). *Strategic Human Resource Management A Guide to Action* (4 b.). Kogan Page Limited.
- Migros. (2023, 5 1). <https://www.migroskurumsal.com/kariyer/migroslu-yasam#ceviklik-ve-donusumu-desteklemek> adresinden alındı
- Miles, S., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 2-3(3), 65-87.
- Mowday, R. T., Boulian, P. V., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 603-609.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee - organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Muammer, D. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir, Türkiye: Anadolu Matbaacılık.
- Nayir, B. (2018). İşveren marka yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'da hizmet sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2-17.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 17, 275-280.
- Oberstein, S. (1999). *A strategic human resources audit* (Cilt 2).
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 19-31.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*(71(3)), 492.
- Öğüt, A., & Aygen, S. (2005). Küresel Değişim Sürecinde Kurum Kimliği ve Markalaşma. *Marka Yönetimi Sempozyumu*. Gaziantep: TMMOB Makine Mühendisleri Odası.
- Örtlek, M. (2017, 1 5). Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Bağlılık ve İş Güvenliği Algısı. *Yüksek Lisans Tezi*. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi.
- Özan, M., Gündüzalp, S., Yaraş, Z., & Polat, H. (2019). Eğitim kurumlarında sosyal kaytarma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(36), 1-9.
- Özer, M. (2020). Kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin aracılık etkileri: özel ve kamu sektörlerinde bir çalışma. Ankara, Türkiye.
- Özgen, E., & Akbayır, Z. (2011). İletişim yaklaşımıyla bir değer önermesi: İşveren markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. Akademisyen Kitabevi.
- Para Dergisi. (2021, 7 26). *Uzaktan çalışma imkanı sağlayan 30 şirket*. <https://www.paradergi.com.tr/life-style/2021/07/26/uzaktan-calisma-imkani-saglayan-30-sirket> adresinden alındı
- Parlak, N. (2000). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 93-108.
- Paşabahçe. (2023, 5 2). *Hakkımızda*. <https://www.pasabahcemagazalari.com/kurumsal/hakkimizda> adresinden alındı
- Peaucelle, J. (2000). From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2), 452-467.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational Behavior*, 43-59.
- PERYÖN. (2018). *Çalışan Devir Oranı Araştırması Sonucu 2018*. İstanbul: Abora Danışmanlık.

- QNB Finansbank. (2023, 5 7). QNB Finansbank Kariyerim: <https://qnbfinansbankkariyer.com/> adresinden alındı
- Realta Danışmanlık. (2022, 07 15). *En Gözde Şirketler*. En Gözde Şirketler: <https://www.engozdesirketler.com> adresinden alındı
- Reena, R., Shreennivasan, K. A., Srivathsan, J., & Vaijayanti, D. P. (2011). Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Global Business*, 91-106.
- Richard, O., & Johnson, N. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 2(12), 299-310.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439.
- Salancik, G. (1977, 6 1). Commitment Is Too Easy. *Organizational Dynamics*,.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir, Türkiye: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measure. *Methods of psychological research online*, 2(8), 23-74.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2000). *Customer behavior: Psychology aspects* (11 b., Cilt 1). Pearson Yayınları.
- Sezal, N. (2019). Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Konya.
- Simon BARROW, & RICHARD, M. (2005). *The Employer Brand* (Realta Danışmanlık, Çev., Cilt 1, s. 23). içinde West Sussex, İngiltere: John Wiley & Sons Ltd.
- Slaughter, J., Zickar, M., Highhouse, S., & Mohr, D. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of applied psychology*, 1(89), 85. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.85>
- Sony. (2023, 1 14). *Corporate Report*. www.sony.com: <https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/corporatereport/> adresinden alındı
- Stratejik düşünce düzeyleri ile insan kaynakları yaklaşımları arasındaki ilişkinin araştırılması: ISO 500 örneği. (2011). Sakarya Üniversitesi.
- Strauss, G. (2001). HRM in the USA: correcting some British impressions. *International Journal of Human Resource Management*, 6(12), 873-897.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*(36), 49-74.

- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2(14), 257-273.
- Şimşek, M., & Öge, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2 b.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Şişecam Kariyerim. (2023, 5 1). <https://www.sisecamkariyerim.com/tr/sisecamda-yetenek-yonetimi/yetenek-yonetimi-gelisimi> adresinden alındı
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics Using multivariate statistics Vol. 6*. Pearson .
- Taş, M. A. (2004, 7 1). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon, Türkiye: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Taş, Ö. (2012). Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: Özel bir hastane örneği . *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara, Türkiye: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- TC Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi . (2023, 10 16). *Türkiye'nin yeraltı kaynakları 2,5 trilyon ABD doları değerinde*. TC Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi : [https://www.invest.gov.tr/tr/news/news-from-turkey/sayfalar/3010200921069.aspx#:~:text=D%C3%BCnya%20%2D%20Maden%20Tetik%20Arama%20\(MTA,ABD%20dolar%C4%B1n%C4%B1n%20%C3%BCzerinde%20oldu%C4%9Fu%20bildirildi](https://www.invest.gov.tr/tr/news/news-from-turkey/sayfalar/3010200921069.aspx#:~:text=D%C3%BCnya%20%2D%20Maden%20Tetik%20Arama%20(MTA,ABD%20dolar%C4%B1n%C4%B1n%20%C3%BCzerinde%20oldu%C4%9Fu%20bildirildi). adresinden alındı
- Tekin, Ö., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91. <https://doi.org/https://doi.org/10.21076>
- Terleme, A., & Baş, T. (2012, 6 13). İşveren markasının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel çekiciliğin rolü: Türk Hava Yolları Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: TC Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü.
- The Worldbank. (2022, 10 16). *The Worldbank Unemployment*. The Worldbank Data: https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2010&most_recent_year_desc=true&start=1991 adresinden alındı
- Tıgılı, M. (2003). Marka Kişiliği. *Öneri Dergisi*, 5(20), 67-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.14783/maruoneri.681202>
- Tokmak, İ. (2008). Stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmelerin yenilikçilik yeteneğine etkisi ve elektronik sanayiine yönelik bir araştırma. TC Sakarya Üniversitesi Doktora Tezi.

- Truss, C., Gratton, L., Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 1(34), 53-73. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Turkcell. (2022, 07 16). 07 2022 tarihinde Turkcell Kariyerim: <https://kariyerim.turkcell.com.tr/ise-giris-sureci> adresinden alındı
- Turkcell. (2023, 4 16). *Turkcell Kariyerim*. Turkcell Kariyerim: <https://kariyerim.turkcell.com.tr/> adresinden alındı
- Turkcell Kariyerim. (2023, 5 1). *İşe Giriş Süreci*. <https://kariyerim.turkcell.com.tr/ise-giris-sureci> adresinden alındı
- TUSAŞ. (2023, 5 1). *Yeni Projeler*. <https://www.tusas.com/urunler/yeni-projeler> adresinden alındı
- Tuşaş Kariyer. (2023, 5 1). <https://kariyer.tusas.com/> adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu. (2023, 5 11). <https://sozluk.gov.tr/>. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Türk Patent ve Marka Kurumu. (2021, 1 1). Marka İnceleme Kılavuzu. Ankara, Türkiye. 6 23, 2023 tarihinde <https://www.turkpatent.gov.tr/duyurular/marka-inceleme-kilavuzu-guncellendi-18082021> adresinden alındı
- Unilever Türkiye. (2023, 4 16). *Unilever Geleceğin Liderleri Programı*. Unilever Carriers: <https://careers.unilever.com.tr/uflp> adresinden alındı
- Uslu, O. (2021). *Hawthorne Araştırmalar* (1 b., Cilt 1). Ankara, Türkiye: Nobel Yayınları.
- Ustakara, F., & Yıldız, Y. (2020). Örgüt Kuramının Bir Parçası Olan Sistem yaklaşımı Çerçevesinde Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak Halkla İlişkiler ve Önemi. *Simetrik İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 180-194.
- Uyargil, P., Tüzüner, P., Kulak, D., & Atay, A. (2020). Farklı Yaklaşımlar Açısından İKY Bildirileri: 1994-2017. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(3), 899-924. <https://doi.org/10.33630/ausbf.672272>
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). *Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management*. 340: European Journal of Marketing.
- Varlı, H. (2014, 2). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. *Yüksek Lisans Tezi*. Türkiye: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. *Doktora tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wasti, A. S. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, (s. 401410).
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 2(18), 295-320.

- Yapı Kredi. (2023, 5 1). <https://kariyerim.yapikredi.com.tr/> adresinden alındı
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 74-85.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 74-85.
- Yavan, D. D. (2022, 08 30). *Ankara Üniversitesi*. https://acikders.ankara.edu.tr:https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/176448/mod_resource/content/0/Hafta%206_%C3%9Cretim%20S%C3%BCreci%20ve%20%C3%9Cretim%20Fakt%C3%B6rleri.pdf adresinden alındı
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yetgin, M. A. (2017, 4). Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeyinin Psikolojik Sermaye Algıları Üzerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Third Sctor Social Economic Rewiew*.
- Yıldız, B. (2020). İşveren Markası ve İşveren Markasının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi:Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4205-4219.
- Yılmaz, O. (2022). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Doktora Tezi*. Malatya, Türkiye.
- Yorulmaz, F. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin işveren marka oluşumu üzerindeki etkisi: Turizm sektörü örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1007-1027.
- Yüce, D. D., & Taşdemir, N. H. (2019, 4 1). Kurumsal İtibarı Sağlamada Sosyal Medyanın Etkin Rolü: Kurumsal İtibar Lideri Firmaların Sosyal Medya Paylaşımlarının İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(63), s. 1194-1995.

Tez Anket Soruları

Anket toplam 4 bölüm ve 73 sorudan oluşmaktadır.

I: Bölüm Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz Nedir?

1 Erkek ☐ 2 Kadın ☐

2. Eğitim durumunuz nedir?

1 İlköğretim ☐ Lise ☐
Ön Lisans ☐ Lisans ☐
Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐

3. Medeni durumunuz nedir?

Bekar ☐ Evli ☐

4. Yaşınız nedir?

18-25 Yaş Arası ☐ 26-40 Yaş Arası ☐ 41-50 Yaş Arası ☐ 51 Yaş ve Üstü ☐

5. Hangi sektörde çalışıyorsunuz?

Kamu ☐ Özel ☐

6. Hangi Departmanda Çalışıyorsunuz?

Akademik	☐	Halkla İlişkiler	☐	Pazarlama	☐
Bilgi Teknolojileri	☐	İdari İşler	☐	Operasyon	☐
Depo	☐	İnsan Kaynakları	☐	Satınalma	☐
Dış Ticaret	☐	Lojistik	☐	Satış	☐
Finans	☐	Muhasebe	☐	Diğer	☐

7. Unvanınız nedir?

Stajyer	☐	Eleman	☐	Uzman	☐	Sorumlu	☐
Yönetici/Şef	☐	Müdür	☐	Direktör	☐	Direktör üstü	☐

8. Şu an çalıştığınız kurumda ortalama çalışma süreniz nedir?

0-1 Yıl ☐ 2 Yıl ☐ 3 Yıl ☐ 4 Yıl ☐ 5 Yıl ☐ 6 Yıl+ ☐

9. Kariyerinizde toplam çalışma süreniz nedir?

1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl ☐ 21+ Yıl ☐

10. İşletmenizde İnsan Kaynakları Departmanı Bulunuyor mu?

Evet ☐ Hayır ☐ Bilmiyorum ☐

II. Bölüm Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

<i>Aşağıdaki İfadelere katılım düzeyinizi</i>					
<i>1-Kesinlikle Katılmıyorum,</i>	<i>2-Katılmıyorum,</i>	<i>3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,</i>	<i>4-Katılıyorum,</i>	<i>5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlayınız</i>	
1	2	3	4	5	
1					İşletmemiz, sektöründe en iyi işveren olarak bilinmek ister.
2					İnsan Kaynakları bölümünün işletme içerisinde yüksek bir statüsü vardır.
3					İnsan Kaynakları politikaları bütün çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir dille ifade edilmiştir.
4					İnsan Kaynakları uzmanları işin gerektirdiği ve çalışanın anlayacağı dili konuşurlar.
5					İnsan Kaynakları departmanı çalışanların ihtiyaçlarını net bir şekilde tanımlamıştır.
6					İnsan Kaynakları bölümü işletmemizdeki iletişimin merkezinde yer alır.
7					Bu işletmede çalışanların değeri, işletme görev tanımında ve kurum değerlerinin oluşturulmasında açıkça ifade edilmiştir.
8					İnsan Kaynakları Yönetimi prosedürlerden çok sonuca odaklanır.
9					İnsan Kaynakları bölümü işletmenin problemlerine çözüm önerileri getirir.
10					İşletmemizin İnsan Kaynakları bölümünde yapılan işler işletmenin stratejisine uygun olarak yürütülür.
11					İnsan Kaynakları bölümünün işletme stratejisi ile uyumlu İnsan Kaynakları stratejisi mevcuttur.
12					İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulansa, İnsan Kaynakları bölümüne bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir.
13					Yaşanan değişimlerde İnsan Kaynakları bölümü iç değişim lideri olarak görülür.
14					İşletmenin stratejik planlama çalışmalarını yürüten grubun içerisinde İnsan Kaynakları bölümünden de temsilci bulunur.
15					İşletme içerisinde farklı departman temsilcilerinin katılımı ile kurulan görev takımlarında İnsan Kaynakları bölümünün de temsilcileri bulunur.
16					İşletmemizde İnsan Kaynakları faaliyetlerine yönelik girişimleri desteklemek için yeterli kaynak ayrılır.
17					İnsan Kaynakları ile finansal kaynaklar işletmemizde dengelenmiştir.
18					İşletmemizin açıklanan yıllık faaliyet raporlarında İnsan Kaynakları ile ilgili sonuçlara da yer verilir.

III. Bölüm Örgütsel Bağlılık

Aşağıdaki İfadelere katılım düzeyinizi

1-Kesinlikle Katılmıyorum,

2-Katılmıyorum,

3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4-Katılıyorum,

5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlayınız

1 2 3 4 5

- 1 Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder
- 2 Şirketimin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum
- 3 Bu şirkete karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.
- 4 Şirkete karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.
- 5 Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.
- 6 Bu şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.
- 7 Şu anda bu şirkette çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.
- 8 Şirketimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.
- 9 Şu anda şirketimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.
- 10 Bu şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.
- 11 Eğer bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
- 12 Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.
- 13 Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.
- 14 Eğer bu şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.
- 15 Şirketimden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.
- 16 Bu şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.
- 17 Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.
- 18 Bu şirkete çok şey borçluyum.

IV. Bölüm İşveren Markası Yönetimi

<i>Aşağıdaki İfadelere katılım düzeyinizi</i>					
<i>1-Kesinlikle Katılmıyorum,</i>					
<i>2-Katılmıyorum,</i>					
<i>3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,</i>					
<i>4-Katılıyorum,</i>					
<i>5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlayınız</i>					
	1	2	3	4	5
1 Bu kurumda yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.					
2 Eğlenceli/keyifli bir çalışma ortamımız var.					
3 Bu kurum gelecekteki hedeflerim için iyi bir basamaktır.					
4 Burada çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.					
5 Burada çalıştığım için kendime daha fazla güveniyorum.					
6 Bu kurumda kariyerimi geliştiren deneyimler kazanıyorum.					
7 Yöneticilerimizle iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.					
8 İş arkadaşlarımı iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.					
9 Burada destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahibim.					
10 Heyecan verici bir iş ortamım var.					
11 Yenilikçi iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü bir yönetimimiz var.					
12 Çalıştığım kurum, yaratıcı fikirlerime değer verir ve bundan faydalanır.					
13 Bu kurumun ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesi yüksektir.					
14 Bu kurum yenilikçi ürün ve hizmetler üretir.					
15 Bu kurumda kurum içi terfi fırsatları vardır.					
16 Çalıştığım kurum; topluma değer katan, insancıl bir organizasyondur.					
17 Burada daha önce edindiğim bilgi ve tecrübeyi uygulayabiliyorum.					
18 Bu kurumda öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatı buluyorum.					
19 Burada benimsendiğimi/kabul gördüğümü ve buraya ait olduğumu hissediyorum.					
20 Bu kurum müşteri odaklıdır.					
21 Burada iş güvencem var.					
22 Bu kurumda b.öümler arası deneyim kazanma fırsatına sahibim.					
23 Mutlu bir iş ortamımız var.					
24 Piyasa ortalamasının üzerinde bir maaşa sahibim.					
25 Bu kurum çalışanlarına cazip maddi avantajlar ve sosyal haklar sunar.					
26 Çalıştığım işyerine kendimi gönülden bağlı hissediyorum.					
27 Çalışma hayatımın geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.					