

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE İŞVEREN  
MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ  
VE BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE UYGULAMA**

**SEVDA YAVUZ DANACI  
13712004**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. YASEMİN BAL**

**İSTANBUL  
2019**

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ESER ÇALIŞMASI**

**KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE İŞVEREN  
MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ  
VE BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE UYGULAMA**

**SEVDA YAVUZ DANACI  
13712004**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. YASEMİN BAL**

**İSTANBUL  
2019**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ESER ÇALIŞMASI

KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE İŞVEREN  
MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE  
BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

SEVDA YAVUZ DANACI  
13712004

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 26.06.2019

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Yasemin BAL	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Serdar BOZKURT	
	Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ	

İSTANBUL  
HAZİRAN 2019

## ÖZ

# KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE UYGULAMA Sevda Yavuz Danacı Haziran, 2019

Hızla değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte kültürel ve sosyo-ekonomik koşulların farklılaşması işletmeler arasındaki rekabeti her geçen gün arttırmaktadır. Bu rekabet sadece tüketim odaklı değil aynı zamanda işletmelerin iş gücü özelliklerini de etkilemektedir. Tüm bu değişim şartlarında insan kaynakları da farklılaşarak özellikleri birbirinden farklı kuşakların beraber çalışması söz konusu olmuştur. Yeni kuşakların çalışma hayatına girmesiyle insan kaynaklarının faaliyet kapsamı da genişlemiştir. Bu nedenle artık işletmeler bir işin yapılmasında en nitelikli ve en yetenekli çalışanı işe alma ve elde tutma açısından da rekabet içerisindedir. Bu aşamada ise “İşveren Markası” kavramı ortaya çıkmaktadır. İşletmeler için işveren markası kavramı henüz yeni olmasına rağmen marka kavramı oldukça eski bir kavramdır. Buradan hareketle işletmeler açısından marka ile işveren markasını ayıran en önemli farkın odak noktaları olduğunu söylenebilir ve tüketici – çalışan olarak özetlenebilir. Amaç mevcut çalışanlarda pozitif duygu ve düşünce kazanımlarının sağlanması ve çalışabilir bir işletme ortamının oluşturulmasıdır. Bu açıdan yapılacak tüm faaliyetlerin istihdam edilen her kuşak için ayrı algısal yönlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Böylece oluşacak örgütsel bağlılık bireylerin aidiyet duygularını da arttıracaktır. Aynı zamanda oluşan bu ortamın potansiyel çalışanları da çekmesi beklenmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların son 10 yıldır Türkiye’de gündeme gelmesi nedeniyle bu çalışmanın literatüre ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelere katkı sağlaması hedeflenmektedir. Aynı zamanda bilişim sektörü gibi dinamik bir sektörün seçilmiş olması bu araştırmayı cazip kılmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni işveren markasına yönelik çalışan algısı iken örgütsel bağlılık kavramı ve boyutları bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Uygulama kapsamında kuşak farklılıklarına göre bağımlı ve bağımsız değişken üzerinde farklılık olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş ve işveren markasının örgütsel bağlılığa etkileri de kuşaklara göre regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırma kapsamında bilişim sektöründe çalışan 207 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda tüm hipotezler kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Kuşak Farklılıkları

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF EMPLOYER BRAND ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT ACCORDING TO GENERATIONAL DIFFERENCES AND A RESEARCH IN THE INFORMATICS SECTOR

Sevda Yavuz Danacı

Jun, 2019

In the rapidly changing and developing technology and the differentiation of cultural and socio-economic conditions increase the competition between enterprises. This competition not only focuses on consumption, but also on the workforce characteristics of enterprises. Under these conditions of change, human resources have differentiated and different generations have worked together. The scope of activities of human resources has expanded with the introduction of new generations into the working life. For this reason, companies are in competition in terms of recruiting and retaining the most qualified and most skilled employees. At this stage, “Employer Brand“ concept is emerging. Although the concept of employer brand for businesses is new, the concept of brand is a rather old concept. From this point of view, it can be said that the most important difference separating the brand and employer brand from the point of view of the enterprises is the focal points and can be summarized as consumer - employee. Therefore, the aim is to provide positive emotions and ideas for existing employees and to create a working environment. All the activities to be carried out in this respect have to be made separate perceptual orientations for each generation employed. Thus, the organizational commitment will increase the sense of belonging. At the same time, this environment is expected to attract potential employees. On the agenda of the work in this area has arrived the last 10 years in Turkey. This work aims to contribute to the literature of this work and businesses operating in the private sector. While the independent variable of this study is the perception of the employer towards the employer brand, the concept of organizational commitment and its dimensions are dependent variable and the generation differences are the intermediate variable. The aim of this study, which is researched as an application in the informatics sector, is to measure the effect of employer brand on organizational commitment according to generational differences. Within the scope of the research, whether or not there is a difference on dependent and independent variables according to generational differences was analyzed by t test and the effects of employer brand on organizational commitment were analyzed by regression analysis according to generations. In the scope of the research, 207 people working in the informatics sector were reached. All hypotheses were accepted as a result of the study.

**Keywords:** Employer Brand, Organizational Commitment, Generational Differences

## ÖN SÖZ

Tez çalışmam boyunca tüm süreçte yardımlarını, ilgi ve bilgisini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yasemin BAL'a ve değerli hocam Sayın Doç. Dr. Serdar BOZKURT'a; manevi desteğini her zaman hissettiren sevgili eşim Fırat DANACI'ya ve tüm aileme teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Haziran, 2019

Sevda Yavuz Danacı

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLoların LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLERİN LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>x</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KUŞAK KAVRAMI</b> .....	<b>2</b>
2.1.    Jenerasyonel Sistemler Teorisi.....	2
2.2.    Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması ve Temel Özellikleri.....	3
2.2.1.    Sessiz Kuşak (1925 – 1945).....	3
2.2.2.    Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) .....	4
2.2.3.    X Kuşağı.....	4
2.2.4.    Y Kuşağı.....	5
2.2.5.    Z Kuşağı.....	6
2.3.    Kuşakların İş Dünyasındaki Davranış Özelliklerinin Karşılaştırılması .....	7
<b>3. İŞVEREN MARKASI</b> .....	<b>11</b>
3.1.    Marka Kavramı .....	11
3.2.    İşveren Markası ile Marka Arasındaki Farklar .....	13
3.3.    İşveren Markası Kavramı.....	15
3.4.    İşveren Marka Yönetimi .....	18
3.4.1.    İşveren Marka Değerlendirmesi.....	19
3.4.2.    Marka Kimliğinin Tanımlanması.....	21
3.4.3.    Çalışan Değer Önermesi .....	22
3.4.4.    Konumlandırma .....	24
3.4.5.    Uygulama.....	25
3.5.    İşveren Markasının İşletmeler Açısından Önemi ve Faydaları .....	26
<b>4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>29</b>
4.1.    Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	29
4.2.    Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci.....	30
4.3.    Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	31
4.3.1.    Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar .....	31
4.3.2.    Davranışsal Yaklaşım .....	37
4.3.3.    Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı .....	38
4.4.    Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	39

<b>5. KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....</b>	<b>42</b>
5.1. Araştırmanın Amacı.....	42
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	42
5.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	43
5.4. Araştırmanın Sorunsalı ve Modeli.....	43
5.5. Veri Toplama Aracı.....	44
5.6. Veri Analiz Teknikleri.....	45
5.7. Araştırma Bulguları.....	45
5.7.1. Demografik Verilerin Analizi.....	45
5.7.2. Güvenilirlik Analizleri.....	48
5.7.3. Faktör Analizleri.....	49
5.7.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
5.7.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	54
5.7.6. İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	56
<b>6. SONUÇ.....</b>	<b>64</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>66</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>71</b>
Ek 1. Anket Formu.....	71
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>74</b>



## TABLULARIN LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	31
<b>Tablo 2</b> : Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Dağılım .....	45
<b>Tablo 3</b> : Mezuniyet Durumuna Göre Dağılım .....	46
<b>Tablo 4</b> : Pozisyona Göre Dağılım .....	46
<b>Tablo 5</b> : Şirket Kıdemine Göre Dağılım .....	47
<b>Tablo 6</b> : Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılım .....	47
<b>Tablo 7</b> : Korelasyon Ağırlıkları .....	48
<b>Tablo 8</b> : Cronbach Alpha Testi ile Elde Edilen Güvenilirlik Değerleri.....	48
<b>Tablo 9</b> : KMO ve Barlett Testleri .....	49
<b>Tablo 10</b> : Örgütsel Bağlılık İçin Faktör Analizi Sonuçları .....	51
<b>Tablo 11</b> : Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi.....	50
<b>Tablo 12</b> : İşveren Markası Ölçeği için KMO ve Barlett Testlerinin Uygulanması .	51
<b>Tablo 13</b> : Toplam Varyans Açıklamaları .....	53
<b>Tablo 14</b> : İşveren Markası Ölçeğinin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi.....	52
<b>Tablo 15</b> : Ölçek Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	53
<b>Tablo 16</b> : Korelasyon Değer Aralıkları.....	54
<b>Tablo 17</b> : Ölçekler Arası Korelasyon Analizi.....	55
<b>Tablo 18</b> : İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi – Regresyon Analizi Model Özeti .....	59
<b>Tablo19</b> : İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi – Regresyon Analizi ANOVA Testi .....	60
<b>Tablo20</b> : İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Kuşaklara Göre Farklılıkları – T Testi.....	56
<b>Tablo21</b> : Kuşaklara Göre İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki – Pearson Korelasyon Testi.....	57
<b>Tablo22</b> : Kuşaklara Göre İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi – Regresyon Testi.....	58
<b>Tablo23</b> : İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına Olan Etkisi – Regresyon Analizi .....	61
<b>Tablo 24</b> : Araştırma Hipotezlerinin Özeti.....	63

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1 : Kuşakların Zaman Çizelgesi .....	3
Şekil 2 : Marka İletişim Stratejisi .....	12
Şekil 3 : Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklar .....	13
Şekil 4 : Entegre Marka Modeli.....	14
Şekil 5 : Çalışan Değer Önermesi.....	16
Şekil 6 : İşveren Markasının Kavramsal Çerçevesi .....	17
Şekil 7 : İşveren Marka Yönetimi.....	19
Şekil 8 : İşveren Marka Değeri Modeli .....	20
Şekil 9 : Çalışan Değer Önermesi Seviyeleri .....	22
Şekil 10: İşveren Marka Karması .....	26
Şekil 11: Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	36
Şekil 12: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı .....	37
Şekil 13: Araştırmanın Modeli .....	44

## **KISALTMALAR**

<b>www</b>	: World wide web
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>EVP</b>	: Employee Value Proposition

## 1.GİRİŞ

Bilgi çağında insan kaynağı işin gelişimi ve kalkınması açısından oldukça önemlidir. Fazlasıyla rekabetçi sayılabilecek bir sektörde hemen hemen her işletme, iş becerileri ve yetenekler açısından tercihe değer bir işveren olarak konumlandırmaya çalışmaktadır. İşveren markalaşması tam da bu noktada devreye girerek insan kaynakları ile pazarlama departmanları arasında oldukça önemli bir köprü görevi görmektedir. Birçok işletme, doğru insanları doğru işte konumlandırmanın önemini kavramışlardır. Ayrıca onları kurumda tutmanın ve geliştirmenin önemini de farkına varmıştır. Böylece işveren açısından insan kaynakları departmanının marka olma kavramında doğal ve hızlandırıcı bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar için çalıştıkları kurumun prestijli bir kurum ve marka olması onların motivasyonları ve bağlılıklarını arttıracaktır. Aynı zamanda işveren de tercih edilen bir marka haline gelecektir. Bu çalışmanın da amacı işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaktır. Günümüzde, iş hayatında özellikle X ve Y olmak üzere iki kuşağın birlikte çalışıyor olması bu çalışmayı kuşaklar açısından da değerlendirmeyi önemli kılmaktadır.

Toplamda dört bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde kuşak kavramı, ikinci bölümünde işveren markası kavramı, üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık kavramı detaylandırılmış ve son olarak da araştırmanın dördüncü bölümünde uygulama üzerine gerçekleştirilen çalışmalar aktarılmıştır.

## **2. KUŞAK KAVRAMI**

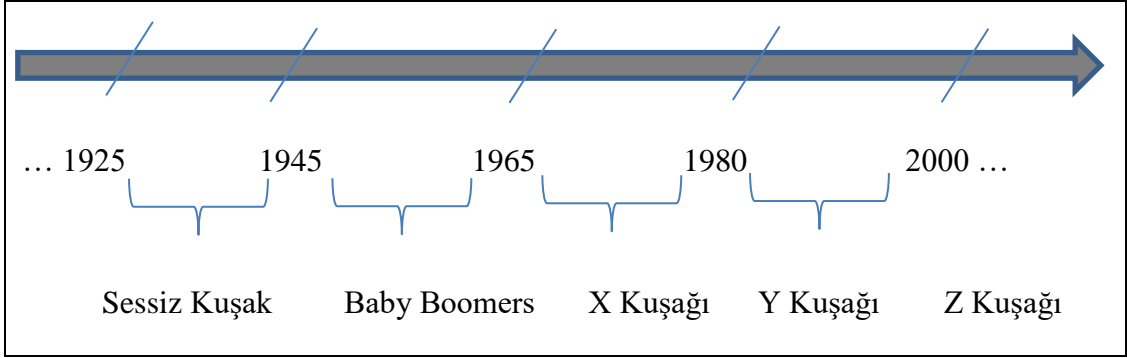
Değişen ve gelişen toplumsal yapılar, sosyo-kültürel çevre ile birlikte bireyler de yaşadıkları değişimlere karşı bazı ortak bakış açıları geliştirmekte ve benzer olaylara benzer tepkiler vermeye başlamaktadırlar. Belirli tarihler arasında doğmuş kişilerin göze çarpan özelliklerini ifade etmekte kullanılan kuşak kavramı, kültürel etkileşimin ve insanın sosyal bir varlık olmasının doğal bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Batı dünyası 19. yy itibari ile kuşak kavramını araştırmalarına konu edinse de Türkiye’de kavramsal olarak 2000’li yıllardan itibaren araştırılmaktadır. Türk Dil Kurumu(TDK)’na göre kuşak felsefi anlamıyla “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” şeklinde tanımlamaktadır. Toplum bilimi açısından ise kuşak “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, [10.8.2018]).

### **2.1. Jenerasyonel Sistemler Teorisi**

Modern iktisadın öncülerinden kabul edilen 14. yy. İslam düşünürü İbn-i Haldun tarafından öne sürülen jenerasyonel sistemler teorisine göre temelde dört adet kuşak bulunmaktadır. Bu kuşaklar 80 veya 100 yıl arayla bir döngü şeklinde birbirlerini tekrar ederler. Geçmişini anlayarak geleceği tahmin etme amacıyla olan teoriye göre kuşaklar kendinden öncekinin hazırladığı ortamda şekillenmekte ve bir sonraki kuşak için gerekli sosyolojik ortamı döngüsel olarak hazırlamaktadır (Acılioğlu 2017, 19). Günümüzde ise bu teorinin en büyük savunucularından olan Neil Howe ve William Strauss’a göre nesiller tarihin en kuvvetli güçleri arasındadır. Uzun vadeli eğilimlerde düzen yaratmak ve hatta bir tahmin edilebilirlik ölçüsü için zaman içinde yürüdüğü ilerlemeyi takip etmek gerekmektedir (Howe, Strauss, 2007, 42).

## 2.2. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması ve Temel Özellikleri

Günümüzde yaşayan ve araştırmanın konusunu oluşturan beş kuşak bulunmaktadır. Bunlar 1925-1944 yıllarında doğan Sessiz Kuşak, 1945 – 1964 yıllarında doğan ve literatüre Baby Boomers kalıbıyla giren ancak Patlama Kuşağı olarak Türkçeye çevrilen kuşak, 1965 – 1979 yıllarında doğan X Kuşağı, 1980 – 1999 yılları arasında doğan Y Kuşağı ve son olarak 2000 yılı sonrası doğumlu olan Z kuşağıdır.



Şekil 1: Kuşakların Zaman Çizelgesi

Her kuşağın iletişim şekli, dünyaya bakış açıları, artı ve eksi yönleri, değer yargıları ve ayrıca kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bu durum örgütlerde birarada yaşayan ve çalışan farklı kuşaklar arasında kültür farklılıklarının ve iletişim sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır.

### 2.2.1. Sessiz Kuşak (1925 – 1945)

Bu kuşak, 2.Dünya Savaşı'nın çıktığı yılların acısını en fazla çeken insanlardan oluşmaktadır. Otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlık bu kuşağın en önemli özellikleridir (Konakay, 2018, 81). Savaş kuşağı olarak da anılan bu kuşağın Türkiye'deki temsilcileri ise Cumhuriyet'in ilk yıllarında doğmuşlardır. Zorlu yaşam şartlarına maruz kaldıkları için kuşağın alt kırılımlarında bu kaotik süreçlerden etkilenmiştir. Ancak yine de hayat görüşleri yaşamak için çalışmaktır ve geniş aileler, komşuculuk gibi kültürel öğeler onlar için oldukça önemlidir.

Yaşam mücadelesinin iş ve güvenlik kavramlarına denk düştüğü bu dönemde doğanlar için hayatta kalmanın önemi Büyük Buhran ve 2. Dünya Savaşı'nın da etkileriyle artmış ve bunu yaşam felsefesi haline getirmek zorunda kalmışlardır. Bu

nedenledir ki sessiz kuşak temsilcileri otoriteyi tanıma, dürüstlük ve doyumu erteleme üzerine kurulu bir iş değer sistemine sahiptir. İş hayatına dair önem verdikleri noktalar; hiyerarşiyi sorgusuz uygulamak, yaptıkları işe kendilerini adanmak, gelenek ve kurallara uygun hareketler sergilemek olarak özetlenebilir. Mevcut işlerini değiştirmek ise onlar için büyük bir zorunluluk olmadığı müddetçe seçenek dışıdır. Bu nedenle sabır eşiği yüksek Sessiz Kuşak temsilcileri iş hayatının muhafazakar bireyleri olarak tanımlanmaktadır (Acılıoğlu,2017, 24).

### **2.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)**

Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı yaklaşık olarak 1945-1964 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. İkinci Dünya Savaşından sonra nüfusun ciddi şekilde artışı, bu kuşağın “Bebek Patlaması” olarak anılmasına neden olmuştur (Gürbüz, 2015, 40). Günümüz itibari ile bu kuşağın temsilcileri yaklaşık olarak 55 ile 74 yaşları arasında bulunmaktadır.

2.Dünya Savaşı’ndan sonra nüfus patlaması gerçekleşmiş ve bu yıllarda doğan bebekler bolluk ve refaha hasret bir dönemde yetişmişlerdir. Bu nedenle bu kuşakta, hayatta kalma mücadelesi veren bir önceki kuşağın da etkileri devam etmiştir. “Çalışmak İçin Yaşamak” düşüncesi ile fedakarlık, çalışkanlık ve itaatkarlık bu kuşağın temsilcileri için başlıca çalışma değerlerindedir. Bu kuşağın temsilcileri diğer kuşaklardan farklı olarak beklenmedik olaylar karşısında serinkanlı durarak olumlu açıdan bakabilmektedirler. “şimdi çok çalış ilerde mükâfatını alırsın” düşüncesinin hakim olduğu kuşağın temsilcileri kuralcı ve idealist bir iş yapma şekline sahiptirler. Kendilerinden sonra gelen kuşaklarca ise uyumsuz, yeniliklere kapalı ve teknolojiye uzak olmaları ile eleştirilmektedir (Acılıoğlu,2017, 25).

“68 Kuşağı” kavramı bu kuşak için kullanılan ifadelerden bir diğeridir. 68 Kuşağı, yaygınlaşan barış havası ve özgürlük akımının da etkisiyle adalet, bağımsızlık, eşitlik, kardeşlik gibi değerleri savunan gruptur (Makal, 2015, 233). Türkiye’de ve dünyada 68 Kuşağı, siyasi açıdan güçlü bir gençlik dönemini ifade etmektedir.

### **2.2.3. X Kuşağı**

Geniş popülasyonları, büyük egoları ve işkolik özellikleri sayesinde tarihte iz bırakan Baby Boomers neslinin çocukları olan X kuşağının üyeleri 1965 - 1979 yılları arasında doğmuşlardır. X kuşağı üyelerinin en genci bugün 40 yaşında iken, en

büyüğü ise 54 yaşındadır. İş dünyasına katılan Baby Boomers kuşağında kadın sayısının rekor seviyeye ulaşmasıyla, bir işkolik kuşağın çocuğu olan X kuşağı üyeleri için 'Latchkey Child' terimi kullanılmaktadır. Bu terim, her iki ebeveyni de çalışan ve bu nedenle okuldan eve geldiklerinde kapıyı açabilmeleri için evin anahtarını taşıyan çocuklardan gelmektedir. Ebeveynlerinin aksine, X kuşağı daha az rekabetçi, fakat dünya çapında meydana gelen olayların etkileri sayesinde küresel düşünebilen ilk nesildir. İki parlak kuşak arasında kalan X'ler, geleneğe sadık kalan eski kuşaklar ile yeni teknoloji nesiller arasında bir geçiş nesli olarak kabul edilmektedir. Sürekli olarak değişmeye başlayan bir dünyaya dünyaya gelen X kuşağı, ebeveynlerinin aksine sorgulama yetkisini tercih etmekte ve daha önceki nesiller ile karşılaştırıldığında, daha az ebeveyn dikkatiyle büyüdükleri için, daha fazla özgüvenli ve yeteneklidirler. X kuşağının yaşadığı küresel olayların ve aile yapılarının etkileri ile bir önceki kuşağın "çalışmak için yaşamak" sloganı, bu kuşakta "yaşamak için çalışmak" olarak değişmiştir. (Baysal Berkup, 2014)

#### **2.2.4. Y Kuşağı**

Y kuşağı, dijital teknolojide büyük ivmelenmelerin yaşandığı 80'li yılların başından milenyum kadar doğan ve günümüz itibari ile yaklaşık olarak 20 ile 39 yaşları arasında temsilcileri olan bir kuşağı ifade etmektedir.

Dünyanın ilk teknolojik ve küresel kuşağı olan Y kuşağı aynı zamanda Milenyum Kuşağı, Gelecek Kuşak, Dijital Kuşak, Nexters, Yankı Boomers, Nesil www, Net Nesil, Gen N olarak da bilinmektedir. Y kuşağının ebeveynleri, her zaman çocuklarının yanında olan, onları kontrol eden ve koruyan ve tüm isteklerini yerine getiren "helikopter ebeveynler" olarak da bilinmektedir. En belirgin özellikleri olarak, bir durumla karşı karşıya kaldıklarında "Neden" sorusuna bir cevap aramalarıdır. Bu yüzden "Neden Kuşağı", "Sorgulayıcı Kuşak" olarak da adlandırılmıştır. Y kuşağı, genellikle görevlendirildikleri görevleri yerine getirmek için teknolojiyi kullanmakta ve erken yaşlardan başlayarak değişime adapte olabilmektedirler. Öte yandan, Y kuşağının üyeleri, küreselleşmiş bir dünyada doğduklarından dolayı diğer kuşaklara göre daha küresel düşünebilirler. Tercihlere ve farklılıklara saygı duyarlar. Y'nin kişilik oluşumunda rol oynayan olaylardan bazıları ise; Sovyetler Birliği'nin dağılması, Prenses Diana'nın ölümü, terörist saldırılar, doğal afetler, siyasal skandallar, Orta Doğu'da savaş ve ırkçılık. Çektikleri



terörist saldırılara, politikadaki dengesizliklere, otorite ve politikacılara olan güvensizliklerine bağlı olarak, Y kuşağı bireyler uzun vadeli planlar yerine kısa vadeli planlar yapmayı tercih etmektedirler (Baysal Berkup, 2014, 222-223).

Bireyselci Baby Boomer veya kötümser X kuşağı ebeveynlerinin aksine, Y kuşağı takım odaklı, kendine güvenen ve iyimserdir. İnternet, cep telefonu ve diğer mobil cihazların tüm gelişmelerini hızlı bir şekilde benimsemişlerdir. İlişki kurma hızları çok yüksek bir kuşaktır ve teknolojiyi hızlı bir şekilde öğrenerek hayatlarına adapte etme eğilimindedirler (Sandeem, 2008, 18). Van Dyk (2008)'ın aktardığı bir araştırma analistinin notuna göre de Y kuşağı kendisinden önceki kuşağın en az 20 saatte edinebileceği bilgiye yedi saatte ulaşabilmektedirler. (Van Dyk, 2008, content.time.com, [12.1.2019]).

Küresel bir mahalleye evrilen dünyada yaşayan hızlı tüketime eğitilmiş, popüler kültürün etkisinde, hayatı kolay tarafından gören ve buna ulaşmaya çalışan bir topluluk olarak Y kuşağı sosyal medya gibi küresel iletişime imkan sağlayan bir çevrede yaşamaktadırlar. Yaşam gayesi “hayatı yaşamak” olan Y kuşağının araştırmacı, sorgulayıcı, özgüveni yüksek, pratik ve sonuç odaklı olması başlıca güçlü yönleri yönleri olarak özetlenebilir (Acılioğlu, 2017, 34-52):

Y kuşağının zayıf yönleri ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Acılioğlu, 2017, 52-64):

- Aşırı öz güven (‘Ben Oldum’ düşüncesi)
- Sabretme eğilimlerinin zayıf olması
- Motivasyonlarını çabuk kaybetmeleri
- Şikayetçi yapıları
- Diğer kuşakları öğrenmeye ve anlamaya çalışmama

### **2.2.5. Z Kuşağı**

Dijital Yerliler, Sessiz ve Yeni Sessiz olarak da bilinen Z kuşağının üyeleri 2000 yılı sonrası doğmuşlardır. Diğer kuşakların aksine, bugün en yaşlısı 19 yaşında olan Z kuşağı üyeleri kişilerarası becerilerden yoksun ve iyi dinleyici değillerdir. Diğerleriyle iletişimleri, genellikle World Wide Web'in kullanımından oluşur. Yeni teknolojiye olan ilgileri nedeniyle, Z kuşağı üyeleri genellikle Web'e bağlanma avantajı sunan yerlerde bulunmayı tercih etmektedirler. Z kuşağı, aynı zamanda dünyaya hükmeden teknolojiye bağlı olarak Google ve Facebook gibi web sitelerini

kendi toplulukları olarak görüyorlar. Bu siber topluluk alanı içerisinde, bireyler fiziki olarak buluşmadan da birçok farklı kişi ile etkileşim içerisinde olabilmektedir (Bejtkovský, 2016, 109).

Z kuşağının en belirgin özellikleri; güven, özgürlük, bireysellik, teknolojiye bağımlılık ve hızdır. Bu kuşak ile ebeveynleri arasında teknoloji kullanım açısından büyük fark vardır. Bebek olduklarından beri teknolojik cihazlarla donatıldıkları için teknolojinin gelişimi, Z kuşağının da en belirgin özelliğidir. Facebook'un 2004'te piyasaya çıkması, milyonlarca kullanıcının kullandığı Twitter, Instagram, Pinterest ve Foursquare gibi sosyal medya araçlarının Z kuşağı üyeleri üzerinde etki bırakacağı ve bağımlılık yaratacağı tahmin edilmektedir. Tekno-küresel bir dünyada dünyaya gelen Z kuşağının üyeleri, dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir kişiyle saniyeler içinde iletişim kurabilir ve bilgi paylaşabilmektedirler. Z kuşağının hızla değişen dünyayı anlamaya ve onun içinde büyümeye çalışan üyeleri, geleceğin kuşağıdır. Ancak Z kuşağı ile ilgili yapılan değerlendirmeler, henüz çalışma hayatında aktif yer almaya yetmediği için varsayımların ötesine geçememekte ve henüz kişilikleri olgunlaşmadığı için gelecek yıllarda hangi olayların kendileri üzerinde etkisi olabileceği bilinmemektedir (Baysal Berkup, 2014, 223- 224).

### **2.3. Kuşakların İş Dünyasındaki Davranış Özelliklerinin Karşılaştırılması**

Nesiller arasındaki fark, başta şirketlerin işe alım ve ekip oluşturma şekillerini aynı zamanda değişimle başa çıkma, çalışanları teşvik etme ve yönetme, verimlilik, rekabet gücü, hizmet etkinliği ve motivasyon şekillerini de etkilemektedir. Bir şirketin başarısı ve rekabet gücü, çeşitliliği benimseme ve rekabet avantajlarını gerçekleştirme yeteneğine bağlıdır (Bejtkovský, 2016, 105).

Değerler, bir bireyin sürdürdüğü kararlara ve eylemlere ilişkin faydalı göstergelerdir ve değişime karşı nispeten dirençlidir. İş değerleri, çalışanların işyerindeki tercihler hakkındaki algılarını şekillendirir, çalışanların tutum ve davranışları, iş kararları ve algı ve problem çözme üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Twenge ve diğ., 2010, 1121). Kuruluşların nesiller arası farklılıklara büyük ölçüde uyum sağlaması konusundaki başarısızlıkları, sonuçta, çalışanın idamesi, memnuniyeti ve cirosu ile ilgili sorunlara neden olabilmektedir. Yetenekler için küresel savaşta büyümek isteyen kuruluşlar ise bugünün işgücünü karakterize eden, çeşitlilikle başa çıkmada farkında ve yetenekli yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Pratikte bu durum ise

yöneticilerin nesiller arası bir yetkinlik geliştirmeleri, yani farklı nesillerin spesifik ihtiyaçlarını anlama, takdir etme ve karşılama becerisini geliştirmelerini gerektirmektedir. (James, 2017, 21).

Farklı dönemlerde doğan ve oldukça farklı koşullar altında büyüyen kuşakların üyeleri, işe başladıklarında özelliklerine bağlı olarak davranışlar gösterebilmektedirler. Nesillerin işletmeyle ilgili bakış açıları arasındaki farklar bu nedenle bilinmeli ve bu farklar yönlendirilmelidir.

İşyerinde kuşaklar arasında farklılıklar konusunda araştırma yapan Benson ve Brown (2011), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ayrılma istekliliği arasındaki farklılıkları Baby Boomers ve X kuşağı kapsamında incelemiştir. Araştırma sonucunda Boomer'ların işlerinden çok daha memnun oldukları ve bırakma olasılıklarının X kuşağına göre daha az olduğu bulunmuştur. İş tatmini için iş güvenliği ve iş arkadaşı desteği Boomer'lar için önemliyken X kuşağı için önemli bulunmamıştır. Benzer şekilde, bağlılık, iş güvenliği, yeterli kaynaklar ve açık roller için iş arkadaşları desteği X kuşağı için önemli değilken, Boomer'lar için önemli bulunmuştur. Son olarak, ayrılma konusunda istekli olmak için, süpervizör desteği Boomer'lar için önemliyken, iş arkadaşı desteği eksikliği X kuşağında istifaya daha fazla istekli olmayı sağlamaktadır.

James (2017), 544 Y kuşağı ve 275 X kuşağı üzerinde yaptığı araştırmada insan kaynakları tercihlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırma sonucunda X kuşağı, çevrimiçi ve kendi kendine öğrenme, resmi iletişim, ekip çalışması ve grup ödülleri, esnek iş düzenlemeleri, bireysel seviye değerlendirme ve ödüller, yaşam boyu çalışma, çok görevli ve paralel iş konularına önemli ölçüde daha fazla önem gösterirken; Y kuşağı büyümeyi ve içsel motivasyonu sağlayan iş, maddi motivasyon, çevrimiçi işe alım, kişisel iletişim ve sıkı çalışma konularına önem gösterdikleri belirlenmiştir.

X kuşağı beklentilerinin yerine getirilmesi ve motivasyon sağlanmasını beklemektedir. Şirket içindeki motivasyonlarını sağlayan koşullardan bazıları şunlardır (Baysal Berkup, 2014, 227):

- Kişisel gelişime önem veren ve iyileştirme olanakları sağlayan bir yapının varlığı,
- Keyifli ve özgürlük odaklı bir çalışma ortamı,

- Esnek çalışma saatleri önermek,
- Beceri temelli tanıtım fırsatları önermek,
- Bir emir verildiğinde emirleri açıkça vermek ve beklentileri açıklamak,
- Yaptıkları işlerle ilgili kalıcı bir geri bildirim,
- İş dünyası ile aile hayatı arasında denge kurabilmeleri için esnek bir çalışma tarzının varlığı,
- Gerektiğinde otoritenin sorgulanması ve özgürlük verilmesi.

Y kuşağının herhangi bir işten memnun hissetmesi için yapılan işin tatmin edici ve ilginç olması, o işte çalışmanın anlamlı ve önemli olması gerekir. Bunlar sağlanmazsa şirkette kalmayacaklar ve parayla motive olmayacaklardır (Baysal Berkup, 2014, 227- 228):

- Yaptıkları işlerle ilgili geri bildirim esastır,
- Sorumlulukların belirlenmesi, böylece kendilerini ifade edebilmeleri ve farklılıklarını ispat edebilmeleri,
- Performans değerlendirmesi kıdem veya çalışma saatleri gibi kriterlere dayanmamalıdır. Operasyon sonunda başarı, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi bireysel farklılıklara göre değerlendirilmelidir.
- Kendileri için çok önemli olan ailelerine zaman ayırabilecekleri bir çalışma ortamı önermek, aileleri ve iş dünyası arasında denge kurmak,
- Anlamlı işler yaratma fırsatları,
- Şirketin önemli konularında pasif olmalarına izin vermeyin. Operasyona katılmalarına izin verilmeli ve bu operasyonda başarılı olmaları için şans verilmelidir.
- Takım çalışmasını, kariyerlerini geliştirmeleri ve kişisel hedeflerine ulaşmaları için desteklemek,
- Ufuklarını genişletmek için aydınlık ve yaratıcı bireylerle çalışmalarına izin vermek,
- Şirket içindeki bilgi paylaşımını bir kültüre dönüştürmek,
- Esnek çalışma saatleri gibi koşulların, işe daha iyi odaklanabilmelerini, görünüm ve davranışta kolaylaşabilmelerini, şirkette daha fazla kişisel zaman geçirebilmelerini, çalışma saatlerini ve yerlerini kendi başlarına ve rahat çalışma ortamını belirleyebilmelerini sağlamak,

- Arkadaşlarıyla keyifli bir çalışma ortamı kurmalarını sağlamak,
- Verilen görevin detayları. Amaçların tanımlanması ve açık oryantasyon sağlanması.

### 3. İŞVEREN MARKASI

İşveren markası, bir firmanın hem içeride hem de dışarıda, bir işveren olarak onu neyin farklı ve arzu edilir bir şekilde konumlandırılması gerektiğini geliştirmeye çabalayan uzun soluklu bir kavramdır (Backhous ve Tikoo, 2004, 501). Giderek daha rekabetçi hale gelen bir istihdam ortamında birçok şirket, mümkün olan en iyi insan yeteneğini çekmek, işe almak, motive etmek ve elde tutmakta zorlanmaktadır. İşveren olarak özelliklerini rakiplerinden farklı kılmak ve eğitim, kariyer olanakları ve zorlu meslekler de dahil olmak üzere sundukları yararların reklamını yapmak için işveren marka uygulamaları, nispeten yeni bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır (Hanin, 2013, 57).

#### 3.1. Marka Kavramı

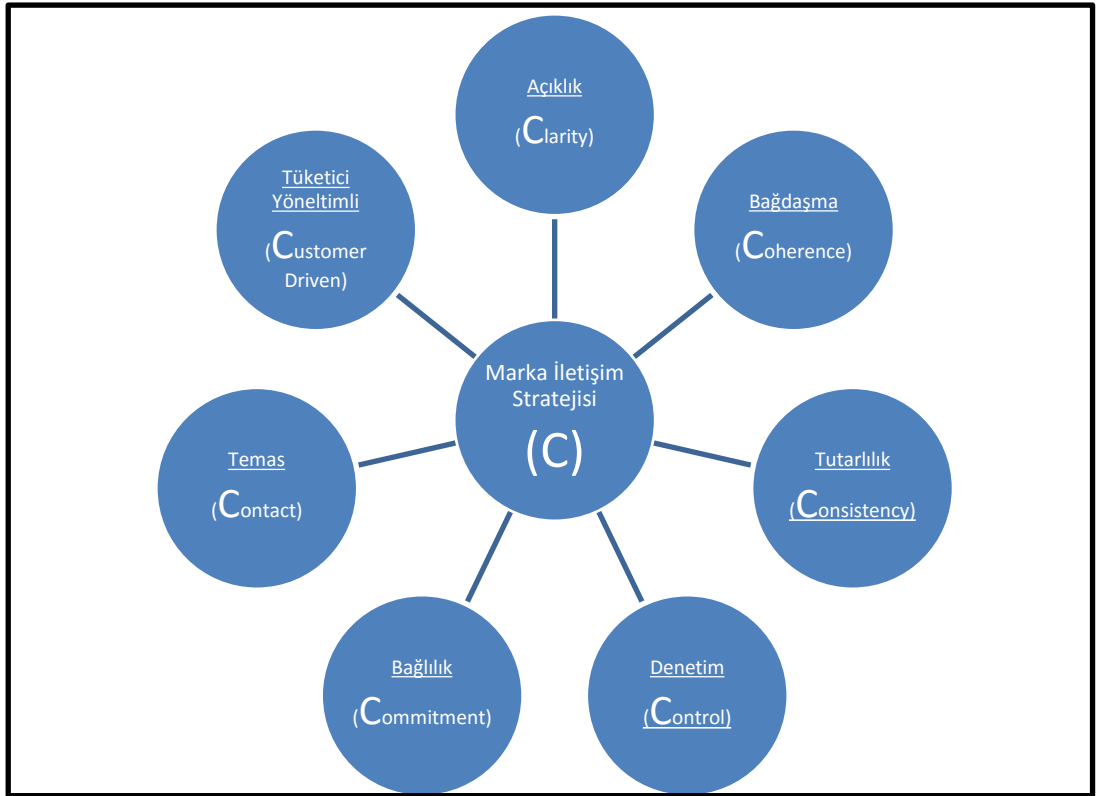
Türk Dil Kurumu'na göre 'marka' kavramı Türkçe'ye İtalyanca '*marca*'dan geçmiştir ve "*bir ticari malı herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret*" ile "*tanınmış ürün, saygın kişi*" anlamlarına gelmektedir (TDK [12.11.2018]). Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre ise marka; bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamak ve onları rakiplerinden ayırmak için tasarlanan ad, terim, işaret, sembol veya tasarım veya bunların bir kombinasyonudur (Backhous ve Tikoo, 2004, 502).

İnsan varlığının izlenebildiği en erken zamanlarda dahi "proto-markaların" kanıtlarının varlığı marka ve markalaşmanın medeniyet kadar eski olduğunun göstergesidir. Bu kapsamda markaların oynadığı iki ana rol vardır: birincisi, mal ve / veya hizmetlerle ilgili bir bilgi aktarıcısı (menşe ve kalite) ve ikincisi, bir imaj veya anlam aktarıcısı olarak (güç, değer ve / veya kişilik). Ticari markaların nihai rolünün gereğince tüketim mallarının önemi büyük ölçüde kültürel anlam taşıma ve iletme yeteneklerine dayanmaktadır (Moore, Reid, 2008, 25-26).

Marka, tüketicilerin algısı ve ilgisi çerçevesinde diğer tüm ürün ve hizmetlerden ayrılır ve farklı değer kümesi vaadini oluşturur Ürün veya hizmet algısal olarak her

müşteride zihinsel ve duygusal bir bağ yaratır. Bu bağın olumlu yönde kurulması müşteri sadakatinin kurulmasında önemli olmaktadır. (Kurtbaş, 2016, 77).

Marka temelde imajı, rekabet farkı, güveninin kaynağı işlevi olmak üzere dört ana çerçevede toplanmaktadır. Şekil 2’de de görüleceği üzere İngilizce’de hepsi de 'C' harfi ile başlayan ve yedi temel etkene dayandırılan marka iletişimi stratejileri ise şekilde de görüldüğü üzere açıklık, bağdaşma, tutarlılık, denetim, bağlılık, temas ve tüketici yöneltimli olma etkenlerine dayandırılmaktadır. İletişim (Communicate) ise bunların tamamında ve merkezinde yer alarak marka iletişimini oluşturmaktadır (Kurtbaş, 2016, 81-82).



**Şekil 2: Marka İletişim Stratejisi**

İhsan Kurtbaş, **Marka Yönetimi Ve Başarılı Markanın Yarar Ve Etkileri**, (2016, Karadeniz, 32), 81-82’den uyarlanmıştır.

1970’lerde Olins beş ana sebepten dolayı markalaşmanın bir dönüm noktası olduğunu belirtmektedir (Rosethorn, 2009, 24) :

- Üreticiden perakendeciye güç kayması;
- Yeni tanıtım yöntemlerinin geleneksel reklamlardan uzaklaşması;

- Yeni dağıtım sistemleri ve yeni medya kanalları;
- Nike, Body Shop ve Benetton gibi sadece marka olmayan yeni konseptlerin ortaya çıkışı;
- Sosyal, ticari ve kültürel davranışları değiştiren bir zenginlik ortamı.

### 3.2.İşveren Markası ile Marka Arasındaki Farklar

Tüketici Markası	Hedef Kitle →	Mevcut ve potansiyel müşteriler
	Amaç →	Mevcut müşterileri muhafaza ederken yeni müşterileri işletmeye çekmek
İşveren Markası	Hedef Kitle →	Mevcut ve potansiyel çalışanlar
	Amaç →	Mevcut çalışanları muhafaza ederken yeni çalışanları işletmeye çekmek

**Şekil 3: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklar**

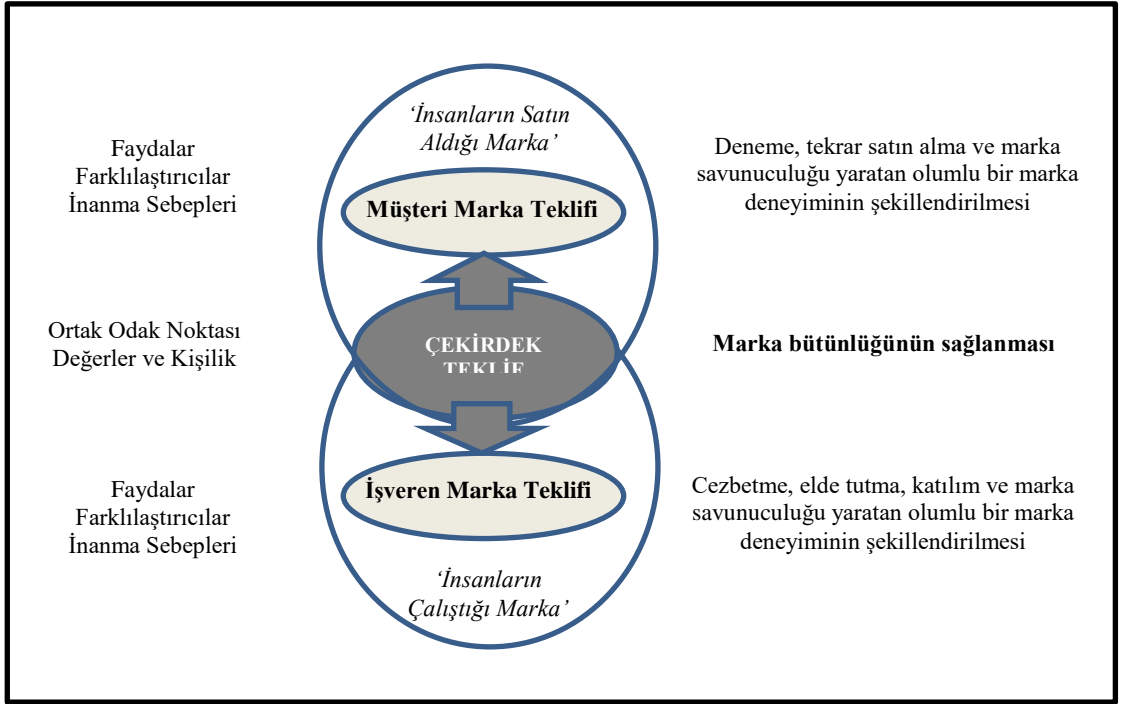
Türker Baş, **İşveren Markası**, (Optimist Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2011), 30.

Markalaşma her ne kadar başlangıçta somut ürünleri ve hizmetleri ayırt etmek için kullanılsa da, yıllar geçtikçe insanları, yerleri ve şirketleri farklılaştırmak için uygulanmaya başlanmıştır. İşveren markası terimi, bir işveren olarak firmaların özelliklerinin rakiplerinin özelliklerinden farklı olduğunu göstererek firmanın istihdam olanaklarının veya ortamının benzersiz yönlerini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları uygulayıcısının burada gerçekleştirmesi gereken en önemli süreç ise mevcut ve potansiyel çalışana sunulan gelecek vadinin tutulması ve uygun iş ortamının sağlanabilmesidir. Çünkü bu durum iç markalama kapsamında firmanın tüm değer ve hedeflerine de sirayet edecektir. Böylece hem beklenen nitelikli adaylar işletmeye çekilmiş olacak hem de başarılı bir iç markalama süreci geliştirilmiş olacaktır (Backhous ve Tikoo, 2004, 502- 503).

Bu çerçevede işveren markası, işverenin farklılaşmasını sağlayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Şekil 3’de de görüleceği üzere amaç ve hedef kitle bağlamında incelendiğinde tüketici markası ve işveren markasının temel farklarının müşteri ve



çalışan çerçevesinde değiştiği görülmektedir. Tüketici markasının hedef kitlesinde mevcut ve potansiyel müşteriler görülürken, işveren markasının hedef kitlesini mevcut ve potansiyel çalışanlar oluşturmaktadır. Mevcut müşterileri muhafaza ederken yeni müşterileri işletmeye çekmek tüketici markasının amacını oluştururken, mevcut çalışanları muhafaza ederken yeni çalışanları işletmeye çekmek ise işveren markasının ana hedefini oluşturmaktadır.



**Şekil 4: Entegre Marka Modeli**

Simon Barrow, Richard Mosley, Çeviren Salih Tahir, **The Employer Brand**, (Realta, İstanbul, 2012) 142.

Şekil 4’de yer alan entegre marka modelinde de görüldüğü üzere işveren markası ve müşteri markası aynı çatıda ve ortak noktada buluşmaktadır. Bu sayede markanın iç ve dışa bakan yüzleri arasında bütünlük sağlanmaktadır. Aynı zamanda işveren markası ile müşteri markasının olabildiğince yakın konumlandırılması hem bütünlük sağlama açısından hem de uzun vadede bir strateji oluşturma açısından önem taşımaktadır. Bu stratejide ise önemli olan noktalar; sağlam etik prensipleri, yöneticilerin eğitimi ve en iyi uygulamaların forum ve kanallar yoluyla paylaşılmasıdır (Tahir, 2012, 143).

### 3.3.İşveren Markası Kavramı

İşveren Markası, Ambler ve Barrow tarafından ilk kez 1996 yılında işletme tarafından sağlanan ve işletme ile bütünleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların paketi olarak tanımlanmıştır (Ambler ve Barrow, 1996, 185). Bu tanımlamaya dayanarak, işveren marka oluşumunun, işveren tarafından çalışanlara sağlanan bu faydalar sentezinden kaynaklandığı görülmektedir. Böylece şirketin var olan çalışanlarını elde tutmak ve gelecekteki çalışanlarını çekmek, motive etmek için kullandığı değer sistemini, politikaları ve davranışları içermektedir. Ambler ve Barrow tarafından yapılan bu tanım daha sonra işveren markası araştırmalarında kilit bir tanım haline gelmiştir.

İşveren markası terimi, bir işveren olarak firmaların özelliklerinin rakiplerinin özelliklerinden farklı olduğunu göstermektedir. İstihdam markası, firmanın istihdam olanaklarının veya ortamının benzersiz yönlerini vurgular (Backhouse ve Tikoo, 2004, 503). Bu nedenle işveren markası, organizasyonun mevcut pazardaki rakiplerinden farklılaştırılarak üretkenlik ve rekabet avantajını sürdürmek amacıyla, bugünün belirsiz ve hızlı değişen ortamında kuruluşların gelişmesi ve geliştirilmesi için stratejik bir zorunluluktur. Entelektüel sermaye ve bilgi gibi maddi varlıklar yerine maddi olmayan kaynakların artan önemi, örgütleri, işveren marka algıları konusunda örgütsel becerilerini geliştirmeye zorlamaktadır.

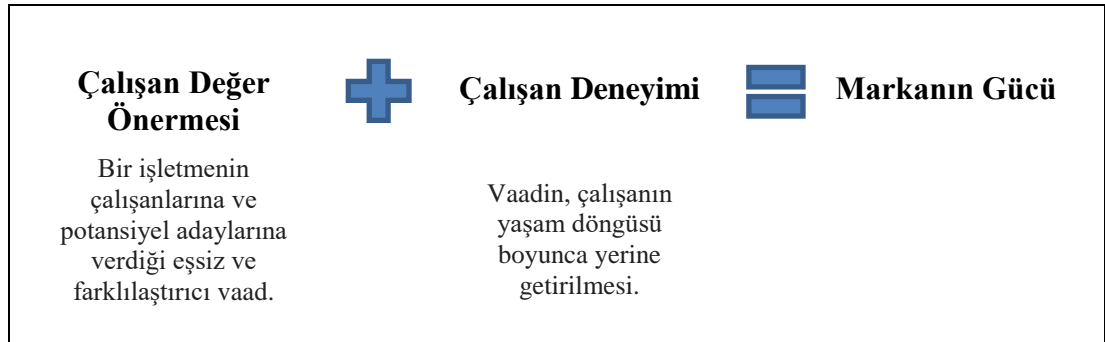
2004 yılında Miles ve Mangold yayınladıkları makale ile işveren markası imajının içselleştirilmesi gerektiğini belirterek; çalışanların benimsenmek istenen marka imajını içselleştirdiği ve bu imajı müşterilere ve diğer kurumsal bileşenlere yansıtmak için motive edildikleri bir süreç olarak tanımlamışlardır (Miles ve Mangold, 2004, 535). Collins ve Stevens (2002) da, işveren marka imajını potansiyel başvuru sahibinin iş veya organizasyonla ilgili tutumları ve algılanan nitelikleri olarak tanımlamışlardır (Collins ve Stevens, 2002,1).

İşveren markası aynı zamanda bir kişiliğe sahiptir ve bir ürün markasıyla aynı şekilde konumlandırılabilir. Şirket markası ile tüketici markasının aynı olduğu yerde işveren markası da aynıdır. Eğer marka olarak güvenilir olmak amaçlanıyorsa tüketiciye karşı gösterilen kişiliğin çalışan tarafından da görülmesi ve tutarlı olması gerekmektedir. Kurumsal bir varlık olarak işveren markasında 'eşitlik' önemli bir unsurdur. İşveren markasının eşitliği, iyi pazarlama ve İK uygulamaları tarafından

oluşturulan mevcut ve potansiyel çalışanların kafasında maddi olmayan bir varlıktır (Ambler ve Barrow, 1996, 185).

Ürün odaklı bir perspektiften süreç odaklı bir perspektife geçiş ile birlikte diyalog, güven ve şeffaflık gibi unsurlar, işverenler ile çalışanlar ve/veya potansiyel çalışanlar arasında stratejik, sürdürülebilir ilişkiler sağlamak ve bu nedenle yapıcı işveren markalaşma süreçleri sağlamak için çok önemlidir (Aggerholm ve diğ., 2011,115). Bu nedenle gerçek anlamda markanın gücünün oluşması için çalışanlara ve potansiyel adaylara verilen farklılaştırıcı vaatler ile çalışanın döngü içerisinde edindiği deneyimin bu vaat ile örtüşmesi gerekmektedir (Rosethorn, 2009).

İşveren markası bu kapsamda sadece bağımsız bir unsur değil merkezi kurumsal bir markanın alt kümesi olarak sunulmaktadır. Böylece işveren markası, biri çalışan olan -geçmiş, şimdi ve gelecek gibi farklı ancak birbiriyle bağlantılı izleyicilerin algılarından oluşmaktadır. İşveren markası sadece çalışanlarla değil paydaşlarıyla, tedarikçileriyle ve müşterileriyle de bilişsel ve duygusal olarak ilişkilidir (Rosethorn, 2009, 34). Şekil 5'te de görüldüğü gibi işveren markasının gücü ancak çalışan değer önermesi ve çalışan deneyiminin birlikte yönetilmesi ile en iyi şekline kavuşmaktadır. Doğru çalışanların işletmeye çekilmesi, çalışan bağlılığı ve çalışanların elde tutulması, rakiplerinden farklılaşması ve müşteri bağlılığı ise başarılı bir işveren markasının gücünü oluşturmaktadır (Rosethorn, 2009, 34).

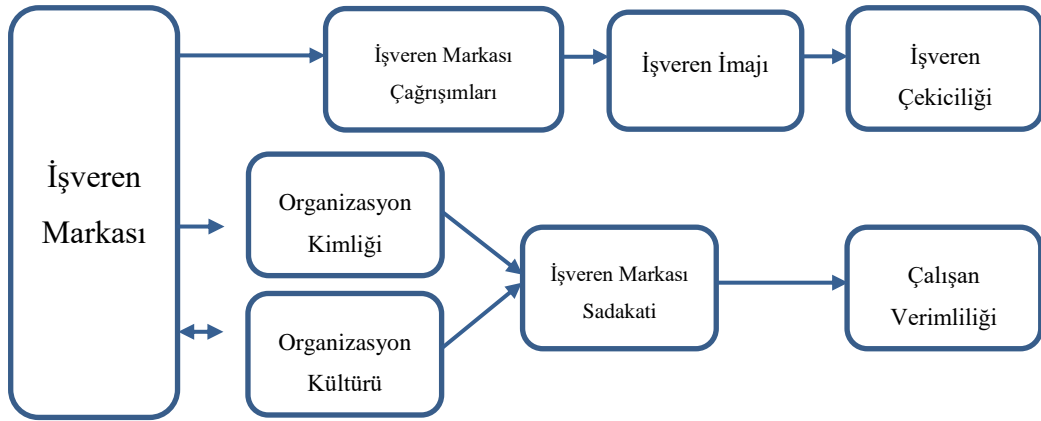


**Şekil 5: Çalışan Değer Önermesi**

Helen Rosethorn, **The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal**, 2009, 34.

Aggerholm ve arkadaşlarına göre de stratejik ve sürdürülebilir bir işveren markalaşma süreci için aşağıdaki üç farklı özelliğin olması gerekmektedir (Aggerholm ve diğ., 2011, 114-115):

- Genel kurumsal stratejiyi destekleyerek stratejik bir markalaşma disiplini olmak;
- Değerlerin birlikte yaratılması için pay ve beklentilerine göre paydaşlarla sürekli yeniden müzakere edilmesi;
- Mevcut ve gelecekteki beklentilerin yanı sıra, karşılıklı ihtiyaçlar üzerinde sürekli ve sürdürülebilir işveren-çalışan ilişkileri kurulması.



**Şekil 6: İşveren Markasının Kavramsal Çerçevesi**

Kristin Backhouse, Surinder Tikoo, **Conceptualizing And Researching Employer Branding**, 2004, 505.

İşveren markasını anlamak, pazarlama ve insan kaynakları kavramlarını birleştirmek için kavramsal bir çerçeve sunan Şekil 6'ya göre işveren markası, 'işveren markası çağrışımları' ve 'işveren markası sadakati' olarak iki ana varlık yaratmaktadır. İşveren markası ilişkilendirmeleri, bir markanın tüketicilerin kafasında uyandırdığı düşünce ve fikirlerden oluşur ve işveren imajını etkileyerek 'işveren çekiciliğini' sağlar. İşveren markası aynı zamanda organizasyon kültürünü ve organizasyon kimliğini etkileyerek işveren markası sadakatine katkıda bulunur. Örgüt kültürü de işveren markasına geri bildirimde bulunur. Çalışan verimliliğinin artırılmasına ise oluşan işveren markası sadakatinin katkısı büyüktür (Backhouse ve Tikoo, 2004, 505-506).

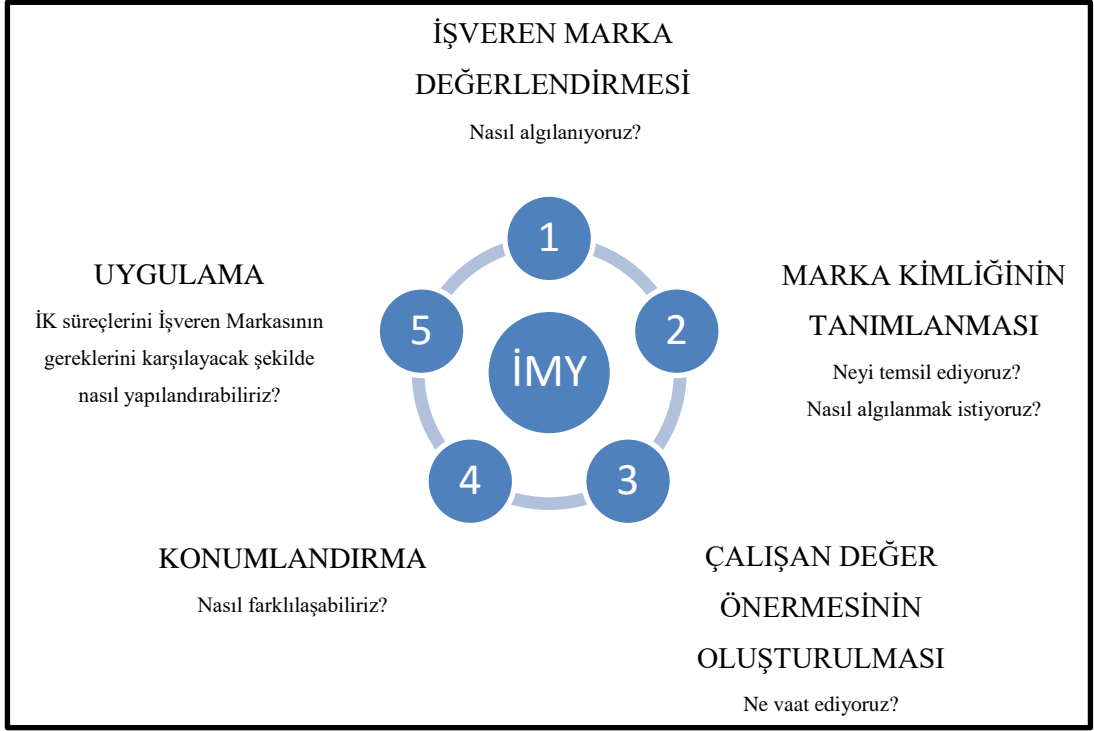
### 3.4. İşveren Marka Yönetimi

İşveren markası kavramı, olası çalışanları cezbetmek ve mevcut çalışanlarını tatmin etmek, motive etmek ve elde tutmak için bir işveren kurum olarak organizasyon tarafından sağlanan görüntü, kimlik ve farklılığı ifade eder. İyi bir işveren markası geliştirmeye yönelik tüm çabalar, kurumsal hedeflere ulaşmak için çözüm odaklı ve etkin olmak uzun vadede rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik elde etmek için entelektüel insan sermayesini organizasyonda değerli bir varlık olarak sürdürmekten ibarettir (Baş, 2011, 29-30). Bu kapsamda işveren markası yönetiminin beş temel rolü bulunmaktadır (Tahir, 2012, 197-198). Bu roller aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İşveren markasının temel niteliklerinin belirlenmesi,
- Üst yönetimin katılımın sağlanması ve onayının alınması,
- Kurum içi ve kurum dışı iletişimin yönetilmesi,
- İşveren markası karmasını şekillendirecek kilit pozisyon olan yöneticilerle çalışma ilişkisinin geliştirilmesi,
- Doğru çalışan tedbirlerinin alınması ve mevcut ile istenilen işveren markası arasındaki farkların belirlenmesi

Şekil 7’de de görüleceği üzere, işveren markasının değerlendirmesi, marka kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesinin oluşturulması, konumlandırılması ve uygulaması sürecine İşveren Marka Yönetimi (İMY) denilmektedir.

Tüm bu süreç kapsamında markanın nasıl algılandığı, neyin temsil edildiği veya nasıl algılanmak istendiği, ne vaat edildiği, farklılıkların ne olduğu ve nasıl yapılandırıldığı önemli sorunsallardan bazılarıdır. Arzulanan sonuç ise mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından işletmenin çalışılacak en iyi yer olarak algılanmasının sağlanmasıdır (Baş, 2011, 53). İşveren marka değerlendirmesi ile başlayan işveren markası yönetimi süreci sırasıyla marka kimliğini doğru tanımlama, çalışan değer önermesinin gerçekleştirilebilir ve farklılaştırıcı faktörler çerçevesinde oluşturma ve markayı doğru konumlandırma gibi önemli aşamalardan sonra süreci devam ettirmek ve uygulama ile sonuçlandırmak esastır. Sonrasında ise sürecin tamamı başa dönerek değerlendirme aşaması ile döngü devam ettirilir.

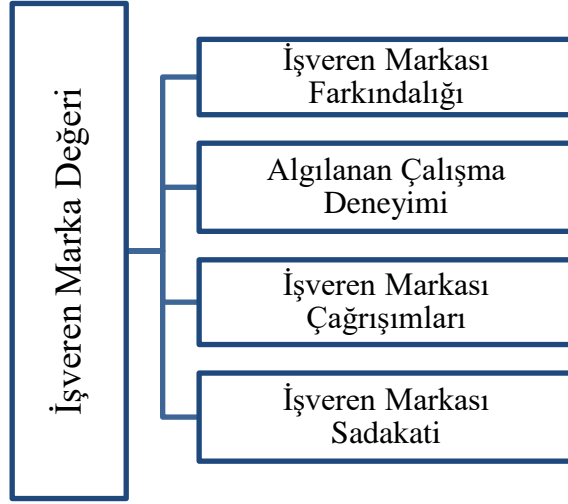


**Şekil 7: İşveren Marka Yönetimi**

Türker Baş, 2011, İşveren Markası, 54.

### 3.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi

İşveren marka değerlendirme süreci ile şirketin hali hazırda algılandığı işveren markası gerçeği ile olması beklenen arasındaki farkların ortaya çıkması beklenmektedir. Burada temel noktalardan biri “karar anları”nı doğru tespit etmektir. Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında nasıl bir hareket izleneceği önemli bir karar anıdır. Her karar farklı bir algı oluşturabilmektedir. Bu nedenle bu aşamada işveren marka değeri ile ilgili gerekli araştırmalar ve aşamalar tamamlanmalıdır. Böylece bu süreç işveren markasının yönetilmesinin temelini oluşturmaktadır (Ötken ve Okan, 2015, 39-41).



**Şekil 8 : İşveren Marka Değeri Modeli**

Ayşe Begüm Ötken, Elif Yolbulan Okan, 2015, *Şimdi İşveren Markası Zamanı*, 40.

İşveren markası farkındalığı; temel düzey farkındalık, hatırlanma ve üst düzey farkındalık olarak aşamalandırılmaktadır. Temel farkındalık düzeyinde bir farkındalık için rastlantısal olarak seçilmiş potansiyel çalışan adayı olan bireylere sadece şirketinizi bilip bilmedikleri sorulur. Çıkan istatistiki sonuç ise şirket farkındalığının temel düzey sonucu olmaktadır. Hatırlanma aşamasında ise hedef kitlenin herhangi bir destek almaksızın şirketin adını sektördeki şirketler listesine eklemesi önemlidir. Farkındalığının hangi faaliyetlerde arttığını görebilmek için farklı listelerle kıyaslamalar yapılabilir. Üst düzey farkındalıkta ise hedef kitlenin listesinde hangi sırada olduğu önemlidir. Çalışılacak en iyi şirket algısı ise burada ortaya çıkmaktadır (Baş, 2011, 61).

Marka farkındalığının üst düzeyde olması her ne kadar önemli ise de tek başına yeterli olmamaktadır. Önemli olan diğer bir unsur hali hazırda çalışanların yaşadıkları deneyimler ve onlarla temas eden potansiyel çalışanlar tarafından algılanan çalışma deneyimleridir.

Marka imajını ortaya çıkararak işverenin çekiciliğini arttıran işveren markası çağrışımı örgüt kültürü ve örgüt kimliğinin bileşkesinden oluşmaktadır. Bu da çalışanların işverenlerine bağlılığını arttırarak işveren marka sadakatini oluşturmaktadır. Tüm bunların sonucunda ise işveren markasının faydalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Esen, 2016, hbrturkiye.com, [12.3.2019]):

- Sürdürülebilir rekabet avantajı,
- Benzersiz ve farklı bir marka imajı ve marka kimliği,
- Mevcut çalışanların elde tutulması,
- Nitelikli işgücünün elde edilmesi.

### **3.4.2. Marka Kimliğinin Tanımlanması**

İşletmeler algılanan markalarında yani kimliklerinde bazı değişiklikler yaparak oluşan imajı etkilemeye ve/veya geliştirmeye çalışırlar. Bu aşamada ise imaj kavramı ortaya çıkmaktadır. Kurum imajı ve işveren imajı olarak iki farklı algıya sahip imaj kavramı genel anlamıyla, bir kişi ya da kurum hakkındaki görüşlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Kurum hakkında oluşan bu genel düşünce ve görüşler kurum imajını oluştururken, imajın iş ve istihdam şartlarına ilişkin yönleri işveren imajını oluşturmaktadır (Baş, 2011, 60). Marka ilişkisinde önemli olan ise, sadece kültürde hangi marka imajlarının “içerdiği” değil, tüketicilerin hayatlarına anlam katmak için markalarla yaptıklarıdır (Aggerholm ve diğ., 2017, 111).

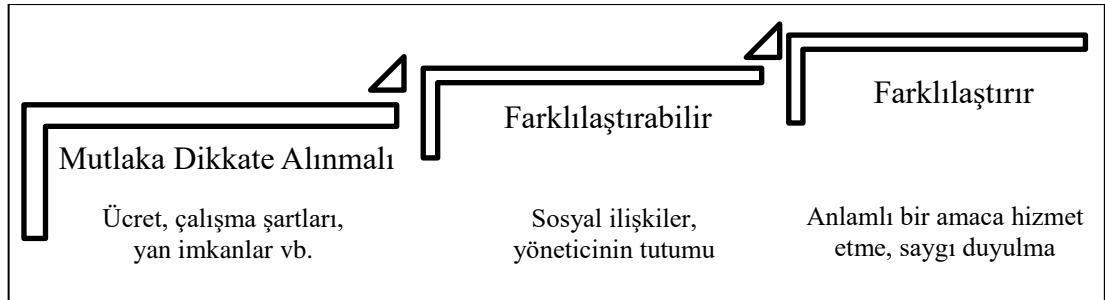
Pazarlama literatüründe, marka imajı tüketici ile ürün marka değerinin güçlendirildiği kavramını desteklemektedir. Marka bilinirliği arttıkça, tüketiciler marka ile pozitif kimlik geliştirmeye başlar. Böylece markanın ne kadar olumlu algılandığı, tüketicinin ürünle ne kadar fazla tanımlandığı ortaya çıkar. Sosyal kimlik teorisinin de öne sürdüğü gibi, sonunda, tüketiciyi, marka ile hissetme duygusundan kaynaklanan olumlu benlik kavramı nedeniyle tüketici markayı satın almaktadır. Benzer bir şekilde, potansiyel çalışanlar işveren imajının olumlu yönlerini buldukları için, marka ile özdeşleşmeleri daha muhtemeldir ve üyeliğin vaat ettiği kişisel imaj hissi için organizasyona üye olmayı daha fazla tercih edeceklerdir. Bu durum da marka sadakatini oluşturmaktadır. Bir markaya sadık bir müşterinin, özellikle o marka bir değişiklik yaptığında veya diğer markaların rekabetçi eylemleriyle zayıfladığında başka bir markaya geçme olasılığı daha düşüktür. Marka sadakatinin temelinde, ürün ile tüketici arasında güven tesis edilmesinden kaynaklanan olumlu değişim ilişkisi yer almaktadır. Ürün marka sadakatine benzer şekilde, işveren marka sadakati çalışanların işverenlerine verdiği taahhüttür. Ayrıca, ürün marka sadakatine benzer şekilde, işveren marka sadakati, örgüt kültürü ile ilgili davranışsal bir unsur ve örgütsel kimlikle ilgili bir tutumsal unsur tarafından şekillendirildiği şeklinde kavramsallaştırılabilmektedir. Kültür, örgütsel kimliği ve ardından işveren marka



sadakatini etkiler. İşveren marka sadakati, aynı zamanda örgütsel bağlılığa benzer. Örgütsel bağlılık, kuruluşun amaç ve değerlerinin kabul edilmesi, çok çalışmak için istekli olma ve firmada kalma arzusu dahil olmak üzere firma ile özdeşleşme ve katılım olarak tanımlanmaktadır (Backhouse ve Tikoo, 2004, 506).

### 3.4.3. Çalışan Değer Önermesi

Günümüzün dinamik ve rekabetçi çalışma ortamında, kuruluşlar, üretken işgücünü nasıl çekeceğine ve koruyacağına dair zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, şirketlerin ücretlendirmenin ötesine bakmasını sağlayarak iş kültürü, kariyer gelişimi, iş hayatı dengesi, eğitim, gelişim gibi faktörleri de dikkate alarak çalışanlar tarafından değer verilen bir öneri sistemi yaratmıştır. Böylece şirketler çalışan değer önerisini (Employee Value Proposition- EVP) en iyi yetenekleri çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve rekabet avantajı elde etmek için stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. Aynı zamanda çalışan değer önermesi, bir çalışanın bir şirkete getirdiği beceriler, yetenekler ve deneyim karşılığında elde ettiği benzersiz faydalar kümesidir. (Salau ve diğ., 2018, 1908) Çalışan değer önermesi çalışanlara verilen bir söz olarak değerlendirilmektedir (Baş, 2011, 75). Bu sözü bir gelecek vaadi olarak algılamak ve mutlaka gerçekleştiriyor olmak ise işverenler ve onların itibarları için önemli bir süreçtir.



**Şekil 9 : Çalışan Değer Önermesi Seviyeleri**

Türker Baş, 2011, **İşveren Markası**, 81'den esinlenilerek oluşturulmuştur.

Şekil 9'da da görüldüğü gibi çalışan değer önermesi fonksiyonel ve duygusal yararlar kapsamında üç aşamada değerlendirilebilmektedir. Bu aşamaların birincisi mutlaka dikkate alınması gereken ücret, çalışma şartları ve yan imkanlar gibi bir çalışan için olmazsa olmaz fonksiyonel yararlardır. İşletmelerin bu noktalara mutlaka dikkat etmesi ve bu imkanların çalışanlara mutlaka tanınması gerekmektedir. Bir üst

aşamada ise sosyal ilişkiler ve yöneticinin tutumu gibi yarı fonksiyonel yarı duygusal yararlar bulunur ve bunlar işletmeleri mevcut veya potansiyel çalışanların gözünde farklılaştırabilmektedir. Ancak asıl farklılık üst seviye insan ihtiyaçlarının sağlanması ile mümkündür. Bu aşamada çalışanlar hizmet ettikleri amacın anlamlı olması ve saygı duyulma gibi duygusal yararlarla karşılaşmaktadırlar (Baş, 2011, 80-83).

Genellikle finansal olmayan faktörlere odaklanan çalışan değer önermesinin ana başlıkları; şirketin çalışmak için bir cazibe merkezi olması (işyeri çekiciliği), sosyal sorumluluk (etik kodlar ve uygulamalar), farklılıklara hoşgörü (farklılık/çeşitlilik yönetimi), iş-yaşam dengesi, kişisel ve profesyonel gelişim için fırsatların sunulması, çalışma ortamının ergonomik olarak tasarlanması, çalışanı tatmin eden fiziksel bir çevrenin sunulması, Şirket içinde öneri sistemlerin oluşturulması ve fikirlerin hayata geçirilmesi, politika ve prosedürlerin açık bir şekilde uygulanması, ayırım gözetilmeksizin çalışanların haklarına saygı duyulması, farklılıkların çeşitlilik olarak yansıtılması gibi unsurlar oluşturmaktadır. Deloitte tarafından 5 bin paydaş verisi kullanılarak yapılan ve istihdam deneyimini yansıtmaya odaklanan bir araştırma yapılmış ve çalışan değer önermesi maddeleri ortaya çıkarılmıştır. Bu maddelerden çarpıcı olanları ise Esen aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Esen, 2017, hbrturkiye.com.tr [28,2,2019]) :

- Yaratıcılık cesaretlendirilir, inovasyon beklenir.
- Liderler, bakış açısı ve bilgeliği ortaya koymada tek kaynak olmadıklarının farkındadırlar, eş zamanlı olan hem öğrenci hem de öğreticidirler.
- Takım çalışmasının her zaman bireysel olarak yaratıcılığı ve dahiliği yeneceğine inanılır.
- Çalışanlarımız, bizim markamızdır.

Örgütsel bağlılık, adanmışlık ve yüksek performans gibi davranışlar ve saygı, özveri, güven, inanç gibi duygusal faktörler ancak sağlıklı ve güçlü bir çalışma ortamında vücut bulacaktır. Böylece çalışanlar ile şirketler ortak noktada buluşacak ve çalışanlara ilham verecek bir ortamda çalışmalarını sağlayacaktır. Baş(2011)'e göre ideal bir çalışan değer önermesinin taşıması gereken özellikler ise aşağıda özetlenmiştir (Baş, 2011, 77):

- Sosyal bir çalışma ortamı ve buna uygun kültürünü tanımlanmalıdır.
- Mevcut ve potansiyel çalışanlarına artı değer katmalıdır.
- Rakiplerinden farklılaşmalı; çalışanlarına duygusal ve fonksiyonel yararlar sunmalıdır.
- Gelecek vaadi olarak sunduğu değer önermesini gerçekleştirebilecek imkanlarda ve yeterlilikte olmalıdır.

#### **3.4.4. Konumlandırma**

Her marka ilgisini, sadakatini ve çıkarını paylaşmak üzere hazır bulunan alternatifleri ile çevrilidir. Bu kalabalık alanda etkin bir şekilde rekabet edebilmek için de marka konumlandırmasına özellikle odaklanması gerekmektedir. Marka konumlandırma ile doğru marka mesajları ve en çekici marka avantajları doğru kişilere iletilmektedir (Barrow ve diğ., 2005, 62).

Baş'a göre özellikle büyükşehirde yaşayan bir insan günde ortama 1000-1500 arasında reklama maruz kalmaktadır. Ancak bunlardan sadece %1'lik kısmı zihnimize yer ederken gün içinde bu mesajların da yaklaşık %90'ı unutulmaktadır. Dolayısıyla aslında amaç insanların zihnindeki %0,01'lik bölümde yer almaktır. Araştırmalar bu mesajlar arasında "farklı", "ilgili", "kısa", "duygu yüklü" olanların insan zihnindeki etkisininin daha fazla olduğunu göstermektedir (Baş, 2011, 93).

Marka konumlandırma, işveren markasıyla iki açıdan büyük ölçüde ilgili olmaktadır. Bunlardan ilki ve en belirgin olanı, müşterilerden veya tüketicilerden farklı ihtiyaçları ve istekleri olan çalışanların, marka için önemli bir hedef kitleyi temsil etmesidir. Markanın çalışanlarla ilgili bu ihtiyaç ve istekleri karşılayacak şekilde ve motive edici olarak konumlandırılması gerekmektedir. Ayrıca çalışan değer önermesinin net bir şekilde farklılaştırılmış olduğunu değerlendirmek de önemli olmaktadır. İşletme için önemli olan nokta potansiyel adaylarına ve mevcut çalışanlarına neler sunabildiği ile ilgili durumların anlaşılmasıdır. Bu durumun iyi bir şekilde anlaşıldığı kabul edildiğinde ise bir sonraki adımla karşılaşılmaktadır. Bu da mevcut çalışanların ve potansiyel adayların şirketin müşteri tabanından daha farklı olduğunun fark edilmesidir (Barrow ve diğ., 2005, 63-64).

Günümüzde var olan bağlılık yarışında ve yetenek savaşında doğru kitleyi doğru marka mesajlarıyla ve avantajlarıyla hedeflemek, işveren markası için müşteri markası kadar önemlidir. Aynı zamanda marka vizyonu ve marka realitesinin

arasında boşluğun da oldukça dar olması beklenmektedir. Bu boşluk, işveren markası için son derece önemlidir. Marka realitesinde önemli olan mevcut iken marka vizyonunda potansiyel alternatiflerdir. Bu kapsamda marka realitesinin alt bileşenlerini mevcut çalışan profili, mevcut işveren markası algısı, mevcut değerler ve kişilik, mevcut faydalar ve mevcut farklılaştırıcılar oluştururken; marka vizyonunun alt bileşenlerini ise hedef çalışan profili, işveren marka vaadi, kişilik, faydalar ve farklılaştırıcılar oluşturmaktadır (Barrow ve diğ., 2005, 62-65).

#### **3.4.5. Uygulama**

İşveren marka algısı ile müşteri markası algısı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Doğru strateji uygulayan ve algısı güçlü olan bir müşteri markasının aynı zamanda iyi bir işveren olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce ile hareket eden çalışanlar da iyi bilinen, prestijli bir markada çalışmaktan gurur duymaktadırlar. Bu kapsamda Şekil 10'da da görüleceği üzere uygulama bu aşamadaki mikro resimdir ve işe alma ve başlatma, takım yönetimi, performans değerlendirme, öğrenme ve gelişim, ödüllendirme ve takdir ile çalışma ortamı en önemli bileşenlerini oluşturur. Makro resim olarak politika ise kurum dışı itibar, kurum içi iletişim, üst düzey liderler, değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, kurum içi ölçüm sistemleri ve hizmet desteği ile oluşturulur. Rakiplerden farklılaşabilmek için mikro ve makro resmin uyumlu olması ve bütüncül bir bakış açısı ile karmanın oluşturulması ise oldukça önem taşımaktadır (Tahir, 2012, 185-197).



**Şekil 10: İşveren Marka Karması**

Simon Barrow, Richard Mosley, Çeviren Salih Tahir, **The Employer Brand**, (Realta, İstanbul, 2012) 185.

### 3.5. İşveren Markasının İşletmeler Açısından Önemi ve Faydaları

Yapılan araştırmalara göre insan ve marka; şirketlerin birbirinden ayrılmaz iki unsuru olarak ele alınmaktadır. İşveren markası çalışmaları ise insan kaynakları ve marka pazarlaması gibi iki farklı disiplini tek bir kavramsal çerçeveye getirmeye çalışmaktadır. Çalışan ile kurulan bu kurumsal bağ ile markanın çalışan ile var olduğu farkındalığı yaratılmış olur (Ambler, Barrow, 1996, 185). İşveren markası; kurumsal marka, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve insan kaynakları yönetiminin ortak paydasıdır ve kurumun vizyon, misyon ve stratejileri ile bütünlük göstererek birlikte hareket eder (Aggerholm ve diğ., 2011, 106). Bu nedenle işveren markaları, firmanın ürün ve kurumsal markası ile tutarlı olacak şekilde geliştirilmiştir. İşveren markası ile kurumsal marka arasında bazı benzerlikler olmakla beraber, iki önemli fark da vardır. Birincisi, işveren markası istihdama özgüdür ve firmanın işveren kimliğini karakterize eder. İkincisi, hem iç hem de dış kitlelere yönelikken, ürün ve kurumsal markalaşma çabaları temel olarak dış kitlelere yöneliktir (Backhouse, Tikoo, 2004, 505).

Barrow ve Mosley'e (2005) göre, işveren markasının üç önemli faydası vardır;

- Azalan maliyetler
- Artan müşteri memnuniyeti
- Finansal sonuçlar ve karlılığın artırılması

İşveren markası kavramı, organizasyonu, piyasadaki mevcut rakipleriyle karşılaştırarak, organizasyonda neyin farklı ve benzersiz olduğunu bulmaya zorlar. Aynı zamanda, benzersiz bir işveren markası oluşturmak için atılması gereken adımları gerektirir. Bu, organizasyonun kendisini stratejik yönetim sürecinin nihai hedefi olan rakiplerinden farklılaştırmasını sağlar.

İşveren markası insanların duygularına hitap eder. Sadece rasyonel kaynaklardan beslenmeyen iş dünyasının aranan özelliklerinden bağlılık, sadakat, adanma duygusal tatminlerden daha fazla istifade etmektedir. Bu nedenledir ki bireyler daha güçlü olduklarını düşündükleri markaların çatısı altında çalışmak ve bunu çevrelerine de söyleyebilmek için daha düşük pozisyonları dahi kabul edebilirler. Marka deneyimleri fırsatları ve beklentileri basitleştirerek çalışanlar ile işletmeleri de birbirine yakınlaştırır, etkileşimlerini kolaylaştırır. Böylece markaların varlık nedenini oluşturan büyük fikirlerle ve tecrübeyle çalışanların buluşmasını sağlayarak çalışanlarda güven, umut, gurur gibi hisler yaratır. Bu nedenle işveren markasının çalışanlar açısından en önemli sonucu bağlılıktır (Baş, 2011, 43-47).

Başarılı bir işveren markası yönetimi, başvuru sahiplerinin sayısını ve kalitesini artırır, en iyi performans gösterenler arasındaki çalışan sirkülasyonu (turnover) oranını azaltır ve toplam işgücü verimliliğini arttırmaktadır. Hedeflenen bir strateji olarak işveren markası bir karışımdır ve koordine olmayan bir çaba kullanılarak başarılı bir şekilde yönetilemez. Başarılı olmak için, aşağıdaki sekiz temel unsurun her birini içermesi gerekmektedir (Sullivan, 2004, www.ere.net[8.10.2018]).

- Gelişim ve paylaşım kültürünü sürekli kılmak,
- İyi yönetim ve yüksek verimlilik arasında dengede kalmak,
- Potansiyel çalışanlar tarafından tanınır olmak  
(Örneğin, en iyi işyeri listelerinde olmak),
- 'Proaktif' hikayeler anlatan çalışanlara sahip olmak  
(Çalışanların kurum içindeki hikayeleri anlatmasını sağlamak gurur yaratır ve elde tutma oranlarını artırır.),

- Konuşulmak,  
(Belirli yayınlarda konuşulmak, güçlü bir istihdam markası oluşturmak için önemli bir unsur haline gelmiştir. Başkalarının sizden bahsetmesi ve harika yönetim uygulamalarınızı gerçekleştirmesi, yerleştirebileceğiniz tüm iş ilanlarından daha fazla etkiye sahiptir.),
- Referans firması olmak,
- En iyi uygulamalarınız hakkında aday bilincini arttırmak,
- Marka değerlendirme metrikleri oluşturmak (Ölçülemeyen şey geliştirilemez. Neyin ölçüldüğü, ne hakkında konuşulduğu ve nelerin ödüllendirildiği, bu durum herkese neyin önemli olduğu konusunda net bir mesaj gönderir.)

Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalarının sonucunda işveren markasının bağlılık, motivasyon, performans düzeylerinde; başvuruların sayı ve niteliğinde; teklif kabul oranlarında; rekabet güçlerinde artış gözlemlenirken işe alım maliyetlerinde ise düşüş ile karşılaşmıştır. Güçlü bir işveren markası oluşturmayı başaran firmaların, rekabet avantajı, örgütsel bağlılık, sadakat, düşük ciro, daha yüksek motivasyon, rakiplerden daha yüksek tanınma, işgücü piyasasında “iş için harika bir yer” imajıyla sonuçlanacak olumlu kurumsal imajla ortaya çıkma olasılığı daha fazladır.

## 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 4.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgütsel Bağlılık Tanımları

İnsani olarak bağlılık en yüksek derece duygulardan biridir. Eski söyleniş biçimi ile sadakat ve sadık olma durumunu da ifade eden bağlılık Türk Dil Kurumu'na göre "bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi saymaları" anlamına gelmektedir (TDK, [21.5.2019]).

1956 yılında Whyte tarafından yazılan "*The Organization Man*" tezinde bireyin 'örgüt adamı' haline nasıl geldiğini ve örgütlerin birey üzerindeki etkisini anlatmış örgütsel bağlılığı tüm boyutlarıyla incelemiş ve 'örgüt adamı'nı sadece örgüt için çalışan kişi olarak değil aynı zamanda örgüte ait olan birey olarak tanımlamıştır. (Randall, 1987).

Bağlılık kavramı, toplumsal yaşamın olduğu olduğu her yerde vardır. Anlayış biçimi olarak bağlılık toplumsal duyguların bir aktarış şeklidir. Yazında ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınan bağlılık kavramına sonrasında Becker, Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer gibi pek çok araştırmacı katkı sağlayarak kavramı çeşitli yönleriyle geliştirmişlerdir (Gül, 2002, 37). Nitekim, Örgüt Adamının yayınlanmasından iki yıl sonra, 1958 yılında Paul R. Lawrence şöyle demiştir: "İdeal olarak, tüm çalışanlarda yukarıdan aşağıya, yani örgütsel amaca tam bir bağlılık hissiyatının hakim olmasını isteriz." (Randall, 1987).

Bağlılık sadece çalışanın örgütüne ya da işverenine duyduğu bir sadakat olmayıp eski çağlarda kölenin efendisine veya askerinin vatanına sadakatini de anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse bağlılık, bireysel olarak duyulabilecek en güçlü duygulardan biridir. İnsana, düşünceye, herhangi bir organizasyona veya daha üstün görülen herhangi bir şeye karşı bağlılık gösterilebilir. Bu durum kişiye yerine getirmek zorunda olduğu duygusal bir görevi sürekli hatırlatır (Ergun, 1975, 98-99).

Örgütsel bağlılığın temelinde örgütte kalma eğilimi ve sadakat olmak üzere iki önemli kavram bulunmaktadır. Bu kapsamda bir örgütün örgütsel bağlılığı sağlamak



için adalet ve tatmini, iş güvenliğini, örgütsel iletişimi, çalışan bağlılığını da sağlaması ve çalışanlara güvenmesi gerekmektedir (Uygur, 2015, 3-6).

#### **4.2.Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci**

Örgütsel bağlılık kavramının gelişim süreci erken dönem, orta dönem ve üçüncü dönem olmak üzere üç dönemde açıklanmaktadır. Erken dönem yan bahis olarak bağlılığın açıklandığı dönemdir. Bu dönem, Howard Becker tarafından 1960 yılında, yan bahis olarak tanımlanan teorinin kullanılarak bağlılığın kavramsallaştırmasına dayanır. Bu yaklaşım, bireyin örgütle ilişkisine dair kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. “Yan bahisler” terimi, Becker tarafından 1960 yılında ortaya atılmıştır. Kişilerin kuruluştan ayrılırsa kaybedilecek olan kişinin değerindeki yatırımların birikimini ifade etmek için kullanılmıştır. Becker’e göre belirli bir maliyetin belirli bir zaman diliminde gerçekleştiğini ve bu sayede, kurumun üyeliğini sürdürmenin tutarlı bir faaliyet biçiminden ayrılmasını zorlaştırdığını belirlemiştir. Bu yatırımları kaybetme tehdidinin yanı sıra, bunların yerini alacak veya zararlarını telafi edecek alternatif veya alternatiflerin eksikliği, kişiyi kuruma bağlamaktadır. Yan bahis teorisi öncü bir bağlılık teorisi olsa da ciro ile bağlantılanan kavramsallaştırma daha sonra yapılan örgütsel bağlılık çalışmalarını fazlasıyla etkilemiştir. Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında ana hatları çizilen üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı da bu teoremden etkilenmiş ve devamlılık bağlılığı ölçeği bu şekilde oluşturulmuştur. Orta dönem, psikolojik bağlanma yaklaşımının Porter ve arkadaşları tarafından 1974 yılında geliştirildiği dönemdir. Bu yaklaşıma göre bağlılığın amacı, somut yan bahislerden kuruma olan psikolojik bağa kaymıştır. Üçüncü dönemde ise çok boyutlu yaklaşımlar oluşturulmuştur. 1980’lerde biri O’Reilly ve Chatman (1986), diğeri de Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen önde gelen iki yaklaşım bulunmaktadır. O’Reilly ve Chatman (1986) bağlılığı, bireyin kuruluşun özelliklerini veya bakış açısını içselleştirme veya benimseme derecesini yansıtan, kuruluş için kişinin hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen’ın yaklaşımı ise, yan bahis yaklaşımının uygunsuz şekilde operasyonelleştirildiğini iddia eden 1984 yılında yazdıkları bir bildiri ile başlamıştır. Bu kapsamda devamlılık, duygusal ve normatif bağlılık ölçeklerini geliştirmişlerdir (Cohen, 2007, 338-339).

### 4.3.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

İş örgütlerinde bağlılık konusundaki akademik araştırmalar, konuya bir dizi farklı açıdan yaklaşarak, olgunun tanımlarında bolluğa yol açmıştır. Alandaki araştırmacılar bağlılık kavramı ile ilgili tanımlarını sonuçlarına, öncüllerine, hedeflerine, odakalarına göre veya bunların bir karışımını kullanarak çeşitlendirmişlerdir (Oliver, 1990, 19).

**Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	<b>Tutumusal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Etzioni' nin sınıflandırması (Etzioni,1975)</li><li>➤ Katz ve Khan'ın sınıflandırması (Katz ve Kahn, 1977)</li><li>➤ Wiener'in sınıflandırması (Wiener,1982)</li><li>➤ Mowday'ın sınıflandırması (Mowday vd.1982)</li><li>➤ O'reilly ve Chatman'ın sınıflandırması (O'Reilly ve Chatman, 1986)</li><li>➤ Penley ve Gould sınıflandırması (Penley ve Gould, 1988)</li><li>➤ Argyris'in sınıflandırması (Argris, 1998)</li><li>➤ Allen ve Meyer'in sınıflandırması (Allen ve Meyer, 1990)</li></ul>
	<b>Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Becker'in Yan Bahis yaklaşımı (Becker, 1960)</li><li>➤ Salancik'in yaklaşımı (Salancik, 1977)</li></ul>

Sürücü ve Maşlakçı, 2018, Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, 53'den uyarlanmıştır.

#### 4.3.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Tutumusal yaklaşım, bağlılığı bir çalışan ile bir kuruluş arasındaki bağlantının niteliğini ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak algılar. Bireyin, kuruluşun hedeflerine ve değerlerine olan inancının, kuruluşun hedeflerine ve değerlerine olan inancı ile karakterize olan belirli bir kuruluşa kimliğini ve katılımını göreceli gücü olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmalar genel olarak organizasyonu bağlılığın hedefi haline getirmiştir ve bu nedenle tutumsal bağlılık ve örgütsel bağlılık terimlerini birbirlerinin yerine kullanmaktadır (Oliver, 1990, 20). Özetle; örgüt hedef ve

değerleri ile bütünleşme, iş süreçlerine katılım sağlama ve sadakat tutumsal bağlılığın üç temel etkenini oluşturmaktadır (Gül, 2002, 47).

#### **4.3.1.1.Etzioni Yaklaşımı**

Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı ahlaki, çıkara dayalı ve zorunlu olmak üzere üç temel tür üzerinden açıklanmaktadır. Bireyin örgütüne karşı sergilediği davranışlar kapsamında hangi türde bağlılık sergilediği de belirlenmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanın bağlılığı mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Buna göre çalışan hem çıkara dayalı hem de ahlaki bağlılık içerisinde bulunamamaktadır (Sağrı, 2007,263).

Ahlaki açıdan bağlılık, yüksek yoğunluklu bir pozitif yönelim olarak tanımlanmaktadır. Bu, çalışanın örgütünü içselleştirilmesine ve hedefleriyle özdeşleşmesine dayanır. Olumsuz ya da düşük yoğunluklu bir olumlu yönelim olarak tanımlanan çıkara dayalı bağlılık, örgütten katkılarıyla ilgili ve görevleriyle eşleşen faydalar veya kazançlar elde etmeyi temel alan bağlılıktır. Zorunlu bağlılık, bir hapisanedeki mahkuma veya askere giden erkeklere benzer olarak tanımlanmaktadır. Organizasyona yoğun bir şekilde olumsuz bir bağ içinde olan bireyler organizasyonda kalırlar çünkü başka seçenekleri olmadığını hissederler (Zangaro, 2001, 15).

Etzioni'nin örgütsel katılım modeli bir makro örgütsel teori olmasına rağmen, bireysel çalışanların örgütlere olan bağlılığını kavramsallaştırmanın çekici bir yolu olarak da tanımlanabilmektedir. Ancak yaklaşımın sezgisel çekiciliğine rağmen, Etzioni'nin orijinal formülasyonundaki üç katılım tipinin karmaşıklığı ve bunları ölçmek için uygun ölçeklerin bulunmaması nedeniye literatürde çok az ilgi görmüştür (Penley ve Gould, 1988, 45).

#### **4.3.1.2.Katz ve Kahn Yaklaşımı**

Katz ve Kahn tarafından öne sürülen bağlılık yaklaşımına göre temel faktör ödüldür. Üyelerin örgüt içerisinde yükümlülüklerini yerine getirirken alacağı ödüller ise iç ödüller ve dış ödüller olmak üzere ikiye ayrılır. Örgüt içindeki davranışları doğrultusunda aldığı bu ödüller kapsamında da örgüt üyesinin bağlılığı oluşur. Bu bağlamda düşünüldüğünde ödül bir motivasyon kaynağıdır ve örgüt üyelerinde bağlılık oluşturmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, 54). Bu yaklaşıma göre örgütsel

bağlılık, üyelerini rollerinin gereklerini yerine getirmeye çeşitli ödüller yoluyla yöneltmek olarak tanımlanabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008, 43).

#### **4.3.1.3.Wiener Yaklaşımı**

1982 yılında Wiener tarafından ortaya atılan bu yaklaşıma göre bağlılık, araçsal bağlılık ve normatif-moral bağlılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Araçsal bağlılık kapsamında eylemler kişinin kendisine yönelik olup hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönüktür. Normatif-moral bağlılık kapsamında ise eylemler örgüte yönelik olup değerler temeline dayanan güdülenme ile kişinin örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Yarar-katkı oranı kapsamında gerçekleşen değişim ilişkisi çalışan lehine olduğunda bağlılık ortaya çıkmaktadır (Balay, 2014, 26).

Kişiler örgüt için adaylar ve çalışanlar olarak ikiye ayrılır ve kültürel yapıları ile birlikte şekillenirler. Bağlılığın belirleyicileri ise tüm üyeler tarafından tutulan iki tür içselleştirilmiş normatif inançtır. Bunlar (Wiener, 1982, 422):

- Genelleştirilmiş sadakat ve görev
- Örgütsel kimlik

Örgütsel kimlik, seçme sürecinden ve örgütsel sosyalleşme uygulamalarından etkilenebilir. Sadakat ve görev ise ancak işe alım süreçlerinden etkilenebilir. Dolayısıyla, bağlılığın kişisel eğilimlerden ve örgütsel müdahalelerden etkilendiği söylenebilmektedir (Wiener, 1982, 422).

#### **4.3.1.4.Mowday Yaklaşımı**

Mowday'e göre bağlılık tutumsal ve davranışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışanın örgütüyle kendi amaçlarını özdeşleştirilmesi ile kişisel değer ve amaçlarını örgüt lehine değiştirerek örgütte kalmayı istemesi Mowday'e göre tutumsal bağlılığı ifade etmektedir. Davranışların tekrarlanması isteği olarak özetlenebilecek diğer bağlılık sınıfında ise çalışan uzun süre örgüttedir ve ayrılma durumunda karşılaşılabilecek sorunların çözümüne yönelik güvensizlik içindedir. Örgütten ayrılma durumunun belli bir maliyet getirmesi ve ayrıca örgütün sağladığı imkânlardan yoksun kalınması nedeniyle örgütte kalmak istenmesi Mowday'e göre davranışsal bağlılıktır. Bu iki sınıflandırma arasında ise dönüşümsel bir süreç hakimdir. Çalışanın tutumsal bağlılık kapsamında sergilediği tutum ve davranışlar ve bundan

kaynaklı olarak duyduğu haz bu tutum ve davranışların tekrarlanmasına neden olmaktadır. Böylelikle kendisine has bir konfor alanı oluşturan çalışan zamanla buna uygun tutumlar geliştirerek döngünün devamlılığını sağlamaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, 53- 54).

#### **4.3.1.5.O'reilly ve Chatman Yaklaşımı**

Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele alan bu yaklaşım psikolojik bağlılık temelinde örgütsel bağlılığı değerlendirmiştir. Ödül-maliyet odağı temelinde değerlendirilebilen uyum boyutunda amaç belli dış ödüllere ulaşmak ve belli cezaları savuşturmadır. Örgütteki diğer üyeler ile yakın ilişkiler kurma aşaması olarak özdeşleşme ve birey- örgüt arasındaki değerler arasındaki uyum olarak içselleştirme ile örgütün beklentilerine dönük sonuçlara odaklanılmaktadır (Balay, 2014, 29).

#### **4.3.1.6.Penley ve Gould Yaklaşımı**

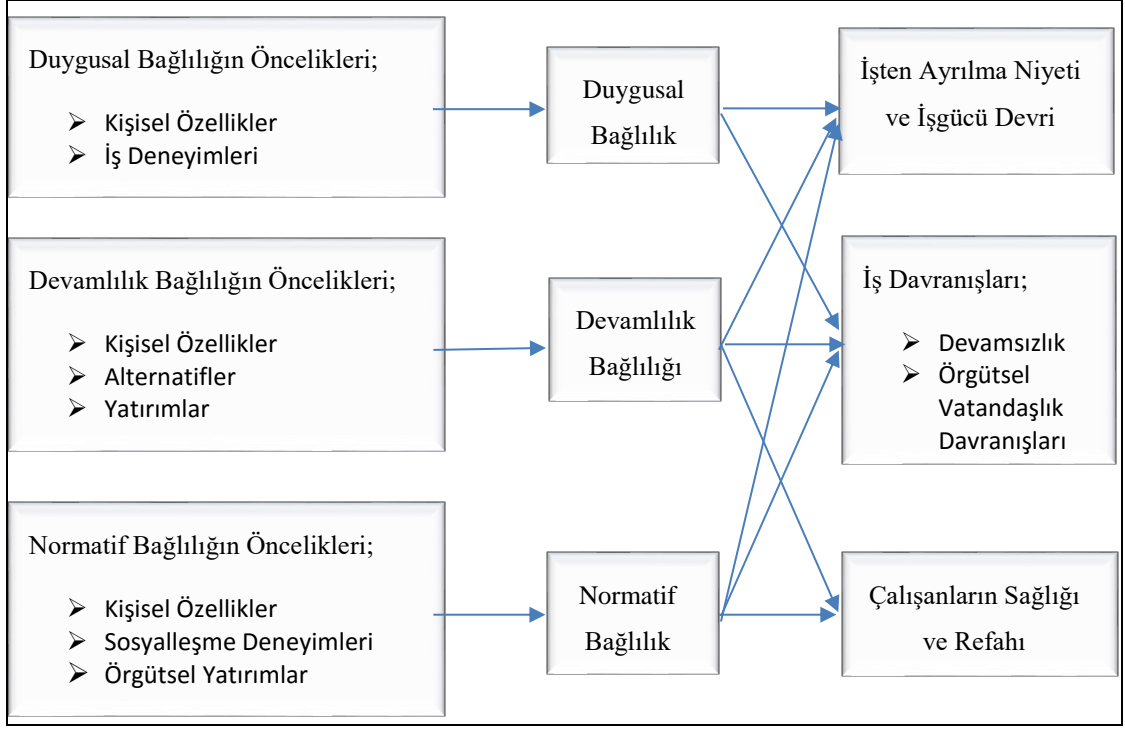
Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould'a göre Etzioni'nin yaklaşımı örgütsel bağlılığı açıklamak için oldukça uygundur. Ancak özellikle ahlaki ve zorunluluk gibi duygusal içerikli iki bağlılığın bulunması modeli karmaşık hale getirmiştir. Özellikle bu iki duygusal içerikli bağlılığın birbiri ile olan ilişkisi (bibirine zıt ya da birbirinden bağımsız olarak) tam olarak tespit edilememiştir. Penley ve Gould yaptıkları araştırmalarda bu iki kavramı birbirinden bağımsız olarak değerlendirmişlerdir. Literatürde genellikle, duygusal bağlılık türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve örgütsel bağlılık türü ile ikisinin bir arada gerçekleşmeyeceği kabul edilmektedir. Penley ve Gould ise bu iki bağlılık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar. Onlara göre ahlaki bağlılık, işine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermekte ve devamlılığın sağlanmasını amaçlamaktadır. Çıkarıcı bağlılık ise, kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kısacası kendini mümkün olan en iyi şekilde gösterme gibi davranışları içermekte ve kendini sevdirmeye taktiklerini kapsamaktadır (Penley ve Gould, 1988, 45-55).

#### 4.3.1.7. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığın en önemli çalışmalarını Natalie Allen ve John Meyer gerçekleştirmiştir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, psikolojik bir durumdur ve çalışanlar ile örgüt arasında kurulan karşılıklı ilişki neticesinde oluşur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir. Her ne kadar çalışanlar arasında örgüte bağlılığı yüksek olanlar olsa da düşük olanların da olması normal karşılanmalıdır ve bu kişilerin aktif iş arayışı içerisinde oldukları ise unutulmamalıdır (Ölçüm Çetin, 2004, 96). Genel olarak örgütsel bağlılık çalışan ile kuruluş arasında çalışanın kuruluştan gönüllü olarak ayrılma ihtimalini düşüren psikolojik bir bağlantı olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1996, 254).

Örgütsel bağlılık çalışmaları çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları 'duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ölçülmesi ve öncülleri' çalışmasında yaptıkları iki çalışma ile bu çeşitli kavramsallaştırmaları birleştirmiş ve üç bileşenli bir bağlılık modelinin yönlerini test etmişlerdir. Model tarafından önerilen örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni, çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarını, kimliklerini ve katılımlarını ifade ederken devamlılık bileşeni, çalışanların kuruluştan ayrılma ile ilişkilendirdiği maliyetlere dayanan bağlılığı ifade etmektedir. Son olarak, normatif bileşen, çalışanların kuruluştaki kalma yükümlülüğü duygularını göstermektedir. Yapılan çalışmanın sonuçlarında ise örgütsel bağlılığın duygusal ve devamlılık bileşenlerinin farklı korelasyonlara sahip yapılar olduğu ortaya koyulmuştur. Duygusal ve normatif bileşenler ise her ne kadar ayırt edilebilir olsalar da, biraz ilişkili gibi görünmektedir (Allen, Meyer, 1990, 1).

Allen ve Meyer tarafından ilk kez 1987 yılında geliştirilen modelde, yukarıda ana hatları verilen üç yaklaşım sırasıyla "duygusal", "süreklilik" ve "normatif" bağlılık olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşımlarda ortak olan, çalışan ve kuruluş arasında ciro olasılığını azaltan bir bağlantı olmasına rağmen, bağlantılarının niteliği farklı olmaktadır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığına sahip olanlar ihtiyaç duydukları için ve güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar ise bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Allen, Meyer, 1990, 3).



**Şekil 11: Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli**

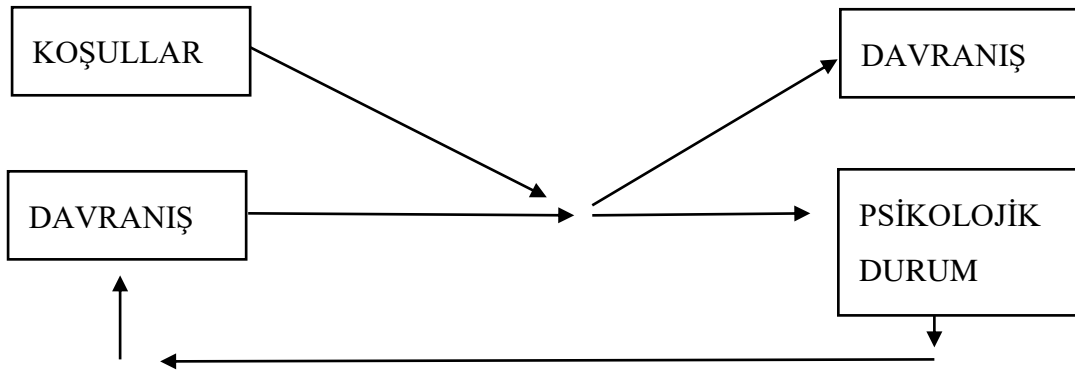
John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences**, (Journal of Vocational Behavior, 2002), 22.

Özetle duygusal bağlılık bireylerin istekleri için örgütte kaldığı, devamlılık bağlılığı bireylerin ihtiyacı olduğu için örgütte kaldığı ve normatif bağlılık ise, bireylerin örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kaldığı anlamına gelmektedir (Zangaro, 2001, 16).

Şekil 11'de yer alan modeli incelediğimizde üç yaklaşım için de öncelik olan özelliğin kişisel özellikler olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık kapsamında diğer belirleyici olan iş deneyimleri iken devamlılık bağlılığını alternatifler etkilenmektedir. Örgüt tarafından sağlanan yatırımlar kişileri normatif ve devam konusunda etkilerken sosyalleşme deneyimleri kişileri normatif anlamda etkilemektedir. Aktarılan sınıflandırma tarzı ise günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır. Bu çalışmanın da örgütsel bağlılık yaklaşımı Allen ve Meyer yaklaşımı kapsamında incelenmiş olup analiz detayları beşinci bölümde aktarılacaktır.

#### 4.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Bazı koşullar çalışanı davranışsal olarak sürekliliğe itebilir böylece psikolojik bakımdan çalışanı örgüte bağımlı hale getirebilmektedir. Örgüttense çalışanın davranışlarına odaklanan ve geri besleme ile bu psikolojik durumu tekrar davranışa döndürmeye çalışarak bağlılığın artmasına neden olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, 41-42). Yapılan çalışmalar davranışların kararlar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabileceğini ortaya çıkarmıştır (Valeau ve diğ., 2016, 2920). Şekil 12’de de aktarıldığı gibi davranışlar psikolojik durumu doğrudan etkilemekte ve aynı zamanda koşullarla birleşerek tekrar davranışa da yol açabilmektedir. Sonuç olarak kişide oluşan psikolojik durum tekrar davranışa dönmekte ve döngüyü sağlamaktadır.



Şekil 12: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, **Örgütsel Bağlılığın Sağlanması ve Personel Güçlendirilmesinin Yeri Ve Önemi**, (Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007), 41-42.

#### 3.2.2.1. Becker Yaklaşımı

Becker tarafından 1964 yılında sunulan yaklaşım olarak “yan bahisler”, sadakatin çalışma mekanizması kapsamında davranışsal yaklaşımların içinde değerlendirilmektedir. Becker’e göre, somut yatırımlar geri çekilmenin maddi maliyetlerini artırarak bağlılığı teşvik etmektedir. Yan bahisler altında, bağlılık oluşturan bir hareket tarzının değiştirilmesinde maliyetler ve meydana gelen kayıplar söz konusu olmaktadır. Davranışsal bağlılık, birinin eylemlerini sahiplenme duygusundan doğan yükümlülüğünden, bu da eylemlerinin içeriğinden etkilenen mülkiyeti doğurur. Böyle bir yükümlülük duygusuna uymamak, psikolojik maliyetler taşıyabilmektedir (Oliver, 1990, 21).

Örneğin, bir insan işini değiştirmeyi reddederse, yeni işi ona daha yüksek maaş ve daha iyi çalışma koşulları sunsa bile, kararı bağlılığının bir sonucu olduğu için, diğer



gelir ve çalışma koşullarından ziyade başka ödüller verildiğinden de şüphelenilmelidir. Dolayısıyla kişi şimdiki işine bağlı kalmıştır. Arka planda bu bağlılığı oluşturan davranış taşınırsa kaybedeceği büyük bir emekli maaşı olabilir; yeni arkadaşlar edinmenin ve yeni çalışan arkadaşlarla iyi geçinmeyi öğrenmenin maliyetini düşünebilir. Her durumda, kişi edineceği yabancı çıkarları mevcut işini sürdürmekle ilişkilendirerek davranışını şekillendirmiştir. Becker işte bu süreci yan bahis yapma olarak tanımlamıştır (Becker, 1964, 50).

### **3.2.2.2.Staw ve Salancik Yaklaşımı**

Bağlılığın en önemli sonucu davranışsal eylemlerin düzeyidir. Kişilerin amaçlarına ulaşmalarındaki zorluk durumlarına göre bağlılıklarında gittikçe azalış görülebilmektedir (Balay, 2000, 138). Bu yaklaşıma göre davranışın bağlılık yönü, ne kadar görünür ve gözlenebilir olduğu ile ilgilidir. Bağlılık, bireyin kendi eylemleriyle ve bu eylemlerle inançları doğrultusunda davranışa döndürme düzeyleri olarak tanımlamıştır. Bağlılık kişilere yaptıklarını sevdiren ve kazançları ile ilgili belirsizlik olsa dahi yapmaya devam etme halidir. Bunun için yaptıkları işin faydalı, zahmete değer ve arzu edilir olması önemlidir (Salancik, 1977, 64).

### **4.3.3. Çoklu Bağlıklar Yaklaşımı**

Çoklu bağlılık yaklaşımı tutumsal bağlılığın daha kapsamlı olarak ele alındığı yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre kişiler sadece örgütün bütününe bağlılık göstermezler aynı zamanda örgütü sınıflandırabilir veya farklı derecelerde görebilmektedir (Balay, 2000: 38).

Örgüt üzerine bir inceleme çalışmasında yer alan Reichers, çoklu taahhüdün daha doğru ve anlamlı bir şekilde göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir. Buna göre kararlı personelin yüksek performans ve motivasyon gibi arzu edilen davranışlarda bulunma ve organizasyon için değer yaratma olasılığı daha yüksektir. Son çalışmalar da bağlılığın örgütsel ve denetleyici gibi farklı açılardan araştırılması gerektiğini savunmaktadır. Genel anlamda bağlılık, bir bireyi bir veya daha fazla hedefle ilgili bir eyleme bağlayan güç olarak tanımlanmaktadır.

#### **4.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek düzey olarak üçe ayrılmaktadır. Tüm bu düzeydeki örgütsel bağlılıkların ise birey ve örgüt açısından ayrı değerlendirilmesi ve tüm koşullar için olumlu-olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

##### **4.4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Bireysel açıdan bakıldığında düşük düzeyde örgütüne bağlılığı olan kişiler farklı şirketlere transfer olma düşüncesini “özgürlük” olarak adlandırmakta ve bunu bir hak olarak görebilmektedir. Bu nedendir ki örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan bireylerde şirket değiştirme sıklıkları yüksek olanlara göre daha fazla olabilmektedir. Ancak bireyler açısından düşük düzeyde örgütsel bağlılık terfi sürecine girememe gibi büyük bir olumsuz sonuçla karşılaşabilmektedir. Bunun nedeni ise örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlarda bireysel çaba ve istek de düşük olmaktadır. Dolayısıyla bu durumu gören çalışanın yöneticisi de daha istekli ve daha fazla çaba sarfederek örgütsel bağlılığı daha yüksek olan çalışanı tercih edebilmektedir (Uygur, 2015). Blau ve Boul’a göre düşük örgütsel bağlılığa sahip kişiler yalnız kurtlar (lone wolves) ve duygusuz çalışanlar (apathetic employees) olarak ikiye ayrılmaktadır. ‘Yalnız kurtlar’, bireysel görevlerini yerine getirmede azimli davranışlar gösterirken grup görevleri ile ilgili isteksiz kalmaktadırlar. Tek başlarına çalışmak ve özellikle çalışmalarını doğrudan etkileyen çalışma ortamının tatmin edici yüzlerine, örneğin işin kendisine, fiziksel çalışma koşullarına veya ücret gibi işlerinin önemini yansıtan yönlerine özellikle duyarlıdırlar. ‘Duygusuz çalışanlar’ ise hem bireysel görevlerle ilgili hem de grup görevleri ile ilgili olarak çaba sarfetmekten imtina ederler ve isteki olmazlar. Bu nedenle daha az değerli olarak görülürler (Blau ve Boul, 1987).

Organizasyonlar açısından düşük düzeyde örgütsel bağlılık itiraz, şikayet ve söylenmelerle sonuçlanmaktadır. Ancak bu tarz içten gelen iletişim kanallarından örgütler zamanında faydalanabilirlerse uzun vadede olumlu sonuçlar sağlanabilmektedir. Böylece daha sonrasında kendisine maddi olarak daha fazla yük olacak davaların önüne geçebilirler (Balay, 2014, 93). Düşük bağlılık düzeyleri organizasyonlar için sorun da yaratabilir. Düşük bağlılık yüksek düzeyde çalışan devrine, devamsızlığa, işe geç kalmaya ve düşük düzeyde iş kalitesine yol açmaktadır. Bununla birlikte, eğer yöneticiler düşük düzeyde bağlılığa sahipse, tüm kurumun tutumu ve performansı zarar görebilir (Randall, 1987).

#### **4.4.2. İlimli Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Bireysel açıdan örgütsel bağlılık örgüte karşı duyulan sınırlı bağlılık düzeyini ifade etmektedir. Bu kapsamda bireyler örgütlerine sınırsız sadakat duymazlar ancak hem örgütün beklentilerini karşılarlar hem de bireysel değerlerini korurlar (Uygur, 2015, 40). Dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı sağlayan bu bağlılık düzeyinde üst yönetime yeterince önem vermeyen bir çalışanın terfi etme durumu uzlaşma sorunu da ortaya çıkarabilir (Balay, 2014, 96).

Bağlılığın artmasının sonuçları örgütsel açıdan kayda değer olabilir. Kurum doğrudan çalışanları tarafından ifade edilen sadakat ve görev duygularından yararlanmaktadır. Örgüt için daha uzun süreli görev süresi, bırakma niyeti, sınırlı bir çalışan devri ve daha fazla iş tatmini olumlu sonuçları arasında sayılabilir. Organizasyona tamamen bağlı olmayan kişiler, organizasyon için işbirliği, yardımseverlik, öneri, iyi niyet jestleri ve fedakarlık gibi vatandaşlık davranışlarını yansıtması gereken fazladan çalışmalarını sınırlayabilirler. Ancak bu kendiliğinden hareketler sorunsuz işleyen bir organizasyon için çok önemlidir (Randall, 1987). Aynı zamanda bu kişiler örgütler için kararsızlık ve örgütsel verimsizlik yaratabilir (Uygur,2015, 50).

#### **4.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları örgütler hakkında olumlu hissederler ve örgütleriyle özdeşleşerek ve üyeliklerini sürdürmek isterler (Blau ve Baul, 1987). Whyte'ın 1956 yılında belirttiği gibi 'şirkete sadık kalın, şirkette size sadık kalacaktır' düşüncesi ile örgütler de genel olarak çalışanları itaat ettikleri için ödüllendirirler. Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar, kuruluşa güvenli ve istikrarlı bir iş gücü sağlamaktadırlar. Bazı örgütler tartışmasız bağlılığı yalnızca tercih edilme ve arzu odaklı değil, aynı zamanda amaçlarına ulaşmak için de gerekli olduğunu düşünmektedir. Aşırı bağlılıkları nedeniyle, çok kararlı çalışanlar örgütün daha fazla üretim talebini isteyerek kabul etmektedir. Bu nedenle de bu kişiler örgütlerde yüksek düzeyde performans ve görev tamamlama konusunda güvence altına alınmıştır. Ancak diğer yandan da Durkheim(1951) bireylerin gruba çok güçlü bir şekilde entegre olmaları ve kurumsal normlara büyük ölçüde bağlı kalmaları nedeniye değişime karşı bürokratik bir direnç ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla bir kuruluşa yüksek düzeyde bağlılık, bireysel büyümeyi engelleyebilir

ve mobilite olanaklarını sınırlayabilir, ayrıca yaratıcılık ve yeniliği de boğabilmektedir (Randall, 1987, 464-465).

Blau ve Boul'e göre yüksek örgütsel bağlılığa sahip kişiler 'kurumsallaşmış yıldızlar' ve 'kurumsal vatandaşlar' olarak ikiye ayrılmaktadır. 'Kurumsallaşmış yıldızlar'ın devamsızlıkları az, işe katılım ve örgütsel bağlılık düzeyleri ise çok yüksektir. Örgütün kimliği ile güçlü bir özdeşleşme yaşadıkları için örgütsel amaçların tamamına bağlıdırlar. Ayrıca bu çalışanlar için kişisel imajlar da önemli olduğu için görevleriyle ilgili yüksek düzeyde çaba gösterirler. Uzun vadeli kariyer gelişimi perspektifinden bakıldığında ise bu kişilerin mentor olmaları beklenmektedir. Gönüllü olarak ayrılmaları durumunda, bu ayrılığın örgüt üzerindeki etkisi hem çok maliyetlidir hem de yerine benzer bir profilde çalışan bulunması oldukça zordur. Aynı zamanda geride kalanlar için de sosyal ve iletişim düzenlerinin bozulması veya kaybolması ihtimali söz konusudur. 'Kurumsal vatandaşlar' ise işlerine önem vermeseler de örgüt amaçlarına tamamen bağlılık içerisindedirler. Kurumsal vatandaşlar iş arkadaşlarından memnuniyetlerine özellikle duyarlıdır. Ayrıca, örgütlerinin normlarına ve iklimlerine de duyarlıdırlar. Bu nedenle, örgütleriyle özdeşleşen kurumsal vatandaşların, kuruluşun devamsızlık kurallarını yasal olmayan şekilde ihlal etme olasılığı da düşüktür. Diğer bir yandan da kurumsal vatandaşların gönüllü olarak ayrılmaları beklenmemektedir. Kurumsal vatandaşlarla aşırı yüklenmiş bir örgüt, toplantılara katılmak isteyen çok fazla kişinin olması ve belirli sorumluluklar almak isteyenlerin yetmemesi riski taşımaktadır isterler (Blau ve Baul, 1987).

Farklı literatürlerden elde edilen bulgular, yüksek bağlılığın yaratıcılığın olmaması ve değişime direnç, iş dışı ilişkilerde aşırı stres ve gerginlik, aşırı isteklilik, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve şirket yararına kurumsal suça katılma isteği ile de ilişkili olabileceğini göstermektedir (Randall, 1987, 460-461).

## **5. KUŞAK FARKLILIKLARINA GÖRE İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, evreni ve örneklemeden bahsedilecektir. Daha sonra ise araştırmada kullanılan ölçekler ile ilgili bilgi verilecek ve yapılan istatistiki analizlerden elde edilen bulgular ile sonuçlar açıklanacaktır.

### **5.1.Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kapsamında işveren markasının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini ölçmektir. Bu çalışmanın alt amacı olarak işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde kuşak farklılıklarının da etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca deneyim yılı, unvan, eğitim, cinsiyet gibi demografik değişkenlerin de etkisi sorgulanmaktadır.

### **5.2.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan tüm bireyler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Kartopu örneklem seçimi yöntemiyle bilişim sektörü çalışanlarına anket ulaştırılmış ve onlardan da yine bilişim sektöründe çalışan tanıdıkları ile anketi paylaşımları istenmiştir. Ankete sektör dışından katılımın önünü kapatmak amacıyla ilk olarak “Bilişim sektörü çalışanı mısınız?” sorusu ile ankete başlanmıştır. Bu soruya “Hayır” diyen 36 kişinin anketi analiz dışı tutulmuştur. “Evet” yanıtı vererek tüm sorulara cevap veren 207 kişinin anketi ise analiz edilerek bulguları aşağıda yer alan ilgili bölümlerde incelenmiştir. 2017 yılında TÜBİSAD tarafından hazırlanan rapora göre bilişim sektörü yaklaşık olarak 128 bin kişiden oluşmaktadır. Bu kapsamda bakıldığında raporda da tahmin edilen %5’lik büyüme de göz önünde bulundurulursa yaklaşık 135 bin kişiden oluşan evrende örneklemin %95 güven aralığı ve %7 hata payı ile en az 196 kişiden oluşması gerekmektedir.

Anketin 243 kişiye dağıtılması ve 207 kişinin anketinin analiz edilmesi örnekleme güvenilir kılmaktadır.

### **5.3.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Araştırmaya katılan örneklem grubunun ana kütleyi temsil edecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları sağlamaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin, araştırmanın veri toplama aracı olan ankete verdikleri cevapların doğru, samimi dürüst olduğu ve soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Elde edilen sonuçların araştırmaya katılmayı kabul eden kişilerle kısıtlı kalması araştırmanın genellenebilirlik özelliğini sınırlamıştır.

### **5.4.Araştırmanın Sorunsalı ve Modeli**

Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Araştırma modeli kapsamında işveren markasının örgütsel bağlılığa bir etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada ayrıca işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde kuşaklar ve demografik özelliklerin de etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. Demografik özellikler kapsamında cinsiyet, mezuniyet durumu, pozisyon, iş ve şirket deneyimleri incelenmiştir. Ayrıca işveren markasının örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığa etkileri de incelenmiştir.

Araştırma iki ana hipotez ve beş alt hipotez üzerine kurulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Kuşak farklılıklarına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** X Kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Y kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

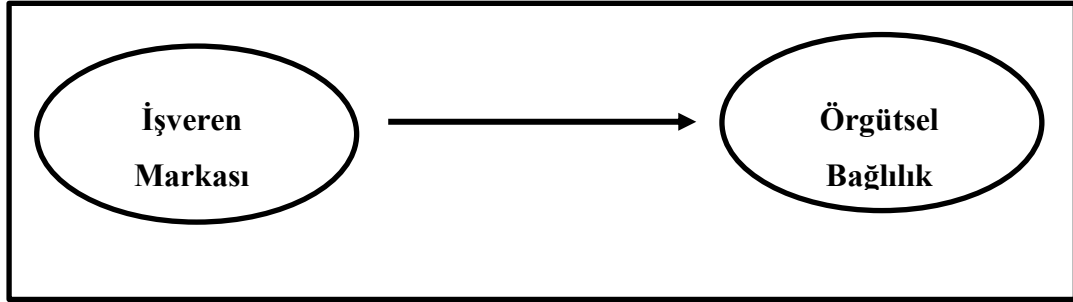
**H<sub>2</sub>:** İşveren markasının örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** İşveren markasının duygusal bağlılığa etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** İşveren markasının devam bağlılığına etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** İşveren markasının normatif bağlılığa etkisi vardır.

Araştırmada yer alan değişkenlerden oluşan araştırmanın modeli ise şekil 13’de gösterilmiştir.



**Şekil 13: Araştırmanın Modeli**

### **5.5. Veri Toplama Aracı**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla uygulanan anket formu Ek.1’de yer almaktadır. Bilişim sektöründe çalışan 207 katılımcı ankete dahil olarak tüm sorulara eksiksiz cevap vermiştir.

Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır.

- İlk bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak; cinsiyet, yaş ve kuşak bilgileri, mezuniyet durumu, pozisyon, çalışılan şirket kıdemi ve toplam kıdemi sorgulanmıştır.
- İkinci kısımda işveren markası ölçeğine ait sorulara yer verilmiştir. İşveren markası ölçeği, Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004) çalışmalarında yer alan ifadelerden oluşturulan ve daha önce İçirgen (2016) tarafından uygulanan 23 ifadeden oluşmaktadır.
- Üçüncü kısımda ise örgütsel bağlılık ölçeğine ait sorulara yer verilmiştir. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve sonradan modifiye edilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarından her birini ölçmek için 6 soru içeren anket toplamda 18 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 4 tanesi ise ters (reverse) ifadedir. Ölçeklerin değerlendirilmesi 5’li likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek maksadıyla sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan istatistiki analiz yöntemlerinden olan faktör analizi, regresyon, frekans alma ve ortalama yöntemleri kullanılmıştır.

## 5.6. Veri Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığı ile elde edilen tüm veriler SPSS-18 programında analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının saptanması için faktör analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin değerlendirilmesi amacıyla her bir ölçeğin Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi amacıyla da frekans analizleri, T testi ve Anavo testleri yapılmıştır.

## 5.7. Araştırma Bulguları

### 5.7.1. Demografik Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında ankete katılım gösteren 207 çalışanın demografik verileri aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmaya katkı sağlayan kişilerin cinsiyetlerinin dağılımına bakıldığında katılımcıların %38'ini kadınların ve %62'sini de erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. TÜBİSAD tarafından 2017 yılında hazırlanan rapora göre 128 bin kişiden oluşan bilişim sektörünün kadın çalışan oranı %27 olduğu tespit edilmiştir. Yaklaşık iki yıllık bir zaman dilimi de göz önünde bulundurulduğunda araştırmaya katılan kadın sayısının anlamlı bir örneklem oluşturduğu görülmektedir. Aynı zamanda araştırmaya katılan kişilerin medeni durumunu karşılaştıracak olduğumuzda da kadın çalışanların %56'sinin evli, %44'ünün ise bekar olduğu; erkek çalışanların ise %63'ünün evli, %37'sinin ise bekar olduğu görülmektedir. Genel anlamda ise katılımcıların %60'ı evli olup %40'ı ise bekarıdır. Tablo 2'de örnekleme ilişkin betimleyici istatistiklerinden cinsiyet ve medeni durum ilgili bulgular sunulmuştur.

**Tablo 2: Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Dağılım**

Cinsiyet	Madeni Durum	Frekans (N)			Yüzde (%)	
Kadın	Evli	44	79	207	56%	38%
	Bekar	35			44%	
Erkek	Evli	81	128		63%	62%
	Bekar	47			37%	



Araştırmaya katılan kişilerin mezuniyet durumlarına bakıldığında 11 kişinin lise, 19 kişinin ön lisans, 128 kişinin lisans, 49 kişinin de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 3’de örnekleme ilişkin mezuniyet durumları incelendiğinde en yüksek oranın %62 ile lisans mezuniyeti olduğu, en düşük oranın %5 ile lise mezuniyeti olduğu ve ayrıca seçenekler arasında da olan doktora mezuniyeti durumunu kimsenin ifade etmediği de gözlenmiştir.

**Tablo 3: Mezuniyet Durumuna Göre Dağılım**

Mezuniyet Durumu	Frekans (N)	Yüzde (%)
Lise	11	5%
Ön Lisans(MYO)	19	9%
Lisans	128	62%
Yüksek Lisans	49	24%
Toplam	207	%100

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları pozisyona ilişkin betimleyici bilgiler Tablo 4’de görülmektedir. Buna göre en yoğun dağılım %46 ile uzman pozisyonunda olduğu görülmektedir. Ancak dağılımın geneline bakıldığında rakamların her pozisyondan kişiye orantılı bir dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 4: Pozisyona Göre Dağılım**

Pozisyon	Frekans (N)	Yüzde (%)
Uzman Yardımcısı	24	12%
Uzman	96	46%
Yönetici	39	19%
Ekip Yöneticisi	20	10%
Müdür ve Üstü	28	14%
Toplam	207	%100

Tablo 5’de katılımcıların kurumda çalışma sürelerine (şirket kıdemlerine göre) ilişkin bulgular sunulmuştur. Buna göre örneklem grubunun %30’luk bölümü 1-3 yıl arası kıdeme sahiptir. 1 yıldan az çalışan %12, 4-6 yıl arası çalışan %22, 7-9 yıl arası

çalışan %19, 10 yıl ve üstü çalışan ise %17 oranında bir dağılıma sahip olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 5: Şirket Kıdemine Göre Dağılım**

<b>Şirket Kıdemi</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 Yıldan Az	24	12%
1-3 Yıl	63	30%
4-6 Yıl	45	22%
7-9 Yıl	39	19%
10 Yıl ve Üstü	36	17%
Toplam	207	100%

Araştırmaya katılan örneklem grubu kapsamında toplam çalışma süreleri Tablo 6’da incelenmiştir. Buna göre 1 yıldan az çalışan %3 bulunmuş ve oldukça azınlıkta kalmıştır. 1-3 yıl arası deneyime sahip çalışan oranı %14, 4-6 yıl arası deneyime sahip çalışan oranı %16 ve 7-9 yıl arası çalışan oranı da %17 bulunmuştur. Örneklem grubunun %52’lik bölümünün ise 10 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu gözlenmiştir. Bu da araştırmanın daha yoğun bir çalışma deneyimi olan örneklem grubuna yapıldığını göstermektedir.

**Tablo 6: Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılım**

<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 Yıldan Az	3	1%
1-3 Yıl	29	14%
4-6 Yıl	33	16%
7-9 Yıl	35	17%
10 Yıl ve Üstü	107	52%
Toplam	207	100%

### 5.7.2. Güvenilirlik Analizleri

Cronbach Alpha katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür ve 0 ile 1 arasında değerler alır. Buna göre Alpha katsayısının değerlerine göre açıklamaları aşağıda belirtilmiştir (Alpar, 2003, 382).

**Tablo 7: Korelasyon Ağırlıkları**

0.80-1.00	Yüksek derecede güvenilir
0.60-0.80	Güvenilir
0.40-0.60	Düşük derecede güvenilir
0.00-0.40	Gelistirilen test güvenilir değildir.

Alpar, Reha. 2003. Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, 382.

23 sorudan oluşan işveren markası ölçeği kapsamında yapılan analizler sonucunda faktör yükü ve güvenilirliği düşük olduğu için 19.soru çıkarılmış (Ek.1) ve analiz 22 soru üzerinden gerçekleştirilmiştir. 22 soru ile yapılan analizin sonucunda ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,945 bulunmuştur. Bu değer ile ölçeğin yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu kabul edilmektedir.

18 soruluk üç boyuttan oluşan, Allen ve Mayer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğine yapılan analiz sonucunda faktör yükü ve güvenilirliği düşük olduğu için normatif boyutta yer alan ters kodlanmış 15.soru çıkarılmış (Ek.1) ve analiz 17 soru üzerinden yapılan analizin sonucunda ise Cronbach Alpha değeri 0,897 bulunmuştur. Bu değer ile ölçeğin yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu kabul edilmektedir.

**Tablo 8: Cronbach Alpha Testi ile Elde Edilen Güvenilirlik Değerleri**

Boyutlar	Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
İşveren Markası	0,945	22
Örgütsel Bağlılık	0,897	17

### 5.7.3. Faktör Analizleri

Ana amacı boyut indirgeme olan faktör analizi, sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için en önemli analizlerdendir. Keşfedici ve doğrulayıcı olarak temelde ikiye ayrılmaktadır. Yeni bir ölçek geliştirme amacı taşıyorsa Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanır ve ölçtüğümüz birçok değişkenin arkasında yatan ve gözlenemeyen ya da ölçülemeyen gizli boyutların keşfini sağlar. Daha önce var olan bir ölçek kullanılıyorsa ve bunun ne derecede uygun olduğu araştırılıyor ise Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanır (Yaşlıoğlu, 2017). Araştırma kapsamında doğrulayıcı faktör analizi hem örgütsel bağlılık ölçeği hem de işveren markası ölçeği için ayrı ayrı aşağıda açıklanmıştır.

- Örgütsel bağlılık ölçeğine faktör analizinin uygulanması için öncelikle KMO ve Barlett testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık ölçeği için KMO değeri 0,851 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0,6'dan büyük ve 1'e yakın çıkması ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ise ki-kare değeri 2049,023 bulunmuştur. Serbestlik derecesi  $n*(n-1)/2$ 'den hesaplanmakta olup  $17*16/2=136$ 'dır. Anlamlılık düzeyi sonucu ise  $p<0,05$  kuralına uygun olarak  $p=0,000$  çıktığı için anlamlıdır. Yapılan KMO ve Barlett testleri sonucu Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9: KMO ve Barlett Testleri**

<b>KMO ve Bartlett Testleri</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Uygunluk Testi	0,851	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	2049,023
	Serbestlik derecesi (Sd)	136
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000

Tablo 9'da da görüldüğü gibi KMO ve Barlett test sonuçlarına göre tüm bu değerler değişken setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında boyutların içerikleri incelendiğinde ise tablo 10'da da görüleceği üzere duygusal bağlılık boyutundaki üç soru normatif bağlılık boyutunda algılanmıştır.

Devam bağıllığı boyutu sabit kalırken duygusal bağıllık boyutu üç soru kapsamında değerlendirilmiştir.

**Tablo 100: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi**

Soru Dağılımları	Ağırlıkları	Boyutları
Bu örgüt benim bağıllığımı hak ediyor.	,788	<b>Normatif Bağıllık Boyutu</b>
Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	,787	
Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	,783	
Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.	,766	
Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	,762	
Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	,722	
Örgütüme çok şey borçluyum.	,704	
Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	,691	
Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.	,782	<b>Devam Bağıllığı Boyutu</b>
Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	,769	
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	,766	
Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	,739	
Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	,689	
Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	,567	
Örgütümden kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.	,884	<b>Duygusal Bağıllık Boyutu</b>
Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	,854	
Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.	,836	
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. Dönme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax. Dönme 5 yinelemede bir araya gelmiştir.		

Örgütsel bağıllık ölçeğinin alındığı Meyer ve Allen modelinde, duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç alt boyut bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucu ankete katılım sağlayan kişilerde de tablo 11’de görüldüğü gibi üç boyut bulunmuştur.

**Tablo 111: Örgütsel Bağlılık İçin Faktör Analizi Sonuçları**  
**Toplam Varyans Açıklamaları**

Bileşen	İlk Özdeğerleri				Rotasyon Kare Yüklerinin Toplamları			
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %		Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	
Normatif Bağlılık	5,908	34,755	34,755		4,940	29,057	29,057	
Devam Bağlılığı	3,707	21,803	56,559		3,419	20,109	49,166	
Duygusal Bağlılık	1,441	8,477	65,036		2,698	15,869	65,036	
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.								

- İşveren markası ölçeğine faktör analizinin uygulanması için öncelikle KMO ve Barlett testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda tablo 12’de de görüldüğü gibi işveren markası ölçeği için KMO değeri 0,935 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0,6’den büyük ve 1’e yakın çıkması ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ise ki-kare değeri 3141,802 bulunmuştur. Serbestlik derecesi  $n*(n-1)/2$ ’den hesaplanmakta olup  $22*21/2=231$ ’dir. Anlamlılık düzeyi sonucu ise  $p<0,05$  kuralına uygun olarak  $p=0,000$  çıktığı için anlamlıdır.

**Tablo 12: İşveren Markası Ölçeği için KMO ve Barlett Testlerinin Uygulanması**  
**KMO ve Bartlett Testleri**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Uygunluk Testi		,935
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	3141,802
	Serbestlik Derecesi (Sd)	231
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000

KMO ve Barlett test sonuçlarına göre tüm bu değerler değişken setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda işveren markası ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin altında yer alan maddelere ait elde edilen yük değerleri ise tablo 13’de sunulmuştur. Ayrıca faktör analizi

sonucunda 19. maddenin uygun yüklenmediği tespit edilmiş ve bundan sonraki analizlerden çıkarılmıştır.

**Tablo 133: İşveren Markası Ölçeğinin Dönüştürülmüş Bilelen Matrisi**

Soru Dağılımları	Ağırlıkları	Boyutları
Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	,746	Örgüt Kimlik İmajı
Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	,746	
Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.	,739	
Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	,731	
Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	,701	
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	,700	
Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	,695	
Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	,690	
Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	,679	
Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.	,645	
Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.	,630	
Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	,627	
Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.	,567	
Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	,804	
Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	,768	
Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	,705	
Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.	,704	
Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	,699	
İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.	,684	
Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	,557	İlişki
Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim	,816	
Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.	,769	
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.		
Dönme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.		
Dönme 5 yinelemede bir araya gelmiştir.		

Tablo 14’de de görüleceği üzere faktör analizi sonucunda üç faktör ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ve daha önce İçirgen tarafından yapılan faktör analizinde de ölçek üç faktör olarak algılanmıştır. Faktörlerin altında oluşan maddeler incelendiğinde ve ilgili yazın da göz önünde bulundurularak araştırmanın bundan sonraki aşamalarında boyutlar; örgüt kimlik imajı, algılanan fayda ve ilişki boyutu olarak adlandırılacaktır.

**Tablo 144: Toplam Varyans Açıklamaları**

Toplam Varyans Açıklamaları								
Bileşen	İlk Özdeğerleri				Rotasyon Kare Yüklerinin Toplamları			
	Toplam	Varyans	Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans	Yüzdesi	Kümülatif %
Örgüt Kimlik İmajı	10,564	48,018	48,018		7,053	32,058	32,058	
Algılanan Fayda	2,020	9,183	57,201		4,602	20,920	52,977	
İlişki	1,161	5,279	62,480		2,091	9,502	62,480	
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.								

#### 5.7.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında işveren markası, örgüt kimlik imajı, algılanan fayda, ilişki, örgütsel bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için bu ölçeklerden elde edilen toplam puanlar madde sayısına bölünerek ortalama puanlar elde edilmiştir.

**Tablo 15: Ölçek Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
<b>İşveren Markası</b>	3,67	,73
Örgüt Kimlik İmajı	3,46	,82
Algılanan Fayda	3,84	,83
İlişki	4,43	,73
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	3,11	,69
Normatif Bağlılık	3,19	,92
Devam Bağlılığı	2,85	,92
Duygusal Bağlılık	3,44	1,19



Tablo 15’de ifade edilen sonuçlara göre katılımcıların işveren markası kapsamında ölçek düzeyinin ( $X_{markaort} = 3,67$ ;  $s.s = 0,73$ ) orta; alt boyutları kapsamında ise örgüt kimlik imajının ( $X_{imajort} = 3,46$ ;  $s.s = 0,82$ ) orta; algılanan faydanın ( $X_{faydaort} = 3,84$ ;  $s.s = 0,83$ ) orta ve ilişki düzeyinin ( $X_{ilişkiort} = 4,43$ ;  $s.s = 0,73$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık kapsamında ise ölçek düzeyinin ( $X_{bağlılıkort} = 3,11$ ;  $s.s = 0,69$ ) orta, alt boyutları kapsamında ise; normatif bağlılığın ( $X_{normatifort} = 3,19$ ;  $s.s = 0,92$ ) orta; devam bağlılığının ( $X_{devamort} = 2,85$ ;  $s.s = 0,92$ ) düşük ve duygusal bağlılık düzeyinin ( $X_{duygusalort} = 3,44$ ;  $s.s = 0,69$ ) orta olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre bilişim sektörü çalışanlarının işveren markası ile ilgili sorulara daha çok “katılıyorum” a yakın şekilde yanıt verdikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili sorularda verilen cevaplar ise daha çok “kararsızım” a yakındır.

#### 5.7.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Bu kısımda araştırmada ele alınan işveren markası ve boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkilere bakılacaktır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

İki sayısal ölçüm arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bir korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için p değerinin 0.05 den daha küçük olması gerekir. Korelasyon katsayısı negatif ise iki değişken arasında ters ilişki vardır, yani "değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır" denir. Korelasyon katsayısı pozitif ise "değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır" yorumu yapılır. Korelasyon değeri olan r'nin katsayısına göre ilişkinin şiddeti tablo 16’da belirtilmiştir (Eymen, 2007, 100).

**Tablo 16: Korelasyon Değer Aralıkları**

<b>r</b>	<b>Korelasyon Şiddeti</b>
<0,2	Çok zayıf ilişki yada korelasyon yok
0.2-0.4	Arasında ise zayıf korelasyon
0.4-0.6	Arasında ise orta şiddette korelasyon
0.6-0.8	Arasında ise yüksek korelasyon
0.8>	Çok yüksek korelasyon

Eymen, Erman. 2007. SPSS 15 Veri Analiz Yöntemleri. İstatistik Merkezi,100.

Yapılan Pearson korelasyon testi sonucunda, işveren markası ve işveren markasının alt boyutları olan örgüt kimlik imajı, algılanan fayda ve ilişki boyutu ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif, devam ve duygusal bağlılık boyutu arasında ilişkinin olup olmadığı, ilişkinin anlamlılığı ve şiddeti tablo 17’de belirtilmiştir. Buna göre ana başlıklar olan işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında  $p=0,000$  olması nedeniyle anlamlı bir ilişki bulunduğu ve ilişkinin şiddeti kapsamında değerlendirildiğinde de  $r=0,701$  çıkması nedeniyle değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu saptanmıştır. İşveren markasıyla örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise en yüksek  $r$  değerinin  $0,771$  ile normatif bağlılık boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

Devam bağlılığı ile ilişki boyutu arasında ve yine devam bağlılığı ile örgütsel kimlik imajı arasında ise  $p>0,05$  olması nedeniyle anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $0,462>0,05$ ;  $0,065>0,05$ ). Ölçeklerin boyutları arasındaki diğer tüm ilişkiler anlamlı olsa da duygusal bağlılık ve ilişki boyutları arasındaki  $r=0,374$  olması nedeniyle zayıf bir korelasyon olduğu görülmektedir.

**Tablo 17: Ölçekler Arası Korelasyon Analizi**

Değişkenler	İşveren Markası	Örgüt Kimlik İmajı	Algılanan Fayda	İlişki	Örgütsel Bağlılık	Normatif	Devam	Duygusal
İşveren Markası	<b>1</b>							
Örgüt Kimlik İmajı	,953**	<b>1</b>						
	,000							
Algılanan Fayda	,862**	,679**	<b>1</b>					
	,000	,000						
İlişki	,591**	,465**	,526**	<b>1</b>				
	,000	,000	,000					
Örgütsel Bağlılık	,701**	,645**	,655**	,377**	<b>1</b>			
	,000	,000	,000	,000				
Normatif	,771**	,718**	,715**	,379**	,897**	<b>1</b>		
	,000	,000	,000	,000	,000			
Devam	,146*	,129	,154*	,051	,632**	,336**	<b>1</b>	
	,036	,065	,027	,462	,000	,000		
Duygusal	,474**	,429**	,428**	,374**	,437**	,347**	-,183**	<b>1</b>
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	
N=207, * $p<.01$ , ** $p<.05$								

### 5.7.6. İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. Uygulanan modelin özeti, Anova testi sonucu ve bulunan katsayıların tabloları aşağıda belirtilmiştir. Aynı zamanda işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi kuşaklara ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına göre incelenecektir. Bu kapsamda araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmaktadır.

“Kuşak farklılıklarına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır” ana hipotezini test etmek için önce T testi sonrasında ise korelasyon ve regresyon testleri yapılacaktır.

**Tablo 1818: İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılığın Kuşaklara Göre Farklılıkları – T Testi**

Değişkenler	Kuşaklar	N	Ort.	Standart Sapma	t	P
İşveren Markası	X Kuşağı	47	3,81	,73	1,556	,121
	Y Kuşağı	157	3,62	,73		
Örgütsel Bağlılık	X Kuşağı	47	3,30	,66	2,301	,022
	Y Kuşağı	157	3,04	,69		

Bu tabloya göre araştırmaya katılan katılımcıların 47’si (%23) 1965-1979 yılları arasında doğmuş X kuşağı oluştururken, 157’si (%76) 1980 – 1999 yılları arasında doğmuş y kuşağını oluşturmaktadır. Bu dağılım günümüzdeki kuşak dağılımına da uygun bir dağılımdır. Günümüzde Y kuşağı ağırlıklı bir çalışan profili bulunmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan bir kişi sessiz kuşağa, iki kişi de bebek patlaması kuşağına ait yanıtlar vermişlerdir. Ancak bu rakamlar örneklem kapsamında yeterli olmadığı için T testi toplam 204 katılımcı kapsamında değerlendirilmiştir.

X kuşağına ait bulgular değerlendirilecek olursa işveren markasını içeren sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,81 olarak bulunmuştur. Bu da işveren markasına ait sorulara “katılıyorum” a yakın cevaplar verdiklerinin göstergesidir. Örgütsel bağlılığa ait sorularda ise “kararsızım” a yakın cevaplar verdikleri görülmektedir (ort.=3,30).

Y kuşağına ait bulgular değerlendirilecek olursa işveren markasını içeren sorulara verilen cevapların ortalaması 3,62'dir. Bu da X kuşağına göre daha düşük bir oranla da olsa "katılıyorum"a yakın cevaplar verdiklerinin bir göstergesidir. Y kuşağının örgütsel bağlılık sorularına verdikleri cevaplar şüphesiz 5'li likert ölçeğinde "kararsızım" noktasında biriktiği görülmektedir (ort.= 3,04).

X ve Y kuşakları için işveren markası ölçeği incelendiğinde varyansların homojen dağıldığı görülmektedir ( $p=0,883$ ;  $p>0,05$ ).  $P_{(2\text{-Tailed})}$  değeri incelendiğinde ise işveren markası ölçeğine katılan X ve Y grubu arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $P_{(2\text{-Tailed})} = 0,121$ ;  $p> 0,05$ ). Buna göre X ve Y kuşaklarının işveren markası düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında X ve Y kuşağı işveren markası düzeylerinin birbirinden farklı olmadığı bulunmuştur ( $t_{(0,005 : 202)}=1,556$ ).

X ve Y kuşakları için örgütsel bağlılık ölçeği incelendiğinde ise varyansların homojen dağıldığı görülmektedir ( $p= 0,861$ ;  $p>0,05$ ).  $P_{(2\text{-Tailed})}$  değeri incelendiğinde de örgütsel bağlılık ölçeğine katılan X ve Y grubu çalışanların birbirlerinden farklı olduğu bulunmuştur ( $P_{(2\text{-Tailed})} = 0,022$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılık düzeylerinin birbirinden farklı olduğu bulunmuştur ( $t_{(0,005 : 202)} = 2,301$ ).

Kuşaklar arasındaki farklılığın işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde bir değişkenliğe neden olup olmadığına bakmak için örneklem kümesi X ve Y kuşağı olarak sınırlandırılarak tekrar korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır. Buna göre  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  alt hipotezlerinin doğruluğunun test edilmesi amaçlanmaktadır.

**Tablo 1919: Kuşaklara Göre İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki – Pearson Korelasyon Testi**

	r	p	N
X Kuşağı	,497	,000	47
Y Kuşağı	,750	,000	157

Yapılan Pearson Korelasyon testleri sonucu X kuşağının işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun orta şiddette olduğu görülmektedir ( $r=0,497$ ;  $N=47$ ). Y kuşağının işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun ise yüksek şiddette olduğu görülmektedir ( $r=0,750$ ;  $N=157$ ). Aynı zamanda her iki kuşak için de işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki  $p<0,05$  kuralına göre  $p=0,000$  olduğu için anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 200: Kuşaklara Göre İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi – Regresyon Testi**

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	p	Durbin-Watson
X	,497 <sup>a</sup>	,247	,230	,57965	,000	1,927
Y	,750 <sup>a</sup>	,562	,559	,45677	,000	1,850
a. Bağımsız Değişken: İşveren Markası						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

Model özetine göre H<sub>1a</sub> ve H<sub>1b</sub> hipotezleri araştırılmaktadır. Bu kapsamda X kuşağı için yapılan regresyon analizi model özetine göre, örgütsel bağlılık değişkeni işveren markası değişkenini 0,247'lik bir değerle açıklamaktadır ( $R^2=0,247$ ). X kuşağına göre bu iki değişken arasında ise pozitif yönde ve orta şiddette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R=0,497$ ). X kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini içeren regresyon denklemi ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,586 + 0,451 * \text{İşveren Markası}$$

Bu formüle göre X kuşağına göre işveren markasında bir birimlik artış örgütsel bağlılığa 0,451 ( $\beta=0,451$ ) kuvvetinde bir değişikliğe neden olmaktadır. Buna ek olarak işveren markasına ait  $t=14,067$  olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Y kuşağı için yapılan regresyon analizine göre ise örgütsel bağlılık işveren markasını 0,562'lik bir değerle açıklamaktadır ( $R^2 =0,562$ ). Y kuşağına göre bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve yüksek şiddette bir ilişki görülmüştür ( $R=0,750$ ). Y kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini içeren regresyon denklemi ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Örgütsel Bağlılık= 0,492+0,705\*İşveren Markası

Bu formüle göre Y kuşağına göre işveren markasında bir birimlik artış örgütsel bağlılığa 0,705 ( $\beta=0,705$ ) kuvvetinde bir değişikliğe neden olmaktadır. İşveren markasına ait  $t=3,838$  olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Her iki kuşak için otokorelasyonu ortaya çıkarmak için yapılan Durbin-Watson test sonuçlarında otokorelasyonun olmadığı görülmektedir ( $dw=1,927$ ;  $N= 47$  ve  $dw=1,850$ ;  $N:157$ ). Aynı zamanda her iki kuşak için de p değerinin 0,05'in altında olması modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00$ ). Sonuç olarak  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  hipotezlerinin kabul edildiği söylenebilmektedir.

***H<sub>1a</sub>: X kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.***

***H<sub>1b</sub>: Y kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.***

İşveren markasının örgütsel bağlılığa ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkisini araştırmak üzere “ $H_2$ : İşveren markasının örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkisi vardır” hipotezi kurulmuştur. Yapılan regresyon analizleri ile hipotez ve hipoteze bağlı olarak oluşturulan üç alt hipotez araştırılmaktadır.

**Tablo 2121: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi – Regresyon Analizi Model Özeti**

Model	r	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	p	Durbin-Watson
1	,701 <sup>a</sup>	,491	,489	,49393	,000	1,958
a. Bağımsız Değişken: İşveren Markası						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

Regresyon analizi model özeti tablosuna göre R<sup>2</sup> değeri 0,491'dir. Yani, örgütsel bağlılık değişkeni işveren markasını 0,491'lik bir değerle açıklamaktadır. Bu iki değişken arasında ise, pozitif yönde ve yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R=0,701$ ). P değerinin 0,05'in altında olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda otokorelasyonu ortaya çıkarmak ve önemli olup olmadığını araştırmak için Durbin ve Watson testi uygulanmıştır. Otokorelasyonun varlığı, modelleri olumsuz yönde etkilemektedir (Kınacı ve Genç, 2002, 58). Regresyon modelinde otokorelasyon şüphesinin olup olmadığı, Durbin-Watson

analizi ile sınırlar ve Durbin-Watson değerinin 0 ile 4 arası değer olması gerekmektedir (Uysal ve Günay, 2001, 279). 0'a yakın değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler aşırı negatif korelasyonu, 2'ye yakın değerler ise otokorelasyonun olmadığını gösterir. Bu nedenle benzer çalışmalarda Durbin Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması arzulandığı görülmektedir (Kalaycı, 2009). Model özetine göre Durbin Watson test sonucu (dw=1,958) kapsamında otokorelasyonun olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2222: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi – Regresyon Analizi ANOVA Testi**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	48,278	1	48,278	197,889	,000 <sup>a</sup>
	Hata	50,013	205	,244		
	Toplam	98,291	206			
Katsayılar						
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
		$\beta$	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	,692	,176		3,938	,000
	İşveren Markası	,660	,047	,701	14,067	,000
a. Yordayıcı (tahmin edici) Değişken: İşveren Markası						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

Tablo 19'daki neticelere göre, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini içeren regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 0,692 + 0,660 * \text{İşveren Markası}$$

Bu formüle göre işveren markasında bir birimlik artış örgütsel bağlılığa 0,660 ( $\beta=0,660$ ) kuvvetinde bir değişikliğe neden olmaktadır. Aynı zamanda  $p < 0,05$ 'den küçük olduğu için ( $p=0,000$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna ek olarak işveren markasına ait  $t=14,067$  olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel

açıdan anlamlıdır. İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisini tespit etme amacıyla yapılan regresyon ve Anova testleri sonucunda işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi bulunmuş ve H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi kapsamında son olarak örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkisini araştırmak üzere devam bağlılığına, duygusal bağlılığa ve normatif bağlılığa etkileri ayrı ayrı bakılacak ve H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub> ve H<sub>2c</sub> hipotezlerinin doğruluğu araştırılacaktır.

*H<sub>2a</sub>: İşveren markasının duygusal bağlılığa etkisi vardır.*

*H<sub>2b</sub>: İşveren markasının devam bağlılığına etkisi vardır.*

*H<sub>2c</sub>: İşveren markasının normatif bağlılığa etkisi vardır.*

Tablo 23’de verilen model özetine göre H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub> ve H<sub>2c</sub> hipotezleri araştırılmaktadır.

**Tablo 23: İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına Olan Etkisi – Regresyon Analizi**

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata	p	Durbin-Watson
Duygusal Bağlılık	,474 <sup>a</sup>	,225	,221	1,05039	,000	1,980
Devam Bağlılığı	,146 <sup>a</sup>	,021	,017	,92196	,036 <sup>a</sup>	2,072
Normatif Bağlılık	,771 <sup>a</sup>	,594	,592	,59232	,000 <sup>a</sup>	2,034
a. Bağımsız Değişken: İşveren Markası						
b. Bağımlı Değişkenler: Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık						

- İlk olarak duygusal bağlılık değişkeni için yapılan regresyon analizine göre, duygusal bağlılık değişkeni işveren markası değişkenini 0,221’lik bir değerle açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,221). Bu kapsamda işveren markası ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve orta şiddette bir ilişki olduğu görülmektedir (R=0,474). İşveren markasının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini içeren regresyon denklemi ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 0,619 + 0,769 * \text{İşveren Markası}$$



Bu formüle göre işveren markasında bir birimlik artış duygusal bağlılığa 0,769 ( $\beta=0,705$ ) kuvvetinde bir değişikliğe neden olmaktadır. Aynı zamanda  $p<0,01$ 'den küçük olduğu için ( $p=0,00$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna ek olarak işveren markasına ait  $t=7,713$  olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Otokorelasyonu ortaya çıkarmak için yapılan Durbin-Watson test sonuçlarında ise otokorelasyonun olmadığı görülmektedir ( $dw=1,980$ ). Aynı zamanda  $p$  değerinin 0,05'in altında olması hipotezin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00$ ). Sonuç olarak H4 hipotezinin kabul edildiği söylenebilmektedir.

- İkinci olarak devam bağlılığı değişkeni için yapılan regresyon analizinde, devam bağlılığı değişkeni işveren markası değişkenini 0,021'lik bir değerle açıklamaktadır ( $R^2=0,021$ ). Aynı zamanda işveren markası ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde ancak çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R=0,146$ ). İşveren markasının devam bağlılığı üzerindeki etkisini içeren regresyon denklemi ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

$$\text{Devam Bağlılığı} = 2,176 + 0,185 * \text{İşveren Markası}$$

Bu formüle göre işveren markasında bir birimlik artış devam bağlılığına 0,185 ( $\beta=0,185$ ) kuvvetinde bir değişikliğe neden olmaktadır. Buna ek olarak işveren markasına ait  $t=2,111$  olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Otokorelasyonu ortaya çıkarmak için yapılan Durbin-Watson test sonuçlarında ise otokorelasyonun olmadığı görülmektedir ( $dw=2,072$ ). Aynı zamanda  $p$  değerinin 0,05'in altında olması hipotezin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00$ ). Sonuç olarak H5 hipotezinin kabul edildiği söylenebilmektedir.

- Son olarak normatif bağlılık değişkeni için yapılan regresyon analizinde, normatif bağlılığın işveren markası değişkenini 0,594'lük bir değerle açıklamaktadır ( $R^2=0,594$ ). Aynı zamanda işveren markası ile normatif bağlılığı arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R=0,771$ ). İşveren markasının normatif bağlılığı üzerindeki etkisini içeren regresyon denklemi ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

$$\text{Normatif Bağlılık} = -0,393 + 0,975 * \text{İşveren Markası}$$

Bu formüle göre işveren markasında bir birimlik artış devam bağlılığına 0,185 ( $\beta=0,975$ ) kuvvetinde bir değişikliğe neden olmaktadır. Durbin-Watson test sonuçlarında ise otokorelasyonun olmadığı görülmektedir ( $dw=2,034$ ). Aynı zamanda p değerinin 0,05'in altında olması hipotezin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00$ ). Sonuç olarak H6 hipotezinin kabul edildiği söylenebilmektedir.

Sonuç olarak araştırmaya konu olan hipotezlerin tamamı kabul edilmiş ve özet olarak tablo 24'de belirtilmiştir.

**Tablo 24: Araştırma Hipotezlerinin Özeti**

<b>H<sub>1</sub>:</b> Kuşak farklılıklarına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.	Kabul Edildi.
<b>H<sub>1a</sub>:</b> X Kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.	Kabul Edildi.
<b>H<sub>1b</sub>:</b> Y Kuşağına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.	Kabul Edildi.
<b>H<sub>2</sub>:</b> İşveren markasının örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkisi vardır.	Kabul Edildi.
<b>H<sub>2a</sub>:</b> İşveren markasının duygusal bağlılığa etkisi vardır.	Kabul Edildi.
<b>H<sub>2b</sub>:</b> İşveren markasının devam bağlılığına etkisi vardır.	Kabul Edildi.
<b>H<sub>2c</sub>:</b> İşveren markasının normatif bağlılığa etkisi vardır.	Kabul Edildi.

## 6. SONUÇ

Günümüzün tekno-küresel dünyasında, tüm ülkelerden binlerce şirket dev bir küresel pazarda rekabet etmektedir. Tüm teknolojik koşulların benzer veya aynı olduğu, tüm özelliklerin kolay ve hızlı bir şekilde taklit edilebildiği, bilinçli müşteri sayısının yüksek olduğu ve birçok rakibin var olduğu bir ortamda faaliyet gösteren şirketler, farklı insan kaynakları oluşturmaktadırlar. Günümüz iş dünyasında tüm teknolojilerin ve koşulların mümkün olduğu yerlerde, bir şirketin imkansız olmayan ve buna değer katan en önemli unsuru ise çalışanlarıdır. Bu nedenle, bireylerin özellik ve beklentileri bilinmeli ve ilgili şirketin insan kaynakları stratejisi bu yönde uygulanmalıdır. Firmaların amaçlarına ulaşmaları için, beş basamaktan oluşan İşveren Markalama Yönetim Sürecini adım adım takip etmeleri gerekmektedir. Bu basamaklar ise, işveren markası durum tespiti, işveren markası kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesi oluşturulması, konumlandırma ve uygulama şeklinde sıralanmaktadır. İşveren markasının en önemli sonuçları arasında yer alan örgütsel bağlılık, bu çalışmanın bir diğer konusu olmuş ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bu çerçevede üç bölümden oluşan bir anket hazırlanmış ve 207 bilişim sektörü çalışanı tarafından doldurulmuştur.

Bugün çalışanların çoğu X ve Y kuşağı üyelerinden oluşmaktadır. Bu kuşaklardaki karakteristik özelliklerin ve iş yaşamı ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi, onları motive etmek ve yönetmek için doğru ve kolaylaştırıcı bir yol olmaktadır. Araştırma anketine katılan bilişim sektörü çalışanlarının %23'ünün X kuşağını ve %76'sının Y kuşağını oluşturduğu görülmüştür. Bu da araştırma örnekleminin sektörel koşulları yansıttığını göstermektedir. Kuşaklar kapsamında yapılan korelasyon testinde X kuşağı açısından işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında orta şiddette bir ilişki bulunurken Y kuşağı açısından işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışma kapsamında işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde ise X ve Y kuşağı algıları kapsamında anlamlı bir farklılık bulunamamış ancak her iki kuşak için de işveren markasının örgütsel

bağlılığa etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise örgütsel bağlılığın işveren markasını %49 oranında açıkladığı görülmüştür. Oluşturulan denklem sonucunda ise işveren markasında gerçekleşecek bir birimlik artışın örgütsel bağlılığı %66 oranında değiştireceği tespit edilmiştir. İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Ölçekler ve alt boyutları arasında yapılan korelasyon testi sonucunda ise işveren markası ile normatif bağlılık arasında yüksek seviyede ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda işveren markasının alt boyutları olan örgüt kimlik imajı, algılanan fayda ve ilişki ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde devam bağlılığı ile ilişki boyutu arasında ve yine devam bağlılığı ile örgüt kimlik imajı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişki kişileri örgütlerine duygusal olarak veya normatif olarak bağlı kılarken devamlılık anlamında güçlü bir etki gösterememiştir. Örgüt kimlik imajı ise kişileri örgütlerine ahlaki olarak bir minnet duygusu çerçevesinde bağlamaktayken devam bağlılığı kapsamında etkilememiştir.

2013 yılında Kara tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde de bilişim sektörü üzerinde çalışılmış ve işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın tek bir firma özelinde kaldığı görülmüştür. 2016 yılında Aras tarafından hazırlanan doktora tezinde de işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer bir çalışma ise Hindistan'da Geeata ve arkadaşları tarafından 2019 yılında bilişim sektörün özelinde yapılmıştır. Araştırma bilişim sektöründe çalışan 250 kişi üzerine yapılmış işveren markasının örgütsel bağlılığa pozitif yönlü etki ettiğini ifade etmiştir.

Son yıllarda işverenlerin farklı olarak görülme yarışının kaliteli yeteneklerin yetersizliği nedeniyle yoğunlaştığı söylenebilir. İşveren markası, sadece potansiyel çalışanları değil aynı zamanda mevcut çalışanlara değer teklifinin rakiplerinin yerini aldığı mevcut çalışanlara iletmek için potansiyel bir araç olarak hızla ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda iş hayatında uzun süredir dirsek temasında çalışan X ve Y kuşaklarının birbirlerini etkiledikleri yorumu yapılabilir. Araştırmanın yakın zamanda iş hayatında aktif olacak olan Z kuşağı kapsamında da incelenmesi bu farklılıkların anlamlılığını araştırmak açısından önemlidir.

## KAYNAKÇA

Acılioğlu, İnan. 2017. “İş”te Y Kuşaağı. 2. bs. İstanbul: Elma Yayınevi.

Aggerholm, Helle, Sophie Esmann Andersen, Christa Thomsen. 2011. Conceptualising Employer Branding İn Sustainable Organisations. **Corporate Communications: An International Journal**. c. 16. s. 2: 105-123. DOI 10.1108/135632811111141642.

Allen, Natalie J., John P. Meyer. 1990. The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. **Journal of Occupational Psychology**. s.63: 1-18

\_\_\_\_. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. **Journal Of Vocational Behavior**. S.49: 252–276.

Alpar, Reha. 2003. **Uygulamalı Çok Degiskenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1**, Ankara: Nobel Yayınevi.

Ambler, Tim, Simon Barrow. 1996. The Employer Brand. **The Journal of Brand Management**. c. 4. s. 3: 185-206.

Backhaus, Kristin and Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing And Researching Employer Branding. **Career Development International**. c. 9. s. 5: 501-517. Emerald Group Publishing Limited : DOI 10.1108/13620430410550754

Balay, Refik. 2014. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. İstanbul: Pegem Akademi.

Barrow, Simon, Richard Moseley. 2005. **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work**. EBSCO: eBook Collection: [21.3.2019].

\_\_\_\_. 2012. **The Employer Brand**. Çeviren Salih Tahir, İstanbul: Realta.

Baş, Türker. 2011. **İşveren Markası**. İstanbul: Optimist Yayım ve Dağıtım.

Baysal Berkup, Sezin. 2014. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. **Mediterranean Journal of Social Sciences**. c. 5. s. 19: 218-229.

Becker, Howard S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. **American Journal of Sociology**. c.66. s. 1: 32-40. <https://www.jstor.org/stable/2773219>[15.4.2019].

Bejtkovský, Jiří. 2016. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. **Journal of Competitiveness**. c.8, s. 4: 105 – 123. DOI: 10.7441/joc.2016.04.07.

Blau, Gary, Kimberly Baur. 1987. Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, **Acodemy of Management Review**, c.12. s.2: 115-127. DOI: 10.5465/AMR.1987.4307844.

Cohen, Aaron. 2007. Commitment Before And After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**: 336–354. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>.

Collins, Christopher, Cynthia Kay Stevens. 2002. The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. **Journal of Applied Psychology**. c. 87, s. 6: 1121-1133. DOI: 10.1037//0021-9010.87.6.1121.

Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. 2007. Örgütsel Bağlılığın Sağlanması ve Personel Güçlendirilmesinin Yeri Ve Önemi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı: 29.

Ergun, Turgay. 1975. Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. **TODAYE**. AİD c.8, s.4: 97-106

Esen, Emel. 2016. [hbrturkiye.com](http://hbrturkiye.com). [12.3.2019].

- Eymen, Erman. 2007. **SPSS 15 Veri Analiz Yöntemleri. İstatistik Merkezi.** E kitap: [www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com)
- Gül, Hasan. [15.3.2019] Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/556760>.
- Gürbüz, Sait. 2015. Kuşaklar Farklılıkları; Mit mi Gerçek Mi?. **İş ve İnsan Dergisi.** Nisan.. c. 2. s.1: 39-57.
- Hanin, Dorothée, Florence Stinglhamber, Nathalie Delobbe. 2013. The Impact Of Employer Branding On Employees: The Role Of Employment Offering In The Prediction Of Their Affective Commitment". **Psychologica Belgica.** c. 53. s. 4: 57-83 DOI: <http://dx.doi.org/10.5334/pb-53-4-57>,
- Howe, Neil, William Strauss. 2007. The Next 20 Years : How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. **Harvard Business Review,** Temmuz-Ağustos: 41-52.
- Konakay, Gönül. 2018. Y Kuşağı Değerlerinin Kariyer Tercihleri Açısından İncelenmesi. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.** Cilt:13 Sayı:1: 79-92.
- Kurtbaş, İhsan. 2016, Marka Yönetimi Ve Başarılı Markanın Yarar Ve Etkileri, **Karadeniz.** s.32: 75-98.
- Makal, Ahmet. 2015. **Ameleden İşçiye,** 2.bs. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior.** s. 61: 20-52.
- Miles, Sandra Jeanquart, W. Glynn Mangold. 2005. Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding. **Business Horizons.** c. 48: 535-545.
- Moore, Karl, Susan Reid. 2008. The Birth of Brand: 4000 Years of Branding History. **Article in Business History.** DOI: 10.1080/00076790802106299.
- Oliver, Nick. 1990. Rewards, Investments, Alternatives And Organizational Commitment: Empirical Evidence And Theoretical Development. **Journal of Occupational Psychology.** 19-31.

- Ölçüm Çetin, Münevver. 2004. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. İstanbul : Nobel Yayın Dağıtım.
- Ötken, Ayşe Begüm, Elif Yolbulan Okan. 2015. **Şimdi İşveren Markası Zamanı**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Öztürk, Umut Can. 2015. Örgüt Kültürü Algısında Demografik Özelliklerin Rolü: Meta Tiyatro Ve Oratoryo Metaforu. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.1, s:21.
- Penley, Larry E., Sam Gould. 1988. Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. **Journal Of Organizational Behavior**. s.9: 43-59.
- Rana, Geeta, Ravindra Sharma, S.P Singh, Vipul Jain. 2019. Impact of Employer Branding on Job Engagement and Organizational Commitment in Indian IT Sector. **International Journal of Risk & Contingency Management**. C.8. s.3.
- Randall, Donna M. 1987. Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. **Academy of Management Review**. c. 12. s. 3: 460-471.
- Rosethorn, Helen. 2009. **The Employer Brand : Keeping Faith with the Deal**. EBSCO : eBook Collection:[4.1.2019].
- Sağrı, Ünsal. 2007. İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.7. s.2: 261-278.
- Salancik, Gerald R. 1977. Commitment Is Too Easy. **Organizational Dynamics**. 62-80.
- Salau, Odunayo, Adewale Osibanjo, Anthonia Adeniji, Oluwatunmise Ojebola, Olumuyiwa Oludayo, Hezekiah Falola, Tolulope Atolagbe. 2018. Datasets On Employee Value Proposition (Evp) And Performance Of Selected Fast Moving Consumer Goods (Fmcgs) Firms İn Nigeria. **Data in Brief 19**: 1907-1911. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.027>. [12.2.2019].
- Sandeen, Cathy. 2008, Boomers, Xers, and Millennials: Who are They and What Do They Really Want from Continuing Higher Education?. **Continuing Higher Education Review**, s. 72: 11-31.



Sullivan, John. 2004, .The 8 Elements of a Successful Employment Brand.  
<https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>:  
[8.10.2018].

Sürücü, Lütfi, Ahmet Maşlakçı. 2018. Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. **International Journal of Management and Administration**. c.2. s.3. DOI Number: 10.29064/ijma.397853.

Türk Dil Kurumu. [10.08.2018]. [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr).

Twenge, Jean M., Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman, Charles E. Lance. 2010. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. **Journal of Management** c. 36 s. 5, September 2010, 1117-1142 DOI: 10.1177/0149206309352246

Uygur, Akyay. 2015. **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**. İstanbul: Barış Kitap.

Valeau, Patrick, Jurgen Willems, Hassen Parak. 2016. The Effect of Attitudinal and Behavioral Commitment on the Internal Assessment of Organizational Effectiveness: A Multilevel Analysis. **ISTR**. s.27: 2913-1936. DOI 10.1007/s11266-016-9703-6.

Van Dyk, Deirdre. [12.1.2019].Global Millennials: Who's Holding The Handbag?.[http://content.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1714683\\_1714625,00.html](http://content.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1714683_1714625,00.html).

Zangaro, George A. 2001. Organizational Commitment: A Concept Analysis. **Nursing Forum**. c.36. s.2.

Wiener, Yoash. 1982. Commitment in Organizations: A Normative View, **The Academy of Management Review**. c.7. s.3: 418-428.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, kuşak farklılıklarına göre işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmek amacıyla Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan bir yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Lütfen soruları size en uygun olan şekilde cevaplayınız. Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından bu anketin sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir.

Cevaplarınız sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır ve sizden kimliğinize ilişkin bir bilgi istenmemektedir. Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Sevda Yavuz Danacı  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
SBE - İnsan Kaynakları Yönetimi

Doç.Dr. Yasemin Bal  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı

#### A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

- |                                         |                                           |                                    |                                    |                                          |                                         |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. Cinsiyetiniz                         | <input type="checkbox"/> Kadın            | <input type="checkbox"/> Erkek     |                                    |                                          |                                         |
| 2. Doğum tarihiniz                      | <input type="checkbox"/> 1925-1944        | <input type="checkbox"/> 1945-1964 | <input type="checkbox"/> 1965-1979 | <input type="checkbox"/> 1980-1999       | <input type="checkbox"/> 2000 ve üstü   |
| 3. Yaşınız                              | .....                                     |                                    |                                    |                                          |                                         |
| 4. Medeni durumunuz                     | <input type="checkbox"/> Evli             | <input type="checkbox"/> Bekar     |                                    |                                          |                                         |
| 5. Mezuniyet durumunuz                  | <input type="checkbox"/> Lise             | <input type="checkbox"/> Ön Lisans | <input type="checkbox"/> Lisans    | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans   | <input type="checkbox"/> Doktora        |
| 6. Şu anki şirketinizde çalışma süreniz | <input type="checkbox"/> 1 Yılden az      | <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl   | <input type="checkbox"/> 4-6 Yıl   | <input type="checkbox"/> 7-9 Yıl         | <input type="checkbox"/> 10 Yıl ve üstü |
| 7. Toplam çalışma süreniz               | <input type="checkbox"/> 1 Yılden az      | <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl   | <input type="checkbox"/> 4-6 Yıl   | <input type="checkbox"/> 7-9 Yıl         | <input type="checkbox"/> 10 Yıl ve üstü |
| 8. Bilişim sektörü çalışanı mısınız?    | <input type="checkbox"/> Evet             | <input type="checkbox"/> Hayır     |                                    |                                          |                                         |
| 9. Şirketinizdeki pozisyonunuz :        | <input type="checkbox"/> Uzman Yardımcısı | <input type="checkbox"/> Uzman     | <input type="checkbox"/> Yönetici  | <input type="checkbox"/> Ekip Yöneticisi | <input type="checkbox"/> Müdür ve üstü  |

<b>İşletmenizin sektör içindeki konumunu düşündüğümüzde aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
10. Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.					
11. Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.					
12. Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.					
13. Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.					
14. Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim					
15. Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.					
16. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.					
17. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.					
18. Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.					
19. Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.					
20. Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir					
21. Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.					
22. Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.					
23. Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.					
24. İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.					
25. Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.					
26. Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.					
27. Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.					
28. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.					
29. Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.					
30. Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.					
31. Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.					
32. Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.					
33. Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					

<b>İşletmenizin sektör içindeki konumunu düşündüğümüzde aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınız belirtiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>34.</b> Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
<b>35.</b> Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
<b>36.</b> Şu anda , bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
<b>37.</b> Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
<b>38.</b> Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
<b>39.</b> Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğumu hissediyorum.					
<b>40.</b> Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
<b>41.</b> Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
<b>42.</b> Örgütüme çok şey borçluyum.					
<b>43.</b> Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
<b>44.</b> Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.					
<b>45.</b> Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
<b>46.</b> Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
<b>47.</b> Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.(R)					
<b>48.</b> Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.(R)					
<b>49.</b> Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.(R)					
<b>50.</b> Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.(R)					

## ÖZ GEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler:**

**Ad Soyad:** Sevda Yavuz Danacı

**Doğum Tarihi:** 29.03.1989

**Doğum Yeri:** Malkara

### **Eğitim Durumu:**

2013-... Yıldız Teknik Üniversitesi SBE- İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

2013-... İstanbul Üniversitesi – Çalışma Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı

2008-2013 İstanbul Üniversitesi – Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

### **İş Deneyimi:**

Nisan 2017 – ..... : Penta Teknoloji – İnsan Kaynakları Uzmanı

Temmuz 2014 – Ağustos 2016: Greyder – İnsan Kaynakları Uzmanı

### **Bildiriler:**

Kuşak Farklılıklarına Göre İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bilişim Sektöründe Bir Uygulama - V. Yıldız Sosyal Bilimler Kongresi