

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research
Cilt: 13 Sayı: 72 Ağustos 2020 & Volume: 13 Issue: 72 August 2020
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

İŞVEREN MARKASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÖRNEK UYGULAMA*

*THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A
RESEARCH IN THE RETAIL SECTOR*

Filiz Derya KORTEL ÇEKİÇ**

Ercan ÖGE***

Öz

İŞveren markası, potansiyel işgücü yeteneklerinin işletmeye çekilmesi ve mevcut çalışanların da işletme kalmasının sağlanmasında etkili ve önemli bir araçtır. Özellikle nitelikli çalışanların işletme kalma sürelerinin artırılması bakımından daha özel bir önemi olan işveren markası, nitelikli insan kaynağı ile rekabet edebilmenin temel anahtarlarından biri olarak görülebilir. İŞveren markasının işletmelere birçok faydası bulunmakla beraber bunlardan biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık bir çalışanın, işine, takım arkadaşlarına, örgütüne, örgütünün çıkarlarına ve menfaatlerine yönelik geliŐtirdiğı içsel ve bağlanma ve savunma tutumudur. Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi için ise oldukça uzun bir sürece ihtiyaç olduğı gibi çok çeŐitli araçların kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda işveren markası örgütsel bağlılığın sağlanabilmesinde güçlü bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu amaçla çalışma, bir tekstil iŐletmesindeki işveren markası uygulamaları ile çalışanların duygusal bağlılığının nasıl geliŐtiğı ve bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmadaki genel sınırlılık ise, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeye özgü olmasıdır. Çalışma, merkezi İstanbul'da bulunan ve Türkiye'nin çeŐitli illerinde mağazaları bulunan, tekstil sektöründeki bir işletmeyi kapsamaktadır. Araştırmanın evrenini, 2020 yılında İstanbul ilinde bulunan tekstil sektöründeki bir işletmenin 227 çalışını oluŐturmaktadır. Araştırma kapsamında ise 205 çalışına ulaşılmıştır. Araştırmanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Anket sonuçlarına göre elde edilen veriler ise SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda işveren markası uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İŞveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Değer Önermesi, Duygusal Bağlılık.

Abstract

The employer brand is an effective and important tool for attracting potential workforce talents and ensuring that existing employees remain in the business. Employer brand, which has a more special importance especially in terms of increasing the duration of operation of qualified employees, can be seen as one of the key keys to compete with qualified human resources. The employer brand has many benefits for businesses, but one of them is organizational commitment. Organizational commitment is the internal and

* Bu çalışma; İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında, 2020 yılında, Dr. Ercan ÖGE danışmanlığında yürütölen ve henüz savunması yapılmamış "İŞveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Perakende Sektöründe Örnek Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden üretilerek hazırlanmıştır.

** İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Y. Lisans Öğrencisi, ORCID 0000-0002-2702-6705

*** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, ABMYO, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, ORCID: 0000-0001-2345-, 6789, eoge@aydin.edu.tr



attachment and defense attitude of an employee towards his job, teammates, organization, interests and interests of his organization. In order to create organizational commitment, it is necessary to use a wide variety of tools as well as a very long process is needed. In this context, the employer brand stands out as a powerful tool in ensuring organizational commitment. For this purpose, the study examines the employer brand practices in a textile enterprise, how the emotional commitment of the employees develops and the relationship between these two concepts. In the study, the survey method was used. The general limitation in the research is that it is specific to an enterprise operating in the textile industry. Work, located in Istanbul and Turkey's stores located in various cities, including a company in the textile sector. The universe of the research consists of 227 employees of a company in the textile sector in Istanbul in 2020. Within the scope of the research, 205 employees were reached. The sampling of the research was easily determined by sampling method. The data obtained according to the survey results were analyzed with the SPSS 22.0 program. As a result of the research, it has been determined that there is a positive and significant relationship between employer brand practices and emotional commitment, which is one of the sub-dimensions of organizational commitment.

Keywords: Employer Brand, Organizational Commitment, Employee Value Proposition, Emotional Commitment.

GİRİŞ

Örgütsel bağlılığın oluşturulması ve sürdürülmesi konusunda geniş bir literatür söz konusu olup; bu konuda işveren markasının bir girdi olarak kullanılması önerilen ve kullanılan yöntemlerden biridir. İşveren markasının işletmeler için oldukça geniş bir etki alanı bulunmakla birlikte insan kaynağı bağlamında iki önemli fonksiyonundan söz edilebilir. Birincisi işgücü piyasasındaki nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesinde önemli bir etkisi vardır. İkincisi ise mevcut çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirmektir. İşveren markasının, yetenekleri işletmede tutma ve örgütsel bağlılık oluşturma konusunda güçlü bir etkisinin varlığı pek çok çalışmada (Güngördü, Ekmekçioğlu, ve Şimşek, 2014, 5-6; Doğru ve Çakır, 2015; Sağır, 2016, 417) ortaya konmuştur. İşveren markasının işletmelerin için en temel katkısı ve değeri; yetenekli çalışanların işletme tutulması olduğu onların işletme ile aralarında bir bağ oluşması şeklinde yorumlanabilir.

Klasik açıdan bakıldığında örgütün gereksinim duyduğu insan kaynağı temininde duyurular, iş çevresinden temin, içeriden terfi vb. gibi süreçler işletilirken günümüzde bu yöntemlerin etkinliğinde bir zayıflama olduğu ifade edilebilir. Zira günümüzde mevcut çalışanlar ve adaylar için işverenin taşıdığı markanın toplumdaki itibarı, saygınlığı, güvenilirliği, çekiciliği, değeri vb. faktörler belirleyici olmaya başlamıştır. Ürün ve işletmeyi temsil eden marka olgusu, artık insan kaynakları alanında da önemli bir fonksiyon yüklenmiş ve bireylerin işveren tercihlerinde etkili bir faktör haline gelmiştir. Kapferer'in (2008) göre markalar modern toplumda önemli bir oyuncu haline gelmiş, ürünü temsil etmekten çok daha öteye geçmiştir. Bu açıdan bakıldığında işveren markası insan kaynakları için de bir değer haline gelmiş denilebilir.

Pozitif bir imaj yaratması ve çekicilik oluşturmaya bakıldığında mevcut/potansiyel çalışanlarda güçlü bir uyarıcı olan işveren markası, çalışanlarda ideal işveren duygusunu ve algısını pekiştirmektedir. Böylece işletmeler için son derece önemli olan örgütsel bağlılık gelişmektedir. Başka bir deyişle güçlü ve değerli bir işveren markasının pek çok çıktısından söz edilebilmekle birlikte, en önemli katkısı örgütsel bağlılık konusunda olmaktadır. Çalıştığı örgütün markasına inanmış bir çalışanın bağlılık düzeyinin yüksek olması güçlü bir ihtimal olarak görülebilir. Örgütsel bağlılık ise çalışanları merkeze alarak onların kişisel istek, amaç ve değerlerini karşılayabileceklerini olan inanç olup bu kapsamda işlerine gösterdikleri özveri ve işyerlerine bağlanma durumudur. Örgütsel bağlılık tutumu oluşan bir çalışanın rutin iş tanımlarının ötesinde örgütün değer ve amaçlarına içsel bir istekle katkıda bulunması, örgütün yararına hareket etmesi ve örgütünü her şartta savunması ile sonuçlanmaktadır. Bu durum işletmeler için oldukça değerli olduğu kadar kazanılması ve inşa edilmesi zor bir süreçtir. Dolayısı ile örgütsel bağlılığın tesis edilmesi için çok boyutlu ve sürdürülebilir çabalara gereksinim vardır. Bu süreçte işveren markasının bir araç olarak kullanılması etkili yöntemler arasındadır.

Yapılan açıklamalardan yola çıkarak; bu çalışmanın konusu işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramları hakkında açıklamalar yapılması ve ardından yapılan bir araştırma ile bu iki kavram arasındaki ilişkinin durumunu tespit edebilmektir. Bu çalışmanın amacı ise, işletmenin işveren markası olgusunun çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık ile arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bununla birlikte çalışanların demografik faktörler açısından işveren marka algılamaları ve örgütsel bağlılık alt boyutu



olan duygusal bağlılık ile karşılaştırılmıştır. Başka bir ifadeyle çalışanların demografik özelliklerine göre işveren markasının ve örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığın farklılaşp farklılaşmadığını araştırmak bu çalışmanın amaçları arasındadır.

1. İŞVEREN MARKASI

İşveren markası, bir örgütün işveren olarak diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlayan bir kavram olarak görülmektedir. İşveren markası, işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi şeklinde de kabul edilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında işveren markası; bir işletmenin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin örgüt içinde ve dışında yürüttüğü çabalarla denilebilir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005: 152). İşveren markası ile ilgili tanımların ortak yönü örgütün imajının ve buna bağlı olarak çekiciliğinin vurgulanmasıdır. Çok boyutlu olan işveren markalaması işletmelerin etkili marka çağrışımları oluşturmasında rekabet avantajı yarattığını, çalışanların kurumun değerlerini içselleştirmesine yardımcı olarak işveren olarak cazip hale gelmesi ve çalışanların işletmede tutulması konusunda olumlu sonuçlara yol açtığını anlamalarıdır (Gözen, 2016, s.18).

İşveren markası, çalışanlara işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların tamamı olup işletmeyi tüm paydaşlar nezdinde çekici kılacak bütünlük çabalarıdır. Başka bir açıdan bakıldığında işveren markası mevcut ve potansiyel çalışanlar ile paydaşların işletmeye dair farkındalığını ve algılarını yöneten ve güçlendirmeye yönelik uzun stratejilerdir (Backhouse ve Tikoo, 2004, 502). Bhatnagar ve Sirivastava (2008, 4), Kimpakorn ve Tocquer (2009, 534), Botha, Bussin ve Swardt (2011) gibi yazarlara göre işveren markası; bir işletmenin kendini farklı kılan, belirli bir kültüre dayalı istihdam tecrübesi oluşturması durumu olup bu tecrübe ile kişilerin sadakatini kazanarak, karı ve başarıyı arttırmasıdır. Dolayısı ile pozitif bir imaj yaratan, mevcut veya potansiyel çalışanlara duyulan güçlü ilgi olarak nitelenebilecek işveren markası, çalışanların diğer rakip işletmeleri değil de, kişiliğini ideal işveren olarak yansıtan işletmeyi tercih etmeleri kavramına yüklenen anlamdır. İşveren markasının cazibe ya da çekicilik olarak gören Ötken ve Okan'a (2015, 34) göre işveren markasında ilk satın alma olayı işletmenin doğru adayı kendine çekmesiyle başlar. Ancak gerçek değer, çalışanın işe başladıktan sonra beklentilerinin ve vaatlerin ne derece karşılandığını değerlendirmesiyle ortaya çıkacağı için işgören bu duygularla hareket ederek çalıştığı kurumu değerlendirebilecektir. Literatürde işveren markası kavramının kurumsal temelleri hakkında en kapsamlı, geçerli ve referans niteliğindeki çalışma Backhaus ve Tikoo tarafından 2004 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada; kaynak temelli yaklaşım kullanılarak işletmenin değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişki ile işaret verme teorisi kullanılarak kurumsal bakış açısı sağlama açısından elde edilecek faydalar irdelenmiştir. Ayrıca; psikolojik sözleşme teorisi ve marka değeri kavramlarının işveren markasının kurumsal temellerine etkileri analiz edilmiştir (Güler, 2015, 15; Yıldız, 2018, 22).

İşveren markası kavramının incelenmesinde kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin nitelikli insan kaynağına sahip olması piyasa şartlarında rakipleri ile sürdürülebilir şekilde rekabet edebilmesi için oldukça önemlidir (Yıldız, 2018, 23). Başka bir açıdan ifade etme gerekirse; kıymetli, nitelikli, yeri doldurulamaz insan kaynağına sahip olunması işletmelerin rakiplerine göre avantaj sağlamalarına katkı sağlamaktadır (Kavlakoglu, 2018, 11). Kaynak temelli yaklaşım, insan kaynakları yönetimi anlayışına göre incelenirse; işletmeler nitelikli iş gücüne sahip olmanın verdiği avantaj sayesinde ihtiyaç duyduklarında başka nitelikli insan kaynağı temin etme konusunda sorun yaşamayacaktır (İçirgen, 2016, 29). İşveren markası kavramının kurumsal temellerinin ortaya çıkarılmasının ve anlaşılmasının sağlanmasında bir diğer önemli husus marka değeri konsepti yaklaşımıdır. İşveren markasının marka değeri, işletmenin mevcut çalışan insan kaynağı veya ileride çalışması muhtemel potansiyel adaylar üzerinde oluşturduğu toplam etki olarak açıklanabilir. İyi bir işveren markası, nitelikli iş gücünü işletmede çalışmaya isteklendirir. Ayrıca, işletmede mevcut çalışan insan kaynağının işletmeye olan aidiyetini ve bağlılığını pekiştirecektir (Backhaus ve Tikoo, 2004, 504; Kavakoglu, 2018, 12).

İşveren markasının gelişmesinde önemli bir yeri olan işaret verme teorisine göre işletmelerin işgücü istihdamı aşamasında işveren ve işgücü arasındaki ilişki incelenmektedir. İşgücü işletmede işe başladığında, işletmeye hangi ölçüde fayda sağlayacağı tam olarak bilinemez sadece öngörülebilir. Bu öngörü ve değerlendirme işletmede mevcutta çalışan işgücü ölçüt alınarak gerçekleştirilir. Bu değerlendirmede; cinsiyet, yaş gibi değiştirilemez bazı özellikler dikkate alınacağı gibi bilgi ve nitelik seviyesi gibi süreç içinde işgücü tarafından geliştirilebilecek özellikler bir diğer ifadeyle işaretler de dikkate alınmaktadır (Güler, 2015, 18).



2. İŞVEREN MARKASININ BOYUTLARI/UNSURLARI

İşveren markası kavramının incelenmesi birçok unsur açısından yapılabilir. Ancak, daha genel bir yaklaşımla inceleme yapmak gerekirse; ekonomik unsurlar, psikolojik unsurlar, fonksiyonel ve işletmeye ilişkin unsurlar olmak üzere dört başlıktan söz edilebilir. İşveren markasının ekonomik unsurları, işletmede çalışan işgücünün ekonomik çıkarlarını ve kazançlarını doğrudan ilgilendirir. Bu kapsamda, işveren markasının ekonomik unsurlarından ilki yüksek ücrettir. Yüksek ücret, işgücünün işletmede gösterdiği performans dikkate alınarak işgücünü tatmin ve motive etmek için kullanılır. Bu aşamada işletmeler işgücü ücret seviyelerini belirlerken genellikle; piyasadaki benzer işletmelerdeki ücret politikalarını, iş tanımlarını ve performans sonuçlarını dikkate almaktadırlar. İşveren markasının ikinci ekonomik unsuru ise adaletli bir ödül ve ikramiye mekanizmasıdır. Ödül ve ikramiye mekanizması, işletmede başarı gösteren işgücüne bu başarısının karşılığında bazı ekonomik ve sosyal faydalar sunulmasıdır. Yüksek ücret ile ödül ve ikramiye mekanizmasının temel farkı; yüksek ücretin düzenli olması, ödül ve ikramiyenin ise düzenli olmamasıdır. İşveren markasının diğer ekonomik unsurları ise; istihdam sürekliliği ve garantisi ile çalışma günleri ve tatil günlerinin belirlenmesidir (Uyargil, vd., 2013, 56; Kavlakoglu, 2018, 13).

İşveren markasının psikolojik unsurları; işgücünün işletmeye karşı duyduğu bağlılığı ve iş hayatındaki tatmin ve hoşnutluğunu doğrudan etkiler. Bu kapsamda, işletmede kuvvetli bir işletme kültürü oluşturulması önemli bir psikolojik unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Güçlü bir işletme kültürü, çalışanın işletmeye olan bağlılığını pekiştirmektedir. Ayrıca, işletme içinde çalışanlar arasında etkili ve olumlu iletişim geliştirilmesi çalışanların iş hayatındaki tatmin ve motivasyonuna olumlu katkılar sunan bir diğer psikolojik unsurdur. Kuvvetli işletme kültürü ve çalışanlar arasındaki olumlu iletişim, bir diğer önemli psikolojik unsur olan ekip çalışmasını da kolaylaştırmaktadır (Yıldız, 2018, 24). İşveren markasının önemli psikolojik unsurlarından bir diğeri ise; işletme içinde adaletli değerlendirme mekanizmalarının olması, şeffaf ve objektif şekilde değerlendirme süreçlerinin yürütülmesidir (Kavlakoglu, 2018, 13).

İşveren markasının fonksiyonel unsurları ise; işletmedeki işin özellikleri, eğitim ve kariyer planlamaları gibi hususları kapsamaktadır. Çalışanların işletmelerde görevlendirilecekleri işlerin nitelikleri ve alacakları sorumluluklar, çalışanların motivasyon ve performanslarını doğrudan etkileyen faktörlerdendir. İşletmelerin çalışanlarının eğitimine yönelik bakış açıları da önem taşımaktadır. Fonksiyonel bir unsur olarak eğitim; işletmede çalışan işgücünün eğitim alma sıklığı, eğitilme şekilleri, eğitimin sonucundaki beklentiler gibi işlevsel hususları da kapsamaktadır. İşveren markası kapsamında işletmelerin açık ve nitelikli bir eğitim bakış açısı ortaya koyması çalışanlar tarafından önemsenmektedir. Sonuçta işletmelerin çalışanlarının eğitimine yönelik bir bakış açısı ve yol haritası ortaya koymaları, işletmenin çalışanlarının kariyerleri konusunda da destekleyici bir bakış açısı ve yaklaşım geliştirdiğini ifade ettiğinden işveren markası açısından önemlidir (Uyargil, vd., 2013, 56; Kavlakoglu, 2018, 14-15).

İşveren markasının işletmeye ilişkin unsurları ise, işletmenin pazardaki algısı ile ilgilidir. İşletmenin pazarında lider olması veya önemli bir konumda olması, işletmenin ulusal faaliyetlerinin yanında uluslararası faaliyetlerinin derinliği ve niteliği, işletmenin geçmişi ve kökleri, piyasanın işletme tarafından üretilen ürün veya hizmetlerine yani işletme markasına olan bakış açısı, işletmenin üst düzey yöneticilerinin geçmişi ve pazarın bu yöneticilere yönelik bakış açısı gibi unsurlar, işletmenin yönetiminde ortaya konulan yaklaşım ve stratejiler bu unsurları oluşturan ana başlıklardır (Yıldız, 2018, 24; Kavlakoglu, 2018, 15; Anbar, 2019, 50-51).

İşveren markası birçok bileşenden meydana gelmekte, aynı zamanda geniş bir alana yayılmakta ve işletmenin tutumları üzerinde rol oynamaktadır. İşveren markası insan kaynakları uygulamalarını etkilemekle sınırlı kalmayıp aynı zamanda işletmenin diğer fonksiyonlarının çalışmaları üzerinde de etkili olmaktadır (Anbar, 2019, 50-51). Marka algısının ölçülendirilmesinde bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşan işletmeler davranış ve mesajların hepsine odaklanmalıdır. Bu nedenle işletmeler işveren markası elde etme ve koruma noktasında tüm bölümlerinin sorumluluklarının farkında olmalıdır. İşveren markası, bütünsel bir süreç olarak, işletmelere rekabet avantajı sağlamada stratejik ve dinamik bir role sahiptir (Demirkan, 2017, 10).

Güçlü bir işveren markası yaratmak için gereken diğer bileşenler arasında; kurumsal itibar, faaliyet gösterilen sektörün çekiciliği, esneklik, mal/hizmet kalitesi, lokasyon, iş çevresi, ücret ve yan haklar bulunmaktadır. İşletmede yer alan çalışanlar için, işletmenin sunduğu iş-yaşam dengesi ve örgüt kültürü de son derece önemlidir. Örgüt kültürü, işletmenin potansiyel çalışanları çekmesi ve elde tutması için önemli bir araçtır. Ayrıca, örgüt kültürü özellikle kadın çalışanların işletmeye katılımını sağlayan ve kendi ihtiyaçları, değerleri ve beklentileriyle eşleştirdiği ölçüde daha fazla katma değer yaratan önemli bir bileşendir (Oğuz, 2012, 10). Barrow ve Mosley (2005, 150-151), işveren markası bileşenlerini büyük fotoğraf ve lokal



fotoğraf olmak üzere iki ana gruba ayırmıştır. Büyük bakış açısında dışsal, küçük/lokal bakış açısında işletme için unsurlar ve katkılardan söz edilmektedir. Atila-Aşıcı'ya (2019, 25) göre "İşveren Marka Tekerliği" ile ifade etmişlerdir. Dışsal itibar, üst yönetim liderliği, değerler, kurumsal sosyal sorumluluk, içsel değerlendirme sistemleri ve hizmet desteği politikalarını 'Büyük Resim', işe alım ve işe başlama, takım yönetimi, performans değerlendirme, öğrenme ve gelişim, ödüllendirme ve tanıma uygulamaları, çalışma ortamı yani uygulamalar ise 'Lokal Resim' olarak nitelendirilmektedir."

3. İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışanın örgütüyle ilişkisinin durumunu ifade eden örgütsel bağlılık olgusu pek çok dinamikten etkilenen çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel bağlılık; örgütsel başarı, verimlik ve etkinlik gibi önemli kavramlar üzerinde etkili olmakla birlikte performans, işgören devri, devamsızlık, bağlılık vb. gibi süreçlerde de etkilidir (Balay, 2000, 47). Örgütsel bağlılık için, çalışanın örgütüne olan sadakatinin ifadesi, çalıştığı kurumun devamlılığı ve başarısı için gösterdiği içsel bir ilgi, örgütle kurulan bağın gücüdür denilebilir. Bu ilişki bazı tanımlama ve araştırmalarda psikolojik, sosyolojik ya da her ikisi birlikte olmakta üzere sosyo-psikolojik açıdan incelenerek yaklaşılmaktadır (Tınaz, 2009, 29). Örgütsel bağlılık kavramının çok sayıda tanımı bulunmakta olup bunların ortak noktasına bakıldığında işgörenin örgüt amaçları ile kendi amaçları arasında uyumlaştırma yaptığı, ayrılma/sadakat niyetine yön verdiği, manevi bir bağın inşasında etkili olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık genel olarak, işgörenin kimliği ile örgütsel kimliği ilişkilendirmektedir (Çekmecelioglu, 2006, 155; Doğan ve Kılıç, 2007, 38).

Örgütsel bağlılık ve işveren markası ilişkisine bakıldığında ise, işveren markasının bir cazibe oluşturduğu bu nedenle de özellikle mevcut çalışanlar için örgütsel bağlılık pekiştireci etkisi meydana getirdiği ifade edilebilir. Zira kurumsal markalaşmanın tamamlayıcısı olan ve güçlü bir işletme algısı yaratan işveren markası; işgücü kalitesini, bağlılık seviyesini, işletme amaçları ile ahengini etkilemektedir. Bunun yanı sıra güçlü bir işveren markasına sahip olan işletmelerin itibar düzeyini yüksek olduğundan, bu durum örgütsel destek unsuru olarak örgütsel bağlılık konusunda itici bir etki meydana getirebilmektedir (Köse, 2008: 67-68). Marka haline gelmiş işveren, modern insan kaynakları yöntemlerini kullanmaktadır. Çalışan odaklı uygulamalar işveren ile çalışan arasında bir sinerji ve olumlu örgüt ortamı sağlamaktadır. Bu sayede çalışanların örgütsel bağlılıkları artacak ve iş tatmin düzeyleri yükselecektir (Ören ve Yüksel, 2012: 47-48). Modern insan kaynakları yöntemlerini benimseyen işveren markası çalışmaları büyük ölçüde bağlılık yaratma çabası içinde olacaktır. İşveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucunu örgütsel bağlılıkta görülmesi olasıdır. Çünkü birey çalıştığı işletmeyi "çalışılabilecek en iyi yer olarak" görürse, başka bir işletmede çalışmayı aklına getirmeyecektir (Özdevecioğlu, 2003, 114-115; Baş, 2011, 35-42; Kahveci, 2018, 20).

4. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İŞVEREN MARKASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

4.1. Yöntem

Bu araştırmada, en gözde şirketler sıralamasında uzun yıllar zirveyi koruyan tekstil perakende sektöründe yer alan bir işletmenin, uygulamakta olduğu güçlü işveren markalaşma çalışmalarının, mevcut çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile ilişki içinde olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda, bu işletme çalışanlar tarafından önemsenen ve öncelikli görünen işveren markasının unsurlarından hangilerinin önem teşkil ettiği de incelenmiştir.

Araştırma tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve 227 kişinin çalıştığı bir işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 140'ı (%68.3) erkek, 65'i (%31.7) kadın olmak üzere toplam 211 kişi ile görüşülmüş, bunlardan 205'nin verdiği yanıtlar araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma kendileri ile görüşme yapılan kişiler kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Literatürde kolayda örnekleme, araştırmacının belli evrenden çalışmasına uygun örnekleme seçmesi olarak kabul edilmektedir (Baydar, Gül ve Akçıl, 2007). Bu çalışmada da bir tekstil işletmesinde çalışma yapıldığından kolayda örnekleme uygun bir seçim yöntemi olarak görülmüştür.

Araştırmada "İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Perakende Sektöründe Örnek Uygulama" isimli bu çalışmada araştırma amaçlarına ulaşmak için; "İşveren markası ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur" ve "İşveren markası ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında ilişki vardır" hipotezleri sınanmıştır. Nicel desende hazırlanmış olan bu araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılıktır. Bağımsız



değişkeni işveren markasıdır. Araştırmada veriler, en gözde şirketler sıralamasında uzun yıllar zirveyi koruyan tekstil perakende sektöründe yer alan bir işletmenin çalışanları elde edilmiştir. Çalışmada, 205 çalışandan veri toplanmıştır. Araştırma verileri SPSS 22 paket programında analiz edilmiştir. İşveren markasının unsurlarına yönelik ölçek üçüncü bölümde ise Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Boyutu bulunmaktadır. Araştırmada örgütsel bağlılık boyutunda ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen İşveren Markası Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

4.2. İşveren Markasına İlişkin Bulgular

Genel olarak bakılacak olursa işveren markası bağlamında çalışanları işletmeye çeken unsurlar ortalama değerler açısından değerlendirildiğinde katılımcıların öncelikli olarak işletmenin geçmişinin/itibarının, işletmenin ürün/hizmet kalitesinin, işletmenin etik değerlerinin, görsel kimliğinin yüksek olmasının diğer işveren markası unsurlarına kıyasla daha öncelikli kabul ettikleri söylenebilir. Çalışmanın gerçekleştirildiği örneklemin, çalışanların işveren markasını oluşturan unsurlarına vermiş oldukları önem derecesine ilişkin bulgular Tablo 1’de görülmektedir. Genel olarak işveren markası bağlamında çalışanları işletmeye çeken unsurlar ortalama değerler açısından değerlendirildiğinde katılımcıların öncelikli olarak; işletmenin geçmişinin/itibarının, işletmenin ürün/hizmet kalitesinin, işletmenin etik değerlerinin, görsel kimliğinin yüksek olmasının diğer işveren markası unsurlarına kıyasla daha öncelikli kabul ettikleri söylenebilir. Ölçekten elde edilen ortalama değerler incelendiğinde en düşük ortalamanın işletmenin ücret politikası, ek yararlar ve sosyal yardımlar unsurundan aldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmenin ücret politikası çalışanların öncelikli tercihleri arasında gelmemiştir.

Tablo 1 İşveren Markası Unsurlarına İlişkin Ortalama Değerler

	N	Ort.	Ss (±)
İşletmenin Ücret Politikası, Yan Haklar vb	205	2.2829	1.32397
İşletmenin Sunduğu İş Güvencesi	205	3.0878	1.32180
İşletmenin Bulunduğu Mevki	205	3.5268	1.26239
İşletmenin Fiziksel Çalışma Ortamı	205	3.1512	1.23334
İşletmedeki Sosyal Ortam	205	3.0341	1.41206
İşletmenin Çalışma Saatleri	205	3.2780	1.35970
İşletmedeki Yöneticilerin Niteliği	205	3.6195	1.29540
İşletmedeki Çalışanların Niteliği	205	3.4585	1.27744
Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumu	205	3.5951	1.23549
Çalışanların Kendi Aralarındaki İlişkiler	205	3.5024	1.34538
İşletmenin Hizmet Sunduğu Müşteri Kitlesi	205	3.6341	1.20367
İşletmenin Misyonu	205	3.7610	1.04621
İşletmenin Vizyonu	205	3.7854	1.08138
İşletmenin Geçmişi/İtibarı	205	4.2585	.99828
İşletmenin Etik Değerleri	205	3.8829	1.10522
Yönetici ve Çalışanların Temel Değerleri	205	3.6049	1.19844
Kariyer Olanağı	205	3.2927	1.32923
İşletmenin İnternet Sitesinin Tasarımı ve Çekiciliği	205	2.8098	1.33868
İşletmenin Topluma Verdiği Hizmet	205	3.4585	1.19824
İşletmenin Ürün/Hizmet Kalitesi	205	3.8927	1.14541
İşletmenin ve Sektörün Büyüme Hızı	205	3.8732	1.14768
İşletmenin Çevre Politikası	205	3.4049	1.17029
İşletmenin Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	205	3.1024	1.28118
İşletmenin Topluma Sağladığı Ekonomik Katkı	205	3.2585	1.21530
İşletmenin Görsel Kimliği(Logosu, Renkleri vb.)	205	3.8488	1.19704
Hizmet Çeşitliliği	205	3.5463	1.25012
İşletmenin Rekabetçi Durumu	205	3.6683	1.18703
İşletmenin Yenilikçilik Anlayışı	205	3.6976	1.21116
İşletmenin Finansal Gücü	205	3.4829	1.28565
İşletmede Farklı Projelerde Çalışma İmkânı	205	2.9317	1.34136
Yenilikçi Düşünceleri İşletmede Harekete Geçirme İmkânı	205	3.0634	1.29512
Yeteneklerini Kullanma İmkânı	205	3.0732	1.30591
İşletmenin Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik İmkânları	205	2.8146	1.35212
Terfi/Yükselme İmkânı	205	3.0585	1.40952
İşletmenin Gelecekte Çalışan İçin İyi Bir Referans Olması	205	3.7951	1.17864
Kurum kültürü	205	3.7512	1.19294
İşveren Markası	205	3.4247	.75380

Tablo 1’de görüldüğü üzere işveren markası ölçeğinden çalışanların elde ettiği ortalama puan $3.4247 \pm .75380$ ’ dir. Elde edilen bu puan ilgili işletmenin insan kaynakları ve kariyer politikalarının çalışanları



cezbedecek düzeyde yüksek olduğunu, diğer bir deyişle işletmenin başarılı işveren markası uygulamaları ile iyi bir imaj yarattığı söylenebilir.

Tablo 2 Duygusal Bağlılık Düzeyine İlişkin Ortalama Değerler

	N	Ort.	Ss (±)
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	205	3.8195	1.08085
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	205	4.0195	1.08899
Bu kurumda kendimi “ ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	205	3.9463	1.13848
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	205	3.6976	1.19486
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	205	3.8537	1.13675
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	205	4.1073	1.13681
Duygusal Bağlılık	205	3.9073	.96144

Tablo 2’de yer aldığı üzere Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyine ait ortalama puanlar incelendiğinde çalışanların işletmeye karşı en fazla bağlılık duymasını sağlayan unsurun “Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum” olduğu görülmektedir. Bu bağlılık unsurunu 4.0195±1.08899 ortalama ile “Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum”, 3.8537±1.13675 ortalama ile “Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum” unsuru takip etmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin tamamından ise katılımcılar 3.9073±0.96144 ortalama elde etmişlerdir. Elde edilen bu ortalama değerler göstermektedir ki ilgili işletmede çalışmakta olanların duygusal bağlılık düzeyleri oldukça yüksektir.

4.3. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Durumu

İşveren markasını oluşturan unsurlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Sperman’s RHO korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki ve daha fazla değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve belirlemeye yönelik bir analizdir. Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon katsayısı (KK) ile betimlenmekte olup bu katsayının 1’e yaklaşması kuvvetli korelasyonu, 0’a yaklaşması da zayıf korelasyonu işaret etmektedir. Bunun yanı sıra KK’nın pozitif veya negatif olmasına bağlı olarak da değişkenler arasındaki ilişkinin yönü tespit edilir. Aynı zamanda KK değeri 0.00-0.49 arasında ise zayıf, 0.50-0.74 arasında ise orta ve 0.75-1.00 arasında ise kuvvetli bir korelasyon söz konusudur.

Tablo 3 İşveren Markası Unsurları İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

		Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	Bu kurumda kendimi “ ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum
İşletmenin Ücret Politikası, Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar (Özel Sağlık Sig, Yiyecek, Yakacak Vb)	KK	,213**	,135	,124	,117	,107	,124
	P	,002	,053	,077	,094	,127	,076
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Sunduğu İş Güvencesi	KK	,279**	,185**	,203**	,192**	,156*	,236**
	P	,000	,008	,004	,006	,025	,001
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Bulunduğu Mevki	KK	,226**	,152*	,114	,116	,138*	,101
	P	,001	,030	,103	,097	,048	,151
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Fiziksel Çalışma Ortamı	KK	,456**	,283**	,292**	,365**	,354**	,355**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmedeki Sosyal Ortam	KK	,272**	,125	,229**	,261**	,254**	,280**
	P	,000	,074	,001	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Çalışma Saatleri	KK	,247**	,150*	,183**	,152*	,158*	,199**



	P	,000	,032	,009	,030	,023	,004
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmedeki Yöneticilerin Niteliği	KK	,303**	,259**	,323**	,246**	,239**	,209**
	P	,000	,000	,000	,000	,001	,003
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmedeki Çalışanların Niteliği	KK	,242**	,247**	,264**	,230**	,239**	,129
	P	,000	,000	,000	,001	,001	,065
	N	205	205	205	205	205	205
Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumu	KK	,274**	,184**	,245**	,182**	,151*	,191**
	P	,000	,008	,000	,009	,031	,006
	N	205	205	205	205	205	205
Çalışanların Kendi Aralarındaki İlişkiler	KK	,214**	,202**	,222**	,265**	,253**	,236**
	P	,002	,004	,001	,000	,000	,001
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Hizmet Sunduğu Müşteri Kitlesi	KK	,282**	,194**	,237**	,237**	,239**	,282**
	P	,000	,005	,001	,001	,001	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Misyonu	KK	,442**	,315**	,364**	,368**	,420**	,431**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Vizyonu	KK	,432**	,343**	,347**	,337**	,389**	,441**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Geçmişi/İtibarı	KK	,395**	,353**	,335**	,366**	,409**	,437**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Etik Değerleri	KK	,398**	,404**	,429**	,468**	,481**	,467**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
Yönetici ve Çalışanların Temel Değerleri	KK	,377**	,333**	,386**	,374**	,391**	,398**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
Kariyer Olanağı	KK	,344**	,258**	,313**	,291**	,316**	,260**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin İnternet Sitesinin Tasarımı ve Çekiciliği	KK	,216**	,230**	,208**	,221**	,167*	,190**
	P	,002	,001	,003	,001	,017	,006
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Topluma Verdiği Hizmet	KK	,346**	,329**	,341**	,324**	,286**	,364**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Ürün/Hizmet Kalitesi	KK	,281**	,224**	,261**	,264**	,264**	,298**
	P	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin ve Sektörün Büyüme Hızı	KK	,395**	,352**	,322**	,352**	,351**	,357**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Çevre Politikası	KK	,373**	,328**	,339**	,328**	,352**	,351**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	KK	,370**	,329**	,334**	,319**	,317**	,309**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
İşletmenin Topluma Sağladığı Ekonomik Katkı	KK	,333**	,372**	,302**	,379**	,302**	,369**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205

İşveren markasını oluşturan unsurlar ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Sperman's RHO korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki ve daha fazla değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve belirlemeye yönelik bir analizdir. Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon katsayısı (KK) ile betimlenmekte olup bu katsayının 1'e yaklaşması kuvvetli korelasyonu, 0'a yaklaşması da zayıf korelasyonu işaret etmektedir. Bunun yanı sıra KK'nun pozitif veya negatif olmasına bağlı olarak da değişkenler arasındaki ilişkinin yönü tespit edilir. Aynı zamanda KK değeri 0.00-0.49 arasında ise zayıf, 0.50-0.74 arasında ise orta ve 0.75-1.00 arasında ise kuvvetli bir korelasyon söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2013).



Tablo 4 İşveren Markası Unsurları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

			İşveren Markası	Duygusal Bağlılık
Spearman's rho	İşveren Markası	KK	1.000	.575**
		p	.	.000
		N	205	205
	Duygusal Bağlılık	KK	.575**	1.000
		p	.000	.
		N	205	205

Tablo 4'te görüldüğü üzere önceki bulguların yanı sıra işveren markası unsurları ve duygusal bağlılık düzeyine yönelik sonuçlar dikkate alınarak yapılan korelasyon analizi neticesinde işveren markası ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (KK=0.575; $p<0.05$).

TARTIŞMA

İşveren markası unsurlarından "İşletmenin Ücret Politikası, Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar (Özel Sağlık Sig, Yiyecek, Yakacak vb.)" unsuru ile duygusal bağlılık unsurlarından "Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım" unsuru arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır (KK=0.213; $p=0.002$). Bu bulgu dikkate alındığında ücret politikası, ek yararlar ve sosyal yardımların artmasına bağlı olarak çalışanların kariyer hayatlarının geriye kalanını mevcut kurumda geçirmeye yönelik düşüncelerini pozitif yönde etkilediği, bu yöndeki düşüncenin artacağı söylenebilir. Tüm dünyada çalışanların bağlılığını artıran en önemli unsur ücret olarak kendini göstermektedir. Mathieu ve Zajac'ın da ifade ettiği gibi ücret örgütsel bağlılık ile ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005).

İşveren markası unsurlarından "İşletmenin Sunduğu İş Güvencesi" unsuru ile duygusal bağlılık unsurlarının tamamı ile pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; $p<0.05$). Bu bulgu göstermektedir ki araştırmaya konu olan işletmede iş güvencesi algısının artmasıyla çalışanların işletmeye olan bağlılıkları da artacaktır.

İşveren markası unsurlarından "İşletmenin Bulunduğu Mevki" ile duygusal bağlılık unsurlarından "Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım" unsuru, "Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum" ve "Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum" unsuru arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; $p<0.05$). Elde edilen bu bulgu göstermektedir ki işyerinin bulunduğu mevki işletmenin çekiciliğini artırmakta, bu da çalışanların bağlılığı üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Bu sonucu destekler nitelikte Kara (2013) yapmış olduğu çalışmada benzer bir sonuç elde etmiştir.

İşveren markası unsurlarından "İşletmenin Fiziksel Çalışma Ortamı" ile duygusal bağlılığın tüm unsurları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; $p<0.05$). Elde edilen bu bulgu göstermektedir ki fiziksel çalışma ortamındaki artışa bağlı olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıkları da artacaktır. Konuyla ilgili olarak Kara (2013) yapmış olduğu çalışma neticesinde benzer bir sonuç elde etmiştir.

İşveren markası unsurlarından "İşletmedeki Sosyal Ortam" unsuru ile duygusal bağlılık unsurlarından "Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum" unsuru dışındaki diğer tüm unsurlar arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; $p<0.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında işletmedeki sosyal ortama ilişkin algının artmasına bağlı olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıkları da artmaktadır denilebilir. Benzer şekilde Kara (2013) da bilişim sektörünün faaliyet gösteren bir işletme üzerinde gerçekleştirdiği çalışma neticesinde işveren markası unsurlarından "iş yerindeki sosyal" ortam ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

İşveren markası unsurlarından "İşletmenin Çalışma Saatleri" ile duygusal bağlılığın tüm boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; $p<0.05$). Elde edilen bu bulgu göstermektedir ki işletmenin çalışma saatleri çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasında etkilidir. Konuyla ilgili olarak Kara (2013) yapmış olduğu çalışma neticesinde benzer bir bulgu elde etmiştir.

İşveren markası unsurlarından "İşletmedeki Yöneticilerin Niteliği" ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; $p<0.05$). Elde edilen bu bulgu göstermektedir ki araştırmaya konu olan işletmedeki yöneticilerin niteliği çalışanların duygusal bağlılıklarını artırıcı bir etkiye sahiptir. Konuyla ilgili olarak Kara (2013) yapmış olduğu çalışma neticesinde benzer bir bulgu elde etmiştir.



İşveren markası unsurlarından “İşletmedeki Çalışanların Niteliği” ile duygusal bağlılığın boyutlarından “Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum” hariç diğer tüm boyutlar arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Çalışmadan elde edilen bu bulgu dikkate alındığında işletmedeki çalışanların niteliğindeki artışa bağlı olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıkları da artacaktır.

İşveren markası unsurlarından “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumu” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Bu bulgu dikkate alındığında araştırmaya konu olan işletmede yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu işletmenin çekiciliğini artırmakta, bu durum da çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır denilebilir. Elde edilen bu bulguya benzer şekilde Kara (2013) da yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Meyer ve Allen’e göre de yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkisi duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Özdevecioğlu, 2003).

İşveren markası unsurlarından “Çalışanların Kendi Aralarındaki İlişkiler” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Çalışmadan elde edilen bu bulgu göstermektedir ki çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerin iyi olması örgütsel bağlılık düzeyini de artırmaktadır.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Hizmet Sunduğu Müşteri Kitle” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında araştırmaya konu olan işletmenin hizmet sunduğu müşteri kitlesinin çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Kara (2013) da yapmış olduğu çalışma neticesinde hizmet sunulan müşteri kitlesinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu bildirmiştir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Misyonu” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Çalışmadan elde edilen bu bulgu dikkate alındığında işletmenin misyonuna ilişkin algıdaki artışa bağlı olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının da artacağı söylenebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Vizyonu” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Çalışmadan elde edilen bu bulgu dikkate alındığında işletmenin vizyonuna ilişkin algıdaki artışa bağlı olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının da artacağı söylenebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Geçmişi/İtibarı” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Bu bulgu dikkate alındığında işletmenin geçmişi/itibarına ilişkin algının olumlu olması çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını da pozitif yönde etkileyecektir denilebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Etik Değerleri” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Çalışmadan elde edilen bu bulgu göstermektedir ki araştırmaya konu olan işletmenin etik değerlerine yönelik çalışarlarda olumlu bir algı söz konusu olup bu da çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmaktadır.

İşveren markası unsurlarından “Yönetici ve Çalışanların Temel Değerleri” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Bu bulgu dikkate alındığında yönetici ve çalışanların temel değerleri çalışanların işletmeye olan bağlılıkları üzerinde etkilidir.

İşveren markası unsurlarından “Kariyer Olanığı” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Çalışmadan elde edilen bu bulgu dikkate alındığında araştırmaya konu olan işletmedeki kariyer olanığının işletmeyi çekici hale getirdiği ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırdığı söylenebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin İnternet Sitesinin Tasarımı ve Çekiciliği” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Elde edilen bu bulgu göstermektedir ki araştırmaya konu olan işletmenin internet sitesinin tasarım ve çekiciliği çalışanların bağlılığını da pozitif yönde etkilemektedir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Topluma Verdiği Hizmet” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Çalışmadan



elde edilen bu bulgu dikkate alındığında araştırmaya konu olan işletmenin topluma vermiş olduğu hizmete ilişkin algıdaki artışa bağlı olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının da arttığı söylenebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Ürün/Hizmet Kalitesi” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Çalışmadan elde edilen bu bulgu dikkate alındığında araştırmaya konu olan işletmenin ürün/hizmet kalitesine ilişkin algıdaki artışa bağlı olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının da arttığı söylenebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin ve Sektörün Büyüme Hızı” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında araştırmaya konu olan işletmenin ve sektörün büyüme hızına ilişkin algının artması duygusal bağlılığın da artmasını sağlayacaktır denilebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Çevre Politikası” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında işletmenin çevre politikasına ilişkin algının pozitif yönlü olması çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını da pozitif yönde etkileyecektir denilebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Sosyal Sorumluluk Uygulamaları” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Çalışma neticesinde elde edilen bu bulgu dikkate alındığında işletmenin sosyal sorumluluk uygulamalarından duyulan memnuniyetteki artış beraberinde örgüte olan bağlılığın artmasını getirecektir denilebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Topluma Sağladığı Ekonomik Katkı” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Elde edilen bu bulgu göstermektedir ki çalışanların, işletmenin topluma sağladığı ekonomik katkıya ilişkin algılarının pozitif olması aynı zamanda duygusal bağlılıklarının da artacağı anlamına gelmektedir denilebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Görsel Kimliği (Logosu, Renkleri vb.)” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında, işveren markası unsurlarından “işletmenin görsel kimliği” çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkilidir denilebilir.

İşveren markası unsurlarından “Hizmet Çeşitliliği” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Bu bulgu göstermektedir ki hizmet çeşitliliğindeki artışa bağlı olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıkları da artacaktır.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Rekabetçi Durumu” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Zorlu rekabet ortamında rakipleriyle mücadele edebilen, bu mücadeleyi kaybetmeyen ve dolayısıyla da varlığını devam ettiren işletmeler doğal olarak çalışanlar tarafından çok daha fazla tercih edilirler. Zira bu tür işletmelerde iş kaybı düşüncesi oldukça düşüktür. Çalışmadan elde edilen bulgu dikkate alındığında işletmenin rekabetçi durumuna ilişkin çalışanların sahip olduğu algıdaki artışa bağlı olarak duygusal bağlılık düzeyinin de artacağı söylenebilir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Yenilikçilik Anlayışı” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Günümüz dünyasında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için çağın gereklerine göre kendilerini yenilemek, o günün şartlarına adapte olmak durumundadır. Çalışmadan elde edilen bulgu da bunu göstermektedir. Zira araştırmaya konu olan işletmenin yenilikçilik anlayışına ilişkin algının çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırdığı görülmüştür.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Finansal Gücü” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). İşletmelerin varlıklarını devam ettirmelerinde, faaliyet gösterdikleri alanda söz sahibi olmalarında finansal güç hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla finansal güçteki artış çalışanları işletmeye çekmede ve aynı zamanda mevcut çalışanları işletme bünyesinde tutmada oldukça etkilidir.

İşveren markası unsurlarından “İşletmede Farklı Projelerde Çalışma İmkânı” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($KK < 0.50$; $p < 0.05$). Çalışanlara kendilerini gösterebilecekleri farklı projelerde çalışma imkanı verilmesi, çalışanların özgüvenlerini artırması ve kendilerini geliştirmelerini sağlaması açısından oldukça önemlidir.



İşveren markası unsurlarından “Yenilikçi Düşünceleri İşletmede Harekete Geçirme İmkanı” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; p<0.05).

İşveren markası unsurlarından “Yeteneklerini Kullanma İmkanı” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; p<0.05).

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik İmkanları” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; p<0.05).

İşveren markası unsurlarından “Terfi/Yükselme İmkanı” ile duygusal bağlılığın boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; p<0.05). Terfi/yükselme imkanı çalışanları motive eden ve dolayısıyla da daha verimli çalışmalarını sağlayan unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışmadan elde edilen bulgu dikkate alındığında terfi/yükselme imkanına ilişkin algıdaki artış duygusal bağlılığı da artırmaktadır.

İşveren markası unsurlarından “İşletmenin Gelecekte Çalışan İçin İyi Bir Referans Olması” ile duygusal bağlılığın “Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım” boyutu arasında orta şiddette, pozitif yönlü (KK=0.55), diğer boyutları ile arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; p<0.05). Elde edilen bu bulgu göstermektedir ki çalışanlar açısından çalıştıkları işletmenin iyi bir referans olması oldukça önemlidir ve bu da işletmeye olan bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

İşveren markası unsurlarından “Kurum kültürü” ile duygusal bağlılığın “Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım” boyutu arasında orta şiddette, pozitif yönlü (KK=0.55), diğer boyutları ile arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (KK<0.50; p<0.05).

Araştırma sonunda, çalışanların işveren markası unsurları ve duygusal bağlılıkları arasında anlamlı düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, işveren markası unsurları ve duygusal bağlılığın beraber artıp azaldığını göstermektedir. Literatürdeki diğer çalışmalar incelendiğinde; işveren markası unsurları ve duygusal bağlılık düzeyi arasındaki ilişki inceleyen çalışmaların az sayıda olduğu belirlenmiştir. Kara (2013) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları arasında paralellik olduğu saptanmıştır. Dönmez (2017) tarafından yapılan çalışmada ise işveren markası unsurlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonunda, işveren markası unsurlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi belirlenememiştir. Fakat işveren markası unsurlarının sınırlı da olsa duygusal bağlılığı artırdığı saptanmıştır.

SONUÇ

Günümüz dünyasında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için modern insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu sayede alanında uzman, yüksek niteliğe sahip çalışanları örgüt bünyesine çekebilirler ki bu da işletmenin verimliliğini artırıcı bir etki yaratır.

Zorlu rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde en önemli kaynak insandır. Bilgi ve teknoloji çağında nitelikli çalışanlara sahip olan işletmelerin rakiplerine göre rekabet avantajı elde ettikleri ve dolayısıyla da daha başarılı oldukları görülmektedir. Dolayısıyla da işletmelerin nitelikli çalışanların ellerinde tutabilmek adına çaba sarf etmeleri gerekir. Bu bağlamda marka olmuş, modern insan kaynakları yönetim anlayışı ile hareket eden ve çalışmak için ideal bir kurum imajı nitelikli işgücünü işletmeye çekmektedir.

İşveren markalama, işveren markasının özünü tanımlamak, işletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve bunun karşılığında neler beklediğini açıklığa kavuşturmak ve işlemeyi rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı konumlandırmak için yürütülen oldukça kapsamlı bir süreçtir. İşveren markası kavramı stratejik insan kaynakları bakış açısıyla bağlılık yaratmanın yanı sıra çalışanların duygularına hitap eden ve onların örgütlerle olan iletişimini kolaylaştıran, örgütlerin rekabet potansiyelini artıran etkilere sahiptir. Yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen bulgular dikkate alındığında işveren markasıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da işveren markasına ilişkin algının artmasına bağlı olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının arttığı anlamına gelir.

KAYNAKÇA

- Backhaus, Kristin and Surinder, Tikoos (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, V. 9(5), p. 501-517.
- Balay, Refik. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barrow, Simon and Mosley, Richard (2005). *The Employer Brand*. UK: Cornwall, John Wiley&Sons Ltd.
- Baş, Tüker (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.



- Berthon, Pierre, Ewing, Michael and Hah, Li Lian (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, V.24(2), p. 151-172.
- Bhatnagar, Jyotsna and Srivastava, Pallavi (2008). Strategy for Staffing : Employer Branding & Person Organization Fit. *Indian Journal of Industrial Relations*, V.1(44), p. 35-48
- Botha, Annelize, Bussin, Mark and Sward, Lukas de (2011). An Employer Brand Predictive Model For Talent Attraction And Retention. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, V. 9,(1), p. 1-12.
- Çekmecelioğlu, Hülya, (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi Bir Araştırma, *İş, Güç. Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, S. 8(2), s. 153-168.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 29, s. 37-61.
- Doğru, G. ve Yeygel Çakır S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research*, Cilt 8, Sayı 40, s. 674-689.
- Dönmez, Hilmi (2017). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp Olmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, S. 47, s.27-40.
- Gözen, Ebru (2016). *İşveren Markası, İK İçin Yeni Arena*. Ankara: Maya Akademi Yayınları.
- Güler, Murat. (2015). *İşveren Markası Örgütsel Çekicilik ve Katılma Niyeti İlişkisi Üzerinde Aday Özelliklerinin Rolü*. Doktora Tezi, T.C. Genelkurmay Başkanlığı Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güngördü, Aybegüm, Ekmekcioglu E. Burak ve Simsek, Tuğçe (2014). İçsel Pazarlama Bağlamında İşveren Markalaması Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Managment, Marketing and Logistics*, S. 1(1), s. 1-15.
- İçirgen, Hazal (2016). *İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kahveci, Nergis Ecenur (2018). *Y Kuşağının İşyeri Seçimini Etkileyen Faktörler: İşveren Markası ve Sosyal Demografik Özellikler*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavlakoglu, Merve Eylül (2018). *Şirketlerin İşveren Markası Uygulamaları: Bankaların Sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kimpakorn, Narumon and Tocquer, Gerard (2009). Employees' Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, V. 16(8), p. 532- 544.
- Köse, Suna. (2008). *Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ötken, Ayşe Begüm ve Yolbulan, Elif (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 18(2), s. 113-130.
- Sağır, Mehmet (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE Dergisi*, S. (14), s. 415-439.
- Tınaz, Pınar (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. 2. Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uyargil, Cavide, vd., (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Yıldız, Demet. (2018). *Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Eczacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.