



T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞVEREN MARKASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ:**

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Melike Nur KARA

Danışman :

Doç. Dr. Aydem AYDEMİR

BURSA-2013

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Melike Nur KARA
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : xii + 143
Mezuniyet Tarihi : / / 20.....
Tez Danışman(lar)ı : Doç. Dr. Aydem AYDEMİR

Yetenek savaşlarının yaşandığı günümüzde, yüksek nitelikli adaylar ve çalışanlar; ‘çalışılacak en iyi şirket’, ‘en gözde şirket’, ‘en beğenilen şirket’ gibi markalaşmış şirketler arasından kendilerine çekici gelen şirketleri tercih etmektedirler. Bu adayları işletmeye çekmek ve mevcut çalışanları elde tutmak insan kaynakları alanında belli bir imaj oluşturmayı gerekli kılmaktadır. Bu noktada son yıllarda gündeme gelen ‘işveren markası’ kavramı, doğru insan kaynağını örgüte çekmeyi ve örgütsel bağlılık yaratarak elde tutmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin akademik olarak incelenmesidir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgüt yazınında insan kavramının ortaya çıkışından nitelikli işgücü/entelektüel insan kavramına kadar yaşanan süreç incelenmiştir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş süreci de, konu kapsamında değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde, işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramları tek tek açıklanmış ve işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Son olarak üçüncü bölümde ise, en gözde şirketler sıralamasında sektöründe son 6 yıldır ilk sırada yer alan bir firmanın, çalışanlarına yapılan anket çalışması analizi ile işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Anahtar Sözcükler:

İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nitelikli İşgücü

ABSTRACT

Name and Surname : Melike Nur KARA
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Managment and Organization
Degree Awarded : Master
Page Number : xii + 143
Degree Date : / / 20.....
Supervisor(s) : Doç. Dr. B. Aydem AYDEMİR

Nowadays which in the talent wars are experienced, the highly qualified employees and candidates give preference to companies which are attractive to them between branded companies such as ' the best company to work', 'the most favourite company', 'the most popular company'. To make the company more attractive for this candidates and retain the current employees, it make essential to create a certain image in the field of human resources. At this point, the concept of employer brand which come into question in the recent years, provide to captivate the correct human resources for the company and retain them with creating organizational commitment. In this sense, the purpose of this study, academically investigate the impact of employer brand on the organizational commitment.

The study consist of three parts. In the first part, the process which from the emergence of the notion of human to the qualified labor force/the concept of intellectual people in the literature of organisation s investigated. Additionally, human resources management, strategic human resource management also the transition process, evaluated within the scope of subject matter.

In the second part, the concept of employee brand and organizational commitment are explained particularly and the impact of employer brand on the organizational commitment is investigated.

Finally in the third part, the impact of employer brand on the organizational commitment is investigated with the survey which conducted to a firm's employers which ranks in the first place in the ranking of the companies of industry.

Key Words:

Employer Brand, Organizational Commitment, Human Resource Management, Qualified Labor Force

ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamaya yöneliktir. Bu bağlamda anket analizi yöntemiyle sonuca ulaşılması hedeflenmiştir.

Bu çalışmada görüşleriyle beni daima yönlendiren değerli danışman hocalarım Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU'na ve Doç. Dr. Aydem AYDEMİR'e, çalışmamın özellikle istatistiksel analiz aşamasındaki yardımlarıyla destek veren, minnet duyduğum arkadaşım Elif KODAN'a ve bu sürecin her aşamasında beni destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Melike Nur KARA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
KISALTMALAR	xii
TABLolar VE ŞEKİLLER.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM 1

ÖRGÜTLERDE NİTELİKLİ İŞGÜCÜ KAVRAMI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI

1.1.ÖRGÜTLERDE İNSAN KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	2
1.1.1 Örgüt Yazını Ve İnsan Kavramına Bakış.....	2
1.1.1.1 Klasik Dönem ve İnsan Paradigması	2
1.1.1.2. Neo Klasik Dönem ve İnsan Pradigması.....	4
1.1.1.3. Modern Dönem ve İnsan Pradigması	6
1.1.1.4. Modern Sonrası Dönem ve İnsan Pradigması.....	7
1.1.2. Bilgi Toplumu ve İnsanın Önemi.....	8
1.1.2.1. Ekonomik Değer Olarak İnsan ve Entelektüel Sermaye	9
1.1.2.2. Nitelikli İşgücü	14
1.1.3. Rekabet ve Teknolojinin Örgütler ile İlişkisi.....	17
1.1.3.1. Rekabet ve Örgütler	17
1.1.3.2.Teknoloji Ve Örgütler	19

1.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KAPSAMI.....	21
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal Boyutu	21
1.2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	23
1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKYY).....	26
1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Sebepler....	30
1.2.4.1. Küreselleşme	30
1.2.4.2. Nitelikli İşgücü/ Bilgi İşçisi Kavramlarının Ortaya Çıkması	31
1.2.4.3. Bilgi Toplumuna Geçiş.....	32
1.2.4.4. Teknolojik Gelişmeler	32
1.2.4.5.Değişen Rekabet Anlayışı	33
1.2.4.6. Sosyal Güçlerin Değişimi.....	34
1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgören Bulma ve Seçme	34

BÖLÜM 2

İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.1. İŞVEREN MARKASI GENEL ÇERÇEVE.....	39
2.1.1. Marka Kavramı ve Kapsamı	39
2.1.2. İşveren Markası (İM) Kavramı	40
2.1.3. İşveren Markası Kavramı ile İlişkili Kavramlar	44
2.1.3.1.Ürün (Tüketici) Markası.....	44
2.1.3.2. Kurumsal itibar	45
2.1.3.3. Kurumsal imaj	48
2.1.3.4. Kurumsal kimlik.....	50
2.1.3.5. Örgütsel Çekicilik.....	52
2.1.4. İşveren Markasının Özellikleri.....	53

2.1.5. İşveren Markasını Oluşturan Unsurlar	55
2.1.6. İşveren Markasının Sağladığı Yararlar	57
2.1.7. İşveren Markası Yetersizlik Göstergeleri.....	59
2.1.8. İşveren Markası Yönetimi (İMY) Süreci	60
2.1.8.1. İşveren Markası Durum Tespiti.....	62
2.1.8.2. İşveren Markası Kimliğinin Tanımlanması.....	64
2.1.8.3. Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) Oluşturulması	66
2.1.8.4. Konumlandırma	68
2.1.8.5. Uygulama	69
2.1.9. İşveren Markası Ölçütleri.....	70
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GENEL ÇERÇEVE	72
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	72
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	76
2.2.3. Bağlılık Odakları	77
2.2.3.1. Örgütsel Bağlılık	77
2.2.3.2. Mesleğe Bağlılık.....	78
2.2.3.3. İşe Bağlılık.....	79
2.2.4. Örgütsel Bağlılığa Farklı Bakışlar.....	80
2.2.5 Örgütsel Bağlılık Öncülleri	84
2.2.5.1. Kişisel Faktörler	84
2.2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	85
2.2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	86
2.2.6. Örgütsel Bağlılık Ardılları	87
2.3. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	88

BÖLÜM 3
İŞVEREN MARKASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	91
3.2. Araştırmanın Örneklemi	91
3.3. Araştırmanın Yöntemi	96
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	97
3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler	98
3.5.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	98
3.5.2. İşveren Markası Unsurlarına Ait Bulgular	102
3.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular	104
3.5.4. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	104
3.5.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler	104
3.6. Araştırmanın Limitleri ve Sınırlıkları	10419
SONUÇ.....	120
KAYNAKLAR.....	122
EK 1.	138
ÖZGEÇMİŞ.....	1412

KISALTMALAR

İK	:	İnsan Kaynakları
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
PY	:	Personel Yönetimi
SİKY	:	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
İM	:	İşveren Markası
İMY	:	İşveren Markası Yönetimi
ÇDÖ	:	Çalışan Değer Önermesi
ÖB	:	Örgütsel Bağlılık
KKS	:	Korelasyon Kat Sayısı
SS	:	Sosyal Sorumluluk

TABLolar VE ŞEKİLLER

Tablo 1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar.....	25
Tablo 2. Pazarlama Karması ve İşe Alma Karması Elemanları.....	36
Tablo 3. Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki İlişki.....	44
Tablo 4. İşveren Markası Unsurları.	56
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Meta-Analizi.....	73
Tablo 6. Cinsiyete Göre Dağılım.....	98
Tablo 7. Yaşlara Göre Dağılım.....	98
Tablo 8. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	99
Tablo 9. Alınan Eğitimlerin Dağılımı.....	100
Tablo 10. Pozisyonlara İlişkin Dağılım.....	100
Tablo 11. Pozisyona İlişkin Kıdem Dağılımı.....	101
Tablo 12. İlgili Şirketteki Kıdeme İlişkin Dağılım.....	102
Tablo 13. İşveren Markası Unsurlarına Ait Bulgular.....	102
Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-1.....	106
Tablo 15. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-2.....	107
Tablo 16. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-3.....	108
Tablo 17. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-4.....	109
Tablo 18. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-5.....	110
Tablo 19. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-6.....	111
Tablo 20. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-7.....	112
Şekil 1. İşveren Marka Yönetimi Modeli.....	62
Şekil 2. Örneklemin Eğitim Bilgileri.....	94

GİRİŞ

Son yıllarda hızla gelişen teknoloji ve değişen rekabet ortamında bilgi, yeni ekonomi dünyasının kilit noktası haline gelmiş ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaşanmıştır. Bu doğrultuda örgütlerde de dengeler değişmiştir. Çalışanların kas gücüne duyulan ihtiyaç azalırken; yetenekli, nitelikli, bilgili işgücüne olan ihtiyaç artmış ve insan kaynağının, stratejik bir unsur olduğu anlaşılmıştır. Bu sayede, gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurabilen, nitelikli, yetenekli ve genç işgücü örgütlere dahil olmaya başlamıştır.

Bill Gates, şirketindeki en nitelikli 20 çalışanını çıkarttığı takdirde, son derece önemsiz bir şirket olacağını söylemiştir. B. Gates bu sözüyle, günümüz piyasasında dev şirketleri ayakta tutan en önemli unsurun nitelikli çalışanlar olduğunu bir kez daha belirtmiştir.

Nitelikli genç işgücü kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte, çalışanların elde tutulması büyük sorun teşkil etmeye başlamıştır. 2008’de Bhatnagar ve Srivastava’nın 23 ülkede yaptığı, 33.000 işvereni kapsayan araştırma sonuçları, örgütsel bağlılığın önemli bir sorun haline geldiğini göstermiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 90’a yakını, günümüz piyasasında nitelikli işgücünü örgüte bağlamanın giderek zorlaştığını ifade etmişlerdir.

Simon Barrows tarafından 1993 yılında ortaya atılan ‘işveren markası’ kavramı, yöneticileri bu çıkmazdan kurtaracak özelliğe sahiptir. Bu kavram, stratejik insan kaynaklarına da yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi bulunan işveren markası, insan kaynaklarının da oldukça önemli bir parçasıdır. Yani işveren markası, nitelikli işgücünü işletmelerde tutmanın bir diğer ifadesidir. Bu bağlamda insan kaynakları bakış açısıyla nitelikli çalışanı çekme ve örgütte tutmanın anahtarı olan işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenecektir.

BÖLÜM 1

ÖRGÜTLERDE NİTELİKLİ İŞGÜCÜ KAVRAMI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI

1.1.ÖRGÜTLERDE İNSAN KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1.1 Örgüt Yazını Ve İnsan Kavramına Bakış

Günümüzde örgütler, güçlü rekabet ortamında ayakta kalabilmede etkili olacak temel faktörün ‘insan’ olduğu gerçeğinde birleşmişlerdir. Ancak, örgütlerde ‘insan’ kavramı bu aşamaya gelene kadar birçok evrim geçirmiştir.

İnsan kavramı genel olarak; işgücü, insan gücü, personel, insan kaynağı, nitelikli işgücü ve entelektüel sermaye şeklinde bir gelişim göstermiştir. Üretimin daha çok insan emeğine, kas gücüne dayalı olarak yapıldığı dönemlere ait olarak, çalışanlar için işgücü ve insan gücü tanımlamaları yapılmış; üretimde makinelerin kullanılmaya başlanması ile çalışanlar diğer üretim araçlarından biri olarak görülmüş ve personel olarak adlandırılmıştır. Endüstride yaşanan gelişmelerle birlikte de personel kavramı yerine insan kaynağı/insan kaynakları kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları (İK), üretimde makineleşmenin ve otomasyonun olduğu dönemde kullanılmaya başlayan bir kavramdır. Yakın dönemde İK, işletme dışındaki yararlanılabilecek potansiyel işgücünü de kapsamaya başlamıştır. Son yıllarda ise insan kaynağının yerine, insan sermayesi ve entelektüel sermaye kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir (Bilgin ve diğerleri, 2004: 4). Anlaşılacağı gibi örgütler için ‘insan’ın önemi artıkça, literatürde bu kavram kabuk değiştirerek gelişmiştir. Konuya giriş bağlamında, bu kavramın gelişimi kronolojik olarak ele alınacaktır.

1.1.1.1 Klasik Dönem ve İnsan Paradigması

Bu dönemde daha çok örgütlerin biçimsel yönü incelenmiş ve örgüt yapısı bireyden bağımsız bir şekilde ele alınmıştır. Birey, ‘ekonomik ve rasyonel insan’ olarak incelenmiştir. Weber, Fayol, Taylor, Urwick, Mooney ve Reiley, dönemin temsilcileri olarak ön plana çıkmıştır.

Klasik örgüt kuramları genel itibariyle yapı planlamaya önem vermektedir. Bireyler sadece üretim aracı olarak görülmektedir. Bu doğrultuda ortaya atılan genel kabul, örgütte

çalışan birey davranışlarının, teşvik edici ekonomik unsurlardan etkilenmekte olduğudur (Savcı, 1999: 18). Örneğin ücret, işgören davranışını etkileyen önemli bir belirleyici olarak ilk sırada yer alabilir.

Taylor, insan özellikleri ile örgütlerin meydana getirdiği çevreler arasında etkileşim bulunması gerektiğini ileri sürmüştür (March ve Simon, 1975: 13). Taylor, aksi takdirde örgüt veriminde azalma ve bireyde tembelleşme gibi etkiler ortaya çıkabileceğini düşünmüştür.

Taylor, verimliliğin sağlanması için, işgörenlerin yöneticilerinin emrinde çalışması gerektiğinin üzerinde durmuştur (Dereli, 1976: 31). Bu bağlamda yöneticilerin, işlevsel uzmanlığa sahip olması, işgörenler üzerinde otorite kurmalarında en önemli faktör olarak göze çarpmaktadır. Yöneticinin işgörene emir vermesi ve işgöreni kumanda etmesi gerekliliğini Fayol, yönetim ilkeleri ; Weber ise bürokrasi modeli kapsamında incelemiştir.

Weber'e göre yönetimin temel özellikleri olan düzen, rasyonellik, tutarlılık ve tek biçimlilik sayesinde, tüm işgörelere eşit muamelenin hakim olacağı bir yönetim anlayışını getirmektedir (Savcı, 1999: 23). Böylece işgören, makine gibi muamele görmenin bir adım ötesine geçmiştir.

Weber'in bürokrasi modeli, somut ve sağlam bir yönetim sistemi, alanında uzmanlaşmış personel ile örgütlere birçok katkı sağlamıştır (Savcı, 1999: 24). Bürokrasi modeli, günümüz örgütlerinde hala tercih edilen bir modeldir.

Klasik kuramcılar, insanı tabiatına aykırı bir biçimde tanımlamışlar ve üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi değerlendirmişlerdir. Onlar için insan sadece fizyolojik ihtiyaçları olan bir varlıktır; kendine özgü ihtiyaç, güdü ve amaçları tamamen göz ardı edilmiştir. Bununla birlikte, insanı verimli biçimde çalıştırmak için sadece maddi unsurları kullanmaları, çok fazla eleştiri almıştır. Bu nedenle, düşündükleri ve kurdukları yönetim sistemi insan için davranışsal bir sorun kaynağı olmuş (Eren, 1993: 15; Savcı, 1999: 25).

Ekonomik ve rasyonel insan kavramı, eleştirilerle ve karmaşıklaşan çalışan profiliyle giderek etkisini kaybetmeye başlamış ve bireyin davranışlarını etkileyebilecek maddi, manevi birçok unsurun bulunduğu anlaşılmıştır.

1.1.1.2. Neo Klasik Dönem ve İnsan Pradigması

Neo-klasik dönemin önderleri, örgütün sosyal ve beşeri yönünü ele alan, doğal örgüt yapısını geliştirerek klasik organizasyonu hem eleştirmiş hem de tamamlamışlardır. Bu dönemde insan ve insani ilişkilerinin önemini savunan birçok adım atılmıştır.

Neo klasik dönemde örgütün yapısı göz ardı edilip, insan faktörü son derece önemszenmiştir. Bu dönem, ‘insan ilişkileri yaklaşımı’ ve ‘neo klasik kuramlar’ şeklinde incelenmektedir. Neo klasik kuram, klasik kurama insan faktörünü eklemiş ve klasik kuramın yapısal eksiklerini gidermiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımı ise, birey düzeyinde etmenlerin (motivasyon, başarı, arkadaşlık, statü gibi), örgüt verimini etkilediğini savunmuştur (Gordon, 1993:15; Dereli, 1976: 4; Savcı, 1999: 26). Bu doğrultuda, insan faktörünün örgüt için ne kadar önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. İnsanların örgütten beklentileri, örgüt üyelerinin ilişkileri, işleri, tepkileri, motivasyonu ve verim arasındaki ilişkileri gündeme getirerek neo-klasik dönemin oluşmasını sağlamışlardır.

Mary Parker Follett’in “Grup Etkisi”, Elton Mayo’nun “Üretim ve Çıktıda İnsan Motivasyonunun Etkisi”, Abraham Maslow’un “İnsan İhtiyaçları”, Douglas McGregor’un “Liderlik Türleri”, Chris Argris’in “İnsan ve Organizasyon Gelişimi” çalışmaları ile sosyal eğilime geçiş süreci başlamıştır (Alpaslan, Kutaniş, 2007: 52). Bununla birlikte Lewin, Homans, Likert, Merton, Goulder, Selznick, Simon, March da bu dönemin önde gelen isimleri arasında yer almaktadır. Sayılan bu öncüler ve çalışma grupları örgüt yazınında insan kavramının gelişimine son derece katkı sağlamıştır.

Elton Mayo, işgörenlerin sosyal ilişkilerini geliştirmelerinin örgüt verimine son derece katkı sağlayacağını savunmuştur. Bu bağlamda örgüt yazınına ‘sosyal insan’ kavramının girmesini sağlamıştır.

Homans, insan grubu yaklaşımında doğal iş gruplarının önemini vurgulayarak, gruplar arasındaki güçlü ilişkilerin bireyi motive ettiğini belirtmiştir. Grup üyeleriyle arasında bağlılık hissedilen birey, bunu işine yansıtacak ve yüksek düzeyde verim sağlayacaktır (Homans, 1971: 73-74). Bu bağlamda duygularla iş arasında olumlu anlamda bir ilişki ortaya çıkmıştır. Likert de buna benzer olarak örgütteki bireylerin birbirlerine duyduğu bağlılığın, verimi ve kaliteyi yükselteceğini belirtmiştir. Simon ve March ise, genel anlamda işgören davranışlarını çözümlenmeye çalışmıştır.

Davis'e göre, insan ilişkileri yaklaşımında örgüt-birey etkileşimini temel alan, insanın doğasına ilişkin birçok varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlar (Savcı, 1999: 32-33):

- ❖ Bireysel farklılıklar: Bu varsayımda her birey hissetme, yargılama ve eylem birimi olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla bireylerin özgün olduğu kabul edilmektedir.
- ❖ Bireysel bütünlük: Bireylerin bedensel ve zihinsel emekleri ayrı ayrı değil bir bütün olarak ele alınmaktadır.
- ❖ Bireysel gereksinimler: Her birey, karşılamak istediği gereksinimleri doğrultusunda güdülenmekte ve buna göre davranmaktadır.
- ❖ İnsan değeri: Bu varsayım insanın, üretim faktörlerinden farklı bir muamele görmesi gerektiğini ve örgüt içinde değer verilmesi gereken önemli bir unsur olarak görülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda birey, özgünlüğüyle, istekleriyle ve gereksinimleriyle kabul edilmelidir.

Koçel'e göre neoklasik yaklaşım çerçevesinde, insanın örgüt içindeki konumu açıklanmıştır. Yapılan araştırmalarda, örgüt içindeki doğal gruplar değerlendirilmiştir. İşlerin, çalışanların duyguları üzerinde etkili olabileceği gibi, duyguların da işler üzerinde etkili olabileceği tespit edilmiştir. İnsan ve insan ilişkilerine verilen önem, sosyometrik ve psikolojik testlerle ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca, organizasyonların sosyal yönünün geliştirilmesine önem verilmesi gerektiği incelenmiştir (Koçel, 1999: 161-168).

Fişek'e göre neo klasik dönemde, örgütlerin temel ve en önemli ögesinin insan ve insan ilişkileri olduğu, bu ilişkilerin verimlilik üzerinde etkili olduğu ve yönetici davranışlarının büyük önem taşıdığı tespitler arasında yer almıştır (Fişek, 1979: 40). Ayrıca personelin motivasyonu söz konusu olduğunda klasik dönemde savunulan maddi unsurlardan çok, ekonomik olmayan ödüller ön plana çıkmaktadır.

Neo-klasik teori motivasyon konusuna gereğinden fazla önem vermiş ve sadece insan ve davranışları üzerine odaklandığı için eleştirilmiştir. Ortaya çıkan sonuç, insana verilen önemin göstermelik olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan ilişkileri, kısa dönemde amaçları gerçekleştirmek için kullanılmış; uzun dönemde planlar yapılmamıştır. Bunun başlıca nedeni ise, insan kaynakları kavramının, personel uygulamalarının yeterince bilinmemesidir. Klasik ve Neo-klasik Teorinin buluştukları ortak nokta ise, örgütü kapalı

bir sistem olarak tasarlamış olmalarıdır. Yani çevrenin örgüt üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmamışlardır.

1.1.1.3. Modern Dönem ve İnsan Pradigması

Modern dönem kuramcıları, klasik dönemdeki yapısalcılık ile neoklasik dönemdeki insan unsurunu bütünleştirip, tüm örgütü bir 'sistem' olarak görmüştür. Diğer dönemlerden farklı olarak ilk kez örgütün ve bireyin çevresiyle etkileşimi gündeme gelmiştir. Bu bağlamda bütün örgütler için geçerli olacak bir yapı oluşturmak mümkün değildir. Dolayısıyla bu yapı, çevreye, zamana, teknolojiye vb. etkenlere göre değişmektedir. Homans, Katz, Kahn ve çalışma grupları dönemin öncü isimleri arasında yer almaktadır.

Modern teoride örgütün, tüm unsurları, çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır. Bu kuram önceki kuramların yeni ve farklı bir açıdan ele alınıp yorumlanmış bir biçimdir. Modern teoriye göre örgüt uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan açık bir sistem olarak ele alınmıştır (Koçel, 1999: 168).

Neoklasik dönemden de hatırlanacak bir isim olan Homans, insan ilişkileri yaklaşımı ile sistem yaklaşımını bir arada ele almıştır. Homans, çevrenin örgütteki bireyler ve onların davranışları üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüştür (Homans, 1971: 77). Aynı şekilde Katz ve Kahn da örgütün ve örgüt bireylerinin çevreyle ilişkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda örgüt açık bir sistem olarak görülmüştür.

Modern dönemde sistem yaklaşımının yanında, insanın çevresinde gerçekleşen olayların nedenlerini kavrama isteğini temel alan durumsallık yaklaşımı gündeme gelmiştir (Savcı, 1999: 45). Bu yaklaşıma koşulsallık yaklaşımı da denmektedir. Bu bağlamda örgütler, içinde bulunduğu koşullara göre özgün sistemlerini kendileri belirleyebilmektedir. Bu yüzden örgütlerin yönetim biçimleri için genelleme yapmak mümkün değildir.

Durumsallık Yaklaşımı, Klasik dönemdeki "İnsansız Örgütler" ve Neoklasik dönemdeki "Örgütsüz İnsanlar" anlayışının yerine, her örgütün, çevre ve teknoloji gibi unsurlarının, farklı yönetim biçimlerini gerektirebileceği esasına dayanmaktadır (Alparslan, Kutaniş, 2007: 53). Yani bu anlayışa göre, en iyi yolu seçmek yerine, koşula uygun gerekli olan yol seçilmelidir.

Koçel'e göre durumsallık yaklaşımı, sorunların çözümü için duruma göre değerlendirmeler yapılmasını önermektedir. Bu yaklaşım; belli kuralların her zaman ve her yerde uygulanabilir çözümler yaratmayacağını ortaya koymuştur. Çünkü her durum, içinde bulunan koşullara bağlıdır (Koçel, 1999: 189). Dolayısıyla her örgütün farklı bir çevreye bağlı olması koşulları da değiştirecektir.

Sistem yaklaşımına ve durumsallık yaklaşımına ek olarak sosyoteknik sistemler yaklaşımı, örgütün iki ana alt sistemden oluştuğunu savunmuştur. Teknik alt sistem teknoloji, yöntem ve kurallardan; sosyal alt sistem ise, örgüt içindeki bireyler arası ilişkilerden oluşmaktadır. Ancak yapılan araştırmalarda, örgütler genelde, sosyal alt sistemi görmezden gelmektedir (Savcı, 1999: 46).

Modern dönemde işveren, önceki anlayışlardan farklı olarak sadece işçi çalıştıran kişi değil; yönetim süreçlerine işçileri de katan, nitelikli insan kaynağına değer veren, modern yönetim anlayışını benimseyen ve marka kimliğine sahip bir kişi olarak değişim geçirmiştir (Baş, 2011: 30). Böylece işveren, klasik ve neoklasik dönemden çok farklı bir bakış açısına sahip olmaktadır.

Fındıkçı'ya göre, modern dönemde, kişilerin içinden gelen çalışma isteği, iş tatmini ve örgüte bağlanma düzeyinin, verimi etkileyen en önemli unsurlar olduğu belirlenmiştir. Hızlı bilgi artışı, değişim ve gelişim, değerlerdeki aşınmalar ve benzeri bütün gelişmeler karşısında, insanın değişen rolünün sorgulanması, iş ortamında insanın iş yapan olmaktan çıkıp işi yönlendiren bir konuma gelmesi gibi gelişmeler insan kaynakları yönetiminin (İKY) gelişmesinde son derece etkili olmuştur (Fındıkçı, 2000: 23).

Neoklasik dönemde insan unsurunun önemsenmeye başlanması temelinde, bu dönemde bireyin örgüt içindeki davranışlarına verilen önem eleştirilecek derecede ele alınmıştır.

1.1.4. Modern Sonrası Dönem ve İnsan Pradigması

Üçüncü bin yıla girdiğimiz bugünlerde insan, yönetim sistemine egemen olmuş ve tamamen farklı yaklaşımları gerektiren yeni bir biçim oluşturmuştur. Artık, örgütün en önemli varlığının 'insan' olduğu, basmakalıp bir düşünce olmaktan çıkmıştır (Fitz-Enz ve Phillips, 2001: 1-2). Aynı zamanda bilginin hızla değişen anlamı ve gücü, bununla birlikte

bilginin yönetilebilir bir girdi olarak kabul görmeye başlaması da (Özcan, Barca, 2008: 24) örgüt yapısıyla ilgili bambaşka bir döneme girilmesini sağlamıştır.

Modern sonrası dönem, insanın akıl yürüttüğü ve bilim temelinde özgürleştiği, özgünleştiği bir dönemi yansıtmaktadır (Şaylan, 2002: 129). Bu dönem, yönetim ve örgüt alanında, önemli birçok araştırmaya hakim olmakta ve yeni bir bilgi kuramı rolü üstlenmektedir. Modern sonrası örgütler, sosyo-ekonomik ortamdaki değişimler ışığında gelişmiştir. Bu durum sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş olarak nitelendirilebilir (Alpaslan, Kutaniş, 2007: 54). Yani modern sonrası dönem, bilgi çağı olarak da ifade edilebilmektedir.

Klasik dönemde her şeyi bilmesi gereken örgütün bilen organizasyon yapısı, neoklasik ve modern dönemde anlayan, düşünen ve dayanıklı örgüt yapısı hakimdir. Modern sonrası dönemde ise öğrenen, matris, şebeke, sanal, yığışım, esnek ve atılımcı organizasyonlar (Alpaslan, Kutaniş, 2007: 64-65) şeklinde yeni organizasyon türleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda örgütün bilinmeyen yönleri ortaya çıkmıştır.

Tüm bu gelişmeler ışığında işletmeler, hızlı üreten, yaratıcılığı ön planda tutan, bilgiye ulaşan, ulaştığı bu bilgiyi yorumlayan, paylaşan ve bu şekilde bilgiyi çoğaltma amacıyla küresel rekabet koşulları içerisinde etkin olma çabasındadır. Bu da ancak, sahip olunan nitelikli, bilgili ve kaliteli insan kaynaklarıyla gerçekleştirilmektedir. Daha önceki dönemlerde ekonominin gereksinim duyduğu üretim faktörü olan insan, bugün işletmelerin gereksinim duyduğu bir entelektüel yetenek olarak kabul edilmektedir (Şerbetçi, 2003: 13). Bu bağlamda bilgi ve insan artık yönetim sürecine dahil edilen bir olgu haline gelmiştir.

1.1.2. Bilgi Toplumu ve İnsanın Önemi

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru bireyler ve örgütler bilginin hızla artan gücünü fark etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda rekabet, kalite, bireyselleşme ve teknoloji vurgulanmaya başlanmış ve örgütler için bilgi odaklı yönetim tarzına geçiş yaşanmıştır (Özcan ve Barca, 2008: 24). Dolayısıyla bilgiyi en iyi şekilde kullanacak olan insan kavramı, bilgisayarlardan, makinelerden daha fazla önem arz etmeye başlamıştır.

Klasik dönem ‘örgüt’, neoklasik dönem ‘insan’, modern dönem ‘çevre’, modern sonrası dönemse ‘bilgi’ paradigmasıyla şekillenmiştir. Drucker’a göre bilgi, toplumlar için

yeni bir güç oluşturacak derecede güce sahiptir. Bu da belli bir süreç gerektirmiştir. Bu süreç Endüstri Devrimiyle birlikte 'bilginin araçlara, makinelere uygulanması', bilimsel yönetim düşüncesiyle 'bilginin işe uygulanması', 1950'lerden itibaren ise 'bilginin bilgiye uygulanması şeklinde bir evrim geçirmiştir (Özcan ve Barca, 2008: 24). Drucker, bilginin örgüt yazınında her zaman var olduğunu ve son dönemlerde 'bilgi toplumu' şeklinde yeni bir oluşumun egemen olduğunu belirtmiştir.

Tüm bu gelişmeler doğrultusunda işletmelerin bilgili, nitelikli, entelektüel özellikleri taşıyan, yaratıcı, sorgulayıcı, yenilikçi ve araştırmacı insanlara olan gereksinimi hızla artmaktadır. Bu doğrultuda, örgütte insan kavramı ile ilişkili birçok kavram ortaya çıkmıştır.

1.1.2.1. Ekonomik Değer Olarak İnsan ve Entelektüel Sermaye

Günümüzde işletmeler, güçlü rekabet ortamında ayakta kalabilmenin temel faktörünün 'insan' olduğu gerçeğinde fikir birliğine varmışlardır. Dolayısıyla insan, üretim girdilerinden daha önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Varılan bu sonuç, bir işletmenin gerçek zenginlik kaynağının o işletmede çalışan bilgili, nitelikli, tecrübeli ve işine bağlılığı yüksek olan insanlar olduğunu göstermektedir.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte birçok alanda entelektüel kavramı duyulur olmuştur. Entelektüel kavramı; yoğun düşünsel etkinlik gösteren, bilimsel, çağdaş, ileri bir dünya görüşüne sahip olan, toplumda aydın olarak adlandırılan kimseler olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda entelektüel insan olmak birey için ciddi derecede ayrıcalık unsuru oluşturmaktadır (Aydoğan, 2008: 84).

Günümüz toplumunda, entelektüel olan fiziksel olana hükmetmiştir. Bu yaklaşımda; sanayi toplumunun aksine, insan gücünün, sadece fiziksel güç değil, 'beyin gücü' olarak ele alınması, bunun da katma değer yaratma sürecinin en önemli unsuru olarak algılanması ve organizasyon için kalıcı zenginliklere dönüştürülmesi esastır (Stewart, Erişim tarihi 10.11.20012, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm).

Entelektüel sermaye kavramı, ilk olarak 1960'larda kullanılmaya başlanmıştır. Galbraith, 1969 yılında bu kavramın, insan zekasından kaynaklanan bir unsur olmakla birlikte, entelektüel faaliyetler bütünü olduğunu savunmuştur. Ancak kavram, o günlerde

yeteri kadar dikkat çekmemiştir. 1975 yılında Michael Kalecki, “acaba kaçımız şu geçen birkaç on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız” diyerek, makalesinde Galbraith’e atıfta da bulunarak, kavramı ilk kullanımı teyit etmiştir. 1980’li yıllarda görünmeyen varlıkların görünen sonuçlar üzerindeki etkisi entelektüel sermaye kavramı doğrultusunda incelenmiştir. 1991 yılında Thomas Stewart’ın ‘Brainpower’ (Beyin Gücü) adlı makalesiyle konu, dikkatleri yoğun biçimde üzerinde toplayarak tekrar gündeme gelmiştir. Stewart’a göre, entelektüel sermaye “işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlayan, çalışanların bildiği her şey” dir (Stewart, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm, 10.11.2012).

Entellektüel sermaye alanında yönetici unvanına sahip ilk kişi olan Edvinsson, Skandia şirketi için entellektüel sermayeyi ‘Skandia’ya piyasada rekabet avantajı yaratacak profesyonel yetenekler, müşteri ilişkileri, organizasyonel teknoloji, deneyim ve bilginin bir bütünüdür’ şeklinde tanımlamış, aynı zamanda entelektüel sermayenin unsurlarını da belirtmiştir. Diğer bir bakış açısı ise, entelektüel sermayenin içsel yapı, dışsal yapı ve örgüt üyelerinin yeteneklerinden oluştuğunu öne sürmüştür. Bu görüşe göre, içsel yapı tüm organizasyonel yapıdaki görünmeyen ve duyumsanmayan varlıklar olarak işletme kültürü, bilgi sistemleri ve çalışma biçimi, dışsal yapı ise örgütün çevresiyle olan ilişkilerinin ve bu ilişkinin kalitesinin yarattığı birikimlerdir (Kanıbir, 2004: 81).

En yalın haliyle entelektüel sermaye; işletmenin sahip olduğu ve ‘değer’ haline dönüştürülebilecek bilgilerin toplamını ifade eder. Stewart’ın tanımı, “organizasyonu ‘üstün organizasyon’a dönüştürebilecek, rekabet avantajı sağlayabilecek nitelikleriyle, organizasyon üyelerinin bildiği her şeyin toplamı” (Stewart, Erişim tarihi 10.11.2012, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm) biçimindedir. Bir diğer tanımlama, “entelektüel sermaye; tek bir konu, tek bir hedef ya da tek bir sonuç değil, organizasyonel kaynaklar, organizasyonel süreçler, üstün performans, üstün sonuçlar ve rekabet gücü arasındaki ilişkilere yönelik bir yaklaşımdır” (Kanıbir, 2004: 78). İşletme gurusu Peter Drucker tarafından entelektüel sermaye, pazar içerisinde rekabet avantajı sağlayarak işletmeye değer katan bir kaynak olarak tanımlanmıştır (Drucker, 1995: 59-60). Ayrıca entelektüel sermaye fiziki sermayenin gelişimini etkileyerek örgütün kalkınma sürecine hız katmaktadır (Şamiloğlu, 2002: 85).

Entelektüel sermaye, bir işletmede çalışan insanların bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri ile yaratıcılık kapasitelerinden en üst düzeyde yararlanma yoluyla oluşturulur ve bu da işletmelerin rekabet gücünü belirlemek açısından oldukça önemlidir. Bilgili insana olan gereksinimin artması ile birlikte işletmeler, insan unsuruna odaklanmışlardır. Çalışanların sahip oldukları bilgileri, becerileri, tecrübeleri, yetenekleri ve yaratıcılıkları, işletmenin beyin gücünü ortaya koymakta ve beyin gücünün yoğunluğu entelektüel sermayeyi doğrudan etkilemektedir. İşletmede iyi bir çalışma ortamının yaratılması ve çalışanların işten beklentilerini tam olarak karşılayabilmesi, işgörenin işletmeye sıkı sıkıya bağlanmasını sağlar (Şerbetçi, 2003: 7). İşgörenin örgütüne bağlanmasıyla da, işletmenin beyin gücünün başka işletmelere geçmesi önlenmiş olur.

Entelektüel insanlara sahip olan bir toplum ya da içerisinde entelektüel çalışanlar barındıran bir işletme başarıya ulaşma yolunda büyük aşamalar kaydederek rekabet üstünlüğünü elde eder. Bu sebepten entelektüel kişilerin her konuda desteklenmesi ve bilgi ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanılması gerekmektedir. Ancak toplumumuzda başarılı, farklı ve üstün özelliklere sahip bu özel kişiler genelde desteklenmek yerine dışlanmakta ve bu tür insanlar ‘potansiyel tehlike’ olarak değerlendirilmektedir. Bu da, toplumların ve işletmelerin en büyük hatalarından birisidir.

Literatürde beşeri sermaye kavramı ile entelektüel sermaye kavramının karıştırılmaktadır. Beşeri sermaye; insanlara bilgi, beceri ve hüner kazandırmak amacıyla yapılan eğitim harcamalarını ifade eder. Beşeri sermaye kavramı, organizasyonel süreçlerde yer alan bireylerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak yapılan yatırımlardır. Entelektüel sermaye ise, örgütsel süreçlerde yer alan insan faktörü ile birlikte, süreçleri doğrudan şekillendiren yönetim felsefesini ve süreçlerin yapısal görünümünü ve ayrıca beşeri sermayeyi de kapsamaktadır. Dolayısıyla beşeri sermayeden daha geniş bir anlam ifade etmektedir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 20).

İşletmelerin sahip olduğu entelektüel sermaye üç temel unsurdan oluşmaktadır: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal (örgütsel) sermaye. Bu unsurların en önemlisi ise 21. yüzyıla damgasını vuran sermaye türü ‘insan sermayesi’dir. Entelektüel sermayenin temel unsuru olarak kabul edilen insan sermayesi, şirket çalışanlarının sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının tümünü ifade eder. Yani insana sermaye özelliklerini kendi nitelikleri kazandırmaktadır.

Küreselleşmenin ve teknolojinin gittikçe arttığı 21.yüzyıl işletmelerin, mevcut paylarını koruyabilmelerinin, çağı yakalayabilmelerinin ve hatta doğru kararlar alabilmelerinin anahtarı ‘insan’ ve ‘insan odaklı yönetim’ anlayışını benimsemelerinden geçmektedir (Şamiloğlu, 2002: 86). Bu bağlamda insan sermayesine yapılan yatırım da yıllar itibariyle hız kazanmıştır.

Stewart’a göre işgörenlerin varlık olarak değil, yatırımcı olarak görülmesi örgütler için daha yararlı olacaktır. Çünkü hissedarlar örgüte para yatıyorken; işgörenler de paradan daha değerli olan zaman, bilgi ve enerjilerini örgüte yatırmaktadır (Şamiloğlu, 2002: 88). Dolayısıyla bu da işletmeler için çok önemli bir sermayedir.

“İnsan sermayesi, bilgi toplumundan söz edilen ve bilginin ön plana çıktığı günümüzde, anahtar kelimelerden biri olarak yerini almaktadır. İnsan sermayesinden yoksun olan mali veya fiziki bir yatırım eksik olduğu kadar risklidir ve kaybetmeye mahkumdur. İnsana yatırım yapmakla, bilgiye ve örgüte yatırım yapılmaktadır. İşletme sahiplerinin yılların birikimi olan trilyonluk yatırımlarını nitelikli olmayan, ucuz ve yetersiz işgücüne emanet etmeleri kaynak israfıdır. Bir işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götüren temel faktör, işletme sahibi, yönetici ve işgörenin niteliğidir. Ucuz ve ihtisas sahibi olmayan işgücü pahalıdır. (Tenekecioğlu, 1999: 5). Yani işletmelerin var olabilmelerini sağlayan, işletmeleri başarıya götüren ve onlara rekabet üstünlüğü kazandıran nitelikli işgücü, işletmenin görünmez varlıklarını temsil etmektedir ve bu da işletmeler için en önemli sermaye unsurudur. H.D. Luthy’e göre, “İnsan sermayesi işletmelerin mülkiyetine sahip olabileceği bir unsur değildir. İşletmeler insan sermayesine sahip olamazlar sadece kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerden yararlanabilirler, diğer bir ifade ile onu kiralayabilirler”(Önce, 1999: 23). Dolayısıyla örgütün bu sermayeyi nasıl kullandığı çok önemlidir. Ahlrichs’e göre, işverenin büyüme ve karlılığını sağlayabilmesi ancak ve ancak yetenekli insan sermayesine bağlıdır (Şamiloğlu, 2002: 88).

Kaplan ve Norton insan sermayesi kavramını çalışanların sahip olduğu kabiliyet, yapabilirlikler ve bilgilerden oluştuğunu ve soyut varlıkların nasıl yönetileceğini göstermişlerdir. Etkin insan sermayesini oluşturamayan ve yönlendiremeyen örgütlerin rekabetçi avantajı oluşturması ve sürdürmesi olanaksızdır. Rekabet seviyesi acımasızlığının üretme ve hizmet etme biçimlerine yansımaları daha hazırlıklı, motive olmuş ve yetkin kişilere olan talebi de arttırmıştır. Örgütlerin insan sermayesi bilançolarında

görülmemekle birlikte, örgütlerin piyasa değerlerinde artan ölçüde yerini almaktadır (Kaplan ve Norton, 2004). Barney' e göre ise, "İnsan sermayesindeki doğru biçimin geliştirilmesi ve yönetilmesi örgütlerin ilk başlangıç aşamasında önem taşımaktadır. Bazı yazarlar örgütlerin insan sermayesini şekillendirilmesinin rekabet avantajının bir kaynağı olabileceğini ve geliştirilerek insan kaynakları mimarisinin doğasına bağlı olarak bir yol izleyebileceğini ifade etmişlerdir" (Barney, 1991: 11).

Pennings ve diğerlerine göre "insan sermayesi özellikleri çoğunlukla örgütsel davranış ve performans üzerinde etkili olmaktadır. İnsan sermayesi bir işletmenin örgütsel başarısı üzerinde önemli bir rol oynarken, diğer örgütlerin üyelerinin insan sermayesi de örgütsel performans üzerinde kritik bir rol oynar. İnsan sermayesinin yüksekliği işletmelere daha fazla müşteri çekmede ve müşteri bağımlılığı oluşturmada oldukça önemlidir" (Pennings, Kyungmook ve diğerleri, 1998: 425). İnsan sermayesinin yapısal yani örgütsel sermayeye dönüştürülmesi için, işletmelerin kişilerin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmeleri ve bunu işletmenin varlıklarına dahil edebilmeleri gerekmektedir. Yani insan sermayesine organizasyonel hedeflere en büyük katkıyı sağlayacak şekilde yaklaşılması ve bunun yapılandırılması gerekmektedir. İşletmelerin, insan unsurunun taşıdığı potansiyeli açığa çıkarabilmek için, üyelerinin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve deneyimleri aktif olarak kullanabilmeleri ve paylaşmaları gerekir. Bu da sürekli gelişime önem veren, bireyleri motive eden, cesaretlendiren bir yönetim felsefesini gerektirmekle birlikte güçlü bir aidiyet duygusunu yaratmayı da esas almalıdır.

"Önemli olan kişilerin uzmanlık, yetenek ve bilgilerinden örgütsel faaliyetlerin yürütülmesine katkı sağlayacak şekilde maksimum düzeyde yararlanmaktır. Belli başlı insan sermayesi göstergeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir" (Önce, 1999: 44):

- ❖ İşletmede işgörenlerin itibarı,
- ❖ Mesleki deneyim süresi,
- ❖ İki yıldan daha az deneyimli işgören oranı,
- ❖ İş gören tatmini,
- ❖ Yeni fikir önerisinde bulunan işgörenlerin oranı ve bunların uygulanma sıklığı,
- ❖ İş gören başına katkı payı,
- ❖ Maaş tutarı başına katma değer.

“İnsan sermayesi modeli bireylerin üretken kapasitelerinin, kişinin temel eğitimine ve daha sonraki mesleki konudaki eğitimine yapılan yatırımlara bağlıdır. Kişinin eğitimine yapılan bu tür yatırımlar yüksek üretkenlik ve becerilerdeki artışlar olarak ortaya çıkar. İşgücünün üretkenliğinin artışı ise kazanç artışlarına neden olur” (Erdoğan, 1999: 78).

İnsan sermayesinin geliştirilmesinde eğitim, büyük bir öneme sahiptir. Eğitime yapılan yatırım ülke ekonomisi ve işletmeye oldukça olumlu katkılar sağlar. “Bu durumda eğitim, insana yapılan en iyi yatırımdır; ekonomik büyümenin ve toplumsal kalkınmanın itici gücü olan nitelikli insan gücünü hazırlar. Böylece eğitim ancak, uzun vadede, yüksek kazanç sağlar”(Büyükaslan, 1995: 3). Ayrıca belirtmek gerekir ki, insan kaynağının gün geçtikçe daha önemli hale gelmesi ve işletmelerin insana daha fazla yatırım yapmasıyla birlikte insan kaynakları yönetimi de son derece ön plana çıkmıştır.

İnsan kaynağının diğer işletme kaynaklarından farklı olması, geliştirilebilir ve kapasitesi artırılabilir bir özelliğe sahip olmasıyla ilgilidir. Yani İK, işletmenin gereksinim duyduğu diğer kaynaklar ve üretim öğeleri gibi sınırlı yapıda değildir. Sahip olduğu sınırsız yetenekleri ve devamlı gelişebilen kapasitesi ile işletmenin amaçlarına ulaşmasında ve kendini değişen çevre koşullarına uyarlamasında önemli rol oynamaktadır (Akyüz, 2001: 57-58).

İnsan sermayesi çok iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, örgütlerin rekabet gösterme yeteneğini güçlendirmekte ve örgütlerin niteliklerine ortaya çıkarmada hız kazanmalarına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin, işletmenin en önemli aktifinin insan olduğu ve bu insanların gösterdikleri performansın işletmeleri başarıya götürdüğü gerçeğini benimsemeleri ve bu noktada; bilgili, nitelikli ve kaliteli insanları işletmeye çekmeleri ve bu kişileri elde tutmak için gereken her türlü önlemi almaları gerekmektedir.

1.1.2.2. Nitelikli İşgücü

Geçtiğimiz yirmi yılda, nitelik kavramına farklı açılardan atıfta bulunan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak araştırmacılar şu konuda anlaşmaktadır: Nitelik, iki farklı bakış açısı içerisinde değerlendirilebilir, ilki işi yerine getirenlerin kalitesi, yetenekleri ve kapasitesi diğeri ise iş için gerekli yeterliliği karşılayabilme derecesidir, işin özelliklerine göre değerlendirilir.

“Nitelikli işgücü, insan sermayesi kavramı ile benzer anlamda kullanılabilir. Zira, insan sermayesi kavramı, iktisadi faaliyetlerle ilgili olarak bireylerde oluşan bilgi, beceri ve diğer niteliklerini kapsamaktadır. Bu tanım geniş anlamda ele alındığında ise insanın üretken olarak ortaya koyabileceği tüm nitelikleri içermektedir” (Yumuşak ve Bilen, 2000: 90).

“Bazı sosyolog ve profesyoneller farklı nitelik tiplerinden niteliğin çok boyutlu yapısını da göz önüne alarak söz etmişlerdir. Cezard’ın ortaya koyduğu modelde, nitelikler iş nitelikleri, işgücü nitelikleri ve geleneksel nitelikler olmak üzere üçe ayrılır. İş nitelikleri ilgili mesleğin gerektirdiği özellikler, işgücü nitelikleri kişinin formal ve işbaşıda eğitime edindiği bilgiler, geleneksel nitelikler ise kategorilere ayrılmış meslek gruplarına ait niteliklerdir. Bu son nitelik tipinde kişiye örnek vermek gerekirse bir teknisyen işin içeriğinden değil aldığı eğitiminden dolayı geleneksel nitelik sınıfına girer. Ashton ve diğerleri de nitelikleri üçe ayırır. Bunlar, sahip olunan beşeri sermaye stoku, bireylerin yaptıkları işteki özerklik derecesi ve emeğin isinin gereğini tam ve etkili olarak yerine getirme derecesidir”(Teixeira, 2002: 8).

“Lall’a göre, insan kaynaklarını geliştirmek iki temel süreci içerir; formal eğitim ve öğretim yoluyla nitelik gelişimi, teknolojik tecrübe edinimine dayalı yetenek. Bu süreçlere olan ihtiyaç kalkınmanın çeşitli düzeyleri için farklılıklar gösterir. Rekabet gücünün bir seviyesinden diğerine geçerken, farklı bir nitelik oluşum sistemine gerek olur. Genel olarak, bir ekonomide gelir arttıkça ve rekabet gücü geliştikçe, daha gelişmiş ve uzman insan kaynaklarına gereksinin duyulur. Nitelik profili birkaç değişik kademe ifade eder”(Lall, 1999: 9) ;

- ❖ İşçi düzeyinde nitelik: İyi eğitim almak, yeni ortaya çıkan teknolojileri kullanmaya yatkın olmak, davranışlarda esnek olmak, takım çalışmasına yatkın olmak, üretim ve üretim sürecinde ilerlemelere istekli olmak.
- ❖ Teknik ve denetim düzeyinde nitelik: Yukarıdaki niteliklere ek olarak toplam kalite yönetimini başarıyla gerçekleştirmek, bilgisayara bağlı üretim metotlarını yönetmek, endüstriyel teknolojilerde pratik bilgilerin edinilmiş olması.
- ❖ Yönetim ve pazarlama düzeyinde nitelik: Küreselleşme ortamına dahil olabilmek, geleneksel insan kaynakları yönetimini bırakmak, yatırımları teşvik etmek.

- ❖ İnovasyon düzeyinde nitelik: Yeni ürün oluşturmak, bilim alanındaki gelişmeleri takip etmek.

Nitelikler çeşitli kaynaklardan, çeşitli şekillerde sağlanabilir. Formel eğitim, mesleki eğitim, firma içi eğitim, firma dışından uzmanlık eğitimi almak ve iş başında eğitim.

Elliman ve Hayman'a göre bilgi işçileri olarak nitelendirilen nitelikli işgücü, birçok konuda diğer çalışanlardan farklıdır. "Bu çalışanların bilgi ile çalışmaları, ellerinden çok beyinlerini kullanmaları, fiziksel emeklerinden çok bilgileri ile katkıda bulunmaları, kendi kararlarını vermek isteyen ve verebilen kişiler olmaları, pek çok konu ve teknoloji ile ilgili beceri sahibi olmaları ve bu becerilerini eğitimlerle sürekli yenilemeleri, bu kişilerin sahip oldukları bilgi aracılığı ile değişmeleri" bu farklılıklar arasında yer alır. (Elliman ve Hayman, 1999: 163).

Lee ve Maurer ise, nitelikli iş gücünü, bilgi çağında örgütlerin kilit elemanları olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler örgüte iş güçleri ya da geçmiş deneyimleriyle değer katmaktadır (Lee ve Maurer, 1997: 248) şeklinde bir tanımlama yapmışlardır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, "bilgi işçisinin en genel anlamda, uzmanlık alanında çoğunlukla üst düzeyde eğitilmiş; bilişim teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanabilen; örgüte bilgisi, becerisi ve yaratıcılığı dahilinde katkı sağlayan; bilgi yaratan, toplayan, şekillendiren, yayan ve kullanan, işinde yüksek düzeyde otonomiye sahip ve örgütten çok uzmanlık alanına bağlılık duyarak kendisini bu alanda sürekli geliştiren bir çalışan tipi olduğu sonucuna varabiliriz" (Özer, Özmen ve diğerleri, 2004: 262).

İşletmelerin temel hedefi mevcut çalışanların yetenek, bilgi, deneyim ve uzmanlıklarından azami ölçüde yararlanabilecek stratejileri belirleyip, bunları etkin bir şekilde uygulayabilmektir. Çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerinden verimli bir biçimde yararlanabilmek için, niteliklerini açık biçimde ortaya koyabilmek, çalışma şartlarını ve örgüt iklimini buna göre oluşturmak gerekmektedir. Brooking'e göre "İnsanların işe alınması, eğitilmesi ve işletmede tutulması pahalı ve zor bir süreçtir. Çalışanlar, işlerinde daha mükemmel ve profesyonel olduklarında daha fazla öğrenerek işletme için daha değerli olurlar. Bireyin sahip olduğu bilgiler işletmeye değil o kişinin kendisine aittir. Bundan dolayı, birisinin nasıl ve niye değerli olduğunun ve örgüt içinde hangi rolü oynayacağını bilmesi sırasında bireylerin yetenek, bilgi ve uzmanlıklarını anlamak

oldukça önemlidir” (Brooking, 1996: 15) . Bu bağlamda örgütün sahip olduğu nitelikli iş gücünün kapasitesi belirlenmeli ve eksik görülen yönleri daha da geliştirilmelidir. Ayrıca örgüte büyük katkılar sağlayan ve gelişmesi için yatırım yapılan nitelikli işgücünü örgütte tutmak amacıyla da güçlü insan kaynakları politikaları uygulanmalıdır.

1.1.3 Rekabet ve Teknolojinin Örgütler ile İlişkisi

1.1.3.1. Rekabet ve Örgütler

Yoğun bir rekabet ortamının hüküm sürdüğü şu günlerde, yalnızca bilgiye sahip olmak örgütlere rekabet avantajı sağlamamaktadır. Rekabet, piyasada kimin daha iyi olduğunu kanıtlayan önemli bir fonksiyon olarak kabul edildiği için, örgütlerin rekabet gücünün artırılması, temel yetkinliklerinin arttırılmasına bağlıdır. Örgüt yetkinliklerini arttırmak da ancak nitelikli, bilgili ve yetkin insan gücüne sahip örgütler ile sağlanmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte pazar sınırlarının ortadan kalkması, her gün rekabeti biraz daha kamçulamış ve örgütlerin yeni stratejiler geliştirmesini öngörmüştür (Özcan ve Barca, 2008: 29). İlk olarak 1960 ve 1980 yılları arasında stratejik planlama anlayışı, sonra 1980 ve 1990 yılları arasında rekabet stratejisi anlayışı ve son olarak da 1990’dan günümüze kadar devam eden temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı hakim olmuştur (Barca, 2009: 35).

1975’ten sonra tahmine izin vermeyen istikrarsız çevre koşullarının oluşması rekabet stratejilerine yönelik çalışmaları gündeme getirmiştir. Porter’ın 1980 Competitive Strategy (Rekabet Stratejisi) adlı eseriyle rekabet stratejileri anlayışı (Pozisyon Okulu) egemen paradigma haline gelmiştir. Porter’a göre işletmeler başarılı olmak için pazar güçlerine karşı maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma şeklinde rekabetçi pozisyon almaları gerekmektedir. (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 132; Barca: 2009: 42).

Porter’a göre sektörel rekabet, sektörün yapısına göre şekillenmektedir. Sektörün yapısı da beş temel güçten oluşmaktadır. Bu beş güç; müşteriler, mevcut rakipler, yeni yatırımcılar, ikame mal üreticileri ve tedarikçilerdir. Bu güçlerle oluşan rekabet türüne de genişletilmiş rekabet denmektedir. Bu çerçevede, stratejisini rakip ürünlere göre farklı özellik ve fonksiyonlara sahip yüksek kaliteli ürünler üzerinden sürdürmek için farklılaşma stratejisi, standart ürünleri rakiplerden daha az maliyetler ile üretebilmek için maliyet

liderliği stratejisi ve alt pazara yoğunlaşmak için odaklanma stratejisi; işletmenin bu beş güce karşı stratejilerini belirlemektedir (Barca, 2009: 43).

Üstün başarı elde etmek ve sürdürmek için işletmelerin bu üç jenerik stratejiden herhangi birini seçmesi gerekmektedir. Net bir tercihte bulunamayan işletmeler her şey olmaya kalkıp hiçbir şeyi tam olarak başaramayan işletmeler olmaya mahkumdurlar. Çünkü her bir strateji, farklı örgüt yapıları, insan kaynakları ve yönetim anlayışlarını gerektirmektedir. Ancak, net bir tercih yapamayıp karma strateji izleyen Sainsbury, WalMart, Toyota gibi şirketlerin büyük başarılar elde ettiği de görülmektedir. Bunlar kaliteli (farklılaştırılmış) ürünü ucuza satma (maliyet liderliği) stratejisi benimsemekte ve uzun dönemde birçok başarı elde etmektedirler. Dolayısıyla örgütler seçilen rekabet stratejisinin gerektirdiği kaynaklar ve değere göre yönetim tarzını belirlediği sürece her koşulda başarıyı sağlayabilmektedir (Barca, 2009: 43).

Günümüze kadar uzanan temel yetkinliklere dayalı dönemde ise, dış çevre güçlerinin işletmenin stratejik başarısı üzerinde önemli olan belirleyici faktörlerin işletmeye özgü olan insan, finansal, teknolojik vb. kaynaklardan oluşan temel yetkinlikler olduğunu ileri sürer (Barca, 2009: 38, 41-42, 46). Bu dönemde rekabet stratejileri anlayışının önerdiği sektörel güçler yerine, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler stratejik başarıyı oluşturmaktadır. Yani stratejik kararlarda asıl önemli olan, işletmeyi rakiplerinden farklı ve üstün kılan temel yetkinliklerdir. Temel yetkinlik, bir işletmenin rakipleri ile kıyaslandığında, onlardan daha iyi yaptığı, müşteriler tarafından takdir edilen, taklit edilmesi uzun zaman alan ve önemli kaynak tahsisleri gerektiren becerileridir. Bu beceriler de işletmeye kimlik kazandıran önemli fonksiyonlardır (Barca, 2009: 43, 47-48). Bu noktada bireysel yetkinliklere dayalı stratejiler insan unsurunu daha da önemli hale getirmektedir.

Yetkinliklere dayalı stratejiler anlayışına göre, bilgi toplumlarında, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerin kazanılması ile rekabet avantajı sağlanmakta ve insan kaynağı ve nitelikleri bu noktada anahtar rol oynamaktadır. Bu çerçevede, insan kaynağına yatırımlar yoluyla insan kaynağının niteliklerinin artırılması; çalışanların örgütsel bağlılığını da artırmaktadır (Barca, 2009: 50). Bu sayede örgüt içindeki insan unsuru güç kazanmakta ve bireysel yetkinliklerini örgütsel yetkinlere dönüştürmektedir.

Bilgi toplumu sürecinde örgütlerde nitelikli insanların sayısı arttıkça ve bu insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlandıkdıka işletmeler, diğerk işletmelere göre rekabet üstünlüğünü elde etmektedir (Şerbetçi, 2003: 7). Yani örgütlere üstünlük sağlayan en önemli unsur sahip olduğu bilgili, nitelikli insanlardır.

“Günümüzde kaynakların en etkin biçimde kullanılması gereğinin açıkça anlaşılması ve yoğun rekabet ortamı ile birlikte, organizasyonların sahip oldukları insan sermayesini verimsiz kullanma lüksü bulunmamaktadır. Bu nedenle organizasyonlar, bünyelerinde bulunan insanların tümünü süreçlerin bütününe dahil etmeli ve onların sahip olduğu fikirlerden, deneyim ve becerilerden maksimum düzeyde yararlanma yoluna gitmelidirler” (Kanbir, 2004: 84). Ayrıca belirtmek gerekir ki, insan sermayesinin tek başına ele alınarak etkinliğinin üst düzeylere çıkarılması, etkili sonuçlar yaratmada yetersiz kalacaktır. Önemli olan nitelikli insanın ürettiğı ‘bilgi’yi ‘değer’e dönüştürebilmek; onu destekleyici teknolojiyi ve süreci sağlayabilmektir. Bu durum, yoğun rekabet ortamında yer edinebilmek için gereklilik arz etmektedir.

1.1.3.2.Teknoloji ve Örgütler

Teknoloji, küresel bir kavram olduğu için kesin bir tanımlamaya sahip değildir. Konuyla ilgili olanlar, kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda değişik tanımlamalar yapmışlardır. Bu yüzden teknoloji ile ilgili, birçok farklı tanıma mevcuttur. Teknoloji çok genel olarak, bilginin insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla uygulanması olarak tanımlanabilir.

Güneş’ e göre; teknoloji, üretim yapısının durumunu açıklayan bir mühendislik kavramı olarak tanımlanmaktadır. Ona göre teknoloji, kolay ölçülebilen somut bir değişken değildir. Teknoloji en az itibariyle ihtiyaçtan dolayı geliştirilmekte, bunun yanında zorunlu olmayan ihtiyaçlardan da doğmaktadır. Teknolojiyi, Toplumun ihtiyaçlarını belirleme, bu ihtiyaçları karşılayacak ürünleri tanımlama, oluşturma ve pazarlama için yetenekleri sıralama kabiliyeti olarak da tanımlamak mümkündür. Bu doğrultuda teknoloji, toplumun ihtiyaçlarını ve arzularını tatmin eden bir sistemdir (Güneş, 2006: 67).

İnsan emeğinin günümüzdeki hali bilgi ve teknolojidir (Alpaslan ve Kutaniş, 2007: 53). 21. yüzyılda, bilgiyi maddeye uygulayan insan tipi yeterli görülmemektedir. Artık sadece teknolojiyi alıp kullanabilen insan değil, teknolojiyi üreten, geliştirip dünyayı

yeniliklere taşıyan insan tipine ihtiyaç vardır, insan gücü niteliklerinde gözlenen bu değişim iki yönlü bir etkileşime yol açmıştır. Bir yandan kaydedilen gelişmeler ve teknolojik ilerlemeler yeni bir insan tipini gerekli kılarken öte yandan, bu insan tipi yeni bir çağın ve teknolojik gelişmelerin yaratıcısı üreticisi durumunda yer almaktadır.

Teknolojinin gelişmesi, organizasyonlarda insanın yerini gelişmiş teknolojik sistemlerin, makinelerin, bilgisayarların almasına sebep olmuştur. Ancak bununla birlikte bu gelişmiş sistemleri, makineleri kullanabilecek nitelikli insan gücüne de ihtiyaç bir o kadar artmıştır. “Son 200 yılda dünyadaki teknoloji devrimlerine bakıldığında her devrimin bir kısım insanı işinden ederken, bir yandan da çok sayıda yeni iş yarattığı görülmektedir. Önemli olan, yeni teknolojinin istediği nitelikte insan yetiştirebilmektedir. Bu da, çok ciddi öğretim ve eğitim çabalarını gerektirmektedir” (TİSK, 1997: 8). Bu bağlamda mesleki ve teknik eğitim gereksinimi son derece artmıştır.

Crouch, Finegold ve diğerlerine göre, yapılan işlerin gerektirdiği bilgi, artık belirli bir eğitimden geçmiş çalışanlara gereksinim duyulmasını sağlamıştır. İleri eğitim düzeyine sahip nitelikli kişiler, kendileri için geleceklerini güven altına alabilmektedir”(Crouch, Finegold ve diğerleri, 1999: 8). Bu durum niteliksiz işgücünü için hem işsiz kalma tehlikesiyle karşı karşıya kalmakta hem de istihdam edilenleri daha düşük ücretlerle çalışmak zorunda bırakmaktadır (Spitz, 2004: 6). Yani günümüz koşulları gelişmelere ayak uydurabilen, kendini geliştiren nitelikli işgücüne ihtiyaç duymakta; vasıfsız olan işgücünü ikinci plana atmaktadır.

Krusell, Ohanian ve diğerlerine göre, son otuz yıldır, nitelikli işgücünün niteliksiz işgücüne göre hem talebi hem de fiyatı artmıştır. Bu süreçte, nitelikli işgücüne olan talebin neden bu derece arttığı sık sık tartışılmaktaydı. Birçok çalışma, nitelik artışını açıklamamın gözlemlenebilir değişkenler ile ölçülemeyecek kadar zor olduğunu ifade etti ve çalışmalar sonucunda bunun nitelik sapmalı teknolojik değişim ile ilişkili olduğu açıklandı (Krusell, Ohanian ve diğerleri, 1997: 1). Ayrıca Acemoğlu'na göre, “ Teknoloji ile yüksek beceri sahibi işgücü arasında gözlemlenen tamamlayıcılık ilişkisinin daha çok 20. yüzyılda ortaya çıkan bir olgu olduğu, 19. yüzyılda ise bir tamamlayıcılık ilişkisi bulunmadığı yönündedir. Bu çerçevede, 19. yüzyıldaki önemli teknolojik gelişmelerin fiziki sermayeyi ara mallarını ve düşük becerili emeği, yüksek becerili emek sahipleriyle ikame ettiği genel olarak kabul görmektedir. 19. yüzyılda becerili emek, iş bölümünün daha da genişlemesi ve daha önce

becerili emek sahibi zanaatçılarca yapılan işlerin daha küçük ve daha az beceri gerektiren parçalara ayrılması gibi biçimlerde ikame edilmiştir” (Acemoğlu, 2000: 4). Teknolojik gelişmelerle becerilerin tamamlayıcılığının, imalat sektöründe parti esasına göre ve sürekli üretim yöntemlerinin yayılmasıyla ortaya çıktığını savunan çalışmalar da bulunmaktadır.

“Lall ve diğerleri, nitelikleri açık ve net bir biçimde teknolojiyle ilişkilendirmiştir. Bu yazarlar, teknolojik kapasite kavramı üzerinde durmuş ve söz konusu kapasitenin firma çalışanlarının eğitimi olmasının ötesinde bir durumu ifade ettiğini öne sürmüşlerdir. Onlara göre, teknolojik kapasite organizasyonların zamanla oluşturduğu bilgi birikimi ve tecrübesini ifade eder” (Teixeira, 2002: 10). Lall, eğitimlerle elde edilen bilgi birikimi ve bu birikimi sağlayan nitelikli işgücünün deneyimi üzerine dikkatleri çekmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda, çağdaş refah düzeyinde rekabetçi bir toplum olabilmek için yeni teknolojiler üreten ve bu teknolojiyi etkin olarak kullanabilen nitelikli işgücünün önemi çok büyüktür. Ancak, sadece nitelikli işgücünün varlığı, uzun dönem refah artışları için yeterli değildir. Büyümenin uzun dönem devam etmesini istiyorsak, mutlaka teknolojik yenilikler yapmak, bu yenilikleri desteklemek ve üretimde kullanılmasını sağlamak gerekir.

1.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KAPSAMI

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal Boyutu

İnsan kaynakları yönetimi, “insan kaynakları” ve “yönetim” terimlerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuş bir kavramdır. Kavram, yüzeysel olarak değerlendirildiğinde; örgütteki mevcut ve potansiyel insan kaynağının, yönetimin fonksiyonları çerçevesinde sistemli bir süreç içinde bulunmasını ifade eder. İK, örgüt içinde çalışan ve örgüt dışında faydalanılabilecek potansiyel işgücünü ifade eder (Sadullah ve Kaynak, 2000: 15). Yönetim ise, “işletmelerin amaçlarına ulaşması için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin yerine getirilme sürecidir” (Ertürk, 1995: 5). Ayrıca yönetim, örgütün ilişkili olduğu tüm bölümleri, branşları, bireyleri ilgilendirmektedir. Sadece İK ile ilişkilendirilmesi, yönetim açısından eksik kalacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi çok sayıda yazar tarafından ele alınmış ve tartışılmıştır. Bu bağlamda birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalar şu şekildedir:

Kaynak ve diğerlerine göre İK, bir işletmedeki en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenleri kapsadığı gibi, ayrıca işletmenin dışında bulunan potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir (Kaynak ve diğerleri, 1996: 2).

Sabuncuoğlu'nun ifadesine göre , “işletmelerdeki yöneticiler, yönetilenler, yardımcı işgücü, teknik işgücü ve danışmanlar İK sayılabileceği gibi işletme dışından yararlanılabilecek potansiyel işgücü de İK olarak sayılabilir. İK, işletmelerin girdilerinden biri ve hepsinin de üstünde en değerli kaynaktır” (Sabuncuoğlu, 2000: 3).

Preffer'in tanımına göre İK, “işletmelerin mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan amaçlarına varmak için kullanmak zorunda oldukları kaynaklarından biri olan insanı ifade eder” (Preffer, 1995:4).

DeNisi ve Griffin'e göre “bir örgütün insan kaynakları, amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri durumundadır” (DeNisi ve Griffin, 2001:4).

French' e göre, “insan kaynakları yönetimi, çoğunlukla bir örgütte işgörenlerin yönetimiyle ilgili olan felsefeyi, politikaları, yöntemleri ve uygulamaları adlandırırken kullanılan bir kavramdır” (French, 1998:4).

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak örgütlerdeki bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir. Örgütün hedeflerine ulaştırılması, bu ihtiyaçların giderilmesiyle orantılı olarak sağlanmış olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağlarına, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve hatta işten ayrılmasına kadar olan tüm süreçleri kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999: 5).

Sistem açısından değerlendirildiğinde işletmeler, belli başlı girdi ve çıktılara sahiptir. İşletmelerin girdileri makine, malzeme, sermaye ve insan kaynağından oluşmaktadır. Çıktıları ise mal ve/veya hizmet, bireysel/örgütsel/toplumsal tatmin ve

bilgidir. Tüm girdi ve çıktıları İK tedarik eder, planlar, organize eder ve yönetir. Herhangi bir işletmede İK'nın olmadığı düşünülürse diğer kaynaklar işletme açısından fayda vermez. İK uygun yer, zaman ve işte kullanılırsa, o işletme İK açısından verimli ve etken konuma ulaşabilir (Kök, 2006:6).

Örgütteki insan kaynağının değeri her geçen gün artmaya devam etmekte ve örgütlerin, insan kaynağına yönelmeleri hatta örgütlerin temeline insan kaynağını yerleştirmeleri bu eğilimin güçlenerek devam ettiğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilmektedir. (Aykaç, 1999: 16).

1.2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere' de başlayan Sanayi Devrimi ile çalışma hayatında büyük değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişiklikler İKY'nin uygun bir doğmasına uygun bir ortam oluşturmuştur. Tüm bu gelişmeleri tarihsel bir dizilim şeklinde incelemek, konunun önemini vurgulamak adına daha doğru olacaktır.

Örgüt yazınında İKY gelişimine büyük katkı sağlayan adımlar şu şekildedir (Özgen ve diğerleri, 2002: 6, 12, 16):

- ❖ Klasik dönemde; Taylor tarafından geliştirilen bilimsel yönetim çalışmaları da iş ve verimlilik üzerinde durarak İKY'nin ilk tohumlarını atmıştır.
- ❖ Neoklasik dönemde; Elton Mayo ve arkadaşları, yaptıkları çalışmalarla 'insan' faktörü ile 'iş' i bir bütün olarak değerlendirmiştir. Munsterberg endüstriyel psikoloji teorisiyle, işin kendini inceleyerek onun insan karakteri ve yetenekleri ile en iyi şekilde uyabileceği biçimi bulmaya çalışmıştır. Bireyler ve bireyler arası farklılıklar üzerinde durmuştur. Bu gelişmeler ise, İKY'ye çok önemli yeni boyutlar kazandırmışlardır.
- ❖ Modern ve modern sonrası dönemde, birbirini tamamlayıcı özelliğe sahip olan stratejik yaklaşım, İKY yaklaşımı, yönetim yaklaşımı, sistem teorisi yaklaşımı ve proaktif yaklaşım İKY'nin gittikçe artan stratejik önemini göstermektedir. Bu doğrultuda, insan kaynağının önemi kesinlikle ihmal edilmemelidir. Çalışanlar tatmin edilmediği sürece örgütün günümüz şartlarında ayakta kalması mümkün değildir.

İnsan kaynağı stratejik öneme sahip olmadan önce, örgüt içinde ‘insan’ kavramı çok farklı bir bakış açısına sahipti. “Sanayi devrimi öncesinde insanlar atölyelerde ufak gruplar halinde çalışmaktaydılar. Hayatları boyunca kazanç elde edebilecekleri bir işe, bir mesleğe sahip olmak üzere bir ustanın yanında çalışmayı başaranlar, ustalığa kadar yükselebilecek şanslı insanlardandı” (Ekin, 1989:5). Bu dönemlerde örgüt çalışanlarıyla ilgili bürokratik işlemlerle (işyerine giriş çıkışların kontrolü, maaşların belirlenmesi, personel işe alımı ve çıkarımı, personel devir hızının izlenmesi vb. rutin işler) personel yönetimi (PY) ilgilenmekteydi. 1980’li yıllardan itibaren ise personel motivasyonunun örgüt için ne kadar önemli olduğu anlaşılmış ve örgüt içindeki huzurdan mutluluğa, ahenge, performans yüksekliğine, hedeflere ulaşabilmeye, örgüte bağlılığa, verimli olabilmeye kadar her noktadaki etkisi anlaşılmıştır. Bu doğrultuda personel yönetimi hakimiyetini kaybetmeye başlamış ve kabuk değiştirerek ‘insan kaynakları yönetimi’ olmuştur. Sadece kavram değişmekle kalmamış içerik de zenginleşmiştir. Personel yönetimi daha rutin personel işlemleri ile ilgilenirken, insan kaynakları yönetimi ek olarak personelin gelişimini, motivasyonunu etkileyecek unsurları içeriğine katarak zenginleşmiştir. Temel yaklaşım farklılığı ise İK yöneticileriyle tüm yöneticileri ilişkilendirerek ortak sorumluluklar yaratmaya çalışmasıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 9; Öze, 2005, http://staff.neu.edu.tr/~noze/index_dosyalar/Page726.htm, 30.10.2012).

Sabuncuoğlu’na göre insan kaynakları yönetiminin bugün kazandığı boyut personel yönetimini aşmış ve personel yönetiminden farklı olarak işgücü verimliliğinin yanında insan kaynağının memnuniyetini amaçlıyor olmasıdır. Bu da çağdaş işletmecilik platformunda insan kaynağını ilgi odağı haline getirmiştir (Sabuncuoğlu, 2009: 7).

Personel yönetimi ile İKY arasındaki farklılıklar Tablo 1’de gösterilmiştir:

Tablo 1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

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

(Kaynak: Sabuncuoğlu, 2009: 11)

Fındıkçı'ya göre, İKY, 1980'li yıllarda ortaya çıktığı için oldukça yeni bir kavramdır. Ancak, İKY ne genelde insan ilişkileri ve yönetim, ne de özelde personel yönetiminden çok farklı uygulama ve pratik yönelimler getirmemiştir. İKY, yönetim ve PY konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele almıştır (Fındıkçı, 2000:6). Zaim'e göre ise, 1980'li yıllarda ortaya çıkmasına rağmen, işletme ortamında insana yönelik çalışmalar oldukça eskidir. İşletmelere, işveren-çalışan ilişkileri açısından bakıldığında, farklı iki bakış açısı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; dışsal bakış açısı olan endüstri ilişkileri iken, ikincisi; içsel bakış açısı olan İKY'dir. İKY yaklaşımı, endüstri ilişkileri yaklaşımının son yıllarda yetersiz kalması nedeniyle daha fazla ön plana çıkmıştır. İKY, bir organizasyonun vizyon ve misyonu doğrultusunda, gereksinim duyduğu insan gücünü bünyesine katmak, işletmelerde işgücünü motive etmek, etkinliğini sağlamak, geliştirmek ve stratejilerin devamlılığını sağlamak için ortaya konan faaliyetler bütünüdür (Zaim, 2002: 181).

İKY, sayılan tüm bu görevlerini; tüm yöneticilerin destek ve katılımını sağlayarak, personel ile örgüt stratejilerini bütünleştirerek, kültür ve değerlere bağlı kalarak, en önemlisi de çalışanların davranışlarına önem vererek yerine getirmelidir (Sabuncuoğlu, 2009: 10).

1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKİY)

Günümüz rekabet ortamında yaşanan gelişmelerle İKY, kilit bir rol üstlenmeye başlamıştır. İşletmenin tüm fonksiyonlarının gerçekleşebilmesi, İK temel bir unsur haline gelmiştir. Bu da İKY'nin daha fazla stratejik olmasını gerekli kılmaktadır.

Nitelikli işgücüne olan gereksinimin artması ile bilişim ve iletişim çağı olarak nitelendirilen modern sonrası dönemin aynı zamanda “insan kaynakları çağı” olduğunu söylemek kuşkusuz yerinde bir açıklama olacaktır (Öğüt, 2001: 73). Bu doğrultuda, İKY ve strateji kavramları yaklaşık otuz yıldır birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur.

SİKİY kavramını incelemeyen önce ‘stratejik yönetim’ kavramına değinmek daha yararlı olacaktır.

Strateji; işletmenin kendisini, çevresini değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir; örgütün ortak bir amaca yönelmesini sağlar ve planlar için bir çerçeve oluşturur, bütün bunlara ek olarak yönetimin kalitesini artırır. Stratejik yönetim ise, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998: 28,46). Dolayısıyla strateji, uzun vadeli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Herhangi bir örgütün bir amaca yönelmesi, stratejik olarak yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi tarihsel bir süreç içinde gerçekleşmiştir. İlk olarak 1960 ve 1980 yılları arasında stratejik planlama anlayışı, sonra 1980 ve 1990 yılları arasında rekabet stratejisi anlayışı ve son olarak da 1990'dan günümüze kadar devam eden temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı hakim olmuştur (Barca, 2009: 35). Her anlayış, bir önceki anlayışın üzerine bir şeyler koyarak gelişme göstermiştir.

Stratejik planlama anlayışı, stratejik düşünceye, K.R. Andrews ve H.I. Ansoff sayesinde büyük katkılar sağlamıştır. Andrews ve Ansoff'un geliştirdiği planlama

yaklaşımı, strateji geliştirme sürecini “tahmin et ve hazırlık yap (predict and prepare)” şeklinde özetlenmiştir. İşletmenin dış çevresindeki gelişmeleri tahmin etmek adına; analizler, basit veya karmaşık teknikler, kontrol listeleri, matrisler vs. geliştirmişlerdir. Ancak kriz gibi belirsiz ortamlarda tahmin yöntemi yetersiz kaldığından ‘senaryo tekniği’ geliştirilmiş ve muhtemel gelecekler tasarlanmıştır. Daha sonra Harvard İşletme Okulu’nun ünlü profesörlerinden Micheal E. Porter 1980’de Competitive Strategy (Rekabet Stratejisi) ve 1985’de Competitive Advantage (Rekabet Avantajı) adlı eserleriyle stratejik yönetim alanına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Porter stratejiyi, işletmenin rakiplerine karşı nasıl rekabet etmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Odak noktası olarak ‘rekabet’ kavramını almış ve ‘rekabet stratejisi’ şeklinde bir anlayış öne sürmüştür. Ona göre işletmeler; maliyet liderliği stratejisi (standart ürünleri rakiplerden daha az maliyetler ile üretebilme üzerine kurulu bir yaklaşım), farklılaşma stratejisi (rakip ürünlere göre farklı özellik ve fonksiyonlara sahip yüksek kaliteli ürünler üzerinden sürdürmek) ve odaklaşma stratejisi (genel bir pazara hitap etmek yerine bir alt pazara yoğunlaşma) ile rekabetçi pozisyonlarını almaları gerekmektedir. Son olarak, temel yetkinliklere dayalı strateji ise, işletmeyi rakiplerinden üstün kılabilecek kaynak ve kabiliyetlerin (yetkinliklerin) belirlenmesi ve geliştirilmesini esas almaktadır. B. Wernelfelt, G. Hamel, C.K. Prahalad, J. Barney, R.P. Rumelt yetkinliklere dayalı stratejinin önde gelen isimlerindedir. Günümüze kadar uzanan bu anlayış, dış çevre güçlerinin işletmenin stratejik başarısı üzerinde önemli olan belirleyici faktörlerin işletmeye özgü olan insan, finansal, teknolojik vb. kaynaklardan oluşan temel yetkinlikler olduğunu ileri sürer (Barca, 2009: 38, 41-42, 46). Görüldüğü gibi stratejik yönetimin gelişmesini sağlayan stratejiler, dönemin gerektirdiklerine ve içinde bulunduğu çevre şartlarına göre değişim ve gelişim göstermiştir.

Taştan’ a göre stratejik yönetim, değişimin yönetimidir. Söz konusu değişim, örgüt kültüründeki ve yönetsel süreçlerdeki değişimi içermektedir. Son yıllarda üst düzey yöneticiler daha stratejik düşünmeye başlamış, insana ilişkin görüş ve uygulamaların işletme başarısında son derece önem taşıdığı konusunda fikir birliğine varmışlardır. Nitekim rekabetin uluslararası sahalara açılması, teknolojik gelişmelerin hız kazanması, işletmelerin başarılı olarak yönetilmeleri için insana dönük stratejilerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Böylelikle insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğini artmıştır (Taştan, 2004: 38). Üst düzey karar alıcıların zihin yapılarındaki bu değişim, İK uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelenmesini teşvik etmiştir.

Araştırmalar, İK tarafından yaratılan potansiyel değeri (şirket devir hızı, karlılık, piyasa değeri vb.) ortaya koymaları açısından yararlıdır (Wright vd., 2003: 21-22).

1990'ların başından itibaren strateji ve İKY arasındaki ilişki iki analiz kapsamında gelişmiştir; bireysel yönetici ve İKY uygulama sistemleri. Birey tabanlı modelde, strateji ile uyum gösteren nitelikli çalışanları, örgütlerin koruduğu ne sürülmektedir. Sistem tabanlı modelde ise, İKY sistemleri ve stratejik seçimler entegre edilmeye çalışılmaktadır (Gual ve Ricart, 2001:50-51). Analiz kapsamında, İKY'nin tanımında da değişiklikler yapılmıştır. Bu doğrultuda İKY, organizasyonel stratejinin belirlenmesi ve uygulanması sırasında, bireysel davranışları etkilemek için tasarlanan faaliyetler bütünü (Randall, 1992: 30) ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanan İK faaliyetleri sistemi (Wright, McMahan, 1992: 298) olarak tanımlanmaktadır.

Dessler'e göre, SİKY'nin anlamı, örgütün stratejik amaçlarına ulaşması ve performansını arttırması için bireylerin yetenek ve davranışlarını yaratan İK'nın tüm politika ve faaliyetlerini oluşturmak ve yürütmektir (Dessler, 1994: 80). Başka bir ifadeyle SİKY, örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerini belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün çevresindeki değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2001: 449). SİKY'nin temeli stratejik entegrasyondur. Stratejik entegrasyon ise, "içsel insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluktur. Örgütün insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, rekabet çevresi ve işletme stratejisiyle uyumlu olmalıdır" (Bayraktaroğlu, 2001: 450).

Stratejik olmak, insan kaynakları için tümüyle yeni bir rol olduğu için, insan kaynaklarının yeni yeteneklere ve niteliklere ihtiyaı vardır. Yeni nitelikli ve yetenekli işgücü, insan kaynakları ekibine yeni değerler kazanacaktır. Bu doğrultuda örgütlerde insan kaynakları fonksiyonu stratejik gücün temel elemanı olarak görülmelidir (Koçel,2003: 702). Sayılar'a göre, stratejik İKY, geleneksel kabul edilen İKY'nin politika ve faaliyetlerini daha geniş bir organizasyonel kapsamda nitelendirmeyi ifade eder. Bu doğrultuda bazı insan kaynakları uygulamalarının organizasyonel stratejiye uygunluğu ya da uygunsuzluğu tartışılmış (Sayılar, 2005: 46).

İşletme yetkinlikleri insan kaynağına bağlıdır ve insan kaynağının nitelikleri rekabet avantajı elde etme konusunda kilit rol oynamaktadır. Ancak, insan kaynağının niteliklerinin artırılması bir yandan onlara bağımlılığı ve dolayısıyla onların pazarlık gücünü artırmakta, diğer yandan ise işgücü piyasalarında değerlerini artırarak işletmeden ayrılmalarına yol açabilmektedir. Dolayısıyla bunların yönetilmesi stratejik önemde bir sorun haline gelmektedir (Barca, 2009: 49). Stratejik İKY öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Çalışanların bağlılık ve adanmışlıklarının artırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulmasında etkin çalışmalarda bulunmaktadır (İnce, 2005: 332-333). Stratejik İKY faaliyetleri; “takım tabanlı iş tasarımı, esnek işgücü, kalite geliştirme uygulamaları, personel güçlendirme, örgütün stratejik ihtiyaçlarını tanımlayan çalışma tasarımları ve örgüt amaçlarını başarmak, rekabet stratejilerinin gerçekleştirilmesi için gereken hünelerinin gelişmesini planlamak gibi uygulamalardan oluşmaktadır” (Huselid, Susan ve diğerleri 1997: 173).

İK’da stratejik düşünürken dikkat edilecek husus, İK’nın örgütün amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda her türlü ihtiyacı giderirken belli bir dengenin sağlanması gerektiği ile ilgilidir. Çalışanların ve işletmenin birbirlerine karşı sorumluluk duygusunu üstlenmeleri gerekmektedir. Böylece her iki sorumluluk dengede tutulmaya çalışılacaktır (Aydın, 2000: 77-84).

İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dahil olmasıdır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır (Dessler, 2000: 19).

Poole ve Jenkins’ e göre, “Firmaların rekabet avantajı edinme ve bunu rakipleri karşısında koruyabilmesinin birçok yolu vardır, bunlardan biri de kapsamlı bir insan kaynakları stratejisi geliştirebilmektir. Gerçekten de günümüz modern dünyasında gelişmiş bir insan kaynakları politikası uygulamak, rekabet gücü edinmenin yollarından biri olarak görülür” (Poole ve Jenkins, 1996: 3). Ayrıca önemle belirtmek gerekir ki yetenek savaşlarının yaşandığı günümüzde, yüksek nitelikli adaylar ve çalışanlar; ‘çalışılacak en iyi yer’, ‘en gözde şirket’, ‘en beğenilen şirket’ gibi markalaşmış şirketler arasından kendilerine çekici gelen yerleri tercih etmektedir. Bu adayları işletmeye çekmek ve mevcut

çalışanları elde tutmak insan kaynakları alanında belli bir imaj oluşturmayı gerekli kılmaktadır. Çünkü “işgücü tarafından itibarlı olarak algılanmak, insan kaynakları politikalarına da güveni beraberinde getirmektedir. Fortune 500 listesinde bulunan şirketler üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanlar, itibarlı şirketlerde daha dürüst insan kaynakları uygulamaları olduğunu ortaya koymuşlardır” (Koys, 1997: 97). Bu doğrultuda, olumlu ve stratejik bir insan kaynakları imajı yaratmak, dürüst politikalar izlemek, insan kaynaklarında hem stratejik hem de operasyonel mükemmelliği yakalamak örgütsel çekicilik sağlayacak unsurlar arasında sıralanabilir. “Konu ile ilgili olarak insan sermayesinin örgütsel etkinlik, verimlilik ve iş sonuçlarına olan katkısı ve ilişkisinin ölçülmesi, insan kaynakları biriminin bir marka olarak saygınlık kazanmasına ve strateji masasında bir koltuk bulmasına, hatta bu masayı düzenlemesine olanak verecektir” (Bhattacharya ve Wright, 2004: 10). Dolayısıyla stratejik insan kaynakları örgütün başarısı ve itibarı açısından son derece yararlı olacaktır.

1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Sebepler

Küreselleşme ve bilgi teknolojisinin gelişmesiyle birlikte bilgi toplumuna geçilmesi işgücünün yapısını değiştirmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin nitelikli, yetenekli çalışanlara olan ihtiyacı artmış ve insan kaynağının, stratejik bir unsur olduğu anlaşılmıştır.

Artan rekabetin artışı, hızla gelişen teknoloji, demografik yapının değişmesi, ekonomik dalgalanmaların sıklaşması, yeniden yapılanmaların yoğunlaşması gibi faktörler İKY'nin, örgütün stratejik yönetimi ile birleşmesini gerektiren ve bu süreci etkileyen en önemli faktörler olmaktadır (Barutçugil, 2004: 66).

SİKY kavramının ortaya çıkmasında etkili birçok sebep bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir.

1.2.4.1. Küreselleşme

Küreselleşme yaklaşık on yıldır gündemde olan ve birçok alanda köklü değişiklikleri ifade eden bir kavramdır. Bokurt'a göre küreselleşme; siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın bütünleşmesi anlamına gelen bir kavramdır. Ayrıca küreselleşme ile beraber, zaman ve mekân kavramları değişmiş, sınırlar ortadan

kaybolmaya başlamış ve yeryüzündeki tüm insanların ve ülkelerin birbirlerine olan bağımlılığı artmıştır (Bozkurt, 2000: 30).

Cascio, küreselleşmeyi “sermayenin, ürünlerin, hizmetlerin, fikirlerin, bilginin ve insanların ulusal sınırları aşarak serbestçe hareket etmeleri” olarak tanımlamıştır (Cascio, 2003: 10). Ekonominin küreselleşmesi, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri firmanın en önemli rekabet kaynağı haline getirmiştir.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği çok uluslu şirketlere çalışan sağlama sürecinde, bu şirketlerde çalışacak olan kişilerin yaş, deneyim, eğitim gibi nitelikleriyle birlikte yabancı ülkeye ve ülke kültürüne uyum sağlayabilme, istekli olma, kendine güven ve liderlik gibi kişisel özellikleri de önem taşımaktadır (Yüksel, 2004: 256). İnsan kaynaklarına düşen görev, stratejik düşünerek doğru kişileri bu sürece dahil etmek.

1.2.4.2. Nitelikli İşgücü/ Bilgi İşçisi Kavramlarının Ortaya Çıkması

Son yıllarda hızla gelişen teknoloji ve değişen rekabet ortamında bilgi, yeni ekonomi dünyasının kilit noktası haline gelmiştir. Bu doğrultuda örgütlerde de dengeler değişmiştir. “Gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olmuştur” (Öğüt, Akgemci vd,2004: 284). Çalışanların kas gücüne duyulan ihtiyaç azalırken; yetenekli, nitelikli, bilgili işgücüne olan ihtiyaç artmıştır. Gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurabilen, yüksek vasıflı, alanında uzmanlaşmış, genç işgücü örgütlere dahil olmaya başlamıştır.

Nitelikli eleman ihtiyacı, küreselleşme ile birlikte bilgi işçisi kavramının ortaya çıkması sonucu artmıştır. Bilgi işçisi; sürekli artan rekabet ortamında ve işletmenin hayatını sürdürmesi amacıyla uzmanlaşmıştır (Druker, 1995: 145).

Toffler’e göre, hemen hemen her işletmenin bilgi işçilerine ihtiyaç duymakta ve bu durum da onlara daha bağımsız hareket etme ve isteklerini açıkça söyleyebilme imkanı tanınması gerekmektedir. Bilgi işçileri, rutin işlerden sıkılmakta ve geleneksel yöntemlerle iş yapmayı sevmemektedir (Toffler, 1993: 48).

Cascio’ya göre, son yıllarda her ülkenin, her firmanın ve her insanın bilgiye olan bağımlılığı artmıştır. Yeni ekonomi, firmaların ihtiyaç duyduğu entelektüel sermayeyi gündeme getirmiştir. Bu durumda firmalar kendilerini, nitelikli çalışanlar için ‘çalışılacak

en iyi yer' olarak konumlandırmaları gerekmektedir. Bu da insan kaynaklarının yönetiminde, değişiklikleri gündeme getirmektedir (Cascio, 2003: 11).

1.2.4.3. Bilgi Toplumuna Geçiş

Her geçen gün gelişen teknolojinin ve kaynağı olan bilginin her alanda kullanılmaya başlanmasıyla sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sağlanmıştır. Günümüze kadar, “insanlık tarihi ekonomik ve sosyal açıdan birçok aşamadan geçmiştir. Bu aşamalar; doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplumdan, yerleşik hayata geçilmesi, ardından tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri izleyen günümüzdeki durumuna ulaşan bilgi çağı veya toplumdur”(Öğüt, 2001: 24).

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı birçok gelişmeyle açıklanabilmektedir. Öncelikle, günümüzde bilginin araç olmaktan çıkıp önemli bir üretim alanı olduğu ve bilginin esas güç olduğu iş hayatında, bilgi çalışanlarının, nitelikli çalışanlara giderek daha çok ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bilgi toplumu, artan bilgi artışının etkisiyle birlikte hayatın her alanını kapsayan değişme ve gelişmeleri içermektedir. Bilgi toplumunun genel özelliklerini bu gelişmeler belirlemektedir. Kitle iletişim, eğitim, kültür, politika ve yönetimin, yeni bilgi teknolojileri bilgi toplumunun etkilendiği unsurlar olarak sıralanabilir (Şahan, 04.01.2013).

1.2.4.4. Teknolojik Gelişmeler

Günümüz bilgi toplumunda hızla yaşanan teknolojik ilerlemeler, örgütleri rekabetçi olmaya zorlamakla birlikte örgütlere rekabetçi üstünlük de sağlamaktadır. Bu durumda gelişen teknolojiye ayak uydurabilecek, teknolojiyi kullanabilecek ve hatta yeni teknoloji geliştirebilecek kapasitede nitelikli işgücüne, yüksek vasıflı çalışanlara ve bilgi işçilerine olan gereksinim artmıştır.

Son yıllarda hızla değişen ve gelişen teknoloji, yeni meslekler ve işler ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni meslek ve işler ise farklı nitelikteki işgücünü gerektirmektedir. (Bingöl, 2003: 59). Bu doğrultuda doğru çalışanları işe almak, onlara bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri eğitim vermek, fırsatlar sunmak ve nitelikli çalışanları

örgütte tutmak önemli hale gelmekte, dolayısıyla insan kaynakları yönetimi de değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte büyük roller üstlenmektedir.

Teknoloji, insan kaynakları uygulamalarına yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Örgütlerin sürdürülebilir rekabetçilikleri için, yeni yapılanmaların, çalışanları motive edici faktörlerin ve tazminat planlarının değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması, güncellenmesi, gelişmelere ayak uyduran yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturulması gerekmektedir (Acar, 1999: 40).

1.2.4.5. Değişen Rekabet Anlayışı

Son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle hızla yaşanan gelişmeler rekabet anlayışının değişmesini de beraberinde getirmiştir. Rekabetin son derece yoğun yaşandığı günümüzde firmalar elde ettikleri üstünlüğü sürdürülebilmek için teknoloji ve doğal kaynakların yetersiz kaldığını anlamış ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün esas kaynağı olan insana; insanın bilgi, beceri ve vermeye önem vermeye başlamışlardır.

Bilgin, Taşçı ve diğerlerine göre, “rekabet edebilir kalmak için işletmelerin aralarında güç birliği ve iş birliği yapma ihtiyaçları artmış, yönetimde kalite ve müşteri odaklılık, esneklik, yaratıcılık olmazsa olmazlar arasında yer almıştır ve önemli avantajlar sağlamıştır. Bunu sağlayabilmek için işletmeler örgütsel yapılarını ve kültürlerini yeniden yapılandırma yoluna gitmiştir. Bütün bunların gerçekleşmesi yeni insan kaynakları politikalarını, stratejilerini, sistemlerini ve programlarını gerektirmiştir” (Bilgin, Taşçı ve diğerleri, 2004: 98).

Tüm bu gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi bir kez daha gündeme gelmiş ve İKY’ne büyük roller düşmüştür. Firmaların yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, nitelikli işgücünü çekme, sürekli gelişim imkanı sunma, maddi ve manevi unsurlarla çalışanların motivasyonlarını sağlama, çalışanlarla iyi iletişim kurabilme ve yeniliklere açık olan insan kaynakları yönetimi ile onları örgütte tutma esas olmalıdır.

1.2.4.6. Sosyal Güçlerin Değişimi

Dünyada yaşanan hızlı gelişim ve değişim süreci toplumdaki sosyal güçlerin de değişmesine de sebep olmuştur. “Değişen sosyal güçlerin iş dünyasına yansımaları şu şekildedir” (Johson, 1996: 20):

- Son yıllarda yaşanan büyük krizlerle ekonominin güç kaybetmesi bağlantılı olarak, nüfusun giderek yaşlanması, işletmelerin çalışanlarına sağladığı sosyal katkıları arttırmalarına, sağlık, emeklilik gibi konularda daha çok sorumluluk almalarına neden olmuştur.
- Çevrenin öneminin artması işletmelerin kendilerini yeniden değerlendirmelerine neden olmuştur.
- Dünyada yaşanan yoğun göçler nedeniyle işletmeciler, kendi ülkelerinde etnik olarak çok çeşitli bir işgücünün yönetmeyi öğrenmişlerdir.
- İşsizlik sorunu büyüdükçe adil olmayan rekabet koşulları oluşmaktadır.
- Toplumda aile kurumunun çözülmesi, yalnız yaşayanların artması, harcayacak parası olanların daha çok yaşlılardan oluşması konuyla ilgili kişileri tüketici alışkanlıklarıyla ilgili değişimleri izlemek zorunda bırakmıştır.

1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgören Bulma ve Seçme

Günümüz iş dünyasında rekabetin artması, yaşanan gelişmeler giderek daha nitelikli insan gücünün yetiştirilmesini, öte yandan insan kaynakları yönetimi sisteminin daha etkili hale getirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda etkinliğin sağlanması için doğru insan kaynağının örgüte nasıl çekileceği ve bu kişilerin nasıl elde tutulacağı, etkinliğin nasıl sağlanacağı en temel sorundur. Böyle bir ortamda da firmaların; yetenekli adaylar bulma, işe alma, elde tutma ve bu yetenekleri geliştirme ile ilgili bazı özel programlar ve yöntemler uygulamayı zorunlu hale getirmektedir. Bu süreçte de insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken temel nokta doğru insanların bulunup, bu kişilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olan her türlü çabaların gösterilmesidir. Bu bağlamda stratejik ortak olarak insan kaynakları fonksiyonunun tasarlanması ve konumlanması, örgütsel stratejilerin yürütülmesinde önemle gerekmektedir.

Önceki başlıklarda incelendiği gibi, günümüzde insana yapılan yatırımın fiziki araçlara yapılan yatırımdan daha önemli olduğu belirtilmektedir. Zamanla bozulan, yıpranan, kaybolan fiziki araçların yerine belli bir ücret karşılığı yenilerini almak zahmetsiz bir iş iken; işini sevmeyen, işine motive olamayan, mutsuz bir ortamda çalışan ve sonucunda işinden ayrılan bir çalışanın yerini doldurmak, yeni birini örgüt kültürüyle yetiştirmek çok da kolay bir iş değildir. İşletmede çalışan nitelikli insanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak onları motive etmek ve bu tür insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimle başka işletmelere geçmelerini engellemek konusunda insan kaynakları yöneticilerine ve üst yönetime büyük görevler düşmektedir. Bu bağlamda öncelikle örgüte çekilecek olan adayları işe alırken stratejik yöntemler kullanılması gerekmektedir.

Nitelikli adayları örgüte çekebilme konusu, öncelikle insan kaynakları birimlerinin performansına bağlı olacaktır. Bu amaçla insan kaynakları birimlerinin yapabilecekleri faaliyetlerden bazıları şu şekilde özetlenebilmektedir (Erdemir, 2006: 31-32):

- ❖ İlk olarak nitelikli adayların işletmeye çekilebilmesi çabalarının işletmenin temel öncelikleri arasında yer alması ve bu işten sadece insan kaynakları yöneticilerinin değil tüm yöneticilerin sorumlu olması gerekmektedir.
- ❖ İnsan kaynakları planlamaları, iş tanımları ve çalışma biçimlerinin hem işletme hedefleri ile uyumlu hem de nitelikli adayları işletmeye çekecek şekilde hazırlanmaları gerekmektedir.
- ❖ Personel bulma işlevi eleman ihtiyacının ortaya çıkması beklenmeden sürekli olarak gerçekleştirilmeli ve her an başvurulabilecek bir yetenek havuzu oluşturulmalıdır.
- ❖ Personel bulma ve seçme aşamalarında işletmenin beklentileri yanında adayların beklentileri ve memnuniyetleri de göz önünde tutulmalıdır.
- ❖ Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri eğitim, öğrenme ve değerlendirme yöntemleri uygulanmalı, bu yöntemlerle uyumlu kariyer planlamaları yapılmalıdır.
- ❖ İşletmelerin işe alma uygulamalarını oluşturan adımlar mümkün olduğunca birbirinden ayrılmalı ve üzerinde uzmanlaşılmalıdır. Hatta bir bütün olarak personel bulma faaliyetinin insan kaynakları işlevinden ayrılması ve pazarlama veya halkla ilişkiler faaliyeti olarak kabul edilmesi bile düşünülebilir.

Tüm gelişmeler sonucunda stratejik işe alma, Butler tarafından “işletmenin stratejik hedeflerinin ve gereklerinin sistematik olarak değerlendirilmesiyle oluşturulan personel bulma ve seçme faaliyetleri” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda stratejik işe almanın hedefi, uzun dönemde işletme için önemli olan insan değerlerini bir araya getirmektir (Erdemir, 2006: 32).

Geleneksel personel seçim süreci sadece işin gerektirdiği işgücünü sıradan işe almaya odaklanmıştır. Ancak günümüzde iş hayatında yaşanan küreselleşme, teknoloji, bilgi toplumuna geçiş, değişen rekabet anlayışı, değişen sosyal dengeler gibi gelişmeler, yeni işe alım yöntemlerini gerekli kılmaktadır. İşe alımda stratejik bir bakış açısı; adayların işletmeye çekilmesini, örgütle ve hatta İKY uygulamalarıyla ilgili olumlu izlenimler yaratılmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede birçok işletmede yeni işe alım yöntemleri uygulanmaktadır.

İşe alım, pazarlama bakış açısıyla ele alınarak işe almada aday odaklılık adıyla yeni bir kavramsal çerçeve ortaya çıkmıştır. Pazarlama üreticilerinin pazarı tahmin etme amacıyla kullanılan pazarlama karmasının işe alım faaliyetleriyle eşleştirilmesiyle işe alıma pazarlama bakış açısı kazandırılmıştır. Ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma faaliyetlerine katılımcılar, ortam ve süreç de eklenerek eşleştirme yapılmıştır. Bu eşleştirme şu şekildedir (Erdemir, 2007: 27):

Tablo 2. Pazarlama Karması ve İşe Alma Karması Elemanları

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

Bu yaklaşıma göre müşterilere ürünün pazarlanmasıyla aynı mantıkla, adaylara işin pazarlanması sağlanmış olur. Aday bu kararı verirken ona sunulan ücreti ve tüm iş olanaklarını düşünür. Ayrıca bu süreçte işletmenin çevresi, imajı, itibarı ve adaya nasıl ulaştığı, adayla kurduğu iletişim de son derece önem taşımaktadır. İşe alım karmasına eklenen son üç kavramda işe alım görevlilerinin kalitesini, niteliğini, görüşme ortamını ilgilendirmektedir.

Highhouse, Cable, Turban, Collins, Stevens ve daha birçok araştırmacının yaptığı çalışmalarda da, işe alım kavramı; şirket imajı, marka değeri, müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkileri yönetimi gibi kavramlarla ilişkilendirilip, pazarlama bakış açısı yansıtılmaktadır.

Aday odaklı işe alma yaklaşımı ise işe alımı pazarlama bakış açısıyla değerlendirmekte olup, adayların bu süreçten memnun olarak ayrılabilmelerini sağlayan gerekli alt yapının dikkatle yönetilmesi üzerinde durmaktadır (Erdemir, 2007: 28-29). Bu yaklaşım, işe alma sürecini dört temel aşamada değerlendirmektedir (Collins, Stevens, 2002:1121-1133, Erdemir, 2007: 31-38):

- ❖ Personel bulma öncesi aşama: Reklam, tanıtım ve sponsorluk faaliyetleriyle olumlu bir işveren imajı yaratılarak nitelikli işgücü işletmeye çekilmeye çalışılmaktadır. Bu aşamada insan kaynakları, halkla ilişkiler ve pazarlama departmanı koordineli bir şekilde çalışmalıdır.
- ❖ Personel bulma aşaması: Öncelikle hedef kitle belirlenir, daha sonra belirlenen bu kitleyle iletişim kurulur ve son olarak da iş başvuruları alınır. Bu aşamada amaç personel bulmak değil, mümkün olduğunca çok nitelikli işgücünü bulmak ve onlarla iyi ilişkiler kurmaktır. Bu noktada medyanın seçimi, mesaj biçimi ve içeriği son derece önem taşımaktadır.
- ❖ Personel seçme aşaması: Adayla kişisel iletişimin en yoğun olduğu aşamadır. Aday odaklılık açısından önemli olan nokta; adayların işi kabul etme eğilimlerini canlı tutmak ve işe alınmayan adayların da bu süreçten memnun ayrılmasını sağlamaktır. Bunun için insan kaynakları yöneticisinin gerçekleştirebileceği birçok uygulama mevcuttur. Örneğin çalışan adaylar için, mesai saatlerine uygun randevular ayarlanması, gerektiğinde işletme dışı randevular ayarlanması, görüşmeye davet

edilen adayların yol ücretlerinin karşılanması, sürecin uzaması durumunda yemekler, ikramlar sunulması adayın memnuniyetini son derece artıran uygulamalardır.

- ❖ Personel bulma sonrası aşama: Bu aşama reddedilen adaylar için, uygun bir açıklamayla geri bildirim yapılması; kabul edilen aday için ise, esnek bir iş teklif paketi hazırlanması şeklinde gerçekleşmektedir.

Son zamanlarda kullanılan bir başka işe alım yöntemi ise, güçlü yönler odaklı işe alım sürecidir. Hızla değişen bu iş ortamında sadece doğru yeteneklerin örgüte çekilmesi yeterli görülmemekte, aynı zamanda bu yetenekleri güçlendirerek kullanmayı da bilmek gerekmektedir. Bu noktada kişi-örgüt, kişi-iş uyumunun sağlanması amaçlanmakta ve adayın neyi yapmaktan hoşlandığına önem vermektedir. Bu da güçlü yönler odaklı bir bakış açısıyla mümkün olmaktadır. Aday, tespit edilen güçlü yönlerine uygun bir role eşleştirilir. Güçlü yönler dayanan seçimin nihai sonucu olarak, çalışanın örgüt ile ilgili olumlu duygulara sahip olması, çalışanın üstün performans göstermesi ve örgüte bağlı mutlu çalışanlar yaratılmasını sıralamak mümkündür (Yılmaz, Güler, 2010:194-195, 204-205, 209).

Güçlü, ilerlemiş teknoloji ve işe alımla ilgili yüksek kapasiteye sahip firmalar nitelikli işgücünü elde etme konusunda son derece iyi imkanlara sahip olmaktadır. Bu yenilikçi firmalar, yüksek performanslı işe alım departmanına sahip olmak için otomasyonlar geliştirmektedirler. Bu da adaylar tarafından seçilen firma olmaya, sistem maliyetlerini ile işgücü devir maliyetlerini azalmaya yardımcı olmaktadır (Geniş, Usta, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>, Erişim tarihi 15.05.2013).

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi örgütün diğer fonksiyonlarının yerine getirilmesine sadece bir destek değil, aynı zamanda stratejilerin oluşturulması ve uygulanması aşamalarında yer alması gereken stratejik öneme sahip bir yönetim biçimidir. İKY, nitelikli çalışana öncelikle işletmeye çekmek için yeni işe alım stratejileri geliştirmeli, insan kaynaklarını politikaları ile aday çalışana cezbetmeli ve kendini 'çalışılacak en iyi şirket' olarak konumlandırmalı; daha sonra bünyesine kattığı nitelikli çalışana kaybetmemek için stratejik ve modern İKY uygulamaları kullanmalıdır.

BÖLÜM 2

İŞVEREN MARKASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.1. İŞVEREN MARKASI GENEL ÇERÇEVE

2.1.1. Marka Kavramı ve Kapsamı

Günümüz yoğun rekabet ortamında firmaların markalaşma konusunda bir tercih yapma şansları kalmamıştır. Hızla gelişen iş dünyasında ayakta kalabilmek için markalaşma bir zorunluluk haline gelmiştir. Markalaşma sürecinde iç pazar ile dış pazarın entegrasyonu, firmanın ulusal pazarda ve uluslararası pazarda ciddi bir rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Aktaş ve Akçaoğlu, 2005: 4).

Marka kavramı, ürünlerin birbirlerinden ayırt edilmesi amacıyla üreticilerin farklılaşma çabalarıyla ortaya çıkmıştır. Markanın rakiplere karşı her dönem pazarda önemli bir yer tuttuğu gerçeği kaçınılmazdır. İlk olarak eski Mısır çanaklarında belli işaret ve semboller olarak kullanılmış, daha sonra ortaçağda ise Avrupa ülkelerinde ticaret alanlarında diğer ürünlerden farklılaşmak için belli semboller kullanılmıştır (Ercan ve diğ., 2010: 3).

Marka; ürünlerin veya satıcıların hizmetlerini rakiplerinden ayırmak için tasarlanmış isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların hepsinin birleşimini ifade etmektedir. Böylece tam olarak bir marka kimliği oluşmaktadır. Ancak bir şirketin markayı sadece bir isim olarak algılaması, markalaşmayı anlamadığını göstermektedir. Markalaşma piyasası, marka için derin bir anlam geliştirir. Bu bağlamda uzman pazarlamacıların en önemli özelliği de markayı oluşturmak, korumak ve geliştirmektir (Kotler, 1994: 444-445).

Herman'a göre ise marka, tüketicilerin algılarında belli bir fayda sağlamaya yönelik, standart ve sembolik tanımlarla ilişkili beklentiler olarak tanımlamaktadır (Herman, 2006: 70).

Literatürde açıklanan markanın unsurları oldukça geniştir. Bu unsurlardan bazıları; yasal belge, logo, şirket, risk azaltıcı, kimlik sistemi, tüketici zihnindeki imaj, değerler sistemi, kişilik, ilişki, ek değerler vb. şekildedir. Bu marka unsurları tamamen birbirinden farklı değildir, her biri marka için önemli unsurlardır (Uominen, 1999: 68).

Marka kavramı, işletmelerin; diğer işletmeler arasında farkındalık oluşturmasını, olumlu bir imaj kazanmasını, pazara kendini tanıtmayı, rekabet düzeylerini arttırmasını, sürdürülebilir bir gelişme sağlamasını, piyasanın teveccühünü kazanmasını sağlamaktadır. Genel olarak marka avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Ören ve Yüksel, 2012: 37):

- ❖ Marka, pazarda talep yaratmakta ve ürünlerin piyasada kabul görmesine olanak sağlamaktadır.
- ❖ Kurumun ve ürünün imajının pazar içerisinde yerleşmesine yardımcı olmaktadır.
- ❖ Düzenli satışı arttırarak firmanın rekabet edebilirlik gücüne katkıda bulunmaktadır.
- ❖ Kamuoyu oluşturarak olumlu marka imajının kazanılmasını sağlamaktadır.
- ❖ İşgörenler arasında motivasyonu arttırmaktadır.
- ❖ İşletmeleri krizlere ve rekabet ortamına dayanıklı hale getirmektedir.

Cable ve Turban'a göre marka kavramı, işe alım kavramlarıyla genelleştirilebilmektedir. Yani marka, iş arayanların potansiyel işverenlerine yönelik belli inançlar oluşturur. Barber'e göre, bu inançlar iş tekliflerini kabul etme konusundaki kararlara temel oluşturmaktadır (Collins ve Stevens, 2002: 6). Bu noktada marka kavramı genişletilmiş; örgüt marka çalışmalarını, adayı cezbedecek düzeyde insan kaynakları, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleriyle koordineli bir şekilde yürütme boyutuna girmiştir. Dolayısıyla markanın bu şekilde boyut değiştirmesiyle 'işveren markası' adında yeni bir kavramla karşılaşmıştır.

2.1.2. İşveren Markası (İM) Kavramı

Son yıllarda işletmelerin bilgi toplumuna geçişi ile birlikte örgütlerde de dengeler değişmiştir. Çalışanların kas gücüne duyulan ihtiyaç azalırken; yetenekli, nitelikli, bilgili işgücüne olan ihtiyaç artmış ve insan kaynağının, stratejik bir unsur olduğu anlaşılmıştır. Bu sayede, gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurabilen, nitelikli, yetenekli ve genç işgücü örgütlere dahil olmaya başlamıştır.

Değişen dengeler sonucu, iş dünyasında yetenek savaşları olgusu ortaya çıkmıştır. Böyle bir ortamda işverenler, yüksek nitelikli çalışanları bünyelerine çekmek ve elde tutmak için belli bir insan kaynakları imajı yaratma çabasına girmişlerdir. Bu noktada, son

yıllarda gündeme gelen ve insan kaynakları faaliyetlerine yeni bir boyut kazandıran, İşveren Markası kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu kavram ilk olarak 1990 yılında İngiltere’de tanıtılmış ve insan kaynakları yönetimi ve özellikle de çalışanların bir işletmeyi seçmelerine ilişkin araştırmalarla geliştirilmiştir. Daha sonra da Barrow işveren markası kavramını oluşturmuştur (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 294).

Barrow’a göre marka konsepti, çalışanlar için iyi bir iş tecrübesi yaratmak ve bu tecrübeyi yönetmek için kullanılabilir. Bu sayede oluşan kazan-kazan ortamında yöneticiler, 1990’lı yıllardan itibaren, markanın nitelikli çalışanları çekme, elde tutma ve adanmışlık düzeylerini geliştirmeye olan katkılarını açık bir şekilde görmeye başlamışlardır. Ürünün müşterilere sunumunda tüketici markasının, paydaşlarla olan ilişkilerin yönlendirilmesinde kurumsal markanın rehberlik etmesi gibi; işveren markası yönetimi de arzu edilen iş deneyiminin neyi hedeflediğine ve bu gerçeğin de nasıl duyurulacağına rehberlik eder (Baş, 2011: 9). Ayrıca işveren markası, insan kaynaklarının değer yaratmasını ve yarattığı değeri tanımlamasını sağlayacak güçlü araçlar sunmaktadır; yani insan kaynaklarına yeni bir stratejik yön kazandırmaktadır (Baş, 2011: 10).

Ambler ve Barrow’a göre işveren markası, “istihdam ile sağlanan ve istihdam eden işletme ile tanımlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir”. Söz konusu olan ekonomik ve işlevsel yararlar ücret, yan ödemeler, sosyal imkanlar ve fiziksel çalışma şartlarını; psikolojik yararlar imaj geliştirme, öz kimliği koruma, kendini ifade edebilme imkanı, dolaylı olarak da, işletmenin değeri, kaliteye verdiği önem ve işin sağladığı saygınlığı ifade etmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 295).

Backhaus ve Tikoo’ya göre işveren markası terimi, firmaların özelliklerinin bir işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasını göstermekte ve firmanın ortamını ya da iş tekliflerini eşsiz yönüyle sunmayı vurgulamaktadır. Ayrıca işveren markası firmaların işveren olarak kimliğini oluşturmaktadır ve bu değer sistemi, potansiyel adayları çeken, mevcut çalışanları elde tutan ve motive eden davranış ve politikalarını kapsamaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502).

Lloyd’a göre işveren markası, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanları için ‘çalışmak için arzu edilen bir yer’ olduğunu anlatan iletişim çabaları toplamıdır (Berthon

ve diğ., 2005: 153). Tüm bu tanımlar firmayı, firma içinde ve dışında, farklı kılan ve tercih edilen işveren olarak göstermektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502).

Dell ve Ainspan'a göre, işveren markası, potansiyel ve mevcut çalışanların işletme bünyesindeki çalışma deneyiminin nasıl olduğunu aktaran bir araçtır. Bu sayede yüksek nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi sağlanmaktadır (Edwards, 2005: 266).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda işveren markası kavramı, “kurumsal markalaşma ekseninde işletmelerin sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak amacıyla, kurumsal sosyal sorumluluk ilkesini yerine getirme amacının yanında bir firmayı işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturabilmek için firmanın içinde ve dışında yürüttüğü çabaları” ifade etmektedir (Ören ve Yüksel, 2012: 38).

Backhaus ve Tikoo'ya göre, işveren markası firmanın ürünü ile kurumsal markasının tutarlı olması için geliştirilmiştir. İşveren markası firmanın işveren olarak kimliğini karakterize eder (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503). İşveren markası aday çalışan için, öngörülen faydalar olarak tanımlanır. Nitelik sahibi olan aday çalışan, rekabet avantajının ilk kaynağıdır. İşveren marka değeri güçlü olan işveren, nitelikli çalışan tarafından daha çekici bir işveren olarak algılanır ve tercih edilir (Berthon ve Ewing, 2005: 151).

Reinis'e göre işveren markalama, işletmenin aday ve mevcut çalışanlar için 'arzu edilen bir yer' olarak algılanmasını sağlamak amacıyla İK, halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleri tarafından yürütülen içsel ve dışsal süreçlerden oluşmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 296). Backhaus ve Tikoo'ya göre ise içsel ve dışsal süreçler birbirlerini tamamlar niteliktedir. “İçsel pazarlama, çalışan markalama aracılığı ile markanın değerini yaşayan bir çalışan kitlesi oluşturulurken; dışsal pazarlama ile en iyi adaylar işletmeye çekilmektedir” (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503). İçsel pazarlamada çalışan markalama ile mevcut çalışanlar aracılığıyla aday çalışanları işletmeye çekme amaçlanmıştır. Bu doğrultuda mevcut çalışanların deneyimleri ve karşılanan beklentileri işletmeye ilişkin olumlu imaj yaratacaktır. “Çalışan markalamada önemli olan, mevcut çalışanlara markayı etkili biçimde iletme, markanın önemine inandırmak ve yapılan işleri marka özümü sunmalarını sağlamaktır” (Berthon ve diğ., 2005: 152). Çalışan markalama süreci, müşterilere ve aday çalışanlara tutarlı bir marka görüntüsü tanımlar, böylece müşterilerin

ve aday çalışanların zihninde pozisyonun/firmanın netleşmesi sağlanmış olur (Miles ve Mangold, 2004: 536).

İşveren markası çalışmalarında başarılı olan şirketlerin ortak özellikleri “çalışanlarına verdikleri önem”dir. Bu şirketler, yetenekleri elde tutmak için yapılan çalışmaların yanı sıra, yetenekleri bulabilmek için de farklı projelere imza atmaktadırlar. Bununla bağlantılı olarak, işveren markası stratejilerini oluşturma ve uygulama sürecinde, en büyük görev insan kaynakları birimlerine ve ekiplerine düşmektedir (<http://www.businews.eu/tag/isveren-marka-yonetimi/> ,04.02.2012). İnsan kaynakları bölümü nitelikli adayları işletmeye çekebilmeyi, örgüte ve örgüt değerlerine bağlı çalışanlar yaratabilmeyi başarabilirse işletmeye önemli derecede katkı sağlayacaktır (Edwards, 2005: 269). Backhaus ve Tikoo’ya göre, firmalar genellikle ürün ve kurumsal markalarına odaklanmalarına rağmen markayı insan kaynakları yönetimi alanında da kullanabilmeyi çok önemsememektedirler (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501).

Edward’a göre işveren markasının, insan kaynakları alanında ilgi odağı haline gelmesinin birçok sebebi vardır. İlk olarak, İK fonksiyonu için markalaşma ilgisi, bir organizasyonun neden marka üzerinde yoğunlaşması gerektiği bağımsız değişkenlerinin uzantısı olarak düşünülmektedir. İkinci olarak işveren markası, işgücü piyasasında yaşanan değişimler için, özellikle de yeni mezun olanların ve iş başvurusunda bulunanların, belli değerlere sahip olan şirketlerde çalışmaya artan ilgisindeki değişimler için, bir uyum yansıtmaktadır. Bununla bağlantılı olarak potansiyel adayların kurumsal sosyal sorumluluk konusunda artan ilgisi, sorumluluk sahibi şirketler için çalışmasıyla daha meşgul hale geldiği belirtilmektedir. Üçüncü olarak işveren markası insan kaynakları fonksiyonunun strateji odaklı olması için bir fırsat olarak görünmektedir. Son olarak da bugün iyi bilinen ve işveren markasının bazı amaçları ile örgütsel uyum sağlayan benzer insan kaynakları modelleri olduğu söylenmektedir (Edwards, 2005: 267). İnsan kaynakları alanında markalamaya gitmenin bir başka nedeni ise, işgücü piyasasının durağan olduğu düşüncesinin artık geçerliliğini yitirmesi ve yeni işgücü piyasasının daha agresif yaklaşımlar gerektirmesidir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 290). Ayrıca personel tedarik sürecinde güçlü marka yönetimi tekniklerinin kullanılması insan kaynakları faaliyetlerine yepyeni bir boyut kazandıracak ve işveren markalama, stratejik insan kaynaklarının anahtarı olacaktır (www.isverenmarkasi.com , 11.12.2011).

İşveren markası kavramı şirketin itibarı, kültürü, vizyonu, şirket hakkındaki olumlu-olumsuz tüm haberler, algılamalar, web site ya da e-posta yoluyla yapılan iş başvuruları, mülakatlar, adayın çalışanlarla görüşmesi ve işyerini gezmesi, şirketin ürünlerini, hizmetlerini kullanma, müşteri hizmetlerine başvurmaya kadar uzanan geniş bir listeyi kapsamaktadır (<http://sevimdemirel.wordpress.com>, 01.01.2013).

2.1.3. İşveren Markası Kavramı ile İlişkili Kavramlar

2.1.3.1. Ürün (Tüketici) Markası

Genel itibariyle marka tanımları, ürünlerin markalaşması esasına dayandırılmıştır. İşveren markası ise, ürün markası esaslarıyla şirketlerin markalaşmasını ifade etmektedir. Markalamaya ilişkin kavramların ve uygulamaların insan kaynakları yönetimine uygulanması, işveren markası kavramına büyük ölçüde destek olmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 293). Pazarlama alındaki etkisi göz önüne alındığında marka, iyi değerlendirilmesi halinde, insan kaynakları için çok güçlü bir araç olabilmektedir. İşveren marka yönetiminde, temel pazarlama teknikleri, şirketin “işveren” olarak konumlandırılmasında yardımcı olmaktadır. Burada “mevcut ya da potansiyel çalışanlar” tüketici markasındaki müşteri yerine geçmektedir. Her iki marka kavramında da, mevcut müşterileri (çalışanları) korurken, yeni müşterileri (adayları) işletmeye çekmek amacı değişmez ve iki kavramında müşterilerine (mevcut ve potansiyel adaylara), sunduğu duygusal ve akılcı faydalar ön plandadır (www.isverenmarkasi.com , 11.12.2011). Ayrıca ürün markasını oluşturan ürünün işlevleri, prestij, yenilik, kalite ve fiyat unsurları; işveren markasında yerini işletmenin kendisi, görevler, işletmenin sunduğu yararlar paketi, çalışanlar, işletmenin değerleri ve ürünlerine bırakmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 295).

Tablo 3. Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki İlişki

	Tüketici Markası	İşveren Markası
Hedef kitle	Mevcut müşteriler	Mevcut ve potansiyel çalışanlar
Amaç	Mevcut müşterileri muhafaza ederken yeni müşterileri de çekmek	Mevcut çalışanları işletmeye çekerken yeni çalışanları da işletmeye çekmek

Kaynak: Baş, 2011: 30

Tablo 3’de de belirtildiği gibi işveren marka yönetimi çalışmalarında temel amaç mevcut çalışanların elde tutulurken diğerlerinin de işletmeye çekilmesini sağlamaktır. Tüketici markasında da durum çok farklı olmamakta, çalışanın yerini müşteri almaktadır.

İşveren markası ile ürün markası arasında benzerliklerin yanı sıra farklılıklar da bulunmaktadır. İşveren markası işletmenin kimliğini karakterize ederken, hem iç hem de dış hedef kitlelere yönelmiştir. Ürün markası ise dış hedef kitleyi baz almaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503). Tablo 3’de de hedef kitlelerin farklı olduğu net bir şekilde görülmektedir.

2.1.3.2. Kurumsal itibar

İtibar kavramı, uzun sürede elde edilen tutarlı davranışları ve güvenle oluşan algılamaları ifade etmektedir. İşletmenin çevresinin, kurumun iyi ya da kötü olduğuna dair algılamaları, yani diğerlerinin işletmeyi nasıl gördüğü sorusunun cevabı, kurumsal itibarı oluşturmaktadır (Çiftçiöğlü, 2009: 549). İtibar yönetimi, örgütlerin öz değerlerini nasıl değerlendirileceğini ve bu değerlerin nasıl korunacağını ifade eden geniş bir süreci kapsamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin yönetim anlayışlarında yenilikler yapmak, değişen ortama ayak uydurmak ve itibarın tesadüflere bırakılmadan yönetilmesini sağlamak örgütler için önemli bir gelişme olarak ortaya çıkmaktadır (Karatepe, 2008: 78).

İtibar yönetimi konusunda öncül olan Fombrun itibarın; nitelikli işgücünü, büyük yatırımcıları, tedarikçileri örgüte çekmesini, sadık müşteriler oluşturmasını, örgütün kamu, kurum ve kuruluşları ile iyi ilişkiler kurmasını sağlayan bir kavram olduğunu belirtmektedir (Karatepe, 2008: 86). Dolayısıyla itibar, işletmenin ilişki içinde bulunduğu her kişinin ve tüzel kişiliğin olumlu yargılamalarını ifade etmektedir (Çiftçiöğlü, 2009: 5).

Fombrun’a göre itibar, örgütün tüm bileşenleriyle birlikte ifade ettiği toplam değer in göstergesidir (Fombrun, 1996: 37). Sabuncuoğlü’na göre itibar, örgütün paydaşların gözündeki değerini temsil etmektedir (Sabuncuoğlü, 2004: 73). Kadıbeşegil’e göre ise kurumsal itibar, “bir örgütün yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payı ve kurumun elle tutulamayan değerlerinin karşılığıdır”. Bu karşılığın değeri de hiçbir para birimiyle ölçülememektedir (Kadıbeşegil, 2006: 55).

İtibar ile ilgili henüz pek fazla bilgi yokken, itibarın, örgütlerin ürün satış fiyatına, insan kaynaklarına ve karşılaştığı krizlere ne kadar büyük etkisinin olduğu henüz bilinmiyorken, Robert Bosch “insanların güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim” demişti. Bosch daha o dönemlerde; örgütlerin itibarının, onların sosyal ve ekonomik faaliyetlerini doğrudan etkilemekte olduğunun farkına varmıştı (Karatepe, 2008: 78).

Brotzen’e göre itibar, iç ve dış paydaşların kurum hakkındaki görüşleridir. Bu noktada ise kurum kimliği, imajı ve kişiliği kavramları ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar aynı zamanda itibarın ana unsurlarıdır. Kurumun kişiliği, örgütün karakterini ve değerler sistemini; kurumun kimliği, iç paydaşların örgütü nasıl gördüğünü; kurumun imajı ise dış paydaşların örgütü nasıl gördüğünü ifade etmektedir (Brotzen, 1999: 53). Kurumsal itibarın en önemli iki unsuru olan kurumsal imaj ve kimlik, sonraki başlıklarda ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

Ronald J. Alsop ise; kurumsal itibarın en önemli iki bileşeninin etik ve sosyal sorumluluk olduğunu ancak bunların da yeterli olmayacağını belirtmiştir. Finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik, vizyon ve hatta yöneticinin niteliği de itibarı etkileyen diğer bileşenlerdir (Alsop, 2004: 10). Bunlar dışında duygusal algı ve çağrışımlar, kaliteli iş ortamı ve kaliteli işgücü de itibar bileşenlerine eklenebilmektedir.

Kuyucu’ya göre kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetimi için (Kuyucu, 2003: 20);

- ❖ Süreç içinde kurum için önem taşıyan zihinlerin hangileri olduğunu saptamak,
- ❖ Kurumun rakipleri arasındaki mevcut görünürlük ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmek,
- ❖ Konum oluşturmada şirketin kontrolü altındaki faktörlerin hangisinin kullanılacağına karar vermek,
- ❖ Kurumun farklılaşmış bir konuma ulaşıp ulaşmadığını, hedef pazar dilimleri açısından iyi bir konuma ulaşıp ulaşmadığını ve hedef pazar dilimleri açısından özellikle değer taşıyan konumlar olup olmadığını belirlemek,
- ❖ Son olarak, hedef müşterilerin zihnine ve kalbine etki eden yolları belirlemek üzere geniş iletişim taktiklerinden yararlanmak gerekmektedir.

İşveren markasıyla aralarındaki ilişkiye gelince ise; aynı işveren markası gibi kurumsal itibarın da oluşturulması için insan kaynakları uygulamalarından bahsedilir olması ve insan kaynakları sisteminde çalışan merkezli bir yapılanma olması gerekmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 109,115).

Kurumsal itibar kavramında da belirtildiği gibi toplumun algılamaları, örgütü nasıl konumlandığı, toplumun örgütü diğer örgütlerden ne kadar farklı tuttuğu güçlü bir kurumsal itibar yaratarak şirketi ‘çalışılacak en iyi yer’ olarak konumlandırabilmektedir.

Kurumun itibarı, çalışanların sadece kendilerine duydukları saygı ihtiyacını karşılamakla kalmamakta, aynı zamanda çalışma koşulları ve kariyer gelişimlerini de büyük ölçüde etkilemektedir. Ayrıca iş dünyasında olumlu itibara sahip olan firmalar, nitelikli işgücünü çekme ve örgütte tutma konusunda, diğer firmalara kıyasla avantaj elde etmektedirler (Çiftçioğlu, 2009: 153-154). Dolayısıyla bu durum, işveren markasına sahip firmalar için de avantaj sağlamaktadır.

Kurumsal itibar da aynı işveren markası gibi insan kaynakları uygulamalarıyla ön planda olmayı gerektirmektedir. Çiftçioğlu’na göre firmaların sosyal politikaları, insan kaynakları uygulamaları hem itibar hem de adaylar açısından çekicilik yaratmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları itibarı, kurumsal itibarın bir alt unsuru olarak incelenmektedir. İnsan kaynakları itibarı, örgüt çalışanlarının, potansiyel adayların, müşterilerin ve potansiyel müşterilerin; örgütün insan kaynakları politikalarına ilişkin yargılarını ifade etmektedir. Bu yargılar da firmayı zamanla çeşitli dergilerin düzenlediği ‘En Beğenilen Şirket’, ‘Çalışılacak En İyi Yer’ gibi sıralamalarda en üst sıralara taşıyacaktır (Çiftçioğlu, 2009: 154-155).

Kurumsal itibar konusundaki terminoloji henüz standart hale gelmediği için, kavramlarla ilgili birçok karışıklık yaşanmaktadır. Bazı yazınlarda “kimlik” terimi logo, bina tasarımı, renk gibi maddi imaj unsurlarıyla karıştırılmaktadır. Ancak bunlar kurumsal görsel kimliğin öğeleridir. Ayrıca “imaj” ve “itibar” terimleri de çoğu zaman birbirinin yerine kullanılması da karışıklık yaratmaktadır. Tüm mesajların imaja etkisinden dolayı, imajın olumlu ya da olumsuz olarak algılanabileceği, ancak kurum itibarının, sözcüğün yüklendiği olumlu anlam nedeniyle olumsuz bir anlam algılanmayacağı, aralarındaki en

büyük farktır (Davies ve diğ., 2003: 25; Karatepe, 2007: 83-84). Ayrıca itibar tüm paydaşların imaj ise dış paydaşların örgüt ile ilgili algılamalarıdır.

2.1.3.3. Kurumsal imaj

İmaj, günümüzde sadece pazarlama alanında kullanılmakla kalmayıp, üst yönetimi de ilgilendiren stratejik bir araç haline gelmiştir. Dolayısıyla organizasyonun istikrarlı başarısı için olumlu kurumsal imaj, bir gereklilik olmuştur (Erdoğan ve diğ., 2006: 56). Bu süreç iyi yönetildiği takdirde örgüt, piyasada iyi bir görünüm ve güvenilirlik kazanmakta; kârlılığını ve sermayesini artırmaktadır (Karaköse, 2007: 5). Ayrıca çalışanları, lider özelliklerini, müşteri/vatandaş memnuniyetini, satış sonrası hizmeti, reklamları, endüstriyel ilişkileri ve fiziksel görünümü de doğrudan etkilemektedir (Peltekoğlu, 2007: 574).

Dowling'e göre imaj, insanların bir nesneye dair duygu, düşünce ve izlenimlerinin etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da rekabet eden markalar arasında subjektif kararların temelini oluşturmaktadır. Kurumsal imaj ise, Argenti'ye göre, bir organizasyonun realitesinin bir yansıması; Brotzen'e göre, paydaşların örgüt ile ilgili izlenimleri; Aydemir'e göre, işletmelerin çevresine yansıttığı enerjinin, etkinin düşünsel resmidir. Ayrıca işletmenin dış paydaşlarının örgütün kültürü, performansı, sosyal etkileşimleri ve başarısı ile ilgili subjektif algılamalarını da ifade etmektedir (Erdoğan ve diğ., 2006: 56; Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 301; Brotzen, 1999: 53; Aydemir, 2008: 31). Anlaşıldığı üzere imaj, itibardan farklı olarak, kurumun dışındaki paydaşların görüşleriyle ilgilidir. Bu yüzden de, aynı kuruma ilişkin farklı izlenimlerin oluşması kaçınılmazdır.

Van Herden, Cornelius ve Puth 'e göre kurumsal imaj süreci üç bileşenden oluşmaktadır. Kurum kişiliği tarafından düzenlenen bu bileşenler, müşteri hizmetleri gibi bilinçli davranışsal kimlik işaretleri; insanların ihtiyaçlarına cevap veren ürün ve hizmetler; son olarak da şirketin ismi, logosu, sloganı gibi görsel işaretlerdir (Erdoğan ve diğ., 2006: 59). Dolayısıyla kimlik yönetilerek imajın da yönetilmesi mümkün olabilmektedir (Davies ve diğ., 2003: 26).

Bernstein'e göre imaj, bir dizi filtreden geçirilerek oluşturulmaktadır. Özellikle şirketin içinde yer aldığı sektör ile vatan son derece önem taşımaktadır. Örneğin, bütün petrol şirketleri ya da Alman şirketleriyle ilgili önyargılarımız olabilmektedir. Burada

önemli olan imaj yaratma ve değiştirme konusunda reklam ve kişisel temas gibi unsurların önemini belirlemektir (Davies ve diğ., 2003: 26).

İşveren markasıyla imaj arasındaki ilişki incelenecek olursa, bu ilişkinin son derece kuvvetli olduğu görölmektedir. Çünkü işveren markalama süreci, imaj oluşturulmasıyla başlamaktadır. Bu imaj, vaat edilen değerler paketinin iletmek istediklerini içermektedir.

İmajın, potansiyel çalışanların işverenin çekiciliğine ilişkin algılarını etkilemesi, imajın işveren markalamanın merkezine yerleştirilmesinin en önemli nedeni olarak açıklanmaktadır. İmaj, çalışanın ve adayın gözünde işverenin çekiciliğini ölçmektedir. Çekici gelen örgüt imajı sayesinde yetenekli adaylar, işletmede yer alabilmek için yarışır hale gelmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 301). Görüldüğü üzere imaj sayesinde, işveren markalamanın temel amaçlarından biri olan nitelikli adayları çekme işlemi başarıyla sağlanmış olmaktadır.

İşveren, imajını yapılandırırken çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bu bağlamda nitelikli işgücünü örgüte çekme açısından kurumsal imaj, sosyal etkileşimi içermektedir. Sosyal etkileşim, potansiyel adayların duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyebilme çabalarını içermektedir. Adayları örgüte çekebilmek için temel değerler yaratmak hedeflenmiştir. Bu bağlamda sosyal etkileşimin meydana geldiği üç ortam bulunmaktadır (Sakallı, 2001: 15):

- ❖ İnsan kaynağının seçim sürecinde ortaya çıkan kişiler arası iletişim ortamı,
- ❖ Bireyin işletmeyle arasında yaşadığı iletişim ortamı,
- ❖ Medya aracılığıyla oluşan ortamlar.

Highhouse ve arkadaşları, işveren imajının temel bileşenleri olarak belli başlı unsurla belirlemiştir. Bu unsurlar çalışanları elde tutma çabaları, reklam, tanıtım, çalışma ortamının fiziksel özellikleri, yaygınlık, müşteri memnuniyeti, işyerinin coğrafi konumu, ücretler, ürün imajı, adayların sektörle ilgili deneyimleri ve söylentileri, saygınlık, çalışma yoğunluğu, iş arkadaşları, çalışma saatleri, ve iş çeşitliliğidir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 302).

2.1.3.4. Kurumsal kimlik

Kimlik, bir kimsenin kim olduğunu tanıtan nitelik ve özelliklerin tümünü ifade etmektedir. Kimliğini değiştirmek, düzenlemek, farklı roller seçmek kişinin kontrolündedir. Bu bağlamda kurumsal kimlik de örgütü tanıtan tüm nitelik ve özellikleri ifade etmekte ve bu özellikleri değiştirmek, düzenlemek hatta farklı roller seçmek örgütün kendisine ait olmaktadır.

Kurum kimliği işletmenin karakterini ve değerler sistemini ifade etmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 302). Brotzen'e göre kurum kimliği, örgütün karakterini ve değerler sistemini temsil etmektedir (Brotzen, 1999: 53). Bu noktada örgütün kendini nasıl gördüğü ve çalışanların, örgüt ile ilgili görüşleri önem taşımaktadır. Yani büyük ölçüde çalışanların deneyimi ile ilişkilidir.

Kurumun kimliğini oluşturan unsurlar olarak; imajını ifade eden logolarını, kamu duyurularını, misyonunu, stratejisini, kültürünü, 'ne olduğuna dair' iletişimini sıralamak mümkündür (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 302). Başarılı şirketler de çalışanların davranışlarını, beklentilerini, tavırlarını yansıtan kurumsal değerleri ön planda tutarak, örgütün temel özelliklerini yansıtmakta ve hatta bu özellikleri, sloganları ile bütünleştirerek "örgütsel kimlik" olarak ortaya çıkarmaktadırlar (Karatepe, 2008: 82).

Karaköse'ye göre örgütlerin üç çeşit kimliği bulunmaktadır. Bu kimlik çeşitleri; (Karaköse, 2007: 20):

- ❖ Örgütün mevcut kimliği,
- ❖ Örgütün ideal kimliği,
- ❖ Örgütün dış görünüşüdür.

O'Reilly, Xenikou, Furnham ve diğerlerine göre, bir örgütü tasvir ederken kullanılabilecek nitelikler; kaygılı, atak, yaratıcı/yenilikçi, destekleyici, baskın, risk alan, rekabetçi, özenli ve sosyal sorumluluk sahibi gibi kavramlardan herhangi birini içermektedir. Jain'e göre ise örgüt tanımlanırken şu nitelikler kullanılmaktadır (Davies ve diğ., 2003: 44):

- ❖ Yenilikçi (risk alan, deney yapan),
- ❖ İstikrarlı (güvenli),

- ❖ İnsan odaklı (adil, insanların haklarına saygılı),
- ❖ Sonuç odaklı (sonuçlara ve kazanıma yönelik),
- ❖ Serinkanlılı (soğukkanlı, derin düşünceli),
- ❖ Ayrıntı odaklı (kesin, analitik),
- ❖ Takım odaklı (işbirlikçi).

Örgütlerin, tüm paydaşlarına yanıt verecek bir kimliğe sahip olmaları mümkün değildir. Bu yüzden örgütlerin, kurum kimlikleri üzerinde fikir birliğine varmaları gerekmektedir. Bu aşamada kurumlar öncelikle kendi önceliklerini tespit etmeli ve rakipleri karşısındaki itibarını pekiştirmelidir. Bu noktada örgütlerin yaptığı en büyük yanlış “herkes için her şey” olmaktır. Bu durumdan kaçınmak için, örgütler kendini farklı kılabacak özelliklerini ortaya koyabilmeli, farklılaşmak istediği noktalara odaklanmalı ve bu alanlarda benzersiz değerler yaratmak için uzlaşmalıdırlar (Kuyucu, 2003: 15).

İtibar yönetiminin en önemli iki boyutu olan kurumsal imaj ve kimlik arasında mantıklı bir bağ bulunmaktadır. Örneğin; bir permatik şirketi, AIDS/HIV virüslerine karşı geliştirilmiş ürün imal eden şirketler arasında, kendini lider olarak görüyor; aynı şekilde müşteriler de bu şirketi tıbbi yönden güvenilir ve yeterli buluyorlarsa bu durum kimlik ve imaj arasındaki uyumun bir göstergesidir. Kimlik ve imaj arasındaki bu ilişki, şüphesiz örgütün itibarını ve markasını güçlendirecektir. İtibar yönetiminin amacı da; kimlik ile imaj arasındaki bu ahengi geliştirmektir (Karaköse, 2007: 5). Kimlik iç paydaşların, imaj da dış paydaşların görüşlerini temsil ettiği için; dolayısıyla ikisinin uyumu da, tüm paydaşların görüşlerini temsil eden itibarı güçlendirecektir.

Anlaşıldığı üzere işveren imajının oluşturulması örgütün kimliği sayesinde şekillenmektedir. Dolayısıyla kimliği olmayan bir örgütün, imajının olması da söz konusu değildir. Bu durumda örgüt kimliği çabaları olmaksızın gerçekleştirilen imaj da kalıcı olmamaktadır. Oysaki planlı iletişim çabalarıyla sunulan kurumsal kimlik, imajın iletilmesini uygun hale getirmekte ve işletmenin bilinirliğiyle kabul edilirliliğini artırmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 303).

Genellikle nitelikli işgücü, kendi kimliklerini genişletebilecekleri bir kurum kimliği tercih etmektedir. Buna dayanarak örgütün kimliğini iki yönlü olarak incelemek mümkün olmaktadır. İlki, örgüt çalışanlarının işletmeye ilişkin imajı; ikincisi ise, örgüt

çalışanlarının toplumun kuruma ilişkin imaj algılarını değerlendirmeleridir. Dolayısıyla toplumun algılamaları çalışanlara, örgüte atfedilen özelliklere kendilerinin sahip olduğunu düşündürdüğü için son derece önem arz etmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 303).

2.1.3.5. Örgütsel Çekicilik

Günümüz yoğun rekabet ortamı içerisinde örgütlerin başarı sağlaması amacıyla nitelikli iş gücünü çekebilmek ve elde tutabilmek için, mevcut ve potansiyel çalışanlarının gözünde kendilerini “çekici” olarak nitelendirilmelerini sağlayacak faktörlerini net olarak belirlemesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel çekicilik, potansiyel adaylarının işletmeye çekilmesi ve seçilmesini sağlayacak ilk koşul olarak kabul edilmektedir (Akçay ve diğ., 2013: 320). Örgüt, bu ilk koşulu sağladığı takdirde ulaşmak istediği nitelikli işgücünü çekecek ve bünyesine kattığı nitelikli işgücüyle hızla değişen rekabet ortamına uyum sağlayarak büyük başarılar elde edecektir.

Highhouse ve arkadaşlarına göre örgütsel çekicilik, bireylerin potansiyel işyeri olarak kabul ettikleri örgütle ilgili duyuşsal ve tutumsal düşüncelerini yansıtmaktadır (Highhouse ve diğ., 2003: 989).

Turban’a göre örgütsel çekiciliğin kaynağı farklı işe alma stratejilerinden, mülakatçı tutumlarından, personel seçim araçlarından, reklamlardan, tanıtım ve sponsorluk faaliyetlerinden, kulaktan kulağa iletilen bilgilerden, kampüs ziyaretlerinden etkilenebilmektedir (Turban, 2001: 294).

Örgütsel çekiciliği etkileyebilecek faktörler genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 309-310):

- ❖ İşle ve çalışma ilişkileriyle ilgili faktörler: Ücret düzeyleri, prim uygulamaları, sosyal kolaylıklar, iş güvenliği, işin içeriği, pozisyon düzeyi, kurum imajı, kurum kültürü, yükselme imkanları, çalışma-özel yaşam dengesi.
- ❖ İşletmenin bulunduğu sektör ve işletmenin büyüklüğü: İşletmenin büyüklüğü, uluslararasılaşma derecesi, ücret karması, merkezileşme derecesi.
- ❖ Sosyal ve fiziksel imkanlar: Spor, sosyal imkanlar, fiziki çevre, kişisel ve örgütsel çevre, demografik özellikler.

- ❖ Örgütsel marka: Örgütsel tanınırlık, güvenilirlik ve tutarlılık, özgün kimlik, işveren vaatleri, kurum kültürü, kurumun norm ve değerleri çekicilik üzerinde etkili olabilecek unsurlardır.

Örgütsel çekiciliğe katkı sağlayan faktörler kendi içinde katagorize edilmiştir. Bu kategorizasyon şu şekildedir (Berthon ve diğ., 2005: 159,162):

- ❖ İlgi değeri, işverenin ilginç iş ortamını, yeni iş sistemlerini, yüksek kaliteli ürün ve hizmeti ne derece sunduğunu dikkate alan bir faktördür.
- ❖ Sosyal değer, işverenin eğlenceli, mutlu, iyi takım arkadaşlarının bulunduğu bir iş ortamını ne derece sunduğunu dikkate alan bir faktördür.
- ❖ Ekonomik değer, ücret paketi, iş güvencesi ve terfi imkanlarının değerlendirildiği bir faktördür.
- ❖ Gelişme değeri, geleceğe dair iyi imkanlar sunan, bireyin kendini gelişmesini sağlayan bir iş ortamının olup olmadığını önemseyen bir faktördür.
- ❖ Başvuru değeri, bireyin örgütte hem öğrenme hem de öğrendiklerini başkalarına öğretebilme imkanının olup olmadığını dikkate alan bir faktördür.

İşveren çekiciliği, aday çalışanların belli bir iş yerinde deneyim kazanmak için öngörülen yararlar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel çekicilik, işveren markalamanın en önemli sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeye göre, çekiciliğe sahip bir işletmenin, o işe başvuru kararını etkileme ihtimali ve hatta aday tarafından tercih edilme ihtimali oldukça yüksektir. Bu noktada örgütsel çekicilik işveren markasının bir öncülü olarak düşünülebilmektedir (Berthon ve diğ., 2005: 151,154). Yani işverenin çekiciliği artıkça potansiyel adayların işletmeye 'çekilmesi' de artmakta; örgüt daha güçlü bir işveren markasına sahip olmaktadır.

2.1.4. İşveren Markasının Özellikleri

İşveren markası kavramını karakterize belli başlı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralamak mümkündür (Ören ve Yüksel, 2012: 39):

- ❖ Aggerholm, , Sophie ve Christa' ya göre, işveren marka kavramı, marka DNA'sına uygun bir yapı olarak alıcı (iş gören) ve verici (işveren) boyutuyla tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle işveren marka kavramı sadece marka

kavramından soyutlanamamakta ve işveren iş gören arasındaki ilişkilerle özdeşleşmektedir.

- ❖ Foster, Khanyapuss ve Ranis'e göre kurumsal marka ve işveren markası kavramı aynı karakteristik özelliklere sahiptir. Kavram, fonksiyonel, ekonomik, psikolojik faydalar sağlayan örgütle özdeşleşmiş bir yapıdır. İş gören ve işveren arasında psikolojik bir bağ kurmakta ve iş görenin ihtiyaçlarını gözetmektedir.
- ❖ Schlager, Mareika, Peter, Joel'a göre Güçlü bir işveren markası, daha fazla müşteriye ulaşma imkânı tanımakta, müşteri deneyimini arttırmakta ve işgörenlerin işverenlere yönelik olumlu tutum kazanmalarına imkân tanımak.
- ❖ Backhaus ve Tikoo'ya göre, işveren markası, mevcut ya da potansiyel işgörenlerin ve işverenin farkındalıklarını yönetmek için hedef yönelimli, uzun dönemli stratejilerdir. Son yıllarda işletmeler, potansiyel nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve mevcut işgücünün işletme kültürü ve stratejisiyle iç içe olduğu işveren markası kavramını çok sık bir şekilde kullanmaktadırlar.
- ❖ Davies'e göre işveren markası, işletmede mevcut çalışanlar ya da potansiyel çalışanlar aracılığıyla işletmenin ismi markası arasında sağlanan etkileyici çağrışımlardır. Marka olarak güçlü bir işveren daha nitelikli çalışanları işletmeye çekmekte ve onların beklentilerine cevap vermektedir. Firma olarak farkındalık oluşturmak, sadakat, bağlılık ve memnuniyet sağlamak ve firma ile müşteri arasında duygusal bir bağ kurmak da işveren markasının temel özellikleri arasındadır.
- ❖ King ve Debra'ya göre işveren markası kavramı, işletmenin iki temel ögesi olan iş gören ve işverenin, olumlu sosyal ve ekonomik ilişkiler kurmasına imkan tanımaktadır.
- ❖ Kucherov ve Elena'ya göre bazı araştırmacılar işveren markasını iç marka kavramı olarak değerlendirilmektedir. Bazı araştırmacılar ise kavramı, psikolojik sözleşme teorisinin başka bir versiyonu olarak tanımlamakta ve örgütsel ilişkilerine etkisiyle birlikte değerlendirmektedirler. Ayrıca kavram, etkili insan kaynakları yönetimiyle de ilgili olmakta ve işgörenlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için hedef kitle seçimi, terfi gibi yöntemlerden de yararlanılmaktadır. Tüm bunların amacı ise, mevcut ve potansiyel iş görenlere karşı, işletmenin diğer işletmeler karşısındaki cazibesini ve çekiciliğini arttırmaktır.

Martin'e göre işveren markasının özellikleri de şu şekilde sıralanmaktadır (Martin, 2005: 272):

- ❖ Markalanan aktivitelerin yönü içsel ve dışsaldır.
- ❖ Markalanan unsur işletmedir.
- ❖ Markalamanın hedefi mevcut ve potansiyel çalışanlar, kökeni ise İKY ve pazarlama yazınıdır.
- ❖ İKY ve pazarlamanın aktiviteleri işe alma, seçme, yerleştirme, reklam, içsel ve dışsal iletişim, kıyaslama şeklindedir.
- ❖ İşverenin amacı nitelikli çalışana çekmek ve örgütüne bağlı çalışanlar yaratarak elde tutmaktır.
- ❖ Süreç sonunda işveren; yetenek savaşlarını kazanmakta, kaliteli, yüksek performanslı, örgütüne bağlı işgücü yaratmaktadır. Ayrıca güçlü bir rekabet silahına sahip olmaktadır.

2.1.5. İşveren Markasını Oluşturan Unsurlar

İşveren markasının unsurlarıyla ilgili çok net bir terminoloji olmamakla birlikte, konuyla ilgili araştırmacıların bazıları bu sürecin unsurlarına değinmeye çalışmaktadır.

Bu kavramın yaratıcıları olan Ambler ve Barrow'un işveren markalama tanımlarında 'istihdam ile sağlanan ve istihdam eden işletme ile tanımlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi' şeklinde ifade etmişlerdir. Burada geçen 'işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi' birçok uzman tarafından somut ve soyut unsurları ifade etmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 295).

Martin, Beaumont ve arkadaşları da, işveren markasını ücret gibi somut unsurlar ve örgüt değerleri gibi soyut unsurlardan oluşan bir süreç olarak açıklamaktadır (Martin ve diğ., 2005: 77).

Yılmaz ve Yılmaz ise işveren markasının unsurlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- ❖ İşletmenin kendisi,
- ❖ Görevler,
- ❖ İşletme değerleri,
- ❖ İşletmenin önerdikleri (ücret, sosyal haklar, kariyer olanakları),

- ❖ İşletme çalışanları,
- ❖ Ürünler.

Tüm bu açıklamalar ışığında işveren markasının ana unsurlarıyla ilgili şu şekilde bir tablo oluşturmak mümkündür:

Tablo 4. İşveren Markası Unsurları

İşlevsel ve Ekonomik Unsurlar	Psikolojik Unsurlar	Duygusal unsurlar
<p>Ücret</p> <p>Sosyal imkanlar</p> <p>Fiziki çalışma şartları</p> <p>Yan ödemeler</p>	<p>Öz kimlik koruma</p> <p>İmaj geliştirme</p> <p>Kendini ifade edebilme</p>	<p>İşletmenin değeri, itibarı</p> <p>İşletmenin kaliteye verdiği önem</p> <p>İşin sağladığı saygınlık</p>

İşveren markasının ana unsurları, belli başlıklar altında toplandığında şu şekilde bir listeye karşılaşılmaktadır:

- ❖ İK ve kariyer politikaları: Ücret, yan ödemeler, iş güvencesi, fiziksel çalışma ortamı, iş yerindeki sosyal ortam, çalışma saatleri, yöneticilerin/çalışanların niteliği, yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu, çalışanlar arası ilişkiler, farklı projelerde çalışma imkanı, yenilikçi düşünceleri harekete geçirme imkanı, yetenekleri kullanma imkanı, profesyonel eğitim/gelişim imkanı, yükselme imkanı, yurt dışında çalışma imkanı.
- ❖ Örgüt kültürü: Misyon, vizyon, etik değerler, yönetici ve çalışanların temel değerleri.
- ❖ Kurumsal itibar: Şirket geçmişi, finansal gücü, doğal çevre politikası, sosyal sorumluluk uygulamaları, gelecek için iyi bir referans olması, topluma sağladığı ekonomik katkı, topluma sunduğu hizmet, hitap ettiği müşteri kitlesi, büyüme hızı, hitap ettiği müşteri kitlesi.
- ❖ Kurumsal imaj: Görsel kimlik (logosu, renkleri...), şube ve birimlerinin tasarımı, internet sitesinin tasarımı, ürün/hizmet kalitesi, hizmet çeşitliliği, rekabetçi konumu.

2.1.6. İşveren Markasının Sağladığı Yararlar

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

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

İşveren markasıyla ilgili olarak ABD’de (2004’te Backhaus ve Tikoo, 2006’da Knox ve Freeman), İngiltere’de (2008’de Davies, 2005’te Barrow ve Mosley), Hindistan’da (2009’da Agraval ve Swaroop, 2008’de Gaddam), Belçikada’da (2007’de Lievens), Avustralya’da (2006’da Archer ve Bussy, 2005’te Berthon, Ewing ve Hah), Malezya’da (2008’de Ariffin), Tayland’da (2009’da Kimpakorn ve Tocquer), Kanada’da (2009’da McMullan ve arkadaşları) yapılan araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi başarılı bir İMY’ne sahip olan şirketler büyük ölçüde (Baş, 2011: 43);

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

Edward’a göre (Edwards, 2005: 266,268-269);

- ❖ İMY ve beraberinde gelen örgütsel çekicilik sayesinde işe alma sürecinin başarısı ve İK bölümlerinin rekabeti koruması sağlanmaktadır.

- ❖ İşveren markası ile çalışanların kalitesinde, bağlılığında, motivasyonunda ve performansında artış sağlanmaktadır.
- ❖ İşletmenin karı, pazardaki payı ve itibarı da işveren markası sayesinde artış göstermektedir.
- ❖ Örgütü, örgütün amaçlarını, değerlerini benimsemiş çalışanlar yaratılmasında İK'ya yardımcı olmaktadır.
- ❖ İK'ya stratejik bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Herman ve Gioia'ya göre hayranlık duyulan ve tercih edilen işletmenin (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 294):

- ❖ İşe alım ve pazarlama masrafları düşer.
- ❖ İşgücü devri azalır ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı artar.
- ❖ Yüksek nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi sağlanır.
- ❖ Etkinliği ve karlılığı sağlanmış olur.
- ❖ Kaliteli ve nitelikli aday havuzunun oluşumu sağlanmış olur.
- ❖ Uzun dönemli planlama süreci kolaylaşır.
- ❖ Çekiciliği artar.

Sullivan'a göre ise başarılı bir İMY sürecinin yararları şunlardır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 295-296):

- ❖ Şirket örgüt kültürü, yönetim tarzı, gelişme olanakları konusunda imajını yapılandırmakta ve/veya mevcut olanı güçlendirmektedir.
- ❖ Şirket çalışanları, çevrelerindeki bulduğu şirkette çalışmanın nasıl bir duygu olduğuna dair güçlü ve inandırıcı bir şekilde şirketini pazarlayacaktır.
- ❖ İşveren imajı, kurum ve diğer ürün markalarıyla uyumlu bir şekilde yönetilecektir.
- ❖ Güçlü bir marka imajı için, örgütün işveren olarak imajı hem içerden hem de dışarıdan düzenli olarak kontrol edilecektir.
- ❖ Nitelikli adayların örgütteki açık pozisyonlara başvurması sağlanmış olacaktır.

İşveren markasının en önemli ardıllarından biri de örgütsel çekiciliktir. İşveren marka çalışmaları sonucu 'çalışılacak en iyi yer' olarak algılanan şirket, adaylara büyük ölçüde çekici gelecektir. Dolayısıyla adaylar, örgütsel çekiciliğe sahip olan işletmenin iş tekliflerini tereddütsüz kabul edeceklerdir (Berthon ve diğ., 2005: 154). Yani örgüt, işveren

markası sayesinde rakiplerinin arasından tercih edilmesini sağlamakta ve başvuruları ile kabul kararını da büyük ölçüde olumlu anlamda etkilemektedir.

2.1.7. İşveren Markası Yetersizlik Göstergeleri

İMY'nin amacına ulaşması için belli aralıklarla etkinliğinin ölçülmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işletmenin çok büyük zararlar görmesi kaçınılmaz olacaktır. Şirketin zarar görmemesi için, sağlam bir İMY süreci oluşturup net rakamlarla ve çıktılarla bu sürecin etkinliğinin açıklanması esas olmalıdır.

İşveren Markasının etkinliğini ölçmeyen bir işletmenin belli başlı yetersizlik göstergelerini sıralamak mümkündür (www.isverenmarkasi.com ,11.12.2011) :

- ❖ Mevcut/potansiyel çalışanların şirket ve rakipleri hakkındaki görüşlerinin, neye göre seçim yaptıklarının ve bu durumun zaman içinde nasıl değiştiğinin bilinmemesi,
- ❖ Çalışanların tatmin ve bağlılık düzeylerinin sistematik bir şekilde ölçülmemesi,
- ❖ Şirketin tedarik faaliyetleriyle ilgili uzun vadeli performans göstergelerinin bulunmaması,
- ❖ Tanıtım faaliyetlerinin işveren markası üzerindeki etkinliğinin ölçülmemesi,
- ❖ İşe alım faaliyetlerini yönlendiren uzun vadeli bir strateji bulunmaması,
- ❖ İşveren olarak hangi özelliklerin ön plana çıkarılması gerektiği ve mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde nasıl bir imaj oluşturulması gerektiği konusunda bilgi sahibi olunmaması,
- ❖ İK departmanının işveren imajını koruma ve güçlendirme gibi konularla ilgilenmemesi,
- ❖ Şirketin reklam ve tanıtım faaliyetlerinde işveren olarak imajının dikkate alınmaması ve pazarlama ve İK departmanlarının tanıtım faaliyetlerini birbirlerinden bağımsız olarak yürütmesi,
- ❖ Şirketin işveren olarak bilinirlik düzeyinin belirsiz olması,
- ❖ Tedarik faaliyetlerinin gazetelere/kariyer sitelerine iş ilanları verilmesi ile yetinilmesi,
- ❖ İK yöneticilerinin acil ihtiyaçlara cevap verebilme yeterliliklerine göre değerlendirilmesi,

- ❖ Yöneticilerin stratejik düşüncelerinin ve güçlü bir işveren markası yaratmalarının beklenmemesi gibi konularda işveren net olarak İMY süreci için yetersiz olarak tanımlanabilmektedir.

2.1.8. İşveren Markası Yönetimi (İMY) Süreci

İşletmeler için 'çalışılabilecek en iyi yer' olarak algılanma amacı doğrultusunda, işveren markası süreci (Baş, 2011: 53);

- ❖ İşveren markasının özünü tanımlamak,
- ❖ İşletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve çalışanlardan neler beklediğini açığa kavuşturmak,
- ❖ İşletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklı kılacak şekilde konumlandırmak için yürütülen kapsamlı bir süreçtir.

Hewitt Associates danışmanlarına göre, güçlü bir işveren markası geliştirmek için beş adım vardır: kuruluşunuzu anlamak, müşteriler için marka vaadini yansıtan, etkileyici bir marka vaadi yaratmak, marka vaadi standartlarını geliştirmek, marka vaadini desteklemek ve güçlendirmek için uyum çalışması yapmak, tüm bunları yürütmek ve ölçmek (Berthon ve diğ., 2005: 154).

Lievens'e göre, işveren markası temelde üç adımdan oluşmaktadır. İlk olarak firma mevcut ve aday çalışanlar için özel bir değer önerisi geliştirir. Bu değer önerisi, mevcut ve aday çalışanlar için işveren marka mesajını iletmeyi ve firmayı 'çalışılacak en iyi yer' olarak konumlandırmayı sağlayacaktır. Değer önerisi oluşturduktan sonraki adım, aday çalışanları yani nitelikli işgücünü firmaya çekecek şekilde pazarlamaktır. Üçüncü adım ise örgüt kültürünün parçasını içeren ve vaad taşıyan marka oluşturmaktır (Tüzüner ve Arsun, 2009: 49-50).

Barunch'a göre işveren markalama süreci farklı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Ona göre işveren markalama kariyer sistemiyle paraleldir. Üçlü aktif kariyer sistemini (CAST), bireysel ve örgütsel kariyer sistemi arasındaki kesişmeyi anlamak için kavramsal bir çerçeve olarak tanımlar. İşveren markası süreci de üç örgütsel ve üç bireysel faktör ile paraleldir. Bireysel tarafta, bireyler tutumları tarafından etkilenen kariyer hedeflerine sahiptir ve bireyler her ikisini harekete geçirmek için kariyer faaliyetlerini sürdürürler.

Organizasyonel tarafta ise, örgüt felsefesini, politikaları birleştirmek ve insan kaynakları uygulamalarını geliştirecek kariyer uygulamaları olarak tanımlar (Backhaus ve Tikoo, 2004: 511).

İşveren Marka Yönetimi her şirket için farklı yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Bu yüzden İMY sürecine başlamadan önce cevaplanması gereken bir takım sorular vardır. İşveren bu soruların cevaplarının uygunluğuna göre, İMY sürecine hazır duruma gelmektedir. Bu sorular (Baş, 2011: 40-51):

SORU 1: Faaliyet gösterdiğiniz iş ortamının hangi özellikleri, işveren marka yönetimine ihtiyaç duymanıza yol açtı?

İşveren Marka Yönetimi sürecine başlamadan önce içinde bulunduğunuz iş ortamının özelliklerinin mutlaka bilinmesi gerekmektedir. Bunun için faaliyet gösterilen iş ortamının özelliklerini tanımlamak için de belli sorulara cevap verebilmek gerekmektedir.

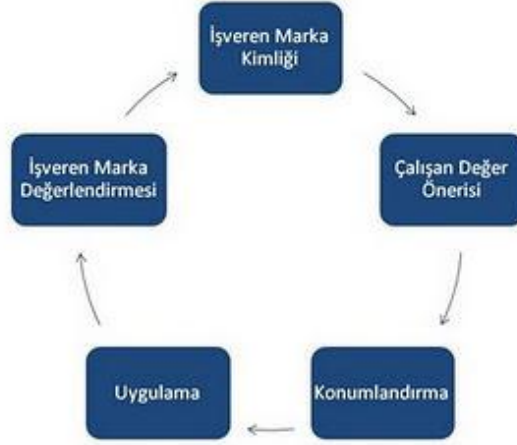
- ❖ Faaliyet gösterilen iş ortamı ekonomik krizlere ne kadar hassas? Ekonomik krizler potansiyel işgücünün niteliğini nasıl etkiliyor?
- ❖ Faaliyet gösterilen iş ortamı ne kadar değişken? Şartlar ne kadar süre içinde değişiyor? Yaşanan değişimler potansiyel işgücünün niteliğini nasıl etkiliyor?
- ❖ Şirketin çevresel değişimlere olan hassasiyetini azaltmak, hatta değişimleri fırsata çevirmek için ne tür işgücüne gereksinim vardır?
- ❖ Şirketin performansı üzerinde en fazla etki sahibi olan pozisyonlar neler? Bu pozisyonları ne ölçüde doldurulabiliyor? Kritik pozisyonlara alınan kişiler, yöneticilerin beklentilerine ne ölçüde cevap verebiliyorlar?
- ❖ Kritik pozisyonlardaki çalışanlardan kaynaklı sorunlar işletme performansını nasıl ve ne ölçüde etkiliyor?
- ❖ Şirketin her dönemde (kriz, büyüme, daralma vb.) kolaylıkla personel tedariki yapabildiği pozisyonlar neler?

Bu sorulara verilen cevaplarla İMY sürecinin ‘alan’ı ve ‘hedef kitlesi’ belirlenmiş olacak ve bu doğrultuda İMY faaliyetleri gerçekleşmiş olacaktır.

SORU 2: İşveren Marka Yönetimi çalışmalarını niçin yapıyorsunuz?

İşveren Marka Yönetimi şirketin ihtiyaçları doğrultusunda (çalışanların niteliğini yükseltmek, kurumsal bağlılık/iş tatmini yaratmak gibi) bir amaca sahip olmalıdır. Belirlenecek amaç, bu doğrultuda İMY sürecinin kapsamı belirlenmiş olacaktır. Ayrıca amaç ifadesi, işveren marka yönetimi çalışmalarından kimlerin, ne ölçüde, ne zaman etkileneceğini ve programın kimleri kapsayacağını (potansiyel ve/veya mevcut çalışanlar) netleştirecektir.

Bu sorular cevaplandıktan sonra İMY süreci belli temeller üzerine inşa edilmiş olacaktır. İMY süreci Şekil 1’de gösterildiği gibi, işveren markası durum tespiti, işveren markası kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesi oluşturulması, konumlandırma ve uygulama basamaklarından oluşmaktadır.



Şekil 1. İşveren Marka Yönetimi Modeli

(Kaynak: <http://www.isverenmarkasi.com/2010/05/05/isveren-marka-yonetimi-modeli/>, 05.05.2013)

2.1.8.1. İşveren Markası Durum Tespiti

İşveren marka sürecinin ilk adımı, işverenin mevcut marka imajını değerlendirmesiyle başlamaktadır. Bu değerlendirme, işverenin mevcut ve aday çalışanlar için nasıl algılandığını netleştirmek ve sağlıklı bir işveren marka stratejisinin temelini oluşturmak amacıyla yapılmaktadır.

Baş'a göre, işletmenin bilinçli/bilinçsiz yürüttüğü işveren markası faaliyetlerinin, işverenin imajına etkileri incelenmektedir. Bu aşama, işverenin nerede olduğunu ve işveren markası faaliyetlerinin onu nereye götürdüğünü anlaması açısından son derece önemlidir.

Böylece işveren, markasının bilinirliğini ve bu bilinirliğin insan kaynakları uygulamalarıyla ne kadar desteklendiğini net bir şekilde ortaya koyabilmektedir (Baş, 2011: 54).

İşveren markasının değerlendirmesini yapmadan önce, firmanın bazı konularda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu konular (Baş, 2011: 59-60):

- ❖ Potansiyel adayların işletmeyle ilgili farkındalık düzeyi,
- ❖ Mevcut ve potansiyel adayların algıladığı işveren imajı,
- ❖ Mevcut işveren markası imajının, rakiplerden ayıracak özelliğe sahip olup olmadığı,
- ❖ İşletmenin yürüttüğü iletişim faaliyetlerinin işletme üzerinde etkili olup olmadığıdır.

Bu konular aday çalışanların iş arama sürecinde, işletmeyi çalışılacak yer olarak görüp görmediği ile ilgilidir. Bu doğrultuda nitelikli çalışanlar iş arama sürecinde, kararlarını etkileyen bir dizi inançlar öne sürmektedirler. Bu inançları sınıflandırmak amacıyla Cable ve Turban tüketici temelli marka teorisi çerçevesinde, işveren bilgisini üç boyutta incelemiştir: İlk boyut *işveren bilinirliği*dir. İşverenin bilinirliği de aday çalışanların, işvereni farkındalığı ya da çalışılacak bir yer olarak tanımlamasıdır. İşveren bilinirliğine sahip olan işletme, hiç bilinmeyen işletmeye göre daha olumlu bir inanç yaratmaktadır. İkinci boyut *işverenin itibarı*dır. İşveren itibarı, toplumun örgütü nasıl bir işveren olarak gördüğüne dair algılamalarını ifade etmektedir. Oluşan olumlu kurumsal itibar, olumsuz kurumsal itibara sahip işletmeden daha çok çekiciliğe sahiptir. İşveren bilgisinin üçüncü boyutu olan *işveren imajı*, aday çalışanların inançlarıyla, işvereni ilişkilendirdikleri niteliklerdir. İşveren imajı, kurum hakkında iş ve istihdam ile ilgili (örgüt kültürü, değerleri gibi) görüş ve düşünceleri kapsamaktadır. Bu noktada, kurum imajıyla işveren imajı karıştırılmamalıdır. *Kurum imajı* kurumun tüm paydaşlarıyla, işveren imajı ise mevcut ve potansiyel çalışanlarla ilgilidir. Highhouse ve arkadaşlarına göre işveren marka imajının temel bileşenleri; çalışanları elde tutma çabaları, reklam, tanıtım, çalışma ortamı, yaygınlık müşteri memnuniyeti, işyerinin coğrafi konumu, ücretler, ürün imajı, söylentiler, saygınlık, çalışma yoğunluğu, iş arkadaşları, çalışma saatleri ve iş çeşitliliği olarak belirlenmiştir. İşveren marka imajında en önemli nokta rakiplerin imajından farklı bir imaj yaratarak nitelikli çalışanların dikkatini çekmektir. İşe alım literatüründeki

bulgulara göre aday çalışanlar, şirketle ilgili bütün inanışlardan, işin kendi özelliklerinden ve şirkette çalışan kişilerin özelliklerinden etkilenmektedir (Collins, 2006: 5; Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 302; Baş, 2011: 60).

Potansiyel adayların işveren markasından nasıl ve ne kadar haberdar olduklarını anlamak için öncelikle işletmenin yürüttüğü iletişim faaliyetlerinin işe yarayıp yaramadığının bilinmesi gerekmektedir. Marka iletişiminde doğru mesajın doğru kişilere doğru kanallarla ulaşması esastır. Bu model 3D iletişim modeli olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir unsurun eksik olması modelin çökmesine neden olacaktır (Baş, 2011: 65).

Günümüzde doğru mesajın doğru kişilere ulaşması konusunda yanlış yaklaşımlar kullanılmaktadır. İngilizcede *broadcasting* olarak ifade edilen yaklaşım ilgilenen herkesin duyması amacını benimsemektedir. Bu noktada temel problem, ilgili/ilgisiz, nitelikli/niteliksiz her adayı çekmekte ve süreci uzatmaktadır. Sürecin uzaması da nitelikli adayların rakip firmaları tercih etmesine sebep olmaktadır. Oysaki mesajlarda belli sınırlamalar ve belli gruplar yetenekli adaylara kısa zamanda ulaşmayı sağlayabilmektedir. Bu şekilde hazırlanan özelleştirilmiş mesajlar iletişim maliyetlerini düşürecek ve aday kalitesini yükseltecektir (Baş, 2011: 65-66).

Durum tespiti yaparken kullanılacak başka ölçümler de bulunmaktadır. Bu ölçümler (Baş, 2011: 66-67):

- ❖ İşletmeye başvuran adayların sayısını, niteliğini ve sürekliliğini bilmek,
- ❖ Mevcut çalışanların iş tatminleri, performansları, bağlılıkları, adanmışlık seviyeleri devamsızlıkları ve işten ayrılma niyeti oranları konusunda bilgi sahibi olmak,
- ❖ Tüm bu bilgilerin finansal tablolara TL cinsinden etkilerini bilmektir.

2.1.8.2. İşveren Markası Kimliğinin Tanımlanması

İşletme mevcut durumunu değerlendirdikten sonra nasıl bir işveren olmak istediğine dair marka kimliğini tanımlar. Marka kimliği, işverenin niyetini ve tercihini temsil etmektedir. İşveren, tercih edilen kimlik doğrultusundaki konumlandırma çalışmalarına başlamaktadır. İşveren bu basamakta algılanmak istediği işveren kimliği doğrultusunda işveren markasını yönlendirmektedir. Bu doğrultuda bazı firmalar kendini 'gelenekselci' olarak tanımlarken bazılarıysa 'yaratıcı' olarak tanımlayabilmektedir.

Marka kimliği oluşturulurken ilk olarak markanın nitelikleriyle, öz değerler ve öz marka mesajıyla tutarlı olması gerektiği unutulmamalıdır. Aksi takdirde marka, etkisiz bir kimliğe sahip olacaktır. Daha sonra şirketi temsil edecek belli başlı spesifik özellikler belirlenmelidir. David Aaker marka kimliği için cinsiyet, yaş, genç, samimiyet, duygusallık gibi insani özelliklerden bahsetmektedir. Seçilen özelliğin marka kişiliği için ayırt edici özelliğe sahip olmalıdır. Son olarak da bu özellikleri başkalarına aktaracak etkili bir iletişim gerekmektedir (Moser, 2003: 96-100; Aaker, 1996:174).

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre potansiyel ve mevcut çalışanlar genellikle kendi kimliklerine benzer nitelikteki işverenleri tercih etmektedir. İşverene ilişkin marka ve kurum kimliği kendi kimlikleriymiş gibi düşünülüp, marka içselleştirilmektedir. Bu yüzden marka kimliğini tanımlamak işveren markası açısından son derece önemlidir.

Marka kimliği, kurum kimliği ile karıştırılmamalıdır. Kurum kimliği çok geniş bir kavram olup, marka kimliğini de kapsamaktadır. İşletmeyi farklı açılardan tanımlayan kurum kimliğini, işverenin özellikleri ile sınırlamak doğru bir yaklaşım olmaz. Bu doğrultuda kurum kimliği İşveren Marka Yönetimi açısından yönlendirici bir unsur olamamaktadır (Baş, 2011: 71).

Markaya yön veren ve anlam kazandıran marka kimliği, iş özellikleri ve kurumsal özellikler olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. İş özellikleri; ücret, iş güvencesi, çalışma şartları, kariyer olanakları gibi duygusal ve fonksiyonel özelliklerden oluşmaktadır. İş özellikleri, kişilerin iş ve işyeri tercihi yaparken ilk etapta ilgilendikleri unsurlardır. Bundan dolayı birçok işletme öncelikle iş özelliklerini ön plana çıkarma çalışmalarına ağırlık vermektedir. Kurumsal özellikler; firmanın rekabetçi konumu, etik değerleri, sosyal sorumluluğu gibi duygusal yarar sağlayan unsurlardan oluşmaktadır. Kurumsal özellikler, iş özelliklerine göre daha kalıcıdır. Başka şirketler tarafından kopyalanması mümkün değildir. Bu doğrultuda kurumsal özellikler şirketin farklılaşmasını sağlamakta ve dolayısıyla İşveren Markasını da farklı kılmaktadır. (Baş, 2011: 72-73). Bu doğrultuda marka kimliğine dayanarak potansiyel ve mevcut çalışanlarına; fonksiyonel, duygusal ve kendini ifade etme faydalarından oluşan bir değer önerisi sunmaktadır.

2.8.1.3. Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) Oluşturulması

İşveren markası esas olarak, bir kuruluşun fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi hakkında iletişim kurmak isteyen yöneticilerinin işveren marka imajı yaratmasıyla başlar. Bu da, marka vaadi ya da çalışan değer önerisi oluşturma anlamına gelmektedir. Marka vaadi ile örgütün itibarı hem mevcut ve potansiyel çalışanları hem de kamuoyunun algısını etkilemek de amaçlanmaktadır. Ayrıca işverenlerin değer önerisini, potansiyel çalışanları çekecek ve mevcut çalışanları elde tutacak şekilde hazırlaması gerekmektedir (Martin, 2007: 19-22). Dolayısıyla farklı hedef grupları için değer önerisi esnek olmalıdır. Hatta her hedef grubunda kişiye özel -Teknik ÇDÖ, Pazarlama ÇDÖ, İK ÇDÖ- değer önerisi oluşturabilmek de mümkündür (Barrow ve Mosley, 2005: 126).

Verilen söz, vaat anlamına gelen Çalışan Değer Önermesi örgüt kültürü, yönetim tarzı, mevcut çalışanların nitelikleri, yöneticilerin hizmet kalitesi hakkında bilgileri kullanarak çalışanlara belirli değerler sunan bir konsepttir. Çalışanlara, firmayı temsil etmesi amacıyla markayla iletilen ve ana mesajı sağlayan değer önerisi sunulur (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502).

Baş'a göre, ÇDÖ, belirli beklentilerin karşılanacağına dair verilmiş sözleri ifade eder. Verilen bu sözün yerine getirilmemesi halinde şirketin itibarına ilişkin olumsuz algılamalar oluşacaktır. Bu doğrultuda, arzulanan sonuçların alınması için ÇDÖ'nün titizlikle hazırlanması ve çalışanlar tarafından etkinliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca belirtmek gerekmektedir ki her işletmenin ortamının, çalışanın, yöneticilerinin farklı olması dolayısıyla her değer önerisinin de şirkete özgü olması gerekmektedir (Baş, 2011: 75-76).

Pazarlama bölümüyle İK arasındaki kesişme noktası tüm İşveren Markalama Yönetimi süreci boyunca oluşmaktadır. Bu yüzden her iki alan yöneticileri marka için değer önerileri yaratırken, mevcut ve potansiyel çalışanlara aktarırken dikkatli olmaları gerekmektedir. Sonrasında da rakipleriyle kıyas yaparak onların değer önerilerini de takip etmeleri gerekmektedir (Tüzüner, 2009: 57-58). Housley'e göre de, işverenlerin değer önerisi çalışmalarına sadece İK profesyonelleri ve işe alım yöneticileri değil, aynı zamanda pazarlama yöneticileri, reklam müdürleri, iletişim departmanları ve diğer önemli paydaşlar da katılmaktadır (Housley, 2007: 16). Örneğin, mevcut iş tanımlarının da ÇDÖ'yü

destekleyecek şekilde olması gerekmektedir. Bu doğrultuda iş tanımları pazarlama bakış açısıyla tekrar ele alınmalıdır. Güncelliğini yitirmiş, etkisiz kelimeler iş tanımından çıkarılıp, ürün pazarlarcasına ÇDÖ'yü yansıtan 'iş' pazarlanmalıdır (Baş, 2011: 87-89).

Trost, ÇDÖ'yü etkileyen bir takım faktörler olduğunu ileri sürmüştür. Bu faktörleri hedef gruplarının tercihleri, işveren imajı, rekabet, iş stratejisi, işletme, ürün markası olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörler baz alınarak oluşturulacak olan değer önerisi oldukça güçlü bir işveren markası yaratacaktır. Bununla birlikte Trost'a göre değer önerisi belli özellikleri taşımaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 305-306):

- ❖ ÇDÖ, rakip firmalardan farklı bir mesaj taşımaktadır.
- ❖ Tüm mesajlar ÇDÖ'yü tutarlı bir şekilde yansıtmalıdır.
- ❖ ÇDÖ, hedef kitleyi işletmeye çekecek nitelikte olmalıdır.
- ❖ ÇDÖ, işverenin gerçekleştireceği nitelikte olmalıdır.
- ❖ ÇDÖ, işletmenin kültürü, ücretlendirme, çalışma ortamı, işin özellikleri gibi unsurları mutlaka taşımaktadır.

Baş'a göre değer önerisinin taşınması gereken özellikler ise şu şekildedir (Baş, 2011: 77-81):

- ❖ Çalışanlara (potansiyel/mevcut) ilham verecek ve onlarda heyecan uyandıracak değerler, yani çalışanların yaşamlarını zenginleştirecek bir çalışma ortamı tanımlamalıdır.
- ❖ ÇDÖ ile çalışanlara artı değer sunulmalı ve rakiplerden farklı duygusal/fonksiyonel yararlar içermelidir. Piyasa ortalamasına yakın ücreti, sosyal imkanları bir çok işveren sunabilir, önemli olan rakiplerden farklı şekilde duygusal yararları ön plana çıkarmaktır. Artı değer ancak duygusal yararlar ile yaratılabilmektedir. Çünkü fonksiyonel yararların taklit edilmesi kolaydır; rekabet avantajı yaratacak olan duygusal yararlardır.
- ❖ İşverenin, vaatlerini karşılayabilecek nitelikte ÇDÖ oluşturması kurumun itibarını ve imajını koruyacak, işveren markasının niteliğini artıracaktır.

2.1.8.4. Konumlandırma

Konumlandırma kavramını, Al Ries bundan yaklaşık 40 sene önce, Jack Trout ile birlikte ortaya atmıştır. Tüm dünyada geçerli olan pazarlama ve markalaşma kavramını şekillendirmişlerdir. Trout'a göre konumlandırma 'bir seçim ve bir vazgeçme'dir. Ries'e göre ise konumlandırmanın sloganı 'bir kelime al ve onu marka yap'tır- belirtmek gerekir ki bu kelime vaat edilen değer önermeleri arasından seçilmelidir-. Bu sayede tüketicinin zihninde marka, belli bir kelimeyle yer edecektir. Ancak önemli olan nokta şudur ki, bu kelimenin markayla özdeşleşmesi gerekmektedir (Herman, 2006: 29,34; Baş, 2011: 99). Aksi takdirde marka, tutarlı bir imaj yaratmamış olacak ve bu da kurumun itibarını zedeleyecektir.

Baş'a göre, bir insan günde ortalama 1000 ila 1500 arası mesaja maruz kalmaktadır ve bu mesajların % 99'u aklımızdan çıkmaktadır. Aklımızda kalan %1'lik dilime giren mesajlar da ilgili, farklı, kısa ve duygu yüklü olanlardır. Bu iletişim planı oluşturulurken mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam taşıyan ve farklı olan özellikler üzerine kampanyalar kurulmaktadır. Bu kampanyada verilen mesajlar (Baş, 2011: 93-94);

- ❖ Rakiplerden farklı nitelik taşınmalı,
- ❖ Mevcut/potansiyel adaylar için anlam taşınmalı,
- ❖ Kısa ve net ifadeler kullanılmalı,
- ❖ İnsan zihni üzerindeki etkiyi artırması amacıyla, duygusal bir içeriğe sahip olmalıdır.

Birçok yazar marka kişiliğine ve konumlandırmaya sahip olan bir işveren markası önermektedir. Bu nedenle işveren markası potansiyel işgücü piyasasının zihninde bir imaj yaratmalı ve bu imajın diğer tüm işverenlerden farklı olarak şirketi 'çalışılacak en iyi yer' olarak konumlandırılmalıdır (Berthon ve diğ., 2005: 154). Ries'e göre toplumun algısında 'birinci olmak', 'daha iyi' olmaktan her zaman daha iyidir. Şöyle ki, ayda yürüyen ilk insanın adını herkesin bilip ikincisini hatırlayamaması; kategorisinde birinci olanın her zaman hatırlandığına güzel bir örnek olacaktır. Bu durumda konumlandırma stratejisinin önemli bir parçasıdır (Herman, 2006: 33). Yani konumlandırmada esas olan, insanların zihninde belli bir özelliklerle yerleşmeyi başarabilmektir (Baş, 2011: 96).

Rijkenberg'e göre konumlandırma ile tüketicinin aklında 'ayrıt edici' bir konuma sahip olma başarımı olacaktır. Bu başarıya iletişim ve tüketicinin kalbini kazanmaya yönelik faaliyetlerle elde edilebilmektedir. Bunu da 'konumlandırma concepting' ile sağlamak mümkündür. Concepting konumlandırmadan hemen sonraki doğal bir adımdır ve ikisi arasında küçük farklılıklar bulunmaktadır. Konumlandırma katma değerlerin iletişimine dayanır, markanın görünen yüzüne güvenir ve mevcut pazarlarla yönlendirilir, concepting ise yeni fikirlere dayanır, markanın ruhuna güvenir ve mevcut/yaratılmaya çalışılan pazarlarla yönlendirilir. Conceptingde bahsedilen markanın ruhu, değişmez ve değiştirilemez bir fenomendir. Konumlandırma ve concepting'in ortak noktası ise iletişimin merkezi bir öneme sahip olmasıdır (Rijkenberg, 2009: 42-45).

İşe alım yöneticilerinin, Fomburn önerileriyle uyumlu olarak, iş arayanlar arasında itibar konumlandırması tespit etmek için itibar denetimi de yapmaları gerekmektedir (Cable ve Turban, 2003: 2263). Ayrıca konumlandırma sürecinde doğru kişilere doğru mesajlar iletmek de son derece önem taşımaktadır. Bu durum özellikle işe alım sürecinde, aday havuzundaki kargaşayı önleyerek yöneticilere yardımcı olacaktır. Doğru kişiler ile ifade edilmek istenen, marka mesajıyla 'ilgili' olan kesimdir. Tüm çalışanlar için aynı düzeyde ilgili bir mesaj hazırlamaktansa ihtiyaç duyulan çalışan profiline uygun olan mesaj konumlandırılmalıdır. Örneğin, 'hem yumuşak hem hesaplı' mesajı tüketicileri etkilemekte olup, aday ve mevcut çalışanlar üzerinde hiçbir etki yaratmamaktadır. Bu durumda işveren, yanlış mesaj ile doğru kişileri çekmesi mümkün olmayacaktır (Baş, 2011: 99-100).

2.1.8.5. Uygulama

Konumlandırma aşamasında oluşturulan doğru mesajların doğru kişilere doğru kanallarla iletilmesi gerekmektedir. Uygulama aşamasında da doğru kanallara nasıl ulaşılacağı araştırılmaktadır. Bu aşamada gazete ilanı gibi geleneksel araçlardan ziyade, çalışan referansları, sosyal ağ, özel toplantılar, şirket videoları, diğer kurumsal bilgi kaynakları gibi yöntemlerin çok daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (www.isverenmarkasi.com, 11.12.2011).

Backhaus ve Tikoo'ya göre, değer önerisinin geliştirilmesinin ardından firma, hedeflenen potansiyel çalışanlara, işe alım ajanslarına değer önerisini pazarlamaktadır.

Öncelikle işveren markasının dış pazarlaması, hedef kitleyi çekmek için sonra da ürün ya da kurumsal markayı geliştirmek ve desteklemek için tasarlanmıştır. Sonraki adım iç pazarlamadır. İç pazarlama, örgüt kültürünün parçası olarak işe alınan adaylara marka sözü taşımaktadır. İç pazarlama, firmayla kurulan kurumsal hedef ve değerler tarafından belirlenen bir işgücü geliştirmektedir. İç pazarlama ile istenen çalışma davranışlarını güçlendiren ve iş yaşamının bireysel kalitesini destekleyen bir kültür yaratma hedeflenmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502-503,509)

Marka mesajının iç pazarlaması, çalışanlar tarafından kendi kendini desteklemektedir. Örneğin örgüt, kurumsal fırsatlar ve kariyer yönetimi ile bireysel kariyer ihtiyaçlarını bağdaştırmaya yardım edebilmektedir. Kuruluşlar ve bireyler hem kariyer yönetiminde bir rol oynamakta hem de fırsatlar ve her ikisi için yararların takip edileceği bağlantılar hakkında önemli bilgiler paylaşabilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 511).

İçsel ve dışsal pazarlama birbiriyle uyum içinde ve birbirini tamamlayıcıdır. İçsel pazarlama aracılığıyla marka değerini taşıyan bir çalışan kitlesi oluşmaktayken, dışsal pazarlama aracılığıyla da nitelikli çalışanlar işletmeye çekilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502-503). İşletmedeki mevcut adaylarla işverenin sunduğu vaatler uyumlu değilse, çalışanlar bunu mutlaka başkalarına aktaracaktır. Bireylerin zihninde de duyduklarıyla bağlantılı bir imaj oluşacaktır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 296).

Backhaus ve Tikoo'ya göre bu aşamada, örgütün sembolik yönleri pazarlanıyorken aynı zamanda istihdamın daha pragmatik (faydacı) yönlerinin resmi sunulmaktadır ve örgütteki istihdam hakkında kariyer gelişimi, sorunlar ve benzersiz fırsatlarla ilgili ifadeler yürürlüğü koyulmaktadır. Bu mesajlar, uygun adayları çekmek amacıyla firma adına niyetlere ve potansiyel adaylar tarafından vaat olarak yorumlanabilmeye işaret etmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 507).

2.1.9. İşveren Markası Ölçütleri

İşveren markasının etkinliğinin bir takım ölçütlerle test edilmesi mümkündür. Bu ölçütleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Baş, 2011: 122-125):

- ❖ **Genel İşgücü Üretkenliği:** Bu ölçütte, çalışanlara yapılan yatırımın işverene gelir olarak ne kadar yansıdığı üzerinde durulmaktadır. İK'nın mevcut çalışanlara

fonksiyonel ve ekonomik yararlar paketi olarak sunduğu maaşlar, yan haklar, eğitim vb. harcamalar ile şirketin geliri arasında oranın netleştirilmesi gerekmektedir. Bu oranın şirketin maddi bağlamda yararına sonuçlanması İMY sürecinin karşılığını alması anlamına gelmektedir.

- ❖ **İş Tatmini:** Çalışılacak en iyi yer olarak tanımladığı şirkette çalışan aday, beklentilerinin karşılanacağını düşünerek, vaat edilen değerler paketiyle, şirkete çekilmiştir. Vaat edilen değerlerin ne derece etkin olduğu iş tatmin düzeyiyle net olarak değerlendirilebilmektedir.
- ❖ **Örgütsel Bağlılık:** Gerçek anlamda işveren markasına sahip olan şirketler büyük ölçüde örgütsel bağlılık yaratmaktadır. Çünkü hiç kimse ‘çalışılacak en iyi yer’ olarak gördüğü şirketten ayrılmak istemeyecek ve dolayısıyla işgücü devri, işvereni sevindirecek oranlarda olacaktır.
- ❖ **Yöneticilerin Tatmin Düzeyi:** İK departmanının nitelikli adayları işletmeye kazandırmış olması yöneticilerin memnuniyet düzeyinde artış yaratacak ve tüm çalışanların performansını etkileyecektir. Bu bağlamda memnuniyet düzeyi yüksek olan yönetici sayesinde dolaylı olarak tüm faaliyetler, üretkenlik düzeyleri, hedeflere ulaşmadaki katkı da artmış olacaktır.
- ❖ **İşe Alım Göstergeleri:** İMY, işe alım sürecinin etkinliğini son derece artırmaktadır. Bu etkinliğin arttığını belli göstergelerle anlamak mümkündür:
 - İşe yeni alınan çalışanların performansı
 - İşe yeni alınanların başarısızlık oranları
 - Yeni işe alınanların işten ayrılma oranları
 - Personel alımının zamanında tamamlanma oranı
 - Yeni işe alınanları iş tatmini düzeyi
 - Rakip şirketlere transfer edilenlerle/alınanların oranı
 - Nitelik, yetenek eksikliği yüzünden yaşanan proje gecikmeleri
 - Yeni işe alınan adaylardan verim sağlayana kadar geçen süre
 - İMY süreciyle birlikte tanıtım ve ilan giderlerinde azalış/artış
- ❖ **İşgücü Devri:** İşveren markası yönetiminin en önemli göstergelerinden biridir. Örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak şirketini ‘çalışılacak yer’ olarak gören çalışan, dolayısıyla işten ayrılma girişiminde bulunmaz. İşgücü devri de bu durumda

oldukça düşük olur. Aksi durum ise, bize İMY sürecinin etkin olmadığını gösterecektir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GENEL ÇERÇEVE

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Bağlılık kavramını ilk kez Becker ortaya atmış ve bu kavramı “bilinçli olarak taraf tutma davranışı” olarak belirtmiştir (Becker, 1960: 32). Bu bağlamda bağlılık işe bağlılık, gruba bağlılık ve örgüte bağlılık başlıkları altında incelenmiş ancak örgütün verimliliği ve etkinliği açısından üzerinde en çok üzerinde durulan bağlılık türü olarak örgütsel bağlılık dikkatleri çekmiştir (Gürbüz, 2006: 58; Çiftçioğlu, 2009: 89). Örgütsel bağlılık ile ilgili akademik yazında birçok tanım yapılmıştır. Yapılan ilk örgütsel bağlılık çalışmalarında, örgütün değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977: 46). Yapılan diğer tanımlamalarsa şu şekildedir:

Mowdey, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı, çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlamışlardır ve örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin sonucudur (Yüceler, 2009: 447).

Cohen'e göre örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütte kalma davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır (Cohen, 1996: 1147).

Hall'a göre örgütle bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ve bireyle örgütün uyumlaşma sürecidir (Çiftçioğlu, 2009: 90).

McDonald ve Makin'e göre örgütsel bağlılık, kişi ile örgütün aralarında gerçekleştirdiği psikolojik sözleşmedir (Çiftçioğlu, 2009: 91).

Bateman ve Strasser'e göre örgütsel bağlılık çalışan ve örgüt arasındaki algılanan uyum olarak ifade edilir (Akar ve Yıldırım, 2008: 99).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyonun sürekli üyesi olmaya karar vermesini sağlayan davranıştır (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Örgütsel bağlılık hakkında çok fazla araştırma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık hakkında çeşitli yıllarda yapılmış araştırmaların listesi şu şekildedir:

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Meta-Analizi

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris&Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini ve ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.

1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler ve cinsiyetle bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti ve kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğasının ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway&Porter&Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi. Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin örgüte bağlılığı düşürdüğünü ve örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik&Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.

1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday&McDade	Çalışmaya başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılık anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar ve örgüt büyüklüklerinin, kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde olmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatın zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı, yaş ve kıdemın örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler ve yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak

		ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris&Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris&Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

(Kaynak:<http://www.ikademi.com>,10.04.2013)

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Rekabetin her geçen gün şiddetlendiği iş dünyasında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve güçlenerek sağlam adımlar atabilmeleri örgütsel bağlılık ihtiyacını gerekli kılmıştır. (Gül, 2002: 37). Örgütsel bağlılık kavramı, entelektüel sermaye konusuyla da büyük önem kazanmaya başlamıştır (Özdevecioğlu, 2003: 113). Dolayısıyla nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olması, sahip olduğu bilgi birikimini örgütü için kullanması işverenler için büyük yarar sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılığın çalışan ve örgüt açısından önemli olması çeşitli nedenlere dayandırılabilir (Balay, 2000: 1):

- ❖ İşten ayrılma, işe geç gelme, devamsızlık, geri çekilme, iş arama gibi örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratabilecek durumlarla,
- ❖ İş tatmini, motivasyon, performans gibi tutumsal ve duygusal durumlarla,
- ❖ Özerklik, sorumluluk, kararlara katılma, görev bilinci gibi bireyin iş ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- ❖ Yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle yakından ilişkili olduğu için hem örgüt hem de birey açısından oldukça önemlidir.

Bireyin örgütün amaç ve değerlerini, kendi amaç ve değerleri olarak kabul etmesi örgütsel bağlılığın büyük ölçüde göstergesidir. Meyer ve Allen'a göre de bireyin amaçlarıyla örgüt arasındaki uyum örgütsel bağlılığı temsil etmektedir. Birey bu sayede örgüt amaçları için çalışarak kendini örgütün bir parçası olarak kabul etmektedir. Ayrıca

örgütsel bağlılık duygusuyla hareket eden birey, çalışanların sadakat, uyum gösterme, sorumluluk alma, kararlara ve örgütsel etkinliklere katılma gibi olumlu davranışlar göstermektedir. Bu olumlu davranışlarla bağlantılı olarak birey, motivasyon ve iş tatmin düzeyini yüksek tutmakta, dolayısıyla daha üretken, daha verimli ve yaratıcı bir performans sergilemektedirler (Özdevecioğlu, 2003: 115; Meyer ve Allen, 1997: 8).

Örgütsel bağlılık göstermeyen birey işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlar yaratacaktır (Bayram, 2006: 125). Ancak Rendall'a göre, örgüte körü körüne bağlanmak da bireyin mevcut durumunu olduğu gibi kabul etmesine sebep olacak ve bu yüzden örgüt değişimlere ayak uyduramayacaktır. (Meyer ve Allen, 1997: 8).

Örgütsel bağlılığı artırmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin amacı sadece verimliliği artırmak olmamalıdır. Bu bağlamda faaliyetler, örgüt üyelerinin kişilik, değer ve inançlarını ön planda tutarak hazırlanmalıdır (Bayram, 2006: 137). Ulrich, örgütsel bağlılığı artırmak amacıyla kontrol, strateji, vizyon, takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve geliştirme araçlarının kullanılması gerektiğini belirtmiştir (Balay, 2000; 115). Önemle belirtmek gerekir ki, örgütsel bağlılık bireyin, kendi içinden gelerek gösterdiği bir davranıştır. Dışarıdan bir zorlamayla yaratılması mümkün olmamakla birlikte, tam tersi bir sonuca yol açması da kaçınılmazdır.

2.2.3. Bağlılık Odakları

Örgüt yazınında bağlılık kavramı örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve işe bağlılık şeklinde odaklara ayrılmaktadır. Bu odaklar her ne kadar tek başına bir bağlılık türünü ifade ediyorlarsa da birbirlerini güçlendirici etkilerinin de bulunduğu göz ardı edilmemelidir.

2.2.3.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, belirtildiği gibi, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder (Meyer, 1997: 8). Mowday ve arkadaşlarına göre, örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi vardır (Özdevecioğlu, Aktaş, 2007: 4):

1. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve onlara sıkı sıkıya bağlanma,
2. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çaba harcama,

3. Örgütün bir üyesi olarak devam etme konusunda güçlü bir isteğe sahip olma.

Bu sayede birey, işletmenin genel amaçları için çalışır ve kendini işletmenin bir üyesi olarak algılar. Örgütsel amaçlar açısından bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görülür (Meyer, 1997: 8). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da aynı oranda artacaktır. Bu bağlamda çalışanlar örgüt yararına daha fazla yaratıcı düşünceler üretmeye başlayacaklardır. Ayrıca örgütsel bağlılık iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat konularıyla birebir ilişkilidir. Bu yüzden örgütlerin, çalışanların bağlılığını artırma yolundaki çabaları her bakımdan işverenin yararına olacaktır.

Bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanırlar ve içsel olarak güdülenirler. Ayrıca bu üyeler, beklentilerin üzerinde çaba harcarlar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler (Balay, 2000: 3). Ayrıca belirtmek gerekir ki, yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılık performans düzeyini belirleme konusunda işe ve mesleğe bağlılıktan çok daha etkilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

2.2.3.2. Mesleğe Bağlılık

Mesleki bağlılık kavramını ilk kez 1971 yılında Greenhaus tanımlamış ve 1983 yılında Marrow tarafından geliştirilmiştir. Marrow'un geliştirdiği beş faktörlü bağlılık modeline göre mesleki bağlılık; “mesleki kimliğin ön plana çıkması, mensubu olunan meslek için çaba harcanması, mesleki hedef, değer, norm ve etik ilkelere bağlılık”, Meyer ve arkadaşları ise mesleki bağlılığı “bireylerin meslekleri ile aralarında geliştirdikleri psikolojik ilişki ve mesleklerine yönelik duygusal tepkileri” olarak tanımlamaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 36). Mesleğe bağlılık, kişinin belirli bir dalda uzmanlık kazanmak için yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemiyle de ilişkili bir kavramdır (Baysal ve Paksoy 1999: 7).

Mesleğe bağlılık aynı zamanda, kişinin mesleki rolünden ayrılma isteksizliğini de ifade eder. Kişi için mesleği değerli olmaya başladıkça, mesleğini içselleştirmeye başlar ve belli güdüler kazanır. Bu bağlamda da mesleğe bağlılığı üç alt düzeyde incelemek mümkündür (Balay, 2000: 36-37):

- ❖ İşe dönük genel tutum: İşe dönük değer ve yargıları içerir. Örneğin, hayatta mutlu olmanın işinde mutlu olmaya bağlı olduğu düşüncesi.
- ❖ Mesleki planlama düşüncesi: Geleceğe dair mesleğinde planlar yapmayı sevmeyi ifade etmektedir.
- ❖ İşin göreceli önemi: İş ve iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin açıklanmasını ifade etmektedir. Örneğin, iş arkadaşlarından memnun olunmasa da mesleğine devam etmeyi ifade etme kararı.

Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılıkla ilgili bir araştırma, iki bağlılık türünün birbirini olumlu ve olumsuz yönde etkilediğine dair iki görüş ileri sürmüştür. İlk görüş ikisi arasında olumsuz bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Mesleki değer sisteminde mesleki özerklik, mesleki etik, mesleki standartlara uyum, mesleki otorite ve sadakat gibi değerlerden söz edilirken; buna karşılık bürokratik değer sisteminde, hiyerarşik otorite ve kontrol, örgütsel norm ve düzenlemelere uyum, örgütsel sadakat gibi değerler bulunmaktadır. Yani her iki sistem de birbiriyle çatışma içindedir. İkinci görüş ise, mesleğe bağlılıkla örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Bireyin işinden beklentileri ve profesyonel amaçları örgüt tarafından karşılandığı ölçüde, iki bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olması mümkündür (Cengiz, 2002: 807).

2.2.3.3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, örgüt çalışanını kendini severek işine vermesini, kendini örgütle bütünleştirmesini ifade etmektedir. Lodahl ve Kejner, işe bağlılığı çalışanın yaptığı işin önemli olduğuna kendini inandırarak, işe dönük tutum ve eğilimler göstermesi; Kanungoy ise bireyin kendini işiyle özdeşleştirmesi olarak tanımlamıştır. Morrow ve Chusmir' in yaptıkları araştırmaya göre, işe sarılmanın yaş, kontrol alanı, daha üst düzeyde emretme gereksinimi gibi bireysel farklılıklar ve karar almaya katılım, işe özendirme, özerklik, yaratıcı olma yeteneği, ilerleme şansı gibi iş koşullarının bir işlevi olduğunu; kültür ve sosyalleşmeyle ilişkisinin de göreceli olarak az olduğunu öne sürmüştür (Balay, 2000: 44).

Yapılan bir araştırmada işe bağlılık ile ilgili bir takım sonuçlara varılmıştır. Bu sonuçlar şu şekildedir (Saylan, 2008: 48):

- ❖ İŖe bağlılık, örgüte bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışanın işe katılımı arttıkça, örgüte bağlılığı da artmaktadır; işe katılım azaldıkça, iş hakkında olumsuz tutumu ve işten ayrılma niyeti artmaktadır.
- ❖ Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri işlerde çalışmalarını işe bağlılıklarını artırır.
- ❖ Çalışanların örgütte geçirdiği hizmet yılı artıkça, işe bağlılığı artar.
- ❖ Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, işe bağlılığı da artar.
- ❖ Faaliyetlerin süreceği kesin olmayan işletmelerde çalışanların işe bağlılıkları düşüktür.

2.2.4. Örgütsel Bağlılığa Farklı Bakışlar

Örgütsel bağlılık konusuna örgütsel davranış, örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji gibi farklı alanların ilginin artmasıyla birçok farklı bakış açısı ortaya çıkmıştır (Çiftçioğlu, 2009: 90). Her bakış açısı da örgütsel bağlılığı farklı boyutlarla incelemiştir.

Drummond'a göre örgütsel bağlılık psikolojik açıdan bütünleşmeyi, özdeşleşmeyi ve istikrarı sağlama, davranışa yön verme fonksiyonlarıdır (Akar ve Yıldırım, 2008: 99-100). Bireyi örgüte bağlayan bu psikolojik durumun niteliği hakkında ise farklı görüşler bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın çeşitli boyutları ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık Etzioni tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık; Kanter tarafından devamlılık bağlılığı, bağdaşım bağlılığı ve kontrol bağlılığı; Mowday, Porter ve Steers tarafından duygusal bağlılık ve tutumsal bağlılık; O'Reilly ve Chatman tarafından uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı; Allen ve Meyer tarafından duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır (Gürbüz, 2006: 58-59).

Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Bayram, 2006: 129-130). Bunlar;

- ❖ Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ve otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır.

- ❖ Hesapçı bağlılık: Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar bağlılıkları karşılığında ödül elde etmeyi ummaktadırlar.
- ❖ Yabancılaştırıcı bağlılık: Çalışanların örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Yani çalışanlar psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamalarına rağmen üyeliğini devam ettirmektedir.

O'Reilly Ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, örgüt için hissedilen psikolojik bağ olarak tanımlamış ve örgütsel bağlılığı üçe ayırmışlardır (Balay, 2000: 22-23):

- ❖ Uyum bağlılığı: Uyum bağlılığında, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- ❖ Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, çalışanın grubun üyesi olmaktan gurur duymasını ifade eder. İlişkiyi devam ettirmek esastır.
- ❖ İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu bağlılık, çalışanların iç dünyalarıyla örgütteki diğer insanların değerler sistemi uyumlu olduğunda işler.

Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, çalışanları bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayanan dönemler olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanlar bu doğrultuda üzerlerine düşen rolleri yerine getirmektedir. Ayrıca çalışanların örgütteki eylemleri, iç ve dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devre arasındaki fark, işgörenlerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirtmektedir (Bayram, 2006: 131).

Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday'e göre örgütsel bağlılık, tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak iki şekilde tanımlanmıştır.

- ❖ Tutumsal (Duygusal) Bağlılık: Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi doğrultusunda çalışma isteği uyandığını bildirmektedir. Bağlılık, çalışanın ortamını değerlendirmesi sonucu oluşmaktadır. Yani bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesidir. Meyer ve Allen'e göre bu bağlılık türünde çalışanın değer

ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Ayrıca tutumsal bağlılık; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere katılım ve örgüte sadakatle bağlanma bileşenlerinden oluşmaktadır (Bayram, 2006: 129).

- ❖ **Davranışsal Bağlılık:** Davranışsal bağlılık çalışanların davranışsal faaliyetlere bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanların deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlanmalarıyla ilgilidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların örgütte çok uzun süre kalmalarıyla ilgili sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir. Ayrıca davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımıyla bir model oluşturmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Ayrıca araçsal bağlılık, çalışanın kendisini baz alırken, örgütsel bağlılık örgütü baz almaktadır (Balay, 2000: 20).

Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmalar örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tasvir etseler de Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Yüceler, 2009: 448).

Allen ve Meyer modeli çerçevesinde, duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri doğrultusunda işletmede kalma arzusudur. Devamlılık bağlılığı, çalışanların ayrılmanın maliyetini düşünerek işletmeden ayrılmaması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır. Normatif bağımlılık ise, çalışanların ahlaki görev duygusuyla kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Yani, 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). Genel itibariyle bireyin örgütüne bağlılığı bu üç boyutla ilişkilidir.

- ❖ Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Çalışanlar mecbur oldukları için değil, gerçekten istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Allen ve Meyer'e göre çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerilere açıklık, çalışanlar arasında uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem, geri besleme, katılım olarak sıralanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44-45).

- ❖ Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurarak örgüte bağlanmayı ifade eder. Çalışanların örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya maddi olarak ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri yetenek, eğitim, yer değiştirmek, bireysel yatırım, emeklilik primi, toplum, seçenekler olarak sıralamak mümkündür (Doğan ve Kılıç, 2007: 46).

- ❖ Normatif (kuralcı) bağlılık: Normatif bağlılık, çalışanların kendilerini mecbur hissettikleri için örgüte bağlanmalarını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu da kişinin örgüte karşı sorumluluk duygusuyla kendinden bekleneni içinden gelerek yapması anlamına gelmektedir. Bu da örgüte olan sadakat duygusuyla ilgilidir.

Normatif bağlılık, ailevi bağlar ve örgüt kültürünün sonucu olarak gelişir (Doğan, Kılıç, 2007: 47). Ayrıca, örgütün çalışana yaptığı yatırımlar ve harcamalar kişinin örgüte karşı kendini borçlu hissetmesine neden olmakta ve kişiyi normatif olarak örgüte bağlamaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Argyris'in Sınıflandırması

Argyris'e göre bağıllık, bireysel enerjiyle ortaya çıkan ve insan beyniyle harekete geçen bir olgudur. Ona göre, her yeni düşünce yalnızca bağıllık ile uygulamaya geçirilmektedir. Ayrıca örgüt çalışanları için de içsel ve dışsal olmak üzere iki tür bağıllık çeşidi bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Dışsal bağıllık başkaları tarafından belirlenen görevleri ve hedefleri, içsel bağıllık ise kişinin kendi tarafından belirlenen görev ve hedefleri ifade etmektedir (Doğan, 2006: 70).

2.2.5 Örgütsel Bağıllık Öncülleri

Çalışanların örgütsel bağıllığı çeşitli öncüllere dayanmaktadır. Bu öncüller birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Ancak genel olarak örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler incelendiğinde; yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirliliği, rol çatışması, yapılan işin önemi, karar alma sürecine katılım, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik, terfi olanakları, mesai arkadaşları arasındaki iletişim, liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi gibi öncüller dikkati çekmektedir (Balay, 200: 16). Tüm bu faktörleri ise kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç başlık altında inceleyebilmek mümkündür.

2.2.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler kendi içinde demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. *Demografik faktörler* yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, deneyim, kıdem, ırk, işgörenin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri; *iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler* ise başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Balay'a göre erkekler, farklı cinsler arasında çalışma davranışı karşısında, kadınlara göre daha düşük düzeyde örgütsel bağıllık göstermektedir. Ayrıca kadınların erkeklerden daha az örgütten ayrılma eğilimi taşımakta olduğu ve yalnız yaşayan kişilerin evli olanlara kıyasla iş alternatifleri karşısında daha olumlu bir tutum izlediği de saptanmıştır (Balay, 2000: 57).

Genel olarak bireyin, farklı cinsler ve ırklar arasında çalışması, örgütüne daha düşük düzeyde bağlılığı; farklı kıdemleri olan iş görenler arasında çalışması, daha fazla örgütsel bağlılığı; farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır. Blau ve Lunz'a göre daha genç ve daha az motivasyona sahip çalışanların, örgütte kalma istekleri diğerlerine kıyasla daha azdır. Konuyla ilgili bir başka araştırma ise, daha ileri yaşta, eğitim seviyesi daha düşük ve daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ve örgütte kalma isteklerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Balay, 2000: 55-56). Yapılan araştırmayla da görülmüştür ki, çalışanın eğitim seviyesiyle örgütsel bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek düzeyde eğitim alan çalışanların, daha fazla beklenti içinde olması ve hatta daha fazla iş imkanına sahip olması ters yönlü olan bu ilişkinin en önemli sebebidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 50).

Örgütte yaşanan deneyimin artması da bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Bireyin deneyiminin artmasıyla doğru orantılı olarak, yaptığı yatırımların fazlaşması ve elde edeceği kazançların artması; örgütte kalma isteğinin de artmasına sebep olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 66-67).

Oliver, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha az; ödüller ve iş değerleriyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ise daha güçlü olduğu belirlemiştir. Buradan yola çıkarak, örgütte güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanın bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu kanısına varılabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 58).

2.2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütle ilişkili olarak örgüt büyüklüğü, örgüt imajı, örgüt iklimi, çalışma ortamı, ücret politikası, ödül sistemi, rol belirsizliği ve rol çatışması, adalet, terfi, denetim, çalışan ilişkileri, örgüte güven, iş kapsamı, iş yükü, iş stresi gibi öncüller bağlılık üzerinde son derece etkili faktörlerdir.

Mathieu ve Zajac, örgütsel bağlılığın 50'ye yakın değişkenle ilişkili olduğunu belirtmiş ve ücret, yetenek, yetenek çeşitliliği, faaliyet alanı, işe bağlılık, lider iletişimi ve katılımcı liderlik gibi faktörlerin örgütsel bağlılık ile daha fazla ilişki içinde olduğu sonucuna varmışlardır (İnce ve Gül, 2005: 57-58). Özdevecioğlu'na göre iş kapsamı, işin niteliği, yetkilendirme, parasal ödüllendirme, öğrenme fırsatı, iş stresi, örgüt büyüklüğü,

formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları gibi öncüller örgütsel bağlılık üzerinde son derece büyük bir etkiye sahiptir. Ayrıca Meyer ve Allen'a göre yöneticinin çalışanla ilişkisi, örgüt iklimi, örgütün güvenilirlik düzeyi, iş tatmini gibi sosyalizasyon süreçleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. (Özdevecioğlu, 2003: 115-116). Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı üzere çalışma ortamı, örgüt yapısı ve işe/işin niteliğine ilişkin faktörler, örgütsel bağlılık ile güçlü bir şekilde ilişki içindedir. Bu bağlamda işin farklı olması, çalışana yeteneklerini kullanma imkanı tanınması, bireyin yaptığı işi anlamlı bulması ve örgütün başarısında katkısı olduğunu hissetmesi de örgüte bağlanma konusunda da büyük ölçüde katkı sağlayacaktır.

2.2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Alternatif iş fırsatları, bir örgüte ait olma ihtiyacı, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, sektörün durumu gibi öncüller örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler arasında sayılabilmektedir.

Greenberg ve Baron'a göre, birey için alternatif iş fırsatlarının varlığı bağlılık üzerinde oldukça etkilidir (Greenberg ve Baron, 2003: 164). Yani bireyin örgüt dışında seçenek olarak başka iş fırsatlarına sahip olması, örgütsel bağlılığının azalmasına sebep olacaktır. Ayrıca yapılan araştırmalar gösteriyor ki, eğitim seviyesi yüksek olan nitelikli çalışanların alternatif iş seçenekleri diğerlerine göre daha fazladır.

Maslow teorisine göre, bireyler belli ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, daha 'üst ihtiyaçlar' ı tatmin etme arayışına girmektedirler. Böylece ihtiyaçlar kendi aralarında bir dizilim oluşturur ve her ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişme düzeyi karşılık gelir. Bireyin, bir kategorideki ihtiyaçlarını tam olarak gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine geçmesi mümkün değildir. Bu hiyerarşi ise, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı, kendini geliştirme ihtiyacı şeklinde sıralanmaktadır (http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi, 05.05.2013). Yani birey biyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra kendini güvende hissetmek isteyecek ve sonrasında ise kendini bir arkadaşına, bir örgüte veya bir ideolojiye adayarak ait olma ihtiyacını karşılama gereksinimi duyacaktır. Çünkü birey ait olma ihtiyacını karşılanmadan

toplum tarafından kabul göremeyecek ve kendini geliştiremeyecektir. Ancak bireyin kendini örgüte ait hissetmesi için örgütü kabullenmesi ve benimsemesi gerekmektedir.

2.2.6. Örgütsel Bağlılık Ardılları

Günümüz iş dünyasında örgütün istikrarlı başarı sağlamasına yardımcı olacak en önemli unsurlardan biri örgütüne karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahip çalışandır. Bireyin örgüte olan bağlılığı hem kendisi için hem de örgüt için son derece olumlu bir etmendir. Bu bağlamda bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, örgüt için en değerli üyelerdir.

Bu güne kadar yapılan tüm araştırmalarda örgütsel bağlılık gösteren bireyin; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabul etme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını güçlendirme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi davranışlar sergilediği sonucuna varılmıştır. Bu davranışlar da iş tatmini, iş gücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma ve performans üzerinde olumlu etkiler sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005; 1). Mathieu ve Zajac'a göre de bireylerin örgüte olan bağlılıkları performanslarını yükseltecek, işe devamsızlarını, geç kalmalarını ve işten ayrılma oranlarını azaltacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Bireyler kendilerini örgütlerine güçlü bir şekilde bağlı hissettiği zaman işlerine daha az devamsızlık yapmaktadırlar. Mowday ve arkadaşları, örgüte bağlılığın devamlılık ile kesin olarak ilişkili olduğunu ve bununla bağlantılı olarak bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgüt değerleriyle uyumlu davranışlar gösterebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca başka bir çalışma da ise, bağlılık ile işe geç gelme arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Duygulu ve Abaan, 2007: 65-66).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, görev ve hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamaktadır. Dolayısıyla bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte daha uzun süre kalmaktadırlar ve örgüt ile daha olumlu ilişkiler yürütmektedirler (İnce ve Gül, 2005; 14). Ayrıca işin kendisi, örgütteki gelecekleri, denetim, çalışma arkadaşları gibi konularda da doyumları oldukça yüksektir. Örgüte güçlü bir şekilde bağlı olan bu bireyler ancak mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumunsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları gibi durumlarda işten ayrılma yolunu seçmektedirler (Bayram, 2006: 136).

Tüm bu araştırmalardan yola çıkararak örgütsel bağlılığın ardıllarını şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır:

- ❖ Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini ve işgücü devir hızını düşürmektedir.
- ❖ Örgütsel bağlılık, işe geç gelme ve devamsızlık oranlarını azaltmaktadır.
- ❖ Örgütsel bağlılık, çalışanın motivasyonunu ve dolayısıyla performansını ve verimini de artırmaktadır.
- ❖ Örgütsel bağlılık gösteren birey, işin kendisiyle, çalışanlarla, yöneticilerle iyi ilişkiler içindedir.
- ❖ Örgütsel bağlılık gösteren birey, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamakta ve daha az iş stresi yaşamaktadır.

2.3.İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişi

Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında nitelikli çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında nitelikli, yetenekli işgücünü örgütte tutmanın tek yolu sadece para değildir. Nitelikli işgücünün işletmeden ayrılarak ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullenmesi, ücretin örgütte kalmak için yeterli bir unsur olmadığını açıkça göstermektedir. Örgütün çalışanlarını örgüte bağlama konusundaki başarısızlığı, bu durumun en önemli nedenlerinden biridir (Özdevecioğlu, 2003: 115). Bu noktada insan unsurunu şirkette önemli hissettirecek politika ve uygulamalar, bağlılık yaratma konusunda başarı sağlayacaktır.

Marka haline gelmiş işveren, modern insan kaynakları yöntemlerini kullanmaktadır. alışan odaklı uygulamalar işveren ile çalışan arasında bir sinerji ve olumlu örgüt ortamı yaratmaktadır. Bu durumda çalışanların örgütsel bağlılıkları artacak ve iş tatmin düzeyleri yükselecektir (Ören ve Yüksel, 2012: 47-48). Bu bağlamda, modern insan kaynakları yöntemlerini benimseyen işveren markası çalışmaları büyük ölçüde bağlılık yaratma çabası içinde olacaktır.

Baş, işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucunu bağlılık olarak nitelendirmektedir. Çünkü birey çalıştığı şirketi ‘alışılabilecek en iyi yer’ olarak görürse, başka bir işletmede çalışmayı söz konusu dahi etmez (Baş, 2011: 35-42,44). Dolayısıyla işten ayrılma niyetine girmeyen çalışanlar, iş gören devir hızının azalmasına

katkı sağlayacaklardır. İş gören devir hızının azalması da örgütsel bağlılığın yüksek olmasıyla açıklanabilmektedir.

Edward, işveren markasının çalışanların kalitesini, bağlılığını, motivasyonunu ve performansını artırdığını belirtmektedir. Ayrıca Edward'a göre işveren markası sayesinde kurumun amaçlarını ve değerlerini kabul eden, örgütüne bağlı çalışanların yaratılması sağlanmaktadır (Erwards, 2005: 268-269). Herman ve Gioia'ya göre hayranlık duyulan ve tercih edilen işletmenin işgücü devri azalmakta ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı artmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 294). Berthon, Ewing ve Hah'a göre de işveren markası çalışanların işletmede kalma oranlarını artırmaktadır (Berthon ve diğerleri, 2005: 154).

Bireylerin örgüte bağlanmaları özellikle entelektüel sermaye yönetimi ile ilişkili bir konudur. Entelektüel sermaye yönetimi kapsamında, bilgi işleme kapasitesi yüksek olan, nitelikli, bilgili bireyleri örgütte tutabilmek, ancak bu çalışanları örgüte bağlama yoluyla mümkündür (Özdevecioğlu, 2003: 114-115). Aksi halde, örgütü büyük başarılarla götürebilecek nitelikteki çalışanın, daha iyi bir alternatifle karşılaştığında ya da örgütle herhangi bir anlaşmazlık yaşadığında, işinden ayrılma niyetine girmesi kaçınılmazdır.

Rosethorn'a göre örgütsel devamlılığın sağlanması ve rekabet avantajının elde edilmesi açısından örgütler, örgütsel bağlılık yaratarak iş gören devir hızını minimize etmelidirler. Örgütsel bağlılığı artırmanın en temel yöntemlerinden biri; marka haline gelmiş, modern ve stratejik insan kaynakları yönetim anlayışını uygulayan, kurumsallaşmayı sağlamış ve 'çalışılacak en iyi iş yeri' imajı kazanan işverenlerdir (Rosethorn, 2009: 4).

Daha önce de belirtildiği gibi kurumsal itibar kavramı, toplumun örgüt ile ilgili algılamalarını ifade etmektedir. Büyük ölçüde örgütün niteliği ile ilgilidir. Örgütün diğer örgütlerden farklı olması, güçlü bir kurumsal itibar yaratmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı ise, bireyin örgüt ile arasındaki etkileşim sonucu, bireyin örgütteki üyeliğini devam ettirme davranışını göstermesidir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi ise örgütün genel bir özelliğinin, o örgütte çalışan birey üzerinde ne kadar etkili olduğu ve bireyi örgüte ne kadar bağladığı ile ilgilidir (Çiftçioğlu, 2009: 107-108).

Çalışanların bağlılık düzeyi sektörel olmaktan çok kurumların izlediği insan kaynakları politikalarından ve genel olarak dışarıdaki iş olanaklarının cazibesinden

etkilenmektedir (Kuruüzüm ve diğerleri, 2010: 193). Çiftçioğlu'na göre, bireyler tarafından itibarlı olarak algılanmak, insan kaynakları uygulamalarına da güvenilmesini sağlamaktadır. Yani olumlu itibar, olumlu insan kaynakları uygulamaları anlamına gelmektedir. Bu da örgütsel çekicilik yaratarak bireyi firmaya çekmekte ve /veya büyük ölçüde bağlılık duygusu yaratmaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 154). Yani, bireyler, şirketin İK uygulamalarıyla örgüt hakkında olumlu ya da olumsuz fikir geliştirmektedirler. Bu fikirler, bireylerin işyerleri ile kurdukları örgütsel bağlılığın biçim ve derecesini etkilemektedir.

Genel olarak işveren markasıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilmektedir:

- ❖ İşveren markası örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık da işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.
- ❖ İşveren markası çalışanların örgüt amaçlarını benimseyerek büyük ölçüde aidiyet hislerini geliştirmektedir.
- ❖ Örgütsel bağlılığın yüksek olması, o örgütte modern ve stratejik insan kaynakları uygulamalarının hakim olduğunu göstermektedir.
- ❖ Örgütsel bağlılığın yüksek olması, marka haline gelmiş işverenin nitelikli işgücünü örgütte tutabilme yeteneğini kanıtlamaktadır.

Örgüt yazınındaki tüm bu araştırmalara ek olarak, işveren markasıyla örgütsel bağlılık arasında iki yönlü ilişkinin olduğu söylenebilmektedir. Örgüt yazınında da belirtildiği gibi güçlü işveren markası algısıyla nitelikli işgücünün elde tutulması ilişkinin bir boyutuyken; diğer bir boyut ise örgütüne güçlü bir şekilde bağlılık duyan bireylerin olumlu işveren marka imajı yaratması olarak incelenebilmektedir. Yılların verdiği aidiyet duygusuyla örgütüne bağlı çalışan, çevresindekilere şirketinden, insan kaynakları politikalarından, çalışma ortamından ve bağlılığından bahsederek işveren markası yaratmaktadır. Yani örgütü değerli kılan, çalışanın örgütüne dair yaptığı açıklamalardır. Örgütün mevcut çalışanın paylaştığı bu deneyimler, potansiyel adayları cezbederek, örgüte olan itibarı artırmaktadır.

BÖLÜM 3

İŞVEREN MARKASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, en gözde şirketler sıralamasında uzun yıllar zirveyi koruyan bilişim sektöründe bir şirketin, uygulamakta olduğu güçlü işveren markalama çalışmalarının, mevcut çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olup olmadığı araştırılacaktır. Bu bağlamda, bu şirket çalışanlar tarafından önemsenen ve öncelikli görünen işveren markasının unsurlarından hangilerinin önem teşkil ettiği de incelenecektir. Böylelikle akademik literatüre ülkemizden bir örnekle katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırma bilişim sektöründe faaliyet gösteren, Fortune, Capital, Business gibi dergilerin firmaların işveren markalarını değerlendirmek adına yürüttükleri en gözde şirketler sıralamasında 2006-2012 yıllarında ilk sıralarda yer alan yabancı ortaklı bir Türk firmasında yürütülmüştür.

Araştırma örneklemini; şirketin İstanbul, Bursa ve Sakarya'daki merkez ve şubelerinde çalışan 200 beyaz yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Bu çerçevede ilgili firmada 200 anket dağıtılmış olup, 173 anket formu incelendiğinde 23 adetinin eksik doldurulduğu tespit edilmiş ve doğru sonuçlara ulaşmak amacıyla bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Anket çalışması tarihleri 15 Mart 2013-15 Mayıs 2013 tarihleri arasında online olarak gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu firmanın seçilmesinin nedenleri aşağıda açıklanmaktadır.

Türkiye'de GSM temelli mobil iletişim, ilk kez Şubat 1994'te araştırmanın gerçekleştiği firmanın hizmete girmesiyle başlamıştır. Firma, kurulduğu yıldan itibaren abonelerine sunduğu mobil ses ve veri iletişimine dayalı hizmetlerin çeşitliliğini, kalitesini ve buna bağlı olarak abone sayısını da her geçen gün artırarak gelişimini sürdürmüştür.

İlgili firma, kuruluşundan itibaren yaklaşık 20 milyar TL'lik yatırım yapmış, 2011 itibariyle 35,5 milyon aboneye sahip olarak, Türkiye'de % 53 pazar payı ile ilk sıraya çıkarmış, bu gelişimini halen korumaktadır. Firma sadece Türkiye'nin sektörde lider operatörü olmakla kalmayıp, Avrupa'nın da ilk üç GSM operatöründen biri olma başarısına ulaşmıştır (<http://markalartarihi.blogcu.com>, 22.05.2013).

İlgili firma, 2011 verilerine göre merkezde 11.000 kişiye bayi ve iş ortakları ile değerlendirildiğinde, 310'u engelli olmak üzere, 80.000 kişiye istihdam sağlamaktadır. 'İletişim ve teknoloji çözümleriyle hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmek' vizyonuyla; 'Önce müşteri', 'Çevik bir takım', 'Açık iletişim', 'Fark yaratmak', 'Önce insan' gibi değerleriyle başarılı faaliyetlerine yön vermektedir(<http://www.turkcell.com.tr> , 05.05.2013).

Son 6 yıldır üniversiteli öğrenciler tarafından 'en gözde şirket' olarak seçilmiş ve kendini 'çalışılacak en iyi şirket' olarak ilk sırada konumlandırmayı başarmıştır. 2000-2010 yılları arasındaki performansıyla da World Finance Magazine tarafından belirlenen "10 Yılın Şirketleri" arasında yer almıştır. Ayrıca Corporate University Xchange'den 'Markalaşma' ödülüne ve gerek yurt içi gerek yurt dışında daha birçok ödüle layık görülmüştür.

İlgili firmanın İK faaliyetleri incelendiğinde işten ayrılma (turnover) oranları oldukça düşük seviyelerde olduğu, 2010'da potansiyeli yüksek, yetenekli çalışanlarda %2,5 ve toplamda %4,6 işten ayrıldığı, çalışanların firma aidiyetleri bir çok şirkete örnek olacak nitelikte olup çalışan bağlılık oranı 2009 yılında %82 olarak gerçekleşmiştir. İlgililer bu performansı, firma tarafından yürütülen 'başarılı işveren markası' faaliyetlerine dayandırmaktadır. Bu işveren markası kapsamında firmada yürütülen çalışmaları, 2011-2012 yılı faaliyet raporu verilerine dayanarak kısaca incelemek gerekirse (<http://www.turkcell.com.tr> , 05.05.2013) ;

İK Politikaları:

İnsan odaklı kültürü ve yenilikçi İK uygulamalarıyla öncü olmak ve fark yaratan çalışan deneyimi yaratmak, şirketin temel stratejileri arasındadır. 'Bu şirkette benim için daha fazlası var' stratejisiyle işveren markası oluşturma adına büyük bir adım atmış ve PERYÖN tarafından da ödüle layık görülmüştür.

Şirkette yaşanan deneyimi özel kılmak amacıyla 2012’de ‘Çalışan Deneyimi Yolculuğu’nu başlatarak çalışan deneyiminde mükemmeliyet temelinde çalışanlar için fark yaratan uygulamalar tasarlamıştır. ‘İşimiz teknoloji, işimiz insan’ prensibiyle çalışanlarının motivasyonuna son derece önem vermektedir. Bu bağlamda 13.900 çalışan için vazgeçilmez bir marka olmak hedefiyle İK uygulamalarına yön vermektedir. Bu uygulamalar ise 6 temel ilke kapsamında geliştirilmiştir.

‘*Daha Fazla Kariyer*’ ilkesiyle terfi, transfer, rotasyon gibi süreçler yoğun olarak yaşanmaktadır. Örneği iç ilanlar açarak %90 iç terfi gerçekleştirmiştir.

‘*Daha Fazla Destek*’ ilkesiyle çalışanların iş ve özel hayatlarını zenginleştirecek ek menfaatler sunmaktadır. Esnek menüer, bireysel emeklilik uygulamaları gibi.

‘*Daha Fazla Paylaşım*’ ilkesiyle çalışanlar için sosyal mecralarda çeşitli imkanlar sunmaktadır. Bu amaçla çalışanlar için blog uygulaması yapılmıştır. Ayrıca ‘Gönüllüler’ programıyla eğitim, doğayı koruma gibi birçok sosyal sorumluluk projelerinde çalışma imkanı da bu ilke temelinde gerçekleşmektedir.

‘*Daha Fazla Taktir*’ ilkesiyle yenilikçi fikirleri artırmaktadır. ‘İşte Buna Ödül Verilir’ platformuyla çalışanların %20’si bugüne kadar toplam 300 milyon dolarlık katkılarından dolayı ödüllendirilmişlerdir.

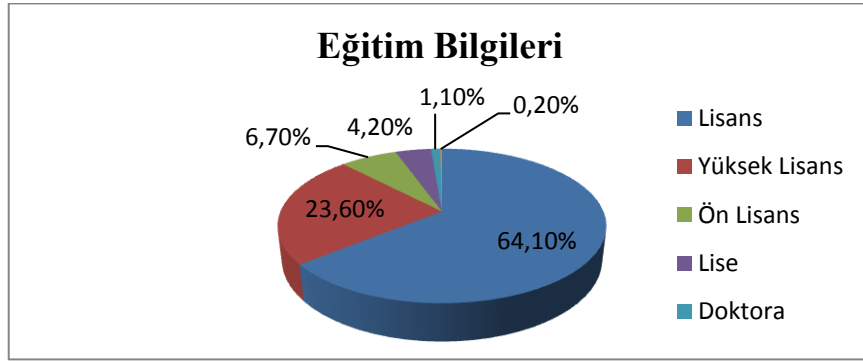
‘*Daha Fazla Gelişim*’ ilkesiyle çalışanların hızla gelişen ortama ve rekabet koşullarına hazırlıklı olmaları sağlanmaktadır. Bu ilke kapsamında 2011’de 62.066 kişiye 1.419.745 saat; 2012’de 81.737 kişiye, 1.374.532 saat kişi başıysa 17 saat eğitim verilmiştir. Bu sayede verilen eğitimlerin kurumsal hafızayı artırma gibi bir etkisi olmuştur. Kişisel gelişimi desteklemek amacıyla ise çalışanlar arasından 600’ü aşkın gönüllü eğitimle ‘Hayata Ait Programlar’ eğitimlerini gerçekleştirmişlerdir. Böylece şirket içi bilgi paylaşımı ve kişisel deneyimlerin kurumsal bilgiye dönüşmesi sağlanmıştır.

İş yerinde öğrenme ve performans konularında birçok ödüle sahiptir. Bu ödüllerden en önemlisi Cubic Awards (Corporate University Best in Class) kapsamında “Best New Corporate University” (En İyi Yeni Kurumsal Üniversite) dalında onur ödülüdür.

'Daha Fazla Keyif' ilkesiyle ise daha sosyal ve daha eğlenceli aktiviteler düzenlemektedir. 500'e yakın aktiviteyle 35.000 üzerinde çalışan ve yakınlarının hayatına keyif katmıştır.

Yönetici ve Çalışanların Niteliği ve Tutumu:

Türkiye'de nitelikli insan kaynağına önemli derecede yatırım yapmakta ve fark yaratan, açık iletişime inanan, çevik, insana değer veren bir takım olarak hareket etmektedir. Şirket çalışanlarının eğitim seviyeleri ise aşağıdaki gibidir.



Şekil 2. Örneklemin Eğitim Bilgileri

Turkcell, iç iletişim çalışmaları ve çalışan ilişkileri yapısıyla da iyi örnekler yaratarak HR Excellence Awards (bu ödülü alan ilk Türk şirketi) gibi birçok ödüle layık görülmüştür. Ayrıca Liderlik ve Yetenek Geliştirme birimleri kapsamında, şirket bünyesinde çalışan 1100'e yakın nitelikli işgücünün gelişimini desteklemektedir. Üst düzey yöneticilerine ilişkin Harvard Business Discussion oturumları gerçekleştirerek stratejik çalışmalar yürütmektedir.

Yenilikçilik Anlayışı:

Yurt içi ve yurt dışı pazarda, kimliğini 'Yenilikçi' olarak konumlandırmıştır. Türkiye'yi dünyada 'Teknoloji ve Ar-ge Lideri' olarak temsil etmektedir. Bu bağlamda teknolojiye yaklaşık 2milyar TL'ye yakın yatırım yapmaktadır. Yaptığı bu yatırımlarına, birçok teknoloji ve inovasyon ödülüyle karşılığını almaktadır.

Yenilikçi fikirlere destek ve bu fikirlerle topluma katkı sağlayan yeni iş modelleri sunmakta ve iyi fikirlere ve nitelikli işgücüne yatırım yaparak katma değer sağlayan projelere destek vermektedir.

Rekabetçi Konumu, Büyüme Hızı ve Finansal Gücü:

Yurtiçi ve uluslar arası pazarda iletişim, teknoloji ve yeni iş alanlarındaki fırsatları değerlendirerek büyümek temel stratejileri arasındadır. Bu bağlamda 2011’de pazardaki payı % 53 ile ilk sırada yer almakta ve sonraki 3 çeyrekte de bu payını korumaktadır.

2011’de 9,4 milyar TL gelire sahip olmakta ve ayrıca Newyork (son 10 yıldır) ve İstanbul Borsalarında aynı anda işlem gören tek Türk şirketi olarak yer almaktadır.

Topluma Sağladığı Ekonomik Katkı:

Müşteri ve çalışanlarına değer katarak ve kaliteli hizmet sunarak ülkenin gelişimine katkı sağlayan en büyük yatırımcılardan biridir. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi, 2012 verilerine göre 13.900 kişiye ve hatta 2011 verilerine göre bayi ve iş ortakları ile 310’u engelli olmak üzere 80.000 kişiye istihdam sağlamaktadır.

Sosyal Sorumluluk Anlayışı:

Uzun vadeli başarılarının temelini oluşturan sosyal duyarlılık ve öncülüğünü üstlendiği sosyal sorumluluk projeleriyle her alanda hizmet vermektedir. Türkiye’nin sosyal hayatını eğitimden spora, kültürden istihdama birçok farklı alanda zenginleştirmektedir. Bu bağlamda ülkede ‘Sosyal Sorumluluk Lideri’ olarak bilinmekte ve hatta ‘Topluma Katkı’ alanında birçok uluslar arası ödüle sahip olmaktadır.

Çocuklara yönelik 10’a yakın proje, eğitime %100 destek, doğayı koruma, girişimciliğe katkı, spor müsabakalarına ve çeşitli projelere sponsorluk en önemli sosyal sorumluluk uygulamalarının başında gelmektedir.

Ürün ve Hizmet Kalitesi:

Hizmet anlayışı olarak ‘şeffaf ve sorumlu’ olmayı ilke edinmektedir. Ayrıca bu nitelikteki hizmet kalitesini uluslar arası kuruluşlarla tescillettirmiştir. Böylece ürün ve hizmet kalitesiyle dünyaya örnek olmakta ve şirket yöneticileri bunu, yenilikçi ve nitelikli çalışanları sayesinde sağladıklarını belirtmektedirler.

Üstün hizmet anlayışıyla da topluma güven vermekte ve yenilikçi çözümler sunmaktadır. Bu bağlamda 1.000'den fazla iletişim merkezine sahiptir. Ayrıca daha ileri teknolojiyle ürün ve hizmet kalitesini artırmaya devam etmektedir.

Hizmet Çeşitliliği:

Ev hanımından profesyonele, çiftçiden gence kadar birçok segmente göre hizmet çeşitliliği bulunmaktadır. Hizmet yelpazesi son derece geniştir. Telekomünikasyon temelinde mobil iletişim, mobil/evde internet, akıllı telefon ve cihazlar, arıza takip sistemi, müzik/tv/video/eğlence/bilgi/seyahat servisleri, cep cüzdan, cep para, mobil ödeme, mobil kitaplık, mobil belediye, akıllı okul/ ev gibi birçok hizmette bulunmaktadır.

Tüm bu strateji ve politikaların uygulanması ve araştırmanın konusu olan 'İşveren Markası' çalışmalarının artarak devam etmesi; evren olarak bu şirketin seçilmesine imkan sağlamıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veri sağlama sürecinde birincil ve ikincil veri tekniği kullanılmıştır. Araştırılan şirketin İstanbul, Bursa ve Sakarya'daki merkez ve şubelerinde anket tekniği kullanılmasıyla birincil veri; kütüphaneden, süreli yayınlardan, kitaplardan yararlanılarak ikincil veriler elde edilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve alınan eğitimler, pozisyon ve kıdem sorgulanmıştır.

İkinci bölümde işveren markasının unsurlarına yönelik 37 maddeden oluşmaktadır. İkinci bölümünün oluşturulmasında ilgili yazında işveren markasını tanımlamak amacıyla kullanılan unsurlar incelenerek en çok üzerinde durulan faktörler araştırmacılar ve ilgililer tarafından dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu noktada çalışanların şirketi tercih ederken hangi unsurları dikkate aldığı ölçülmüştür. Bu tercih sırasında 17 madde İK uygulamaları ve kariyer politikası unsurlarını; 4 madde örgüt kültürü unsurlarını; 9 madde kurumsal itibarı; 7 madde kurumsal imajı temsil etmektedir. Ölçeğin güvenilirliği olan Cronbach Alfa değeri 0,978 olarak bulunmuştur. Bu değere ve sosyal bilimlerdeki diğer çalışmalara

bakılarak 0,8 ile 1,00 arasında olduğundan analizin güvenilirliğinin mükemmel seviyede olduğu söylenebilmektedir.

Üçüncü bölümde ise, araştırmaya katılan deneklerin ilgili firmaya ilişkin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen tek boyutlu duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7'li likert tipi ölçek olmasına rağmen araştırmada, ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle korelasyon yapılabilmesi için, 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçekte yer alan 6 ifadeden oluşan duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçeğin Arzu Wasti (2000) tarafından güvenilirlik ve geçerliliği yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise, 0,886 Cronbach Alfa değeri olarak bulunmuştur. Bu değer de ölçeğin güvenilirliğinin iyi seviyede olduğu göstermektedir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi bakımından analizi yapılmak üzere bir ana hipotez oluşturulmuştur.

Ana Hipotez

Ho: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki yoktur.

3.5. Araştırma Analizleri

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan faktör analizi, regresyon, frekans alma ve ortalama yöntemleri kullanılmıştır.

Her iki ölçekte soruların cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre derecelendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular SPSS 17.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılarak, analizde parametrik olmayan yani non-parametrik testlerden “Man-Whitney U” ve “Kruskal Wallis” kullanılmıştır.

3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

3.5.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde %56.7'nin (85 kişi) bay, %43.3'ünün (65 kişi) bayan olduğu (Tablo 6'da) görülmektedir. Ankete katılan çalışanlara bakıldığında çoğunluğu bay çalışanların oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 6. Cinsiyete Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Bay	85	56,7
Bayan	65	43,3
Toplam	150	100,0

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların yaş durumları incelendiğinde araştırmanın %17.3'sini (26 kişi) 20-25 yaş arası, %39.3'unu (59 kişi) 26-30 yaş arası, %28.7'ini (43 kişi) 31-35 yaş arası, %12'ini (18 kişi) 36-40 yaş arası ve son olarak %2.7'ini (4 kişi) 41 ve üzeri yaş grubu mensubu olduğu Tablo 7'de görülmektedir. Bu bilgilere bakıldığında araştırmaya katılanların neredeyse %60'ının 26-35 yaş aralığında gençlerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7. Yaşlara Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
20-25 yaş arası	26	17,3
26-30 yaş arası	59	39,3
31-35 yaş arası	43	28,7
36-40 yaş arası	18	12,0
40 ve üzeri	4	2,7
Toplam	150	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ise %7.3' ünün lise mezunu, %14.7'inin yüksekokul mezunu, %41.3'sinin lisans mezunu, %32.7'inin lisansüstü mezunu ve son olarak %2.7'sinin doktora mezunu olduğu Tablo 8'de incelenmiştir. Ayrıca deneklerin %1.3' ünün bu bilgiyi vermektan çekindiği tespit edilmiştir. Sonuçlara bakıldığında beyaz yaka çalışanların %74'ünün lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu başka bir ifadeyle nitelikli işgücü kapsamında değerlendirilebileceğini söylemek mümkündür.

Tablo 8. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Lise	11	7,3
Ön lisans	22	14,7
Lisans	62	41,3
Yüksek lisans	49	32,7
Doktora	4	2,7
Eksik Bilgi	2	1,3
Toplam	150	100,0

İlgili kurumdaki çalışmada ayrıca çalışanların mesleki yetkinliklerini ortaya koymak maksadıyla deneklerin, okul dışında aldıkları eğitimler sorgulanmıştır. Sorulara verilen cevapların dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların 110'unun dil eğitimi, 102'sinin bilgisayar eğitimi, 71'inin mesleki gelişim eğitimi, 63'ünün kişisel gelişim eğitimi, 32'sinin girişimcilik eğitimi, 32'sinin hobi eğitimi aldığı Tablo 9'da gösterilmektedir. Bu analiz sonuçları da, araştırmaya katılanların çoğunun, okul öğrenimi dışında, kendilerini geliştirmek amacıyla birçok eğitim faaliyetlerine katıldıkları, bu bağlamda nitelikli işgücü kapsamında değerlendirilebileceklerini söylemek mümkündür.

Tablo 9. Alınan Eğitimlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Dil Eğitimi Alanlar	110	73,3
Bilgisayar Eğitimi Alanlar	102	68,0
Mesleki Gelişim Eğitimi Alanlar	71	47,3
Kişisel Gelişim Eğitimi Alanlar	63	42,0
Girişimcilik Eğitimi Alanlar	13	8,7
Hobi Eğitimi Alanlar	32	21,3
Toplam	150	100,0

Araştırmaya katılanların pozisyonlarını tespit etmek amacıyla yöneltilen soruya örneklemin %16.7'si müdür/müdür yardımcısı, %1.3'ü şef, %6.7'si mühendis, %17.3'ü takım lideri, %21.3'ü uzman, %9.3'ü uzman yardımcısı, %22.7'si memur/eleman ve %4'ü tekniker olarak cevap verdiği Tablo 10'da gösterilmiştir. Verilerin genel dağılımına bakıldığında örneklemin ilgili kurumda çalışan, farklı pozisyonlarda görev yapan geniş bir yelpazeyi kapsadığını söylemek mümkündür.

Tablo 10. Pozisyonlara İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Müdür/Müdür yardımcısı	25	16,7
Şef	2	1,3
Mühendis	10	6,7
Takım lideri	26	17,3
Uzman	32	21,3
Uzman yardımcısı	14	9,3
Eleman/Memur	34	22,7

Tekniker	6	4,0
Eksik bilgi	1	,7
Toplam	149	99,3

Araştırmada ayrıca saha çalışmasına katılan deneklerin, Tablo 11’de gösterileceği üzere çalıştıkları pozisyonlardaki kıdemleri de sorgulanmıştır. Araştırmaya katılanların %50’sinin (75) 1-4 yıl arası, %32’sinin (43) 4-7 yıl arası, %10’unun (15) 7- 10 yıl arası, %8’inin (12) 10 yıl ve üzeri toplam pozisyon kıdemine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11. Pozisyona İlişkin Kıdem Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1-4 yıl	75	50,0
4-7 yıl	48	32,0
7-10 yıl	15	10,0
10 ve üzeri	12	8,0
Toplam	150	100,0

Araştırmaya katılan deneklerin ilgili örgütsel kıdemlerine ilişkin dağılım Tablo 12’de incelenmektedir. Tablodan da görüleceği üzere, katılanların %46’sinin (69) 1-4 yıl arası, %34’sinin (51) 4-7 yıl arası, %14’unun (21) 7- 10 yıl arası, %6’inin (9) 10 yıl ve üzeri örgütsel kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu verilere dayanarak örneklemin %80’inin örgütsel kıdemine, bir başka ifadeyle ilgili örgütte çalışma sürelerinin 1-7 yıl aralığında olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 12. İlgili Şirketteki Kıdeme İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
1-4 yıl	69	46,0
4-7 yıl	51	34,0
7-10 yıl	21	14,0
10 ve üzeri	9	6,0
Toplam	150	100,0

3.5.2. İşveren Markası Unsurlarına Ait Bulgular

Çalışmanın yürütüldüğü örneklemin, çalışanların işveren markasını oluşturan unsurlarına verdikleri önem derecesine ilişkin bulgular, Tablo 13 üzerinde verilmiştir.

Tablo 13. İşveren Markası Unsurlarına Ait Bulgular

	N		Ortalama	Standart Sapma	Varyans
	Toplam Bilgi	Eksik Bilgi			
Ücret	150	0	3,6400	1,01188	1,024
Yöneticilerin Tutumu	150	0	4,1667	1,10773	1,227
Çalışan İlişkileri	149	1	3,9463	1,03835	1,078
Müşteri Kitlesi	150	0	3,6667	1,20216	1,445
Misyonu	150	0	4,2867	1,21698	1,481
Geçmişi	150	0	4,3667	1,19516	1,428
Vizyonu	150	0	4,2800	1,26978	1,612
Etik Değerleri	149	1	4,2819	1,27915	1,636
Yöneticilerin/ Çalışanların Temel Değerleri	150	0	4,1400	1,22079	1,490

Şube/Bina Tasarımı	150	0	3,2867	1,28667	1,656
İyi Bir Referans	150	0	4,4467	1,09014	1,188
Çevre Politikası	150	0	4,0067	1,10822	1,228
Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	150	0	4,0800	1,14411	1,309
Topluma Sağladığı Ekonomik Katkı	10	0	3,9867	1,15268	1,329
Görsel Kimlik	150	0	3,3133	1,33681	1,787
Hizmet Çeşitliliği	149	1	3,9262	1,20861	1,461
Yurt Dışında Çalışma İmkânı	150	0	3,5667	1,39710	1,952
İşyerinin Bulunduğu Bölge	147	3	3,3810	1,26780	1,607
Fiziksel Çalışma Ortamı	149	1	3,8121	1,09895	1,208
Sosyal Ortam	148	2	3,8986	1,23850	1,534
Çalışma Saatleri	149	1	3,5436	1,27068	1,615
Yönetici Niteliği	149	1	4,1611	1,15704	1,339
Çalışan Niteliği	150	0	4,0733	1,14749	1,317
İnternet Sitesinin Tasarımı	150	0	3,1333	1,42210	2,022
Rekabetçi Konum	150	0	4,2800	1,09985	1,210
Yenilikçilik Anlayışı	150	0	4,3600	1,09471	1,198
İş Güvencesi	150	0	4,0933	1,12534	1,266
Finansal Gücü	149	1	4,4027	1,05855	1,121
Farklı Projelerde Çalışma İmkânı	149	1	4,2886	1,13480	1,288
Yenilikçi Düşünceleri Harekete Geçirme İmkânı	150	0	4,3400	1,08578	1,179

Yetenekleri Kullanma İmkani	150	0	4,3267	1,12624	1,268
Gelişim/Eğitim İmkani	150	0	4,3467	1,11720	1,248
Yükselme İmkani	150	0	4,2000	1,22611	1,503
Yan Ödemeler	150	0	3,8533	1,13153	1,280
Sunduğu Hizmet	149	1	3,9530	1,17597	1,383
Ürün Hizmet Kalitesi	150	0	4,1200	1,22019	1,489
Büyüme Hızı	150	0	4,3133	1,20478	1,451

Genel olarak bakıldığında öncelik, işveren markası bağlamında çalışanları firmaya çeken unsurlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde, deneklerin öncelikle kurumun isminin, geçmişinin ve finansal performansının yüksek olmasının; diğer işveren markası unsurlarına göre daha öncelikli kabul ettiklerini söylemek mümkündür. Sonrasında ise sırasıyla firmanın misyonunun, vizyonunun, etik değerlerin, yenilikçilik anlayışının, firmanın çalışanlarına sunduğu gelişme ve eğitim olanaklarının, bireyin yeteneklerini ve yeni iş fikirlerini kullanma imkanının olmasının da, çalışanlar için öncelikli olduğu tespit edilmiştir.

Ortalamalar incelendiğinde, araştırılan firmanın sosyal sorumluluk uygulamalarının, çevre politikalarının, yöneticilerin tutumunun, çalışanların/yöneticilerin niteliğinin, sosyal imkanların, yan ödemelerin, fiziki ortamın, çalışan ilişkilerinin, şirketin ülke ekonomisine katkısının da gayet iyi değerler aldığı sonucuna varılmaktadır.

Anket verileri değerlendirildiğinde, ücretin ve yurtdışında çalışma imkanlarının yüksek değerler almadığı ve şube, internet sitesi tasarımı, görsel kimlik, işyerinin bulunduğu bölgenin ve çalışma saatlerinin ortalama değerler aldığı görülmektedir. Yani bu faktörler, araştırmaya konu olan şirket tercih edilirken, araştırmaya katılan çalışanlar için öncelikli gelmemiştir.

Tabloda da görüldüğü üzere araştırılan şirketin İK ve kariyer politikalarının aday çalışanları cezbedecek derecede yüksek olduğunu; firmanın başarılı işveren markası uygulamalarıyla iyi bir imaj yarattığını söylemek mümkündür.

3.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

Duygusal örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik sonuçları, 0,886 olarak bulunmuştur. İlgili sorular 5’li likert ölçeğiyle ölçümlendirilmiştir. Örgüt yazınında da bilindiği üzere 5’li likert tipi ölçümlenmelerde 3 ve 3.5 üzeri çıkan skorlar tatmin edici bulunmaktadır. Bu açıdan da örneklemin duygusal örgütsel bağlılık düzeyi değerlendirildiğinde 3,22 ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, araştırmaya katılan çalışanların, bireysel ve örgütsel hedef ve değerlerinin uyumlu olduğunu, çalışanların örgütte isteyerek çalıştıklarını söyleyebilmek mümkündür.

3.5.4. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İşveren markasının oluşturan unsurlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik non-parametrik Spearman’s RHO korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki ve daha fazla değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemeye yöneliktir. Değişkenler arası mevcut ilişki, korelasyon katsayısı (K.K.S.) ile betimlenmektedir. Katsayının 1’e yaklaşması kuvvetli korelasyonu; 0’a yaklaşması zayıf korelasyonu göstermektedir. Katsayının pozitif ya da negatif olması; ilişkinin aynı yönde ya da ters yönde olduğunu göstermektedir. Ayrıca korelasyon katsayısı 0,00-0,49 arasında ise zayıf; 0,50-0,74 arasında ise orta derecede; 0,75-1.00 arasında ise kuvvetli bir korelasyon vardır.

Hipotez değişkenlerine ait analiz sonuçları Tablo 14 Tablo 15, Tablo 16, Tablo 17, Tablo 18, Tablo 19 ve Tablo 20’da verilmiştir.

Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-1

			Duygusal Bağlılık	Ücret	Yan Ödemeler	İş Güvençesi	İşyerinin Bulunduğu Bölge	Fiziksel Çalışma Ortamı	İşyerinde ki Sosyal Ortam
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık	<u>K.K.S.</u>	1,000	,143	,265**	,243**	,205*	,323**	,452**
		<u>Sig.</u>	.	,081	,001	,003	,013	,000	,000
		<u>N</u>	150	150	150	150	147	149	148
	Ücret	<u>K.K.S.</u>	,143	1,000	,484**	,426**	,399**	,286**	,234**
		<u>Sig.</u>	,081	.	,000	,000	,000	,000	,004
		<u>N</u>	150	150	150	150	147	149	148
	Yan Ödemeler	<u>K.K.S.</u>	,265**	,484**	1,000	,211**	,019	,279**	,513**
		<u>Sig.</u>	,001	,000	.	,009	,818	,001	,000
		<u>N</u>	150	150	150	150	147	149	148
	İş Güvençesi	<u>K.K.S.</u>	,243**	,426**	,211**	1,000	,550**	,503**	,305**
		<u>Sig.</u>	,003	,000	,009	.	,000	,000	,000
		<u>N</u>	150	150	150	150	147	149	148
	İşyerinin Bulunduğu Bölge	<u>K.K.S.</u>	,205*	,399**	,019	,550**	1,000	,618**	,312**
		<u>Sig.</u>	,013	,000	,818	,000	.	,000	,000
		<u>N</u>	147	147	147	147	147	147	146
	Fiziksel Çalışma Ortamı	<u>K.K.S.</u>	,323**	,286**	,279**	,503**	,618**	1,000	,597**
		<u>Sig.</u>	,000	,000	,001	,000	,000	.	,000
		<u>N</u>	149	149	149	149	147	149	148
	İşyerindeki Sosyal Ortam	<u>K.K.S.</u>	,452**	,234**	,513**	,305**	,312**	,597**	1,000
		<u>Sig.</u>	,000	,004	,000	,000	,000	,000	.
		<u>N</u>	148	148	148	148	146	148	148

Tablo 15. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-2

			Duygusal Bağlılık	Çalışma Saatleri	Yöneticilerin Niteliği	Çalışanların Niteliği	Yöneticilerin Tutumu	Çalışanlar Arası	Müşteri Kitle
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık	K.K.S.	1,000	,162*	,546**	,581**	,552**	,047	,394**
		Sig.		,049	,000	,000	,000	,568	,000
		N	150	149	149	150	150	150	150
	Çalışma Saatleri	K.K.S.	,162*	1,000	,321**	,274**	,325**	,209*	,244**
		Sig.	,049	.	,000	,001	,000	,010	,003
		N	149	149	149	149	149	149	149
	Yöneticilerin Niteliği	K.K.S.	,546**	,321**	1,000	,863**	,429**	-,082	,244**
		Sig.	,000	,000	.	,000	,000	,322	,003
		N	149	149	149	149	149	149	149
	Çalışanların Niteliği	K.K.S.	,581**	,274**	,863**	1,000	,464**	-,157	,200*
		Sig.	,000	,001	,000	.	,000	,054	,014
		N	150	149	149	150	150	150	150
	Yöneticilerin Tutumu	K.K.S.	,543**	,251**	,864**	,814**	1,000	,685**	,593**
		Sig.	,000	,002	,000	,000	.	,000	,000
		N	150	149	149	150	150	149	150
	Çalışanlar Arası İlişkiler	K.K.S.	,401**	,298**	,628**	,717**	,685**	1,000	,678**
		Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	149	148	148	149	149	149	149
	Hitap Ettiği Müşteri Kitle	K.K.S.	,267**	,469**	,571**	,599**	,593**	,678**	1,000
		Sig.	,001	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	150	149	149	150	150	149	150

Tablo 16. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-3

			Duygusal Bağlılık	Misyonu	Geçmişi	Vizyonu	Etik Değerleri	Yönetici ve Çalışan Değerleri	Şube ve Birimlerin
Spearman's Rho	Duygusal Bağlılık	K.K.S.	1,000	,508**	,452**	,507**	,565**	,572**	,226**
		Sig.	.	,000	,000	,000	,000	,000	,005
		N	150	150	150	150	149	150	150
	Misyonu	K.K.S.	,508**	1,000	,898**	,967**	,895**	,782**	,369**
		Sig.	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	149	150	150
	Geçmişi	K.K.S.	,452**	,898**	1,000	,899**	,887**	,750**	,332**
		Sig.	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	149	150	150
	Vizyonu	K.K.S.	,507**	,967**	,899**	1,000	,923**	,746**	,380**
		Sig.	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	149	150	150
	Etik Değerleri	K.K.S.	,565**	,895**	,887**	,923**	1,000	,786**	,308**
		Sig.	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	149	149	149	149	149	149	149
	Çalışanların Temel Değerleri	K.K.S.	,572**	,782**	,750**	,746**	,786**	1,000	,368**
		Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	150	150	150	150	149	150	150
	Şube ve Birimlerin Tasarımı	K.K.S.	,226**	,369**	,332**	,380**	,308**	,368**	1,000
		Sig.	,005	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	150	150	150	150	149	150	150

Tablo 17. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-4

			Duygusal Bağlılık	İnternet Sitesinin Tasarımı	Topluma Sunduğu Hizmet	Ürün/Hizmet Kalitesi	Büyüme Hızı	Çevre politikaları	Sosyal Sorumluluk (SS) Uygulamalar
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık	<u>K.K.S.</u>	1,000	,121	,379**	,377**	,405**	,450**	,421**
		<u>Sig.</u>	.	,140	,000	,000	,000	,000	,000
		<u>N</u>	150	150	149	150	150	150	150
	İnternet Sitesinin Tasarımı	<u>K.K.S.</u>	,121	1,000	,509**	,367**	,189*	,309**	,241**
		<u>Sig.</u>	,140	.	,000	,000	,021	,000	,003
		<u>N</u>	150	150	149	150	150	150	150
	Topluma Sunduğu Hizmet	<u>K.K.S.</u>	,379**	,509**	1,000	,664**	,459**	,690**	,711**
		<u>Sig.</u>	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		<u>N</u>	149	149	149	149	149	149	149
	Ürün/Hizmet Kalitesi	<u>K.K.S.</u>	,377**	,367**	,664**	1,000	,738**	,723**	,665**
		<u>Sig.</u>	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		<u>N</u>	150	150	149	150	150	150	150
	Büyüme Hızı	<u>K.K.S.</u>	,405**	,189*	,459**	,738**	1,000	,603**	,574**
		<u>Sig.</u>	,000	,021	,000	,000	.	,000	,000
		<u>N</u>	150	150	149	150	150	150	150
	Çevre Politikası	<u>K.K.S.</u>	,450**	,309**	,690**	,723**	,603**	1,000	,838**
		<u>Sig.</u>	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		<u>N</u>	150	150	149	150	150	150	150
	SS Uygulamaları	<u>K.K.S.</u>	,421**	,241**	,711**	,665**	,574**	,838**	1,000
		<u>Sig.</u>	,000	,003	,000	,000	,000	,000	.
		<u>N</u>	150	150	149	150	150	150	150

Tablo 18. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-5

			Duygusal Bağlılık	Topluma Ekonomik Katkısı	Görsel Kimlik	Hizmet Çeşitliliği	Rekabetçi Konum	Yenilikçilik Anlayışı	Finansal Gücü
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık	<u>K.K.S.</u>	1,000	,460**	,083	,318**	,468**	,549**	,422**
		<u>Sig.</u>	.	,000	,312	,000	,000	,000	,000
		<u>N</u>	150	150	150	149	150	150	149
	Topluma Sağladığı Ekonomik Katkı	<u>K.K.S.</u>	,460**	1,000	,428**	,601**	,534**	,595**	,521**
		<u>Sig.</u>	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		<u>N</u>	150	150	150	149	150	150	149
	Görsel Kimlik	<u>K.K.S.</u>	,083	,428**	1,000	,658**	,418**	,305**	,437**
		<u>Sig.</u>	,312	,000	.	,000	,000	,000	,000
		<u>N</u>	150	150	150	149	150	150	149
	Hizmet Çeşitliliği	<u>K.K.S.</u>	,318**	,601**	,658**	1,000	,680**	,606**	,627**
		<u>Sig.</u>	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		<u>N</u>	149	149	149	149	149	149	148
	Rekabetçi Konum	<u>K.K.S.</u>	,468**	,534**	,418**	,680**	1,000	,745**	,782**
		<u>Sig.</u>	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		<u>N</u>	150	150	150	149	150	150	149
	Yenilikçilik Anlayışı	<u>K.K.S.</u>	,549**	,595**	,305**	,606**	,745**	1,000	,713**
		<u>Sig.</u>	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		<u>N</u>	150	150	150	149	150	150	149
	Finansal Gücü	<u>K.K.S.</u>	,422**	,521**	,437**	,627**	,782**	,713**	1,000
		<u>Sig.</u>	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		<u>N</u>	149	149	149	148	149	149	149

Tablo 19. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-6

			Duygusal Bağlılık	Farklı Projelerde Çalışma İmkani	Yenilikleri Harekete Geçirme İmkani	Yetenekleri Kullanma	Eğitim/ Gelişim İmkani	Yükselme İmkani
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık	<u>K.K.S.</u>	1,000	,562**	,554**	,547**	,575**	,527**
		<u>Sig.</u>	.	,000	,000	,000	,000	,000
		<u>N</u>	150	149	150	150	150	150
	Farklı Projelerde Çalışma İmkani	<u>K.K.S.</u>	,562**	1,000	,868**	,833**	,818**	,692**
		<u>Sig.</u>	,000	.	,000	,000	,000	,000
		<u>N</u>	149	149	149	149	149	149
	Yenilikçileri Harekete Geçirme İmkani	<u>K.K.S.</u>	,554**	,868**	1,000	,921**	,915**	,768**
		<u>Sig.</u>	,000	,000	.	,000	,000	,000
		<u>N</u>	150	149	150	150	150	150
	Yetenekleri Kullanma İmkani	<u>K.K.S.</u>	,547**	,833**	,921**	1,000	,904**	,767**
		<u>Sig.</u>	,000	,000	,000	.	,000	,000
		<u>N</u>	150	149	150	150	150	150
	Eğitim/ Gelişim İmkani	<u>K.K.S.</u>	,575**	,818**	,915**	,904**	1,000	,791**
		<u>Sig.</u>	,000	,000	,000	,000	.	,000
		<u>N</u>	150	149	150	150	150	150
	Yükselme İmkani	<u>K.K.S.</u>	,527**	,692**	,768**	,767**	,791**	1,000
		<u>Sig.</u>	,000	,000	,000	,000	,000	.
		<u>N</u>	150	149	150	150	150	150

Tablo 20. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları-7

			Duygusal Bağlılık	Gelecek İçin İyi Bir Referans	Yurtdışında Çalışma İmkanı
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık	<u>K.K.S.</u>	1,000	,493**	,408**
		<u>Sig.</u>	.	,000	,000
		<u>N</u>	150	150	150
	Gelecek İçin İyi Bir Referans	<u>K.K.S.</u>	,493**	1,000	,416**
		<u>Sig.</u>	,000	.	,000
		<u>N</u>	150	150	150
	Yurtdışında Çalışma İmkanı	<u>K.K.S.</u>	,408**	,416**	1,000
		<u>Sig.</u>	,000	,000	.
		<u>N</u>	150	150	150

Tablo 14'teki analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya konu olan şirkette, işveren markasının unsurları arasında yer alan *ücret* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçları, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlardan biri olan ücretin artmasıyla, çalışanların bağlılığının da artacağını göstermektedir. Mathieu ve Zajac'ın da belirttiği gibi, ücretin örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olduğu (İnce ve Gül, 2005: 57-58) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmaya konu olan şirkette, işveren markasının unsurları arasında yer alan *yan ödemeler* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçları, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlardan biri olan yan ödemelerin artmasıyla, çalışanların bağlılığının da artacağını göstermektedir. Bu da örgüt yazınındaki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlardan biri olan *iş güvencesi* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki

bulunmuştur. Analiz sonuçları, örgüt yazınında da olduğu gibi, iş güvencesi algısının artmasıyla, çalışanların bağlılığının da artacağını göstermektedir.

Araştırmaya konu olan şirkette, aday çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *işyerinin bulunduğu bölge* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçları, işyerinin bulunduğu bölgenin firmanın cazibesini artmasının, çalışanların bağlılığının da artacağını göstermektedir.

Araştırmaya konu olan şirkette, aday çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *fiziksel çalışma ortamı* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçları, çalışma ortamı ile firma cazibesinin artmasıyla çalışanların bağlılığının da artacağını göstermektedir.

Araştırmaya konu olan şirkette, aday çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *iş yerindeki sosyal ortam* ile örgütsel bağlılık arasında zayıf (0,452), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, iş yerindeki sosyal ortam ile firma cazibesinin artması, çalışanların bağlılığını da artıracaktır.

Tablo 15'teki analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya konu olan şirkette, aday çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *çalışma saatleri* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, çalışma saatleri ile firma cazibesinin artması, çalışanların bağlılığını da artıracaktır. Esnek çalışma saatleri, akademik yazında birçok kere ele alınmış ve bireyin örgüte duyduğu bağlılığı ile ilişki içinde olduğu incelenmiştir.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken önemli unsurlar arasında yer alan *yöneticinin niteliği* ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde (0,546), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, yönetici niteliğinin firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır. Meyer ve Allen'in da üzerinde durduğu gibi örgüt yöneticileri, çalışanların tatmin ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 4). Dolayısıyla ulaşılan sonuçlar örgüt yazınıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken önemli unsurlar arasında yer alan *çalışanların niteliği* ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde (0,581),

pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların niteliğinin firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu* ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde (0,543), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani, yöneticilerin tutumunun firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır. Meyer ve Allen'a göre de, yöneticinin çalışanlarıyla ilişkisi örgütsel bağlılığı birebir etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *çalışanların birbirleriyle ilişkileri* ile örgütsel bağlılık arasında zayıf (0,401), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, çalışan ilişkilerinin firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *firmanın hitap ettiği müşteri kitlesi* ile örgütsel bağlılık arasında zayıf (0,267), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, firmanın hitap ettiği müşteri kitlesinin, firmanın cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Tablo 16'daki analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *misyonu* ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde (0,508), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, firmanın misyonunun firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *geçmişi* ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeye yakın (0,452), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, firmanın geçmişinin firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır. Meyer ve Allen'ın da incelediği gibi, örgütün güvenilirlik düzeyi ve iyi bir geçmişinin olması örgütsel bağlılığı etkilemektedir. (Özdevecioğlu, 2003: 116)

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken önemli unsurlar arasında yer alan *vizyonu* ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde (0,507), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, firmanın vizyonunun firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları cezbeden önemli unsurlar arasında yer alan *etik değerleri* ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde (0,565), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, firmanın etik değerlerinin firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır. Meyer ve Allen da örgütün iklimi ve değerleriyle örgütsel bağlılığın ilişki içinde olduğunu örgüt yazınında birçok kere belirtmişlerdir.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *yönetici ve çalışanların temel değerleri* ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde (0,572), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, yönetici ve çalışanların temel değerlerinin firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlardan biri olan *şube ve binaların tasarımı* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, şube ve bina tasarımının firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Tablo 17'deki analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken unsurlar arasında yer alan *internet sitesi tasarımı* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, internet sitesi tasarımının firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları cezbeden unsurlar arasında yer alan *firmanın topluma sunduğu hizmet* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani analiz sonuçlarına göre, firmanın topluma sunduğu hizmetlerin, firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları cezbeden *ürün/hizmet kalitesi* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analize göre, ürün/hizmet kalitesinin firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanlara cazip gelen *şube büyüme hızı* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, büyüme hızı firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanlara cazip gelen *doğal çevre politikaları* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeye yakın (0,450) bir ilişki bulunmuştur. Bu verilere göre, doğal çevre politikasının firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken *sosyal sorumluluk uygulamaları* ile bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeye yakın (0,421) bir ilişki bulunmuştur. Yani, firmanın sosyal sorumluluk uygulamalarına ağırlık vermesi sonucu firma cazibesinin artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Tablo 18'deki analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanları örgüte çeken *topluma sağladığı ekonomik katkılar* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeye yakın (0,460) bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, firmanın topluma sağladığı ekonomik katkıların artması firmanın cazibesini artıracak ve dolayısıyla çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanlara cazip gelen *firmanın görsel kimliği* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, firmanın görsel kimliğinin firma cazibesini artması ile çalışanların bağlılığı da artacaktır. Ancak araştırmaya dahil olan grup için görsel kimlik ile bağlılık arasında ilişki yok denecek kadar azdır.

Araştırmaya konu olan şirkette, potansiyel çalışanlara cazip gelen *hizmet çeşitliliği* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Analiz

sonuçlarına göre, firmanın hizmet çeşitliliği ile cazibesinin artması sonucu çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, nitelikli çalışana örgüte çekmek için en vurucu unsurlardan biri olan *rekabetçi konumu* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeye çok yakın (0,468) bir ilişki vardır. Bu bağlamda firmanın cazibesini artıran rekabet piyasasındaki konumu ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, nitelikli çalışana örgüte çekmek için en vurucu unsurlardan biri olan *yenilikçilik anlayışı* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde (0,549) bir ilişki vardır. Dolayısıyla firmanın artan yenilikçilik anlayışı ile çalışanların bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, nitelikli çalışana örgüte çeken en önemli unsurlardan biri olan firmanın *finansal gücü* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeye yakın (0,422) bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda firmayı üst sıralara taşıyan, cazibesini artıran finansal gücü ile çalışanların bağlılığı da büyük ölçüde artacaktır.

Tablo 19'daki analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya konu olan şirkette, nitelikli çalışana örgüte çeken unsurlardan biri olan *farklı projelerde çalışma imkanı* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde (0,562) bir ilişki vardır. Bu bağlamda firmayı üst sıralara taşıyan, cazibesini artıran farklı projelerde çalışma imkanı ile çalışanların bağlılığı da büyük ölçüde artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, nitelikli çalışana örgüte çeken unsurlardan biri olan *yetenekleri kullanma imkanı* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde (0,547) bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece firmanın yetenekleri kullanmaya çalışması, nitelikli işgücünü değerlendirmesi; çalışanların bağlılığını da büyük ölçüde artıracaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, nitelikli çalışana örgüte çeken en önemli unsurlardan biri olan *profesyonel gelişim ve eğitim imkanı* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde(0,575) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yazınında da olduğu gibi, firmanın çalışanlarına profesyonel gelişim ve eğitim imkanı

sunması firma imajına büyük bir katkı sağlayacak, bu da çalışanların bağlılığını büyük ölçüde artıracaktır.

Araştırmaya konu olan şirkette, *yükselme imkanı* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde (0,527) bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır. Firmanın çalışanlarına yükselme imkanı tanınması bu bağlamda, çalışanların bağlılığını artıracak önemli unsurlar arasında sayılabilmektedir. Bağlılık öncülleri arasında yer alan terfi imkanı, örgüt yazınında da olduğu gibi bağlılık ile ilişki içindedir.

Tablo 20'deki analiz sonuçlarına göre;

Araştırmaya konu olan şirketin *gelecek için iyi bir referans* olarak algılanması büyük ölçüde başarılı bir işveren imajının sonucu olarak incelenebilmektedir. Bu bağlamda firmanın iyi bir referans olarak algılanması ile örgütsel bağlılık ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani bu algının artması ile şirketin mevcut çalışanlarının bağlılığı da artacaktır.

Araştırmaya konu olan şirketin *yurtdışında çalışma deneyimi* sağlaması; nitelikli işgücünün kendini geliştirmesi açısından önemli bir unsurdur ve bu unsur potansiyel çalışanlar üzerinde olumlu bir imaj yaratmaktadır. Hal böyle iken, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeye yakın (0,408) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Firmanın çalışanlarına yurt dışında çalışma imkanı sağlaması, firma çalışanları açısından örgütsel bağlılık yaratabilmektedir.

3.5.5. Hipoteze İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

Çalışma bulgularına bakıldığında hipotezlere ilişkin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hipotezi test etmek için Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, araştırma grubunun, araştırılan şirketi tercih ederken cazip gelen unsurları ile örgüte olan bağlılıklarının ilişkili olduğunu göstermektedir. Yani, şirketi seçerken önem verdikleri işveren markası unsurları ile bağlılık arasında tatmin edici düzeyde korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır.

Tüm analizlerin sonuçları incelendiğinde işveren markasının tüm unsurlarıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca deneklerin araştırmaya konu olan şirketi tercih etmesine sebep olan firmanın misyonu,

vizyonu, geçmişi, yenikilik anlayışı, finansal gücü, çalışanlarını farklı projelerde alıştırması, yeniki düşünceleri harekete geçirmesi, yetenekleri en iyi şekilde değerlendirmesi, çalışanlarına eğitim/gelişim imkanı sağlaması ve gelecek için iyi bir referans olması gibi öncelikli unsurlar ile bağlılık arasında; diğer işveren markası unsurlarına kıyasla daha yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Limitleri ve Sınırlılıkları

Her araştırma belirli sınırlılıklara ve limitlere sahiptir. İdeal görülen ve normal olarak yapılmak istenip de çeşitli nedenlerle vazgeçilen sınırlılıklar aşağıda belirtilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan firma ile elde edilecek bulguları bütün sektöre ya da bütün iş piyasasına genellemek doğru değildir. Zaman ve maliyetin sınırlı olması, firma çalışanlarının da iş yükünün yoğunluğu nedeniyle diğer deneklere ulaşmak sorun teşkil etmiştir. Bu yüzden; örneklem sayısının az olması ve araştırmanın tek bir firma ile sınırlı olması genelleme yapmayı mümkün kılmamaktadır.

Veri toplama aracı olarak anket yönteminin kullanılmasından kaynaklanan birçok sorun bulunmaktadır. Örneğin, anketrlerden ya da cevaplayıcılardan kaynaklanan hatalar, sonuca ulaşırken büyük bir sorun yaratmaktadır. Ayrıca analiz düzeyinin düşük olmasından kaynaklanan sorunlardan dolayı, ulaşılan sonuçların tamamen doğru sonuç vermesi beklenenemektedir.

SONUÇ

İşletmelerde, örgütsel bağlılığın yüksek olmaması; modern İKY'nin uygulanmadığı anlamına gelmektedir. Bu da; geleneksel yönetim anlayışlarını benimseyen, marka haline gelmemiş, nitelikli çalışanını elde tutamayan yöneticilerin varlığını işaret etmektedir. Bu noktada, 'marka' olmuş, modern insan kaynakları yönetimi anlayışını uygulayan ve çalışmak için ideal bir firma imajı, nitelikli işgücünü cezp etmektedir. Potansiyel adaylar ve mevcut çalışanlar için, böyle bir imajı oluşturmak ancak 'işveren markası' uygulamalarıyla mümkün olmaktadır.

İşveren markalama; işveren markasının özünü tanımlamak, işletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve bunun karşılığında neler beklediğini açıklığa kavuşturmak ve işletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı bir şekilde konumlandırmak için yürütülen kapsamlı bir süreçtir. Firmaların bu amaçlara 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. Bu süreçte; işletmenin sunduğu değer önerileri, bu değer önerileri arasından en etkili olanıyla yapılan konumlandırma çalışmaları, doğru mesajı, doğru kişiye doğru kanalla iletme çabalarının tümü etkin bir şekilde tamamlanmışsa, büyük ölçüde başarı sağlanmış olacaktır.

İşveren markası kavramı, stratejik insan kaynakları bakış açısıyla, bağlılık yaratmasının yanı sıra; çalışanların duygularına hitap eden ve onların örgütlerle arasındaki iletişimini kolaylaştıran, örgütlerin rekabet avantajlarını arttıran önemli özelliklere sahiptir.

İşveren markasının en önemli sonuçları arasında yer alan örgütsel bağlılık, bu çalışmanın bir diğer konusu olmuş ve işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu çerçevede üç bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır.

Anketin ilk aşaması çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olup, denekleri nitelikli işgücü kapsamında değerlendirmek adına, eğitim bilgileriyle birlikte okul dışında aldıkları eğitimler sorgulanmıştır. Analiz sonuçları, araştırmaya katılanların neredeyse %60'ının 26-35 yaş aralığında gençlerden oluştuğunu, % 73'ünün lisans ve yüksek lisans mezunu olduğunu ve %70'inden fazlasının dil ve bilgisayar eğitimi,

%50'sinden fazlasının mesleki eğitim ve kişisel gelişim eğitimlerine katıldığını göstermektedir.

Anketteki ikinci bölüm, deneklerin şirketi tercih ederken öncelikli olarak hangi unsurlara önem verdiklerini ölçmektedir. Bu noktada; söz konusu şirketin misyonu, geçmişi, büyüme hızı, yenilikçilik anlayışı, gelecek için iyi bir referans olması, finansal gücü, farklı projelerde çalışma imkanı, yenilikçi düşünceleri harekete geçirme imkanı, yetenekleri kullanma imkanı, eğitim ve gelişim imkanı; ankete katılan çalışanların, firmayı tercih ederken öncelikli tercih ettiği unsurlar olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu unsurların ağırlıklı olarak İK'nın kariyer politikalarını oluşturması, işveren markasıyla İKY ilişkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Anketin son bölümünde ise, araştırmaya dahil olan çalışanların bağlılık düzeylerini ölçmeye ilişkin olarak Meyer ve Allen'in duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmış ve 3,22 ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç örgüt yazınına göre çok yüksek olmamakla birlikte, tatmin edici bulunmaktadır.

Araştırma hipotezine ilişkin olarak da deneklerin araştırmaya konu olan şirketi tercih etmesine sebep olan firmanın misyonu, vizyonu, geçmişi, yenilikçilik anlayışı, finansal gücü, çalışanlarını farklı projelerde çalıştırması, yenilikçi düşünceleri harekete geçirmesi, yetenekleri en iyi şekilde değerlendirmesi, çalışanlarına eğitim/gelişim imkanı sağlaması ve gelecek için iyi bir referans olması gibi öncelikli unsurlar ile bağlılık arasında; diğer işveren markası unsurlarına kıyasla daha yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmiştir.

KAYNAKLAR

AAKER David, **Building Strong Brands**, Newyork Free Press, 1996.

ACEMOĞLU Daron, “**Technical Change, Inequality And The Labor Market**”, National Bureau Of Economic Research Working Paper, No.7800, Cambridge, July, 2000.

ACAR Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları, Ankara,1999.

AKAR Cüneyt, YILDIRIM Y. Tansoy, “**Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Sektöründe Bir Alan Uygulaması**”, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10/2, 2008, ss. 97-113.

AKÇAY (DÜNDAR) Alev, TİMUR Necdet, ULUKAN Cemil, “**Kent Merkezinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araçsal ve Sembolik Özelliklerin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi**”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 8(1), Nisan 2013, ss.319-340.

AKYÜZ Ömer Faruk, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, 2001.

AKTAŞ Ramazan, AKÇAOĞLU Emin, “**İstersen Markalaş(ma): Küresel Değer Zincirinde Türk Firmalarının Konumu**”, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Marka Yönetim Sempozyumu, 14-15 Nisan 2005.

ALPARSLAN Sümeyra, KUTANIŞ(ÖZEN) Rana, “**Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması**”, Akademik İncelemeler Cilt:2 Sayı:2, 2007, ss. 49-71.

ALSOP Ronald J., **Immutable Laws of Corporate Reputation**, NY: Wall Street Journal Book, 2004, <http://books.google.com.tr/books?id=MfRK5utELS8C&pg=PR4&dq=ALSOP+Ronald+J.+Immutable+Laws+of+Corporate+Reputation,+NY:Wall+Street+Journal+Book++2004&hl=tr&sa=X&ei=YVaTUd7cLYSvOan6gKgL&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=ALSOP%20Ronald%20J.%20Immutable%20Laws%20of%20Corporate%20Reputation%2C%20NY%3AWall%20Street%20Journal%20Book%20%202004&f=false>, 15.05.2013.

AYDIN Alim, “**İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları yönetim Modu**”, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:4, Sayı:15, Ocak 2000.

AYDOĞAN İsmail, “**Bilim İnsani Ve Entelektüel Özellik**”, Girne Amerikan Üniversitesi Journal Social & Application Scientist, 3(6), 2008, ss. 81-87.

AYDEMİR Başak A., “**İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar**”, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10 Sayı:2, ISSN: 1303-2860, Nisan 2008, ss. 27-53.

AYKAÇ, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İKY'nin Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

BACKHAUS Kristin, TIKOO Surinder, “**Conceptualizing And Researching Employer Branding**”, Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, 2004, pp. 501-517.

BALAY, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

BARCA Mehmet, HIZIROĞLU Mahmut, “**2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı**”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1), Nisan 2009, ss. 113-148.

BARCA Mehmet, “**Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi**”, Ankara Sanayi Odası Nisan/Mayıs/Haziran 2009, ss. 34-52.

BARNEY Jay, “**Firm Resources And Sustained Competitive Advantage**”, Journal Of Management, , Vol. 17, No 1, 1991, pp. 99-120.

BARROW Simon, MOSLEY Richard, “**The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work**”, Chichester: Wiley, 2005.

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BAŞ, Türker, İşveren **Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı**, Optimist Yayın ve Dağıtım, Mart 2011.

BAYRAKTAROĞLU Serkan, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenim Boyutu**”, 9. Uluslar Arası Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 2001.

BAYRAM Levent, “**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**”, Sayıştay Dergisi, 2006, ss. 125-139.

BAYSAL Ayşe Can, PAKSOY Mahmut, “**Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli**”, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:1, Nisan 1999, ss.7-15

BECKER Howard S., “**Notes On the Concept of Commitment**”, The American Journal of Sociology, Vol 66, 1960, pp. 33-40.

BERTHON Pierre, EWING Michael, HAH Li Lian, “**Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness in Employer Branding**”, International Journal of Advertising, 24(2), 2005, pp. 151-172.

BHATTACHARYA Mousumi, WRİGHT Patrick M., “**Managing Human Assets In An Uncertain World: Applying Real Options Theory To HRM**”, Cornell University Center For Advanced Human Resource Studies/ Working Paper 04-03, March 2004.

BİLGİN Leman, TAŞÇI Deniz, KAĞNIOĞLU Deniz, BENLİGİRAY Serap, TANUS H. Zümrüt, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Basım. Eskişehir, 2004.

BÜYÜKASLAN M. Ali, “**Toplumsal Kalkınma Ve Eğitim**”, Eğitim Yönetimi Y11:1 Sayı:4, 1995.

BOZKURT Rüştü, **Kendine Ayna Tutan İnsan**, Glabus Dünya Basımevi, Birinci Basım, İstanbul, Temmuz 1998.

BOZKURT Veysel. “Küreselleşme: Kavram, Gelişim Ve Yaklaşımlar”, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Der. Veysel Bozkurt, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

BROOKING Annie, **Intellectual Capital**, London: International Thompson Business Press, 1996.

BROTZEN David, **The Role Of Reputation In Crisis Management**, London: Published For The Institute of Directors and AIG Europe (UK), 1999.

CABLE Daniel, TURBAN Daniel, **“The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective”**, Journal of Applied Social Psychology, 33, 11, 2003, pp. 2244-2266.

CASCIO Wayne F., **Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits**, International Edition, Mcgraw–Hill/Irwin, New York, 2003.

CENGİZ (AYTÜL) Ayşe, **“Örgüt Yaşamında İşe Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırılmalı Bir Çalışma”**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2002.

ÇIKRIKÇI Mustafa, DAŞTAN Abdülkerim, **“Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”**, Bankacılar Dergisi, Sayı 43, 2002, ss.18-32.

ÇİFTÇİOĞLU (AYDEMİR) Aydem B., **“Kurumsal İtibar Yönetimi”**, Dora Yayıncılık, 2009.

COHEN Aaron, **“Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis”**, Academy of Management Journal, , Vol.36 No.5 , October 1993, pp. 1140-1157.

COLLINS Christopher J., **“The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers’ Employer Knowledge and Application Behaviors”**, LR: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/45> , 2006.

COLLINS Christopher J., STEVENS Cynthia Kay, **“The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment”**, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles>, 2002.

COŞKUN Solmaz, “ **Endüstriyel İlişkiler Evrimi İçinde İnsan Kaynaklarının Yeri**”, Mercek, Sayı 9, Ocak 1998.

CROUCH Colin, FINEGOLD David, SAKO Mari, “**Are Skills the Answer?:The Political Economy of Skill Creation in Advanced Industrial Countries**”, Oxford University Press, Oxford, 1999.

DAVIES Gary, CHUN Rosa, VİNHAS da Silva Rui, ROPER Stuart, “İtibar Paradigması” **İtibar Yönetimi**, Yazan ve Derleyen: Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık Yayınları No:04, 1.Basım, İstanbul, Ekim, 2003, pp.21-38.

DAVIES Gary, CHUN Rosa, VİNHAS da Silva Rui, ROPER Stuart, “İtibarı Ölçme ve Kurumsal Kişilik Ölçeği” **İtibar Yönetimi**, Yazan ve Derleyen: Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık Yayınları No: 04,1.Basım, İstanbul, Ekim, 2003, pp. 40-60.

DENISI Angelo S., RICKY W.Griffin, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, New York, 2001.

DERELİ Toker, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1976.

DESSLER Gary, **Human Resource Management**, 10. Edition, Prentice Hall, Florida:Pearson, 1994.

DESSLER Gary, **Human Resource Management**, 8th Edition, Prentice-Hall International London, 2000.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998.

DOĞAN, Selen, **Personel Güçlendirme: Rekabette Basarının Anahtarı**, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2006.

DOĞAN Selen, KILIÇ Selçuk, “**Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61.

DRUCKER Peter F., **“The Information Executives Truly Need”**, Harvard Business Review, , January-February 1995, pp.54-62.

DRUKER Peter F., **“Değişim Çağının Yönetimi”** , Çeviren: Zülfü Dicleli, İstanbul Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1995.

DUYGULU Sergül, ABAAN Süheyla, **“Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi”**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2007, ss.61-73.

EDWARDS Martin, **Employer and Employee Branding : HR or PR, Managing Human Resources: Personnel Management in Transition**, Editör: Stephan Bach, UK Wiley Blackwell, 2005.

EKİN Nusret, **Endüstri İlişkileri**, İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, 1989.

ELLIMAN Douglas, HAYMAN David, **“A Comment On Kidd’s Characterisation Of Knowledge Workers”**, Cognition, Technology & Work, Volume 1, Issue 3, November 1999, pp. 162-168.

ERCAN Metin Kamil, ÖZTÜRK Mutlu Başaran, DEMİRGÜNEŞ Kartal, BAŞÇI Eşref Savaş, KÜÇÜKKAPLAN İlhan, **Marka Değerinin Tespiti**, İMKB, Aralık 2010.

ERDEMİR Erkan, **“Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu Ve Türkiye'deki Yansımaları”**, 5.Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İİBF, Kartepe-İzmit, Bildiriler Kitabı, Cilt 2, 3-5 Kasım 2006, ss.29-39.

ERDEMİR Erkan, **“İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl: 18, Sayı: 57, Haziran 2007, ss. 26-43.

ERDOĞAN Sibel, **“Temel İnsan Sermayesi Modeli: Seçilmiş İllerde Ekonometrik Yaklaşım”**, D.E.Ü.İ.İ.B.F., Dergisi Cilt:14, Sayı:1,1999, ss.75-95.

ERDOĞAN Zafer B., DEVELİOĞLU Kazım, GÖNÜLLÜOĞLU Sevgi, ÖZKAYA Hakan, “**Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma**”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, Ağustos 2006, ss. 55-76.

ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 1995.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayın, 1. Baskı İstanbul,1999.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 2000.

FİŞEK Kurthan, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No 437, Ankara, 1979.

FITZ-ENZ Jac, PHILLIPS Jack J., **İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Vizyon**, Çeviren:DİNÇ Pınar Alp, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2001.

FRENCH Wendell L., **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, New York, 1998.

FOMBURN Charles J., **Reputation: Realizing Value FromThe Corporate Image**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996, http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=m_4Cbz5f5uUC&oi=fnd&pg=PP13&dq=fombrun+reputation+1996&ots=jZ1jXvSsJZ&sig=FfHjhOFx9utM10RncLc-2XyIL7o&redir_esc=y, 15.05.2013.

GENİŞ Nihan, USTA Metin, “**Yetenek Yönetimi: Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı**”, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>, 15.05.2013.

GÜNEŞ M. Özlem, “**Entelektüel İşgücü Ve Uluslararası Rekabet Gücü: Türkiye Uygulaması**”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2006.

GORDON Judith, **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Ally& Bacon, Boston, 1993.

GREENBERG Jerald, BARON Robert A., **“Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work”**, New Jersey, Prentice Hall, 2003.

GUAL Jordi, JOAN E. Ricart, **Strategy, Organization And The Changing Natur Of Work**, Massachusetts, Usa: Edward Elgar, 2001.

GÜL Hasan, **“Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, Ocak, 2002.

GÜRBÜZ Sait, **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, , Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3: 48-75, Bahar 2006.

HERMAN Dan, **“Marka Olmak İstiyorum - Branding”**, Alteo Yayıncılık, 2006.

HIGHHOUSE Scott, ZICKAR Michael J., THORSTEINSON Todd J., STIERWALT Sandra L, SLAUGHTER Jerel E., **“Assessing Company Employment Image:An Example In The Fast Food Industry”**, Personnel Psychology, 1999, pp.151-172.

HIGHHOUSE Scott, LIEVENS Filip ve SINAR Evan F., **“Measuring Attraction to Organizations”**, Educational and Psychological Measurement, 63(6), 986-1001, 2003.

HOUSLEY Suneal, **“Harnessing shift”**, Chartered Institute of Personnel and Development, July, 2007.

HOMANS George C., **İnsan Grubu**, Çeviren: ONARAN Oğuz, ORAN Baskın, OSKAY Ünal), Sevinç Matbaa, Ankara, 1971.

<http://www.businews.eu/tag/isveren-marka-yonetimi/>, (04.02.2012).

www.isverenmarkasi.com, (11.12.2011).

<http://www.ikademi.com>, (10.04.2013).

http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi, (05.05.2013).

<http://markalartarihi.blogcu.com/turkcell-in-kurulus-hikayesi-tarihcesi/8132932>,
(22.05.2013).

<http://www.turkcell.com.tr/site/tr/turkcellhakkinda/Sayfalar/genel.aspx>,
(05.05.2013).

HUSELID Mark A., SUSAN E. Jackson, RANDALL S. Schuler, “**Technical And Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance**”, Academy Of Management Journal, Vol.40, No. 1, 1997, pp. 171-188.

İNCE Mehmet, “**Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:14, 319-339, 2005.

İNCE Mehmet, GÜL Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi, Konya, 2005.

JOHSON Mike, “**Gelecek Bin Yılda Yönetim**”, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 1996.

KADIBEŞEGİL Salim, **İtibar Yönetimi**, Media Cat Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2006.

KANIBİR Hüseyin, “**Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye Ve Organizasyonel Performansa Yansımaları**”, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1 Sayı 3, Ocak 2004, ss.77-85.

KAPLAN Robert S., NORTON David P., “**Measuring The Strategic Readiness Of Intangible Assets**”, Harvard Business Review, February, 2004, 52-63.

KARAKÖSE Turgut, “**Örgütlerde İtibar Yönetimi**”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694, 528X Sayı: 11, Ocak 2007.

KARATEPE Selma, ‘**İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma**’, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.7 S.23, Kış-2008, 77-97.

KAYNAK Tuğray, ADAL Zeki, ATAAY İsmail, UYARGİL Cavide, SADULLAH Ömer, ACAR Ahmet Cevdet, ÖZÇELİK Oya, DÜNDAR Gönen, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:968, Eskişehir, 1996.

KEÇECİOĞLU Tamer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

KEÇECİOĞLU Tamer, OKTAY Seda, **“İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 12, Sayı: 3, 2010, 67-86.

KRUSELL Per, OHANIAN Lee E., RIOS-RULL José Victor, VIOLANTE Giovanni L., **“Capital-Skill Compelementarity And Inequality : A Macroeconomic Analysis”**, Federal Reserve Bank Of Minneapolis Research Department Staff Report 239, September 1997.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 7. Basım, İstanbul, 1999.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

KOTLER Philip, **“Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control”**, Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1994.

KOYS Daniel J., **“Human Resource Management And Fortune's Corporate Reputation Survey”**, Employee Responsibilities And Rights Journal, Volume 10, Issue 2, 93-101, June 1997.

KURUÜZÜM Ayşegül, IRMAK Sezgin, İPEKÇİ Çetin Emre, **“İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”**, Bilig, Sayı 53, 2010, s.s.183-198.

KUYUCU (AKAR), Burcu, ‘Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi’ **İtibar Yönetimi**, Yazan ve Derleyen: Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık Yayınları No: 04,1.Basım, İstanbul, Ekim 15-20, 2003.

LALL Sanjaya, **“Competing With Labour: Skills And Competitiveness In Developing Countries”**, Development Policies Department International Labour Organization Geneva, 1999.

LEE Thomas W., MAURER Steven D., **“The Retention Of Knowledge Workers With The Unfolding Model Of Voluntary Turnover”**, Human Resource Management Review Volume 7, Number 3, 1997, pp. 247-275.

MARCH James G., SIMON Herbert A., **Örgütler**, Çeviren: BOZKURT Ö. ve ONARAN O., Sevinç Matbaa, Ankara, 1975.

MARTIN Edwards, **“Employer and Employee branding: HR or PR?”** Managing Human Resources: Personnel Management in Transition, Edited: Bach Stephen, 4. Edition, Oxford Blackwell, 2005, http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=WruDYHuqoTYC&oi=fnd&pg=PA266&dq=%27Employer+and+Employee+branding:+HR+or+PR%3F+Managing+Human+Resou rces:+Personnel+Management+in+Transition%3B+2005.&ots= XA9k-u1kg&sig=Uhr3d6U-2py2BQ2W_rFkWKJJWA&redir_esc=y#v=onepage&q='Employer%20and%20Employee %20branding%3A%20HR%20or%20PR%3F%20Managing%20Human%20Resources%3 A%20Personnel%20Management%20in%20Transition%3B%202005.&f=false, 15.05.2013.

MARTIN Graeme, **“Employer Branding: Time For Some Long And ‘Hard’ Reflections?”**, Chartered Institute of Personnel and Development, July, 2007.

MARTIN Graeme , BEAUMONT Phillip , DOIG Rosalind , PATE Judy , **“Branding:: A New Performance Discourse for HR?”**, European Management Journal, Vol.23, No.1, 2005, pp. 76-88.

MEYER John P., ALLEN Natalie J., **“A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”**, Human Resource Management Review, 1(1), 1991, pp. 61-89.

MEYER John P., ALLEN Natalie J., **Commitment in the Workplace**, Sage Publication, 1997, <http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=jn4VFpFJ2qQC&oi=fnd>

http://www.scribd.com/doc/111111111/Commitment-in-the-workplace-Theory-research-and-application&pg=PR8&dq=Commitment+in+the+workplace:+Theory,+research,+and+application&ots=IVP0YXpjl-&sig=wrOHEGjEkLwQAC8TO1fS6HBXp7M&redir_esc=y, 08.04.2013.

MILES Sandra J., MANGOLD Glynn., “**Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding**”, Business Horizons, 48, 2005, pp. 535-545.

ÖĞÜT Adem, AKGEMCİ Tahir, DEMİRSEL M. Tahir, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12, 2004, ss. 277-290.

ÖNCE Saime, “**Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye**”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yay. No.1100, 1999.

ÖREN Kenan, YÜKSEL Hasan, “**Marka İşveren” Veya “İşveren Markası” Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirmesi**”, Kamu-İş; Cilt:12, Sayı:3, 2012.

ÖZCAN Kerim, BARCA Mehmet, **Sanayiden Bilgiye: Toplum, Ekonomi ve İşletmeler**, Desen Ofset A.Ş., Ankara, 2008.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, AKTAŞ Aylin, “**Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, Ocak - Haziran 2007, ss. 1-20.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “**Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2, 2003, ss. 113 -130.

ÖZE Nuran, “**İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramlarının Gelişimi**”, 2005, http://staff.neu.edu.tr/~noze/index_dosyalar/Page726.htm, 30.10.2012.

ÖZER Pınar, ÖZMEN Ömür, SAATÇİOĞLU Ömür, “**Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:6 Sayı:1 2004, ss. 254-275.

PELTEKOĞLU (BALTA) Filiz, **Halkla İlişkiler Nedir?**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007.

PENNINGS Johannes M., KYUNGMOOK Lee, ARJEN Van Witteloostuijn, **“Human Capital, Social Capital, And Firm Dissolution”**, The Academy Of Management Journal Vol. 41, No. 4, August 1998, pp. 425-440.

PFEFFER Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çeviren: GÜL Sinem, 2.Basım, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995.

POOLE Micheal, JENKINS Glenville, **“Competitiveness and Human Resource Management Policies”**, Journal of General Management, Vol. 22, No:2, 1996, pp. 1-19.

RANDALL S. Schuler, ‘Linking The People With The Strategic Needs Of The Business’, **Strategic Human Resource Management**, Vol. 21, No. 1, 1992, pp. 18-32.

RIJKENBERG Jan, **Consepting**, Çeviren: VARLIK Mesut, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2009.

ROSETHORN Helen, **The Employer Brand Keeping Faith With The Deal**, 2009,

http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=KAG_RZggBL8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Rosethorn,+Helen+The+Employer+Brand+Keeping+Faith+With+The+Deal,+Ashgate+Publishing+Company,+UK,+USA,+2009,+s.+4.&ots=wAL2bmaR3k&sig=12mDDcTsmuxTzbwEbv4J0BY3bvM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, 15.05.2013.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı Örnekleriyle**, 4. Basım, Furkan Ofset, Bursa, 2009.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2004.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000.

SADULLAH Ömer, KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 2000.

SAKALLI Nuray, **Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.

SAVCI İlkay, **Örgüt ve Birey**, 72 Tasarım Dizgi Fotokopi Ofset Ltd. Şti., Ankara, 1999.

SAYILAR Yücel, **“İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram Ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan Ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme”**, Yönetim Bilimleri Dergisi (3:1), 2005,ss. 45-64.

SAYLAN Tolga, **“Çalışanların Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

STEERS Richard, **"Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment"**, Administrative Science Quarterly, 22, 1977, pp. 46-56.

STEWART Thomas A., **“Brainpower”**, Fortune, 1991, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm, 10.11.20012.

SPITZ Alexandra, **“Are Skill Requirements In The Workplace Rising? Stylized Facts And Evidence On Skill-Biased Technological Change”**, Zew Discussion Paper No. 04-33, (<Ftp://Ftp.Zew.De/Pub/Zew-Docs/Dp/Dp0433.Pdf>), 2004.

ŞAHAN Aysun, **“Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü”**, (<Http://Www.İkademi.Com/Stratejikinsan-Kaynaklari-Yonetimi/110-Bilgi-Toplumunda-İnsan-Kaynaklari-Yonetiminin-Degisen-Yuzu.Html>), 04.012013.

ŞAMILOĞLU Famil, **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002.

ŞAYLAN Gencay, **Postmodernizm**, 2.Basım, İmge Kitapevi, Ankara, 2002.

ŞERBETÇİ Derya, **“21.Yy İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi”**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:8, Haziran 2003.

TAK Bilçin, ÇİFTÇİOĞLU (AYDEMİR) B. Aydem, , “**Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**”, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009, ss. 35-54.

TAŞTAN Seçil, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejilerle İlişkisi”,**Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Editör: TAHİROĞLU Figen, Hayat Yayınevi İstanbul, 2004, ss.36-48.

TENEKECİOĞLU Murat, “ **Kurumsallaşma**”, Dünya Gazetesi Özel Ek (01.10.1999).

TEIXEIRA Aurora, “**On The Link Between Human Capital And Firm Performance A Theoretical And Empirical Survey**”, FEP(Faculdade De Economia Do Porto) Working Paper No. 121, November 2002.

TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu), “**Küresel Eğilimler ve Türk Çalışma Hayatı**”, TİSK Ankara, 1997.

TOFFLER Alvin, “**Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?**”, Çeviren: ÇİFTKAYA Murat, İz Yayıncılık, İstanbul, 1993.

TUOMINEN Pekka, “**Managing Brand Equity**”, LTA, Ocak 1999, pp. 65-100.

TÜZÜNER Lale V., YÜKSEL Cenk Arsun, “**Segmenting Potential Employees According To Firms’ Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept**”, Journal Of Academic Research In Economics, Volume 1, Number 1, June 2009, pp. 46-62.

YILMAZ Gözde, YILMAZ Emel Güler, “Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi” **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Editor: YELBOĞA Atilla, , Ankara, Turhan Kitapevi, 2010.

YILMAZ Gözde, GÜLER (KÜMBÜL) Burcu, “Pozitif Çalışma Psikolojisi Açısından Güçlü Yön Odaklı Personel Seçim Süreci” **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Editor: YELBOĞA Atilla, Ankara, Turhan Kitapevi, 2010.

YUMUŞAK İbrahim, BİLEN Mahmut, **“Gelir Dağılımı-Beşeri Sermaye İlişkisi Ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000, ss. 77-96.

YÜCELER Aydan, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, ss. 445-458.

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2004.

ZAIM Halil, **“Değişim, Yeniden Yapılanma Ve İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Akademik Araştırmalar Dergisi, Vol. 3, No. 12, 2002.

ZANGARO George A., **“Organizational Commitment: A Concept Analysis”**, Nursing Forum, Vol 36, Issue 2, April 2001, pp. 14–21.

WRIGHT Patrick M., MCMAHAN Gary C., **“Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management”**, *Journal Of Management*, Vol.18, June 1992, pp. 295-320.

EK 1: Anket

Sayın Çalışan,

Bu anket, Turkcell'in işveren markasının örgütsel bağlılık ile ilişkisini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketin üzerine isim ve soy isim yazmayınız. Ankete katılımınız ve samimi cevaplarınız için teşekkür eder, başarılar dilerim.

Proje Sorumlusu: Melike Nur KARA melikenurkara@gmail.com

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Aydem AYDEMİR

Cinsiyet: Bay Bayan

Yaş : 20-25 26-30 31-35 36-40 40 ve üstü

Eğitim : Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

Okul dışında aldığınız eğitimleri işaretleyiniz.

- Dil kursları Bilgisayar Mesleki gelişim Kişisel gelişim Girişimcilik Hobi
 Diğer (Belirtiniz) :

Hangi pozisyonda olduğunuzu işaretleyiniz.

- Müdür
 Uzman/Uzman yrd.
 Takım Lideri
 Tekniker
 Eleman/Memur
 Diğer

Kaç senedir bu pozisyondasınız? 1-3 4-7 7-10 10 ve üzeri

Kaç senedir Turkcell'desiniz? 1-3 4-7 7-10 10 ve üzeri

İşyeri olarak Turkcell'i seçmenize neden olan unsurları önem derecesine göre işaretleyiniz (Önem derecesi 1'den 5'e doğru azalmaktadır).

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Ücret					
Yan Ödemeler (özel sağlık sig., çocukların okul ücretleri vb.)					
İş Güvencesi					
İşyerinin Bulunduğu Bölge					
Fiziksel Çalışma Ortamı					
İşyerindeki Sosyal Ortam(Aktiviteler, spor olanakları, vb.)					
Çalışma Saatleri					
Yöneticilerin Niteliği					
Çalışanların Niteliği					
Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumu					
Çalışanlar Arası ilişkiler					
Hitap Ettiği Müşteri Kitlesi					
Misyonu					
Geçmişi					
Vizyonu					
Etik Değerleri					
Yönetici ve Çalışanların Temel Değerleri					
Şube ve Birimlerin Tasarımı(bina, dekorasyon...)					

İnternet Sitesinin Tasarımı					
Topluma Sunduğu Hizmet					
Ürün/Hizmet Kalitesi					
Büyüme Hızı					
Doğal Çevre Politikası					
Sosyal Sorumluluk Uygulamaları					
Topluma Sağladığı Ekonomik Katkı					
Görsel Kimlik (Logosu, renkleri vb..)					
Hizmet Çeşitliliği					
Rekabetçi Konum					
Yenilikçilik Anlayışı					
Finansal Gücü					
Farklı Projelerde Çalışma İmkânı					
Yenilikçi Düşünceleri Harekete Geçirme İmkânı					
Yeteneklerini Kullanma İmkânı					
Profesyonel Eğitim/Gelişim İmkânı					
Yükselme İmkânı					
Gelecek İçin İyi Bir Referans					
Yurtdışında Çalışma İmkânı					

Kendinize uygun olan cevabı isaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İş hayatımın geri kalan kısmını Turkcell’de geçirmek beni mutlu eder.					
Turkcell’in problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
Turkcell’e karşı güçlü bir “ait olma” hissi duymuyorum.					
Turkcell ile kendi aramda “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.					
Turkcell’de kendimi “ailenin bir parçasıymış gibi” hissetmiyorum.					
Turkcell benim için kişisel olarak çok büyük bir anlam taşıyor.					

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Melike Nur		KARA
Doğum Yeri ve Yılı	SAKARYA		1989
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
ve Düzeyi	İyi Düzey		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı	
Lise	2001	2005	Sakarya Ali Dilmen Lisesi
Lisans	2006	2010	Uludağ Üniversitesi
Yüksek Lisans	2010	Devam Ediyor	Uludağ Üniversitesi
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı	
1.	01.07.2008	01.08.2008	Sakarya Seçkin Otel
2.	07.07.2010	05.06.2011	İnoksan Mutfak San. ve Tic.
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar	6. Kalite Ve Başarı Sempozyumu - Küreselleşmeyi Yönetmek – 2008 KALDER 5K Workshop - Sürdürülebilir Ekonomik Kalkınma Ve Genç İstihdamı – 2009 Peryön 8. İnsan Kaynakları Zirvesi – İçimizdeki Eksiklik Güven - 2010 3. Mükemmellik İçin Sürekli İyileştirme Konferansı- KALDER 2010		
Yayımlar:			
Diğer:	U.Ü. İnsan Kaynakları Topluluğu - Zirve Uludağ'10 Etkinliği Genel Koordinatörlüğü		
İletişim (e-posta):	melikenurkara@gmail.com		
Tarih	24.08.2013		
İmza			
Adı Soyadı	Melike Nur KARA		

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	MELİKE NUR KARA
Tez Adı	İŞVEREN MARKASI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
Enstitü	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anabilim Dalı	İŞLETME
Tez Türü	YÜKSEK LİSANS
Tez Danışman(lar)ı	DOÇ DR. B. AYDEM ÇİFTÇİOĞLU
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 23.09.2013

İmza :