

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİ:
TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
HAZAL İÇİRGEN

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İPEK KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA – 2016

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİ:
TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
HAZAL İÇİRGEN

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İPEK KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA – 2016

Hazal İirgen tarafından hazırlanan “İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 15/08/2016

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : Doç. Dr. R. Arzu KALEMCİ – ankaya Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN – Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Erdem KIRKBEşOĞLU – Başkent Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20....

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimimin başından bu yana emeği ve desteğini üzerimden hiç eksik etmeyip bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana her zaman yeni bakış açıları kazandıran bilginin, öğrenmenin sınırının olmadığını yanında öğrendiğim, çok sevdiğim tez danışman hocam Doç. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN'e,

Değerli bölüm başkanı hocam Prof. Dr. Doğan TUNCER'e,

Zorlu veri toplama sürecinde yardımcı olan Prof. Dr. Ali HALICI'ya

Hayatım boyunca sabrını, desteğini ve sevgilerini benden esirgemeyen canım annem, babam ve kardeşime,

Ve beni her zaman cesaretlendiren, zorlukların üstesinden beraber geldiğim Mustafa'ya

En içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimle...

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve algılanan işveren markasının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri oluşturulan bir model çerçevesinde araştırılmasıdır. Ankara’da faaliyet gösteren 12 farklı 5 yıldızlı konaklama işletmesinin 209 çalışandan elde edilen veriler ile oluşturulan örneklem üzerinden görgül bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (20.0) ve AMOS programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve işveren markasının yorumlanan örgütsel kimlik imajı boyutunun kısmen, sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ise tamamen etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Oluşturulan model üzerinden sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı değişkenlerinin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolü de incelenmiştir. Bunun sonucunda işveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutunun insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde herhangi bir aracı etki bulunamamışken sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kısmi aracı etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: insan kaynakları yönetimi, işveren markası, sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi, işten ayrılma niyeti

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the effects of human resource management practices, socially responsible human resource management practices and perceived employer brand on employees' turnover intentions by constructing a model. An empirical research was conducted over sample, formed with data from 209 employee of 12 different 5 star hotels in Ankara. Data from research is assessed with using SPSS (20.0) and AMOS software. When obtained findings are considered, it is observed that HRM applications and interpreted organizational identity image have partial impact and socially responsible HRM applications have full impact on turnover intentions of employees. Mediation role of interpreted organization identity image and socially responsible HRM applications between HRM applications and employees' turnover intention was also discussed. As a result, whereas no mediation impact of interpreted organization identity image was found on employees' turnover intentions impact of HRM applications, it was observed that socially responsible HRM applications have partial mediation impact.

Keywords: human resource management, employer brand, socially responsible human resource management, turnover intention

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
KISALTMALAR.....	VII
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1	3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İŞGÜCÜ DEVİR HIZI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Gelişim Süreci.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Nitelik Kazanma Sürecinin Kuramsal Gelişimi.....	7
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Performans Göstergelerine Etkileri: Yazın Taraması.....	12
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Etkililiği, İşgücü Devir Hızı ve Çalışan İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri.....	17
BÖLÜM 2	24
İŞVEREN MARKASI, SOSYAL SORUMLULUK ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ.....	24
2.1 İşveren Markası: Tanım ve Önem.....	24
2.2 İşveren Markası: Kuramsal Temeller.....	28
2.3 İşveren Markası Modelleri	30
2.4. İKY Uygulamaları ve İşveren Markası İlişkisi	36
2.5 Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	41
2.6. İKY Uygulamaları, Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY, İşveren Markası Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti	45
BÖLÜM 3	48
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, SOSYAL SORUMLULUK ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İŞVEREN MARKASININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ	48

3.1. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı.....	48
3.2. Araştırmanın Sorunsalı ve Modeli	49
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	50
3.3.1. Evren ve Örneklem	50
3.3.2. Veri Toplama ve Araçları	51
3.4. Araştırma Bulguları.....	53
3.4.1. Betimleyici İstatistikler	53
3.4.2. Değişkenlerin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi ve Değişkenler Arası İlişkiler.....	55
3.4.2.1. İşveren Markası Ölçeği	55
3.4.2.2. Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Ölçeği	56
3.4.2.3. İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeği.....	58
3.4.3. Etki Analizi Sonuçları.....	61
SONUÇ VE ÖNERİLER	65
KAYNAKÇA.....	69
EKLER	83
EK-1	83

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Stratejik İKY Tanımlarında Kullanılan Farklı Yaklaşımlar.....	5
Tablo 2. İKY ve SİKY: Farklar	6
Tablo 3. İKY Uygulamaları ve Örgütsel Performans Göstergeleri İlişkisi	14
Tablo 4. İşveren Markası ve İKY Uygulamaları İlişkisi: Yazın Taraması.....	36
Tablo 5. Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular	53
Tablo 6. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyona İlişkin Bulgular	53
Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular	54
Tablo 8. İşveren Markası Ölçeği Keşfedici Faktör Analiz Sonucu.....	55
Tablo 9. Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Doğrulayıcı Faktör Analizi	56
Tablo 10. İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	58
Tablo 11. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	60
Tablo 12. İKY, Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı, SSOİKY'nin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Doğrudan Etkileri	62
Tablo 13. Hipotezlerin Desteklenme Durumu.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli	32
Şekil 2. İşe Alım Modeli	33
Şekil 3. İşveren Marka Deneyimi Modeli	34
Şekil 4. İşveren Markası Sinyal Modeli	35
Şekil 5. Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Modeli	43
Şekil 6. Araştırmanın Modeli	50
Şekil 7. Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Doğrulamalı Faktör Analizi	57
Şekil 8. İKY Uygulamaları Etkililiği Doğrulamalı Faktör Analizi	59
Şekil 9. İKY, Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı, SSOİKY'nin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Doğrudan Etki Modeli	61
Şekil 10. İKY, Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı, SSOİKY'nin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Aracı Etki Modeli	63

KISALTMALAR

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SSOİKY	: Sosyal Sorumluluk Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi
HRM	: Human Resource Management



GİRİŞ

İnsan kaynağının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada sahip olduğu stratejik önem bu kaynağın korunmasının önemini gün geçtikçe arttırmaktadır. Bu bağlamda, işgücü devir oranının yüksek olduğu konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışanların işe devamını sağlamada araç olarak kullanılabilecek işveren markası mevcut çalışanların korunması ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkinin kontrol edilmesinde önemli rol üstlenmektedir. İlgili yazın incelendiğinde insan kaynakları yönetimi (bundan sonra İKY olarak kısaltılacaktır.) uygulamalarının etkililiği birey ve örgüt amaçları arasında denge kurulması, işgücü devir hızını düşürülmesi ve çalışan verimliliğinin artırılmasında üstlendiği rol ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra insan kaynağına yapılan yatırımın ve etkili İKY uygulamalarının, işletmelerde çalışan devrini azaltarak örgütsel başarıya katkı sağladığını göstermektedir (Huselid, 1995). Tüm bu çıkarımlar doğrultusunda bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisi ele alınmıştır. Bunun yanı sıra işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlanan işveren markası işletmenin rakiplerinden ayırt edici hale gelmesi ve tercih edilebilirliğini arttırmada bir araç olarak günümüzde kullanılmaya başlanmıştır. Çalışılabilecek güzel yer (great place to work) algısı yaratmaya yönelik olan işveren markasını şekillendirmede işletmenin dışarı dönük imajında etkili olan sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları da bu çalışmada ele alınmaktadır. Tanımda geçen psikolojik yarar sağlama noktasında sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının istenilen dışsal imaja katkı sağladığı bu çalışmada ayrıca düşünülmektedir. İlgili yazında bu kapsamda bir çalışmanın olmaması dikkat çekmektedir.

Turizm sektörü bağlamında ele alındığında sektörde yoğun rekabet ortamı ve yüksek işgücü devir hızı oranı ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların işletmelerin en değerli kaynağı olduğu gerçeğinden yola çıkarak çalışanların işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılma davranışlarının işletme verimliliği üzerinde olumsuz etki yarattığı ilgili yazında belirtilmektedir (Tüzün, 2013b). Bu doğrultuda işletmenin sahip olduğu insan kaynağının korunmasını sağlamak ve nitelikli adayların cezbetmek emek-yoğun olan hizmet sektöründe, özellikle otel işletmelerinde öncelik haline gelmiştir. Bu noktada işveren markasının etkililiği bu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

İlgili yazın incelendiğinde işveren markası ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların insan kaynakları yönetiminin işe alım süreçleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu çalışma ile İKY uygulamaları, işveren markası ve sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ele alınmış çalışanların işten ayrılma niyetinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda da ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, gelişimi ve kavramın stratejik nitelik kazanma sürecinde kuramsal zemini ele alınmıştır. Öte yandan İKY ve işletme performansı arasındaki ilişki kurulmuş ve bu ilişkinin örgütsel performans göstergelerine etkisi tartışılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları etkililiği, işgücü devir hızı ve çalışan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ele alınarak nedensellik ilişkisi kurulmuştur.

İkinci bölümde araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan işveren markası kavramı tanım ve önemi ile ele alınmış kavramın kuramsal temelleri incelenmiştir. İlgili yazında kullanılan işveren markası modelleri bu bölümde incelenerek insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işveren markası ilişkisi ortaya konmuştur. Araştırmada geçen diğer bağımsız değişken olan sosyal sorumluluk odaklı İKY ve araştırmanın bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyeti ilişkisi bu bölümde incelenmiştir. İkinci bölüm sonunda araştırmanın temel sorunsalını oluşturan İKY uygulamaları, Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY, İşveren Markası algısı ve işten ayrılma niyeti bir arada ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde İKY uygulamaları, sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ve işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri çalışmanın örneklemini oluşturan 209 konaklama işletmesi çalışanı üzerinden görgül olarak araştırılmış ve model örneği sunulmuştur.

BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İŞGÜCÜ DEVİR HIZI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Gelişim Süreci

İşletmelerde etkili insan yönetiminin öncül ve sonuçlarına ilişkin akademik yazın ve uygulamalar önceleri personel yönetimi uygulamaları adı altında 1970’lerde ortaya çıkmıştır. Gelişen yazın ve uygulamalarla 1980’lerin başı itibariyle İKY bakış açısıyla, insan kaynağı yönetiminde farklı uygulamalar ve sonuçları tartışılmaya başlanmıştır. Söz konusu kavramsal değişim ve gelişime dış çevrenin hızlı değişmesi ve bunun sonucunda rekabet ortamının artması ile küreselleşme gibi etkenler zemin hazırlamıştır. İnsan kaynağına verilen önem artmış, işletmeler insan kaynağı rekabet avantajını elde etmede, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi gereken temel kaynak olarak değerlendirilmeye başlamışlardır.

İKY ile ilgili yazında İKY’nin ne olduğuna ilişkin pek çok tanımlama mevcuttur. İKY işletme hedef ve amaçlarına ulaşma üzere işletme için en uygun işgücünü arama seçme yerleştirme ve koruma işlevlerini içeren yönetsel uygulamalar bütünüdür. İKY, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgütün insan kaynaklarının en doğru, etkili ve verimli bir şekilde sağlanması ve geliştirilmesini ifade etmektedir. İKY işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkililik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır. (örn. Truss ve Gratton, 1994; Huselid, 1995; Storey, 2001; Tüzün, 2013a; Tüzün, 2013b). Beer (1984), İKY’yi işletme ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen yönetim karar ve uygulamaları olarak tanımlamıştır. Armstrong (1992), işletmenin hedefleri doğrultusunda insan kaynağının yönetimine yönelik stratejik ve tutarlı yaklaşımı ifade etmiş insan kaynağının etkili değerlendirilmesine vurgu yapmıştır. Dyer ve Reeves’e (1995) göre İKY, insan odaklı felsefesi ile kalite ve verimlilik üzerinde durarak, işletmenin etkinliğini artırmak ve tüm çalışanların potansiyelini geliştirmeye çabasıdır. Storey (2001), İKY anlayışını daha bütüncül bir yaklaşım ile ele almış, rekabet avantajı sağlamada etkili iş ve işgücü yönetiminin stratejik niteliğinin önemine dikkat çekmiştir. Bu tanımlar doğrultusunda İKY anlayışının işletmelerde “insan” unsurunun artan önemini

vurguladığını ve işletme hedeflerine ulaşmada ne şekilde yönetilmesi gerektiğine dikkat çektiğini anlamaktayız.

İKY'nin gelişim sürecine bakıldığında kavramın personel yönetiminin uzantısı niteliğinde olduğu görülmektedir. Bahsi geçen personel yönetiminden İKY anlayışına değişim uzun sürede gerçekleşmiş ve farklı aşamalardan geçmiştir. Personel yönetiminde çalışanlar işverenler tarafından birer maliyet unsuru olarak görülürken bu anlayış İKY anlayışında yerini insan kaynağının bir yatırım ve rekabet avantajı kaynağı olarak ele alınmasına bırakmıştır (Dessler, 2009). Bununla beraber İKY anlayışla personel yönetiminin bir destek sağlama işlevinden sıyrılıp stratejik nitelik kazandığı ilgili yazında belirtilmiştir (Ferris ve diğerleri, 1999). Legge (1989) personel yönetiminin çoğulcu ve faydacı bir yaklaşım olduğunu belirtirken İKY anlayışında bu yaklaşım bütüncül ve stratejik nitelik kazanmaktadır. İKY'nin temel amacı, işletmelerin insan kaynağı aracılığıyla etkililik ve yeteneklerini arttırarak işletmeye sağladıkları katkıları arttırmaktır (Storey, 2001; Armstrong, 2009). Bir başka deyişle İKY'nin amacı, işletme amaç ve hedeflerini yerine getirecek nitelikte işgücünü temin etmek ve söz konusu işgücünün verimini arttırarak, iş gücü maliyetleri dengesini koruyabilmektedir (Truss ve Gratton, 1994). İKY stratejik bakış açısı kazanma sürecinde, ilgili yazında İKY ile örgütsel strateji arasındaki ilişkilere odaklanılmış ve İKY tanımı da bu değişim sürecinden etkilenmiştir (Boxall ve diğerleri, 2007).

1990'lı yılların başından itibaren artan rekabet ortamı, ekonomik koşullarda değişimler, teknolojinin değişim ve gelişimi, sosyal ve demografik değişimler ile beraber insan kaynağı ve bu kaynağın yönetimi rekabetçi avantaj sağlamadaki rolü ile ilgili yazında yerini almaya başlamıştır (Boxall ve Purcell, 2011; Pfeffer, 1998). İnsan kaynağının işletmelerde başarı sağlamadaki stratejik rolü İKY anlayışının stratejik nitelik kazanmasına yol açmıştır (Delery, 1998). Bu yeni yönetim anlayışı stratejik yönetim ve İKY yazınının kesişim noktası niteliğindedir (Boxall, 1998; Boxall ve Purcell, 2011). İKY artık strateji ile birlikte anılmaya başlanmış ve ilgili yazında stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) tanımlamaları ortaya çıkmıştır. Wright ve McMahan (1992) SİKY'yi işletmelerin stratejik amaçlarla bütünleşmiş örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmesi için tasarlanmış İKY uygulamaları olarak tanımlamıştır. Snell ve diğerleri (1996), SİKY yaklaşımını beşeri sermaye ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için örgütsel sistemler

tasarlanması olarak ele alırken Dyer ve Reeves (1995) da SİKY'nin ortaya çıkışında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama niteliğine vurgu yapıp uygun kaynak ve yöntemlerin geliştirilmesindeki rolüne değinmiştir. Ayrıca Kazmi ve Ahmad'ın (2001) SİKY'nin tanım konusunda yaptıkları yazın taramasında SİKY anlayışının dört farklı bakış açısı üzerinden tanımlandığını belirtmiştir. Bu bakış açıları ve SİKY tanımlamaları Kazmi ve Ahmad (2001) çalışmasından Tablo 1'de aktarılmıştır.

Tablo 1. Stratejik İKY Tanımlarında Kullanılan Farklı Yaklaşımlar

Yaklaşımın Terminolojisi	Katkı Sağlayanlar	Öne Sürülen Görüş
Strateji Odaklı	Mathis ve diğerleri, Beer	İKY strateji odaklıdır, yani stratejik bir doğası vardır. Bu yönü ile SİKY, İKY'den de ayrılır.
Karar Odaklı	Devanna vd.	Stratejik, yönetsel ve operasyonel olmak üzere üç yönetsel seviye vardır. Stratejik seviyedeki İKY, SİKY'yi ifade eder.
İçerik Odaklı	Torrington ve Hall	İKY süreci modelindeki bazı unsurlar stratejik bir yöne sahiptir. Stratejik yönü olan bu unsurlar SİKY olarak ifade edilir.
Uygulama Odaklı	Miles ve Snow	Stratejileri oluşturmak ve uygulamak için uygun İKY sistemlerine gereksinim vardır.

Kaynak: Kazmi A. ve Ahmad F. (2001). Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*. 1(3), 138.

Tablo 1'de görüldüğü üzere ilgili yazında SİKY tanımları strateji, karar, içerik ve uygulama odaklı olarak ele alınmıştır. Strateji odaklı tanımlamalarda bu stratejik yön İKY ve SİKY arasındaki fark olarak ele alınmıştır. Devanna ve diğerleri, (1981) İKY etkinliğini yönetsel seviyeler ile ilişkilendirmiş, stratejik yönetsel seviyeye karşılık SİKY uygulamalarının geldiğini belirtmiştir. Torrington ve Hall (1998), SİKY tanımlamasını içerik odaklı olarak ele almıştır. İlgili yazında strateji tipolojileriyle ön plana çıkan Miles ve Snow (1994), stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında uygun İKY sistemlerine ihtiyaç duyulmasına vurgu yapmıştır.

SİKY ile geleneksel İKY arasında kuram ve uygulamada görülen farkları açıklayan Anthony ve diğerleri (1999), geleneksel İKY araç ve yöntemlere odaklı bir bakış açısını temel alırken SİKY işletme hedef ve stratejileri odaklı bütüncül bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, geleneksel İKY iç gereksinimlere odaklı uygulamalar yürütürken SİKY dış çevre ile iç gereksinimleri bir arada yürütmektedir. Planlama sürecinde geleneksel İKY kısa dönemli planlamalar yapmasına karşın SİKY uzun dönemli ve işletme hedefleri kapsamında planlamalar yapmaktadır. Bunun yanı sıra, işletme bünyesindeki çalışanlar geleneksel İKY’de maliyet kaynağı olarak değerlendirilirken SİKY çalışanları örgütsel başarı sağlamada en etkili kaynak olarak değerlendiren bakış açısına sahiptir. Yine aynı çalışmada Anthony ve diğerleri (1999), geleneksel ve stratejik İKY arasındaki farkları ele alırken geleneksel bakış açısında İK biriminin düşük statü sahibi olduğunu belirtirken SİKY bakış açısına göre İK biri stratejik ortak olarak ele alınmaktadır.

Tablo 2. İKY ve SİKY: Farklar

Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Araç ve Yöntemlere Odaklı	İşletme hedef ve stratejilerine odaklı
İç gereksinimlere odaklı, dışsal eğilimleri göz ardı eden yaklaşım	İçsel ve dışsal çevre ile yakından ilgili yaklaşım (SWOT Analizi)
İKY birimleri arasında yetersiz koordinasyon ve iletişim	İKY birimleri arasında etkili etkileşim ve koordinasyon
Kısa dönemli İKY planlaması	Uzun dönemli İKY planlaması
Üretim veya satış planlamalarından sağlanan İK planlaması	Stratejik planlamaya birimler arası proaktif katılım
Çalışanı maliyet kaynağı olarak değerlendiren bakış açısı	İnsan kaynağını potansiyel olarak değerlendiren bakış açısı
İK biriminin düşük statüsü	İK biriminin stratejik ortak olarak değerlendirilmesi

Kaynak: Anthony, W. P., Perrewé, P. L., & Kacmar, K. M. (1999). *Human resource management: A strategic approach*. Harcourt Brace College Publishers.

İKY’nin işletme hedefleri ile bütünleşip stratejik nitelik kazanmasıyla birlikte SİKY’de uyum ön plana çıkan bir özelliktir. İlgili yazında iki tip uyum türünden bahsedilmiştir. Bu uyum türlerinden yatay uyum farklı İKY uygulama ve süreçleri arasındaki karşılıklı uyum anlamına gelirken, dikey uyum genel olarak işletme ve İKY

stratejileri arasındaki uyumun ele alındığı türdür (Wright ve Snell, 1998). Yatay uyumun (İKY uygulamalarının birbiri ile uyumu) sağlanması durumunda İKY'nin çalışan performansı üzerindeki etkisi uygulamaların tek başına uygulanmasına kıyasla daha fazla olacaktır (Baird ve Meshoulam, 1988). Dikey uyum (işletme ve İKY stratejileri arasındaki uyum) ise hem stratejik karar alma süreçlerinde hem de işletme yönetim kademesinin de İKY süreçlerine katılımında önem taşımaktadır (Schuler ve Jackson, 1987). Ancak Guest'in (1997) belirttiği üzere, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde İKY uyumu tek başına yeterli olmamaktadır.

İKY yönetimin gelişim sürecinde personel yönetimi geleneksel yönetim anlayışı, modern yönetim anlayışı ve stratejinin etkili olduğu ilgili yazındaki tanımlamalardan anlaşılmaktadır. İKY tanımları İKY'nin gelişim sürecindeki stratejik nitelik kazanma sürecindeki kuramsal altyapının incelenmesi gereğini göstermektedir. Bu bağlamda İKY'nin hem yönetsel işlev hem de uygulama alanı olarak nasıl stratejik nitelik kazandığı aktarılacaktır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Nitelik Kazanma Sürecinin Kuramsal Gelişimi

Yukarıda da belirtildiği üzere insan yönetimindeki evreler sırasıyla personel yönetimi, İKY ve SİKY şeklinde olmuştur. Buna paralel olarak örgüt kuramlarındaki evreler de klasik, neo-klasik ve modern kuramlar olarak zaman içerisinde gelişmiştir. SİKY kavramı, 1980'li yılların başından itibaren insan kaynağının önemi ve yönetim stratejileri ile olan ilişkisinin ortaya çıkmasıyla ilgili yazında yerini almıştır (Devanna ve diğerleri, 1981). İKY'nin diğer örgüt içi değişkenlere ve örgüt performansına olan etkisi 1990'lı yıllar itibarıyla tartışılmaya başlanmıştır (Wright ve McMahan, 1992; Jackson ve Schuler, 1995; Delaney ve Huselid, 1996). İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye odaklanan bu makro stratejik bakış açısı insan kaynağının işletme stratejileriyle uyumlu hale gelmesini tartışmaktadır. SİKY yaklaşımı, insan kaynağının yönetimi ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi açıklamak için bir takım kuramsal temellere dayandırılmıştır (Baird ve Meshoulam, 1988; Lengnick-Hall ve diğerleri, 2009; Huselid, 1995; Delery ve Doty, 1996; Martin-Alcazar ve diğerleri, 2005).

Bu çalışmada ele alınacak olan SİKY ve örgüt ve birey performansı ilişkisinin dayandığı kuramsal temellerinden ilki evrenselci kuramdır. “En iyi uygulamalar (best practices)” olarak da adlandırılan bu yaklaşıma göre (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delery ve Doty, 1996; Becker ve Gerhart, 1996), bazı İKY uygulamaları diğer uygulamalara göre daha iyidir ve bu uygulamalar işletmelerin performansına doğrudan etki edip bu performansı arttırmaktadır. Kuram, İKY uygulamalarını bağımsız değişkenler olarak ele alırken bu bağımsız değişkenlerin etki ettiği örgütsel performansı bağımlı değişken olarak ele almış ve aralarında doğrusal bir bağ olduğunu savunmuştur. İKY’de iyi uygulamaları Pfeffer (1994) tarafından tanımlanmış ve 16 İKY uygulamasının bu nitelikte olduğunu ileri sürmüştür. Bu uygulamaların işletmelere yüksek verimlilik ve kar sağladığını ileri sürmüştür. Pfeffer (1998) yaptığı bir diğer çalışmada ise başarılı işletmelerin özelliklerini iş güvencesi, seçici işe alım, takım çalışması, işletme performansına dayalı durumsal ücretlendirme, kapsamlı eğitim uygulamaları, statü farklılıklarının ve engellerin azaltılması ve işletme içi finansal ve performans ile ilgili bilgi paylaşımı olarak yedi başlık altında toplamıştır. Pfeffer (1994, 1998) çalışmalarında belirtildiği üzere, bu uygulamalar tek başına işletme performansına etki etmemekte, sistematik ve bütüncül şekilde ele alınması gerekmektedir. Konuyla ilgili diğer araştırmacılar Delery ve Doty (1996), evrenselci kuram bağlamında en iyi uygulamaların neler olduğuna yönelik yaptıkları araştırmada stratejik İKY uygulamalarını kuramsal veya görgül olarak genel işletme performansı ile ilgili olan tüm uygulamalar olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda işletme performansına etki eden 7 özelliği şu şekilde sıralamaktadır; işletme içi kariyer olanakları, eğitim sistemleri, sonuç odaklı performans değerlendirme, kar paylaşımı, iş güvencesi, çalışan katılımı, iş tanımları.

SİKY, İKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi açıklamada temel kuramlardan olan evrenselci kurama yöneltilecek eleştiriler de bulunmaktadır. Bu eleştirilerden ilki; en iyi uygulamaların diğer işletmeler tarafından bir süre sonra taklit edilme potansiyeline sahip olmasıdır. Bu potansiyel rekabet avantajı sağlama noktasında işletmeler için sorun teşkil edebilmektedir. En iyi uygulamaların işletmeler tarafından kabul edilip yaygın olarak uygulanması işletmeleri kendilerine özgü ve rakiplerinden ayıracak nitelikte İKY uygulamalarını geliştirmelerine engel olacaktır. Aynı zamanda bu süreç işletmelerin yaratıcılığına ve kendi örgüt kültürlerine uygun uygulamalar geliştirmelerine de sıkıntı yaratabilmektedir (Porter, 1996; Gürbüz, 2011). Evrenselci

kuramın bir diğ er eleştirilen yön ü ise kuramın örgütsel değışkenler ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi göz ardı etmesidir.

Evrenselci kurama getirilen söz konusu eleştiriler SİKY ile ilgili çalışmalarda koşul bağımlılık yaklaşımının benimsenmesini beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşıma göre, işletmenin İKY uygulamaları ile koşul bağımlılıkları (işletme stratejisi ve diğ er faktörler) uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Bu kuramın savunucuları, İKY uygulamalarının farklı işletme stratejileriyle uyumlu ve tutarlılığının işletme performansına (kar, verimlilik, performans, işgücü devri) olumlu etkilerini araştırmışlardır (Fombrum ve diğ erleri, 1984; Dyer ve Reeves, 1995; Schuler ve Jackson, 1987; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988, Youndt ve diğ erleri, 1996; Martin-Alcazar ve diğ erleri, 2005). Örgüt yazınından hareketle koşul bağımlılık kuramının temelinde bir değışkenin diğ er bir değışkene etki derecesinin üçüncü bir değışken ile açıklanması bulunmaktadır. Koşul bağımlılık yaklaşımı, evrensellik yaklaşımında vurgulanan doğrusal ilişkiden daha ziyade etkileşimleri incelemektedir (Delery ve Doty, 1996). Yani iki değışken arasındaki ilişkiyi bir üçüncü değışkene bağılı olarak değışmektedir. Bu kapsamda tüm işletmelerde geçerli en iyi uygulamaların varlığını savunan evrenselci yaklaşıma eleştirel bakış açısıyla yaklaşan koşul bağımlılık kuramı İKY uygulamaları ile uyumlu koşul bağımlılıkların bütüncül ele alınmasının işletme performansına etki edeceğini savunmaktadır.

Uyum kavramının  ne çıktığı koşul bağımlılık kuramında uyum  eşitleri dikey ve yatay uyum olmak üzere iki şekilde ele alınmıştır. Dikey uyum, İKY uygulamalarının belirli bir örgütsel faktörler ile uyumunu ifade ederken yatay uyum ise İKY uygulamalarının birbirlerini destekleyecek şekilde bütüncül şekilde birbirleriyle uyumlu olmasına denir (Delery, 1998). Koşul bağımlılığı kuramına karşı yöneltilen eleştiriler ise kuramın dayandığı koşul bağımlılıkların zaman içerisinde değışmesi sonucu oluşabilecek uyumsuzluklar ve uyumsuzluk yaşayan işletmelerin yeniden uyum yakalamak amacıyla değışim sürecine girmeleridir. Bunun yanı sıra kuramın dikey uyuma (İKY uygulamalarının işletme stratejileri ile uyumu) dayanması yatay uyumun (İKY uygulamalarının kendi içerinde uyumu) eksikliğine yönelik eleştirileri de beraberinde getirmiştir (Delery, 1998). Evrenselci kuramda bağımlı ve bağımsız değışkenler birbirleri ile doğrudan ilişkili iken, koşul bağımlılık kuramında bu ikili arasındaki ilişki işletme stratejisi gibi koşul bağımlılıklara bağılıdır.

Koşul bağımlılık kuramından sonra yapısalcı kuram da stratejik İKY'nin işletme performansı ile olan ilişkisini açıklamak üzere ilgili yazında dikkat çemiştir (Delery ve Doty, 1996). Yapısalcı kuramının koşul bağımlılık kuramıyla benzer yönleri olması karşın bu iki kuram arasındaki farklar mevcuttur (Delery ve Shaw 2001). Yapısalcı kuram, İKY uygulamalarının kendi içinde uyumlaştırılmasına değinirken bu kuram stratejik İKY ve işletme performans ilişkisinde birden çok bağımsız değişkenin (strateji, yapı, kültür ve süreçler) bağımlı bir değişkenle ilişkisi temeline dayanmaktadır (Meyer ve diğerleri, 1993). Meyer ve arkadaşları (1993) çalışmalarında yapısalcı kuramı koşul bağımlılık kuramından farklı kılan noktanın büyüklük, teknoloji ve belirsizlik gibi koşulsal bağımlılıkların incelenmesi olduğunu belirtmişlerdir. İKY uygulamalarının hem kendi içlerinde uyumlu olması hem de bu örgüt ve çevre düzeyinde bütüncül ve tutarlı olmasını öngörmüştür.

İKY'nin stratejik niteliğin ön plana çıkması ve İKY kavramının stratejik yönetim süreci ile ele alınması konuyla ilgili yazında araştırmaların kaynak temelli bakış açısı ile ele alınmasını sağlamıştır. Kaynak temelli yaklaşım, işletmenin kendi kaynaklarının rekabetçi avantaj üstünlüğü sağlamada etkili olacağını ileri sürmektedir. Bu noktada kaynak bağımlılığı yaklaşımı bakış açısını daha net ifade edebilmek için Barney'in (1991) rekabetçi üstünlük kavramını ele almak gerekmektedir. Barney (1991), çalışmasında rekabetçi üstünlüğü bir işletmenin değer yaratan veya yaratma potansiyeline sahip bir uygulamayı mevcut veya yine potansiyel rakipleri tarafından eşzamanlı uygulanamayacak şekilde hayata geçirmesi olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, işletme bünyesindeki kaynağın rekabetçi avantaj sağlayabilmesi için gerek duyulan beş temel özellik de yazında Barney (1991) tarafından ortaya atılmıştır. Bu özellikler, işletmedeki kaynağın işletmeye artı değer katması, rakipleri arasında az bulunur nitelikte veya eşsiz olma özelliğine sahip olması, taklit edilememesi ve işletmenin rakipleri tarafından başka kaynaklarla ikame edilemeyen niteliğe sahip olmasıdır. Bu niteliklere sahip kaynağın SİKY uygulamalarıyla sağlanabilir ve korunabilir olması İKY ve işletme performansı ilişkisi kapsamında kaynak temelli yaklaşımın ana söylemiyle örtüşmektedir. Boxall (1998), çalışmasında kaynak temelli bakış açısını SİKY'ye bütünleşebileceğini belirtmiştir. Aynı çalışmada Boxall (1998) daha nitelikli çalışanlara sahip olarak insan kaynağı avantajının sağlanabileceği gibi daha iyi çalışma şekilleri ile de işletmenin rakiplerine kıyasla görece daha başarılı olunabileceğini ileri sürmüştür.

Bu çalışmanın araştırma değişkenlerinden olan İKY uygulamaları ile işveren markası kavramı ilişkisinin kuramsal altyapısı incelendiğinde ilgili yazında konudaki çalışmaların sayıca az olduğu göze çarpmaktadır. Konuyla ilgili en çok atıf alan çalışmaya sahip olan Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markası kavramını kuramsal olarak kaynak temelli yaklaşıma dayandırmış, bununla beraber işveren markası kavramı işaret verme teorisi ile de bütünleştirilmiştir. İşaret verme kuramı ile işveren markası ilişkisi ikinci bölümde kapsamlı olarak ele alınacaktır. Bu çalışmanın temel araştırma konusu ise İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işveren markası ve sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının etkisini değerlendirmektir. Makro örgüt kuramları İKY uygulamalarının örgütsel düzeyde etkilerine vurgu yaparken, mikro kuramlar ise İKY uygulamalarının bireyler üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada İKY uygulamaları ve işveren markası ilişkisi makro örgüt kuramlarıyla açıklanırken, söz konusu değişkenlerle ilgili algının birey işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi mikro kuramlarla açıklanabilir. Wright ve Boswell (2002) İKY alanında yapılacak ve yapılacak araştırmalarda analiz düzeyi kriteri ile İKY uygulama sayısının kuramsal çerçeve oluşturmada etkili olacağını belirtmiştir. İKY alanında yapılan mikro çalışmalarda İKY uygulamaları işlevsel bakış açısıyla ele alınmakta ve İKY uygulamalarının bireysel düzeydeki etkileri araştırılmaktadır. Bu bağlamda örgütsel performansı oluşturan birey performansının oluşumunu değerlendirmede söz konusu makro değerlendirmeleri göz önünde bulundurarak birey düzeyinde mikro bir perspektifle İKY uygulamalarının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini tartışmak gerekmektedir. İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi “sosyal değişim kuramı” bağlamında açıklanabilir. Sosyal değişim kuramının (Blau, 1964) temel söylemine göre çalışanlarla örgüt arasında karşılıklılığa dayalı bir ilişki söz konusudur. Çalışan örgütün kendisine değer verdiğini ve yarar sağladığını algıladığında örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedir. İKY uygulamalarının, temelde bireye değer katmak ve önemli olduğunu hissettirmek amacıyla gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulursa, sosyal değişim kuramına eş olarak çalışanın İKY uygulamalarına yönelik olumlu algılamaları örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlar sergilemesine neden olacaktır (Shore ve Wayne, 1993; Hannoh ve Iverson, 2004). Öte yandan çalışmanın değişkenlerinden işveren markası algısı ve sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ise sosyal kimlik kuramına (Tajfel, 1982; Tajfel ve Turner, 1985) dayandırılabilir. Tajfel ve Turner’ın (1985), sosyal psikoloji alanında geliştirdikleri bir

kuram, örgüt çalışmalarında ilk olarak Ashforth ve Mael (1989) tarafından kullanılmıştır. Sosyal kimlik kuramına göre; bireyler kendilerini ve diğer bireyleri örgütsel üyelik, cinsiyet ve yaş uyumu gibi sosyal kategorilerde sınıflandırılırlar (Tajfel ve Turner, 1985). Bu kategoriler, farklı bireyler için farklı sınıflar anlamına gelmekte olup her bir kategori, bünyesindeki üyelerinin özellikleriyle bireyler kendilerini tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Bu durum örgütle kendini tanımlama şeklinde gerçekleştiğinde, örgüt üyesi olarak kendilerini süreç içerisinde algılaması sosyal kimliğin oluşumunda etkindir. Örgütün kimlik özelliklerinin çekiciliğinin örgüt üyeleri tarafından yüksek düzeyde algılanması bireyim örgütle ilgili tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Van Dick ve diğerleri, 2004; Connaughton ve Daly, 2004; Liponnen ve diğerleri 2005). İşveren markası ve sosyal sorumluluk odaklı uygulamaların bireyin sosyal kimlik algısını güçlendirdiği düşünülrse, söz konuş değişkenler ve işten ayrılma niyeti arasındaki ters yönlü ilişki sosyal kimlik kuramına dayandırılabilir.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Performans Göstergelerine Etkileri: Yazın Taraması

İşletmelerin stratejik hedeflerini İKY ile bağlantı duruma getirdiklerinde beşeri sermayenin etkili kullanılması ile performans ve verimlilik artacaktır. Huselid ve diğerleri (1997), stratejik İKY'nin etkililiğini çeşitli kriterler ile ilişkilendirmiştir. Bu kriterler; işgücü planlaması/esneklik ve gelişimi, çalışanların iş süreçlerine katılımı, işgücü üretkenlik/verimlilik ve çıktıların kalitesi, yönetim ve idare gelişimi, çalışan-yönetici ilişkileri ve takım çalışmasıdır.

İlgili yazında etkili İKY uygulamaları ile hem örgütsel hem de bireysel performans arasında ilişki olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Huselid, 1995; Youndt ve diğerleri, 1996; Wright ve diğerleri, 2003). İKY uygulamalarının, işletme içerisindeki diğer uygulamalar ile uyumlu olup işletmenin stratejik hedefleri ile aynı doğrultuda olması durumunda örgütsel verim ve performansın artacağı ileri sürülmüştür (Wright ve McMahan, 1992; Huselid, 1995). Bu çalışmaların ortak sonucu olarak bütün halinde ele alınan İKY uygulamalarının hayata geçirilmesi çalışan verimliliği ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Huselid (1995), çalışmasında genel kapsamıyla İKY uygulamalarının örgütsel çıktılar

üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtse de bu ikili ilişkinin durumsal değişkenler tarafından etkilenebileceğini de ifade etmiştir.

İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkilerinin incelenmesinde farklı bakış açıları bulunmaktadır. Huselid (1997), araştırmasında İKY'nin etkinliği ile işletme performansı, üretkenlik ve piyasa değeri arasında bağ olduğunu belirtmiştir. Dyer ve Reeves (1995), çalışmalarında İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki mevcut araştırmaları incelemiş ve buna bağlı olarak örgütsel performansın ölçülmesinde dört temel ölçüt önermişlerdir. Dyer ve Reeves (1995), İKY uygulamalarına ilişkin örgütsel performans göstergeleri olarak işgücü devir hızı, işe devamsızlık, üretkenliği tanımlanmıştır. Bunun yanı sıra, mali varlıkların getirisi, karlılık gibi göstergeler ise İKY uygulamalarının finansal göstergeleri olarak ele alınmaktadır. İKY strateji ve uygulamaları bu çıktılarından İKY çıktılarına (işgücü devir hızı, işe devamsızlık) doğrudan etki ederken bunu örgütsel, finansal ve sermaye piyasaları çıktıları takip etmektedir (Dyer ve Reeves, 1995). Konuyla ilgili bir diğer çalışmada Guest'e (1997) göre üç tip performans göstergeleri bulunmaktadır. Bunlar, ürün-hizmet, zaman ölçüm ve finansal göstergelerdir. Truss (2001) ise, başarılı işletmelerde hangi İKY uygulamalarını kullandığını araştırdığı çalışmasında örgütsel performans çıktılarını kısa dönemli ve uzun dönemli çıktılar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kısa dönemli çıktılar arasında bireysel düzeyde çalışan bağlılığı, teknik bilgi, beceriler ve yeteneklerinin artırılması yer almaktadır. Aynı zamanda, İKY uygulamalarının maliyet etkinliğinin sağlanması ve işgücü devir hızının azaltılması da diğer kısa dönem çıktıları olarak değerlendirilmektedir (Truss, 2001). Uzun dönemli çıktılar içinde bireysel düzeyde refaha kavuşma, örgütsel etkinliğin sağlanması ve sosyal refaha kavuşmak gelmektedir. Konuyla ilgili kapsamlı çalışmasında Guest (2011) konuya eleştirel bakış açısı kazandırmış ve hangi İKY uygulama ve etkileşimlerinin örgütsel performansa en çok etkiyi göstereceğine yönelik kesin ayırımın olmadığına dikkat çekmiştir. Armstrong (2006), gerçekleştirdiği yazın taramasında (Tablo 3) İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları bir araya getirmiştir.

Tablo 3. İKY Uygulamaları ve Örgütsel Performans Göstergeleri İlişkisi

Yazarlar	Metodoloji/Örneklem	Bulgular
Huselid (1995)	968 Amerika firmasında yüksek performanslı iş uygulamaları incelenmiştir	Üretkenlik çalışan motivasyonundan, finansal performans örgüt yapısı, çalışan yeteneklerinden, motivasyonundan etkilenmektedir.
Huselid ve Becker (1996)	İK sistemleri indeksi ile 740 firmadan veriler toplanmış, her firmanın yüksek performanslı iş sistemlerini uygulama derecesine yönelik göstergeler oluşturulmuştur	İndekste yüksek değere sahip işletmeler hem ekonomik olarak hem de istatistiksel olarak yüksek seviyede performansa sahiptirler
Becker ve diğerleri, (1996)	Birtakım araştırma projelerinden elde edilen çıktılar yüksek performanslı iş sistemlerinin stratejik etkisini değerlendirmede incelenmiştir	Yönetim alt yapısı içine oturtulması durumunda yüksek performans sistemleri etkinlik üzerinde bir etkiye sahiptir.
Youndt ve diğerleri, (1996)	ABD’de 97 fabrikada beşeri sermayenin gelişimine odaklanan İK sistemleri ve örgütsel performans ilişkisi incelenmiştir	İKY uygulamalarının örgütsel performansla doğrudan ilişkilidir
Appelbaum ve diğerleri, (2000)	Yüksek performanslı iş sistemleri 44 üretim yeri ve 4.000’den fazla çalışan üzerinde incelenmiştir	Yüksek performanslı iş sistemleri ile performans arasında güçlü ilişki bulunmaktadır
Guest ve diğerleri, (2000a)	1998 yılı iş ve istihdam ilişkileri raporunda kullanılan anket 2000 iş yerinden yaklaşık 28000 çalışan uygulanmıştır	İKY ile hem çalışanın tutumları hem de çalışan performansı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır
Guest ve diğerleri, (2000b)	Araştırma 835 özel sektör işletmesinde yapılmıştır. 610 İK yöneticisi ve 462 üst düzey yönetici ile görüşülmüştür	İKY uygulamalarının yüksek kullanımı, daha yüksek çalışan bağlılığı ve katılımı ilişkilidir. Bunlar da yüksek düzeyde verimlilik ve hizmet kalitesi ile ilişkilidir.

Guest ve diğerleri, (2003)	366 İngiliz şirketinde öznel ve somut performans göstergeleri kullanılarak İKY uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisi incelenmiştir.	Bulgulara göre, İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişki bulunmuştur. Ancak bu uygulamaların daha yüksek performansa imkân sağladığı ile ilgili herhangi bir bulgu bulunamamıştır
Purcell ve diğerleri, (2003)	12 farklı işletmede boylamsal çalışma yapılmış ve İKY uygulamalarının örgütsel performansı ne şekilde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır	İK politika ve uygulamaları ile tatmin, motivasyon, bağlılık ve operasyonel performans seviyesi arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır
Wright ve diğerleri, (2003)	İKY uygulamaları ve örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki boylamsal olarak incelenmiştir	İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel performans göstergelerinden işletme maliyetleri ve örgütsel performans göstergelerinden verimlilik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur

Kaynak: Armstrong, M. (2006) Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, Kogan Page, 3th Edition, London.

Tablo 3'te görüleceği gibi, İKY uygulamaları işletmenin ekonomik performansını, çalışan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Huselid (1995), tarafından İKY uygulamalarının, işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmasında, İKY uygulamalarının işgücü devir hızı ile negatif, verimlilik, varlıkların brüt geri dönüş oranı ve borsa değerinin toplam varlıklara oranı gibi finansal performans çıktıları arasında pozitif ilişki bulunduğu görülmüştür. Bunların yanı sıra, ilgili yazında yapılan araştırmalarda çalışan seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim gibi bir takım İKY uygulamalarının da örgütsel performansa katkı sağladığını kanıtlayan çalışmalar bulunmaktadır (Russel ve diğerleri, 1985; Gerhart ve Milkovich, 1992; Knoke ve Kalleberg, 1994). Örneğin, İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin örgütsel performansa katkı sağladığı (Russel ve diğerleri, 1985), ücretlendirmenin finansal performans üzerinde etkili olduğu (Gerhart ve Milkovich, 1992), çalışan seçme ve yerleştirme uygulamaları ile işletme performansı arasında ilişki olduğu (Huselid ve Delaney, 1996) ilgili yazında ortaya konmuştur. ABD'de 97 fabrikada beşeri sermayenin

gelişimine odaklanan İKY sistemleri ve örgütsel performans ilişkisi inceleyen Youndt ve diğerleri, (1996) İKY uygulamalarının örgütsel performansla doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Guest ve diğerlerinin (2000b) 835 tane özel sektör işletmesinde gerçekleştirdiği araştırmasında 610 İK yöneticisi ve 462 üst düzey yönetici ile görüşülmüştür. Araştırmanın sonucu olarak İKY uygulamalarının yüksek kullanımı, daha yüksek çalışan bağlılığı ve katılımı ile ilişkili olduğu, bunun da yüksek düzeyde verimlilik ve hizmet kalitesi sağladığı sonucuna varılmıştır. 366 İngiliz şirketinde öznel ve somut performans göstergeleri kullanılarak İKY uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisi inceleyen Guest ve diğerleri (2003), İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir ancak bu uygulamaların daha yüksek performansa imkân sağladığı ile ilgili herhangi bir bulgu bulunamamıştır. Purcell ve diğerlerinin (2003) 12 farklı işletmede gerçekleştirdikleri boylamsal çalışma ile İKY uygulamalarının örgütsel performansı ne şekilde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda İKY politika ve uygulamaları ile tatmin, motivasyon, bağlılık ve işlevsel performans seviyesi arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bir diğer boylamsal çalışmada Wright ve diğerleri, (2003) İKY uygulamaları ve örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiş, İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel performans göstergelerinden işletme maliyetleri ve örgütsel performans göstergelerinden verimlilik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

İKY uygulamalarının örgütsel performansa etkilerine ilişkin yapılan yazın taramasında, etkili İKY uygulamalarının işletmelerin verimlilik, karlılık, finansal performans gibi somut mali göstergelerini, işgücü devir hızı, işe devamsızlık gibi İKY odaklı somut göstergeleri ve bireysel düzeyde çalışan tutum ve davranışlarına olumlu etkilediği görülmektedir. İşe devamsızlık önemli İKY odaklı performans göstergesi olarak tartışılmakta ve çalışanların çalıştıkları işte mazeretsiz olarak hazır bulunmaması olarak tanımlanmaktadır (Dyer ve Reeves, 1995). Bir başka deyişle, devamsızlık oranı çalışanların çalışması gereken yer ve zamanda iş başında bulunmaması olarak tanımlanmaktadır (Cascio, 1986). Çalışanların işe devamsızlık yapması işletmelerde verimlilik ve performansı olumsuz etkilemektedir (Armstrong ve Taylor, 2004). İşe devamsızlığın altındaki sebepler giderilmezse bu davranış çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşması ve işten ayrılmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanabilmektedir. Bu çalışmanın temel bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyetinin sonucu oluşan işten

ayrılma ve işgücü devir hızı oranı ise İKY uygulamalarının örgüt performansına en önemli etkilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Etkililiği, İşgücü Devir Hızı ve Çalışan İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri

İşletmelerde İKY işlevsel olarak; insan kaynakları planlaması, iş analizi, işgücü seçme, yerleştirme ve koruma, eğitim ve kariyer planlama, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi gibi uygulamaları içermektedir.

İş Analizi, İKY'nin en temel işlevlerinden olup işletme içerisinde işlerin yerine getirilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan bilgi, görev ve yeteneklerin sistematik bir şekilde analiz edilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca iş analizi diğer İKY uygulamalarının başarılı şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan bilgilerin sağlanmasına olanak tanımaktadır (Jackson ve Schuler, 1995). İş analizi ile işletmede yerine getirilen her bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını hakkında somut veriler elde edilmektedir. İş analizi sonucunda iş ile ilgili özellikler, çalışma koşulları, görev ve sorumluluklar “iş tanımı” belgesi ile kayıt altına alınmaktadır. Diğer yandan işi yerine getirecek kişilerin sahip olması gereken bilgi ve beceri düzeyi, yetenekler, kişisel özellikler de “iş gerekleri” belgesi ile ortaya konmaktadır. İş analizi sonucu oluşturulan iş tanımı ve iş gerekleri belgeleri İK planlaması, iş değerlendirme çalışmaları, işgücü seçimi ve performans değerlendirme gibi önemli İKY uygulamalarında kullanılmaktadır (Yüksel, 1999; Can ve Kavuncubaşı, 2013; Tüzün 2013a).

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin gereksinim duyduğu işgücünü nitelik ve nicelik yönünden öngörme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli olan planlamalarının yapıldığı sistematik bir analiz sürecidir. Patten (1971) İK planlaması yaparken doğru sayıda ve doğru nitelikte çalışanların doğru işi yaparak işletme gereklerinin yerine getiren olmasının önemine vurgu yapmıştır. Gelecekte ihtiyaç duyulması olası işgücünün önceden belirlenmesi, nitelikli çalışanların temin edilmesi ve stratejik planlama süreçlerinin yerine getirilmesi için İK planlama işlevi İKY'nin merkezi ve temel işlevlerindendir.

Rynes (1989), işgücü seçme ve yerleştirmeyi işletme tarafından belirlenen boş pozisyonlara başvuruda bulunan veya iş teklifini kabul etme niyetinde olan adayların nicelik ve niteliğini etkileyen tüm örgütsel uygulama ve kararlar olarak tanımlamıştır. Taylor ve Collins (2000) işgücü seçme, yerleştirmeyi ve koruma sürecini işletmenin aday havuzu oluşturmak, potansiyel işgücünü cezbetmek ve çalışanı korumak için İKY tarafından yürütülen uygulamaların tümü olarak ele almıştır. Etkili bir işe alım süreci işletmelerin başarısı ve hayatta kalması açısından en önemli role sahiptir (Taylor ve Collins, 2000). Saks (2006), işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli role sahip olan doğru iş- uygun çalışan eşleşmesinin işgücü seçme, yerleştirme uygulamalarıyla sağlanabileceğini belirtmiş, sürecin stratejik yönüne vurgu yapmıştır.

Performans değerlendirme, işletmelerde çalışanların sergiledikleri iş performansını ölçmek amacıyla kullanılan İKY işlevidir. Performans değerlendirme çalışmaları, işletme çalışanlarının belirli bir süre zarfındaki başarı durumlarının belirli ölçütlere göre değerlendirilmesi ve bu çalışanların gelecekteki gelişme potansiyellerinin belirlenmesinde etkili role sahiptir (Armstrong, 1991). Etkili performans değerlendirme sistemlerinin, işletmelerde iş uyumunu iyileştirmede, örgütsel amaç ve değerlerin iletişimi işlevleri dışında eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışanların gelişimine olanak sağlaması, İK planlaması, ücretlendirme, çalışan potansiyellerinin değerlendirilmesinde araç olarak kullanılmaktadır (Deadrick ve Gardner, 1999).

İKY işlevlerinden eğitim ve geliştirme çalışanın işini etkili biçimde yerine getirme yeteneğini arttırarak mevcut ve gelecekteki performansını iyileştirmeye yönelik uygulamaların bütünüdür (Wexley ve Latham, 2002). İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların rol ve sorumluluklarını anlama seviyesini iyileştirmek, onların becerilerini arttırmak ve çalışanın işini en iyi şekilde yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu motivasyonu sağlamada önemli bir araçtır (Wexley ve Latham, 2002). Bunların yanı sıra işletme düzeyinde performansı iyileştirme, verimlilik artışı sağlama, çalışan devamsızlığını azaltmada ve işletme stratejilerine destek sağlamada İKY'nin eğitim ve geliştirme işlevi kapsamına girmektedir (Jackson ve Schuler, 1995). Çalışan ihtiyaçları doğrultusunda biçimlendirilmiş eğitim sistemleri çalışanların işyerlerine karşı olumlu düşüncelere sahip olmasında etkilidir (Wexley ve Latham, 2002).

İş değeri, işletmede bir işin diğer işlere göre hak ettiği görece değeri sistematik bir şekilde belirleme çalışmasıdır. Bir işin diğer işlere kıyasla işletme amaçlarına yönelik sağladığı katkı o işin görece değerini ifade etmektedir (Can ve Kavuncubaşı). Temel İKY işlevlerinden olan iş değeri işlerin kapsamlı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki önem ve zorluk derecelerine belirlenmesinden sonra objektif “değer-ücret” ilişkisini kurmayı hedeflemektedir. Adil bir ücretlendirme sisteminin oluşturulmasında doğru yapılmış iş değerlemeler gerekli verileri sağlamaktadır. İş değerlemenin doğru yapılması için yine temel İKY işlevlerinden olan iş analizinden faydalanılmaktadır (Can ve Kavuncubaşı). İş değeri, ücret belirlemede nesnellik, tutarlık ve adalet sağlamanın yanı sıra çalışan motivasyon ve verimliliğinin artırılmasında etkili bir araç olarak kullanılmaktadır.

İşletme düzeyinde başarı ve yüksek performans büyük oranda yukarıda ifade edilen İKY işlevlerinin etkili uygulanması ve işletme insan kaynağının etkili ve verimli şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu sebeple işletme içinde doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmesi işletmenin hedeflerinin etkili şekilde yerine getirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi ise işletmenin olası işgücü devir hızını etkileyecektir. Yüksek işgücü devir hızı, işletmelerde çalışan temini, seçimi, oryantasyon ve eğitim maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Shaw ve diğerleri, 1998). İşgücü devir hızının yüksek olduğu işletmelerde İKY uygulamalarının etkili yerine getirilip getirilmediği konusunda sorun olduğu göstermektedir. Dyer ve Reeves’in (1995) çalışmasında İKY uygulamalarının etkisinin gözlemlenebileceği temel performans göstergesi olarak işgücü devir hızını tanımlamıştır.

İşgücü devir hızı, belirli bir dönem içerisinde işten ayrılan ve işe giren çalışanların birbirine oranını gösteren hesaplama (Arthur, 1994). İşletmelerde işgücü devri gönüllü ve işletme isteği doğrultusunda olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışanın başka bir iş için, emeklilik, ya da kişisel sebepler ile işinden ayrılmış olması gönüllü işgücü devrini ifade etmektedir. İşten çıkarılma, hastalık, vefat gibi sebepler ise gönüllü olmayan işgücü kapsamına girmekte ve işletme kaynaklı olarak değerlendirilmektedir (McConnell, 1999). İlgili yazında araştırmalar yüksek oranda gönüllü işgücü devri ile işletmenin üretkenlik ve karlılığı (Brown ve diğerleri, 2009), çalışan performansı (Shaw ve diğerleri, 2005), sosyal sermaye (Shaw ve diğerleri, 2005) arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu ortaya

konmuştur. İşgücü devir hızı oranı İKY'nin hem ekonomik hem sosyal etkinliğine işaret etmektedir. Gönüllü işgücü devrinin işletmenin ekonomik ve sosyal süreçlerinde olumsuz etkisine göz önünde bulundurulduğunda, İKY uygulamalarının işgücü devir hızının denetiminde önemli rolü bulunmaktadır. İşletmelerde işgücü devrini etkileyen işletme içi ve işletme dışı etkenler bulunmaktadır.

Bu çalışmanın da bağımlı değişkeni olarak çalışanların işten ayrılma niyetleri ele alınmıştır. Belirtildiği üzere işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının belirleyicisi olarak örgütsel davranış yazınında incelenmiştir (Newman, 1974; Mobley ve diğerleri, 1978; Tett ve Meyer, 1993). Özellikle, Ajzen ve Fishbein (1980) ve Igbaria ve Greenhaus (1992), çalışmalarında, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışı üzerinde en belirleyici etki olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Cotton ve Tuttle (1986), işten ayrılma niyetini kişinin çalıştığı işyerinde tahmini kalma süresi olarak tanımlarken, kavramı Tett ve Meyer (1993) çalışanların yakın gelecekte bilinçli ve istekli bir şekilde işletmeden ayrılma eğilimi göstermesi olarak ele almıştır. Yine Bartlett (2002), bir davranış olarak işten ayrılma niyetini bilinçli ve temkinli olarak nitelendirmiş ve kişinin işten ayrılma konusundaki kararı olarak tanımlamıştır. Farrel ve diğerleri (1983) işten ayrılma niyetini çalışanların işyerlerindeki mevcut koşullardan tatminsiz olmaları sebebiyle sergiledikleri aktif eylemler olarak tanımlamıştır. İşten ayrılma niyeti çalışanların işyerlerinden daha iyi bir alternatif bulduklarında gönüllü olarak gerçekleşebileceği gibi işletmenin çalışanın performansından memnun kalmaması durumunda işten çıkarılmasıyla gönüllü olmadan da ortaya çıkabilmektedir (Dess ve Shaw, 2001).

Mobley (1977) çalışanların işten ayrılmaya karar verme sürecinin aşamalarını bir model ile açıklamıştır. Modele göre, işten ayrılma niyeti ilk olarak çalışanların işletme yönelik tatmin ve tatminsizliklerini değerlendirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Alternatiflerin aranmasından önce, çalışanlar olası iş değiştirmenin maliyetini değerlendirip iş değiştirmenin buna değer olup olmayacağını sorgulamaktadırlar. Bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan faydalar iş değiştirmeye değecekse çalışanlar alternatiflerin aranması sürecine girmektedirler. Bu alternatif arama sürecinde çalışanın mevcut iş şartları fayda sağlama kapsamında alternatif şartlar ile karşılaştırılmaktadır. Alternatiflerin değerlendirilmesi sonucunda sağlanacak yeni şartların çalışana cazip gelmesi durumunda işten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışına dönüşmektedir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalar incelendiğinde iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Mobley'in (1977) çalışmasında, çalışanın işten ayrılma sürecini incelemiştir. Bu çalışmaya göre, çalışanın işten ayrılma düşüncesine girmesi iş tatmininin sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. İş tatmini fazla olan çalışanların bağlılığı artmakta ve çalışanlar işyerini benimsemektedirler. Bunun yanı sıra, yazında işten ayrılma niyeti ve davranışının olumsuz etkilerini ele alan çalışmalara (Bibby, 2008; Soltis ve diğerleri, 2013) bakıldığında işten ayrılan her çalışan yerine işe alınacak yeni çalışana verilecek eğitimden işe alım maliyetlerine kadar işletme için maliyetlere sebep olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti sonucunda gerçekleşen işten ayrılmaların işgücü devrinin de artmasına ve yol açtığı maddi kayıpların yanı sıra emek, zaman kaybına hatta işletme güvenilirliğinin zedelenmesine, neden olmaktadır.

İşgücü devir hızını kontrol etmede İKY uygulamalarının rolüne ilgili yazında vurgu yapılmıştır (Arthur, 1994). İKY işlevlerinden işgücü seçme yerleştirme sürecinde doğru iş ile uygun nitelikteki çalışanın bir araya getirilmesi işletme ile çalışan uyumunu sağlayacaktır (Armstrong, 2009). Stratejik hedeflere uygun tasarlanmış işgücü seçme, yerleştirme uygulamaları gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip iş gücünün seçilmesine olanak tanıyacaktır (Combs ve diğerleri, 2007). Doğru iş ile doğru adayın eşleştirilmesi çalışan performans ve verimliliğini arttıracak, olası işgücü devir hızını yönetme olanağı sağlayacaktır (Arthur, 1994; Wright ve Snell, 1998). Bunun yanı sıra, işletmelerin işgücü seçme, yerleştirme ve geliştirme konularına önem verip yatırım yapması istenilen seviyede beşeri sermaye yaratılmasına olanak tanımaktadır (Wright ve Snell, 1998; Tüzün, 2013a; Tüzün, 2013b). İlgili yazında, İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılmaları üzerindeki etkisini iş analizi süreci ile değerlendirmenin mümkün olduğu belirtilmiştir (Tüzün, 2013a; Tüzün, 2013b). İş analizi sonucu oluşturulan iş analizi ve iş gerekleri belgeleri işletmede yerine getirilen tüm işler hakkında bilgi verir ve bunun sonucundan çalışandan beklenenin ne olduğu kapsamlı bir şekilde ifade edilmesi sağlanır. İş analizinin işletmede yerine getirilen tüm işler için gerekli olan çıktıları sağlayıp işlerin etkili şekilde yerine getirilmesini sağlama rolünden ötürü işgücü devir hızını etkileyecek önemli bir araç durumundadır (Tüzün, 2013a). İKY'nin eğitim ve geliştirme işlevi ele alındığında işletmeler eğitilmiş çalışanlar ile işletme performans, verimlilik ve kalitelerini arttırma şanslarına sahip olacaklardır. Bunun yanı sıra, etkili eğitim ve geliştirme programları

alışan motivasyonunun artmasını sağlayacak ve çalışanların işlerini daha iyi yapabilmesine olanak tanıyacaktır. İşbaşı ve işbaşında gerçekleşecek eğitimler ile işgücü devir hızında ve çalışanların işe devamsızlık oranlarında azalma gözlemlenebilecektir (Werner, 2000). Bir diğer önemli İKY işlevlerinden performans değerleme de işgücü devir hızına etki etmektedir. Griffin ve Knight'a (1990) göre; çalışanlar performanslarının doğru değerlendirileceğini hatta buna bağlı olarak ödüllendirileceklerini bilmeleri koşulunda daha fazla çaba göstermeye gayret edecek ve daha fazla çaba sarf eden çalışan da işletme performansına katkı sağlayıp işgücü devrinin düşük olmasını sağlayacaktır. İKY'nin performans değerleme işlevi ele alındığında doğru ve adil yürütülen performans değerleme süreci çalışanların işletmeye karşı olumlu yaklaşım geliştirmesine yol açmaktadır (Moorman, 1991; Tüzün 2013a). Etkili İK planlamasının örgütsel performansa etkisi araştırmacılar tarafından kabul görmüştür (Craney ve diğerleri, 1992). Bunun yanı sıra, Cho (2004) araştırmasında İK planlamasının işgücü devir hızına doğrudan etkisi olduğunu belirtmektedir. Aynı alışmada (Cho, 2004), etkili İK planlamasının işletme karlılığı ile de doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamıştır. İKY işlevlerinden performans değerlemenin de işgücü devir hızıyla ilişkili olduğu yazında ele alınmıştır (Truss, 2001; Wright, 2005). Performans değerlemenin çalışan verimliliği ve işletme satışları üzerinde etkili olduğu araştırmalarla netlik kazanmıştır (Huselid, 1995; Truss, 2001). Performans değerleme ve işgücü devir hızı ilişkisini inceleyen çalışmalar ulaşılabilir hedefler ve geri bildirimlerin ön planda olduğu performans değerleme süreçlerinin çalışan verimliliğini önemli ölçüde arttırdığını vurgulamaktadır (Truss, 2001). İşgücü veriminin arttırılmasında önemli role sahip olan İKY'nin eğitim ve geliştirme uygulamaları da işgücü devir hızını etkilemektedir (Cho, 2004; Truss, 2001). Etkili eğitim ve geliştirme uygulamalarının ile performanslarında artış gözlemlenen çalışanların işten ayrılma niyetlerinde de bu oranda azalma meydana gelmiştir (Truss, 2001). Ayrıca eğitim ve geliştirme uygulamalarına verilen önemin işletmelerin hedeflerine ulaşmasında ve karlılıklarını arttırmada önemli katkılar sağladığı görülmüştür (Bartel, 1994). İKY uygulamalarının çalışan davranış ve performansına etkisini inceleyen Truss (2001) bir motivasyon aracı olarak ödüllendirme uygulamalarının işgücü devir hızını oranını azaltıp karlılık ve verimlilikte de rolü olduğunu belirtmiştir. İlgili yazında çalışanlara adil ve eşit yaklaşılmasının örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkileri olacağından bahsedilmiştir (Truss, 2001). İKY aracılığı ile çalışanlara yönelik adil ve eşit sergilenen davranışlar, çalışanların bağlılık ve performansını performansı olumlu yönde etkilemektedir (Cho, 2004).

Tett ve Meyer'in (1993) ifade ettiği üzere, işgücü devir hızını anlamak ve açıklamak için çalışanların işten ayrılma davranışına odaklanmak gerekmektedir. İşten ayrılma davranışının en temel belirleyicisi ise işten ayrılma niyeti olarak ilgili İKY yazınında tanımlanmıştır (Steel ve Ovalle, 1984). Bu nedenle işgücü devir hızının İKY uygulamalarıyla ilişkisi, uygulamaların çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi üzerinden tartışılabilmektedir (Tüzün, 2013a).

Birinci bölümdeki tüm açıklamalar, kuramsal nedensellik ve görgü destek bağlamında bu çalışmada çalışanların İKY uygulamalarını etkili algılamalarının işten ayrılma niyetlerini ters yönlü etkileyeceği savunulmaktadır.

H1: Algılanan İKY uygulamaları (işgücü seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme) etkililiğinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

BÖLÜM 2

İŞVEREN MARKASI, SOSYAL SORUMLULUK ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

2.1 İşveren Markası: Tanım ve Önem

Güçlü markalar yaratmak işletmelerin rakiplerine karşı rekabetçi avantaj sağlamada stratejik öneme sahiptir. Barrow ve Mosley'e (2005) göre, 20. yüzyılın sonuna kadar "marka" kavramı yalnızca tüketici ürünleri ve hizmetleri için kullanırken, bu kelime günümüzde artık çok daha geniş anlamda kullanılmaktadır. Belirgin bir kimliğe sahip olan ve bu kimlikle ilişkilendirilen iyi veya kötü itibara sahip her şeyi ifade etmek için marka kullanılabilir. Amerikan Pazarlama Birliğine ve genel anlamda kabul görmüş tanıma göre marka, bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini tanımlamaya, onları rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya yarayan, isim, terim, işaret, sembol, tasarım, şekil ya da tüm bunların bileşimidir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Bu tanıma göre, marka yaratmak isim, logo, sembol gibi ürünü tanımlayan ve onu diğerlerinden ayıran özellikleri seçme sürecidir (Keller, 1993). Diğer tanımlara göre marka, bir ürün, hizmet ya da işletmeye yönelik beklentilerin oluşturduğu vaat olarak kabul edilmekte ve bu marka vaadinin müşterilerde memnuniyet, kalite ve değer yaratan unsur olduğu belirtilmektedir (Pringle ve Gordon, 2001). İlgili yazında konuyla ilgili en çok atıf alan Keller (1993) markayı müşteri açısından ele alıp marka kavramını ürün ve hizmetlerin algılanan değeri ile birlikte müşterinin zihninde oluşan çağrışımların bütünü olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra, marka "ürün hakkında bir değer vaat edilmesidir" olarak da ele alınmıştır. Marka ürün, hizmet veya işletmeyle ilgili fonksiyonel veya sembolik faydanın anlamıdır (Gamble ve diğerleri, 2007).

Bu tanımlamalar doğrultusunda marka kavramı genel anlamda ürün ve hizmetler için kullanılsa da, bu kavram işletmelerin İKY anlayışında da kullanılabilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşveren markası bağlamında ele alındığında ise birçok marka tanımlaması, markayı farklılaştırmak ve tercih edilebilirliğini arttırmaya yönelik hedef kitle davranışları geliştirmek üzerine kurulmaktadır. Markayı hedef kitle zihnindeki imaj (Keller, 1993), kişilik (Aaker, 1996), yaptığı çağrışım ve değer sistemi olarak farklı açılardan oluşan bir bütün biçiminde ele almak işveren markası anlayışının temelini

oluşturmaktadır. İşletmenin işveren olarak farklılaşmasında araç olarak ele alınan işveren markası, işletmenin işveren olarak faaliyet gösterdiği sektörde konumlandırılmasını ve farklılaşmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, pazarlama yazınında marka kavramının hedef kitlesi mevcut ve potansiyel müşterilerken işveren marka yönetiminde hedef kitle mevcut ve potansiyel çalışanlar olarak ele alınmaktadır (Ambler ve Barrow, 1996). Bunun sonucu olarak işveren marka anlayışının amacı, mevcut işletme çalışanlarının korunması ve yüksek nitelikteki işgücüne ulaşmanın kolaylaşması olmuştur.

İşveren markası kavramı ve bu kavramın İKY anlayışında neden ve nasıl kullanıldığının anlaşılması için bu bölümde ilk önce ilgili yazındaki marka tanımlamaları doğrultusunda oluşan işveren markası tanımlamaları ele alınacak ve iki kavram arasındaki ilişki ortaya konacaktır. Yazında geçen işveren markasının çıkış noktası incelendiğinde kavramın markalama esaslı olduğu görülmektedir (Morocco ve Uncles, 2008). Bu noktada işveren markası tanımlamasında esas alınan marka kavramının tanımlamalarıdır. Kotler (1991), marka kavramını “bir satıcı ya da satıcı grubu tarafından sağlanan mal ve hizmetleri tanımlamaya ve bunları rakiplerinkinden ayırmaya yarayan bir isim, terim, işaret, sembol ya da tasarım ya da bunların bir birleşimi” olarak tanımlamaktadır. Tanım, ürün markası odak noktasından hareketle, geçmişten günümüze ürün markalarını ve bu markaların tüketici ile ilişkisini açıklamada kullanılmıştır (Mosley, 2007). Ancak pazarlama yazınına göre, markanın işveren olarak işletmeye dönük etkisinde ve dış paydaşların işletmeyi, kurumsal marka ve potansiyel iş yerleri olarak nasıl algıladıklarına yönelik oldukça büyük etkisi bulunmaktadır (Davies, 2008; Foster ve diğerleri, 2010; Gaddam, 2008). İşletmelerde marka imajına dayanan işveren ve çalışanları arasında belirgin duygusal bir ilişki bulunmaktadır (Davies, 2008; Gaddam, 2008). Yazında konuyla ilgili önemli çalışmalardan birine sahip olan Morocco ve Uncles’a göre (2008), markalama ve işveren markası birbirleriyle sıkı bir şekilde ilişkilidir. Başarılı işveren markaları genellikle güçlü markalar ile paralel şekilde gelişmektedir. Yazında İşveren markası kavramıyla alakalı ilk çalışma Ambler ve Barrow (1996) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada yazarlar işveren markası kavramını, istihdamın sağlandığı işveren tarafından sunulan işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar olarak tanımlamaktadır (Ambler & Barrow, 1996). Backhaus ve Tikoo (2004) tarafından yapılan araştırma (2004), işveren markası kavramına kurumsal altyapı oluşturarak kavramın daha fazla kavramsallaştırılmasına katkı sağlamıştır. Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasını

tanımlanabilir işveren kimliği ve işletmeyi rakiplerinden ayıran kavram olarak ele almışlardır. Yazında bir diğer çalışmaya sahip Sullivan (2004) da, işveren markasını belirli bir işletme ile ilgili olarak mevcut çalışanlar, potansiyel işgücü ve diğer paydaşların farkındalığı ve algılarının yönetilmesinin hedeflendiği uzun vadeli bir strateji olarak tanımlamıştır. Martin ve diğerleri (2011), bununla birlikte kavramı geliştirmişler ve onu çalışanların değer verdiği, yakın ilişki kurduğu, kendilerini güvende hissettiği ve çalıştığı işyerini çevresine yüksek kaliteye sahip istihdam tecrübesi olarak tanıtmayı şeklinde tanımlamışlardır. Tüm bu tanımlardan yola çıkıldığında işveren markasının genel özelliği, işletmenin işveren olarak diğerlerinden nasıl ayrıldığını aktarmak amacıyla kullanılan işletmeye yönelik cazip yönlerin ön plana çıkarılarak değerlerin aktarıldığı kimlik çalışması olarak ele alabilmekteyiz. Yazındaki çalışmalara dayanarak, işveren markası potansiyel işgücünün cezbedilmesi ve mevcut çalışanların korunması amacıyla, işverenin işletme kimliğini ön plana çıkararak onu rakiplerinden ayıran özelliklerin neler olduğunu belirleyen özelliklerin iç ve dış iletişimine ilişkin stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Ambler ve Barrow (1996) işveren markası kavramını işveren tarafından çalışana sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, fonksiyonel ve ekonomik faydalar çalışanlar için fiziksel çalışma şartlarını, yan ödemeler, ücret ve sosyal olanaklar gibi somut faydaları ifade etmektedir. Aynı şekilde tanımda ifade edilen psikolojik faydalar ise çalışanların öz kimliklerini koruma, kendilerini ifade etme ve kişisel imajlarını geliştirmelerine karşılık gelen faydaları belirtmektedir (Ambler ve Barrow, 1996; Baş, 2011). Günümüz çalışma koşullarında çalışanlar en az fonksiyonel/ekonomik faydalar kadar psikolojik faydaların da farkında ve arayışındadır. Lievens ve Highhouse (2003) işletmelerin sağladığı çalışanlara cazip gelen psikolojik faydaları samimiyet, heyecan, yeterlilik, entelektüel yön ve meydan okuyucu özellikler olmak üzere beş ana grupta ifade etmiştir. Bu ifadeye göre, işverenin tutum ve davranışlarında içtenlik, arkadaşça yaklaşım onun samimiyetini ifade ederken işletmenin yenilikçi, yaratıcı olması gibi özelliklere sahip olması çalışanlarda heyecan yaratan unsur olarak belirtilmiştir. Güvenilir, başarılı imaja sahip olan işletmeler çalışanların aradığı işletme yeterliliği kapsamında prestij işletmelerin entelektüel yönüne karşılık gelmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003).

İşveren Markasının gelişimine neden olan etmenler de şu şekilde gruplandırılmıştır. İlk olarak işletmenin içinde bulunduğu çevre ve bu çevrenin sürekli olarak bir değişimin içinde olması, kavramın ortaya çıkmasında büyük role sahip olmuştur. Bu açıdan yaklaşıldığında, değişimlere ayak uydurabilen işverenler pazar içerisinde de rekabetçi avantaj sağlama ayrıcalığına erişebileceklerdir (Sullivan, 2004). Bu noktada, işveren markası ayırt edici bir araç niteliğinde kullanılabilir. Kavramın gelişiminde etkili olan diğer faktörler arasında demografik değişimler, beşeri sermaye yeterliliklerindeki dönüşümler ve işe yönelik değişmekte olan tutumlar da bulunmaktadır. Bunların yanı sıra, küreselleşme ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan yetenek yönetimi rekabet edebilirlik açısından işveren markası kavramına önem kazandırmıştır (Sullivan, 2004). İşveren ve çalışan beklentilerinin karşılanma noktasında iletişimde ortaya çıkan “şeffaflık” ihtiyacı da işveren markası kapsamında iki tarafın ortak paydada buluşabilmesine imkân tanımaktadır.

Ambler ve Barrow (1996) işveren tarafından sunulan işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar tanımından yola çıkarak kavramın kapsamını genişleten ve zemine oturtmaya çalışan Backhaus ve Tikoo (2004), işletme tarafından yansıtılan işveren markası imajını işlevsel ve sembolik faydalar olarak ikiye ayırmışlardır. İşlevsel faydalar, ücret ve ekonomik faydalar gibi nesnel olarak arzu edilen öğeleri tarif ederken, sembolik faydalar ise işletmenin öznel algıları ile ilişkilidir. Bu faydaların hedeflenen kitleye aktarılması için, sembolik faydaların önemine vurgu yapan Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasının potansiyel işgücüne marka tarafından sağlanan faydaları aktarmada kullanılabilecek bir aracı görev üstlenebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda, Backhaus ve Tikoo’ya (2004) göre, işletmeler mevcut ve potansiyel çalışanlara marka ile ilgili yenilikçilik, esneklik gibi özel nitelikleri aktararak kendileri için uygun nitelikteki işgücünü çezecek olumlu ve güçlü işveren markası geliştirebileceklerdir. İşletme tarafından mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik sembolik faydaların aktarılması işletmeler arasındaki işlevsel farklılıkların önemsiz olduğu sektörlerde oldukça önemlidir. İşveren markası, bu durumda işletmenin, işveren olarak diğerlerinden ayrılması amacıyla kullanılabilir (Backhaus & Tikoo, 2004). Bu noktada İKY’nin çalışan temini işlevi bağlamında ise, potansiyel adaylar işletme tarafından vurgulanan sembolik faydaların kendilerine uygun olması halinde işletmeyi çalışılacak yer olarak daha çekici bulmaktadırlar (Backhaus & Tikoo, 2004).

İlgili yazında işveren markasına sahip olmanın işletmelere sağlayacağı yararlar arasında çalışan bağlılık oranının artması, performans düzeylerinin yükselmesi, çalışan sürekliliğinin sağlanması, işe alım maliyetlerinin azalması bulunmaktadır (Knox ve Freeman, 2006; Berhon ve diğerleri, 2005; Barrow ve Mosley, 2005)

İşveren markası kavramının ortaya çıkışında birtakım araştırmacılar (Ambler, 2003; Berthon ve diğerleri, 2005) çeşitli yaklaşımların olduğunu ilgili yazın taramalarında ifade etmişlerdir. Bazı araştırmacılar (Martin ve Hetrick, 2006), işveren markasının içsel pazarlama sürecinin bir parçası olduğunu öne sürerken buna karşılık diğer araştırmacılar (Backhaus ve Tikoo, 2004) işveren markasının ortaya çıkışını “psikolojik sözleşme kuramının” gelişimi ve psikolojik sözleşmenin kurumsal ilişkilere olan etkisine dayandırmaktadır. Bunun yanı sıra marka kavramı önceden sadece ürün ve hizmet ile bağdaştırılırken bugünlerde kavramın anlamsal alanı da büyük ölçüde genişlemiştir (Kuchеров ve Zavyolava, 2011).

Günümüzde markalar bir işletmelerin en değerli yönlerinden biri olma niteliği kazanmakta ve bu yüzden marka yönetimi işletmelerde önemli bir süreç haline gelmektedir. İşletmeler ürün üretimi ve kurumsal marka kimliği geliştirme yoluyla markalama çabalarını gerçekleştirmektedir. Markalama uygulamalarının İKY’de kullanılması işveren markası çalışmalarıyla gerçekleşmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

2.2 İşveren Markası: Kuramsal Temeller

İşveren markasının kuramsal alt yapısını ele alan çalışmaların sayıca az olması sebebiyle ilgili yazında Backhaus ve Tikoo’nun (2004) çalışması bu kuramsal çerçeveye yön vermektedir. Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markası kavramının anlaşılmasında makro örgüt bakış açısıyla örgütsel değişkenler ve aralarındaki ilişkinin ele alınmasında kaynak temelli yaklaşımın (Barney, 1991; Grant, 1991) önemini vurgulamıştır. Bunun yanı sıra, mikro bakış açısı ile işaret verme teorisinin kullanılmasının kuramsal bakış açısı sağlamada fayda sağlayacağını belirtmiştir.

Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin insan kaynağı sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlamada katkı sağlamaktadır (Grant, 1991; Porter, 1980). Barney’e (1991) göre

rekabet avantajı sağlamada ihtiyaç duyulan insan kaynağının değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez nitelikte olması gerekmektedir. İşletmenin müşterileri ve dış tedarikçileri arasındaki olumlu itibarı da kaynak temelli yaklaşım bağlamında işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır (Barney, 1991). Strateji noktasında işletmenin değer yaratan bir stratejiyi uyguladığı sırada bu stratejinin herhangi rakip işletme tarafından uygulanmadığı takdirde onun rekabet avantajına dönüştüğü kabul edilmektedir. Bir diğer deyişle Barney (1991), rekabetçi üstünlüğü, bir işletmeyi değer yaratan bir uygulamayı, mevcut ya da potansiyel rakipleri tarafından eşzamanlı olarak uygulanamayacak biçimde hayata geçirmesi olarak tanımlamaktadır. Boxall (1996), kaynak temelli yaklaşımı İKY anlayışına göre ele almıştır. Buna göre, işletmeler insan kaynağı avantajı sayesinde nitelikli adayları bulma potansiyeline sahip olacaklardır (Boxall, 1996). İKY, kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde yetenekli adayları işe alıp onları geliştirerek onların sağlayacağı katkılarla rekabet avantaj kaynağının temelini oluşturabilecektir (Boxall, 1996). Bunun sonucunda İKY uygulamaları işletme performansı üzerinde katkı sağlayabilecektir (Boxall, 1996).

Beşeri sermayenin işletmeler için sürdürülebilir rekabetçi avantaj kaynağı haline gelmesi bu kaynağın kazandığı öneme işaret etmektedir (Barney, 1991; Mosley, 2007). Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde işveren markası işletmeye onu rakiplerden ayıracak ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlamasına olanak tanıyacak insan kaynağının cezbedilmesi ve korunmasında bir araç olarak nitelendirilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Lievens ve Highhouse (2003), piyasalarda yaşanan iş gücü darlığı sebebiyle işletmelerin rekabetçi avantaj kaynağı olabilecek nitelikte çalışanları cezbetmesi, işe alması ve elde tutulmasının öneminin arttırmakta olduğunu belirtmiştir. İşveren markasının dış pazarlaması, işletmenin çalışılacak en iyi yer olarak algılanmasına sebep olmakta ve bu sayede nitelikli işgücünü cezbetmesine olanak sağlamaktadır (Lievens ve Highhouse, 2003). Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde ele alındığında buradaki varsayım markanın ayırt ediciliği sayesinde işletmenin kendine özgü, rekabet avantajı sağlayacak insan kaynağı kazanmasına olanak sağladığıdır (Backhaus ve Tikoo, 2004). Bunun yanı sıra, işe alınan yeni çalışanlar işveren markası aracılığıyla cezbedildiklerinde, işletmenin sahip olduğu değerleri destekleyerek, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirerek ve onunla özdeşleşebilecektir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Bu noktada İKY diğer işletmelerin taklit etmesi güç nitelikte iş gücü yaratılmasına olanak sağlamaktadır. İşveren markası uygulamaları da kuramsal olarak işletmenin kendi kaynaklarına yönelik, kendine özgü

stratejilerin uygulanması temeline dayandırıldığında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada bir araç olarak kullanılabilir. Bu noktada dikkate alınması gereken ise ilgili yazında önde gelen çalışmalarda da bahsedildiği üzere işveren markasını rekabet avantaj kaynağı olarak ele alırken yüksek nitelikte çalışanları işveren markası kavramının rekabetçi avantaj sağlama kaynağı olarak konumlandırılmasında avantaj kaynağı sağlayan faktörün işvereni çekici kılan özelliklerinin bulunmasıdır.

Mikro düzeyde işveren markası kapsamında İKY işlevlerinden çalışan seçme ve yerleştirme süreci kuramsal olarak işaret verme kuramı (Spence, 1973) ile açıklanmaktadır. İşaret verme kuramı, işe alım sürecinde karşılıklı olarak işveren ve potansiyel aday arasındaki ilişkiyi açıklamakta kullanılmaktadır (Rynes, 1989). İşe alım sürecinde işveren markası kapsamında işe alım mesajının net ve anlaşılır olmasının gerekliliği işaret verme teorisi kapsamında değerlendirilebilir.

2.3 İşveren Markası Modelleri

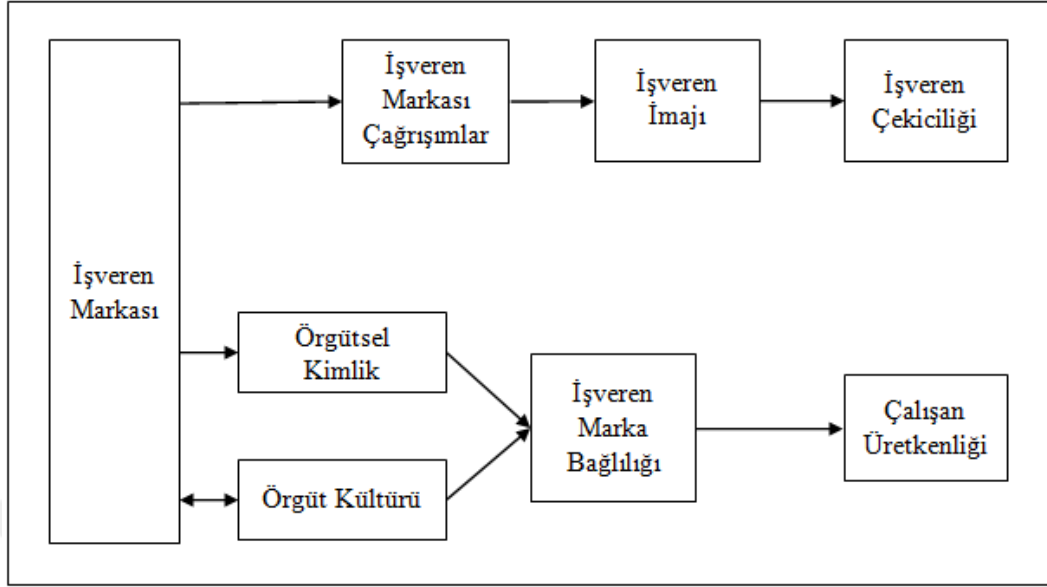
İlgili yazında yer etmiş işveren markası süreçlerinin açıklanmasında kullanılan modellerin ele alınmasından önce işveren markası zeminini oluşturmak için kullanılmakta olan kavramlar şu şekildedir;

- **Marka Çağrışımları:** Aaker'a (1991) göre marka çağrışımları bir markaya ilişkin hafızada bağlantı kurulan şeylerin bütünüdür. Marka çağrışımları, işletmelerin insanların zihninde markanın taşıdığı anlamı şekillendirmesiyle ilgilidir. İşveren marka çağrışımları, bir marka isminin tüketicilerin zihninde çağrıştırdığı düşünce ve fikirlerdir (Aaker, 1991). Marka çağrışımları, hedef kitlenin marka ile ilgili bir hissiyatı olabileceği gibi koku, tat veya başka bir duyum ile alakalı algılar şeklinde de olabilmektedir (Supphellen, 2000). Marka çağrışımları, marka imajı belirleyicilerindendir. Marka imajı, ürünle alakalı/alakasız özellikler ve tüketici hafızasında mevcut olan marka birlikteliklerini içine alan işlevsel/sembolik faydalarla ilgili algıların bir birleşimi şeklinde tanımlanır (Keller, 1993).
- **Marka İmajı:** Marka imajı tüketicinin zihnindeki marka çağrışımlarının yansıttığı marka hakkındaki algılar, izlenimler olarak tanımlanmaktadır. İlgili yazında önemli çalışmalara sahip olan Keller (1993) ise, marka imajını tüketicinin

hafızasında yer alan marka çağrışımları tarafından yansıtılan bir marka hakkındaki algılamalar olarak tanımlamıştır. Marka farkındalığına sahip işletmelerin tüketicilerin zihninde markanın olumlu yanlarını canlı tutmalıdır. Olumlu marka imajına sahip olmak isteyen işletmeler için marka imajı önemli bir unsurdur. Marka imajı sadece üretilen ürünün hedef tüketici üzerindeki olumlu değer yargıları değil, markayla ilgili olarak satın alma ve satın alma sonrası davranışlarda belirleyici faktörlerden bir tanesi olarak pazarlama alanında müşteri tatmini ve sadakatini içeren bir kavram niteliğindedir (Keller, 1993). Marka imajının işletmeye sağladığı stratejik faydalar işletmelerin bu imaja önem vermesinde büyük rol oynamaktadır. Rakipler arasında ürün ve hizmetler ile farklılaşmanın yanı sıra güçlü bir marka imajı önemli rekabet avantajı oluşturmaktadır. Markaya kendine özgü bir imaj kazandırmak onu rakipleri arasında farklılaştıracaktır. Tüketiciler, iyi bildikleri, güvendikleri, zihinlerinde olumlu imaja sahip olan markaları tercih etme eğilimindedir. Bu sadakati sağlamak ve sürdürmek için ilk adım iyi bir marka imajına sahip olmak olacaktır.

Backhaus ve Tikoo'nun (2004) oluşturduğu model işveren markası oluşturma sürecini ele almaktadır. Bu modele göre, işveren markalama süreci iki temel üzerine kurulmuştur. Bunlar; işveren markası marka çağrışımları ve işveren markası marka sadakatidir (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşveren marka çağrışımları, işletmenin algılanan çekiciliğini etkileyen bir diğer unsur olan işveren marka imajını şekillendirmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşveren markalama sürecinde örgüt kültürü ve kimliğinin işletmenin hedef kitlesine (potansiyel adaylar ve mevcut çalışanlar) doğru aktarılması algılanan işveren marka sadakatine olumlu katkı sağlamaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004). Örgüt kültürü aynı zamanda işveren markalama sürecinde geri bildirim sağlayan temel unsur iken işveren marka sadakati çalışanın üretkenliğini arttırmaya katkıda bulunmaktadır. İşveren markası sürecinde diğer önemli bir kavram ise işveren marka imajıdır. Backhaus ve Tikoo (2004), örgüt kimliğinin işveren markası imajı ile aktarıldığını belirtmiştir. Şekil 1'e göre, potansiyel adaylar, işveren markalama sürecinin çıktısı olan marka çağrışımları doğrultusunda algıladıkları işveren marka imajını şekillendirmektedirler (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Şekil 1. Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli

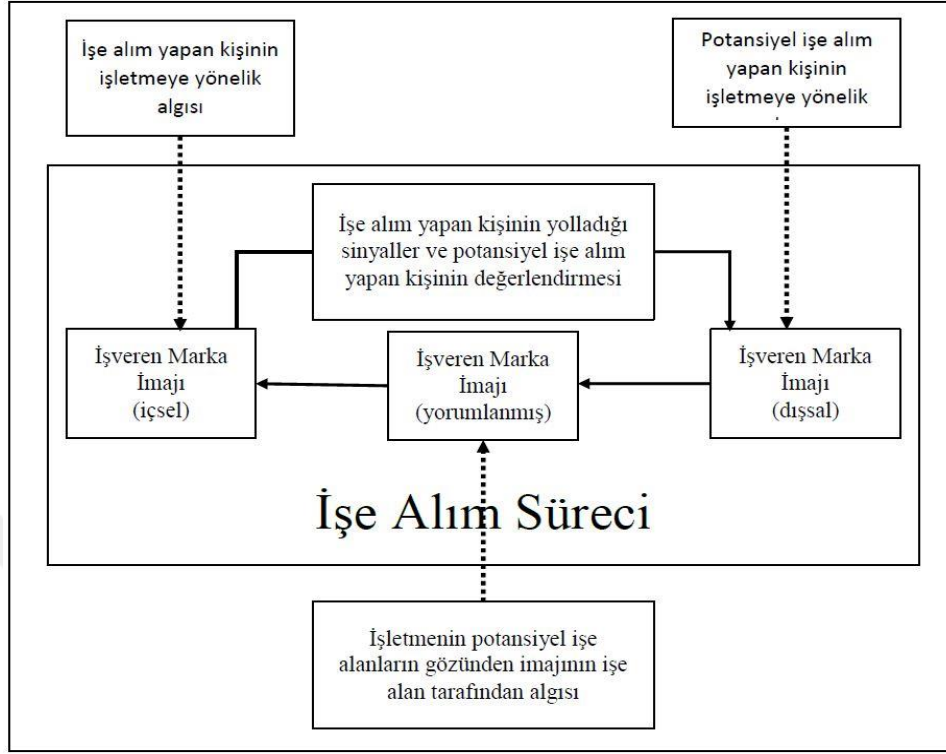


Kaynak: Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding.

İstenilen nitelikte adaylarda ne şekilde istenilen çağrışımı yaratılıp bunun doğrultusunda algılanan marka imajı oluşturulabileceği ilgili yazında yer etmiş araştırma konularındandır. Bu bağlamda, işveren imajının potansiyel adayları cezbetmede bir araç olarak kullanılabileceği Barber (1998) tarafından ortaya konulmuştur. Bu varsayımdan yola çıkarak işveren imajının hangi yönleri ve ne şekilde vurgulanması gerektiğine yönelik çalışmalar incelendiğinde ise kişi-organizasyon uyumuna (person-organisation fit) vurgu yapılan araştırmaların olduğu görülmüştür (Mosley, 2007). Bu söz konusu uyuma göre, potansiyel başvuru sahipleri işveren marka imajını kendi ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri ile karşılaştırmaktadır (Mosley, 2007). İşletme ile potansiyel adayların değerleri arasındaki uyum arttıkça, işletmenin birey için daha cazip olma olasılığı da artmaktadır (Judge ve Cable, 1997).

Knox ve Freeman (2006), işletmenin işveren marka imajı aracılığıyla potansiyel adaylar ve işe alım gerçekleştirenlerin algılarına yönelik bir işe alım süreci modeli (Şekil 2) önermiştir. Bu model kapsamında, işletmenin işveren marka imajı potansiyel adaylar aracılığı ile dışsal, mevcut çalışanlar aracılığı ile de içsel olarak ölçülmüştür. Yazarlara göre işe alım modeli, işletme tarafından iletilen mesajlar ve kurulan iletişimden çok, adaylar ve çalışanların algıladıkları tutum ve imajın şekillenmesinde çalışanlar ile harici gruplar arasındaki iletişimin önemine vurgu yapmaktadır.

Şekil 2. İşe Alım Modeli



Kaynak: Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry.

Mosley'in (2007) işveren markası deneyimi modeline bakıldığında, çalışan deneyiminin uzun vadeli yönetimi pahasına iletişim marka taahhütlerinde sadece hedeflenen işveren markasının zayıflıklarını gösterdiğinden işveren marka oluşturulmasındaki çalışmalara yeni bir bakış açısı getirmektedir. Modelde işletme, çalışan deneyimini tutarlı ve belirgin hale getiren her bir "temas noktası" için bir vaatte bulunmaktadır (Mosley, 2007). İşveren marka deneyimi modeli, ilk çemberde işletmenin değerleri, liderlik, yönetim becerileri ve günlük rutinleri içerirken ikinci aşamada bu çember çalışanlara yönelik performans ve gelişim, iletişim, oryantasyon gibi süreçleri kapsamaktadır. Modelde belirtilen çalışan deneyimi büyük oranda ilk ve ikinci çemberdeki kişiler arası etkileşime dayanmaktadır. Bu modele göre, işletmeler işveren markasının istenilen nitelikte adayların ilgisini çektiğinden ve işveren marka yönetiminin ise istenilen ölçüde işletme kültürünü ortaya çıkarıp güçlendirdiğinden emin olmak zorundadır. İşveren marka deneyimi rakiplerden farklı, ayırt edilebilen özellikte marka yaklaşımını oluşturmaya yardımcı olmak, belirgin marka davranışlarını yaratmak ve bunun sonucunda müşteri deneyimine değer katacak ve işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak nitelikteki müşteri hizmeti tarzını güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Şekil 3) (Mosley, 2007).

Şekil 3. İşveren Marka Deneyimi Modeli



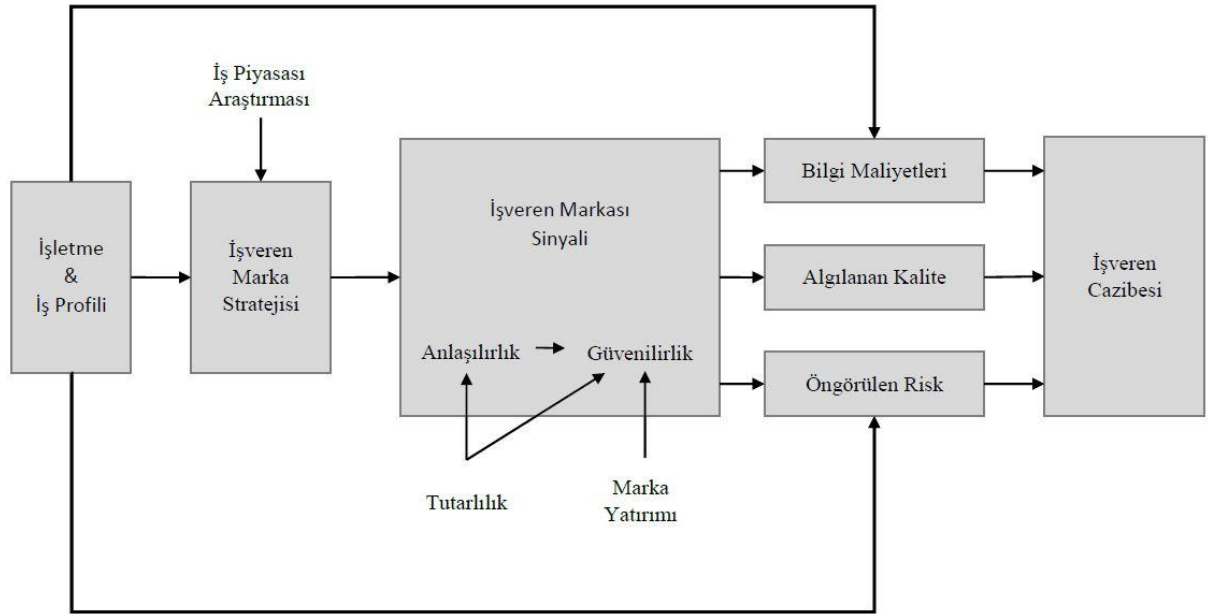
Kaynak: Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.

Wilden ve diğerleri (2010), çalışmalarında çalışan temelli marka değeri için potansiyel işveren ve çalışanı tasvir eden bir kavramsal çerçeve üzerinde çalışmıştır. Çalışma, müşterinin ürün kalitesi değerlendirmesi üzerinde marka sinyallerinin rolünü inceleyen önceki müşteri temelli marka oluşturma araştırmasından uyarlanan bir çalışan temelli marka değeri modelini ortaya koymuştur. İşletmenin arz edilen ürün olarak istihdam imkânları ile dâhili pazarlamanın ilgili hale getirilmesiyle, müşteri davranışı modellerinin istihdam pazarına uygulanması mümkün kılınmıştır. Daha önceden belirtildiği şekilde, iş değerlendirmeleri, ürün değerlendirmelerinin pazar bilgisi, önceki deneyimler ve markadaki güvenden etkilenmesiyle aynı şekilde araştırma, deneyim ve güven özelliklerince etkilenebilir (Franck, Pudack ve Opitz, 2002). Bu modele göre, Erdem ve Swait (1998) marka sinyalinin açıklığının işveren markasıyla iletilen kesin bilgi tarafından belirlendiğini önermektedirler. İşveren markasının açık iletimi ve marka sinyallerinde yanlışlığın olmaması istihdam piyasasında güvenilir bir pozisyon yaratmakta olup, aynı zamanda potansiyel çalışanlar için bilgi maliyetini de düşürmektedir. Tirole'e (1999) göre, güvenilir marka sinyalleri hedef gruba ulaşmakta büyük bir potansiyeli olan bilgiyi iletmektedir.

İşverenin marka sinyallerinin güvenilirliği hakkında potansiyel çalışanların algısı potansiyel işverenlerin güvenmeye değer olup olmadığı değerlendirmelerine bağlıdır. Bu model, bir sinyal güvenilir ise ve müstakbel işveren güvenmeye değer olarak kabul edilmekteyse, potansiyel çalışanların firmaca istihdam edilmekle azalan riski bağlantılı hale getirdiğini ve işletme tarafından verilen sözlerin büyük ihtimalle yerine getirileceği beklentisinde güven kazandıklarını göstermektedir.

Mandhanya ve Shah'ın (2010) “çalışan markalama” modeli yetenek yönetimi sürecinde işveren markasından ne şekilde faydalanılabileceğini göstermektedir. Şekil 4'te görülen modele göre, yetenek yönetimi işveren markasının yaratılmasıyla başlamaktadır. Model, işveren markası sürecini hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel adaylar için ele almıştır. Potansiyel adaylar için işveren markası, işletmenin çalışmak için tercih edilen bir yer olarak algılanmasında İKY aracılığı ile kurumsal bir ün yaratılmasının önemine vurgu yaparken mevcut çalışanlar için markalama sürecinin çalışanlarda işletmeye yönelik saygı ve güven yaratması gerekliliği üzerine kuruludur.

Şekil 4. İşveren Markası Sinyal Modeli



Kaynak: Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment.

Model, işletmenin işveren markası oluşturma sürecinde algılanan işveren marka imajı iletişiminin potansiyel adaylar üzerinden gerçekleştiğini belirtmektedir (Mandhanya

ve Shah, 2010). Modele göre, işveren markası bağlamında potansiyel çalışanlar için işletmenin çekiciliğini etkileyen algılanan işveren imajını şekillenmektedir. İşveren markasının oluşturulması karşılığında işveren markasına sadakate katkıda bulunan organizasyon kültürü ve organizasyon kimliğini etkilemektedir. Bu sadakat karşılığında çalışanları elde tutmakta olup organizasyonun yetenekleri yönetmesine yardımcı olmaktadır. Model, potansiyel adayların işletmenin işveren markası çalışmaları sonucu algıladıkları marka çağrışımlarından algılanan bir marka imajı geliştirdiklerinin üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda işveren markası marka çağrışımları ve marka sadakati yaratmada araç olarak kullanılmakta ve potansiyel adayların işletmeye yönelik algılarını etkileyerek işveren markası imajının oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda bu modelde işveren markasının örgüt kültürü ve örgütsel kimlik değişkenleri ile işveren markası sadakati yaratabileceğinin de altı çizilmektedir. Bu sadakat, işletmelerin çalışanlarını korumasına ve yetenek yönetimi süreçlerine de olumlu katkı sağlamaktadır.

2.4. İKY Uygulamaları ve İşveren Markası İlişkisi

İşveren markasının İKY uygulamaları ile bütünleştirildiği yazın tarandığında Tablo 4 de yer alan çalışmaların mevcut olduğu görülmüştür.

Tablo 4. İşveren Markası ve İKY Uygulamaları İlişkisi: Yazın Taraması

Yazarlar	İLİŞKİ & METOD
Ambler ve Barrow, 1996	İşveren marka uygulamalarının fonksiyonel, ekonomik, psikolojik boyutta İKY ile ilişkisi/Nitel
Turban ve diğerleri, 1998	Örgütsel çekicilik, kurumsal itibar, örgütsel özellikler ile işe alım görevlilerinin davranışları ilişkisi/Nicel
Cable ve Graham, 2000	İş arayan adayların işletme ünü algısı ve bu algının bileşenleri/Nicel+Nitel
Highhouse ve diğerleri, 2003	İşletme çekiciliği, işletmenin prestiji ve işletmeye yönelik izleme yönelimi arasındaki ilişki/Nicel
Lievens ve Highhouse, 2003	Araçsal ve sembolik özelliklerin işveren olarak işletme çekiciliği ile ilişkisi/Nicel
Backhaus ve Tikoo, 2004	İşletmenin içeride ve dışarıda diğer işletmelerden farkının ve arzu edilen işveren olmasında işveren markası ile ilişkisi/Yazın taraması
Berthon ve diğerleri, 2005	Örgütsel çekiciliğin bileşenlerini tanımlama ve işlevselleştirme/Nicel
Bellou ve diğerleri, 2005	Tercih edilen işveren ve işveren markası arasındaki ilişki/Nicel
Knox ve Freeman, 2006	Hizmet sektöründe işveren marka imajının ölçülmesi ve yönetilmesi, işgören temini ve işe alım süreci arasındaki ilişki/Nicel

Lievens ve diğerleri, 2007	İşveren markası imajı ve kimliği, işveren ilişkisi/Nicel
Tüzüner ve Yüksel, 2009	İşveren çekiciliğinin bileşenleri/Nicel
Wilden ve diğerleri, 2010	İşaret teorisi bağlamında işveren markası ve etkileri arasındaki ilişki/Nitel
Almaçık ve Almaçık, 2012	Örgütsel çekicilik ve demografik özellikler arasındaki ilişki/Nicel
Van Hays ve diğerleri, 2013	Araçsal imaj, sembolik imaj ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişki/Nicel

İşveren markası yazını kapsamında üç çalışma mevcut çalışanların algısını doğrudan ele almıştır. Knox ve Freeman (2006) ile Lievens ve diğerleri (2007) ile Dutton ve Dukerich (1991) tarafından imaj ve kimlik geliştirilen çerçevesini kullanarak, işveren markasına yönelik algılar üzerine odaklanmışlardır. Bu çalışmalar algılanan işveren markasında örgüt kimliğine vurgu yapmış ve bu kimliği şekillendiren 3 bakış açısı olduğunu belirtmiştir. Bunlar, iç (çalışanların algısı), dış (işletme dışındakilerin algısı) ve yorumlanan dış (çalışanların dış çevre ile ilgili algısı) bakış açılarıdır. Knox ve Freeman (2006) işveren olarak eşsiz nitelikteki işletmelerin sahip olduğu algılara odaklanarak ve sadece potansiyel çalışanların algılarını dâhil etmek amacıyla dış bakış açısını sınırlandırarak yukarıda belirtilenleri işveren markası çerçevesine uyarlamıştır. Lievens ve diğerleri (2007) de benzer bir yaklaşım ile konuyu ele almışlardır. Her iki çalışma da üç bakış açısı arasında önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Lievens ve diğerleri (2007), işletmenin dış imajının çalışanlar tarafından cazip olarak yorumlanması halinde mevcut çalışanların kendilerini işletme ile daha güçlü biçimde özdeşleştireceğini ifade etmiştir. Lievens ve diğerleri (2007) araştırmalarında, işveren markası sürecinde işletme tarafından sağlanan yararlı ve sembolik faydaların potansiyel çalışanlar için algılanan örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi ile mevcut çalışanlarda algılanan örgütsel kimlik üzerindeki etkilerini ölçmüşlerdir. Potansiyel işgücü üzerinde işveren markasının her iki bileşeni (yararlı ve sembolik faydalar) ile algılanan örgütsel çekicilik arasında anlam saptanmıştır. Mevcut çalışanlar ile ilgili olarak, sembolik faydaların örgütsel kimlik ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu, ancak yararlı faydaların aynı şekilde ilişkili olmadığını saptanmıştır (Lievens ve diğerleri, 2007).

Tüm bu çalışmalara bakılarak mevcut ve potansiyel çalışanlar arasında önemli farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. İlk iki çalışmanın (Knox ve Freeman, 2006; Lievens ve diğerleri, 2007) sonuçları mevcut ve potansiyel çalışanların işletmenin işveren markasını farklı şekilde algılama eğiliminde olduğu göstermektedir. İlgili yazına göre, potansiyel

Çalışanları içeren işveren markası uygulamalarına ilişkin sonuçların mevcut çalışanlar için genellenemeyeceğini dşnmek makul bir davranış olacaktır.

İKY açısından ele alındığında, işveren markası, çalışan seçme yerleştirme sürecinde işletmeye uygun adayların seçilmesi ve işe yerleştirilmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır (Barrow, 2008). Potansiyel adaylar için ilgi çekici, merak uyandıran bir işveren marka imajına sahip olmak işletmelerde işveren markası stratejileriyle hayata geçmektedir. Günümüz koşullarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla işletmelerin bünyelerinde nitelikli çalışanları barındırması büyük önem kazanmıştır. Bu bağlamda Moroko ve Uncles'a (2008) göre, rekabetçi avantaj sağlamada güçlü işveren markasının tanınır, fark edilebilir, yenilikleri takip eden ve rakiplerinden ayırt edilebilir nitelikte olması gerekmektedir. Algılanan işveren markasını işletme iinden yöneltilen bakış açısına göre değerlendirdiğimizde işveren markası mevcut çalışanlara yönelik iken, kurum dışına çıkıldığında bu odak noktası diğer taraflar ve potansiyel çalışanlar olarak değişmektedir. İlgili yazına göre, işveren markasına sahip olan işletmeler nitelikli işgücüne ulaşabilmenin yanı sıra mevcut çalışanların da işletmeye yönelik algılarını değiştirecektir (Lievens ve Highhouse, 2003). İKY'nin önemli işlevlerinden olan çalışan seçme yerleştirme işlevi işveren markası kapsamında nitelikli insan kaynağı yaratmada ön plana çıkmaktadır, yani mevcut çalışanların elde tutulması ve yeni çalışanların kuruma çekilip dahil edilmesi işletmelerde İK biriminin temel srelerindendir (Moroko, Uncles, 2008). Potansiyel adaylara yönelik işletmenin çalışılacak iyi yer "great place to work" algısı oluşturulmasından sonra bu adaylardan uygun nitelikte olanların işletmeye kazandırılmasında İKY'nin rolü bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışan seçme sürecinde işletmelerin sahip olduğu işveren markası güçlendikçe başvuruların sayı ve niteliğinde artış görüldüğü gibi iş teklifi götürülen adayların iş teklif oranlarını kabul etme oranında da artış görülmüştür (Barrow ve Mosley, 2011). Aday ve işletme beklentilerinin birbiri ile uyumlu olmalarını sağlamada yine İK birimi arabulucu rol üstlenmekte, buna karşılık bu durum işveren markası iletişimi ve geliştirilmesinde İKY'nin görevlerinden olduğu saptanmıştır (Ambler ve Barrow, 1996). Ambler ve Barrow'a (1996) göre, İKY'nin işletme çalışanlarına ve yönetim kademesine yakınlığı işveren markasının hayata geçirilmesinde en büyük rol oynayıcılardandır. Moroko ve Uncles'a (2008) göre, işveren markası bağlamında İK biriminin görevi, işveren markasını kurum içinde hayata geçirmek ve onun potansiyel aday ve mevcut çalışanlarla iletişim içinde olmasını sağlamaktır. İşe alım sürecinde aday

havuzu oluşturulması ve işletme ile adaylar arasında doğru iletişim kurulması işveren markası açısından önem taşımaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004). Bu iletişimin doğru kurulabilmesi için İK birimi, firmanın adaylara ulaşacağı kanalda işe alım mesajını uygun ifade edip etmediğine dikkat etmelidir. İşe alım mesajı, işveren ve çalışan arasındaki psikolojik anlaşmanın ilk adımıdır (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşveren marka mesajı yeterli ve net bilgi içerdiğinde işe alım esnasında işletme hakkında daha doğru bir algının yaratılması kolaylaşacaktır (Rousseau, 2001). Yeterli ve net bilgi içermesinin yanı sıra işe alım mesajı gerçekçi olmalıdır. Araştırmaya göre, gerçekçi mesaja sahip iş ilanları aday beklentilerini netleştirmesi sonucu işletmelerde işgücü devir hızını düşürmektedir (Rousseau, 2001). İK biriminin kurum kimliği ve kültürünü yansıtacak net ve gerçek içerikli işe alım mesajını oluşturması işveren markası kapsamında işletmeye nitelikli ve uygun adayların çekilmesinde önem taşımaktadır (Rousseau, 2001).

İşveren markasının faydaları İKY açısından değerlendirildiğinde İK biriminden beklenen görevler göz önünde bulundurulmalıdır. İK birimi kurum içinde hem çalışanları temsil etmektedir hem de yönetimin stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye hizmet etmektedir. İşveren markasına sahip bir işletme hem potansiyel adaylara marka değeri üzerinden ulaşabilmekte hem de mevcut çalışanlarının bağlılıklarını arttırmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları biriminden beklenen inovatif bakış açısı ve istikrarın (Ulrich, 1997) da sürekli sağlanmasını kolaylaştırmak açısından da işveren markalaması insan kaynakları biriminin marka yönetim araçlarını kullanarak bu iki beklenti arasında denge kurmasına olanak sağlamaktadır.

İşveren markası yaklaşımını benimsemenin diğer bir önemli faydası ise işletme “dışı” gündemle daha iyi entegrasyon sağlamasıdır. Örneğin, pazarlama ve İKY işlevleri çoğu zaman anlaşamamaktadır. Zira genellikle birbirine çok benzer amaçları anlatmak için farklı dil ve modeller kullanmaktadırlar. İç ve dış marka ilişkileri yönetimini “birleştiren” bir modelin benimsenmesi, birimler arası yüzeysel işlev karmaşalarının açıklığa kavuşturulmasına ve çözülmesine yardımcı olabilir ve iç ve dış gündemlerin birbiriyle daha uyumlu hale getirilmesini sağlayabilir (Barrow ve Mosley, 2005).

İKY yazınındaki en önemli konulardan biri İKY ile işletme stratejisi arasındaki ilişkidir. Barrow ve Mosley’e (2005) göre, kendi çalışma koşullarını kontrol etme imkânı

verilen çalışanların performansı da artmaktadır. Çalışanlara yeterli standartlar ve yol haritaları sunulduğu müddetçe, merkezî kontrole duyulan ihtiyaç da azalmaktadır. Günümüz çalışanları üzerindeki bu tesirler etkili bir işveren markası oluşturmak isteyen herkesin göz önünde bulundurması gereken olgulardır.

İKY işlevleri göz önünde bulundurulduğunda her bir işlevin işveren markasına sağladığı katkılar bulunmaktadır. Bunların bütün olarak kullanılması gerekliliği ise işletmelerin işveren markası uygulamalarında İKY'nin ne derece önemli rolü olduğunu göstermektedir. Günümüzde çevresel faktörlere bağlı olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artışın olması nitelikli işgücünü bulma ve korumanın önemine bir kez daha vurgu yapmaktadır. Nitelikli çalışanların işten ayrılma niyetinde olması işletmelerde beşeri sermaye kaybına yol açmanın yanı sıra onları ekonomik açıdan da etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti sonucu gerçekleşen işten ayrılmalar yeni çalışanların bulunmasında işletmelerde yeni maliyetler yol açacaktır (Mitchel ve Lee, 2001). Bu kapsamda işletmelerde mevcut çalışanları korumak için alınacak önlemler hem işten ayrılma maliyetlerin engellenmesinde hem de işletmelerin nitelikli işgücü kayıplarının engellenmesinde önemli olacaktır. İşveren markasının işletmeye sağladığı faydalara bakıldığında işten ayrılma niyeti üzerinde kontrol sağlamaya olanak tanıdığını görmekteyiz. Allen'a (2008) göre çalışanların çalışma isteğinin azalmasına yol açan ve sonucunda işten ayrılmaya sebep olan etmenleri ortadan kaldırmak çalışan sürekliliğini sağlamada önem taşımaktadır. Allen (2008) işveren tarafından sağlanan ücret, yan haklar, kişisel gelişim gibi imkânlar ki bu faydalar Simon ve Barrow (1996) tarafından öne sürülen işveren markası faydaları ile aynı kapsamdadır, çalışanların işten ayrılma niyetine etki etmektedir. Berthon ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada güçlü işveren markasına sahip işletmeler ile çalışanlarının işten ayrılma niyetini arasında negatif yönde ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, etkin işveren markası uygulamalarının çalışanların algıladıkları marka imajına olumlu katkı sağladığı ve bu algılanan marka imajının da onların çalışma sürelerine olumlu yönde etki ettiği ilgili yazında ifade edilmektedir (Phillips ve Connell, 2003). Tüm bu zincirleme etkileşim sonucunda çalışanların güçlü işveren markaları yaratarak çalışanların işten ayrılma niyeti kontrol edilebilmektedir Turizm sektörü açısından ele aldığımızda işletme tarafından çalışanın kendisine sağlanan fonksiyonel ve sembolik faydaların gerekli tatmini yaratması durumunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağı düşünülmektedir. Kashyap ve

Rangnekar (2014) araştırmalarında algılanan olumlu işveren marka imajı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bu araştırmanın sonucuna göre, çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından algılanan işveren marka imajı ne kadar güçlü olursa işten ayrılma niyetlerinde o derece azalma gözlenmiştir. Çalıştığı işyerine karşı çalışılacak en iyi yer (best place to work) algısına sahip olan çalışanların işletmeye bağlılık düzeylerinin artması ve işten ayrılma niyetlerinin azalması işletmelerde güçlü işveren markalarının yarattığı sonuç olarak ele alınmaktadır (Berthon ve diğerleri, 2005)

H2: Algılanan işveren markasının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

2.5 Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

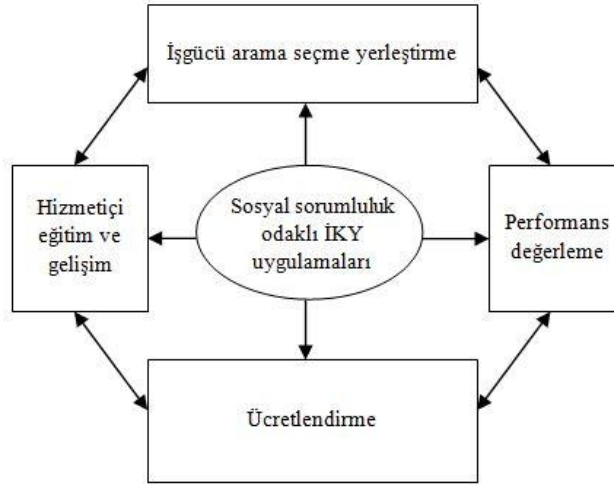
Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı 1950’lerde ortaya çıkmasına karşın günümüzde çok geniş kapsamla ele alınmaktadır (Porter ve Kramer, 2002). İlgili yazında, kurumsal sosyal sorumluluk işletmelere uzun dönemde başarı ve sürdürülebilirlik sağlamakta etkili bir araç olarak ele alınmaktadır (Porter ve Kramer, 2002). Yazındaki araştırmalarda (Fombrun 2005; Hickman ve diğerleri, 1999) kurumsal sosyal sorumluluğun müşteri sadakati ve çalışanların korunması gibi örgütsel performans göstergelerine de olumlu katkı sağladığını ifade edilmiştir. İşletmelerde kurumsal sosyal sorumluluğun anlaşılması, geliştirilmesi ve hayata geçirilmesinde İKY’nin önemli rolü bulunmaktadır (Shen ve Zhu, 2011). Aynı şekilde İKY’nin bu rolü, işletmelerin sosyal sorumluluk kavramına gerekli önemi vermesi ve çalışanlarına olan davranışlarını göz önünde bulundurmada da önem taşımaktadır (Shen ve Zhu, 2011). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kapsam olarak çalışanları ve toplum, tedarikçiler, müşteriler, sivil toplum kuruluşları, hkmet gibi dış paydaşların faydası ile ilgilidir (Voegtlin ve Greenwood, 2016). alışan açısından ele alındığında kurumsal sosyal sorumluluk işveren ile ilişkileri ve iş kanununa göre çalışan haklarını korumaktadır (Shen ve Zhu, 2011). Bununla birlikte, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı İKY konularını yasal zorunlulukların ötesinde geniş bir kapsamda ele almaktadır (Voegtlin ve Greenwood, 2016). Winstanley ve diğerleri (1996), çalışmalarında İKY’nin toplumsal bir amaca hizmet etmesi gerektiğini önermişlerdir. İKY, bu hizmeti işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerine katılımlarını kolaylaştırarak sağlayabilmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için,

işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin sonuçlarını planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi, sosyal performansa değer biçilmesi ve ödöl, eğitim ve gelişme ile değerlendirme sonuçları arasında bir bağ kurulabilmesi için yeterli personeli görevlendirmeleri gerekmektedir (Voegtlin ve Greenwood, 2016).

Sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının üç ana kapsamı bulunmaktadır. Bunlar, işgücü-yasa uyumlu İKY; çalışan odaklı İKY ve genel anlamda kurumsal sosyal sorumluluk girişimini kolaylaştıran İKY uygulamaları olarak ortaya çıkmıştır (Voegtlin ve Greenwood, 2016). İşgücü-yasa uyumlu İKY, işletmelerin yerel iş hukukuna uymalarını gerektirmektedir. İşgücü-yasa uyumlu İKY temelde fırsat eşitliği, sağlık ve güvenlik, çalışma saatleri, asgari ücret ve çocuk işçi ve zorla çalıştırma konularını içermektedir (Rhoades ve Eisenberger 2002). Çalışan odaklı İKY uygulamaları, çalışanların kişisel ve ailevi ihtiyaçlarını yasal zorunlulukların ötesinde ele almaktadır (Shen ve Zhu, 2011). Bu uygulamalar, çalışanlara işletme içi destek ve adalet sağlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında çalışan odaklı İKY uygulamaları kişisel gelişim için eğitim, geribildirim, akıl hocalığı, kariyer ve yönetsel gelişim ve kara süreçlerine çalışan katılımı gibi konularla işletme içi eşitliğin benimsemesinde çalışan ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Legge 1998; Waring ve Lewer 2004). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk girişimini kolaylaştıran İKY uygulamaları, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerine katılımını kolaylaştırmaya yardımcı İKY politikalarıyla ve uygulamalarıyla alakalıdır. Bu üç ana bileşen işletmelerde hem çalışanların hem de dış paydaşların çıkarlarını gözetmekte aynı zamanda işletme için kısa dönemde etkililiği, uzun dönemde ise sürdürülebilirliği sağlamaktadır (Voegtlin ve Greenwood, 2016).

Swanson ve Orlitzky (2006), kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında belirli İKY uygulamalarını ele aldığı çalışmasında sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının kurumsal sosyal performans ve sorumluluğa nasıl değer kattığına ilişkin bir model geliştirmiştir. Şekil 5'te de görüldüğü üzere, bütünleşik modelde işgücü arama seçme yerleştirme, hizmet içi eğitim ve gelişim, performans değerlendirme ve ücretlendirme işlevlerinin kurumsal sosyal performansa yüksek düzeyde katkı sağladığını belirtmiştir.

Şekil 5. Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Modeli



Kaynak: Swanson, D. & Orlitzky, M., (2006). Socially responsible human resource management: Charting new territory. *Human resource management ethics*, 3-25.

Söz konusu modelde İKY uygulamalarının örgütlerin değer yaratma süreçlerini destekleyerek işletmenin finansal ve sosyal performansına olumlu katkı sağlayabilirler. Bahsedilen dört temel uygulama Şekil 5'te de görüldüğü gibi işgücü arama seçme, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve gelişim uygulamaları olarak tanımlanmaktadır. İşletme sosyal performansına katkı sağlamak üzere örgütlerin işgücü çeşitliliği ile uyum sağlayabilecek kişilik özelliklerine sahip işgücünü seçmesi önem taşımaktadır. Öte yandan modele göre, bilişsel ve ahlaki gelişim düzeyleri yüksek işgücünü seçmenin kurumsal sosyal performans üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir (Swanson ve Orlitzky, 2006). Sosyal sorumluluğu önemseyen ve sosyal sorumlu davranış göstermiş işgücünü işletmeye çekmek ve alım sürecinde öncelik vermek işletmenin sosyal sorumluluk performansına katkı sağlamaktadır (Greening ve Turban, 2000; Turban ve Cable, 2003). Söz konusu modelde çalışanların performanslarını değerlemede oluşturulacak kriterlerin ekonomik ve sosyal sorumluluk amaçları temel alınarak oluşturulması durumunda işletmenin İKY ilişkili sosyal performansına katkı sağlamaktadır. Ücretlendirme işlevi içinse örgütlerin çalışan ödüllendirme sürecinde işletme sosyal sorumluluğunu göz önünde bulundurması gerektiği vurgulanmaktadır. Ödeme sistemlerinin ekonomik ve sosyal performans amaçlı tasarlanması ve ödüllendirmenin çalışanların sosyal sorumluluk davranışları ile tutarlı yapılması gereği belirtilmiştir. Son olarak, modelde yer alan eğitim ve gelişim İKY işlevini sosyal sorumluluk odaklı geliştirmede, çalışanların yeniliklere ve yeni düşüncelere açık, insan

ilişkilerine duyarlı iletişim gerçekleştirebilecek donanımda olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, söz konusu becerileri geliştirmeye yönelik eğitimlerin verilmesi önem taşımaktadır (Swanson ve Orlitzky, 2006).

İKY yazınındaki ana akım temelde işletme stratejisi ve İKY uygulamaları arasındaki uyumun çalışan iş tatmini, performans ve kariyerinde başarı gibi çalışan tutum ve davranışlarına ilişkin temel belirleyici olabileceğini belirtmiştir. Bu uyumun çalışan tutum ve davranışları üzerinde etkisi çalışanın içinde bulunduğu işletmeyle benzer özellikleri taşıması durumunda ve işletmenin gerçekleştirildiği sosyal sorumluluk odaklı uygulamalarına göre artacağına ilişkin araştırmalar da mevcuttur (Kristof, 1996; Swanson ve Orlitzky, 2006). Ayrıca, potansiyel işgücü için ise çalışmak istediği işletmenin çevresine duyarlı sosyal sorumluluk faaliyetleri potansiyel işgücünün örgütü daha çekici algılamasını beraberinde getirmektedir. Bu durumda çalışan tutum ve davranışlarını olumlu şekilde etkilemektedir.

İşletmelerde İKY'nin yaşadığı değişim ve üstlendiği stratejik rol yeni yönetim anlayışı ve etraflı dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bu süreçte çalışanların beklentileri değişmiş ve yükselmiştir. Çalışanların iyi motive edilebilmesini sağlayacak strateji ve uygulamalara duyulan önem de artmıştır. İşletme değerleri kapsamında çalışan farkındalıkları sonucu oluşan talep ve beklentileri giderebilecek nitelikte İKY uygulamalarını ön plana çıkarmak rekabet ortamında avantaj sağlamanın önemli bir aracı olacaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk bağlamıyla İKY'nin stratejik rolü ele alındığında Zappala ve Cronin (2003) iki temel sonuç ileriye sürmüştür. Bu sonuçlardan ilki, çalışanların sosyal sorumluluk projeleri kapsamında iki yönlü rolüne işaret etmiştir. Çalışanlar hem bu sosyal sorumluluk projelerinin hayata geçmesinde rol üstlenirken hem de bu sosyal sorumluluk projeleri sonucu ortaya çıkan pozitif örgütsel ortamın sonuçlarından etkilenmektedirler. İkinci sonuç olarak bu etki çalışanlarda moral, motivasyon ve bağlılığın artması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Simmons'a (2003) göre; işletmelerin sosyal sorumluluğa verdikleri önemin İKY'ye yansması ise örgütsel performans ve bağlılığın daha kapsamlı tanımlanmasına olanak sağlanacaktır. Dowling (1997), kurumsal imaj bileşenlerini işletmenin görünümü, iletişimi, tutum ve davranışlarından oluşan bir bütün olduğunu ifade etmiştir. Buna göre sosyal sorumluk odaklı uygulamalar bu bütünü besleyip istenilen nitelikte imajın iletilmesine olanak

tanınmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk projeleri de bu süreçleri destekleyen önemli uygulamalardır. İlgili yazında işletmelerin sosyal sorumluluk odaklı projelere verdikleri desteğin işletmelerde çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu katkı sağladığına ilişkin sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Kundu ve Gahlavat, 2005; Shen ve Zhu, 2011). Bu bağlamda sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz etkisi beklenebilir bir durum olarak görülebilir.

H3: Algılanan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

2.6. İKY Uygulamaları, Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY, İşveren Markası Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti

İşveren markası yazını ve oluşum süreci incelendiğinde, işveren markasının çalışan tarafından nasıl algılandığı kurumsal kültür, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal ün gibi örgütsel düzeydeki bazı değişkenlerle ilişkilendirilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Bu çalışmada İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma süreci üzerindeki etkisinde sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ve işveren markasının algılanma biçiminin rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda işveren markasının algılanmasını değişken olarak İKY uygulamaları ve sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının işveren markasıyla ilişkisi önem kazanmaktadır.

İşveren markası kavramının temelinde nitelikli aday ve çalışanların işletmeye çekilmesi ve korunması bulunmaktadır. Yüksek donanımlı ve işe uygun potansiyel işgücünün işletmeye çekilmesi ve korunması işletmelerin sosyal sorumluluk anlamında yapması gerekenler unsurları içinde yer alabilir. Farkındalığı yüksek potansiyel adayları cezbetmede sosyal sorumluluk yönü ön plana çıkmış işletmelerin daha başarılı olduğu düşünülmektedir. Zappala ve Kronin (2003) çalışmalarında sosyal sorumluluğu örgütsel kimliğin bir parçası olarak değerlendirmiş ve işletme ile iş özelliklerinin potansiyel işgücünün beklentileriyle uyumlu olması durumunda çalışan tutum ve davranışlarını biçimlendireceğini belirtmiştir.

Çalışılacak en iyi yer (best place to work) algısı yaratmada bir araç olarak kullanılan işveren markası kavramı potansiyel adaylar için cezbedici imaj temeline dayandığından bu noktada sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının potansiyel işgücünü cezbetmede etkisi olacağı bu çalışmada düşünülmüştür. Bu durum işletmenin sürdürülebilir rekabet ortamında hem nitelikli insan kaynağının hem de rekabet avantajının sürdürülebilmesinde daha büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ile işletme bünyesindeki insan kaynağına dönük, yetkinlik yönetimi ve çalışanların beklentilerine uygun İKY uygulamaları örgütsel çalışma ortamında olumlu etki yaratmaktadır (Swanson ve Orlitzky, 2006).

Turban ve Greening'e (1996) göre işletmeler işveren markaları çerçevesinde sosyal sorumluluk odaklı uygulamalarına (toplum ve çalışan ilişkisi, çevre politikası, ürün kalitesi ve azınlık gruplara yaklaşımı) vurgu yapması bu işletmelerin potansiyel işveren olarak daha çekici görülme eğilimi sağlamaktadır. Bu sebeple, işveren markası iletişiminin parçası olarak iletilen mesajlar, bir işletmenin potansiyel işveren olarak ne kadar çekici gözüktüğünü arttırmak için işletme İKY uygulamalarının sosyal sorumluluk odaklı niteliğine vurgu yapması gerekmektedir (Turban ve Greening, 1996).

İşletme genelinde çabalar ve yöneticilerinin tutum ve davranışları çalışanın işe devam etmesinde rol oynamaktadır. Chen ve diğerlerine (2011) göre çalışanın işe devamını sağlamaya yönelik bu çabalar onların işyerlerine bağlı olmasına ve işten ayrılma eğiliminde olmamalarında etkili olmaktadır. İKY işlevleri ve sosyal sorumluluk girişimleri ile çalışana sağlanan kendini geliştirme, bilgi ve farkındalık seviyelerini arttırmanın yanı sıra onların karar süreçlerine katılımı sağlanarak onların işten ayrılma niyeti kontrol altında (Cho ve diğerleri, 2009). İşveren markası bağlamında, kurumsal sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının işletmelerde ön plana çıkması halinde hem işletme rakipleri arasında kurumsal sosyal sorumluluk yönüyle ön plana çıkacak hem de çalışanların buna bağlı olarak algıladıkları işveren markasını şekilleneceği düşünülmektedir. Yukarıdaki nedensellik ve araştırmalar bağlamında bu çalışmada algılanan işveren markasının ve algılanan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının, İKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinde aracı rol üstleneceği düşünülmektedir.

H4: İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde algılanan işveren markasının aracı etkisi bulunmaktadır.

H5: İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde algılanan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının aracı etkisi bulunmaktadır.



BÖLÜM 3

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, SOSYAL SORUMLULUK ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İŞVEREN MARKASININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı

Bu çalışmanın temel amacı, İKY ve sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ile işveren markası algılamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetine etkileri üzerine bir model önerisi sunmaktır.

İşgücü devir hızı tüm işletmeler için yönetilmesi en zor süreçlerden biridir. Yarattığı maliyetler dolayısıyla işletmeler çeşitli uygulamalar ve çalışan tutum, davranışlarını yönlendirmeye işgücü devir hızını kontrol altına almak isterler. İşgücü devir hızının en temel belirleyicisi ise çalışan işten ayrılma niyetidir. Bu durum, bazı alanlarda çok daha önem kazanmaktadır. Hizmet işletmeleri işgücü devir hızının en yoğun yaşandığı ve zor yönetildiği alanlardan biridir. Türkiye’de hizmet işletmelerinin büyük bir kısmı turizm sektörü içinde yer almaktadır. Sektör ele alındığında, yüksek işgücü devir hızı oranları turizm sektörünün ayırt edici özelliklerden olduğu ilgili yazında belirtilmektedir (Hinkin ve Tracey, 2000; Nadiri ve Tanova, 2010). Hizmet işletmelerinin doğası gereği söz konusu durum her zaman yönetilmesi gereken en önemli süreç olarak turizm işletmelerinin karşısına çıkacaktır.

Tüzün’ün (2013b) İKY uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızı ilişkisini incelediği araştırmasında 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki İKY uygulamaları ve işgücü devir hızı ilişkilendirilmiştir. Araştırmada, 2006-2009 yılları işgücü devir hızı ortalamaları temel alınmış ve işgücü devir hızı oranının bu konaklama işletmelerindeki yıllar arasında %0,0 ile %2,80 arasında değiştiği ifade edilmiştir. Saptanan işgücü oranının İKY uygulamaları ile ilişkisi incelendiğinde iş analizi yapan işletmelerin tümünde işgücü devir hızı görece düşük, yapılandırılmamış mülakat uygulayan işletmelerin tümünde işgücü devir hızı görece yüksek bulunmuştur (Tüzün, 2013b). Tüm çalışanlarına performans

değerleme uygulayan işletmelerin %43'ünde işgücü devir hızının görece düşük olduğu da bulgular arasındadır. Çalışanlarına oryantasyon uygulayan işletmelerin %57'sinde işgücü devir hızı görece düşük iken hizmet içi eğitimi ortak gerçekleştiren zincir işletmelerin %67'sinde işgücü devir hızının görece yüksek olduğu saptanmıştır.

Öte yandan TUYUP'un (2016) turizm sektöründe yaptığı işgücü araştırması bulgularına göre, Türkiye genelinde 78 ili kapsayan 1356 konaklama işletmesinde (1-5 yıldızlı oteller) son bir yılda işe girenlerin sayısı 101.141 iken işten ayrılanların sayısı 81.131 olarak belirlenmiştir. Genel profile göre, son bir yılda işgücü akışkanlığının $\frac{[(\text{İşe giren sayısı} + \text{işten ayrılan sayısı}) / 2]}{\text{mevcut çalışan sayısı}}$ %90.9 oranında olduğu tespit edilmiştir. Aynı rakamlar üzerinden sektördeki istihdam artış oranına $\frac{(\text{İşe giren sayısı} - \text{işten ayrılan sayısı})}{\text{mevcut çalışan sayısı}}$ bakıldığında ise, bu oranın %19.9 olduğu ifade edilmiştir. Ankara ilinde görüşülen 178 konaklama işletmesinde, son bir yılda işe giren sayısı 1.802 kişi iken 1.539 kişi işten ayrılmıştır. Bu rakamlar doğrultusunda Ankara ilinde işgücü akışkanlık oranı %31.9 olarak belirlenmiş, istihdam artış oranı %5 olarak ifade edilmiştir. Türkiye genelinde meydana gelen bu işgücü hareketliliğinin nedenlerine bakıldığında ise sektörde diğer işyerlerinden gelen iş teklifleri %58.7 etkililik oranı ile en başta gelirken %57.9 oranla bunu ücretlerin düşük olması ve %54.5 oranı ile sık iş değiştirmenin turizm sektörü çalışanları için genel tutum haline gelmiş olması nedeni izlemektedir.

Algılanan işveren markasının nitelikli işgücünün işletmeye katılımını sağlamada ve işletmeyi rakiplerinden ayıran özelliklerinin ortaya konulmasında araç olarak kullanıldığı ilgili yazında yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Ancak ilgili ulusal yazında bu algının işten ayrılma niyetine etkisine inceleyen daha önceden yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

3.2. Araştırmanın Sorunsalı ve Modeli

Çalışmanın sorunsalı kapsamında İKY uygulamaları, sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ve işveren markası uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine yönelik önerilen model ve çalışmanın hipotezleri bu bölümde sunulmuştur (Şekil 6).

```
graph LR; A[İKY Uygulamaları] -- H1 --> D[İşten Ayrılma Niyeti]; A --> B[Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY]; A --> C[İşveren Markası]; B -- H3 --> D; B -- H5 --> D; C -- H2 --> D; C -- H4 --> D;
```

The conceptual model illustrates the following relationships:

- İKY Uygulamaları** (HRM Practices) leads to **İşten Ayrılma Niyeti** (Employee Turnover Intent) via **H1**.
- İKY Uygulamaları** leads to **Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY** (Social Responsibility Focused HRM) via **H3**.
- Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY** leads to **İşten Ayrılma Niyeti** via **H5**.
- İşveren Markası** (Employer Brand) leads to **İşten Ayrılma Niyeti** via **H2**.
- İşveren Markası** leads to **İşten Ayrılma Niyeti** via **H4**.

H2: Algılanan işveren markasının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

H4: İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde algılanan işveren markasının aracı etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın evreni Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise evreni temsil etmesi amacıyla ve evreni temsil

edecek nitelikte 5 yıldızlı ve 150 ve üzeri çalışanı olan İK birimi konaklama işletmelerinden rastlantısal olarak seçilen katılımcılardır. Konaklama işletmelerinin İK birim temsilcileri ya da uzmanları ile görüşülmüş ve araştırmanın kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden konaklama işletmelerine 30-50 arasında ve toplamda 450 kağıda basılı olarak hazırlanan anket dağıtılmıştır. Araştırma için gönderilen anketlerden 246 tanesi geri alınmıştır. Geri dönüş oranı %54'tür. Analizler öncesi anketlerin değerlendirilmesi yarım doldurulan ve yapılan incelemeler sonucunda kullanılamayacak anketler çıkarıldıktan sonra analizlere 209 anketle devam edilmiştir.

Araştırmanın temel araştırma soruları doğrultusunda araştırmada yapısal eşitlik modellemesi uygun bulunmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkenini işten ayrılma niyeti, bağımsız değişkenlerini ise İKY uygulamaları (işgücü seçme yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme), sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ve işveren markası oluşturmaktadır. Buna göre araştırmadaki her bir parametre için en az on, normal dağılımın olmadığı durumlarda ise her bir parametre için yirmi anket gerektiği ilgili yazın tarafından kabul görmüştür (Hair ve diğerleri, 1998; Kline, 2011). Öte yandan, yapısal eşitlik modellemesi kullanılması durumunda kesin olarak kabul görmüş bir örneklem sayısı bulunmamakta birlikte, örneklem sayısının 200 olması yönünde genel bir fikir birliği bulunmaktadır (Garver ve Mentzer, 1999; Hoe, 2008). Ayrıca yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilen aracılık etkisi analizinde de örneklem sayısında 200 değeri kesme değer olarak kabul görmektedir (MacKinnon ve Fairchild, 2009; Preacher ve Hayes, 2008). Bu bağlamda çalışmanın örneklemine oluşturan 209 katılımcı yeterli görülmüştür.

3.3.2. Veri Toplama ve Araçları

Araştırmada bahsedildiği üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla uygulanan anket formu EK(1)'de yer almaktadır.

Çalışmanın anket formunda konaklama işletmelerinde hizmet veren çalışanların işgücü seçme yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme İKY etkililiğine ilişkin algıları ile işten ayrılma niyetlerini, sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarına ilişkin algıları ve işveren markası algılama düzeylerini araştıran ifadeler bulunmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik ve sosyal özellikleri sorulmuştur.

Araştırmanın bağımlı değişkeni işten ayrılma niyeti Mobley ve diğerlerinin (1978) çalışmalarından faydalanılarak 3 madde ile ölçülmüştür. Söz konusu üç madde daha önce Tüzün (2013) ve Tüzün ve Kalemci (2012) çalışmalarında da kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi 5’li likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadeler ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri anketin diğer bölümünü oluşturmaktadır. İKY uygulamalarının etkililiğini değerlendirmek üzere farklı çalışmalardan faydalanılmıştır. İşgücü seçme yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme etkililiğini değerlendirmek üzere Tsaur ve Lin (2004) ile Edgar ve Geare (2005) çalışmalarından faydalanılmıştır. Söz konusu ölçekler Tüzün’ün (2013) çalışmasında kullanılmış ve geçerliliği test edilmiştir. İşgücü seçme yerleştirme 5 madde, performans değerlendirme 4 madde ile, eğitim 5 madde ile, ücretlendirme 3 madde ile değerlendirilmiştir. Sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının algılanma düzeyini ölçmek üzere Shen ve Zhu (2011) çalışmasında yer alan 10 ifade kullanılmıştır. Çalışanların işletmelerin işveren markasını algılama düzeylerini değerlendirmek üzere 3 farklı çalışmadan faydalanılmış ve bu çalışmaların değerlendirmeleri göz önünde bulundurulmuştur. Söz konusu değerlendirme sonrası Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004) çalışmalarında yer alan ifadelerden 23 ifade kullanılmıştır. Ölçeklerin değerlendirilmesi 5’li likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadeler ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

Oluşturulan ölçek daha önce kullanılmış ve geçerlilik analizi yapılmışlara ek olarak önce Türkçeye, sonra tekrar İngilizceye çevrilerek anlam bütünlüğünün korunması sağlanmıştır.

Toplanan veriler SPSS (20.0) ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

3.4. Araştırma Bulguları

3.4.1. Betimleyici İstatistikler

Tablo 5’de örnekleme ilişkin betimleyici istatistiklerinden yaş, cinsiyet, eğitim durumu ile ilgili bulgular sunulmuştur.

Tablo 5. Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Yaş	F	%	Cinsiyet	F	%	Eğitim	F	%
20-25	18	8,6	Kadın	93	44,5	Lise ve dengi mesleki okul	11	5,3
26-30	56	26,8	Erkek	108	51,7	Lisans	167	79,9
31-35	44	21,1				Yüksek Lisans/Doktora	14	6,7
36-40	33	15,8						
41-45	16	7,7						
46-50	1	0,5						

Tablodan da görüleceği üzere araştırmaya katılan 209 kişinin yaş aralığı 20 ile 50 yaş arasında değişmektedir. Katılımcıların %26,8’sini 26-30 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %44,5’ini kadınlardan, %51,7’si erkeklerden oluşmaktadır. Çalışmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında %79,9’u lisans mezunu, %6,7’si yüksek lisans/doktora mezunu ve %5,3’ünün ise lise ve dengi mesleki okul mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otellerde görüşülen kişilerin çalıştıkları pozisyona ilişkin betimleyici bilgiler Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyona İlişkin Bulgular

Meslek	F	%
Banket	5	2,4
Yiyecek-İçecek	8	3,8
Finans	5	2,4
Garson	1	,5

Gece Müdürü	4	1,9
Misafir İlişkileri	8	3,8
Güvenlik	2	1,0
Kat Hizmetleri	2	1,0
İnsan Kaynakları	24	11,5
Bilgi Teknolojileri	4	1,9
Muhasebe	15	7,2
Mutfak	1	,5
Önbüro	35	16,7
Satın Alma	3	1,4
Satış	36	17,2
SPA	1	,5
Stajyer	7	3,3
Tekniker	1	,5
Temizlik	2	1,0
Turizm	7	3,3
Yönetici	6	2,9

Katılımcıların çalıştıkları pozisyona ilişkin betimleyici analiz sonuçlarına bakıldığında katılımcıların %17, 2'si satış biriminde, %16,7'si önbüro biriminde , %11,5'i insan kaynakları biriminde %7,2'sinin ise otellerin muhasebe biriminde çalıştığı görülmektedir. Tablo 7'de katılımcıların kurumda çalışma sürelerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Deneyim	F	%
0-1	45	21,5
1-5	91	43,5
5-10	10	4,8
10+	1	0,5

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, %43,5'i 1-5 yıldır kurumda çalıştığını belirtirken %21,5'i 0-1 yıldır çalışmaktadır. %4,8'i ise 5-10 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Katılımcılardan sadece 1 kişinin 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalıştığı görülmektedir

3.4.2. Değişkenlerin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi ve Değişkenler Arası İlişkiler

3.4.2.1. İşveren Markası Ölçeği

Çalışmada işveren marka ölçeği ilgili yazında farklı çalışmaların bulguları ve kullandıkları ifadeler göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Bu bağlamda işveren markası ölçeğine keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda maddelere ait elde edilen yük değerleri, faktör ortak varyansları ve açıklanan toplam varyans ve güvenilirlik katsayıları Tablo 8'de sunulmuştur. Analiz sonucunda özdeğeri birden büyük olan üç faktör ortaya çıkmıştır. Faktörlerin altında oluşan maddeler incelendiğinde bu faktörler yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda olarak tanımlanmıştır. Ayrıca faktör analizi sonucunda 7, 15, 17, 19 maddelerin uygun yüklenmediği tespit edilmiş ve bundan sonraki analizlerden çıkarılmıştır. İşveren markası kavramı ulusal yazında az çalışılan konu olması nedeniyle bu ölçeğin sonuçlarının sonraki çalışmalara ışık tutması beklenmektedir. Bu bağlamda ilgili yazın göz önünde bulundurularak üç faktöre ayrılan işveren markası ilk faktörü yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda olarak tanımlanmış ve bundan sonraki analizlerde de bu isimleriyle kullanılmıştır.

Tablo 8. İşveren Markası Ölçeği Keşfedici Faktör Analiz Sonucu

Ölçek Madde No	Faktör	Faktör Yüğü		Crombach Alfa
1	Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	,319		,86
2		,298		
3		,298		
4		,187		
5		,305		

6	Algılanan İşlevsel Fayda		,465		,72
8			,341		
9			,313		
10			,336		
11			,281		
12	Algılanan Psikolojik Fayda			,200	,92
13				,217	
14				,134	
16				,049	
18				,099	
20				,144	
21				,133	
22				,236	
23				,186	

3.4.2.2. Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Ölçeği

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan sosyal sorumluluk odaklı İKY ifadeleri için AMOS 20 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 10 maddeden oluşan ölçekten 4, 8, 10 uncu maddeler çıkarılmış ve tek bir değişken altında toplanması sağlanmıştır.

Söz konusu ölçeğe ilişkin uyum indeksleri Tablo 9’da belirtilmiştir

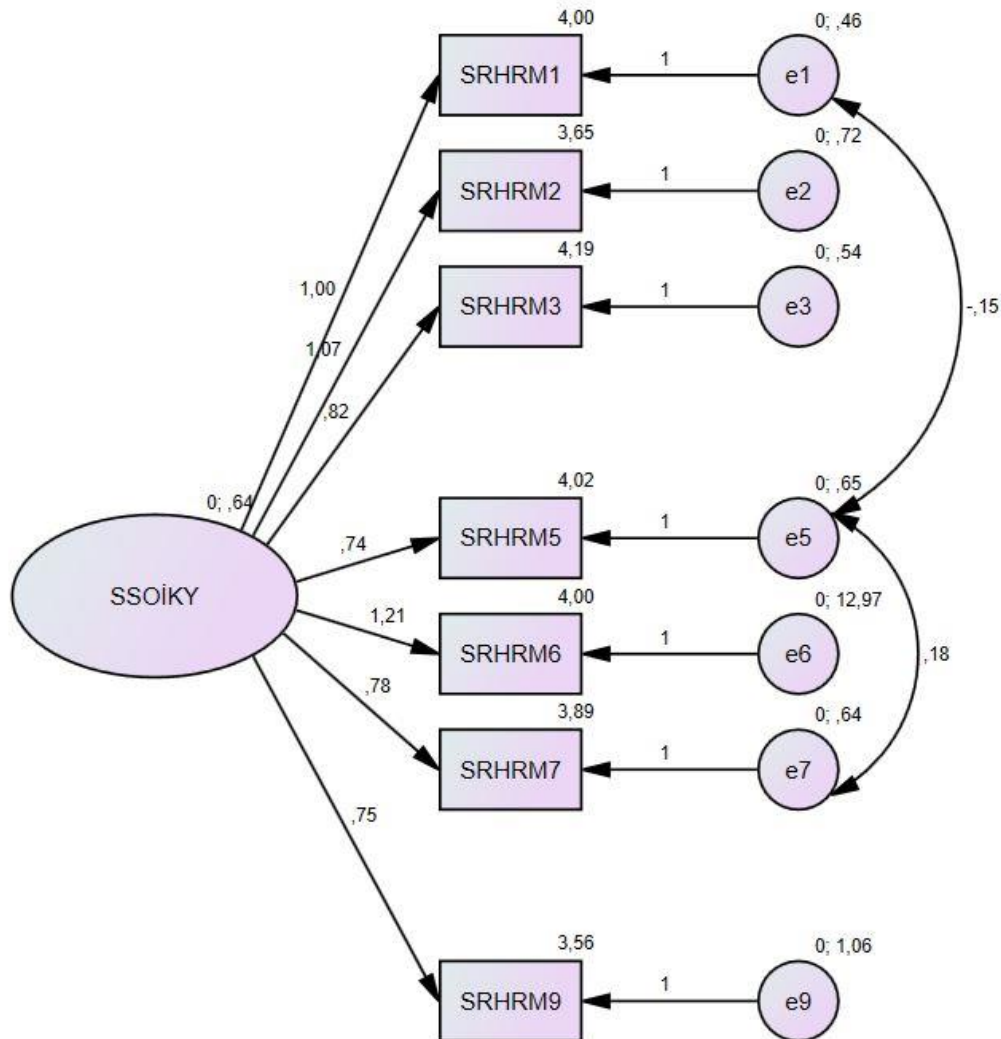
Tablo 9. Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Doğrulayıcı Faktör Analizi

Model	χ^2/sd	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Bir Faktörlü Model	1,98	,94	,94	,96	,06

N=209.

Bu çalışmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi için Kikare uyum testi (Chi-Square Goodness), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis index), CFI (Comparative Fit Index) ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum indeksleri incelenmiştir. NFI, TLI, CFI indeksleri için kabul edilebilir uyum değeri 0.90 ve mükemmel uyum değeri 0.95 olarak kabul edilmektedir (Bentler ve Bonett, 1980; Bentler, 1980). RMSEA için ise 0.08 kabul edilebilir uyum ve 0.05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir (Byrne ve Campbell, 1999; Brown ve Cudeck, 1993). Tablo 9 incelendiğinde, 4, 8 ve 10'uncu maddeler çıkarıldığında ölçeğin uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($X^2/sd=1.98$). Uyum indeksi değerleri RMSEA= .06, NFI= .94, TLI= .94, CFI=.96 olarak bulunmuştur. Şekil 7'de ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları görülmektedir.

Şekil 7. Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları Doğrulayıcı Faktör Analizi



3.4.2.3. İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeği

Çalışmanın diğer bağımsız değişkeni olan İKY Uygulamaları Etkililiği ifadeleri için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 17 madde ve 4 faktörden oluşan İKY uygulamaları etkililiği ölçeğinden doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bazı maddeler çıkarılmıştır. Bu bağlamda, İKY uygulamalarının etkililiğinin tek bir değişken olarak ele alınması amaçlandığından İKY uygulamaları içinde toplanmayan maddeler ileriki analizlerden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda seçme yerleştirmeye ilişkin 1 madde, eğitime ilişkin 1 madde ve performans değerlemeye ilişkin 1 madde İKY uygulamaları etkililiği ölçeğinden çıkarılmıştır.

Ölçeğin son durumuna ilişkin uyum indeksleri Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

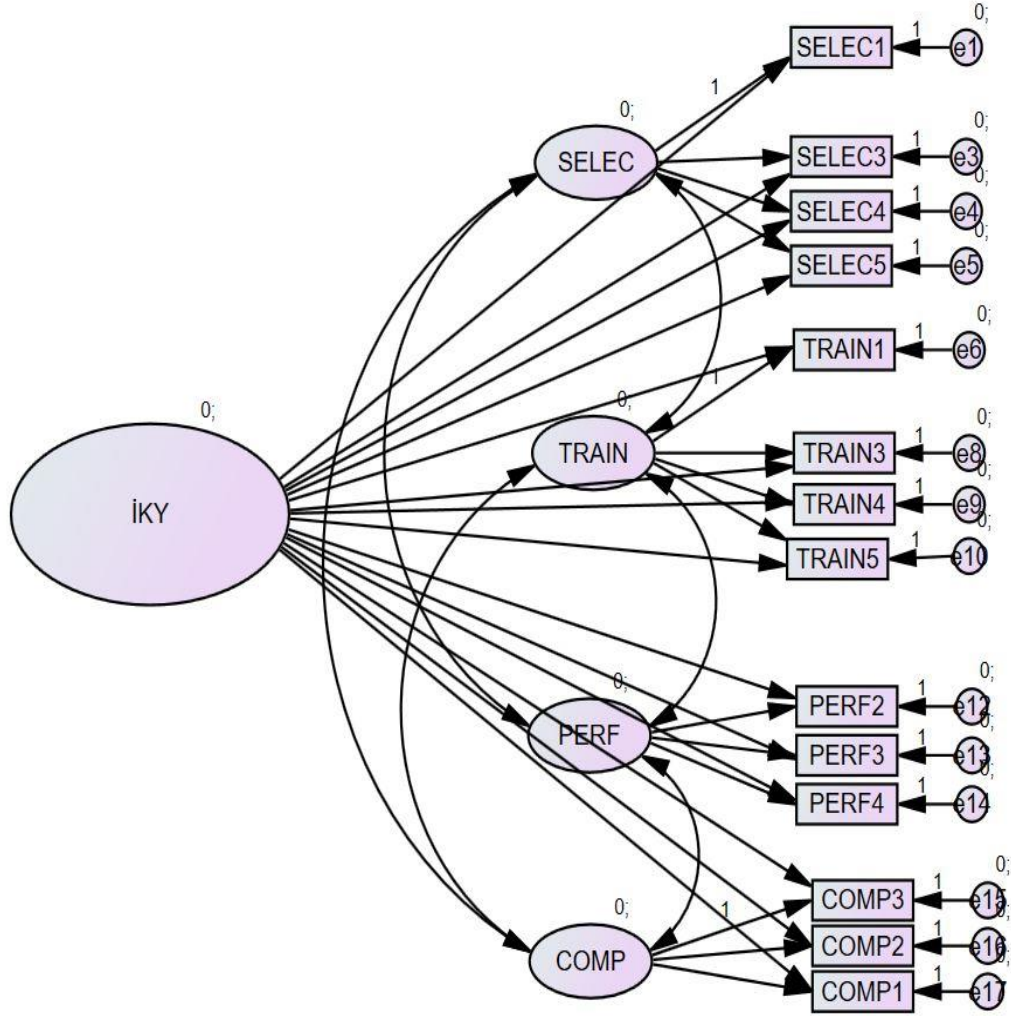
Model	χ^2/sd	NFI	TLI	CFI	RMSEA
İlk Model	3,264	,833	,835	,876	,10
Son Model	1,760	,933	,943	,969	,06

N=209.

Tablo 10 incelendiğinde İKY uygulamaları etkililiğinin tek bir değişken olarak ele alınması ve gerekli maddelerin çıkarılması sonucunda ölçeğinin uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\chi^2 /sd=1,76$). Uyum indeksi değerleri RMSEA= .06, NFI= .93, TLI= .94, CFI=.96 olarak bulunmuştur.

Söz konusu ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 8'de sunulmuştur.

Şekil 8. İKY Uygulamaları Etkililiği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Mobley ve diğerlerinin (1978) oluşturduğu işten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerliliği daha önce pek çok uluslararası ve ulusal çalışmada geçerliliği kanıtlanmıştır.

Yukarıdaki doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda çalışmanın verisinin çalışmanın kuramsal alt yapısı ile örtüştüğü görülmektedir. Bu durumda ileriki analizlerin yapılması uygun bulunmuştur. Tablo 11’de araştırma ölçeklerinin korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo 11. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. İKY Uygulamaları Etkililiği	(.88)					
2. Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY	.62**	(.81)				
3. İşveren Markası (Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı)	.56**	.52**	(.86)			
4. İşveren Markası (Algılanan İşlevsel Fayda)	.61**	.54**	.59**	(.79)		
5. İşveren Markası (Algılanan Psikolojik Fayda)	.69**	.65**	.68**	.67**	(.92)	
6. İşten Ayrılma Niyeti	-.48**	-.36**	-.46**	-.10**	-.49**	(.73)
<i>Ortalama</i>	3.96	3.77	4.13	4.01	3.86	1.66
<i>Standart Sapma</i>	.80	.88	.83	.86	.84	1.40

*N:209 ()Cronbach'S Alpha değerleri * $p<0.05$, ** $p<0.01$ (two-tailed)*

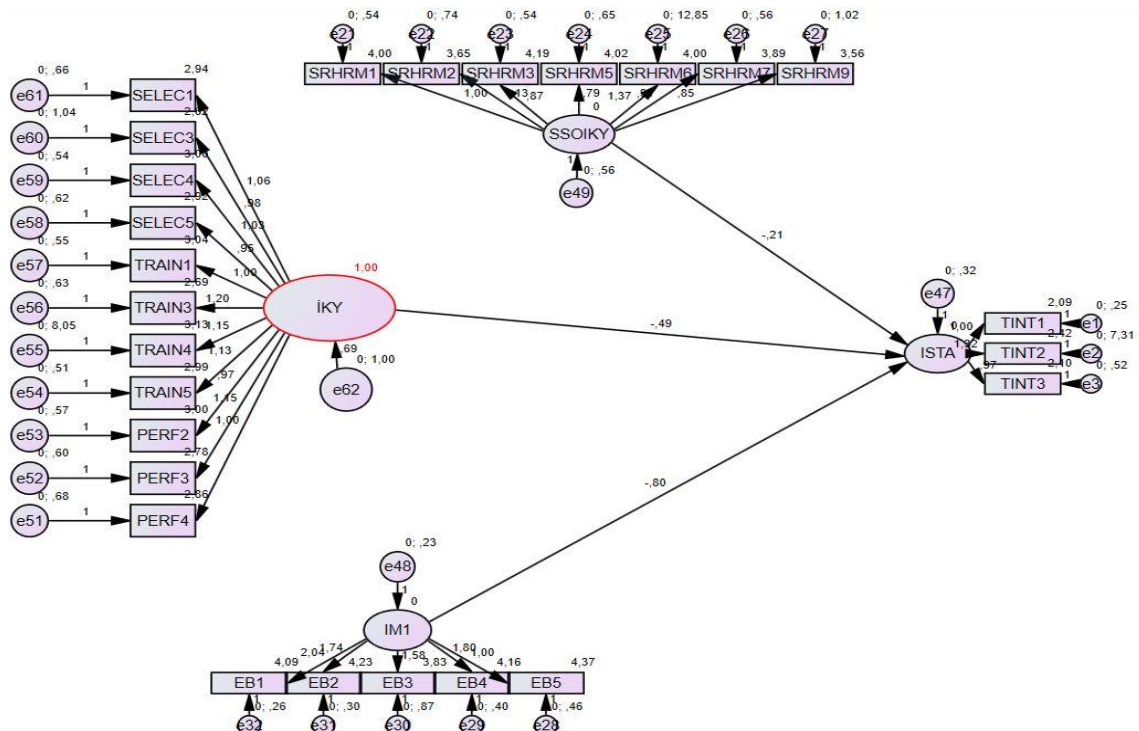
Korelasyon tablosuna göre, çalışmanın bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyeti ile en yüksek korelasyon sırasıyla işveren markasının algılanan psikolojik fayda boyutu (.48), İKY uygulamalarının etkililiği (.48), işveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu ve sosyal sorumluluk odaklı İKY Uygulamaları (.36) negatif yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir. İşveren markasının işlevsel fayda boyutunun işten ayrılma niyetiyle en düşük ilişki içinde olduğu görülmektedir. Çalışmanın bağımlı değişkenlerinin kendi içlerinde olumlu yönde ilişki içinde oldukları görülmektedir. İKY uygulamaları ile sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları (.62), işveren markasının algılanan psikolojik fayda boyutu (.69), işveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu (.56), işveren markasının işlevsel fayda boyutu (.61) olumlu yönde ilişki içinde oldukları görülmektedir.

3.4.3. Etki Analizi Sonuçları

Çalışmanın hipotezleri doğrultusunda gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Yukarıda belirtilen model doğrultusunda gerçekleştirilen ilk analizin sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır.

Yapısal eşitlik modelinde kurgulanan ilk modelde tüm bağımlı değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ölçülmüştür. İKY uygulamalarından ücretlendirme ile işveren markasının algılanan psikolojik fayda boyutu ve işveren markasının işlevsel fayda boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir negatif etkisi bulunmadığından ve model uyum indekslerinin iyilik değerlerinin kötü olmasından dolayı ileriki analizlerden bu üç değişken çıkarılmıştır. Gerçekleştirilen ikinci modelde seçme yerleştirme, performans değerlendirme ve eğitim tek bir değişken olarak İKY uygulamaları altında toplanmış, işveren markasının algılanan psikolojik fayda boyutu ve işveren markasının işlevsel fayda boyutu modelden çıkarılmış, diğer bağımlı değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Şekil 9 işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkinin modelini göstermektedir.

Şekil 9. İKY, Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı, SSOİKY’nin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Doğrudan Etki Modeli



Tablo 12. İKY, Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı, SSOİKY'nin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Doğrudan Etkileri

		Estimate(B)	S.E.	C.R.	P
İşten Ayrılma Niyeti	← Sosyal Sorumluluk Odaklı İKY Uygulamaları	-,21	,247	-,519	**
İşten Ayrılma Niyeti	← Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	-,80	,207	-4,048	***
İşten Ayrılma Niyeti	← İKY Uygulamaları	-,49	,238	-1,996	**

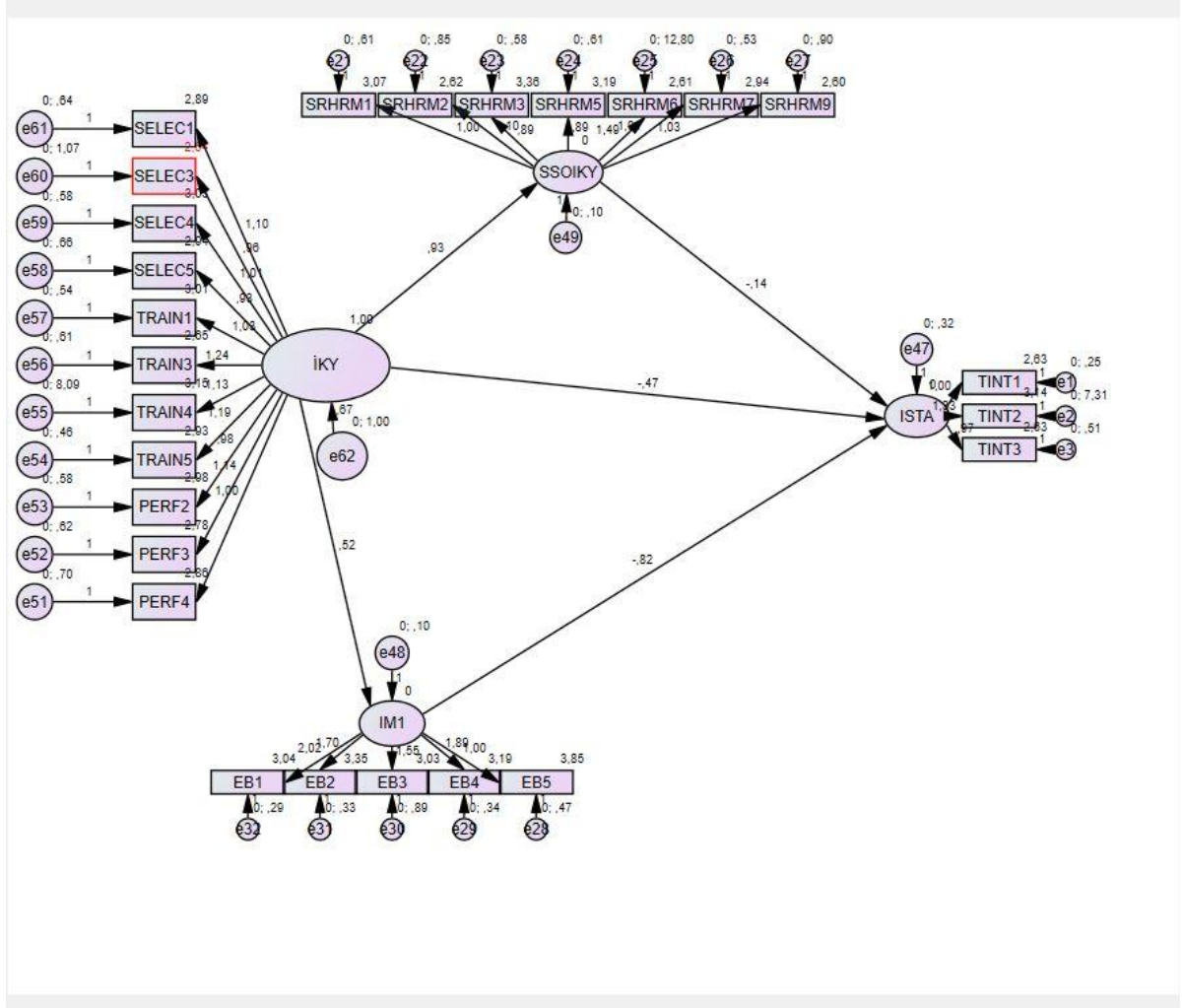
P<0.05, *p<0.001

İşten ayrılma niyeti üzerinde en güçlü doğrudan etki işveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı ($\beta=-.80$, $p<0.001$) olduğu görülmektedir. SSOİKY uygulamalarının ($\beta=-.21$, $p<0.05$) ve İKY uygulamalarının da ($\beta=-.49$, $p<0.01$) işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ters yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Model uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir (χ^2/sd : 2.58, NFI:.75, TLI:.80, CFI:.83, RMSEA:.08).

Bu bağlamda, çalışmanın ilk hipotezi olan algılanan İKY uygulamalarının (işgücü seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme) etkililiği çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır kısmi olarak kabul edilmiştir. Ücretlendirme uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi yoktur. Çalışmanın ikinci hipotezi olan algılanan işveren markasının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi değerlendirildiğinde bu hipotezin kısmen kabul edildiği görülmektedir. İşveren markasının sadece yorumlanan örgüt kimlik imajı işten ayrılma üzerinde etkili olmuş, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda olarak tanımlanan işveren markası boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Çalışmanın üçüncü hipotezi olan algılanan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi değerlendirildiğinde hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Bu doğrultuda H1, H2 kısmen, H3 tamamen kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk odaklı İKY ve işveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı değişkenlerinin İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolüne ilişkin yeni bir yapısal eşitlik modeli kurgulanmıştır. Şekil 10’da model görülmektedir.

Şekil 10. İKY, Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı, SSOİKY’nin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Aracı Etki Modeli



İKY Uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal sorumluluk odaklı İKY ve işveren markasının gerçekleştirildiği modelde SSOİKY’nin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluk odaklı İKY’nin bir önceki modele göre işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi beta değeri -.14 e düşmüştür. Bu bağlamda, İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde algılanan işveren markasının aracı etkisi bulunmaktadır hipotezi kısmen kabul edilmiştir. İM

uygulamalarının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutu İKY Uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkide aracı rol oynamamaktadır. Çalışmanın beşinci hipotezi olan İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisinde algılanan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının aracı etkisi bulunmaktadır reddedilmiştir. Söz konusu aracı modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir (χ^2/sd : 2.59, NFI:.75, TLI:.81, CFI:.82, RMSEA:.07).

Tablo 13. Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotez	Sonuç
<i>H1: Algılanan İKY uygulamaları (işgücü seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme) etkililiğinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.</i>	Kısmen Kabul Edilmiştir.
<i>H2: Algılanan işveren markasının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.</i>	Kısmen Kabul Edilmiştir.
<i>H3: Algılanan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.</i>	Kabul Edilmiştir
<i>H4: İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde algılanan işveren markasının aracı etkisi bulunmaktadır.</i>	Kısmen Kabul Edilmiştir.
<i>H5: İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisinde algılanan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının aracı etkisi bulunmaktadır.</i>	Reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada İKY uygulamaları, sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ve algılanan işveren markasının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri oluşturulan bir model çerçevesinde incelenmiştir. Bu bağlamda Ankara’da faaliyet gösteren 12 farklı 5 yıldızlı konaklama işletmesinin 209 çalışanından oluşturulan örneklem üzerinden görgül bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri bağlamında çalışmada yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkenlerinden olan işveren markası ulusal ve uluslararası yazında oldukça dikkat çeken yeni konu olarak araştırmalarda yer almaktadır. Bu çalışmada işveren markasının üç yapısı ortaya çıkmıştır. Buna göre algılanan işveren markası; yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda olarak tanımlanmıştır. Kurulan ilk modelde İKY uygulamaları etkililiği ölçeğinin ücretlendirmeye yönelik boyutu ile işveren markasının algılanan psikolojik ve işlevsel fayda boyutunun çalışmanın bağımsız değişkeni olan işten ayrılma niyeti ile herhangi negatif etkisinin bulunmaması ve model uyum indekslerinin istenilen aralıkta olmamasından dolayı modelden bu üç değişken çıkarılmıştır. Kurulan son modelde seçme yerleştirme, performans değerlendirme ve eğitim işlevleri tek bir değişken olarak İKY uygulamaları altında toplanmış, işveren markasının algılanan psikolojik ve işlevsel fayda boyutu modelden çıkarılmış, diğer bağımlı değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Tüm bu süreç sonrasında, araştırma değişkenlerinin çalışmanın bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyetine olan doğrudan etkilerine bakıldığında işveren markasının yorumlanan örgüt kimliği imajının en güçlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenlerden olan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ve İKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda ücretlendirme uygulamaları hariç algılanan İKY uygulamalarının etkililiği çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi nedeniyle H1 kısmi olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın ikinci hipotezi olan algılanan işveren markasının çalışanın işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi H2 değerlendirildiğinde işveren markasının algılanan psikolojik ve işlevsel fayda boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi bulunmadığı görülmüştür. İşveren markasının yorumlanan örgüt kimliği imajının işten ayrılma niyetinde doğrudan etkiye sahip olması H2’nin kısmen kabul edilmesini

sağlamıştır. Sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir. H3 kabul edilmiştir. Araştırmada, sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları ve işveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı değişkenlerinin İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolü de incelenmiştir. Sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamalarının kısmi aracı etkiye sahip olması sonucunda çalışmanın algılanan sosyal sorumluluk odaklı İKY uygulamaları, İKY uygulamaların çalışan işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinde aracı rol üstelenmektedir Bu bağlamda H4 kabul edilmiştir. İşveren markasının yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutunun İKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde herhangi bir aracı etki anlamlı bulunmamıştır. Bu bağlamda H5 reddedilmiştir.

Bu durumda işveren markasının örgüt kimlik imajı boyutunun çalışan tutum ve davranışlarını belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yorumlanan örgüt kimliği imajının işten ayrılma niyeti üzerinde bu derece etkiye sahip olmasının sebeplerini açıklamada sosyal kimlik kuramından fayda sağlanabileceği bu çalışmanın sonucu kapsamında düşünülmektedir.

Tüm bu sonuçlar doğrultusunda değerlendirildiğinde, turizm sektöründe İKY işlevlerinden ücretlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Bu durumun günümüz değişen ve gelişen çalışma ortamı bağlamında değerlendirildiğinde çalışan beklentilerinin de farklılaştığına yönelik işaret niteliğinde olduğu düşünülmektedir. İKY uygulamalarının etkili şekilde yürütülmesinin işletmelerde işgücü devir hızının en büyük göstergesi olan işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisi ilgili yazında daha önce de ortaya konmuştur (Tüzün, 2013b). Bu çalışmada da, bu ikili arasındaki negatif ilişki tekrar kanıtlanmıştır. Çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde işveren markası boyutlarından yorumlanan örgütsel imajın etki derecesinin aracı bir rolden öte doğrudan etkiye sahip olması bu çalışmanın ön plana çıkan sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Turizm sektörü bağlamında değerlendirildiğinde, işletme imajının çalışanların işten ayrılma niyetine olan etkisi işveren markasının çalışanların korunmasında kullanılabilecek etkili bir araç rolüne sahip olduğunun göstergesi olarak düşünülmektedir. İşletmelerin yorumlanan örgütsel imajlarını güçlendirmek için işveren markalarına, özellikle çalışanlar tarafından yorumlanan işveren imajlarına önem vermelerinin yararlı olacağı bu çalışma kapsamında düşünülmektedir.

İşveren markası ile ilgili kuramsal alt yapının ilgili yazında çok fazla çalışılmamış olmasından dolayı bu ilişkinin ileriki çalışmalar için üstünde durulabileceği düşünülmektedir. İlgili kuramsal zeminin geliştirilmesiyle işveren markasını ölçme ve değerlendirmede daha etkili ölçüt ve ölçeklerin geliştirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca potansiyel adayları cezbetme noktasında yorumlanan örgütsel kimlik imajının etkisi de bundan sonraki çalışmalar için bir araştırma konusu niteliği taşıdığı düşünülmektedir.

Yorumlanan örgüt kimlik imajının işten ayrılma üzerinde etkili olması ve algılanan işlevsel, psikolojik faydaların işten ayrılma niyetine etki etmemesi turizm sektörü açısından ele alındığında işletmelerin üzerinde durması gereken bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç özellikle turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde örgüt kimlik imajı yaratmanın işgücü devir hızını kontrol etmede bir araç olarak kullanılabileceği söylenebilir. İşgücü devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe çalışanların elde tutulmasında işletmenin algılanan dışsal imajı çalışan tutum ve davranışlarında etkisinin olması sebebiyle işveren markasının işgücü devir hızını düşürmede bir araç olarak ele alınabileceği düşünülmektedir. Aynı şekilde ilgili yazında bu türde ilişkilerin ele alındığı çalışmaların sayıca az olması sebebiyle de çalışmanın bu boşluğu doldurması beklenmektedir.

Bu çalışmanın bundan sonraki çalışmalara ışık tutması beklenmektedir. Özellikle işveren markası gibi yorumlanan ve İKY uygulamaları gibi aktif yaşanan süreçlerin bir arada değerlendirildiği çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda çalışma bulguları oldukça sınırlı sayıda araştırmanın yer aldığı ulusal İKY yazınına katkı sağlamaktadır. Öte yandan çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışma 209 hizmet çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha geniş ve farklı demografik ve sosyal özelliklerin olduğu bir örneklem ile farklı aracı değişkenlerin göz önünde bulundurularak genişletilmesi çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesi açısından daha anlamlı olacaktır. Ayrıca sonuçlar örneklemin içinde bulunduğu kültürel bağlam açısından da değerlendirilebilir. Gelecek araştırmalarda kültürel unsurları da dikkate alan ve kültürel bağlama uygun geliştirilecek ölçeklerin kullanılmasıyla farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca nicel ve nitel yöntemlerin bütünleştirildiği araştırmalarla İKY uygulamalarını değerlendirmek yazına katkı açısından önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra hem çalışan

hem de yöneticilerin İKY etkinliği ile ilgili algılamalarını bütünleştiren alışmalar İKY uygulamalarını değerlendirmek açısından daha etkili olabilir.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102-120.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2004). Questions raised by a reasoned action approach: comment on Ogden (2003).
- Allen, D. G. (2008). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. *SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series*, 1-43.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*. Pearson Education.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1999). *Human resource management: A strategic approach*. Harcourt Brace College Publishers.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006). Strategic human resource management: a guide to action.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management review*, 13(1), 116-128.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). Sage Publications.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, S. (2008). A brand new view. *People Management*, February, 7-8.

- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The employer brand. *England: John Wiley&Sons Ltd*, 132-145.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 33(4), 411-425.
- Bartlett, K. R. (2002). An examination of the role of HRD in voluntary turnover in public service organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 15(4), 45-56.
- Baş, T. (2011). *İşveren markası: yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. Optimist Yayınları.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2), 464-482.
- Beer, M. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual review of psychology*, 31(1), 419-456.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bibby, C. L. (2008). Should I stay or should I leave? Perceptions of age discrimination, organizational justice, and employee attitudes on intentions to leave. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(2), 63.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Boxall, P F, Purcell, J and Wright, P (2007) Human resource management: scope, analysis and significance, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp 1–16
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal*, 6(3), 59-75.

- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human resource management review*, 8(3), 265-288.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Brown, M. W. Cudeck,(1993). Alternative ways of assessing model fit. *Testing structural equation models*, 136-163.
- Brown, M., Metz, I., Cregan, C., & Kulik, C. T. (2009). Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 270-294.
- Byrne, B. M., & Campbell, T. L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure A look beneath the surface. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(5), 555-574.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied psychology*, 82(4), 546.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Cascio, W. F. (1986). *Managing human resources*. New york: McGraw-Hill.
- Charles J.. Fombrun, Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley, 403-419.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181
- Cho, Y. A., Kim, G. S., Kim, E. S., Park, H. M., Yoo, M., Lim, E. O., ... & Kim, J. Y. (2009). A correlational study on ICU nurses' job stress, the way of coping, and the turnover intention. *Journal of korean clinical nursing research*, 15(3), 129-141.
- Cho, Y. S. (2004). *Examining the impact of human resources management: A performance based analytic model*.

- Collins, C. J. (2000). *Strategic human resource management and knowledge creation capability: examining the black box between HR and firm performance*. University of Maryland, College Park.
- Combs, J. G., Liu, Y., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business horizons*, 50(6), 503-511.
- Connaughton, S. L., & Daly, J. A. (2004). Identification with leader: A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 89-103.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (1999). Performance distributions: measuring employee performance using total quality management principles. *Journal of Quality Management*, 4(2), 225-241.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
- Dessler, G. (2009). A framework for human resource management. Pearson Education India.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., Tichy, N., & Warren, E. K. (1981). *Study of human resource management issues in strategy formulation and strategy*

implementation. Working Paper. New York: Strategy Center, Columbia University Graduate School of Business.

- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. *Personnel review*, 34(5), 534-549.
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415.
- Fombrun, C. J. (2005). A world of reputation research, analysis and thinking—building corporate reputation through CSR initiatives: evolving standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-12.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Franck, E., Opitz, C., & Pudack, T. (2002). Zum Kalkül der Personalauswahl in Topmanagement-Beratungen: Werden die besten Berater Partner?. *Die Unternehmung*, 35-45.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1).
- Gamble, P. R., Tapp, A., Marsella, A., & Stone, M. (2007). *Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand & the Bottom Line*. Kogan Page Publishers.
- Garver, M. S., & Mentzer, J. T. (1999). Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of business logistics*, 20(1), 33.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. *School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*. Ithaca, NY: Cornell University.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Griffin, K., & Knight, J. B. (1990). *Human development and the international development strategy for the 1990s*. MacMillan Press.
- Guest, D E, Michie, J, Sheehan, M & Conway, N (2000). *Employee Relations, HRM and Business Performance: An analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey*. Chartered Institute of Personnel and Development, London
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), 291-314.
- Guest, D., Michie, J., Sheehan, M., Conway, N., & Metochi, M. (2000). *Effective people management: initial findings of the Future of Work study*. Chartered Inst. of Personnel and Development.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma/Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study on Human Reso. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2).
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis, 5th. NY: Prentice Hall International.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on-the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55.
- Hannah, D., & Iverson, R. (2004). Employment relationships in context: Implications for policy and practice. *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, 332, 350.
- Hickman, K. A., Teets, W. R., & Kohls, J. J. (1999). Social investing and modern portfolio theory. *American Business Review*, 17(1), 72.
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of applied quantitative methods*, 3(1), 76-83.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 400-422.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Igarria, M., & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 34-49.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2, 45-74.
- Kalemci Tuzun, I., & Arzu Kalemci, R. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). The Moderating Role of Servant Leadership: Investigating the Relationships among Employer Brand Perception and Perceived Employee Retention. *Review of HRM*, 3, 105-118.
- Kazmi, A., & Ahmad, F. (2001). Differencing approaches to strategic human resource management. *Journal of Management Research*, 1(3), 133-140.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *the Journal of Marketing*, 1-22.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Knoke, D., & Kalleberg, A. L. (1994). Job training in US organizations. *American Sociological Review*, 537-546.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management*, 7th. Editorial: Prentice-Hall. New Jersey.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2015). Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: the mediating role of job satisfaction. *Human Resource Development International*, 18(4), 387-406.
- Legge, K. (1989). Human resource management: a critical analysis. *New perspectives on human resource management*, 19-40.
- Legge, K. (1998). The morality of HRM. *Experiencing human resource management*, 112-145.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(s1), S45-S59.
- Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M. E., & Juslin, M. (2005). Predicting the different profiles of organizational identification: A case of shipyard subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 97-112.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & labor relations review*, 48(2), 197-221.
- MacKinnon, D. P., & Fairchild, A. J. (2009). Current directions in mediation analysis. *Current directions in psychological science*, 18(1), 16-20.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding-a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2).
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR*. Routledge.

- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Nelson Education.
- McConnell, C. R. (1999). Staff turnover: occasional friend, frequent foe, and continuing frustration. *The health care manager*, 18(1), 1-13.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2007). Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. *Journal of operations management*, 25(2), 459-463.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Newman, J. E. (1974). Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 610.

- Patten, T. H. (1971). Manpower planning and the development of human resources.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Routledge.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors. *Competitive strategy: techniques for analyzing industry and competitors*.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Published November*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Pringle, H., & Gordon, W. (2001). Brand Manners: How to create the self-confident organisation to live the brand.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J., 2003. Understanding the People and Performance Link:Unlocking the Black Box. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel psychology*, 38(4), 849-863.
- Rynes, S. L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *CAHRS Working Paper Series*, 398.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 207-219.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594-606.
- Shen, J., & Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774.
- Simmons, J. (2003). Balancing performance, accountability and equity in stakeholder relationships: towards more socially responsible HR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 129-140.
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z., & Labianca, G. J. (2013). A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support. *Human Resource Management*, 52(4), 561-584.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*, 355-374.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673.
- Storey, J. (2001). Human resource management today: an assessment. *Human Resource Management: A Critical Text, 2nd ed. London: Thompson Learning*, 3-20.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), 501-517.
- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42(3), 319.

- Swanson, D. L., & Orlitzky, M. (2006). Executive preference for compensation structure and normative myopia: A business and society research project. *The ethics of executive compensation*, 13-31.
- Tajfel, H. (1982). Social identify and intergroup relations. *l Cambridge and Paris*, 1.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In. Worshel, S.; Austin, W.(Eds.) The psychology of intergroup relations. Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tirole, J. (1999). Incomplete contracts: Where do we stand?. *Econometrica*, 67(4), 741-781.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149. Turban and Cable, 2003
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- TUYUP, Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi, 2016
- Tüzün, İ. K. (2013a). İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 171-185.
- Tüzün, İ. K. (2013b). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 61-76.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.

- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.
- Waring, P., & Lewer, J. (2004). The impact of socially responsible investment on human resource management: A conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 99-108.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). On-site training methods. *Developing and training human resources in organizations*, 167-209.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Winstanley, D., Woodall, J., & Heery, E. (1996). The agenda for ethics in human resource management. *Business ethics: a european review*, 5(4), 187-194.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Yılmaz T. (2012), Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansa etkisi, *Yüksek lisans tezi*.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası işletme yönetimi ve Türkiye uygulamaları*.

Zappalà, G., & Cronin, C. (2003). The contours of corporate community involvement in Australia's top companies. *Journal of Corporate Citizenship*, 12(1), 59-73.



EKLER

EK-1

Değerli katılımcı,

Bilimsel bir araştırma için hazırlanan bu anket formunda soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede kimliğiniz değil, verdiğiniz cevaplar önem taşımaktadır. Soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz

Arş. Gör. Hazal İÇİRGİN & Doç. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN

Cinsiyetiniz

☐Kadın ☐Erkek

Yaşınız.....

Eğitim durumunuz;

☐Lise Mezunu

☐Üniversite Mezunu

☐Yüksek Lisans/Doktora Mezunu

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?.....

Mesleğiniz (Uzmanlığınız).....

İKY UYGULAMALARI

	Çalıştığınız kurumdaki aşağıdaki iş uygulamaları ile ilgili düşüncelerinizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Az katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
S1	Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
S2	Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz.	1	2	3	4	5
S3	Çalıştığım kuruma yeni bir eleman alınacağı zaman istihdam öncesi yetenek testleri uygulanır.	1	2	3	4	5
S4	İşgücü temininde eleman seçimi işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak yapılır.	1	2	3	4	5
S5	Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır.	1	2	3	4	5
E1	Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar.	1	2	3	4	5
E2	Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
E3	Bu kurumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşip ulaşmadığı değerlendirilir.	1	2	3	4	5
E4	Çalıştığım kurum, beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor.	1	2	3	4	5

E5	Bu kurum, çalışanın gelişimine önem verir.	1	2	3	4	5
P1	Bu kurumda çalışanların iş performansları adil ve doğru şekilde değerlendirilir.	1	2	3	4	5
P2	Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır.	1	2	3	4	5
P3	Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır.	1	2	3	4	5
P4	Bu kurumda performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir kriterlere göre yapılır.	1	2	3	4	5
Ü1	Bu kurumda çalışanların iş performansı ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
Ü2	Kurumdaki ücret yönetimi uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir.	1	2	3	4	5
Ü1	Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.	1	2	3	4	5

İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARI

	İşletmenizin sektör içindeki konumunu düşündüğümüzde aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Az katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	1	2	3	4	5
10	Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.	1	2	3	4	5
15	İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.	1	2	3	4	5

5						
1 6	Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.	1	2	3	4	5
1 7	Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	1	2	3	4	5
1 8	Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	1	2	3	4	5
1 9	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
2 0	Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	1	2	3	4	5
2 1	Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	1	2	3	4	5
2 2	Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	1	2	3	4	5
2 3	Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.	1	2	3	4	5

SOSYAL SORUMLULUK ODAKLI İKY UYGULAMALARI

	Çalıştığınız kurumun aşağıdaki faaliyetlerini nasıl değerlendirdiğinizi belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Az katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum insan kaynakları yönetiminde fırsat eşitliğine önem verir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlara performanslarına göre asgari ücretin üzerinde ödeme yapılır.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda çalışma saatleri iş kanununa uygun olarak düzenlenmiştir.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin açık ve detaylı mevzuat mevcuttur.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurum tedarikçileriyle ve iş ortaklarıyla ilişkilerinde çalışanlarını gözeten işgücü standartlarını takip eder.	1	2	3	4	5
6	İş-yaşam dengesi sağlamak için esnek çalışma saatleri ve iş programları uygulamaları geliştirir.	1	2	3	4	5
7	Çalışanların karar verme ve toplam kalite süreçlerine katılımı desteklenir.	1	2	3	4	5
8	Sendikalar çalışanların haklarını temsil edip korumaktadır.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurum kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerine, topluma ve yardım derneklerine katkı sağlayan çalışanlarını ödüllendirir.	1	2	3	4	5
1 0	İşgücü seçiminde zor durumda olan ve yerel adaylara öncelik tanınır.	1	2	3	4	5

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

	Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.	Hiçbir zaman	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
1	Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım.	1	2	3	4	5
3	Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.	1	2	3	4	5



