



**T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

**DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
WORKING PAPER SERIES**

Tartışma Metinleri

WPS NO/ 120/ 2017-06

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

Nilay KESOĞLU*

Osman BAYRAKTAR**

*nılaykesoglu@gmail.com; İstanbul Ticaret Üniversitesi “İnsan Kaynakları Yöneticiliği” Yüksek Lisans Öğrencisi

**obayraktar@ticaret.edu.tr; İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi Havacılık Yönetimi Öğretim Üyesi

Özet

Günümüzde nitelikli çalışan tercih edeceği şirket anlamında bolluk yaşarken, şirketler için de sıradan çalışan konusunda bir bolluktan söz edebiliriz. Yetenek savaşlarının yaşandığı konjonktürde nitelikli çalışan işsizlikle karşılaşmaktan çok, aranan kişi konumundadır. Söz konusu yüksek nitelikli çalışanlar şirket tercihlerini yaparken çeşitli faktörleri göz önüne almaktadır. Bu faktörleri bünyesinde bulunduran şirketler, çalışanların nezdinde gözde konumunda gelmektedir. Bir şirketi mevcut ya da potansiyel bir çalışanın zihninde çekici kılmak için yapılan faaliyetler güçlü işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramlarını meydana getirir. Bu çalışmanın amacı son dönemde trend bir konu haline gelen işveren markası ve akademik anlamda bir geleneği olan örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramı detaylıca ele alınıp, ardından aralarındaki ilişki bir giyim firması üzerinden incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: örgüt, örgütsel bağlılık, işveren markası

Abstract

In today's world, we can argue that qualified employees have plenty of companies to choose from while companies have a fullness of ordinary employees. In the cycle where there is a talent warfare between employees, the qualified is more likely to be the person of demand instead of being unemployed. These said qualified people take certain factors into account while choosing a company. Companies that provide these factors become in demand before employees eyes. Activities made in order to make a company attractive in the eyes of an existing or a potential employee creates a strong employer brand and organizational commitment. The objective of this study is to analyse the relationship between a strong employer brand which has become a trend topic in the last few years and organizational commitment which is a tradition in the academic sense. In this analysis, the concept of employer brand and organizational commitment will be approached in detail and examined through a clothing company.

Keywords: organization, organizational commitment, employer brand

Giriş

Son dönemlerde yaşanan hızlı gelişmelerle birlikte günümüz şirketlerinin işleyişi de farklı bir hal almıştır. Eskiden çok fazla çalışanın yaptığı işi şimdi ise bir makine ya da basit bir yazılım yapabilmektedir. Bu durum şirketlerin çok sayıda çalışandan çok, az ama yüksek nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymasına sebep olmuştur.

Global anlamda işsizlik rakamlarına baktığınızda bu çalışma ilk bakışta anlamsız gelebilir. Fakat bir iş bulamayan iş gücünün niteliklerine baktığınızda durum apaçık ortaya çıkacaktır. Niteliksiz ya da düşük nitelikli bir çalışan, günümüz şirketlerinin gözünde çok sıradandır ve onlardan kolayca vazgeçilebilir. Kolayca vazgeçilmesinin nedeni hiç şüphe yok ki istatistik kurumlarının periyodik olarak açıkladığı işsizlik rakamlarında gizlidir. Diğer yandan yüksek nitelikli bir çalışana sürekli olarak ciddi bir talep vardır. Hal böyle olunca yüksek nitelikli çalışan tercih edilen değil, tercih eden konumunda bulunmaktadır. Şirketlerin yüksek nitelikli çalışanlara çok fazla ihtiyaç duymasının sebebi basit bir deyişle iyi bir işin iyi bir çalışanla yapılabilmesi şeklinde açıklanabilir.

Şirketlerin talebin yoğun olduğu yüksek nitelikli çalışanları bünyesine çekmek için piyasadaki rakiplerinden belirli konularda öne çıkması gerekir. Öne çıktığı faktörler, nitelikli çalışanlar için tercih sebebi olacaktır. Eğer bir şirket, bu noktalarda ayrışıp çalışanın mutlu edebiliyorsa örgütsel bağlılığı yüksek bir konuma gelir. Yüksek bir örgütsel bağlılık işletme için başarı anlamına gelmektedir. Başarıyı sürdürebilir kılmak, örgütsel bağlılığın devamını sağlamak ise güçlü bir işveren markasından geçer. Güçlü bir işveren markası işletmelere hali hazırdaki örgütünü oluşturan çalışanları memnun edip, yüksek nitelikli potansiyel çalışanları da bünyelerine kolayca çekmelerine yardımcı olur.

Bu çalışmada da işveren markası ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki incelenmektedir.

1.İŞVEREN MARKASI

1.1Marka Kavramı

Markanın, ürün ve hizmetleri birbirinden ayırt etmek için kullanılan sözlü ya da görsel öğelerden oluşmuş gösterge olduğu söylenebilir. Genel olarak kabul edilen tanımlamaya göre marka, ürün veya hizmetin kökenini kanıtlayan ve rekabette farklılaştıran bir işaret veya işaretler setidir (Yılmaz, Yılmaz, 2010, s. 76). Müşteri perspektifine göre tanımlandığında

marka, ürün veya hizmetin algılanan değeri ile birlikte müşterinin zihninde oluşturduğu çağrışımlar setidir. Markanın, bilişsel yanının haricinde duygusal öğeler de barındırdığı belirtilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 122). Marka, ürün veya firmayla ilgili müşterinin zihninde bulunan tüm imajların toplamıdır. Nihayetinde marka, fonksiyonel veya sembolik fayda vaadidir. Marka, ürün hakkında bir değer sözünün verilmesidir (Odabaşı ve Oyman, 2005; s. 374).

1.2. İşveren Markası

İşveren markası kavramını ilk kez Ambler ve Barrow (1996), işveren tarafından sunulan ve işveren firma tarafından tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak açıklanmıştır. İşveren markasının asıl fonksiyonu ise yönetime, önceliklerini yalınlaştırmak, üretkenliği yükseltmek, işe alım sürecindeki kaliteyi artırmak, hali hazırda istihdam edilen çalışanları firmada tutabilmek ve kurum aidiyetini geliştirmek için tutarlı bir ortam sağlamak olarak belirtilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996, s. 187).

Günümüzde işe alım süreçlerinde uygun bireylere erişip onları örgütün üyesi haline getirmek oldukça zor bir hal aldı. Yetenek savaşlarının yaşandığı bir ortamda, kurum ile yetenekler arasında duygusal bir bağ kurup, yetenekleri elde tutma kavramı işveren markasını daha da önemli hale getirmiştir (Dönmez, 2016 s.19).

İşveren markasını, bir şirketin pazardaki diğer şirketlere nazaran farklılaşım aralarından sıyrılmasını sağlayan bir kavram olarak ele almak mümkündür. Şirket, işveren markası yönetiminde pazarda kullandığı temel pazarlama tekniklerinden yararlanır. Fakat burada bildiğimiz marka kavramından farklı olarak hedef, mevcut ve potansiyel çalışanlardır. Güçlü bir işveren markası oluşturulurken amaç, şirket bünyesinde faaliyet gösteren başarılı çalışanları elde tutup kurum aidiyetini artırmanın yanında, dışarıda faaliyet gösteren alanlarında uzman çalışanlar için de şirketi cazip kılmaktır. Güçlü işveren markasını oluşturma sürecinde şirketin vaad ettiği duygusal ve akılcı faydalar ön plana çıkacaktır (Baş 2011, s.29-30).

İşveren markası ile kurumsal marka arasındaki farklar şöyle sıralanabilir (Sparrow ve Otake, 2015): a) Bir örgütte bir işveren olarak öne çıkararak koşulların bütünsel görünümü. b) Kurumsal marka sadece dış izleyicilere yönelikken, işveren markası hem iç müşterileri (çalışanları) hem de dış izleyicileri (adayları) ikna etmeyi hedefler. c) Müşteri ve paydaşlar gibi genel kitleye değil belirli bir aday grubuna yöneliktir.

Küresel çapta yapılan bir araştırmada, çalışanların bir işletmeyi tercih etmelerinde belirleyici beş etken uzun dönemli iş garantisi, rekabetçi ücret, finansal sağlık, çalışmak için huzurlu bir yer ve iş içeriğinin çekici olması olarak belirtilmiştir (Figurska ve Matuska, 2013).

1.3. İşveren Markasının Temel Özellikleri

Bütün kurumların varlığının gereği olarak mutlaka iyi ya da kötü bir işveren markası vardır. Firmanın hacmine ve faaliyet gösterdiği alana bakılmaksızın hali hazırda kendi bünyesinde istihdam ettikleri çalışanlar ve potansiyel çalışanların zihninde oluşturduğu bir algı vardır. Zihinlerde oluşan bu algı işveren markasını oluşturan en belirgin ölçüttür. Çalışılan firmanın öteki firmaların nezdinde ayrımlı özellikleri varsa tercih edilebilir firmalardan biri olma şansı yüksektir. Kurumda açık olan bir pozisyon için verilen iş ilanına fazlaca başvuru gelmesine rağmen başvurular arasında pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip potansiyel çalışanın elde edilmesinde zorluklara karşılaşılar veya kolay bir iş için bile işçi sirkülasyonu oldukça yüksek olmaktadır. İşveren markasının temel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Baş 2013, s. 35-42):

- Marka insanların duygularına hitap eder.
- Marka deneyimleri, fırsatları ve beklentileri basitleştirir.
- Marka çalışanlar ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırır.
- Marka çalışanların büyük fikirlerle irtibatını sağlar.
- Marka yapışkandır.
- Marka algısı temas noktalarında yaşanan tecrübelerle gelişir.
- Güçlü markalar uzun süre varlıklarını sürdürürler.

1.4. İşveren Markasının Sağladığı Yararlar

İşletmenin sunduğu değer önerileri, bu değer önerileri arasından en etkili olanıyla yapılan konumlandırma çalışmaları, doğru mesajı, doğru kişiye doğru kanalla iletme çabalarının tümü başarılı bir şekilde tamamlanmışsa, bu sürece dahil olan şirket çıktı olarak birçok fayda sağlamış olacaktır (Berthon, 2005, s. 251).

Öncelikle işveren markası yönetim (İMY) süreci güçlü bir marka değeri yaratmış olur ki, bu da potansiyel adaylar tarafından şirketi ‘çalışılacak en iyi yer’ olarak konumlandırma üzerinde son derece etkilidir. Bu sayede yüksek nitelik sahibi olan potansiyel adayların işletmeye çekilmesi ve mevcut çalışanların da elde tutulması sağlanmış olacaktır. Çalışan bağlılık düzeylerini artıracak, motivasyon ve performanslarını yükseltecek, yüksek nitelikli çalışanları

çekecek, başvurularının sayı ve niteliğini artıracak, Kritik pozisyonların doldurulması uzamayacak; işe alım maliyetleri düşürecek, çalışanların referansı (tavsiyesi) artacak, teklif kabul oranı artacak, uzun vadeli etkiler yaratabilecek, rekabet güçlerini artıracaklardır. (Baş, 2011:s, 43).

İşveren markasına yapılan yatırımın geri dönüş oranını ölçmek için yaygın olarak kullanılan metrikler şunlardır (Figurska ve Matuska): Kişi başına istihdam maliyeti, bağlılık düzeyi, açık pozisyonları doldurma süresi, işte kalma oranı, işgücü devir oranı, devamsızlık, çalışan sayısı, verimlilik zamanı ve toplam gelire kıyasla emek maliyetleri.

2. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.Örgütün Tanımı

Geçmişten günümüze her toplum ihtiyaçlarını giderebilmek, ilerleme kaydetmek, kendi içinde ortaya çıkan problemleri çözmek ve yaşam kalitesini artırabilmek için bazı kurumlara ihtiyaç duyar. Örgüt dediğimiz kavram, toplum içindeki ihtiyaçların giderilmesi, sorunların çözülmesi anlamında toplum hedeflerini hayata geçiren birimdir. Bireylerin münferit olarak çözüme kavuşturamadığı sorunları giderebilmek amacıyla ortaya çıkan örgütler, toplumun proseslerinde rol oynayan temel araçtır (Çiftçioğlu, 2009, s. 59).

Örgüt; insanlardan oluşan toplulukların ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla iş dağılımı yaparak bir yaptırım gücü ve sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirdikleri aksiyonların senkronizasyonu olarak açıklanabilir. İnsanların yalnız bir şekilde ulaşamadığı hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkin bir rol oynar. Bu kavram insanların eş güdümlenmiş eylemlerinden ve bizzat kendilerinden oluşur (İnce ve Gül, 2005, s. 7)

2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Zamanla örgütlerin temel taşı olan insan kavramının esas niteliği olan değişim yeteneğiyle birlikte, örgütsel bağlılık kavramında da farklı açıklamalar ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllarda çalışanların sadece maddi olarak içinde bulunduğu örgütlere aidiyet hissettikleri ifade edilmiştir. Söz konusu süreçte örgütsel bağlılık yalnızca maddi ihtiyaçlardan dolayı bir kavram olarak dile getirilmiştir. 1970'li yıllarda yapılan araştırmalarda ise çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak aidiyet hissetmesi olarak söylenen örgütsel bağlılık

kavramı, sadece duygusal yönü ile incelenmiştir. Devam eden süreçlerde örgütsel bağlılık tanımının anlamının yetersiz gelmesi sonucunda birçok araştırmacı yeni tanımlamalar yapmıştır. Bunların önemli bir bölümü örgütsel bağlılık kavramını çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bir etkileşim şeklinde açıklamıştır. (Güçlü, 2006, s. 7-10)

2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Son dönemlerde örgütsel bağlılığın özüne yönelik teoriler; değer bağlılığı ve devam bağlılığı olarak ele alınmaktadır. Örgütteki hizmet süresi, emeklilik getirileri, eğitim ve yaşın, devam bağlılığı ise; katılma duygusu, hissedilen itibar, işe sarılma ve rol belirsizliğinin değer bağlılığı ile daha ileri anlamda ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000, s. 239).

Örgütler global ekonomide iyi bir şekilde rekabet gücü kazanabilmek amacıyla yönetmek durumunda oldukları birçok karmaşık sorunla yüz yüze durumdadır. Örgütler kaçınılmaz olarak devamlı bir şekilde maliyetleri azaltarak performanslarını yükseltmeli, proses ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır. Bu anlamda örgütsel bağlılık kurum ve işletmeler için daha fazla önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 13).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Son zamanlarda örgütsel bağlılık kavramına büyük bir ilgi gösterilmesinin sebebi, bağlılık davranışlarının performans, işgücü devri, etkinlik ve iş davranışları üstündeki pozitif yönde gelişen etkisi gösterilebilir. Fakat bu bağlılığın çeşitleri ya da sonuçları olumsuz veya olumlu olarak farklılık gösterebilmektedir (İbicioğlu, 2000, s. 68). Bağlılığın bütün türleri yüksek performans gösteremeyeceği gibi iş görenlerin kuruma karşı yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri de her zaman olumlu yönde sonuç vermez (Gürbüz, 2006, s. 145).

Yüksek bağlılık düzeyinin olumsuz tarafları olabileceği gibi, düşük düzeydeki bağlılığın da olumlu tarafları olabilir. Düşük düzeydeki bağlılığın çekinilmesi gereken tarafı işe gereken özeni göstermeme, işe geç gelme ve düşük verime sebebiyet vermesidir. Bağlılığı düşük olan düzeyin faydalı tarafı ise, çatışma ve belirsizlik yaşanan anlarda bu bağlılığa sahip iş görenin orijinal fikirler meydana getirmesidir. Yüksek düzeyde bağlılığın meydana geldiği anlarda ise, tam tersi olarak kreatif olmaktan ırak, direnç gösterme, gibi negatif durumlarla karşılaşma hali söz konusudur. Yüksek bağlılığa sahip olan kişilerin, kurumun faydası için etik dışı süreçleri de rahat bir şekilde yürütebilecekleri söylenmektedir (Çöl, 2004, s. 39). Bağlılığın işten ayrılma isteği, işgücü devir oranı ve devamsızlık gibi farklı tutum ve davranışlara tesir ettiği

bağlılık ile alakalı yapılmış birçok çalışmada açıklığa kavuşmuştur. Bunun yanında örgütsel bağlılık kavramı demografik unsurlar, rol çatışması gibi değişkenlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 15).

3. İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmada, uzun yıllar perakende sektöründe yerli bir marka olarak pazarda kendine güçlü bir şekilde yer bulmuş, işveren markası çalışmalarının üzerine Türkiye ortalamasının üzerinde düştüğünü öne süren bir şirketin bu çalışmalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenecektir. Bu anlamda şirket çalışanları için hangi işveren markası faktörlerinin daha önemli olduğu ve bu faktörlerin örgütsel bağlılığa nasıl bir katkıda bulunduğu araştırılacaktır.

2.2. Araştırmanın Örneklemi

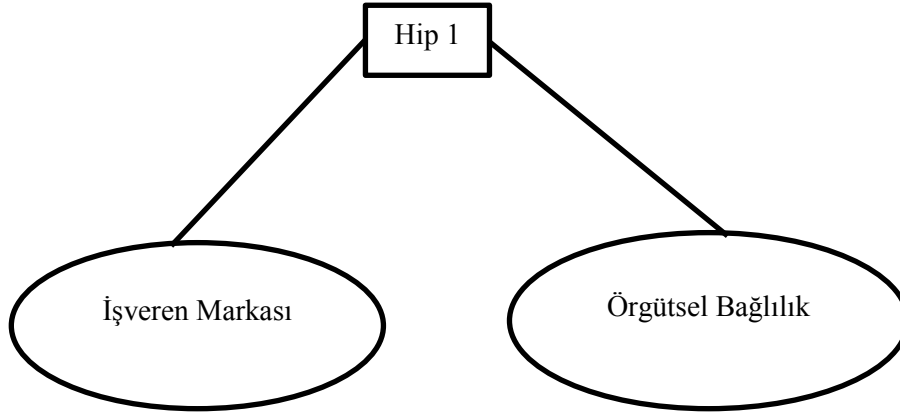
Araştırmada perakende sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye’de ve dünyada toplamda 300’den fazla mağazası bulunan, ihracatta katma değer yaratan yerli bir giyim firmasının genel merkezindeki 200 beyaz yakalı çalışandan örneklem olarak yararlanılmıştır. El ile dağıtılan dağıtılan 200 adet anket formunun tamamı doldurulurken, araştırma 15 Mart 2017-15 Mayıs 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan araştırmada alan araştırmasından faydalanılmış, datalar anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmaya veri sağlama prosesinde birincil ve ikincil veri tekniği uygulanmıştır. Üzerinde çalışılan şirketin İstanbul’daki genel merkezinde yapılan anket ile birincil, süreli yayınlardan ve kitaplardan da ikincil veriler toplanmıştır. Anket formu üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde ankete katılan beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerini belirlenmiştir. İkinci bölümde işveren markası faktörlerine ithafen 24 madde oluşturulmuştur. Bu 25 madde, işveren markası tanımı yapılırken en fazla üzerinde durulan faktörlerden meydana gelmektedir. Maddeler İK uygulamalarını, örgüt kültürünü, kurumsal itibarı ve kurumsal imajı temsil etmesi açısından özellikle seçilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği olan Cronbach Alfa değeri 0,801 şeklinde bulunmuştur. Bu değer, 0,8-1,0 arasında yer aldığı için ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Üçüncü bölümde ise, araştırmaya katılan beyaz

yakalıların şirkete duydukları örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Meyer ve Allen'ın tek boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekler arası uyum ve korelasyonun sağlanabilmesi için 5'li likert ölçeğine başvurulmuştur. 6 ifadeden oluşan duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ise 0,810 bulunmuştur. Değere bakıldığında ölçek güvenilir seviyededir.

3.4. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli



3.5. Araştırmanın Hipotezi

Bu çalışmanın temel hipotezi “İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır” şeklinde belirlenmiştir. Alt hipotezler ise, işveren markasını oluşturan değişkenlerle örgütsel bağlılığın ilişkilerini test etmektedir.

H0: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

Hip 1

H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

3.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

3.6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırmaya katılan örnekleme oluşturan beyaz yakalı çalışanların %62,5'i erkeklerden, %37,5'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Bulgulara bakıldığında şirketin genel merkezinde erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre çoğunluktadır.

Örneklemin eğitim durumu göz önüne alındığında %2,5'inin lise, %7,5'inin ön lisans, %72,5'inin lisans, %13'ünün yüksek lisans ve %4,5'inin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Şirkette çalışan beyaz yakalılarının açık ara lisans mezunu olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

İş dışı alınan eğitimlere bakıldığında ise yine ilginç veriler göze çarpmaktadır. Bu veriler nitelikli çalışan özelliklerinden biri olma yolunda son dönemde öne çıkmaya başlamıştır. Araştırmamıza katılan deneklerden %51,5'i dil, %11'i bilgisayar, %12,5'i kişisel gelişim, %21'i hobi eğitimi almaktadır. Buradan anlaşılıyor ki, şirket çalışanları hem kendini geliştirme, hem de kendine zaman ayırma noktasında başarılı bir performans sergilemektedir.

Araştırmamız için cevaplarını baz aldığımız beyaz yakalılarının buldukları pozisyonlar incelendiğinde, %7,5'inin direktör, %17,5'inin takım lideri, %42,5'inin uzman, %27,5'inin uzman yardımcısı ve %5'inin memur olduğu görülmektedir. Şirkette kritik çoğunlukta olan uzman pozisyonu olarak göze çarpmaktadır.

Çalışanların hali hazırdaki pozisyonlarında ne kadar süreden beri durduğuna dair sorulan sorunun cevapları şirket açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Zira pozisyonlarda çok uzun süre kalınmaması, terfi anlamında çalışanlara umut vermektedir. Bu durum verimi de beraberinde getirmektedir. Araştırmada çalışanların %51,5'i pozisyonlarında 1-4 yıl, %33,5'i 4-7 yıl, %10'u 7-10 yıl, %5'i ise 10 yıl ve üzeri zaman aralıklarından beri bulunmaktadır.

Şirkette çalışma süresine bakıldığında ise ortada bir sonuç görmekteyiz. Çalışanların %23,5'i 1-4 yıl, %25,5'i 4-7, %32,5'i 7-10 yıl, %18,5'i ise 10 yıl ve üzeri aralıklarından beri şirketlerinde çalışmaktadır. Bu bulgular, çalışanların yaş konusundaki cevaplarıyla harmanlandığında ortaya daha anlamlı bir sonuç çıkmaktadır. Çalışanların yaş ortalamasına göre şirkette kalınma süresinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.6.2. İşveren Markasına Ait Bulgular

Çalışmanın uygulandığı örneklemin işveren markasını meydana getiren değişkenlere verdiği önem sıralamasına yönelik bulgular tablo 1 ve tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo: 1 İşveren markası değişkenlerine ait bulgular

	MAAŞ		YAN HAKLAR		ÇALIŞMA ORTAMI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Olmazsa Olmaz	112	56	106	53	109	54,5
Çok Önemli	65	32,5	72	36	80	40
Önemli	21	10,5	20	10	8	4
Az Önemli	1	0,5	1	0,5	2	1
Önemsiz	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Toplam	200	100	200	100	200	100
	İŞYERİ LOKASYONU		MESAI SAATLERİ		SOSYAL AKTİVİTELER	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Olmazsa Olmaz	69	34,5	59	29,5	91	45,5
Çok Önemli	86	43	49	24,5	79	39,5
Önemli	25	12,5	68	34	25	12,5
Az Önemli	11	5,5	20	10	3	1,5
Önemsiz	9	4,5	4	2	2	1
Toplam	200	100	200	100	200	100
	YÖNETİCİ PROFİLİ		HEDEF KİTLESİ		ŞİRKETİN GEÇMİŞİ	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Olmazsa Olmaz	78	39	40	20	65	32,5
Çok Önemli	66	33	38	19	72	36
Önemli	52	26	68	34	53	26,5
Az Önemli	3	1,5	46	23	8	4
Önemsiz	1	0,5	8	4	2	1
Toplam	200	100	200	100	200	100
	VİZYON		MİSYON		ETİK DEĞERLER	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Olmazsa Olmaz	101	50,5	97	48,5	123	59,7
Çok Önemli	46	23	68	34	66	32
Önemli	50	25	32	16	9	4,4
Az Önemli	1	0,5	2	1	1	0,5
Önemsiz	2	1	1	0,5	1	0,5
Toplam	200	100	200	100	200	100

Tablo: 2 İşveren markası değişkenlerine ait bulgular

	SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ		REKABET GÜCÜ		EKONOMİK GÜCÜ	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Olmazsa Olmaz	90	45	56	28	68	34
Çok Önemli	76	38	67	33,5	78	39
Önemli	27	13,5	66	33	42	21
Az Önemli	6	3	9	4,5	10	5
Önemsiz	1	0,5	2	1	2	1
Toplam	200	100	200	100	200	100
	TERFİ FIRSATLARI		YETENEK YÖNETİMİ		ÖZGEÇMİŞE KATTIĞI DEĞER	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Olmazsa Olmaz	158	79	132	64,1	165	82,5
Çok Önemli	37	18,5	43	20,9	31	15,5
Önemli	3	1,5	19	9,2	2	1
Az Önemli	1	0,5	4	1,9	1	0,5
Önemsiz	1	0,5	2	1	1	0,5
Toplam	200	100	200	100	200	100
	ÜRÜN/HİZMET KALİTESİ		MARKA DEĞERİ		YENİLİKÇİLİK ANLAYIŞI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Olmazsa Olmaz	82	41,0	137	68,5	100	48,5
Çok Önemli	54	27,0	51	25,5	53	25,7
Önemli	53	26,5	9	4,5	31	15,0
Az Önemli	10	5,0	2	1,0	14	6,8
Önemsiz	1	0,5	1	0,5	2	1,0
Toplam	200	100	200	100	200	100
	ÇALIŞANLARIN MESLEKİ ANLAMDA TATMİNİ		YETENEKLERİNİ KULLANMA İMKANI		ROTASYON İMKANI	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Olmazsa Olmaz	72	36,0	106	53,0	46	23,0
Çok Önemli	81	40,5	75	37,5	54	27,0
Önemli	43	21,5	17	8,5	66	33,0
Az Önemli	3	1,5	1	0,5	30	15,0
Önemsiz	1	0,5	1	0,5	4	2,0
Toplam	200	100	200	100	200	100

Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya dahil olan katılımcıların işveren markasını oluşturan değişkenlerinden öncelikle şirketin özgeçmişine kattığı değer, terfi fırsatları, marka değeri ve etik değerlere öncelik verdiği tespit edilmiştir. Bunları sırasıyla yetenek yönetimi,

maaş, şirketin misyonu ve vizyonu takip etmektedir. Buradan anlaşıldığı üzere işveren markası yazınında da belirtildiği gibi çalışanlar eski dönemlere nazaran önceliği maaşa vermemektedir. Gelecek vaad eden ve soyut kavramlara da önem veren şirket, çalışan için tercih edilebilir duruma gelmektedir.

3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

Duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik sonucu Cronbach Alfa değeri 0,810 olarak bulunmuştur. Anket soruları 5’li likert ölçeğiyle ölçümlendirilmiş olup 3,75 skorla tatmin edici bir şekilde sonuçlanmıştır. Bu anlamda skoru göz önüne aldığımızda araştırmaya dahil olan genel merkezdeki çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflerinin paralellik gösterdiğini, çalışanların örgüte karşı duygusal bir bağ ile bağlı olduğunu ve örgütte bulunmaktan mutlu oldukları söylenebilir.

3.6.4. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi elde etmek amacıyla işveren markası puanları ortalaması ile örgütsel bağlılık puanları ortalaması non-parametrik Spermán’s RHO korelasyon analizine başvurulmuştur. Bu analiz iki ya da daha fazla değişkenin birbiriyle alakasının dozunu ve yönünü tanımlamakta kullanılmıştır. Değişkenler arası halihazırdaki ilişki korelasyon katsayısı (KKS) şeklinde ifade edilmektedir. Bu katsayının 1’e yaklaşması demek kuvvetli bir korelasyon, 0’a yaklaşması demek zayıf bir korelasyonun göstergesidir. Katsayının artı ya da eksi işaretli olması ilişkinin aynı yönde mi yoksa farklı yönde mi seyrettiğini göstermektedir. Bunun yanında korelasyon katsayısı 0,00-0,49 aralığındaysa zayıf, 0,50-0,74 aralığındaysa orta ve 0,75-1,00 değerleri arasındaysa güçlü bir korelasyondan söz etmek mümkündür.

Tablo: 3 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonucu

		Örgütsel Bağlılık Puanları Ortalaması
İşveren Markası Puanları Ortalaması	KKS.	0,502
	Sig.	0,01
	N	200

Tablo 3’e göre, üzerinde araştırma yapılan şirkete işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Mevcut çalışanları şirkette tutan potansiyel

Çalışanlar nezdinde ise şirketi cazip kılan işveren markası, örgütsel bağlılığı da örgütsel bağlılığı da yukarı seviyelere çekmektedir.

Analizlerin tümü incelendiğinde işveren markasının bütün faktörleriyle örgütsel bağlılık kavramı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Diğer bir söylemle, ilgili firmayı tercih ederken önemsedikleri işveren markası faktörleri ile örgüte olan bağlılıkları arasında ortalamanın üzerinde bir korelasyon bulunduğu görülmüştür.

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için “H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır. H1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ “ hipotezi oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda hipotezin sonucunda hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Sonuç

Yapılan araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılık ile işveren markasının birbirlerine bağımlı değişkenler olduğu görülmüştür. İşletmenin başarılı olabilmesi iyi bir örgütsel bağlılıktan, iyi bir örgütsel bağlılık ise güçlü bir işveren markasından geçmektedir. Yüksek nitelikli çalışanların şirketler arasında tercih yaparken geçmiş dönemlerin aksine artık sadece maddi konulara odaklanmaması, duygusal anlamda da bağlanabileceği bir şirket arayışında olması güçlü bir işveren markasını şirketler için zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca günümüzde çalışanlar etik değerler ve gelecek vaad eden firmaları tercihlerinde ön planda tutmaktadırlar. Bu nedenle tüm bu değerleri bünyesinde bulunduran işveren markası üzerine araştırma yapılmıştır. İşveren markasının en mühim çıktılarında yer alan örgütsel bağlılık ise bu araştırmanın diğer bir konusu olmuştur. İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilmiş, bu kapsamda üç aşamalı bir anket hazırlanmıştır.

Anketin ilk bölümü örneklemin demografik özelliklerini tespit etmeye yöneliktir. Çalışanları nitelikli işgücü kapsamında değerlendirmek için eğitim geçmişlerinin yanında okul dışı eğitimleri de sorulmuştur. Sonuçlar araştırmaya dahil olanların yaklaşık yarısının 20-30 yaş arası gençlerden meydana geldiğini, %86'sının lisans ya da yüksek lisans derecesine sahip olduğunu ve %79'unun hobi dışında bilgisayar, dil, mesleki ve kişisel gelişim alanlarında eğitim aldığını ifade etmektedir.

Anketin ikinci bölümü, örneklem grubunu oluşturan beyaz yakaların şirketi seçerken hangi unsurlara önem verdiklerini incelemektedir. Bu anlamda araştırmaya katılan çalışanların şirketi tercih etmesinde özgeçmişe kattığı değer, terfi fırsatları, marka değeri, etik değerler, yetenek yönetimi, maaş, misyon ve vizyon faktörleri öncelikli durumdadır. Bunun yanı sıra öncelik verilen bu faktörlerin insan kaynaklarının politikalarını oluşturması, işveren markası ile insan kaynakları bağlantısını net olarak ifade etmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde ise araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini belirlemek için Meyer ve Allen'ın duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak 3,75 ortalama yakalanmıştır. Bu ortalama tatmin edici seviyededir.

Son olarak araştırma hipoteziyle alakalı, örneklem grubunun üzerinde araştırma yapılan şirketi seçmesine neden olan özgeçmişe kattığı değer, terfi fırsatları, marka değeri, etik değerler, yetenek yönetimi ve maaş gibi faktörler, diğer işveren markası faktörlerine oranla daha yüksek bir korelasyon sağlamıştır.

Kaynakça

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management, 4 (3)
- Backhaus Kristin, Tikoo Surinder, “Conceptualizing And Researching Employer Branding”, Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, 2004.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel.
- Baş, T. (2013). İşveren Markası “Yüksek Nitelikteki Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Sakarya
- Berthon Pierre, Ewing Michael, Hah Li Lian, (2005). “Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness in Employer Branding”, International Journal of Advertising, 24(2).
- Çiftçioğlu (Aydemir) Aydem B., (2009). “Kurumsal İtibar Yönetimi”, Dora Yayıncılık.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:6, Sayı:2, Sıra:9
- Dönmez, H. (2016). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama, İstanbul
- Figurska İrena, Matuska Ewa (2013), Employer Branding As A Human Resources Management Strategy,
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Eskişehir,
- Gürbüz, Sait, (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, , Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Sparrow Paul, Otake Lilian, (2015). Employer branding From attraction to a core HR strategy
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2004), Pazarlama İletişimi Yönetimi, Kapital Medya A.Ş., İstanbul
- Yılmaz Gözde, Yılmaz Emel Güler, (2010).“Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi” Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Editor: Yelboğa Atilla, Ankara, Turhan Kitapevi